

LUOVAN  
ASIAN-  
TUNTIJA-  
ORGANISAATION  
JOHTAMINEN  
MAISA HUUHKA

TALENTUM  
Helsinki 2010

Copyright © 2010 Talentum Media Oy ja Maisa Huuhka  
Kustantaja: Talentum Media Oy  
Taitto ja kansi: Lapine Oy  
ISBN: 978-952-14-1520-3

Kariston Kirjapaino Oy  
Hämeenlinna 2010

# JOHDANTO

Luovuutta ja luovia lahjakkuuksia on kaikilla aloilla: erilaiset tutkimuslaitokset ja yliopistot ymmärretään luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi, mutta yhtä hyvin sellaisia ovat teatterit, orkesterit, lehtien toimitukset, mainostoimistot ja niin edelleen – yleensäkin organisaatiot, joiden henkilöstö koostuu alansa luovista osaajista ja asiantuntijoista ja joissa työtä tehdään korkeatasoisen, tasaveroisen osaamisen pohjalta. Luovan suunnitteluprosessin ydinolemus on pitkälti samankaltainen riippumatta siitä, onko kysymyksessä tiedemies, taiteilija, muotoilija, säveltäjä tai kirjailija.

Luovalla organisaatiolla työyhteisönä on äärimmäisen arvokas ominaisuus: kyky luoda uutta. Tällainen organisaatio toimii ja menestyy ennen kaikkea jäsentensä lahjakkuuden ja luovan osaamisen varassa. Luovaa osaamista ei synny määräämällä tai pakottamalla: parhaan osaamisen organisaatio saa käyttöönsä vain, jos osaajat itse näin haluavat. Organisaation johtajalle tällainen tilanne muodostaa jatkuvan haasteen, onhan juuri johdon tehtävänä rakentaa ja ylläpitää toimintakulttuuria, jossa luovat osaajat viihtyvät ja haluavat toimia.

Luovia organisaatioita pidetään yleisesti vaikeina johdettavina. Kuulee myös väitettävän, ettei niitä oikeastaan edes voi johtaa. Tällä tarkoitetaan ilmeisesti sitä, että niitä ei voi johtaa menestyksekkäästi ”tavanomaisen johtamisen keinoin” – mitä sillä sitten tarkoitetaan.

Luovat ihmiset ovat upeita: originelleja, älykkäitä, henkisesti vapaita ja voimakkaita persoonallisuuksia. Alaisina he ovat vaikeita, tietävät arvonsa ja uskaltavat tuoda esiin myös eriävät käsityksensä, eivätkä he ota esimieheltään vastaan määräyksiä – varsinkaan sellaisia, joita eivät miellä oikeiksi. Työn ilo ja työstä nauttiminen on tällaiselle tyyppille tärkeää; tämä näkökohta on tullut korostuneesti esiin menestyviä organisaatioita koskeneissa tutkimuksissa.

Niinpä ajatus, että johtamisessa pitäisi käyttää rangaistusuhkaa tai porkkanaa ja piiskaa on luovan asiantuntijaorganisaation kohdalla tuhoisa ja se on syytä kokonaan unohtaa. Myöskään käskevällä tai kontrolliin perustuvalla johtamisella ei menestykseen päästä.

Miten siis saada luovat ihmiset motivoitua toimintaan ja ylittämään itsensä – yhä uudelleen? Tarvitaan uutta näkemystä sekä johtamisesta että organisaatiosta. Transformatiivinen johtaminen ja erityisesti niin kutsuttu kvanttijohtajuuden filosofia tarjoaa tässä yhteydessä kiinnostavan vaihtoehdon. Mihin perustuu sen filosofia?

Väitetään, että fysiikka on ollut se 1900-luvun voimatekijä, joka on mullistanut ihmisen maailmankuvan ja aiheuttanut sen jatkuvan muutoksen, jonka keskellä yritämme nyt toimia. Kvanttifysiikka on romuttanut aiemmin vallinneen – myös johtamiskäsityksiin vaikuttaneen – newtonilaisen determinismin. Uusien tieteiden luomassa maailmankuvassa kaikki vaikuttaa jatkuvasti kaikkeen. Tämä merkitsee, että todellisuus, jossa elämme, on kovin epävakaa: se on jatkuvaa liikettä, virtaavaa, sykkivää muutosta. Tässä todellisuudessa ilmiöiden ennustettavuus tai niitä koskeva varmuus ovat lakanneet olemasta – niitä ei itse asiassa ole koskaan ollutkaan, meillä on ollut vain illuusio ennustettavuudesta ja varmuudesta. Todellisuudessa pysyvää ei ole mikään muu kuin jatkuva muutos.

Kun ihmisen käsitys maailmasta ja ympäröivästä todellisuudesta muuttuu, muuttuvat myös hänen arvonsa ja toimintatapansa, jotka pohjautuvat arvoihin. Siksi menneillään olevan muutoksen vaikutus onkin dramaattisin. Ja samalla, kun fysiikan aikaansaama muutos on syvällisesti vaikuttamassa käsitykseen ihmisestä, elämästä ja sen perusarvoista, se on – hyvin hitaasti – alkanut vaikuttaa myös johtamis- ja organisaatioteorioihin.

