

Delfoi Akatemia – vuosi yhdessä on takana

Sain opiskella vuoden Delfoi Akatemiassa, joka oli nuorille naisille suunnattu johtamisen perusvalmennusohjelma. Koulutus oli kansainvälisestäikin uudenlainen. Delfoi Akatemian tavoitteena oli nuorten, koulutettujen naisten johtamisosaamisen kehittäminen, urasuunnittelun tukeminen ja oman ammatillisen verkoston rakentaminen. Delfoi Akatemian valmennusohjelma tähtää johtamisen perustaitoihin, joita voi soveltaa kaikenlaisissa organisaatioissa. Delfoin papittariltahan jo antiikin johtajat ja sotapäälliköt kysyivät neuvoja valtion ja joukkojen johtamiseen – nyt me nuoret uramme alussa olemat - saimme ainutlaatuisen mahdollisuuden osallistua Gaia -verkoston helmeen.

Koulutuksen keskiössä oli koko vuoden ajan strategisen ajattelun muotoutuminen, taloudellisen ajattelun kokonaishallinta, systemisen ajattelun taito, vuorovaikutustaidot ja tasa-arvo johtajuudessa. Koulutus toteutui lähipäiviemme aikana luentojen, pienryhmätyöskentelyn ja yritysvierailujen kautta. Lisäksi vaatimuksena oli jatkuva itsenäisen opiskelu. Saimme luentojen, work shopien ja mentoreidemme vihjeenä johtamisen kirjallisuutta, johon paneuduimme laajasti koko vuoden ajan.

Valmennusohjelman tärkeä oppimismuoto on tutustuminen johtamiseen käytännössä. Tämä toteutettiin ns. mentor-organisaatio -opiskeluna. Jokainen meistä opiskelijoista hankki itselleen mentor-organisaation, jossa mentoreiksemme lupautuneet johtajat jaksoivat paneutua ohjaamiseemme. Mentor-organisaatio –opiskelu mahdollisti meille käytännön olosuhteet, joissa saatoimme oppia tämän päivän johtamisen käytänteitä ja tutkia johtajuutta oikeiden johtajien työskentelyn kautta. Aktoreina pääsimme testaamaan omia käsityksiämme johtajuudesta dialogissa mentoreidemme kanssa. Saimme palautetta omista kyvyistämme, mikä edesauttoi voimaantumisen tiellä. Experttijohtajan kannustus toi ainakin minulle lisää itsevarmuutta ja kasvatti luottamusta omiin kykyihin. Lisäksi johtajan työn seuraaminen edesauttoi tunnetta vaativankin työn hallintaan. Ja mentorin rohkaisu tuoda julki omia ajatuksia muistuttaa minua puheen voimasta.

Koulutus antoi teoreettisia, tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, mutta ehkä vielä olennaisempaa oli kasvu johtajan identiteettiin. Osaan nyt toki taitavasti muodostaa oman johtamisfilosofiani, mutta tärkeintä oli kasvuni ihmisenä koulutusprosessin aikana. Nyt ymmärrän, että lähtökohtana johtamisosaamiseen ovat tietenkin johtamisen tekniset taidot, ymmärrän talouden lainalaisuudet ja markkinoinnin strategiat, mutta mitä virkaa on johtajalla, joka ei kykene luomaan työyhteisöstään rikastuttavaa. Tässä olen filosofi Pekka Himasen kanssa samaa mieltä - aikaa ja tulosta tarkkailevan johtajan tulisi innostuakin yllyttäjäksi, joka saa yksilöt yllättämään itsensä. Inhimillisyydelle ja luovuudelle täytyy siis antaa ensisijainen tila, jotta menestys voi sitä seurata (Ropo ym. 2005, 158).

