

## Voiko yliopiston uudistumista johtaa?

Pirjo Stähle

Tieto uudistaa ihmistä, organisaatiota ja kansakuntaa. Tieto on kaiken uudistumisen alkulähde. Yliopistot ovat erikoistuneet siirtämään ja tuottamaan tietoa, joten luulisi, että juuri yliopiston uudistumisen edellytykset olisivat erinomaiset.

Tieto on totuttu yliopistossa mieltämään eräänlaisena objektina tai tutkimusprosessin lopputulemana. Vakiintuneen määritelmän mukaan tieto on ”hyvin perusteltu, tosi uskomus”. Tietojohdamisen tutkimustraditiossa (joka sinänsä on varsin nuori, vasta noin 15 vuoden pituinen) tietoa ei kuitenkaan käsitellä pelkkänä perusteltuna sisältönä, vaan aktiviteettina ja prosessina – eli tietämisenä. Kuuluisan saksalaisen sosiologin Niklas Luhmannin sanoin ”tieto on enemmän tapahtuma kuin fakta” eli tieto on aina sosiaalisen vuorovaikutuksen tulosta. Siksi esimerkiksi tietotalous tai tietoyhteiskunta koskee yhtä paljon ihmisten, organisaatioiden ja kansakuntien organisoitumista ja sen kautta tapahtuvaa kommunikaatiota kuin pelkkien tietosisältöjen tuottamista. Tämä käsitys tiedosta antaa aihetta yliopistonkin tarkasteluun uudesta, perinteistä poikkeavasta näkökulmasta. Voidaan ajatella, että tieto argumentoituna totuutena on jäävuoren huippu, jonka perustana ovat pinnan alaiset tietämisen tapahtumat. Näiden tapahtumien pohjana taas toimivat olosuhteet, jotka mahdollistavat tietämiseen tarvittavan vuorovaikutuksen. Mitä paremmat edellytykset tiedonvaihdolle, sitä monimuotoisempaa ja aktiivisempaa tietämistä organisaatioon harjoitetaan – ja sitä useampia huippuja veden päälle alkaa muodostua.

Tietojohdaminen keskittyy etenkin tiedonluonnin edellytyksiin ja tiedon uudistavaan vaikutukseen. Tulen tarkastelemaan yliopistoa näistä tiedon ”pinnan alaisista” näkökulmista ja pohdin, millaisia tekijöitä yliopisto-organisaatiossa ja sen johtamisessa tulisi uudistumisen näkökulmasta ottaa huomioon. Tuetaanko – tai johdetaanko – yliopistolla sellaista vuorovaikutusta ja dynaamista liikehdintää, joka tuottaa uudistumista?

Organisaation uudistumiskyky tarkoittaa tehokkuutta, laatua ja innovatiivisuutta – ja niiden jatkuvaa kehittymistä. Se tarkoittaa paitsi tavoitteiden saavuttamista ja niiden uudistamista myös kykyä omien ajatusmallien, metodien ja organisoitumisen kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen. Jos yliopisto ei kykene uudistamaan itseään, myös sen kyky tuottaa uutta tietoa ajan myötä heikkenee. Yliopisto-organisaatio on instrumentti, jolla tietoa ja tietämisen tapaa uudistetaan. Jos instrumentti on vanhentunut tai epäsopiva ympäröivään maailmaan, myös sen kyky perustehtävänsä suorittamiseen kärsii.

Tässä luvussa tarkastelen uudistumista organisaatio-linssien läpi. Vaikka yksilöt tekevät tiedettä ja tuottavat uutta tietoa, he eivät tee sitä tyhjiössä. Tietäminen tapahtuu aina sosiaalisessa kontekstissa. Tapa, jolla yhteisö on organisoitunut sosiaalisesti, tuottaa toimintatavat ja ilmapiirin, jossa jäykistytään tai uudistutaan.

Käsittelen organisaation uudistumisen ja johtamisen edellytyksiä systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Aloitan väitteestä, jonka mukaan organisaation uudistuminen edellyttää kolmenlaisen toimintalogiikan hallintaa. Kerron ensin, mitä nämä logiikat sisältävät ja palaan sen jälkeen niiden systeemiteoreettisiin perustoihin. Tavoitteenani on valottaa edellytyksiä, joiden pohjalta yliopistojen johtamista on mahdollista hahmottaa ja kehittää.

Tulos syntyy aina *organisoidun toiminnan tuloksena*. Organisaation uudistumiskyky perustuu erilaisten toimintalogiikkojen hallintaan. Toimintalogiikka tarkoittaa niitä periaatteita, järjestelmiä ja johtamisrakenteita, joiden ohjaamina työntekijöiden toiminta integroituu yhteistyöksi ja edelleen organisaation tuloksiksi.

1. Mekaaninen toimintalogiikka tuottaa pysyvyyttä ja tehokkuutta tuotantoon. Sen perustana ovat järjestelmät ja rutiinit, kustannusten hallinta ja monistettavuus.
2. Orgaaninen toimintalogiikka tuottaa joustavaa kehitystä ja itseohjautuvaa oppimista. Sen perustana ovat sovitut prosessit, ihmisten välinen vuorovaikutus, motivaatio ja vastuu.
3. Dynaaminen toimintalogiikka tuottaa sosiaalista rohkeutta, innovatiivisuutta ja vetovoimaa. Sen perustana ovat verkostoituminen, itseorganisoituminen ja toimijoiden vahva autonomia.

Kaikki kolme toimintalogiikkaa tuottavat erilaista tulosta, ja niiden onnistumista mittaavat kriteerit ovat erilaiset ja niitä johdetaan eri tavoin. Esimerkiksi johtaminen, joka lisää tuotannon tehokkuutta, voi innovaatiotoiminnassa olla äärimmäisen tehotonta - ja päinvastoin.

Dynaaminen toimintalogiikka on luonteeltaan spontaani ja kompleksinen, kun taas mekaaninen on kauttaaltaan hallittu ja kontrolloitu. Orgaaninen toimintalogiikka sijoittuu näiden väliin: sillä on selkeät prosessit ja suunnitelmat perustana, mutta vapausasteita niiden sisällä on paljon – ja tavoitteena oleva joustavuus perustuu paljolti sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Yliopistossakin nämä kolme toimintalogiikkaa ovat tuttuja. Hallinnossa taistellaan toimivien järjestelmien kehittämiseksi, opintotoimistossa rakennetaan tukipalveluita yhä paremmaksi systeemiksi. Opetusta pyritään jatkuvasti kehittämään opiskelijapalautteen pohjalta, yliopiston sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta pyritään lisäämään sekä oppimisen tehostamiseksi että yhteiskuntasuhteiden lähentämiseksi. Monitieteistä tutkimusta, kansainvälistä yhteistyötä ja innovaatiotoimintaa pyritään edistämään. Mekaanisuus, orgaanisuus ja dynaamisuus näkyvät yliopiston arjessa eri tavoin. Kysymys onkin, voisimmeko tehostaa niiden toimintaa siellä, minne ne soveltuvat, ja vähentää siellä, minne ne eivät sovellu? Tämä edellyttäisi, että tuntisimme toiminaan logiikat ja harjaantuisimme käyttämään niitä johtamisen välineenä.

### **Mekaaninen toimintalogiikka**

Mekaaninen toimintaprosessi pyrkii selkeyteen, toistettavuuteen ja dokumentointiin. Toimintaohjeiden tulee olla mahdollisimman yksikertaisia ja konkreettisia. Mitä täsmällisempi ohjeistus on ja mitä tarkemmin sitä noudatetaan, sitä tehokkaampaa toiminta on. Kustannussäästöjä ja tehoa syntyy sitä mukaa, kun toiminta saadaan automatisoitua, tieto dokumentoitua ja dokumentit digitalisoitua. Tässä ketjussa tiedon määrämuotoisuus, saatavuus ja toistettavuus tuottavat jatkuvaa lisäarvoa.

