

Kannustaminen ja strateginen johtaminen arkisena toimintana pedagogisessa yhteisössä

Johtamistuumailuja - Podcast-sarja oppilaitosjohtamisesta

Puhujat:

Jukka Lerkkanen ja Ari Hyyryläinen

Selostaja: (Blues-tunnusmusiikkia taustalla) Kuuntelet Johtamistuumailuja, ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tämän Johtamistuumailuja-jakson tarjoaa APOA – Oppimisanalytiikka – avain parempaan oppimiseen AMKeissa -hanke, jota rahoitti opetus- ja kulttuuriministeriö. Tervetuloa.

Ari: No niin, täällä taas tuumaillaan. Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston johtaja Jukka Lerkkanen, kiitos, sinulta löytyi aikaa tulla tuunailemaan.

Jukka: Kiitos, Ari, kutsusta!

Ari: Mukava päästä tämmöisenä keväisenä aurinkoisena päivänä vähän johtamista tuumailemaan. Kerro, mistä sä juuri tähän nyt tupsahdit? Minkälaisesta tilanteesta?

Jukka: Nyt kun elämme tämmöistä etä- ja monimuototyöaikaa näin, niin tässä tein sellaisen ratkaisun, että lounaan jälkeisen siirtymän jälkeen pidin kokousta tuossa parkkipaikalla. Meillä on tämmöinen opetus- ja kulttuuriministeriön hanke kuin Toinen reitti yliopistoon ja sen työkokous oli tuossa parkkipaikalla, ja sillä tavalla käytin 25 minuuttia ennen tätä haastattelua. Minkälainen kokous, niin se oli ihan arkisia asioita. Se on työkokous, jossa käydään viime viikon kuulumisia ja tulevia asioita läpi. Mun rooli tuossa kokouksessa varmaan oli, että tiettyjä asioita yritin jäsentää ja kertoa sitä puolta, että miten näillä asioilla on yhteys meidän isompiin kokonaisuuksiin, ja mitä kannattaisi tehdä ja mitä kannattaisi edistää valtakunnallisesti ja mitä paikallisesti. Ja sitten kyllä se aika paljon on pelkkää kannustamista tuommoisessa tilanteessa, että ihmiset tekee oikeita asioita. Rohkeasti vaan eteenpäin.

Ari: Liittykö toi kannustaminen jotenkin erityisesti sellaiseen, että on kysymys pedagogisesta yhteisöstä, jota sä johdat? Korostuuko siellä jotenkin tämä kannustaminen vai vai kuinka se asia on?

Jukka: No kyllä pedagoginen yhteisö on tietysti otollinen kannustamiselle, koska meillä on tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan. Se on yhtä lailla, koskettaa opiskelijoita ja sitä työyhteisöä. Minulla on urheilutaustaa, olen harrastanut urheiluvalmentamista ja sieltä tulee sellaisia oppeja kannustamisen merkityksestä.

Ari: No mitä se kannustaminen siis on?

Jukka: Sen kannustamista pikkuisen parempaan. Ehkä se sellainen iso oppi laajemminkin organisaatioissa Suomeen saatiin tämän ruotsalaisen jääkiekkovalmentajan kautta, tämä on kulunut ja kliseinen juttu kaiken kaikkiaan, mutta kuitenkin se on sellainen kulttuuria muuttava juttu suomalaisessa

johtamisessa. Siis Kurt Lindström ja hänen oppinsa "lite bättre", jolla ne suomalaiset jääkiekkoilijat, jotka olivat aina hävinneet, niin yhtäkkiä kuoriutuivat sillä tavalla, että ne pisti kampoihin kärkijoukkueille ja pystyivät parempaan, ja lopuksi maailmanmestaruuteen hänen johdollaan. Siinä tapahtui jonkinlainen semmoinen kuoriutumisen, poikasten kuoriutumisen tapahtui esiin (naurahtaa). Ja kyllä sillä on ollut tietysti minuunkin vaikutusta. Kyllä mä olen oppilaitoksissa nähnyt sellaista johtamista, joka on ollut hyvin direktiivistä ja virhekeskeistä ja sitten vähän sellaista syöllistävääkin, uhkakuvia rakentavaa. Mä ajattelen, että oppilaitosorganisaatiossa katse pitäisi olla tulevaisuuteen ja koko ajan kohti niitä tavoitteita - ja pikkuisen paremmin me voitaisiin tätä juttua tehdä, eli se pitää sisällään tällaisen kehittävän otteen.