Vanhan paradigman mukainen, vankkaan ja vakaaseen maailmankuvaan perustuva johtamisfilosofia rakentuu toiminnan varmuuden ja ennustettavuuden varaan, ja näitä ominaisuuksia arvostetaan ja pidetään myös johtamisessa tavoiteltavina. Tällainen filosofia ei toimi muutoksessa – se ei siis toimi todellisuudessa.

Uuden maailmankuvan mukainen näkemys johtamisesta – transformatiivinen johtajuus ja niin kutsuttu kvanttijohtajuuden filosofia – taas edellyt-

tää, että johtaja tiedostaa ja hyväksyy toimintaympäristönsä epävarmuuden ja että hän jatkuvassa muutoksessa, erilaisten vaihtoehtojen keskellä ja ennustamattomissa tilanteissa pystyy toimimaan tehokkaasti ja menestymään. Tämän filosofian voima on sen lähtökohtaisessa joustavuudessa, luovuudessa ja avoimuudessa.

Vanhan paradigman mukaan johtaja pitää työntekijöitä alaisina. Kvanttijohtajalle he ovat yhteistyökumppaneita: kontrollin sijaan käytössä on luottamus johtamisen välineenä, diktatorisen johdon sijaan turvaututaan tilannetajuun, kilpailun sijaan korostuu yhteistyö, konfliktin ja kontrollin sijaan jatkuva vuoropuhelu.

Uuden johtajan perusarvot ovat eettiset ja johtajuus perustuu näihin arvoihin. Tällaiselle johtajalle työ ei voi olla voiton maksimointiin tähtäävää asioiden, ihmisten tai luonnon manipuloimista, vaan asenne johtamiseen on kutsumuksen kaltainen: siihen liittyy vahva sitoutuminen ja vastuullisuus, tietoisuus omasta ihmisyydestä, elämän kokonaisvaltaisuudesta ja rajallisuudesta.

Puhtaimmillaan tämä johtajuus rakentuu syvälliselle vakaumukselle sitoutua palvelemaan. Sen ydin on jotain pedagogisen rakkauden kaltaista: rakkautta työhön ja ihmisiin, joiden kanssa työskentelee. Sellainen asenne edellyttää johtajalta rohkeutta luottaa omaan ja henkilöstönsä eettisyyteen ja organisaation dynamiikkaan.

Tällaisen johtamisfilosofian avulla luovien ihmisten organisaatio menestyy. Mutta mikä parasta, myös ”tavallinen organisaatio” kehittyy tällaisen filosofian avulla luovaksi ja oppii toimimaan ja menestymään muutoksessa.

Uutta kvanttijohtajuuden filosofiaa ei voi ”ottaa käyttöön” ilman syvällistä sisäistä muutosta. Siinä onkin sen haaste, sillä aikuisen ihmisen on kovin vaikeaa muuttaa asenteitaan ja ajattelutapaansa. Jotta traditionaalinen, byrokraattinen ja varmuutta priorisoiva johtaja voisi muuttua luovaksi kvanttijohtajaksi, tulisi hänen muuttua dramaattisesti. Hänen tulisi omaksua uusi paradigma niin syvällisesti, että hän sen perusteella kykenisi muuttamaan tapansa ajatella ja toimia, muuttamaan suhtautumisensa johtamiseen, ihmisiin ja organisaatioon – itse asiassa muuttamaan suhtautumisensa koko elämään.

Tällainen vaatimus kuulostaa tietenkin kohtuuttomalta. Uuden johtajuuden filosofit väittävät kuitenkin, että jokaisen, joka aikoo toimia – tai edes selvitä – johtajana tulevaisuudessa, on se kohdattava ja siihen vastattava.

Joitakin aikoja sitten kokoontui seitsemänkymmentä taidekorkeakoulujen ja yliopistojen johtajaa eri puolilta maailmaa Los Angelesissa järjestettyyn ELIA:n (European League of Institutes of the Arts) symposiumiin pohtimaan luovien organisaatioiden johtajuutta ja sen ongelmia. Olin yksi näistä johtajista, joita Alvin Toffler, yksi aikamme merkittävimmistä tulevaisuudentutkijoista, evästi visionäärisen luentonsa lopuksi:

*“Thank you for trying to do  
what you are trying to do,  
but you now have to do it differently.”*

Miten luovia asiantuntijaorganisaatiota siis tulisi johtaa? Millainen johtamiskäsitys luo hyvän johtajuuden ja millaiset ominaisuudet tekevät hyvän johtajan luovalle asiantuntijaorganisaatiolle?

Näihin kysymyksiin pyrin seuraavilla sivuilla hakemaan joitakin vastauksia. Lähestyn asiaa suhteellisen laajasti, johtamistutkimuksen pohjalta, mutta myös tarkastelemalla johtamiseen, johtajuuteen ja organisaatioon liittyviä käsityksiä ja niiden muuttumista.

Joitain painotuksia tekstiin on epäilemättä tuonut myös pitkä työkokemukseni luovien ihmisten parissa ja luovan asiantuntijaorganisaation johtajana.

Maisa Huuhka, FT, TaM