Johtajana tunnelahjakkuuden vaaliminen itsessäni nousee substanssiosaamisen rinnalle. Johtajana minun tulisi ymmärtää, mikä motivoi ihmistä tunteen tasolla ja henkisesti. Mikä saa ihmisen tekemään työtään innolla ja jakamaan osaamisensa yrityksen käyttöön. Ihmisten tunteiden tiedostamisessa piilee valtavasti voimaa. Näin ollen tavoittelen älykään johtajuuden ideaalia, joka perustuu laaja-alaiseen ihmiskäsitykseen, ja jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä etsivänä olentona. (ks. Sydänmaanlakka 2004.)

Lapsuuden perheeni esikoisena totuin määräämään pikkusiskot ja veljet järjestykseen ja olemaan hiljaa, kun minä isona siskona puhuin – he ihailivat minua, mutta nyt oivallan, että johtajana minun on nähtävä oman egoni yli. Egoni ei saa olla motiivina saada aikaan asioita, vaan tavoitteiden lähtökohtana ovat ihmisten yhteisö, yrityksen menestys ja yhteiskunnan paras. Johtajan on suostuttava palvelijaksi - se on kypsän aikuisuuden ja johtajuuden osa.

Delfoi Akatemian yksi merkittävimmistä anneista oli kasvuni uskoon eettisen johtamisen merkityksellisyydestä. Kun nyt katson tulevaan - siihen miten minä haluan toimia johtajana näen, että toiminnan ohjaajana talouden ohella kulkee eettisyys. Johtaminenhan on jatkuvaa valintojen tekemistä ja näitä valintoja ei tulisi arvioida vain taloudellisen pääoman tuottajana vaan myös sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja yksilöllisen elämänlaadun näkökulmasta. Ne kansakunnat, jotka huolehtivat heikoimmasta väestöosastaan, niin niiden kehittyminen on ollut kestäväntä sekä sivistyksellisesti että taloudellisestikin. Näin havaitsen, että strateginen johtajuus saa voimansa arvokeskustelusta.

Olen sitoutunut tiettyihin arvoihin ja toimintani johtajana ilmentävät niitä. Intuitioni avulla pyrin valitsemaan poluista parhaan. Mutta tiedän, että erehdysten eliminoiminen on yhtä mahdotonta

kuin auringonlaskun estäminen. Ymmärrän, että joukot kaipaavat tilaa, vapautta ja emotionaalisesti turvallista areenaa. Ihmiset kaipaavat arvoa ihmisinä. Ihmiset luovat toinen toisensa. Johtajalla ja joukoilla on näkymätön side ja yhteisö haluaa johtajan olevan symboli arvoille, joita yhteisö arvostaa. Jotta yhteisö voi hyvin - on ihmisten saatava kokea arvoa ihmisinä, sillä ilman ihmisyyden kokemusta henkinen kasvu ja yhteys ihmisten välillä jää toteutumatta. Näin ollen ymmärrän, että tärkeintä on sielun älykkyys. Tekeminen, tietäminen ja tunteminen ovat tärkeitä, mutta olemisen tasolla sijaitsee todellinen älykkyys. Johtamisen suhteen tämä tarkoittaa, että rationaalisen älykkyyden lisäksi meidän on käytettävä tunneälyä ja henkistä älykkyyttä (Sydänmaanlakka 2004).

Delfoi Akatemiassa opimme itsetuntemusta ja sitä kautta kasvoimme johtajan identiteettiin. Kuinka kasvaa ensimmäiseksi vertaistensa joukkoon. Pikkuveljeni, 20-vuotias Merisotakoulun käynyt nuorukainen ylennettiin heinäkuussa reservin aliluutnantiksi. Hän johtaa alokkaista aliupseereita ja kokee, että hänen kasvunsa upseeriksi ja linjan johtajaksi tapahtui askelittain asento asennolta. Niin mekin kasvoimme Delfoi Akatemiassa keskustelu keskustelulta, kokemus kokemukselta. Me opimme tuntemaan itseämme, opimme, että on oltava avoin. On uskottava itseensä ja tavoitteisiinsa. Ja sisäistimme, että yhtä uskollisesti kuin johtajina luotamme visioihimme ja asioihin, joita haluamme viedä eteenpäin niin yhtä vahvasti on osattava luottaa ihmisiin ja se luottamus on osoitettava henkilöstölle: me saavutamme tavoitteemme yhdessä.

