



TIIMIEN JOHTAMINEN

Nyt lukukauden loppupuolella on hyvä tarkastella ja arvioida koulun tiimien rakenteita, tehtäviä ja kokoonpanoja. Koulumaailmassa tiimityö ei todellakaan painotu pelkästään joulujuhlien järjestämiseen tai virkistysiltoapäivän organisointiin vaan tiimityö on tullut vahvasti koulun kehittämisen ytimeen. Myös koulu on asiantuntijaorganisaatio ja systeemi, jossa on erilaisia osajärjestelmiä ja toimijoita. Organisaatiolla tarkoitamme mukaillen ihmisryhmää, jolla on viralliset ja ääneen lausutut tavoitteet, joita ei saavutettaisi ilman ryhmää (Hersey, Blanchard & Johnson, 2008).

Ihmiset ja organisaatiot kohtaavat karkeasti ottaen kahdenlaisia haasteita: teknisiä sekä adaptiivisia (Heifetz & Linsky, 2004). Teknisiin haasteisiin voidaan vastata olemassa olevilla käytännöillä ja osaamisella, mutta adaptiiviset haasteet vaativat 1) haasteen tunnistamisen 2) työkalujen ja käytänteiden valinnan

sekä 3) uskomusten ja toimintojen muuttamisen. Varma merkki siitä, että ollaan tekemisissä adaptiivisen haasteen kanssa on se, että olemassa olevat reaktiotavat ja käytännöt eivät tuota enää haluttua, tavoitteiden mukaista tulosta. *Uuden opetussuunnitelman haltuunotto on loistava esimerkki monitahoisesta adaptiivisesta haasteesta.* On pakko tarkastella vanhoja toimintatapoja, tunnistaa muutoksen tarpeessa olevat pisteet, miettiä ja kehittää uusia tapoja, ottaa käyttöön uusia välineitä, uudistaa ajattelua ja totuttuja tapoja. Tiiminä nämä asiat on helpompi ymmärtää ja toteuttaa käytäntöön.

Tiimien toiminta on monimutkainen ilmiö. Tämä on luonnollista, koska kaikki tiimit muodostuvat yksilöistä, joilla työtehtävien samankaltaisuudesta huolimatta on henkilökohtaiset intressit, kokemukset ja asenteet. Tiimien monimuotoisuus on kuitenkin laadun ja uuden luomisen tae. Systeemitheoret-

tisesti tarkasteltuna ja tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatioiden ja tiimien erilaiset toimintalogiikat tunnuspiirteineen on hyvä tiedostaa ja miettiä, millainen toimintalogiikka tai näiden yhdistelmä on tavoitteiden saavuttamiselle optimaalisin.

SYSTEEMITEOREETTISET TOIMINTALOGIIKAT KOULUN ARJESSA

Mekaaninen toimintalogiikka perustuu virheiden eliminointiin. Tietotyössä mekaanisella toiminnalla on merkityksensä, sillä tietyt rutiinimaiset työt on hyvä kyetä suorittamaan nopeasti ja virheettömästi. Keskeinen kysymys onkin, miten koulun arkeen liittyvät mekaaniset työt olisi mahdollista järjestää niin, että ne veisivät mahdollisimman vähän aikaa esimerkiksi inhimilliseltä vuorovaikutukselta ja luovalta ongelmanratkaisulta, joista ihminen suoriutuu paremmin kuin kone.

Orgaaninen toimintalogiikka ei perustu niinkään suoritteisiin, vaan asiakas- ja käyttäjälähtöiseen toimintaan sekä tiedon jalostamiseen. Siinä arvioinnin kohteena on, kykeneekö organisaatio tai tiimi saamaan riittävästi ja systemaattisesti informaati-

tiota (input), miten saatua informaatiota tulkitaan (throughput) ja pystytäänkö johtopäätökset viemään käytäntöön (output). Orgaanisen toimintalogiikan tarve näkyy nykyaikana hyvin selvästi, koska tietoa on tarjolla enemmän kuin kykenemme kantamaan. Koulun ja oppimisen näkökulmasta tämän toimintalogiikan arvo on tiedon jalostamisessa, joka tapahtuu parhaiten sosiaalisessa kanssakäymisessä, yhteisöllisillä työskentelytapoilla käyttäen.

Dynaamista toimintalogiikkaa kuvaavat innovatiivisuus, laaja verkostoituminen ja kyky itseorganisoidumiseen. Keskiössä on sitoutunut tiimi, jolla on jaettu käsitys yhteisestä tavoitteesta. Itseorganisoiduvalle tiimillä on kyky ja valta tehdä tarvittavia päätöksiä ja se tietää, miten vastata ympäristön vaatimuksiin. Tiedon ei nähdä koostuvan vain faktoista, vaan se on ennen kaikkea potentiaalienergiaa, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia. Toiminnassaan itseorganisoidu tiimi ei tarvitse asemoitua valtaan perustuvaa johtajaa, vaan tilanteesta riippuen kuka tahansa ryhmän jäsen voi toimia johtajana. Organisaation tasolla itseorganisoidu tiimi on usein ihminen, mutta se ei tarkoita sitä, että formaalia johtajaa ei tarvittaisi: asemaan perustuvan johtajuuden on tarkoitus toimia ennemmin mahdollistajana ja mentorina kuin sanelijana, opettaen myös itseorganisoidumisen perusteita. Itseorganisoiduiksi toimijaksi ei



tulla yhdessä yössä ja siksi näitä valmiuksia täytyy harjoitella ikätasolle sopivasti jo koulussa. Pelkkien sosiaalisten taitojen hallinta ei riitä vaan on opittava tunnistamaan omat, tiimien ja organisaation vahvuudet uuden luomisen äärellä (Stähle, 2006, Lonka, 2015).

VASTAVUOROISTA OPPIMISTA

Oppilaiden käyttämät toimintatavat kuvastavat usein jopa kaaoksen reunalla käväisevää dynaamista toimintalogiikkaa; verkostojen moninaisuus, aktiivinen monikanavainen kommunikointi, itseorganisoituminen ja hajautunut älykkyys (chattaa ja kysyy kaverilta) ovat kiinteä osa vapaa-ajan käytänteitä ja kiinnostuksen kohteiden tutkimista. Oppilaiden dynaamisen toimintalogiikan vahvistaminen suhteessa oppimistavoitteiden saavuttamiseen on tärkeä osa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.

Oppilaiden toiminnassa esiintyy usein myös vahvasti mekaanisen toimintalogiikan malleja. Ruutiinit auttavat esimerkiksi nopeassa välitunnille siirtymisessä tai tuttuun tehtävien suorittamisessa. Tiimienkin toiminnassa mekaanisuudelle on paikkansa, mutta jos tehtävä on entistä enemmän olla kehittämässä uutta, mekaanisesti toteutettavia tehtäviä on tarkasteltava kriittisesti. Tämän takia tiimien kokoonpanoja on myös syytä vaihdella ja opettaa tarkkailemaan niitä kohtia, joissa rutiinien luomisesta on hyötyä ja niitä, joissa ne estävät uudistumista. Groupthink-ilmion kääntöpuoli on liiallinen samankuistuminen, jota voi välttää arvostamalla riittävästi yksilöllisyyttä.

Aikuiset voisivat oppia lasten ja nuorten luovasta ja osittain kaoottiselta näyttävältä toiminnasta omien jumiutuneiden tai rutiinointuneiden käytänteiden uudistamiseksi. Helposti toistamme opittuja kaavoja ja kuljemme jo tallattuja polkuja. Toisaalta taas oppilaat kaipaavat ohjausta siihen, miten voimme toimia haastavissa ja tärkeissä tilanteissa niin, että koko tiimin potentiaali tulee hyödynnetyksi optimaalisella tavalla.

Koulun perustehtävän toteuttamisessa, koulun kehittämisessä ja oppimisen synnyttämisessä tarvitaan niin mekaanista, orgaanista kuin dynaamista toimintalogiikkaa: rutiineja ja tehokkuutta, tiedon yhteisrakentelua, -jalostusta ja oppilaslähtöisyyttä sekä luovuutta ja radikaaleja innovaatioita. Yhdessä tiiminä, olemme enemmän.

MIETI JA VIE KÄYTÄNTÖÖN

Tunneemmeko yhteisönä myötäintoa, jos joku ylittää itsensä ja onnistuu omalla tasollaan?

Luottamus on yhtä lailla keskeinen turvallisuutta tukeva asia, joka on edellytys sekä yksilön että tiimien oppimiselle ja toiminnalle. Luottamusta pitäisi rakentaa myös koko organisaation tasolla.

Onko koulunne tehdas, asiakaspalvelupiste, kuhiseva muurahaiskeko vai näiden yhdistelmä?

Olenko rehtorina patruuna, palvelija vai mahdollistaja?

Viestinnällä on väliä. Vision ja organisaation tavoitteen järkevä viestiminen tarkoittaa, että kaikki toimijat (myös oppilaat) voivat käsittää ja käynnistää toimia, joita tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan

Keep it simple, esitä asiasi yksinkertaisesti ja käytä viestinnän eri keinoja

Kuuntele ja tule kuulluksi (mukailtuna Kotter 2012, "Leading Change")

OSALLISTU TUTKIMUKSEEN JA KEHITÄ TYÖYHTEISÖÄSI

Kullekin systeemitoreettiselle toimintalogiikalle on löydettävissä vastinpari sekä oppimisen että johtamisen viitekehyksistä. Haluatko oppia lisää omasta työyhteisöstäsi ja saada työkaluja näiden eri tekijöiden keskinäisen suhteen johtamiseen omissa oppilaitoksessasi? Tervetuloa, voit ilmoittaa kiinnostuksestasi tulla tutkimuksemme kohderyhmäksi:

<https://goo.gl/forms/9rebXDU4Aqyhj5t1>

Tai ota suoraan yhteyttä tutkijoihin:

niina.halonen@helsinki.fi
heidi.lammasaari@helsinki.fi
terhi.nissinen@helsinki.fi
niclas.sandstrom@helsinki.fi

**Niina Halonen,
Heidi Lammasaari,
Terhi Nissinen
& Niclas Sandström**

Becomers- esittely



Oppimisen ja tiedonrakentelun tutkimisen ohella olemme muodostaneet tutkimusohjelman, joka on osa Helsingin yliopiston kasvatuspsykologian tutkimusryhmää. Tutkimusohjelmamme nimi, Becomers, viittaa siihen, että tutkimme systeemien uudistumisen mahdollisuuksia ja pyrimme itsekin jatkuvaan uudistumiseen. Tutkimme johtamista erilaisissa työympäristöissä ja tuomme myös laajempaan keskusteluun johtamisen kehittämiseen liittyvää tietoa, jota tulemme viestimään aktiivisesti kentälle. Tutkimusryhmän aiheista ja ajankohtaisista uutisistamme löytää jo nyt lisätietoa: www.wiredminds.fi. Tieteellistä työtämme ohjaavat kasvatuspsykologian professori Kirsti Lonka Helsingin yliopistosta sekä tietojohdantamisen professori Pirjo Stähle Aalto-yliopistosta.

Lähteet

- Bakker, A. B. & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1): 198-206.
- Heifetz, R. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lonka, K. (2015). Oivaltava oppiminen. Helsinki: Otava.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014: 14-29.
- Stähle, P. & Wilenius, M. (2006). *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita.