

Maisa Huuhka,
Erityisasiantuntija, Metropolia Ammattikorkeakoulu
mais.huuhka@metropolia.fi

LUOVAN ORGANISAATION JOHTAMINEN JA JOHTAJUUDEN UUSI PARADIGMA

Luovuutta ja luovia lahjakkuuksia on kaikilla aloilla: erilaiset tutkimuslaitokset, yliopistot ja korkeakoulut on perinteisesti ymmärretty luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Yhtä hyvin sellaisia ovat teatterit, orkesterit, lehtien toimitukset, mainostoimistot jne. - yleensäkin organisaatiot joissa työtä tehdään korkeatasoisen, tasaveroisen osaamisen muodostaman ryhmätyön pohjalta. Ja luovan suunnitteluprosessin ydinolemus on pitkälti samankaltainen riippumatta siitä, onko kysymyksessä tiedemies, säveltäjä, kuvataiteilija, kirjailija tai muotoilija.

Luovia organisaatioita pidetään yleisesti vaikeina johdettavina - kuulee myös väitettävän, ettei niitä oikeastaan edes voi johtaa. Tällä tarkoitetaan ilmeisesti sitä, että niitä ei voi johtaa menestyksekkäästi "tavanomaisen johtamisen keinoin" - mitä sillä sitten tarkoitetaan.

Luovalla organisaatiolla työyhteisönä on äärimmäisen arvokas ominaisuus: kyky luoda uutta. Tällainen organisaatio toimii ja menestyy ennen kaikkea jäsentensä lahjakkuuden ja luovan osaamisen varassa. Luovaa osaamista ei synny määräämällä tai pakottamalla: parhaan osaamisen organisaatio saa käyttöönsä vain ja ainoastaan, jos osaajat itse näin haluavat. Miten siis saada luovat ihmiset motivoitua toimintaan ja ylittämään itsensä - yhä uudelleen? Organisaation johtajalle tilanne muodostaa jatkuvan haasteen, onhan juuri johdon tehtävänä rakentaa ja ylläpitää toimintakulttuuria, jossa luovat osaajat haluavat toimia.

Luovat ihmiset ovat upeita: originelleja, älykkäitä, henkisesti vapaita ja voimakkaita persoonallisuuksia. Alaisina he ovat vaikeita, tietävät arvonsa ja uskaltavat tuoda esiin myös eriävät käsityksensä eivätkä he esimieheltään ota vastaan määräyksiä - varsinkaan sellaisia, joita eivät miellä oikeiksi. Työn ilo ja työstä nauttiminen on tällaiselle tyyppille tärkeää - näkökohta, joka on tullut korostuneesti esiin menestyviä organisaatioita koskeneissa tutkimuksissa. Niinpä ajatus, että johtamisessa pitäisi käyttää rangaistusuhkaa tai porkkanaa ja piiskaa on luovan asiantuntijaorganisaation kohdalla tuhoisa ja syytä kokonaan unohtaa. Myöskään käskävällä tai kontrolliin perustuvalla johtamisella ei menestykseen päästä - tarvitaan aivan toisella tavoin painottunutta johtamisfilosofiaa ja syvällisiä muutoksia

traditionaalisen johtajan asenteisiin: tarvitaan uutta näkemystä sekä johtamisesta että organisaatiosta.

Vaikuttaa siltä, että hidas muutos newtonilaisesta johtamisesta uuden paradigman suuntaan on ollut käynnissä jo jonkin aikaa. Uutta paradigmaa edustaa mm. transformatiivinen, muuttava johtaminen, jota liikkeenjohdon filosofit Bennis ja Nanus kuvailevat kirjassaan *Johtajat ja johtajuus* (1986, 145-146). Transformatiivinen johtaminen on kausatiivista ja kollektiivista ja siihen liittyy symbioottinen suhde johtajien ja johdettavien välillä: johdettavien tarpeet ja toiveet ja toisaalta johtajan kyky ymmärtää näitä kollektiivisia pyrkimyksiä muodostavat jatkuvan vuorovaikutuksen. Se on moraalisesti tarkoitushakuista ja innostavaa, sillä johtajat voivat valita tarkoituksia ja visioita, jotka rakentuvat henkilöstön avainarvoille ja luoda näitä tukevan yhteisöarkkitehtuurin.