Mekaaninen toimintalogiikka tuo ensi kädessä mieleen tehtaan tai liukuhihnan, mutta myös tietointensiivisissä organisaatioissa mekaanisella toiminnalla on oma roolinsa. Vaikka tietotyön suoritteet ovat usein monimutkaisia ja abstrakteja, siitä huolimatta toiminta voidaan organisoida mekaanisen logiikan mukaisesti. Tietotaloudessakin yhä monimutkaisempien työsuoritteiden ja tietorakenteiden tulee kumuloitua ja muuttua rutiineiksi, koska tällöin suoritusnopeus ja -varmuus kasvavat ja kustannustehokkuus paranee. Yhä suurempia suoritekokonaisuuksia pyritään automatisoimaan teknologian avulla. Tietokoneet suorittavat monimutkaisia lasku-, koordinointi- ja kirjanpito tehtäviä nolla-ajassa ja prosessoivat niitä tilannekohtaisten tarpeiden mukaan. Kun aiemmin jonkin tiedon tuottamiseen saattoi mennä kuukausia tai vuosia, samat

tiedot tänä päivänä löytää hetkessä erilaisista tietokannoista. On selvää, että tiedonprosessoinnin automatisointi ja tiedon digitalisoituminen tehostavat toimintaa tavoilla, joita ei muutama vuosikymmen sitten voitu edes kuvitella.

Mekaaninen toimintalogiikka on välttämätön osa nykyaikaa, ja ilman sen tehostamista ja edellytysten tuntemista luovimpienkin alojen yritysten on vaikeata toimia kannattavasti. Mekaaniset prosessit ovat jokaisen organisaation perusta, joka tuottaa paitsi kustannustehokkuutta myös aikaa – ja siten mekaanisuus paradoksaalisesti on myös luovuuden ja innovatiivisuuden perusta.

Tietointensiivisten organisaatioiden ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein se, että johto tulee tehostamistoiminnan syövereissä helposti vauhtisokeaksi ja luulee, että kilpailukyky muodostuu yksinomaan mekaanisesta toimintalogiikasta. Siten mekaanisuus leviää organisaation kaikkiin funktioihin – myös sinne, missä se ei ole tarkoituksenmukainen. Kun mekaaninen ote leviää organisaation arvoihin ja valtarakenteisiin, tästä seuraa, että ihmisiä kohdellaan konemaisesti, työntekijöiden autonomia supistuu, heidän luovaa panostaan ei osata hyödyntää eikä sen merkitystä ymmärretä. Viime kädessä tämä ymmärryksen puute kostautuu myös taloudellisesti, koska mekaaninen kustannushyötyihin tähtäävä toiminta tuottaa vain rajallista kilpailuetua, joka tietointensiivisessä toimintaympäristössä vähenee koko ajan.

Mekaaninen toimintalogiikka on välttämätön, muttei kattava. Ihmisten johtamiseen se ei sellaisenaan sovellu koskaan. Kiristyvässä kilpailussa mekaaninen organisaatio ei pysty rekrytoimaan korkean tason osaajia, koska he eivät viihdy sen ilmapiirissä.

Teknisten järjestelmien tehostaminen ja johtaminen tapahtuu suoraviivaisesti: tehdään suunnitelma ja toteutetaan se. Kun kyse on osaamiseen perustuvien prosessien tehostamisesta, tämä ei kuitenkaan toimi. Tietäminen ja osaaminen ovat inhimillistä ja sosiaalista toimintaa, jota on mahdoton johtaa mekaanisesti. Teknisiä järjestelmiä johdetaan niiden ulkopuolelta, kun taas sosiaalisten järjestelmien johtaminen tapahtuu osittain sisältäpäin – eli ne johtavat aina myös itse itseään. Ihmiset ovat subjekteja, jotka ohjautuvat omakohtaisen kiinnostuksensa pohjalta, asettavat tavoitteita ja kantavat vastuuta niiden toteutumisesta.

Mekaaninen toimintalogiikka ei kykene koskaan tuottamaan muutosta sisältäpäin, vaan se on erikoistunut tuottamaan toistuvasti ja tehokkaasti samaa eli toteuttamaan ennalta määriteltyä

ohjelmaa. Silloin, kun tavoitteena on muutoksen ja kehityksen jatkuva ylläpito, onkin hallittava kokonaan toisenlaiset menetelmät..

Mekaanista toimintalogiikkaa johdetaan pääosin kontrollin kautta ja määrällisin mittarein. Yliopisto-organisaation mekaanisia piirteitä on vahvistettu viime vuosina tulosjohtamisen myötä. Tavoite on ollut tehostaa yliopiston toimintaa, eli saada se tuottamaan entistä parempia tuloksia. Tavoite on sinänsä hyväksyttävissä, mutta kysymys onkin, vahvistaako tulosohjaus sellaista toimintakulttuuria yliopistolla, joka pitkällä aikavälillä – suhteessa sen perustehtävään – voitaisiin määritellä tehokkaaksi. Kun tehoa mitataan etupäässä numeerisin, määrää korostavin mittarein, tällä on ilman muuta ei-toivottuja sivuvaikutuksia yliopiston kaltaisessa osajien yhteisössä, jossa ihmisten sisäinen tehtävämotivaatio on tuloksellisuuden kannalta aivan olennainen. Tässä kirjassa Tomi ja Kirsi-Mari Kallio käsittelevät mekaanisen toimintaotteen tuottamia ongelmia luvussa Tulosjohtaminen ja yliopistotyön tulevaisuus.

### **Orgaaninen toimintalogiikka**

Organisaation elinvoima ja kehittyminen ovat täysin riippuvaisia avoimista informaatio- ja kommunikaatiovirroista. Tieto ja tulkinnat ovat organisaation kehitystä ohjaava voima. Tiedon tulkitseminen yhteisössä vie paljon aikaa, ja tulosten kannalta se voi helposti olla silkkaa ajan hukkaa. Näin käy, jos keskustelua käydään etukäteen kaivetuista poteroista, ilman että sen seurauksena kenellekään syntyisi uutta ymmärrystä tai muuta hyötyä.

Parhaimmillaan organisaatio elää tietovirroissa, joiden perusteella se oppii toimimaan yhä tehokkaammin ja laadukkaammin – ja säätelee tätä jatkuvaa kehitystä itseohjautuvasti sisältäpäin. Pienenä esimerkkinä toimikoon vaikkapa opiskelijapalautejärjestelmä, jonka avulla opettajat saavat tietoa kurssien onnistumisesta. Yksittäinen opettaja voi tehdä parannuksia tulevaan opetukseensa palautteen pohjalta ilman, että siihen tarvitaan johtajan tai kenenkään muunkaan puuttumista. Jos opettajat käsittelevät yhdessä esimerkiksi laitoksen kokonaispalautetta, he voivat myös yhdessä kehittää ja sopia systeemisistä muutoksista, joiden avulla opetusta voidaan laitoksella kattavasti kehittää. Näin omasta toiminnasta saatu tieto ja siitä tehdyt tulkinnat toimivat perustana opetuksen jatkuvalle kehittymiselle. Usein kuitenkin palaute jää hyödyntämättä, ja varsinkin palautteen käsittelyyn tarvittavat yhteiset keskustelufoorumit useimmiten puuttuvat yliopistojen käytännöistä.

Kommunikointi toimii aina monessa ulottuvuudessa. Se rakentuu ensinnäkin puhtaasti informaation pohjalta eli rationaalisin perustein. Jos käsiteltävä tieto on virheellistä tai se on riittämätöntä, se vaikuttaa väistämättä lopputulokseen. Mutta kommunikaatio rakentuu paljolti myös tunteista, joihin vaikuttavat ihmisten väliset suhteet ja intressit sekä niihin liittyvät jännitteet. Tunteet vaikuttavat paljolti siihen, miten uuteen tietoon suhtaudutaan ja millaisia tulkintoja siitä tehdään. Kommunikaatioon vaikuttavat aina myös tilanteen näkymättömät valtarakenteet: ketä arvostetaan, kenellä on päätösvaltaa, kenellä asiantuntijavaltaa tai persoonallista karismaa. Tieto, tunteet ja valta ovat mukana kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Ne ohjaavat paitsi tiedonkäsittelyn laatua ja tehokkuutta myös käsittelyprosessin synnyttämää energiaa. Yliopistossa nämä tietoon ja tietämiseen liittyvät ulottuvuudet on lähes täysin ohitettu. Syynä lienee se, että yliopiston kommunikointikäsitys perustuu pääosin argumentoivaan debattiin, kun taas yhteisöllinen tiedonkäsittely on luonteeltaan dialogista. Johtamisen näkökulmasta on katastrofaalista, jos näitä tietämiseen liittyviä ulottuvuuksia ei ymmärretä. Ihmiset eivät johdettavina käyttäydy samoin kuin faktat.

Henkinen ja fyysinen tila, jossa tietoa luodaan, vaikuttaa suuresti lopputulokseen. Yhteisön jäsenten keskinäinen suhde ja sen laatu vaikuttavat siihen, miten avoin keskustelusta tulee, sekä siihen, miten itse kukin kykenee kuuntelemaan toisia. Tietojohtamisen *grand old manin* Ikujaro Nonakan tunnetuksi tekemä käsite *ba* tarkoittaa henkistä tai fyysistä tilaa, jossa uuden tiedon luonti tapahtuu. Fyysinen tila voi olla tiedonluontia edistävä tai estävä, samoin osallistujien henkinen tila, keskinäiset suhteet tai organisaation yleinen ilmapiiri vaikuttavat tässä suhteessa *ban* rakentumiseen.<sup>1</sup> Jos keskustelutilaisuus tarkoittaa sitä, että riitaisat kollegat kokoontuvat valvomaan etujaan yliopiston jäykkyyttä huokuvassa kokoushuoneessa, ei *ba* ole paras mahdollinen.

Myös arvot muokkaavat sitä, miten tieto mielletään ja millainen painoarvo sille annetaan. Jos organisaatiossa arvostetaan ainoastaan dokumentoitua tietoa ja huippututkijoita, tällaisessa arvomaailmassa ei pääse kovin helposti syntymään hedelmällisiä keskusteluja eivätkä ihmiset rohkaistu helposti avaamaan näkemyksiään. Tämä on tuttu tilanne yliopistossa, jossa henkiset hierarkiat ja tieteenalojen autonomiat ovat vahvoja. Monitieteisessä yhteisössä on erilaisia – jopa ristiriitaisia – käsityksiä siitä, mikä on tiedettä ja millaisin menetelmin tieteellistä

---

<sup>1</sup> Nonaka & Takeuchi 1995

tutkimusta tulisi tehdä. Tutkijoiden keskinäinen ymmärrys ja kunnioitus eivät välttämättä ole yliopistolla arkipäivää. Monitieteisyys tuottaakin yliopistolle uusia johtamishaasteita, joita Ylitalo ja Tienari käsittelevät tuonnempana tässä kirjassa.

Orgaaninen toimintalogiikka johtaa parhaimmillaan organisaation joustavuuteen, kehittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tällainen toiminta ei ole mahdollista ilman yhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja sitä tukevaa sosiaalista arkkitehtuuria. Ilman sopivia foorumeita kommunikointi saattaa jäädä kokonaan tapahtumatta, ja työntekijät ohjautuvat vain henkilökohtaisten työrutiinien pohjalta. Dialoginen vuorovaikutus edellyttää paitsi rakenteita myös luottamuksellista ilmapiiriä sekä ihmisten sitoutumista organisaation toiminnan laadulliseen kehittämiseen. Tämäkin tuottaa yliopistojohtajalle uudenlaisia haasteita.

Orgaaninen toimintalogiikka edellyttää johtajalta fasilitoivaa ja valmentavaa otetta, jolla autetaan yhteisten tulkintojen muodostumista ja tuetaan ihmisten halukkuutta kantaa vastuuta kokonaisuudesta. Myös mittarit tukevat koko organisaation kehitys- ja oppimiskykyä, jos ne sisältävät osallistumisesta ja vastuunotosta palkitsevia elementtejä.

Autonomia on ollut yliopistoille aina tärkeä perusarvo ja tavoite – läpi kaikkien hierarkiatasojen. Siten kollegiaalinen toiminta – orgaanisen toimintalogiikan ydin – saattaa olla yliopiston käytännöille hyvinkin vieras. Jotta yliopisto voisi ottaa oman kehityksensä ohjat käsiinsä, yhteisöllisen toiminnan oppiminen olisi sille kuitenkin täysin välttämätöntä. Tässä kirjassa myöhemmin Liisa Välikangas tarttuu tähän teemaan ja kysyy, olisiko aika herätellä henkiin klassinen idea yliopistoista kollegioina, yhteisinä jotka ovat omaehtoisia ja itsejohtoisia.

### **Dynaaminen toimintalogiikka**

Dynaaminen toimintalogiikka muuttaa jatkuvuuden, tasapainon ja hallinnan näkökulman epäjatkuvuudeksi, epätasapainoksi ja epävarmuudeksi. Tärkeintä ei ole enää tehokkuus, hallinta ja kontrolli, eikä toimiva vuorovaikutuskaan yksinään riitä. Dynaaminen toimintalogiikka perustuu verkostoitumiseen, itseorganisoitumiseen ja toimijoiden vahvaan itsenäisyyteen. Johtamisen fokus siirtyy kontrollista vapauttamiseen, valmennuksesta autonomiaan ja varmuudesta epävarmuuden hyödyntämiseen.

Globalisaatio ja uusi teknologia ovat tuoneet mukanaan maailmanlaajuiset verkostot, joista on tullut uuden vaurauden ja jatkuvan uudistumisen lähteitä. Verkostoissa kumuloituvat tieto ja asiantuntemus, muodostuvat kulutuksen virtaukset ja rakenteet, ja niissä kytevät myös yhä uusien innovaatioiden mahdollisuudet. Verkostojen potentiaalinen tietopääoma on mittaamattoman suuri.

Olemme perinteisesti tottuneet tarkastelemaan organisaatiota rajattuna kokonaisuutena, jossa valta voidaan jakaa ja tehtävät määritellä. Sosiaaliset ekosysteemit toimivat kuitenkin toisin. Niissä valta käyttäytyy uudella tavalla ja saa voimansa täysin eri lähteistä. Ekosysteemissä verkostot organisoituvat mielenkiinnon kohteiden tai ihmisten välisten suhteiden ympärille, ja niiden käyttövoimana ovat aina vapaaehtoisuus ja omaehtoinen kiinnostus.

Kaikkien organisaatioiden kilpailukyky dynaamisessa toimintaympäristössä perustuu aikaikkunoiden hyödyntämiskykyyn sekä innovatiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. Kestävään kilpailuetuun tarvitaan kaikki saatavissa olevat voimavarat: osaaminen, tieto, teknologia, verkostot, pääoma ja maine. Osa resursseista on sen oman organisaation sisällä, mutta suuri osa sen tarvitsemista resursseista on myös ulkopuolella. Voimavarat ovat hajaantuneet, ja niistä voidaan hyötyä vain, jos ne yhdistyvät. On synnyttävä keskittymiä, joissa kollektiivinen moniosaaminen organisoituu yhtenäiseksi ja innostuneeksi toiminnaksi. Hajautuneen älykkyyden johtaminen on haaste, johon ei voi vastata perinteisin keinoin. Tämä on totisinta arkipäivää yritysmaailmassa, mutta myös yliopistossa.

Tutkijat ovat aina olleet kytkeytyneitä oman yliopistonsa ulkopuolelle oman tieteenalansa kansainvälisiin verkostoihin. Tänä päivänä suurin verkostoitumiseen liittyvä haaste onkin yliopistossa tieteenaloja erottavien rajojen rikkominen – eli monitieteinen yhteistyö. Dynaamisessa toiminnalle tyypillistä on heterogeeninen tiedonjalostus, joka tarkoittaa, että monen eri alan osaajat ovat vuorovaikutuksessa ja tekevät yhteistyötä saman tavoitteen ohjaamina. Kun ihmiset ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään, tietämisestä tulee prosessi, jossa yksilöiden osaamisrajat ylitetään ja ryhmä kykenee luomaan siltoja eri symbolimaailmojen ja paradigmojen välille. Kun esimerkiksi jonkin erityisalan tekninen osaaminen yhdistyy liiketoiminnan asiantuntijuuteen, syntyy samalla hybridistä osaamista.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Howells 1998, Spinardi 1998



Hybridiset asiantuntijat rakentavat käsitteellisiä siltoja eri verkostojen ja osaamisalojen välille sekä toimivat näiden kulttuurien välisinä tulkkeina. Tässä lähestytään yliopistojen suurta haastetta monitieteisen tutkimuksen edistämiseen, jonka johtamista Ylitalo ja Tienari käsittelevät tässä kirjassa.

Verkoston solmukohdat ovat otollisia ympäristöjä innovaatioiden syntymiselle, mutta vain silloin, jos solmukohdassa toimii useita eri alojen asiantuntijoita. Eri alojen näkökulmat tuovat keskusteluun ristiriitoja, jotka haastavat totuttuja ajatusmalleja ja pakottavat asiantuntijat kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan. Siten asiantuntijat sekä oppivat toisiltaan nopeasti uusia tapoja käsitellä tietoa että hylkäävät toimimattomia ajatusmalleja – eli harjoittavat joustavasti *luovaa tuhoa*<sup>3</sup>. Korkean asteen eksperttiyden saavuttaminen verkostossa edellyttää, että ihmisten välillä löytyy riittävästi erilaisia mutta myös yhteisiä alueita, jotta henkilöt voisivat ymmärtää toisiaan. Sellaisissa tapauksissa, jossa kaikilla on samansuuntainen kompetenssi, tapahtuu kyllä oppimista, mutta niissä on paljon vaikeampi tuottaa innovaatioita<sup>4</sup>.

Dynaaminen toimintalogiikka kiinnittää huomiomme siihen, että jokaisessa systeemissä on oma sisään rakennettu potentiaalinsa, jota on oikeissa olosuhteissa ja oikeanlaisella toiminnalla mahdollista hyödyntää. Mekaanisen ajattelun mukaan systeemin komponentit – eli vaikkapa organisaation jäsenet – voidaan valjastaa toteuttamaan ennalta asetettuja päämääriä johtamis- ja kontrollijärjestelmien tuella. Sosiaaliset systeemit kykenevät kuitenkin (edellyttäen, että ne kestävät riittävästi kaaoksentapaisia olosuhteita) organisoitumaan itsestään, eli tuottamaan kokonaan uusia fyysisiä, sosiaalisia ja mentaalaisia rakenteita, jotka eivät ole vain looginen kehitysaskel nykyisestä, vaan innovaationomainen siirtymä. Mekaanisissa toimintaympäristöissä kaaos tuottaa pelkkää hajaannusta, kun taas dynaamisissa olosuhteissa se voi tuottaa kestäviä muutoksia ja innovaatioita. Yksi itseorganisoitumisen ja samalla innovatiivisuuden perusedellytys on organisaation kyky kestää uhkaa omia valta- ja ajatus- ja toimintarakenteitaan vastaan. Vallitsevan olotilan kyseenalaistaminen ja avoimuus uusille mahdollisuuksille on sekä yksilö- että organisaatiotasolla aina erittäin suuri haaste.

Organisaatio voi olla dynaaminen myös toisella tavalla. Se ei aina välttämättä saa ideoitaan verkostoista tai kilpailuetuaan globaaleista tietovirroista. Dynaamisuus ei ole aina ulospäin suuntautuvaa aktiivisuutta, vaan se voi olla myös *vetovoimaa*, jolloin organisaatio – tai henkilö

---

<sup>3</sup> Christensen xx

<sup>4</sup> Dunbar 1995

– on muiden *aktiivisuuden kohteena*. Kyse on tällöin identiteetistä, imagosta tai brändistä, eli ainutlaatuisuudesta ja erottumisesta. Tämäkin dynaamisuuteen liittyvä näkökulma on tämän päivän yliopistolle erittäin tärkeä ja näkyy yliopistojen profiloitumisyrityksinä. Jokainen yliopisto yrittää epätoivoisesti viestiä omasta ainutlaatuisuudestaan, houkutella huippututkijoita ja opiskelijoille. Kyse on kuitenkin enemmästä kuin pelkästä viestistä: yliopistojen pitäisi oikeasti olla sitä, mitä lupaavat.

Yrityksen, organisaation tai henkilön vetovoima perustuu siihen, mitä se tai hän *on* – ei pelkästään siihen, mitä hän tekee. Maturana ja Varela<sup>5</sup> kutsuvat ilmiötä nimellä *autopoieses* – itsensä luominen. *Autopoiesis*-näkökulman mukaan uudistuminen tapahtuu viime kädessä itsen löytämisenä. Kyse on autenttisuudesta ja erottumisesta.

Itsen rakentaminen on paljolti merkitysten ja symbolien luomista. Usein itsen ydin perustuu johonkin ideaan, joka yksilöllä on, ja joka voi kasvaa organisaation ominaisuudeksi. Joskus itseensä *autopoiesis* ilmenee siten, ettei ihminen tai organisaatio juurikaan ota vaikutteita muilta, vaan etenee vain oman näkynsä mukaisesti. Tällaisia henkilöitä historia tuntee monia, esimerkiksi yksi aikamme suurimmista filosofeista Ludwig Wittgenstein rakensi ajatuskonstruktionsa omista lähtökohdistaan ja loi siten radikaalisti uuden näkökulman filosofiseen ajatteluun. Kun Wittgenstein haluttiin nimittää professoriksi Cambridgeen, häneltä kysyttiin, missä hän oli suorittanut tutkintonsa. Wittgensteinilla ei ollut tutkintoa. Sen jälkeen häneltä kysyttiin, mihin filosofisiin teoksiin tai keihin filosofeihin hän oli erityisesti paneutunut. Vastauksena oli, ettei mitään eikä kehenkään. Wittgenstein ei lukenut muiden filosofien teoksia, koska hän ei pitänyt niiden lähtökohtia mielenkiintoisina. Jos ihmisen lähtökohdat eroavat radikaalisti muista, hän ei ehkä löydä hedelmällistä rajapintaa kommunikoinnille eikä keskustelu siten hyödytä häntä, vaan päinvastoin se vie kauemmaksi siitä, mitä hän on hakemassa. Yrityspuolelta jotkut vahvat brändit ovat tästä esimerkkejä: Ikea on enemmän kuin brändi, se on kokonaan erilainen liiketoimintamalli, joka ei vielä vuosikymmenien jälkeen ole löytänyt kilpailijaa, vaan on täysin suvereeni omalla alallaan. Body Shop on vahva brändi mutta myös toimintamalli ja arvomaailma. Vahvoille brändeille on yhteistä se, että ne erottuvat vahvasti kaltaisistaan. Ne eivät kehitä toimintaansa yhdessä muiden kanssa tai perusta kumppanuuksiin, vaan ne päinvastoin vahvistavat kaiken aikaa vain omaa muista erottuvaa ydintään. Koko niiden intensiteetti, vetovoima ja kilpailukyky perustuvat niiden alkuperäiseen

---

<sup>5</sup> Maturana & Varela xx

ytimeen. Tällaista vahvuutta ja sen merkitystä yliopistoille Ainamo sivuaa tämän kirjan luvussa Yliopistojen piilevä ohjaus.

Dynaaminen logiikka toimii siis kahteen suuntaan: Ensinnäkin kyse on asiantuntijoiden verkostoista, spontaanista organisoitumisesta ja innovaatioista. Toiseksi kyse on vetovoimasta ja jonakin olemisesta: erityislaadusta, autenttisuudesta ja itsen rakentumisesta.

### **Dynaaminen johtaminen**

Yliopiston toimintaa leimaa voimakkaasti sekä pysyvyys että uudistuminen. Viime vuosina siihen on kohdistunut jopa radikaalin uudistumisen vaatimuksia ja innovatiivisia haasteita. Kaikissa organisaatioissa toimitaan mekaanisesti, orgaanisesti ja dynaamisesti – ja näiden toimintalogiikkojen erottaminen toisistaan on jo sinänsä hieman teoreettista. Käytännössä ne toimivat organisaatiossa yhtäaikaan, eri puolilla ja eri toiminnoissa eri tavoin painottuneina. Se, miten näiden kolmen logiikan tulisi painottua yliopistossa, riippuu paljolti siitä, millaisia tavoitteita yliopistolle asetamme ja millaisia haluamme olla. Tehokkaaseen tiedon siirtämiseen riittävät mekaaninen ja orgaaninen toimintalogiikka, mutta mitä voimakkaammin halutaan tukea luovaa lahjakkuutta, innovatiivisuutta ja radikaalia uudistumista, sitä enemmän johtamisen tulisi siirtyä dynaamiseen toimintalogiikkaan ja luoda siten mahdollisimman hyvät olosuhteet lahjakkaille, luoville tutkijoille. Tuonnempana tässä kirjassa Höyssä tarkastelee radikaalia innovointia yliopistolla ja johtamisen vaikutuksia siihen.

Dynaaminen, uudistumista ja innovaatioita tuottava toimintaympäristö on aina voimakkaasti verkostoitunut ja monen toimijan välinen kompleksinen vuorovaikutusverkosto. Johtaminen dynaamisessa toimintaympäristössä edellyttää kykyä yhdistää erilaisia kompetensseja ja vallan muotoja. Sen vuoksi onkin tärkeää, että erilaiset johtajat kykenevät tekemään yhteistyötä ja yhdistämään osaamisensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtajan, joka kykenee innostamaan muita, luomaan visioita ja foorumeita, joilla tulkintoja synnytetään yhdessä, pitää saada käyttää omaa johtamiskykyään vapaasti. Toisaalta johtaja, joka on erinomainen tuotteiden tai palvelujen paketoinnissa, toimivien rutiinien tai prosessien luonnissa, pitäisi voida käyttää erityislaatuun tehokkaasti yrityksensä hyväksi. Perusedellytys kaikille johtajille on kuitenkin se, että jokainen ymmärtää oman johtamistapansa soveltumisympäristön, vaikutukset ja rajoitteet. Kun tietää, millaisiin tilanteisiin ja tavoitteisiin juuri oma johtamisosaaminen

parhaiten soveltuu, osaa hakeutua kumppanuuteen itseään tukevien ja täydentävien osaajien kanssa sekä omassa organisaatiossa että kumppanuusverkostoissa.

Dynaamisessa ympäristössä *johtaja on muutoksen mahdollistaja*. Hän luo sellaiset edellytykset ja toimintapuitteet, että ihmisten ja organisaatioiden on mahdollista tarttua omaan potentiaaliinsa ja luoda omaa tulevaisuuttaan. Johtaja onnistuu, jos hän pystyy synnyttämään toimivia rakenteita, uusia tulkintoja, energiaa ja uutta osaamista. Tuloksena syntyy asteittain sellainen ympäristö ja sellaisia prosesseja, jossa innovaatioympäristö ”luo itse itseään” jatkuvasti.

Muutoksen mahdollistaja vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja niihin tulkintoihin, joita toimijoilla on itsestään ja toimintaympäristöstään. Hän tukee merkittävien kompetenssien kehitystä – tunnistaa ja tukee lahjakkuuksia – ja energisoi muita toimijoita. Dynaaminen johtaja käynnistää vuorovaikutusta, jossa avataan näkymiä ja etsitään teitä tulevaisuuteen (visio), suunnataan toimintoja pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti (strategiat), toimitaan muutoksen agenttina ja ylläpidetään verkostoja. Esteitä saattavat aiheuttaa perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, vakiintuneet rakenteet, hallinto, yksilöiden ja organisaatioiden saavutettujen etujen vaarantuminen tai organisaatioiden väliset intressiristiriidat. Yksi johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on tunnistaa nämä esteet ja toimia niiden poistamiseksi.<sup>6</sup>

Johtajuus on nähtävä voimana, joka luo sellaiset puitteet, toimintamallit ja prosessit, joiden avulla visio toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. *Johtajat venyttävät niin rakenteellisia, poliittisia kuin tiedollisiakin rajoitteita ja avaavat siten uusia polkuja tulevaisuuteen*. Dynaamisessa ympäristössä johtajuus edellyttää kykyä johtaa yli niiden organisaatio- ja yhteisörajojen, jotka antavat johtajalle toimivallan. Innovaatioympäristöjen johtamista ei voida hahmottaa ylhäältä-alas- tai ohjaa-ja-kontrolloi-mallien kautta.

Yliopistossa, kuten kaikissa dynaamisissa ympäristöissä, johtaja on muutoksen mahdollistaja. Hän luo sellaiset edellytykset ja toimintapuitteet, että yrityksessä toimivien ihmisten ja on mahdollista tarttua omaan potentiaaliinsa ja luoda omaa tulevaisuuttaan – samoin kuin yliopistokin luo omaa tulevaisuuttaan näiden ihmisten kautta.

---

<sup>6</sup> Perustuu Markku Sotaraudan malliin , joka on esitetty mm. julkaisussa Stähle ym 2004

Dynaamista ympäristöä ei voi johtaa ilman että tiedostetaan tulkintojen elintärkeän rooli kehittämistyössä. *Tulkinnoilla tarkoitetaan käsiteltävään asiaan liittyviä eroja ja yhtenevyyksiä toimijoiden arvoissa, tavoitteissa ja näkökulmissa.* Yksi kehittämistoiminnan ydinkysymyksistä onkin, miten tieto saadaan siirtymään eri toimijoiden välillä, ja miten tieto siirtyy yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin. Vaikeaksi tämän tekee se, että jokaisella yksilöllä on oma kehitysnäkemyksensä, joka ohjaa tiedon suodattamista, havaitsemista ja uudelleen tulkintaa. Yliopistojohtajan tulee olla erityisen tietoinen näistä erilaisista intresseistä, joita eri tieteenalojen edustajat ajavat oman taustansa mukaisesti. Ilman selkeää ymmärrystä pelikentästä ja siihen liittyvistä tekijöistä johtajan on mahdotonta päästä yliopiston kokonaisedun mukaisiin päätöksiin.

Tiedon viitekehysten erilaisuus on samanaikaisesti sekä haaste että suuri mahdollisuus. Mahdollisuuden siitä tekee se, että erilaiset tavat tulkita samaa informaatiota antavat mahdollisuuden uusiin oivalluksiin ja innovaatioihin. Kehittämistoiminnassa on tietoisesti pyrittävä tunnistamaan toimintaa ohjaavat tulkinnat sekä luomaan toimijoita yhdistävä tulkinnallinen viitekehys. Tulkintojen avulla johtamisen voi nähdä tarkoittavan myös sitä, että toimijat luovat itselleen kuvaa tuntemattomasta ja kykenevät sen avulla entistä paremmin ohjaamaan toimintojaan. He rakentavat suuresta määrästä informaatiota ymmärrettäviä käsitteitä ja malleja siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi, ja miten he itse suhteutuvat tapahtumiin. On tärkeää, ettei epävarmuutta ja epäselvyyttä nähdä ongelmana, joka pitää nopeasti poistaa eliminoimalla keskustelusta kaikki turhana pidetty, epäselvä ja tuntematon aines.

Tulkinnoilla johtaminen perustuu sellaisten tiedollisten karttojen rakentamiseen, joiden avulla on mahdollista selittää, kuvata ja tulkita kompleksista, moninaista ja epäselvää toimintaympäristöä. Dynaamisessa kehittämistyössä ei ole koskaan kysymys vain yhdestä tulkinnasta, eikä vain yhdenlaisista tavoitteista ja strategioista, vaan monien toimijoiden intressien, tavoitteiden ja strategioiden kohtaamisesta.

Tulkinnoilla johtamisessa täsmällisyys ei ole yhtä tärkeää, kuin johtamisessa ja suunnittelussa on perinteisesti opittu ajattelemaan. Sen sijaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa suuresta informaatiomäärästä on kyettävä löytämään oleellinen suhteellisen nopeasti. Informaation täsmällisyyteen pyrkiminen voisi hukuttaa oleellisen suureen massaan dataa. Lisäksi monia tulkintoja saavista vihjeistä on kyettävä luomaan kokonaiskuva. Jos pyrittäisiin täsmälliseen kuvaan kustakin vihjeestä, kokonaiskuva hukkuisi suureen määrään täsmällisiä tulkintoja

yksityiskohdista. Täsmällisyyteen voidaankin päästä vain hetkellisesti ja rajatuissa kysymyksissä, ja mitä laajempi toimijoiden verkosto on, sen vaikeampaa on luoda täsmällisiä tulkintoja kaikista vihjeistä.

	<i>Analyttinen johtaminen</i>	<i>Tulkinnoilla johtaminen</i>
Lähtökohta	- Haasteena on tunnistetun ongelman ratkaiseminen	- Haasteena on käsillä olevan tilanteen, ongelman, mahdollisuuden, ilmiön tms. tulkinta ja sen merkitysten etsiminen oman toiminnan näkökulmasta
Prosessi	- Selkeän tavoitteen määrittely -> tavoitteen saavuttamiseen tarvittavien resurssien allokointi -> ongelman jakaminen osiin ja kullekin osalle vastuuhenkilön (- tai yksikön ym. nimeäminen - Ongelmaratkaisu on ”insinöörimäinen” prosessi	- Erialaisten sidosryhmien kuuntelu ja keskustelut, monipuolisen informaation hankkiminen ja merkitysten etsintä - Uusien keskustelujen pohjalta esille nousevien mahdollisuuksien tunnistaminen - Tulkinta on luova prosessi
Luonne	- Rajattu ja selkeä prosessi - Toiminta kohdistuu ydinkompetenssien ja – teknologian hyödyntämiseen ja edelleen kehittämiseen	- Avoin prosessi - Innovaatioympäristön ydinkompetensseja, teknologiaa sekä toimintamalleja kyseenalaistetaan jatkuvasti
Epävarmuus/ epäselvyys	- Ongelma joka tulee poistaa - Johtaja etsii lopullisia vastauksia	- Mahdollisuus uusiin tulkintoihin - Johtaja etsii avauksia, ei lopullisia vastauksia
Kommunikaatio	- Selkeän informaation välittämistä - Informaatio ei edellytä tulkintoja	- Informaatio ei ole selkeää, koska organisaatioiden sisällä ja niiden välillä on kulttuurisia eroja ja usein informaatiota pitää tulkita

## Taulukko 1. Analyyttisen johtamisen ja tulkinnoilla johtamisen erot<sup>7</sup>

Dynaamisessa ympäristössä on runsaasti luovasta jännitteestä syntyviä inspiroivia ja innostavia prosesseja. Johtajien yhtenä tehtävänä onkin generoida organisaatioon ja verkostoon puhetta ja ”pörinää” synnyttävää energiaa. Energialla viitataan tässä yksinkertaisesti kaikkeen sellaiseen toimintaan, joka innostaa ja aktivoi ihmisiä sekä vahvistaa heidän uskoaan ja kykyään vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Luovat osaajat hakeutuvat sellaisiin työympäristöihin, joissa on mahdollisuus oppia uutta ja saada jatkuvasti uusia haasteita. He kaipaavat vapautta toimia ja toteuttaa itseään osana isompaa kokonaisuutta. Johtajalla on suuri merkitys sille, miten luova ympäristö yliopistosta muodostuu ja millaisia osaajia sinne saadaan rekrytoitua.

### **Uudistumiskyvyn johtaminen ja valta**

Johtaminen on perimmältään vallan käyttöä, eli valta on tavallaan johtamisen työkalu. Johtaminen ilman valtaa tuntuu ristiriitaiselta jo ajatuksena, ja käytännössä se on mahdotonta. Kun johtaja panostaa organisaationsa uudistumiskykyyn, hän joutuu johtamaan mekaanisen, orgaanisen ja dynaamisen logiikan mukaisesti – kulloinkin tavoitteen mukaan. Valta ja vallan käyttö ovat mukana koko ajan, tosin hyvin erilaisissa muodoissa. Mitä tietointensiivisempi organisaatio on kyseessä, sitä tärkeämpää johtajan on ymmärtää, miten eri tavoin valta käyttäytyy.

Mekaaninen toimintalogiikka perustuu siihen, että johto on selvä, legitimoitu vallan lähde, joka tekee päätökset ja valvoo niiden toteutumista. Ennako-oletus on, että päätökset voidaan viedä suoraviivaisesti käytäntöön. Orgaaninen toimintalogiikka sen sijaan perustuu edestakaisiin informaatio- ja palautesykleihin, joita ei voi suoraan kontrolloida. Niiden ohjautumiseen vaikutetaan täysin erilaisella vallan käytöllä ja muodoilla. Dynaaminen toimintalogiikka perustuu paljolti monimutkaisiin, spontaanisti muodostuneisiin verkostoihin ja itseorganisoitumiseen, jossa on paljon toimijoiden autonomiaa. Johtaminen on aina vallan käyttöä, vallan delegointia ja valtavirtojen vahvistamista. Siksi jokaisen johtajan ja vaikuttajan tulisikin olla perillä siitä, miten valta kulloinkin toimii, ketkä sitä käyttävät ja millä perusteella.

---

<sup>7</sup> Vertailun luonut Markku Sotarauta (Lester ym. 199)8 pohjalta

Valta ilmenee aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja määrittelee ihmisten suhteet toisiinsa. Valta voi perustua käyttäjänsä asemaan, jolloin hänellä on mahdollisuus käyttää valtaa yli muiden. Tällaiseen asemaan liittyy usein myös oikeus määritellä palkkioita ja rangaistuksia.

Toisaalta valta voi perustua myös vapaaehtoisuuteen, eikä se siten aina ilmene ulkoa asetettuina rajoituksina tai ehtoina. Henkilöllä voi olla valtaa ilman muodollista asemaa, jos muut ihmiset luottavat häneen. Valta voi perustua siihen, että hänellä on kyky koota useiden ihmisten intressit yhteen ja luoda niille näkyvyyttä. Vallankäyttö on tavallaan kollektiivista, vaikka se kanavoituukin yhden ihmisen kautta. Tällöin henkilöllä on paljon *suhteisiin perustuvaa valtaa*, ja hän pystyy vaikuttamaan vain yhdessä toisten ihmisten kanssa.

Kolmanneksi valta voi olla täysin henkilökohtaista eli perustua ihmisen persoonalliseen karismaan tai asiantuntemukseen. Kun henkilöllä on paljon *merkitysvaltaa*, ihmiset ovat avoimia hänen näkemyksilleen, arvostavat häntä tai samastuvat häneen mielellään. Merkitysvalta tarkoittaa kykyä muokata käsityksiä, mentaalaisia malleja ja prioriteetteja, jotka ihmiset hyväksyvät toimintansa perustaksi.

Kaikki edellä esitetyt vallankäytön muodot liittyvät yksilöihin ja heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Valta liittyy aina toimijoiden välisiin suhteisiin – joko ihmisten, organisaatioiden tai kansakuntien. Toisella voi olla valtaa yli toisen, tai valta voidaan saavuttaa liittoutumalla toisten kanssa, jolloin molemmat hyötyvät. Valtaa voi saavuttaa myös ylivertaisen osaamisen tai imagotekijöiden perusteella, jolloin valta perustuu kykyyn vedota laajoihin ihmisryhmiin.

Uudistumiskykyisessä organisaatiossa hyödynnetään kaikkia vallan muotoja. Valta toimii eri tavoin eri toimintalogiikoissa. Jotta mekaanisesta toimintalogiikasta saataisiin hyöty irti mahdollisimman tehokkaasti, se edellyttää tehokasta resurssien johtamista ja selkeästi määriteltyjä valta- ja vastuusuhteita. Jos ihmiset eivät tiedä, mitkä heidän valtuutensa ovat tai jos he ovat kykenemättömiä tekemään selkeitä päätöksiä, koko systeemi jumiutuu. Tehokkuuden edellytyksenä on se, että johtajat kykenevät tekemään päätöksiä, kommunikoimaan niistä selkeästi ja valvomaan niiden toteutumista.

Orgaaninen toimintalogiikka tuottaa kykyä jalostaa tietoa kollektiivisesti ja sen myötä valmiuden jatkuvaan kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan toteudu autoritäärisin johtamistavoin,



vaan vaatii suhteisiin perustuvaa johtamista. Mitä laajempi luottamuksellisiin suhteisiin perustuva verkosto johtajalla on, sitä enemmän hänellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaationsa kehittymiskykyyn.

Dynaaminen toimintalogiikka vahvistaa yrityksen innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Dynaamisessa toiminnassa merkitysvalta on kaikkein tärkein, sillä dynamiikkaa ei synny ilman vaikuttajapersoonia ja uusia näkökulmia, joilla on mahdollisuuksia yhdistää luovia ihmisiä työskentelemään rohkeiden visioiden innoittamina. Innovatiivisen johtajan tehtävä on tunnistaa nämä henkilöt ja luoda heille toimintaedellytykset.

Hyvä johtaja osaa käyttää kaikkia vallan muotoja. Hän on hyvä resurssijohtaja, hyvä suhteiden johtaja ja hyvä merkitysten johtaja. Hän osaa käyttää valtaa, mutta myös delegoida sitä. Lisäksi hän osaa tukea autonomisten, luovien ympäristöjen syntymistä ja hyödyntää niitä. Menestyvän johtajan ei välttämättä tarvitse osata näitä kaikkia itse, mutta hänen on osattava valita itselleen johtajakumppanit, joiden kanssa johtaminen tuottaa organisaatioon jatkuvaa uudistumiskykyä.

Haasteet tänä päivänä kohdistuvat yhä enemmän jatkuvaan uudistumiseen. Uudistumiskyky ei synny kuitenkaan yritykseen itsestään, vaan sitä on osattava johtaa. Ongelmia tuottaa usein se, että johtamistaito on opittu käytännössä, eivätkä vanhat toimintamallit ole murrosvaiheissa kovin hyviä opettajia. *Meneillään oleva murros pakottaa johtajat ajatustyöhön ja syvälliseen muuttumiseen.* Tarvitaan uusi johtamiskonsepti, jota käytäntö yksin ei kykene opettamaan. On ymmärrettävä, miten organisaation toimintalogiikka muuttuu, kun tavoitteet ja toimintaympäristö muuttuvat. Pelkkä strategian ja tavoitteiden viilaaminen ei auta, jos organisaation toimintaa ohjaavat mentaaliset mallit, toimintatavat ja johtaminen pysyvät ennallaan

### **Systemiteoreettiset juuret**

Syvällisen uudistuksen lähtökohtana ovat aina uskomusten kyseenalaistaminen ja muuttaminen. Muutokset vaikuttavat siihen, miten uskomme maailman toimivan ja siihen, miten uskomme, että organisaatiota tehokkaimmin johdetaan.

Huolimatta suurista meneillään olevista toimintaympäristön muutoksista, nykyjohtaminen perustuu edelleen useimmiten periaatteille ja uskomuksille, joiden alkuperä juontuu vuosisadan takaa tai vielä kauempaa. Johtamisen kantavia periaatteita ovat edelleen erikoistuminen, standardointi, suunnittelu, kontrolli ja hierarkia. Johtamisen perusajatus onkin kautta aikojen perustunut hallintaan. On uskottu, että luonnollisessa tilassaan organisaatio hajoaa ja ajautuu epäjärjestyksen tilaan, ja että vain tiukasti ohjaten ja kontrolloiden se saadaan toimimaan yhdensuuntaisesti, tavoitteellisesti ja tuottavasti. Siksi johtaminen on aina ollut erilaisten ohjaus- ja kontrollijärjestelmien rakentamista. Tavoitteena on ollut ohjata ihmisten työtä ja toimintaa siten, että tuloksia voidaan säädellä mahdollisimman paljon. Maailma ja sen toiminta on nähty koostuvan hallituista komponenteista, ja järjestelmän häiriöt on pyritty eliminoimaan mahdollisimman nopeasti.

Kolmella eri toimintalogiikalla – mekaanisella, orgaanisella ja dynaamisella – on maailmankatsomukselliset sekä systeemitutkimuksen että ihmisten ajattelumallien kehityshistoriassa. Systeemiajattelussa on selvästi erotettavissa kolme eri paradigmaa eli uskomusjärjestelmää. Ensimmäinen paradigma viittaa mekaanisiin järjestelmiin ja keskittyy universaaleihin lakeihin, säännönmukaisuuksiin ja pysyvyyteen. Tämä Newtonin klassiseen mekaniikkaan perustuva paradigma antaa maailmasta deterministisen kuvan, jossa sattumalla ja epämääräisyydellä on mitätön rooli. Kun johtaja näkee organisaationsa tästä näkökulmasta, hänen tehtävänsä on minimoida ei-ennakoitavia tapahtumia ja saada organisaatio toimimaan tiukasti kontrollissa.