Ari: Niin. Jään tässä miettimään semmoista asiaa, että niin oppilaitoksissa kuin muissakin organisaatioissa näinä aikoina on varmaan aika hankala myös nähdä sinne tulevaisuuteen, nähdä sitä, että mihin me ollaan oikein menossa. Kun puhutaan tulevaisuuden tekemisestä, vaikka niin siinä saattaa kovakin ammattilainen todeta, että mistä mä tiedän, mihin me ollaan menossa! Mitä mun pitää tässä muka paremmin tehdä, kun ei me edes tiedetä tulevaisuutta. Mitä siinä se semmoinen niinku pikkasen paremmin tekeminen silloin oikein on?

Jukka: Mä pikkuisen kyseenalaistaisin sitä, että ollaanko me tavallaan niin usvassa? Kyllähän me tietyllä tavalla eletään epävarmuudessa. Meillä voi tulla ihan yllättäviä muuttujia, jotka muuttaa koko pelikirjan sinällään, mutta on meillä tiettyä pysyvyyttäkin. Ei nämä muutokset niin nopeasti kuitenkaan tapahdu. Vaikka pandemia tuli, niin eihän se nyt loppujen lopuksi, kyllä meillä vaan ne perustoiminnot pysyvät ennallaan. Ei meidän ammattien kirjo ole tässä nyt romahtanut, tietyillä aloilla siitä on ollut haittaa, mutta emme me ole kokonaisuudessaan romahdettu. Enkä mä näe sitäkään, että tulevaisuus olisi täysin usvainen. Meillä on erilaisia skenaarioita olemassa ja niihin skenaarioihin me voidaan kohdentua.

Ari: Eli ajattelet sillä tavalla, että ikään kuin semmoinen perustehtävä säilyy ja siinä voidaan niin kun sitä pikkaisen paremmin tekemistä noudattaa.

Jukka: Perustehtävä sinällään ja myös kehittämistehtävät, että kyllähän me voidaan niinku suuntautua eri aloille erilaisiin asioihin ja niissä sitten tehdä sitä näin. Ehkä mä pikkuisen vierastan tätä perustehtävä- ja kehittämistehtäväajattelua näin, että mun mielestä meillä on yksi tehtävä, joka pitää sisällään erilaisia ulottuvuuksia. Perustoimintaa ja sitten semmoista suuntautuvaa toimintaa.

Ari: Mutta eikö tuo ole semmoinen, että jos miettii nykyistä ja vaikkapa monia rahoituskanavia, rahoitustilanteita, niin nehän johtaa ajattelemaan siten, että kehittäminen on jotakin ekstrapä. Sinne pitää hakea erillinen humppa-hömpä- raha. Sillä lähdetään vasta kehittämään, jos se saadaan. Näin pikkuisen kärjistäen tietysti. Mutta tämä ajattelumalli on vähän musta hassu, että sen ikään kuin perustehtävän sisään ei sopia kehittäminen ulottuvuutta. Miten näet tämän asian?

Jukka: Nyt puhutaan johtamisesta ja strategisesta johtamisesta. Jos johtaminen on strategista, niin siellä on myös se tulevaisuusskenaario niin voimakkaasti, että ne hankehumat ja muut sen tyyppiset asiat eivät ole irrallisia asioita. Hakeudutaan vain sellaisiin hankejuttuihin, jotka johtaa ja kehittää ja vie eteenpäin sitä ydintä, mihin me halutaankin edistää. Mä vierastan kovasti sitä hankkeiden hakemista vain sen takia, että okei me saadaan tästä ylimääräistä rahaa tai joku ylimääräinen henkilön palkattua organisaatioon. Siinä ei ole järkeä, vaan meidän pitää hakea ja keskittyä sellaisiin toimintoihin, joita joka tapauksessa tekisimme tai johonka me ihan vakavasti strategisesti haluamme suuntautua, avautua johonkin suuntaan, niin sinne sitten haetaan niitä hankehumppeja tuiksi.

Ari: Mitä tuon tyyppinen toimintatapa ja ajattelu niin mitä se erityisesti sinun mielestä on johtamisena?

Jukka: Sen strategista toimintaa.

Ari: Avaa vähän lisää. Mitä se tarkoittaa käytäntöinä?