Vielä pidemmälle uuden johtajuuden ideologiaa on kehitellyt USA:lainen liikkeenjohdon filosofi Danah Zohar (1997, 118-134). Hänen mukaansa erilaisten korpORAatioiden ominaisuudet ovat selitettävissä kvanttifysiikan pohjalta. Tätä mielenkiintoista konseptuaalista kehystä uudelle johtamisparadigmalle hän kutsuu *kvanttijohtamiseksi*.

Mitä on kvanttijohtajuus ja mihin perustuu sen filosofia?

Väitetään, että fysiikka on ollut se 1900-luvun voimatekijä, joka on mullistanut ihmisen maailmankuvan ja aiheuttanut sen jatkuvan muutoksen, jonka keskellä yritämme nyt toimia. Erityisesti kvanttifysiikan ja kaaosteorian yhteydessä kehitetyt ja lanseeratut uudet mielikuvat ja käsitteet edustavat lähes vallankumouksellista muutosta inhimillisessä ajattelussa. Useat aikamme filosofit hahmottelevat tilannetta samaan tapaan ja käyttävät myös samankaltaisia ilmaisuja kuvaillessaan sitä hitaasti ja vielä haparoiden etenevää, mutta dramaattista muutosta, joka on tapahtumassa nyt, kun aikamme uudet tieteet ovat muuttaneet ratkaisevasti käsityksiä ihmisestä ja siitä, millaisessa maailmassa me elämme. Kraghin (2002, 14) mukaan kvanttifysiikka on romuttanut aiemmin vallinneen newtonilaisen determinismin: tapahtumien kuluista voi tehdä vain todennäköisyyksien arvioita. Elämme siis todellisuudessa, jossa ilmiöiden ennustettavuus tai niitä koskeva varmuus ovat lakanneet olemasta. Itse asiassa tällaista varmuutta ei ole koskaan ollutkaan - on ollut vain illuusio siitä, että asiat olisivat ennustettavia ja etenisivät loogisesti. Uusien tieteiden luomassa maailmankuvassa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja pysyvää on vain jatkuva, virtaava muutos.

Kun ihmisen käsitys maailmasta ja ympäröivästä todellisuudesta muuttuu, muuttuvat myös hänen arvonsa – ja sitten muuttuu hänen toimintatapansa, joka pohjautuu näihin arvoihin. Tältä pohjalta muutoksen vaikutus onkin dramaattisin. Näin tämä, alun perin fysiikan aikaansaama muutos on hitaasti leviämässä kaikkialle ihmisen ajatteluun ja toimintaympäristöihin. Samalla, kun se on alkanut vaikuttaa käsitykseen ihmisestä, elämästä ja sen perusarvoista, se on alkanut vaikuttaa myös uusiin johtamis- ja organisaatioteorioihin.

Vanhakantainen, nk. newtonilaiseen paradigmaan perustuva johtamiskäsitys on tätä taustaa vasten auttamattoman vanhanaikainen ja toimimaton: se rakentuu todellisuutta koskeville käsityksille, jotka ovat loogisia ja muuttumattomia ja korostaa organisaatioiden ja niiden toiminnan yksinkertaisuutta, sääntösidonnaisuutta ja mahdollisimman suurta kontrolloitavuutta. Uusi johtamiskäsitys - nk. kvanttijohtajuus - taas painottaa organisaatioiden ja niiden toiminnan monimutkaisuutta ja epävarmuutta: kuten kaikki muukin maailmassa myös organisaatiot toimivat kvanttifysiikan lainalaisuuksin mukaan. Tämän mukaan organisaatiossa jokaisen toiminta vaikuttaa kaikkiin siinä toimiviin - ja heidän toimintaansa.

Vanhan paradigman mukainen käsitys johtajuudesta rakentuu toiminnan varmuuden ja ennustettavuuden varaan: näitä ominaisuuksia arvostetaan ja pidetään johtamisessa tavoiteltavina. Uusi paradigma taas edellyttää, että johtaja tiedostaa ja hyväksyy toimintaympäristönsä epävarmuuden ja että hän jatkuvassa muutoksessa, erilaisten vaihtoehtojen keskellä ja ennustamattomissa tilanteissa pystyy tehokkaasti toimimaan ja menestymään. Hänen itse asiassa tulisi oppia nauttimaan jatkuvasta muutoksesta: "Yes! Never a dull moment!"

Vanhan paradigman mukaan ohjelmoitua johtaja pitää työntekijöitä alaisinaan, jopa tuotannon passiivisina osina - kvanttijohtajalle he ovat luovia yhteistyökumppaneita. Kvanttijohtajan toiminta perustuu erityisesti luottamukseen - kontrollin sijaan hän käyttää ja arvostaa luottamusta johtamisen välineenä. Muuttuvissa tilanteissa hän kykenee käyttämään intuitiivista tilannetajuun ja uskaltaa ja hyödyntää erilaisten tilanteiden suoma mahdollisuutta oman luovan potentiaalinsa käyttöön. Johtamisessa painottuvat myös yhteistyö ja vähäinen tai delegoitu kontrollointi ja joustavuus. Jäykkien rajojen ja sääntöjen sijaan on käytössä joustavat rajat, ja diktatorisen johdon sijaan turvaudutaan tilannetajuun. Organisaatiossa korostuu välittäminen ja yhteistyö kilpailun sijaan, vuoropuhelu konfliktin ja kontrollin sijaan. Tällainen toimintatapa edellyttää johtajalta uskallusta luottaa omaan ja henkilöstönsä eettisyyteen ja organisaationsa dynamiikkaan.

Tällaisen johtamisfilosofian avulla luovien ihmisten organisaatio menestyy. Mikä parasta, myös "tavallinen organisaatio" kehittyy kvanttijohtajuuden filosofian avulla luovaksi ja oppii toimimaan ja menestymään muutoksessa.

Zoharin (1997, 118-134) mukaan tyypillisiä piirteitä kvanttijohtamiselle ja -organisaatiolle on myös kokeilevuus. Tilanteita tarkastellaan laajasti ja yhden "oikean" tavan sijaan on useita yhtä oikeita tapoja tehdä asioita. Kvanttijohtamisen voima on sen joustavuudessa, luovuudessa ja avoimuudessa. Jolleivät nämä ominaisuudet aidosti ole myös johtajan omia, syvällisesti sisäistettyjä arvoja, ne eivät voi toimia ja vaikuttaa hänen johtamisfilosofiansa perustana: uutta johtamisfilosofiaa ei voi "ottaa käyttöön" ilman todellista sisäistä muutosta – siinä sen haaste.

Kvanttijohtajan luovaan ja avoimeen ajattelutapaan kuuluu olennaisena osana kyky jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea - myös organisaation toimintaympäristöön ja toimintatapoihin liittyviä asioita ja käytänteitä. Tällainen luova ajattelu on parhaimmillaan odottamattomissa tilanteissa ja kriiseissä. Se toimii myös poikkeustilanteissa, joissa tavallinen, sääntö- ja tapasidonnainen ajattelu ei riitä, silloinkin kun tilanne on niin poikkeuksellinen, että käytössä ei ole sellaista ajattelun kategoriaa, johon se olisi sijoitettavissa - kun tarvitaan aivan uusi tapa nähdä tilanne ja tarkastella siihen liittyviä tekijöitä. Tämä edellyttää, että meidän täytyy pystyä kyseenalaistamaan aikaisemmat käsityksemme ja ajattelutapamme, kyetä havaitsemaan se - usein tiedostamaton - ajatusmalli, joka vaikuttaa oman ajattelumme taustalla ja saa meidät ajattelemaan tavalla, jolla tavallisesti ajattelemme. On kenelle tahansa varsin vaativaa, että kykenee itse havaitsemaan ja kyseenalaistamaan oman ajatteluparadigmansa - vielä vaativampaa on kyetä tarvittaessa luopumaan siitä! Kysymyksessä on luova, syvästi inhimillinen kyky ja ominaisuus, joka nousee oman tietoisuuden syvyyksistä.

