

# Johtamistuumailuja: Itseohjautuvuus – paradokseja johtamisessa (jakso 11)

Puhujat:

Ari Hyyryläinen ja Karoliina Jarenko

Tunnusmusiikki-bluesia ja mieskertojan ääni: Kuuntelet johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tervetuloa kuulolle!

Ari: Karoliina Jarenko, tervetuloa Johtamistuumailujen pariin! Hienoa, kun vihdoin löytyi aika yhteisesti. Tämä homma hoitaa meidän tässä jo jonkun aikaa odoteltiin, että milloin me päästäisiin saman pöydän ääreen.

Karoliina: Kyllä maailma pisti kapuloita meidän rattaisiin hiukan.

Ari: Mutta nyt maaliskuun 7. päivä tehdään tätä ja hyvä. Hei mistäs näkökulmasta sä johtamista oikein katselet?

Karoliina: No mä oon organisaatiokonsultti, yritysvalmentaja eli sparrailen johtoa. Itseohjautuvuus on sellainen teema, oppimisen johtaminen, 2020-luvun oppivien organisaatioiden rakentaminen on niinku sisällölliset teemat. Sieltä näkökulmasta, elikkä esimiesten kanssa teen paljon töitä ja sitten johtoryhmien ja HR:n kanssa.

Ari: No mikäs olisi nyt semmoinen teema sitten, jos ajatellaan itseohjautuvuutta, niin sehän on aikamoinen käsite.

Karoliina: No sehän on!

Ari: Jos me liitetään se johtamiseen, itseohjautuvuus ja johtaminen. Löytyisikö siitä semmoinen hetki meille tässä, että se olisi kiinnostava tuumailla siitä?

Karoliina: Sehän on äärettömän kiinnostava (nauraa), koska nehan on käsitteet, jotka on niinku vahvassa dynamiikassa keskenään. Samaan aikaan me tiedetään, että me ihmiset rakastetaan johtajuutta, tai kaikkialla on johtajuutta, mutta me rakastetaan myös ihmisiä joissa johtajuus on vahvana, niin kuin saa kasvot ja ruumiin. Ja sitten toisaalta me kaikki halutaan olla vapaita, arvostettuja, kunnioitettuja yksilöitä, oman tiemme taivaltajia, mahdollisimman vähän rajoitettuja. Ja kyllähän me puhutaan itseohjautuvuudesta työelämän kontekstissa, niin kyllä minä niin kuin näen, että tämä on taas yksi yritys tavallaan, että voisiko meillä olla sellainen työelämä, jossa kaikki olisi mahdollisimman ihanaa ja semmoiset turhat rajoitukset, semmoinen epäoikeutettu auktoriteetti, epäoikeutettu tai epätarkoituksenmukainen vallankäyttö olisi poistettu kuviosta.

Ari: Eikö tuossa ole vähän paradoksi: ihmiset toivoo toisaalta, että tulla johdetuksi ja joskus jopa huutaa sitä, että johda minua, päätä sinä, kun sinulle maksetaan siitä? Ja sitten toisaalta halutaan että mä teen ihan mitä mä haluan. Eikö tässä aikamoinen ristiriita?

Karoliina: Just näin. Joo just näin, just näin ja tän takiahan tää on niin mehukas tilanne, että mitä se sitten käytännössä tarkoittaa ja mitä sen pitäisi tarkoittaa. Mä itse oon mä jakanut vähän niinku

itseohjautuvuutta, kun se on semmoinen käsite, joka pitäisi oikeastaan niinku poistaa sanastosta kokonaan. Me voidaan palata siihen kohta, mutta aloitetaan siitä, että oon jakanut sen 3 osa-alueeseen, että yhtäältä me puhutaan yksilöiden itseohjautuvuudesta, joka voi siis olla hyvinkin sen omassa työssä. Tavallaan semmoista omatoimisuutta ja liikkumatilaa. Sitten me puhutaan tiimien yhteisohjautuvuudesta autonomisista tiimeistä tiimeissä. Jos harjoitetaan jaettu johtamisessa ja sen puhutaan itse organisoitumisesta. Jolla viitataan organisaatioiden pyrkimykseen joustavuutta organisaatorakenteita ja organisaation rajoja niin, että yksilöt liikkuu organisaation sisällä ja ulos mahdollisimman joustavasti. Ja jokainen näistä klemsta niin voidaan myös asettaa janalle. Elikkä voi olla semmoinen työyhteisö, jossa on pikkuisen yksilöiden itseohjautuvuutta, mutta ihan perinteinen meininki muuten, esimiehillä hyvin perinteinen rooli. Voi olla semmoinen yhteisö, jossa on viety yksilöiden ajatus mahdollisimman pitkälle tai sitten voi olla semmoinen työyhteisö jossa on tiimeissä esimies tai esihenkilö harjoittaa valmentavaa johtamisotetta, mut jonkun verran vaan, tai sitten se voi olla viety sinne ihan janan toiseen päähän, että esimiehiä ei ole ollenkaan, että on ihan autonomiset tiimit, jotka johtaa itseään.

Ari: Mitä sä ajattelet siitä, että kuulostaa vaikka tuo sun kolmijako sen tyyppiseltä, että jokainen noista on niin sellainen asia, sellainen näkökulma, joka vaatii johtamiselta ihan uudenlaisia otteita...

Karoliina: Jep.

Ari: Että päästään noihin juttuihin, mitä se vaatii johtamiselta, jos et johda?

Karoliina: Hyvä kysymys, se ensimmäinen on mun mielestä se, että jokaisen organisaation pitää määrittää, että mitä me noista halutaan, missä me halutaan olla noilla janoilla...

Ari: Niin eli tulla tietoisiksi siitä omasta tilanteesta.

Karoliina: Just. Sittenhän sen jälkeen kysymys on se, että jos me ajatellaan, että miten organisaatio toimii. Niin siellä on ne perusrakenteet, linjat, matriisit whatever, mutta siellä on myös toimintatavat ja käytänteet. Ne perinteiset toimintatavat ja käytänteet on tyyppillisesti aika johtajahahmokeskeisiä, eikö niin? Esihenkilö tekee vuorolista, esihenkilö hyväksyy. Niin nyt ne vaan pitää kaikki suunnitella uusiksi niin että ne vastaa sitä ikäänkuin vaikka yhteisöohjautuvuuden astetta. Mutta mitä se tarkoittaa, niin toihan on tavallaan aika niinku mekanistista työtä, eikö niin? Mutta se pitää tehdä. Mun mielestä tosi monesti lähestytään sitä itseohjautuvuutta, ihan kuin se olisi joku semmoinen ihmeellinen taianomainen juttu, että vapautetaan vaan ihmiset ja lopetetaan johtaminen! Eihän se sitä tarkoita. Ari:

Ari: Niin sitä mä tarkoitin, että sehän tuottaa aikamoisen hankaluuden sitten, jos se tehdään vaan noin.

Karoliina: Mutta että hyvin systemaattisesti uudelleen muotoillaan ne toimintatavat niin, että ne vastaa sitä haluttua ikään kuin yhteisöohjautuvuuden tasoa. Sittenhän siinä on haaste tietenkin johtamisasemassa oleville ihmisille saatella porukat siihen pisteeseen.

Ari: Mitä sä ajattelet siitä, että toihan ei ole ihan noin vaan tapahtuva juttu missään nimessä, näin tulkitseen, niin voiko sanoa sillä tavalla, että minkälaisia askeleita pitää ottaa kohti itseohjautuvuutta, mitä tavallaan pitää tehdä ja toisin? Mikä on se tavoite kaiken kaikkiaan? Koska ei kai pidä olla tavoitteena se, että ollaanpa itseohjautuvia kai sillä pitää saada jotain aikaan.

Karoliina: Jep.

Ari: Tuli 2 kysymystä yhtä aikaa, mutta heitän pallot tuohon niinku pyörimään.

Karoliina: Jjoo joo tää oli hyvä. Mä aina toistelen, että itseohjautuvuus on keino toteuttaa strategiaa. No sekin voi tarkoittaa vähän mitä tahansa, mutta tyyppillisestihän haetaan lisää työn mielekkyyttä eliikkä että ihmiset voisi paremmin. Ne olisi tyytyväisempiä työssä, ei vaihtaisi työpaikkaa, oltaisi houkuttelevampi työnantajabrändi, mutta sitäkin varten huom itseohjautuvuuden pitää toimia hyvin! Tyyppillisesti haetaan ketteryyttä päätöksentekoon, mikä lisää sitten ehkä asiakastyytyväisyyttä. Myös työtyytyväisyyttä tyyppillisesti haetaan. Just ne parantaa asiakaskokemusta ja sitten tietysti semmoinen niinku organisaation kokonaistehokkuus on on yksi niinku syy, miksi ajatellaan, tässä nyt viittaa erityisesti ajatuksen siitä, että jos tavoitteena on semmoinen organisaatio, jossa sitten voisi radikaalisti vähentää esihenkilöitä jossain vaiheessa, sitten kun tiimit toimii jo aika hyvin. Ne on ne syyt, niin jokaisen organisaation pitää määrittää, että miksi me, mitä me niin kun noista tavoitellaan? Ja mikäs se toinen oli sitten... että mitkä on askeleet niin?

Ari: Joo. Onko löydettävissä jotain semmoisia askeleita?

Karoliina: Joo kyllä se mun mielestä niinku lähtee siitä, mikä on tavoite, että onko tavoitteena vähentää vaikka esimiehiä vai eikö ole tavoitteena. Nyt kun oon saanut kohta 10 vuotta katsoa, kun suomalaisessa työelämässä tätä itseohjautuvuutta kohti kuljetaan erilaisilla organisaatioilla. Jos niinku välillä hiukan ehkä turhautuu, totta kai siellä on niinku upeata pyrkimyksellisyyttä ja muuta, mutta kyllä välillä turhauttaa, kun tuntuu että hirveän moni haluaa mukaan siihen trendiin, koska se on trendikästä ja on tosi kova kilpailu työntekijöistä. Halutaan pitää hyvistä tyypeistä kiinni, niin ehkä pelätään, että jos ei lähdetä tuohon trendiin mukaan, niin menetetään työnantajabrändi. Mutta sitten ei ihan oikeasti olla niin mietitty sitä, että mitä me täältä, mihin saakka me ollaan valmiit menemään ja mihin saakka me ollaan menossa, piste. Tuntuu niinku että aika monella työpaikalla halutaan lisätä sen esimiestyön valmentavuutta ja sitten halutaan opettaa tiimiä johtamaan itse itseään. Mutta sitten siinä vaiheessa, kun pitäisi ihan oikeasti kirjoittaa delegaationsäätöä uusiksi, hallintosäätöä uusiksi. Tiedätkö päätöksentekovaltaa siirtää sille tiimille, niin siinä vaiheessa sitten niinku jänistetään.

Ari: Mikä siinä on sellainen tilanne, että mihinkä tavallaan, että mitä johto pelkää olisi kysytään niin päin, että mitä johto pelkää silloin kun se jos ei päästäkään oikeasti sitä porukkaa niinku vapaaksi?

Karoliina: Se on kyllä hyvä kysymys. Mä veikkaan tähän - haluan kyllä kuulla sinunkin vastauksen - mutta mä veikkaan, että tavallaan me ollaan niinku kahden paradigman äärellä. Meillä on niinku se perinteinen, tayloristinen hierarkinen organisaatiomalli, joka ihanan kontrolloitava ja ennakoitava ja me voidaan kulkea yhteisohjautuvuutta aika pitkälle ja pitää silti kiinni ennakoitavuudesta. Mutta sitten kun me mennään oikeasti semmoiseen itseorganisoituvaan sissisodan malliin, mä oon puhunut barbabapa-organisaatioista, niin sehän tarkoittaa semmoisen kontrollin menettämistä.