Jukka: No käytäntöinä, siihen liittyy heti tällainen aika juhlava ajatus, että strategia on jossakin tuolla ohutta yläpilveä -korkeudessa olevaa toimintaa, mutta strategia on hyvin arkipäiväistä toimintaa. Se on arkipäiväistä toimintaa siinä mielessä, että sen laatiminen on musta niinku aika laajan joukon tehtävä. Yhdessä miettiä, mihin kohti haluamme mennä ja löytääkin niinku aika moniarvoisesti ja monien ihmisten mielestä se yhteinen näkemys. Meillä on aika strategiatyöstäminen tässä takana. Se valmistui noin vuosi sitten. Me teimme sitä reilun vuoden, puolentoista vuoden ajan ja meillä oli aika iso ryhmä eri ihmisiä ja voin sanoa, että kun tämä tällainen laajapohjainen strategiatyö tehtiin, niin sen jälkeen on yksikön johtaminen ollut huomattavan paljon helpompaa. Meillä on yhteinen ymmärrys yhteisössä siitä, että mitä kohti ollaan matkalla ja minkälaisia toimenpiteitä. Tämä implementointi, minkälaisen toimenpiteiden kautta, niin esimerkiksi kun me teimme tällaisen vuosittaisen toimintasuunnitelman, niin koskaan ei semmoisen tekeminen ole ollut niin helppoa kuin tämän strategiatyön jälkeen. Strategia pilkottiin osiksi, että vuonna 2021 tästä strategiasta toteutamme näitä asioita ja 2022 näitä, ja sillä tavalla se pilkottiin 4 vuodelle. Ja ja tota musta se strategiatyö ja siihen liittyvä asia hyvin arkipäiväistä toimintaa.

Ari: No kerro vähän siitä puolentoista vuoden prosessista, mihin viittasit, mikä siitä teki sellaista, että voit nyt noin sanoa?

Jukka: No meitä ohjasi meidän oma työntekijä, Minna Kallinen-Kuisma, jonka ekspertiisialueeseen kuuluu strategian tekeminen. Ensinnäkin Minna fasilitoi sen tavattoman taitavasti sillä tavalla eri vaiheisiin, että emme me ehkä ymmärtäneetkään, että olemme strategiaa rakentamassa, että se oli erittäin hienosti, fasilitoitu prosessi kaiken kaikkiaan. Totta kai meillä oli helppoa se tehdä sen takia, että Jyväskylän yliopisto oli oman strategiansa vastikään lanseerannut, että meillä oli ikään kuin semmoinen referenssipohja olemassa. Sit meillä vahva käsitys myös yhteisössä ja sinne ryhmässä muotoutui vahva käsitys, että mihin me yhteisönä haluamme olla matkalla. Ja esimerkiksi sen tyyppinen juttu, että kun yliopistolla on 4 arvoa, niin meille tuli viides arvo sen lisäksi: yhteisöllisyys.

Ari: Mm.

Jukka: Sen merkitys esimerkiksi nyt tämän epidemian aikana, että yhtäkkiä me toimimmekin niin, että me toisiamme näe, niin mä väittäisin, että osaltaan olemme säilyttäneet yhteisöllisyyden ja löytäneet uusia muotoja yhteisöllisyyden toteuttamiseen tässä monimuotoisessa toimintatavassa. Eli sillä tavalla, se arkisiin ratkaisuihin, jokapäiväiseen ratkaisuihin sillä on vaikutus.

Ari: Joo, tuosta fasilitoinnista tekee mieli kysyä, että mitä se käytännössä tarkoitti, kun sanoit, että sitä tehtiin taidokkaasti ja hyvin, niin mitä se siis oli? Joku esimerkki sieltä ihan, mikä tekee siitä hyvää?

Jukka: Ainakin mulle jäi mieleen tällainen monikanavaisuus, että tehtiin eri tavoilla asioita, että tehtiin visuaalisesti, piirtämällä ja erilaisissa kokoonpanoissa, siis erilaisia ryhmätehtäviä. Niin tämän tyyppisistä asioista se musta syntyi myös välitehtävistä sillä tavalla, että niiden meidän tapaamisten väliaikoina oli pienillä ryhmillä välitehtäviä eli se prosessi kanto, vaikka emme tavanneet. Me emme tavanneet edes kuukausittain.

Ari: Eli se oli monipuolista, erilaisia menetelmiä ja monipuolisia menetelmiä. Se oli systemaattinen prosessi, joka meni eteenpäin ja siinä oli myöskin sitä jotenkin, että kuulen tuosta nyt sitä, että teillä nousi se oma arvo, se yhteisöllisyys, tämän prosessin myötä.

Jukka: Kyllä.

Ari: Niin mitä te koitti yhdessä siinä, koska se tällöinen yhteisöllisyys nousi, mitä te koitte siellä?

Jukka: Nyt Ari teit niin vaikean kysymyksen, että tuohon on vaikea vastata. Siitä nyt on vuosi kuitenkin kulunut, mutta ehkä ajattelen niin, että se prosessi nosti esiin sen yhteisöllisyyden arvon. Sen arvon ymmärtäminen tulikin itse asiassa sen tekemisen kautta.

Ari: Joo, tätä mä vähän hain juuri, että onko se semmoinen, joka siellä jotenkin syntyi, niin kun nyt kuvaat, että se syntyi sen kautta. Se ei ollut, mihin te pyritte. Siinähan on ero.