Toinen paradigma perustuu von Bertalanffyn kehittämään avointen systeemien yleiseen teoriaan, jossa systeemejä ei nähdä suljettuina tai mekaanisina koneina, vaan ympäristönsä kanssa kommunikoivina, jatkuvasti kehittyvinä organismeina. Paradigma korostaa systeemin palautesykleihin perustuvaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa sekä useiden valintojen ja kehityspolkujen mahdollisuutta. Avoimet systeemit pyrkivät jatkuvasti kohti tasapainoa, sillä epätasapaino tuhoaa systeemin elinmahdollisuudet. Kun johtaja näkee yrityksensä avoimen systeeminä, hän keskittyy sekä sisäisiin että ulkoisiin tieto- ja vuorovaikutusvirtoihin. Organisaation toimintaa voi ohjata, mutta ei täysin kontrolloida. Tuloksiin on monta tietä, jotka valikoituvat organisaation tulkintojen ja oman tahdon mukaan.

Kolmas paradigma keskittyy systeemien itseorganisoitumiseen, radikaaliin muutoskykyyn ja innovatiivisuuteen. Siinä systeemi nähdään kompleksisena kokonaisuutena, jonka käyttäytyminen voi muuttua yllättäen tasapainosta epätasapainoiseksi ja kehittyä kasvavaa epäjärjestyksiä ja kaaosta kohti. Mekanistisessa maailmankuvassa epämääräisyys ja epäjärjestys

ovat yhtä kuin häiriö, kun taas dynaamisessa maailmankuvassa ne ovat systeemin uutta luova ominaisuus. Kolmannen paradigman maailmankuva painottaa monimuotoisuutta, yllätyksellisyyttä, spontaanisuutta, luovuutta ja erottumista. Kun organisaation kilpailuetu perustuu uudistumiskykyyn ja innovatiivisuuteen, johtajan on ymmärrettävä luovan prosessin itseorganisoituva luonne sekä kyettävä hyödyntämään siihen liittyvät mahdollisuudet. Samalla hän ymmärtää organisaation vetovoimaisen ytimen merkityksen ja osaa johtaa myös sitä, mitä organisaatio *on*, ei ainoastaan sitä, mitä se tuottaa. Johtajan on osattava hyödyntää sellaisia energialähteitä, joita ei voi kontrolloida.

Paradigma	Näkemys organisaatiosta	Toiminnan perusta	Johtaminen
I Suljetut systeemit	muuttumaton kontrolloitu virheettömyys ja tehokkuus	järjestelmät, säännönmukaisuudet, lainalaisuudet	hallinta kontrollointi -> organisaation maksimoitu tuotantoteho
II Avoimet systeemit	tasapainoinen itseohjautuvasti kehittyvä ympäristöön adaptoituva	palauteprosessit, vuorovaikutus, tiedon käsittely ja jalostus	valmennus, sosiaalinen arkkitehtuuri -> organisaation. maksimoitu kehittymisvalmius ja oppimiskyky
III Dynaamiset systeemit	a) kompleksinen, kaoottinen, uutta synnyttävä, innovatiivinen b) vetovoimainen, autenttinen, identiteetiltään erottuva	a) itseorganisoituminen, verkostoituminen luovuus asiantuntijuus b) autonomia	mahdollisuuksien hyödyntäminen -> luovuus ja uudistumiskyky -> omaperäisyys vetovoima

Taulukko 1. Systeemiajattelun paradigmat ja niihin liittyvä organisaatioajattelu (mukailtu Stähle 1998)<sup>8</sup>

Systeemiajattelun paradigmat auttavat ymmärtämään, miten organisaatioita on aikojen kuluessa johdettu. Nämä paradigmat kuvaavat kokonaisvaltaisia uskomusjärjestelmiä ja mentaalisia malleja johtamisen taustalla. Paradigmojen pohjalta voi myös ymmärtää niitä ristiriitoja, joita päättäjien, kehittäjien tai asiantuntijoiden välille voi syntyä. Jos kehittämisen lähtökohtana on mekaaninen kontrollia korostava paradigma, on helppoa ennakoida, miten erilainen toimintatapa ja erilaisia tuloksia saavutetaan verrattuna tilanteeseen, jossa lähtökohtana on dynaaminen itseorganisoitumiseen perustuva ja uusia mahdollisuuksia korostava paradigma.

Ristiriita vallitsevien johtamisparadigmojen ja toimialojen välillä on tälläkin hetkellä suuri. Insinööri on koulutettu ajattelemaan järjestelmällisesti ja hallitsemaan tekniikan lainalaisuuksia, jotka voi hallita ennakoidusti. Ekonomi taas on tottunut tarkkailemaan markkinoiden ennakoimatonta liikehdintää ja etsimään niistä säännönmukaisuuksia, jotka ovat paljon epämääräisempiä kuin teknisten järjestelmien. Taiteellisten alojen asiantuntijat ovat tottuneet luomaan uutta yhdistelemällä mitä erilaisimpia elementtejä ja oivalluksia, joiden lopputulosta ei voi ennakoida minkäänlaisen järjestelmän avulla. Eri tieteenalojen ja asiantuntemuksen tausta ja ihmisten työkokemus liittyvät vastaavasti eri paradigmoihin – eikä tässä mielessä ole hyvää tai huonoa, oikeata tai väärää. Itse kukin meistä on tottunut ajattelemaan, että asiat toimivat tietyllä tavalla, ja että juuri se on yleisesti käypä, oikea toimintatapa. Kaikki toimintatavat ovat kuitenkin oikeita tai väriä riippuen siitä, miten ne soveltuvat käsillä oleviin tilanteisiin ja tavoitteisiin.

Suuri haaste nykyhetken toimintaympäristön murroksessa onkin se, että osaisimme johtaa tarkoituksenmukaisesti tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä pakottaa kyseenalaistamaan omat ajatusmallit ja tutkimaan toisia näkökulmia ja toimintatapoja, jotka soveltuvat vanhoja paremmin käsillä olevien tavoitteiden saavuttamiseen.

*Yliopiston johtaminen edellyttää kaikkien kolmen toimintalogiikan hallintaa.* Organisaation uudistumiskykyä johdetaan siten, että kaikki kolme toimintalogiikkaa saadaan toimimaan optimaalisesti tilanteen ja tarkoituksen mukaan. Yliopistokin on organisaationa kuin

---

<sup>8</sup> Stähle 1998

hologrammi, jossa erilaiset logiikat toimivat samanaikaisesti ja liittyvät toisiinsa tarkoituksenmukaisesti. Mitään menestyvää organisaatiota ei voi johtaa vain yhden toimintalogiikan varassa. Uudistumiskykyinen organisaatio tarvitsee niitä kaikkia – samanaikaisesti.

Yliopiston kannalta tärkeä kysymys on, miten mekaanisen, orgaanisen ja dynaamisen toimintalogiikan tulisi painottua yliopistossa. Paljonko me haluamme radikaalia innovatiivisuutta yliopistoomme – tai miten merkittävä yliopiston omaleimaisuus ja identiteetti sille on? Vai luotammeko siihen, että pyrkimys maksimaalisiin määrällisiin tuloksiin kehittää yliopistoa pitkällä aikavälillä tehokkaimmin?