Ari: Mulle tulee mieleen, että sehän taitaa tarkoittaa myös sitä, että sehän ei ole pelkästään esihenkilön asia, vaan sehän vaatii myös siltä asiantuntijalta uudenlaisia otteita. Se tyyppinen työskentely, että ollaankin itse vastuussa myös semmoisista asioista, jotka liittyy vaikka johtamiseen, organisoitumiseen ynnä muuhun tämmöiseen, jopa tulostulovastuullisuutta saattaa tulla.

Karoliina: Kyllä.

Ari: Että jotain tämmöistä, niin sehän muuttaa myös sen asiantuntijan roolia.

Karoliina: Niin on, niin on. Yksi juttu, mikä jääkin mun mielestä liian vähälle huomiolle usein, on se että tämmöisellä tiimillä, joka johtaa itse itseään, niin sillähän on tavallaan ne arjen tason tai taktisen tason viikkopalsut ja muut missä se suunnittelee, koordinoi ja kehittää omaa työtä. Mutta sen lisäksi sillähän pitää olla semmoisia vähän niinku johtoryhmäpalavereita, jossa se pohtii, että toimiiko tää meidän toimintamalli. Toimiiko meidän yksi johtaminen? Onko meillä hyvät vastuuroolit? Osataanko me hyödyntää toistemme osaamista, osataanko me tehdä päätöksiä, näin isolla porukalla?

Ari: Meinaatko että tämmöisistä asioista pitää ihan puhua?

Karoliina: (nauraa) Tämmöisistä pitää puhua. Jaamä veikkaan, että tää on ensinnäkin, että on uusi asia pistää tällaisille aikaa kalenteriin, ja sitten toisaalta, että sehän edellyttää niinku aikamoista kypsyyttä kaikilta ihmisiltä. Esihenkilö ei välttämättä edes huomannut, että hän on omassa päässään yksinään käynyt näitä johtoryhmäpalavereita ja hakenut tsemppiä sieltä jostain esimiespäiviltä.

Ari: Jos ajatellaan sitä tilannetta, että pyritään tällaiseen itseohjautuvuuteen, tiedostetaan siellä olevia haasteita toki ja myöskin tiedostetaan sitten se, että mitä voidaan saada aikaiseksi, niin miten sä näet sen, että jos sitten kuitenkin jää päälle ikäänkuin semmoinen tilanne, että siellä onkin vielä niitä esihenkilöitä, jotka sitten jollain tasolla tekevät sitä johtamistyötä, mikä se sitten onkaan, koordinointia tai muuta ja sitten siellä on tämmöisiä vähän niinku näennäisesti itseohjautuvia tiimejä, niin mitä tästä seuraa?

Karoliina: Hyvä kysymys. Tuota on ihan tutkittukin kattavasti eri toimialoilla ja kaikkialla näkyy ihan selvästi, että siitä seuraa itkua ja hammasten kiristystä, niin kuin arvata saattaa. Sen takia se on minusta niin haastava prosessi, että kun me odotetaan, että esimiehet kasvattavat tiimensä yhteisohjautuviksi ja sen jälkeen ovat valmiit päästämään irti. Niin sehän on psykologisesti todella haastava tilanne. Ja käytännössä sitten se irti päästäminen tarkoittaa myös oikeasti, ettei enää olla sen tiimin kanssa niin paljon tekemisissä. Koska siis jos ajatellaan kokonaistehokkuutta, organisaation kokonaistehokkuutta kanssa, että eihän siinä ole järkeä, että jokaisella tiimillä on kädessä kiinni pitävä esihenkilö, vaikka tiimi osaa pyörittää arkeaan ihan omatoimisesti. Että sen täytyy, sen lisäksi se tiimi joutuu käyttämään aikaa siihen johtoryhmätyöskentelyyn, tulee tuplatyötä. Kyllä sen väistämättä täytyy johtaa siihen, että esihenkilöiden määrä vähenee siinä organisaatiossa. Muuten siinä ei ole mitään järkeä.