Jukka: Kyllä. Ihan olennainen ero ja kun se syntyi noin sisäisesti tai sisäsyntyisesti, niin sitä oli vaikea tunnistaa. Mutta nyt, kun sä kysyit, niin näinhän siinä kävi.

Ari: No kerro vähän siitä vielä, että mikä sun rooli oli tuossa prosessissa ja sen jälkeen, kun sä olet kuitenkin sen koko yhteisön johtaja?

Jukka: Se oli kuule hieno kokemus sillä tavalla, että sai rohkeasti heittää ajatuksia, mutta rohkeasti minut palautettiin välillä myös maan pinnalle.

Ari: Niin, loistavaa.

Jukka: Ja se oli musta hirveän terveellistä ja kivalta tuntui siltä, että no nyt johtaja heittää tällöisen idean, mut sit siellä sanottiin, että ei ole hyvä, että oletkos miettinyt tältä kannalta? Mä sanoin, että en ole, otetaan takaisin! (naurua) Se on äärimmäisen terveellistä.

Ari: (naurua) Kyllä kyllä.

Jukka: Koska siinä johtajan roolissa sä äkkiä voit sokaistua. Minä tiedän nämä asiat. Minä sanon nämä asiat, miten nämä pitäisi olla.

Ari: Niin.

Jukka: Mutta sitten, kun sinulle tulee tuommoinen ryhmätilanne ja sanotaan: Ei ollut kovin viisas idea, mietittäisiinkö uudestaan? Niin kyllä siinä se nöyryys tulee. Hei mietitään uudestaan.

Ari: Aivan, eli sanoit sanan nöyryys, se tulee tuosta niiden ihmisten antamasta palautteesta.

Jukka: Kyllä.

Ari: Se on aika hieno kokemus varmaan kyllä. Miten sitten, jos vielä niinku mennään askel siitä eteenpäin, kun tommonen prosessi teillä meni ja saitte aikaan sen strategian, ja nyt te toteutatte sitten sitä sen mukaista toimintaa. Niin kuvaa vielä sitä hetkeä, kun saitte sen strategian siihen muotoonsa, että sä tiesit, että tätä voidaan lähteä toteuttamaan, mitä silloin päässä vilisi Jukka Lerkkasella?

Jukka: No siinä vilisee kuule ehkä semmoinen helpotus, että mä oon aika kunnianhimoisesti vienyt tätä avointa, tai pyrkinyt viemään avointa yliopistoa eteenpäin, että me ollaan niinku semmoisia aika isoja kehitysloikkaa pystytty tekemään lyhyessä ajassa, ja siihen tietysti aina liittyy semmoinen... Se on

nöyryyttä, mutta se on myös semmoista niinku realismia, että kestääkö tämä yhteisö niinku näin isoja askelia eteenpäin, että kuinka paljon me voidaan askelia ottaa eteenpäin. Ja sitten kun ne askeleet alkoi konkretisoitumaan niin, että ne ei ollutkaan niinku mun päästä, vaan ne tulikin niinku yhteisöstä. Ja vaikka me johtokuntaan vietiin tämä meidän strategia, niin sieltä sanottiin, että aika paljon tässä on näitä asioita. Joo siellä on aika paljon asioita, mutta ne on kuitenkin sellaisia niinku realistisia. Musta nyt siihen tulee myös se sävy, että nämä on yhteisiä asioita, että nämä ei ole nyt johtajan päästä eikä johtoryhmän päästä kumpuavia juttuja, vaan on yhteisiä asioita. Mitä siellä sitten sisällöllisesti on? Niin ei sielläkään taas ole sitä ohutta yläpilveä, vaan ne on ihan arkisia asioita. Miten me sitä arkea tehdään pikkuisen paremmin?

Ari: Hyvä, kiitos Jukka! Tähän voisi oikeastaan päättää tätä hetkeä. Yhden kysymyksen mä heitän sulle vielä loppuun. Nyt me ollaan tässä vartti, kohta 17 minuuttia juteltu. Mitä sä tässä keskustelussa itse oivallat tai mitä myönteisesti jäät miettimään?

Jukka: Kyllä se sana nöyryys oli semmoinen hyvä sana, joka tästä jäi mieleen. Ja sitten myös se prosessimaisuus, että kyllä me loppujen lopuksi johtamisessa ne asiat tehdään yhdessä. Ei niitä tehdä yksilön näkökulmasta tai yhden ihmisen näkökulmasta tai pienen ryhmän näkökulmasta. Vaan kyllä johtaminen tehdään yhdessä.

Ari: Hienoa, kiitos jukka.