

Kompleksisuusjohtajuus korostaa yhteistyötä

Pirkko Vartiainen, professori, sosiaali- ja terveyshallintotiede, Vaasan yliopisto

Kesä on kääntynyt syksyyn ja ihmisten toimintatarmo on taas lähtenyt täyteen lentoon. Tiimit ja ryhmät ovat aloittaneet toimintansa ja kesällä vähemmälle jäänyt yhteistyö toimii jälleen. Olen kuitenkin havainnut, että välillä tiimityöskentelyn hyötyjä kyseenalaistetaan ja korostetaan sen liiallista työllistävää vaikutusta ja sitä, että ryhmässä osa jäsenistä voi jäädä jopa vapaamatkustajan asemaan. Sanotaan myös, että moni asia valmistuisi nopeammin, jos sen voi tehdä yksin. Itse en usko tähän, vaan siihen, että ryhmänä toimiminen on paljon tehokkaampaa ja palkitsevampaa kuin yksin toimiminen.

Sain tästä asiasta muistutuksen kesäisellä mökkiterassilla. Lokkien kirkuna yltyi tavanomaista voimakkaammaksi, ja selvisihän kirkunan syykin. Ruskosuohaukaksi varovasti tunnistamani kaveri on ahkerasti kierrellyt mökkitontin lähetyvillä. Yhtenä iltana haukka kävi kovin tunkeilevaksi. Vesilinnut ovat sille mieluista ravintoa, joten se ryhtyi häiritsemään loppiparvea. Parvi ei asiasta hätkähtänyt, vaan ryhtyi yhdessä häätämään haukkaa matkoihinsa. Noin 15 lokin parvi lensi kirkuen kohti ja ympäri, jotkut erittäin läheltä haukan nokkaa ja kynsiä. Tätä kesti hyvän tovin, eikä haukan auttanut muu kuin lentää tiehensä. Sitkeänä saalistajana se palasi kuitenkin pian takaisin, ja taas loppien ryhmätyö onnistui. Haukka sai lähteä etsimään suostuvaisempia saalistettavia. Loppikin näyttää siis ymmärtävän, että ryhmässä on voimaa. Näin se on myös ihmiselämän eri aloilla ja erilaisissa organisaatioissa.

Onkin syytä pohtia sallivatko maamme hyvinvointiorganisaatioiden johtamisjärjestelmät aidon tiimityöskentelyn. Olen kysynyt tätä itseltäni usein, kun olen tutkinut suomalaisten organisaatioiden pirullisia ongelmia, kompleksisuusajattelua ja kompleksisuusjohtajuutta. Olen tullut siihen tulokseen, että johtamisjärjestelmät ovat Suomessa edelleen melko hierarkkisia ja johtajakeskeisiä. Toivoisinkin, että organisaatioissamme ryhdyttäisiin entistä enemmän perehtymään kompleksisuusajatteluun ja sen mukanaan tuomiin johtajuuskäsityksiin, ei vähiten kompleksisuusjohtajuuteen. Kompleksisuusjohtajuus kiinnostaa siksikin, että usein organisaatiot pyrkivät suitsimaan kompleksisuutta lisäämällä

hierarkiaa ja kontrolloivaa johtajuutta. Eli, toimivat juuri päinvastoin kuin kompleksisuusjohtajuuden ajattelutapa ehdottaa.

Kompleksisuusjohtajuus on uudehko teoreettinen suuntaus, joka antaa vastauksia siihen, miten organisaatioiden kannattaisi toimia selviytyäkseen ja menestyäkseen tämän päivän kompleksisessa maailmassa. Sen ideana on siirtää huomio vallitsevasta johtajakeskeisestä tarkastelusta kohti osallistamista, itseohjautuvuutta, luottamusta ja resonointia.

On kuitenkin hyvä tietää, että kompleksisuusjohtajuus ei pyri poistamaan operatiivista johtajuutta tai aloitteellista johtajuutta, vaan pyrkii saamaan aikaan adaptiivisen tilan näiden kahden toimintatavan välille. Adaptiivinen tila on tila, jossa uskalletaan innovoida ja kokeilla, toimia itseohjautuvasti ja hakea uusia yhteistyötahoja. Näin organisaation syntyy pikkuhiljaa uusi järjestystä, jossa korostuu mahdollistava johtajuus. Mahdollistava johtajuus on yksi kompleksisuusjohtajuuden työkaluista.

Yksi tärkeimmistä mahdollistavan johtajan taidoista on uskallus luottaa henkilöstöönsä ja kannustaa heitä kokeiluihin, tiiviiseen vuorovaikutukseen sekä kollektiiviseen toimintaan. Johtaja kannustaa tähän, vaikka kokeilujen tuloksista ei aina voida olla varmoja. Samalla, kun kannustaminen voimaannuttaa henkilöstöä, se myös vahvistaa kollektiivista toimintaa ja koko organisaation sosiaalista pääomaa. Yhteenvetona voikin todeta, että mahdollistavan johtajan tehtävänä ei ole toimia kontrolloijana, vaan luovuuteen ja itsenäisyyteen kannustavana johtajana. Hän voi kannustaa tiimejä löytämään uusia ja toimivia työskentelytapoja ja sallia itseohjautuvuutta, joka muokkaa toimintamalleja ja lopulta koko organisaatiokulttuuria.

Koko kirjoitukseni sanoma voitaneen kiteyttää seuraavaan lainaukseen:

”..kun lopulta uusi järjestys (uudistuksen vakiintumisen vaihe) on syntynyt, pyrkii mahdollistava johtaja parhaansa mukaan edesauttamaan sitä, että muutos todella toteutetaan, vaikka ei olekaan täysin varma uuden järjestyksen lopputuloksesta. Mahdollistavalla johtajalla on myös ymmärrys siitä, että (uudistuksen aiheuttamat) konfliktit ja odottamattomat seuraukset johtuvat kompleksisten systeemien peruspiirteistä, eivätkä ole (usein) kenenkään syytä”.
(Vartiainen ym. 2016).