Ari: Niin mitä tapahtuu siinä, jos ajatellaan nyt tuota, että esihenkilöiden määrä vähenee, no mitä ne muutamat esihenkilöt tekevät?

Karoliina: Semmoinen malli näyttäisi toimivan aika hyvin, että... Kyllähän ihmiset tarvitsee ja tiimit tarvitsee erilaisia johtamisen tai työn tukipalveluita. Sparrailua, ja mitkä olikaan hei firman tavoitteet, meillä on joku kärhämä, voiko joku tulla mitigoimaan sitä ja erilaista koutsausta ja ongelmanratkaisua. Että on tällaisia koutseja ja voi olla semmoinen porukka ihmisiä, joilla on erilaisia osaamisia. Osa niistä vanhoista esimiehistä muodostaisi tämmöisen porukan ihmisiä, joilla on erilaisia osaamisia. Ja sitten heiltä saa tilata, tiimit tilaa heiltä niitä ikään kuin tukipalveluita sitten tarpeeseen. Tämmöinen siis näyttäisi toimivan aika hyvin. Siitä on paljon paljon case-esimerkkejä.

Ari: Eli ne ei ole sellaisia perinteisiä niin kun ikään kuin henkilöstöjohtamisen kysymyksiä, joita he ratkoo. Vaan ne on tämmöisiä ikään kuin yhteisen hyvinvoinnin jaksamisen tavoitteellisuuden...

Karoliina: Oppimisen, joo.

Ari: Sen tyyppisiä juttuja, mitä niille tulisi sitten tehtäväksi.

Karoliina: Jeps jeps.

Ari: No mitä osaamista semmoiselta esihenkilöltä vaaditaan?

Karoliina: Niin tää on muuten kanssa hyvä kysymys, että jos ajattelee siis tällöinen henkilö. Mähän sanoin tossa, että siellä on kannattaa oletetaan, että siellä on vaikka 150 ihmistä töissä, niin sitten siellä voisi olla vaikka 10 tai 15 tällöistä esihenkilöä. Se on aika paljon 7-10, niin niin siellä voi olla pari koutsia, työnohjaajaa ja pari ehkä jotain agile-kehittämistyötyyppiä, eikö niin? Pari, jotka auttaa Excel-massoissa seuraamaan numeerisesti KP:tä ja muuta ja ehkä opettaa sitä tiimiä arvioimaan omaa työtä suhteessa niihin taloudellisiin tavoitteisiin ja näin poispäin. Elikkä erilaisia osaamisia. Ja tässä on mun mielestä se niinku hieno, että nythän me ollaan ladattu sille yhdelle esihenkilöraukalle aivan järjettömät odotukset, että sun täytyy olla hyvä manageroimaan, olemaan asioiden johtaja, excelit menee ja viuhuu ja sitten sulla täytyy olla vielä tällöinen koutsia, tällöinen lämmin rinnalla kulkija ja se suuri leadershipahmo (puhuu mahtailevalla äänellä), aina siellä niin visionäärisesti johdattaen. Tämä on aivan kohtuutonta, että yhden ihmisen pitäisi olla kaikkea tätä. Nyt jos sitten me ruvetaan tälleen, annetaan esihenkilöiden erikoistuu siihen, mikä heidän luontainen vahvuus on, ja sitten he voi niitä palveluja.. Eikö siinä ole järkeä? Etkö sä ole sitä mieltä, että tuossa on joku idea...

Ari: Mä rupesin miettimään, että just tuo, että sen esihenkilön pitäisi sitaateissa osata kaikki, niin tähän on tavallaan se mantra, mitä on hoettu aina, tai pitkään, että miten vaikeata se johtamisen oppiminen on ja se johtaminen on manageria ja se on leaderia ja se on tätä ja se on tuota. Tavallaan siihen on koitettu ympätä kaikki mahdollinen. Ja sittenhän on käynyt niin, että vuosien saatossa joskus on enemmän tää manageripuoli ollut vahvana. Sitten on leader-puoli vahvana ja näin. Ne on vaihdellut ja nyt tää ajattelu tavallaan vähän niinku rikkoo sitä logiikkaa. Että esihenkilön ei tarvitsekaan osata kaikkea vaan esihenkilöiden tarvitsee yhdessä muodostaa tällöinen ikään kuin tiimi tai tällöinen kombo, joka joka hoitaa esihenkilötehtäviä.

Karoliina: Joo juuri näin. Just näin.

Ari: Aika mielenkiintoinen ajatus. Mielenkiintoinen ajatus. Mietin vaan sitä, että jotenkin niinku sen esihenkilön kannalta mä ymmärrän tuon logiikan. Mutta entäs sitten sen asiantuntijan kannalta, sen työntekijän kannalta, joka kuitenkin ehkä perinteisesti ajattelee siitä esihenkilötyöstä jotenkin, että se on aika luottamussuhde. Siihen liittyy vahva luottamus. Siihen liittyy osin myös ihmissuhde, joka muodostuu siinä, kun sä oot esihenkilö ja saat sen asiantuntijana. Ja sitten sulla onkin niinku 6 kappaletta semmoisia tyyppisiä, jotka tulee vähän niinku eri asioiden vuoksi sinne mukaan, niin meidän juttuihin, niin kuinka luottamukselle käy?

Karoliina: Toi on tosi hyvä kysymys. Ja voiko jopa sanoa, että tällöisessä itseohjautuvassa tai yhteisohjautuvassa toimintamallissa työntekijällä ei ole tuollaista yhtä tukihenkilöä, niin että toki varmaan siellä on joku jollain on tai osalla säilyy hyvä lämmin suhde on johonkin tiettyyn coachiin tai työnohjaajaan tai muuten. Mutta semmoinen, kun hyvä esimies perinteisessä toimintamallissahan on tosi hyvä, että sä voit soittaa ja hän opastaa ja sä voit tukeutua...

Ari: Tai jopa se esimies soittaa sulle.

Karoliina: ...juuri näin, juuri näin, niin sitä ei ole.

Ari: Pikkaisen mua herättää tuossa semmoinen pelko, että tuohan vaatii ihan hemmetin kypsää porukkaa töihin.

Karoliina: Ja vaikka olisi kypsäkin, niin kyllähän se tietyllä tavalla on sitten yksinäisempää, että ihan itsekseen joutuu seisomaan. Sitten toki tietysti toivo siitä, että no, voiko sen tiimin kanssa sitten syntyä semmoinen vahvempi joukkuehenki ja pystyykö sen tiimin kanssa käsittelemään niitä kaikkia asioita.

Ari: Niin, koska voisi kuvitella, että silloinhan sen tiimin tulisi ottaa tietyllä tavalla tuota roolia ja asemaa, mitä siinä on ollut.

Karoliina: Kyllä kyllä.

Ari: Ja parhaimmillaan, jos taas tää asia käännetään myönteisen kautta, niin niitähän voi olla useita.

Karoliina: Just.

Ari: Aikaisemmin se on ollut vähän haavoittuvaista, sulla on ollut yksi esimies...

Karoliina: Just näin. Just näin.

Ari: ...nyt sulla onkin kollegoita, vertaisia siinä vaikka puolen tusinaa, kenen kanssa voit jakaa asioita ja työstää asioita ja se voi olla paljon rikkaampaa.

Karoliina: Jep jep, ja ihannetapauksessa niin onkin ja sen takiahan sitten on puhuttu. On niinku kyseenalaistettu, että samaan aikaan kun me puhutaan niinku diversiteetin vaatimuksesta, erilaisuuden vaatimuksesta, jotta syntyy innovaatioita ja olemme koko ajan älyllisesti haastettuina, niin itse asiassa kulttuurinen fitti (epäselvä) on aika tärkeä juttu siis, että muuttuuko sitten tiimit niinku homogeenisemmaksi keskenään, jotta on niinku kivaa ja mukavaa.

Ari: Niinpä niinpä. Joo ja annetaanko tiimien mennä ikään kuin halvalla tai helpolla? Että niin kun kaverit pääsee tiimiin, niin silloin hommat hoituu pelkästään vai tuleeko vähän haastetta?

Karoliina: Niin just näin. Ja vähän niinku ihan näppituntumalla, siitä en ole nähnyt mitään tutkimusta, mutta kuullut tarinoita, niin kyllähän se niin näyttäisi, että semmoista ilmiötä on, että tämmöisissä vahvasti yhteisöohjautuvissa työyhteisöissä sen sijaan, että esihenkilö antaisi ihmisille potkut syystä tai toisesta, niin se on ennemminkin niin, että se yhteisö ikään kuin pönkeää ne epähalutut ihmiset ulos, koska he heillä ei ole, heille ei anneta onnistumisen edellytyksiä, jos yhteisö päättää, että toi ei ihan kuulu joukkoon.

Ari: Kova maailma.

Karoliina: Se on. Ja siitä on hirveän vaikea sanoa, tavallaan, että siinä perinteisessä mallissa niin siellä on selkeät säännöt ja esihenkilö joutuu aina vetoamaan johonkin pykäliin ja muihin. Mutta kun se ryhmädynamiikka on vähän semmoinen epämääräisempi juttu, että mistä pääsee sitten sanomaan. Ja asiathan on hyvin, hyvin hienovaraisia, ja ne pikkuhiljaa niinku kulkee ja kehkeytyy, että missä vaiheessa mentiin jonkun rajan yli.

Ari: No mutta hei tää oli tosi mielenkiintoinen juttu. Onneksi tää ei tullut ihan valmiiksi tää asia tässä.

Karoliina: (nauraa) Ei tullut, ei tullut.

Ari: ...tässä keskustelussa, mutta hyviä virityksiä, hyviä ajatuksia. Hei, me ollaan parikymmentä minuuttia tuumailtu, niin mitä sulle tästä hetkestä jotenkin jää mieleen tai jäätkö jotain asiaa erityisesti pohtimaan tämän tämän keskustelun perusteella?

Karoliina: No tää keskustelu on mun mielestä toi siis hirveän hyvin esiin sen, että semmoinen yhteisöohjautuva- tai itseohjautuva toimintamalli, että ei se ole hyvä ja kaunis ja aina tavoiteltava. Ja sitten, että ei-itseohjautuva malli taas olisi jotenkin paha. Tää on oikeasti niinku todella monimutkainen juttu, minkä äärellä me ollaan. Ja itse en ainakaan niin kuin osaa ollenkaan sanoa, että mikä prosenttiosuus, vaikka sanotaan suomalaisista työpaikoista, on niin kutsutusti yhteisöohjautuvassa toimintamallissa 10 vuoden päästä. Koska kummassakin on niin paljon puolia ja puolia.

Ari: No mutta, tavataan 10 vuoden päästä ja katsotaan, mitä on tapahtunut.

Karoliina: Tehdään näin! (nauraa) Kuulijat kuulolle kanssa 2032!

Ari: Kiitos paljon.

Podcastin tunnusmusiikkia ja kertojan ääni: Kuuntelit Johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Kiitos kun olit mukana.

Johtamistuumailuja-podcastit: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/johtamistuumailuja-podcast/>