Johtaja, joka on sisäistänyt kvanttijohtajuuden filosofian, toimii henkiseltä, jopa uskonnollisävyiseltä pohjalta: hän on syvällisesti omaksunut eettiset perusarvot ja hänen toiminta- ja johtamistapansa perustuu näihin arvoihin. Tällainen johtaja tiedostaa, että kaikki ihmisen pyrkimykset ja ponnistelut - myös työ - ovat vain pieni osa elämän suuressa, hauraassa ja rikkaassa kokonaisuudessa. Perusasenne johtamiseen on kutsumuksen kaltainen: siihen liittyy vahvana sitoutuminen ja vastuullisuus, syvällinen tietoisuus omasta ihmisyydestä ja elämän kokonaisvaltaisuudesta ja rajallisuudesta.

Puhtaimmillaan kvanttijohtajuus rakentuu syvälliselle ja kestäväälle intohimolle sitoutua palvelemaan - ja tämä palveleminen kohdistuu johonkin arkipäivää suurempaan ilmiöön. Tällaiselle johtajalle työ ei voi olla voiton maksimointiin tähtäävää, asioiden, ihmisten tai luonnon manipuloimista,

vaan johtajuus ja toimiala muuttuvat hänelle missioksi. Tältä pohjalta kvanttijohtajuus ei paranna pelkästään työyhteisön elämän laatua vaan myös itse elämää.

Voi vain kuvitella, miten paradoksaalisilta tällaiset käsitykset palvelevasta johtamisesta ja organisaatioiden olemuksesta vaikuttavat johtajasta, joka toimii omistajatahon asettamissa, kovissa tulospaineissa ja joutuu kohdistamaan kaikki voimavaransa ja energiansa tuloksen tekemiseen. Tällaisessa kontekstissa on tietenkin lupa - ja syytäkin - tarkastella kriittisesti erilaisia arvioita paradigmanmuutoksesta tai johtamiseen liittyvää käsitteenmuodostusta ja visiointeja.

Tiedetään, että ihmisen on tavattoman vaikeaa muuttaa asenteitaan tai ajattelutapaansa. Jotta hierarkkisessa organisaatiossa toimiva, traditionaalisen koulukunnan johtaja, joka priorisoi varmuutta, tehokkuutta ja voiton maksimointia, voisi muuttua luovaksi, muutoksessa menestyväksi kvanttijohtajaksi, tulisi hänen muuttua dramaattisesti. Hänen tulisi omaksua uusi paradigma niin syvällisesti, että hän sen perusteella kykenisi omaksumaan uudet arvot, muuttamaan tapansa ajatella ja toimia, suhtautumisensa ihmisiin ja organisaatioon - itse asiassa hänen pitäisi muuttaa suhtautumisensa koko elämäänsä. Vaatimus on kova - uuden johtajuuden filosofit väittävät kuitenkin, että jokaisen, joka aikoo toimia johtajana tulevaisuudessa on se kohdattava ja siihen vastattava.

Marks & Spencerin johtaja Andrew Stone on haastattelussaan vuonna 1997 kuvaillut tätä prosessia seuraavasti: "Minusta vaikuttaa siltä, että jokainen jossain elämänsä vaiheessa on tilanteessa, jossa joutuu valitsemaan, kuollako pois vai jatkaako elämäänsä. Jos emme halua kohdata kuolemaa, meidän on perusteltava itsellemme syy jäädä elämään. Jos tämä perustelu on hyvä, saamme siitä samalla tarkoituksen elämällemme: siitä tulee meille raison d'être, syy jatkaa olemassaoloamme ja elämäämme."

LÄHTEET

Bennis, Warren & Nanus, Burt. 1986. Johtajat ja johtajuus. Helsinki: Weilin&Göös. Ekonomia.

Huuhka, Maisa. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Oulun yliopiston kirjapaino. Oulu

Kragh, Helge. 2002. Kvanttisukupolvet. 1900-luvun fysiikan historia. Helsinki: Terra Cognita.

Zohar, Danah. 1997. *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco, CA, USA: Berret-Koehler Publishers, Inc.