# **Johtamistuumailuja: Pedagogisesti johtaminen – oppimisen mahdollistamista? (Jakso 12)**

## Puhujat:

Ari Hyyryläinen ja Karoliina Jarenko

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

# Audio file

[jarenko2.mp3](https://jamkstudent-my.sharepoint.com/personal/anna-kaisa_tiihonen_jamk_fi1/Documents/Transcribed%20Files/jarenko2.mp3)

Ari: No niin hei, kiitos Karoliina Jarenko, kun innostuit tästä toisestakin teemasta. Nimittäin tuli tuossa mieleen sellainen, että kun itse olen ajatellut johtamisesta jotenkin niin, että siinä on voisi olla 3 näkökulmaa. Jos puhutaan oppilaitosten johtamisesta, niin siinä on pedagogiikan johtaminen, pedagogisen yhteisön johtaminen ja sitten on pedagogisesti johtaminen. Jos puhutaan vaikka nyt hetki tästä pedagogisesti johtamisesta. Oon ajatellut sillä lailla, että esihenkilö mahdollistaa siellä työyhteisössä oppimista eli johtaminen mahdollistaa oppimista. Joka tarkoittaa sitä, että se on aika lähellä opettajan työtä. No mitäs tää herättää sinussa?

Karoliina: Tää on todellakin kiinnostava kysymys ja ihan älyttömän hyvä tuo sinun kolmijako myöskin. Itse kun tulen työelämän organisaatiokonsultti ja työelämän siellä yritysmaailmassa puuhailen paljon, niin kuuma perunahan tällä hetkellä on se, että jokainen suomalainen työpaikka miettii, miten johtaa oppimista. Miten tulla myös hyväksi oppimispaikaksi. Ja ehdottomasti esihenkilöllä ja kaikilla vaikuttajahahmoilla siinä työyhteisössä on tietenkin roolinsa. Tää pedagogisesti johtaminen tosi hyvä termi. No miten nyt kun on siis puhuttu valmentavasta johtamisesta vuosikymmeniä, niin miten nää eroaa toisistaan?

Ari: Ehkä sillä lailla, että sen johtajan niin kun omaan työkalupakkiin tulisi enemmän sisältyä tässä pedagogisesti johtamisessa tällaisia menettelyjä, semmoisia tilanteita, joissa hän rakentaa oppimistilanteita. Valmentava johtaminen ehkä on enemmän lähtenyt semmoisesta yksilönäkökulmasta.

Karoliina: Joo.

Ari: Että minä valmennan sinua ja minä johtajana teen hyviä kysymyksiä sinulle ja sitä kautta sinä oivallat itse. Mutta ehkä tässä pedagogisesti johtamisessa ajatus voisi olla enemmän sen kaltainen, että vaikka meillä työyhteisössä mä voin rakentaa jonkun meidän kokouksen sillä tavalla, että ei se ole pelkkä kokous, vaan me voimme myös oivaltaa yhdssä jotain siinä kokouksessa, puhumattakaan työyhteisön tilaisuuksista, jossa niin kun jengi on kaikki paikalla, niin ei mun tarvitse pitää mitään yksinpuhelua. Siellä mä rakennan tilanteita niin, että siellä ihmiset oppii keskenään, ja tässä on se ehkä se ero valmentavaan johtamiseen.

Karoliina: Toi on todella hyvä, ja ehkä me halutaan ottaa myös tähän keskusteluun tämä urheiluvalmentaja-metafora, jota myös pyörii työelämässä paljon, eikö vaan?

Ari: Kyllä

Karoliina: ...pyydetään urheiluvalmentajajia työpaikoille puhumaan siitä johtamisesta ja he puhuu sen joukkueen valmentamisesta. Mutta nyt sinä puhuit siis toimintatapojen uudelleen muotoilusta. Arjen käytänteiden uudelleenmuotoilusta niin, että ne muuttuukin oppimistilanteiksi.

Ari: Juuri näin ja ehkä siihen valmentavaan johtamiseen, siis tähän urheilumetaforaan liittyen vielä, niin mä ajattelen sillä tavalla, että silloin, kun me puhutaan vaikka jalkapallojoukkueen valmentamisesta tai jääkiekkojoukkueen valmentamisesta, meillä on aina vastustaja. Joo, ja meidän pitäisi saada niin sanotusti maali. Mutta eihän työyhteisössä meillä aina ole vastustaja. Meidän ei tarvitse ikään kuin niin kun vastustajamielessä voittaa jotakin peliä. Totta kai meidän täytyy tehdä hyvää tulosta ja näin, mutta se on eri asia, mun mielestä. Meillä voi olla kilpailullisia elementtejä siellä työyhteisössä ilman muuta. Mutta musta siinä on se se riski, että me lähdetään kamppailemaan toisiamme vastaan tai toista yhteisöä vastaan, toista organisaatiota vastaan. Ja se on minusta eri maailma. Eli se, mitä mä ajattelen tästä?

Karoliina: Kyllä, ennen vanhaanhan tykättiin tämmöisistä sotametaforista niin kuin yritysmaailman kontekstissakin, mutta ajat on muuttunut ja Simon Sinek esimerkiksi puhuu infinity gamesista, että älä käy sitä ottelua, vaan käy päättymätöntä ikään kuin peliä. Ja sitten toisaalta tää ekosysteemien nousu, jossa sen oman organisaation rajat muuttuu vähemmän merkityksellisiksi. Meidän pitäisikin niin kuin siirtää oppia siirtää ajatuksiin siihen, että ensinnäkin, että mitkä on ne ekosysteemit tai se ekosysteemi, jonka osa me ollaan, että me oikeasti nähdään tavallaan silmien mielessä, ketkä on ne meidän tärkeimmät kaverit tässä ja sitten, että me aika rohkeasti uskallettaisiin liikkua oman organisaation rajojen yli ja tehdä siellä meidän ekosysteemin sisällä töitä. Niin siinähän tää pedagogisesti johtaminen tulee aivan siis.

Ari: Plus, että yksi tosiasia on se, että kun oppiminen vaatii vähän töitä. Se ei tapahdu napsauttamalla näin (napsauttaa sormia). Ja työyhteisössä on paljon tilanteita, mitkä vaatii vähän töitä. Työyhteisössä on jännitteitä, siellä voi olla jopa selvittämättömiä tilanteita. Siellä voi olla hyvin kompleksisia tilanteita ja silloin, jos meillä on kovin semmoinen, nyt käytän vähän hassua termiä, kilpailullinen orientaatio, mehän ei edes huomata niitä tilanteita pahimmillaan siellä, vaan me painetaan eteenpäin.

Karoliina: Totta.

Ari: Kun meidän pitäisi tosiasiassa pysähtyä ihmettelemään, että mitä helkkaria täällä tapahtuu. Jutella siitä, pohtia sitä, todeta, mitä on tapahtumassa. Miettiä, mitä tästä seuraa. Eikä vaan juosta eteenpäin. Ja tää on kanssa semmoinen, että niinku jos miettii oppimista, niin se on sitä, että joskus pysähdyt, oot vähän ihmeissäsi hämillään hukassa. Työyhteisössä voidaan usein olla hukassa.

Karoliina: Aika... niinku just suhteessa siihen, että on tiukat tavoitteet ja tättärää sinne mennään kauhealla vauhdilla, niin aika erilainen asennoituminen. Miten sä uskot, että me saadaan muokattua sitä kulttuuria?

Ari: Mä jotenkin ajattelen sillä lailla, että tiettyjen tosiasioiden tunnustaminen on ehkä se lähtökohta. Eli esimerkiksi sen tunnustaminen vaikkapa, että monien organisaatioiden oli sitten kysymys oppilaitosorganisaatioista tai muista, niin monien tärkeimpiä tehtäviä tehtäviä olisi se pysähtymisen taito näinä aikoina. Ja se ehkä on se, mitä voisi pysähtyä miettimään, että hetkinen, onko meidän pakko juosta koko ajan? Vai minkä äärelle meidän pitäisi pysähtyä ja sitten kun me nähdään, että minkä äärellä me ollaan, voidaan taas ottaa uusi suunta ja painaa ihan täysillä. Joo, tavallaan ne pysähdykset on se juttu. Meidän kielestä, etteikö voi mennä joskus vauhdilla eteenpäin, mutta se vaatii pysähtymistä.

Karoliina: Kuuntelin justiinsa ton Innosite (epäselvä) semmoisen, ison konsulttitalon, konsulttifirman semmoinen innovaatio-osasto, niin kuuntelin just niitä seminaareja. Ne oli tehnyt semmoisen tutkimuksen, jossa oli kysytty x määrältä toimitusjohtajia, että mikä on suurin este oppimiselle ja muutoksen tekemiselle, niin kiire, kiire!

Ari: Just.

Karoliina: Kiire olikohan se 70 jotain prosenttia sanoi kiire kiire, niin tää tuo mun mielestä niinku kaksi haastetta. Ensinnäkin sen, että miten saadaan se uteliaisuuden ja sen pysähtymisen kulttuuri. Tai edes se mielentila synnytettyä, kun se on niin vastakkainen sille porhaltamiselle.

Ari: Niin. Niin ja sitten kun tähän liittyy usein semmoisia tilanteita, jotka käsitykseni mukaan on tutkimuksessakin, niinku todennettu, että moni kiire on niin sanotusti itse aiheutettu. Ja se on musta niinku aivan hurjaa, että organisaatiot toimii niin kun nopeina sykleinä, kiireellä, ja sitten itse aiheuttaa joillakin toiminnoilla itselleen sen kiireen. Ja tää on niinku paradoksaalista, että oikeasti se aika sille pysähtymiselle tai niille pysähdyksille niin senhän voi ottaa, jos sen haluaa, eikä mikään kaadu päälle. Mutta se on johtamiskysymys.

Karoliina: Se on just näin, se on kyllä.

Ari: Mun mielestä se on, koska johtamisella pystytään niin kun ikään kuin fokusoimaan tiettyihin asioihin niin sanottuun valokeilaan näkemään tietyt asiat.

Karoliina: Kyllä. Kyllä ja kyllä se varmaan niinku vaikuttaa, että ei kuitenkaan sitten ehkä kaikissa firmoissa tai organisaatioissa ihan oikeasti uskota siihen, että se oppiminen ja uudistuminen on se kaikkein tärkein asia, että se lyhyen tähtäimen tuloksen tekeminen se on niin selkärangassa meillä. Ja samaan aikaan meillä on selkärangassa myös ajatus siitä, että oppiminen tarkoittaa koulutuksiin menemistä, niin sieltähän se varmaan vaikuttaa myös siihen, että vastataan, että kiireestä oppimista ja uusiutumista.

Ari: Joo joo, mutta siihen siihen liittyy hyvin vahva tää vanha ajatus siitä, mitä oppiminen on.

Karoliina: Just näin.

Ari: ...että sun pitää mennä koulutukseen.

Karoliina: Just noin.

Ari: Ikään kuin mennä koulutukseen. kun sen ikään kuin oppimisen, sitaateissa koulutuksen, voisi rakentaa sinne työyhteisön sisään.

Karoliina: Just näin. Pedagogisen...

Ari: Pedagogisesti johtamalla (naurahtaa).

Karoliina: Pedagogisesti johtamalla.

Ari: Mitä itse vaan sitä sitä pohdiskelen, niin tokihan se vaatii johtajalta esihenkilöltä sen miettimistä ja jopa sen tiedostamista, että mitä se oppiminen on. Se on hyvin lähellä sitä ns. opettajan työtä.

Karoliina: Kauhean moni muuten meidän nykyisistä esihenkilöistä ei välttämättä ole kasvatustieteilijä tai että peruskoulutus tulee ihan jostain muualta.

Ari: Sepä se ja se kertoo siitä, että se tietynlainen johtamisen paradigma on ollut jotain ihan muuta. Se on ollut kauppatiedettä, hallintotiedettä, ties mitä tämmöistä, jotka ihan ymmärrettävästi on ollut niitä asioita, joiden kautta on tultu johtajan tehtäviin. Insinöörit on, insinöörejä löytyy johtajan tehtävistä paljon. Se on ihan ymmärrettävää, mutta sitten kun lähdetään menemään tämän kaltaisten asioiden kanssa tekemisiin johtamistyössä ja toisaalta sitä kautta tulevien hyvinvointikysymysten kanssa, että miten se voisikaan edistää hyvinvointia, kun ihmiset yhdessä oppisivat työyhteisössä, tulisivat merkityksellisiksi sen kautta. Mikä olisikaan työyhteisön voimavara sen jälkeen?

Karoliina: Just näin joo ja sitä paitsi, että ei, yhä enemmän ja enemmänhän kuulee, että ihmisten työ on oikeasti uuden kehittämistä, että tavallaan niinku oppiminen ja organisaation uudistuminen on mennyt yhteen.

Ari: Just, just.

Karoliina: ...jolloinka siinä mä näen sen toivon, että kyllä tää jossain vaiheessa menee läpi, koska sieltä tulee niin sen bisneksen coreen.

Ari: Tavallaan, se on totta. Tavalla tai toisella sen on pakko mennä.

Karoliina: Just näin. Muuten käy darwinit.

Ari: (naurahtaa ja toteaa hiljaa) Niin se voi olla. Mutta, hei tuota yksi kysymys mun tekee mieli kysyä sulta vielä. Kun mä ajattelin oppivan organisaation näkökulmasta tätä pedagogisesti johtamista, jota tässä nyt ollaan vähän pähkäilty, niin miten nää liittyy toisiinsa tai liittyykö ne toisiinsa?

Karoliina: Hyvä kysymys. Me ollaan, mä teen nykyään aika paljon töitä mun äidille, Leena-Maija Otala, joka on tämmöinen oppivien organisaatioiden voiko sanoa gurutyyppi Suomessa, niin tota me ollaan hänen kanssa niinku mallinnettu, että mikä näyttäisi olevan ne keskeiset elementit, mitkä näyttäisi oppivassa organisaatiossa olevan. Ne keskeiset ikään kuin elementit, jotka tämmöisessä digiajan oppivassa organisaatiossa on, ja me on jaettu, löydetty neljään kategoriaan kuuluvia tekijöitä: on kulttuurin perusta, jossa on arvot, uskomukset ja myös johdon sitoutuminen ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Sitten on yksilön oppimista tukevat toimintatavat, siellä on valmentavuus, minkä tyyppiset kehityskeskustelut on ja miten autetaan yksilöä kehittämään ammattiosaamista. Sitten kolmas on organisaation oppimista tukevat. Siellä on niinku ensinnäkin tiimin ketterää oppimista tukevat toimintatavat ja sitten organisaation, että siellä tapahtuu jotain tiimien välilläkin siellä firmassa. Ja sitten on ne isot rakenteet. Onko pääsy jonnekin verkkovalmennusalustoille ja onko joku osaamisen hallintajärjestelmä ja näin. Mulle tuli mieleen nyt, kun puhuit tästä pedagogisesti johtamisesta, että eikö silloin johtajan tärkeä tehtävä ole koko ajan varmistaa, että nää 4 oppivan organisaation osa-aluetta toteutuu ja pyörii, kun siellähän on ihan prosesseja, niin ruokkia niitä, pyörittää niihin liittyviä prosesseja. Fasilitoida ja varmistaa, että siellä on vuorovaikutuksen paikkoja ja ihmiset uskaltaa käydä Teamsissa chat-keskustelua ja kysyä apua, antaa apua ja laittaa hymiöitä, että on hyvä mieli ja rohkea mieli. Koko ajan sitä oppimiskulttuuria johtaa ja myös niitä oppimista tukevia toimintatapoja ylläpitää ja luoda. Miltä kuulostaa?

Ari: Eli joo, niin eli siis niin kun noiden 4 näkökulman tai noiden 4 asian kautta luoda semmoista kulttuuria, että voi oppia.

Karoliina: Just näin joo.

Ari: Mä kuulin tän jotenkin siellä, ja se olisi silloin niinku sen johdon, esihenkilöporukan duunia.

Karoliina: Ja sitten ylimmän johdon tehtävä tietenkin katsoo, että ne rakenteet on paikoillaan.

Ari: Niin, toi on hyvä hei.

Karoliina: Hei, (korottaa innostuneesti ääntä) meillähän on tässä kokonaiskonsepti! (nauraa)

Ari: Tähän me lopetetaan, kiitos tähän!

Karoliina: Kiitos!

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/>