Yksi Delfoin vahvoista anneista oli opiskelijaryhmämme, jossa kasvoimme jakamaan osaamistamme, jakamaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Huomasimme, että halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon oli rikastuttava yhteisö, josta Himanen puhuu. Yhteinen tavoitteemme - kasvu johtajaksi oli kunnianhimoinen päämäärä, joka synnytti yhteisen innostuksen. Huomasimme, että dialogin luominen ja sen aktiivinen tukeminen merkitsevät sen varmistamista, että yhteisössä vallitsevat eri näkökulmat saavat tilaisuuden tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Aina emme löytäneet yhteistä näkemystä, mutta opimme aina löytämään pienimmän yhteisen nimittäjän joka mahdollisti yhdessä toimimisen. Ehkäpä tulevaisuuden organisaation yksi menestyksen kulmakivistä on kyky luoda ns. demokraattinen, avoin yhteisö, jossa yksilöillä on vuorovaikutteisissa prosesseissa mahdollisuus kyetä kriittisesti refleктоimaan omia ajattelu-, ja toimintatapoja sekä niiden taustalla vaikuttavia rakenteita (ks. Ruohotie. Ehkä tässä onkin tulevaisuuden luovuuden, innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn elinehto.

Johtajina emme vain toteuta muutosta vaan vaatimus on haistaa heikoistakin signaaleista tulossa oleva muutos ja iskettävä muutokseen ensimmäisenä. Käyttäytymismallien ja ajattelumallien muuttuminen ei ole ihmiselle helppoa, sillä käytössä olevat mallit rutinoituvat nopeasti. Ihmisillä ei ole aina kykyä, halua tai aikaa tarkastella omaa työtään uusien silmälasien läpi, arvioida tapojensa toimivuutta tai jopa kyseenalaistaa niiden järkevyyttä. Johtajan on vain otettava se askel ja uskottava opettajan optimismin lailla, että oppiminen ja sitä kautta muutos tapahtuvat.

Kasvatustieteilijänä näen suuren mahdollisuuden tulevaisuudessa. Kuten yhteiskunnassamme on aina valistuksen tiellä totuttu, niin tässäkin kääntäisin katseen koululaitokseemme. Se malli mihin lapsemme ja nuoremme kouluissa, oppilaitoksissa sosiaalistuvat on malli, jonka mukaan organisaatioitamme huomenna johdetaan. Oiva esimerkki on, että vaikka opettajista on 80 prosenttia naisia, niin koulua johtaa lähes aina mies, vain joka neljättä koulua johtaa nainen. Tähän järjestykseenkö me lapsemme kasvatamme?

Lähtökohtana Delfoi Akatemian perustamiselle oli se tosiasia, että huolimatta naisten paremmasta koulutustasosta maassamme on naisia johtajina vähän. Kuitenkin tutkimusten perusteella tiedetään, että naiset johtajina edistävät niitä arvoja, joita edellytetään nykyaikaiselta johtajuudelta eli ammatillisuutta, henkilöstöpainotteisuutta, suvaitsevaisuutta, yhteistyökykyisyyttä, joustavuutta, keskustelevuutta ja tasa-arvoisuutta henkilöstön kanssa. Naiset ovat johtajina murtamassa perinteisiä hierarkisia rakenteita organisaatioissa. He tarttuvat uusiin asioihin avoimesti ja rohkeasti.

- Yhtä rohkeasti meidän on otettava se johtajan paikka.

## Lähteet

- Ropo, A. ym. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy

