

Pirulliset ongelmat ja johtajuuden henki

Oppilaitoksen rakenneuudistusten johtaminen
2015-2016

Elina Juntunen & Reijo Räisänen
29.8.2016, Tampere



Reijo Räisänen

YTM, Dk, työyhteisö- ja johtamisen valmentaja



Elina Juntunen

TT, YTK, oppilaitosyhteistyön asiantuntija,
tutkijatohtori, muutosvalmentaja

Esityksemme teemoja:

- VUCA-maailma
- Työelämän henkiset ulottuvuudet, *spiritualiteetti*
- Henkinen eli spirituaalinen johtajuus

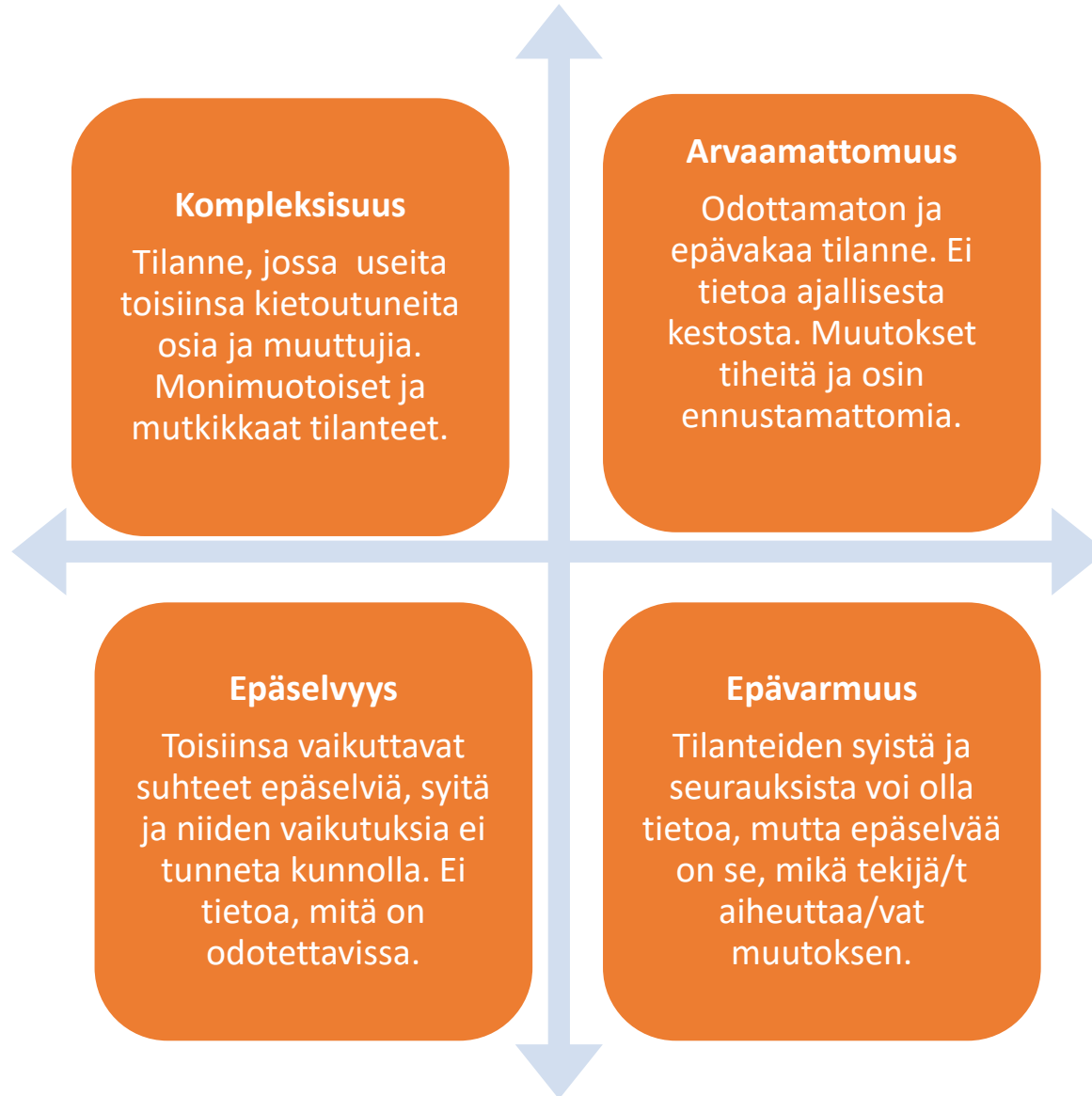
YHTEISKUNNALLINEN KEHYS: VUCA -MAAILMA

Toimintaympäristöämme voi kuvata:

- Arvaamattomaksi (Volatility)
- Epävarmaksi (Uncertainty)
- Monimutkaiseksi (Complexity)
- Epäselväksi (Ambiguity)



VUCA:n ulottuvuudet (Halek & Strobl 2015)

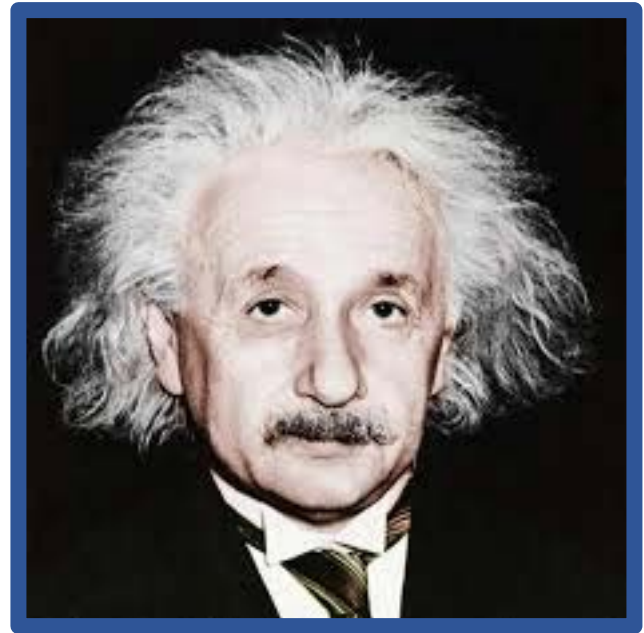


Kuinka navigoida VUCA-maailmassa?

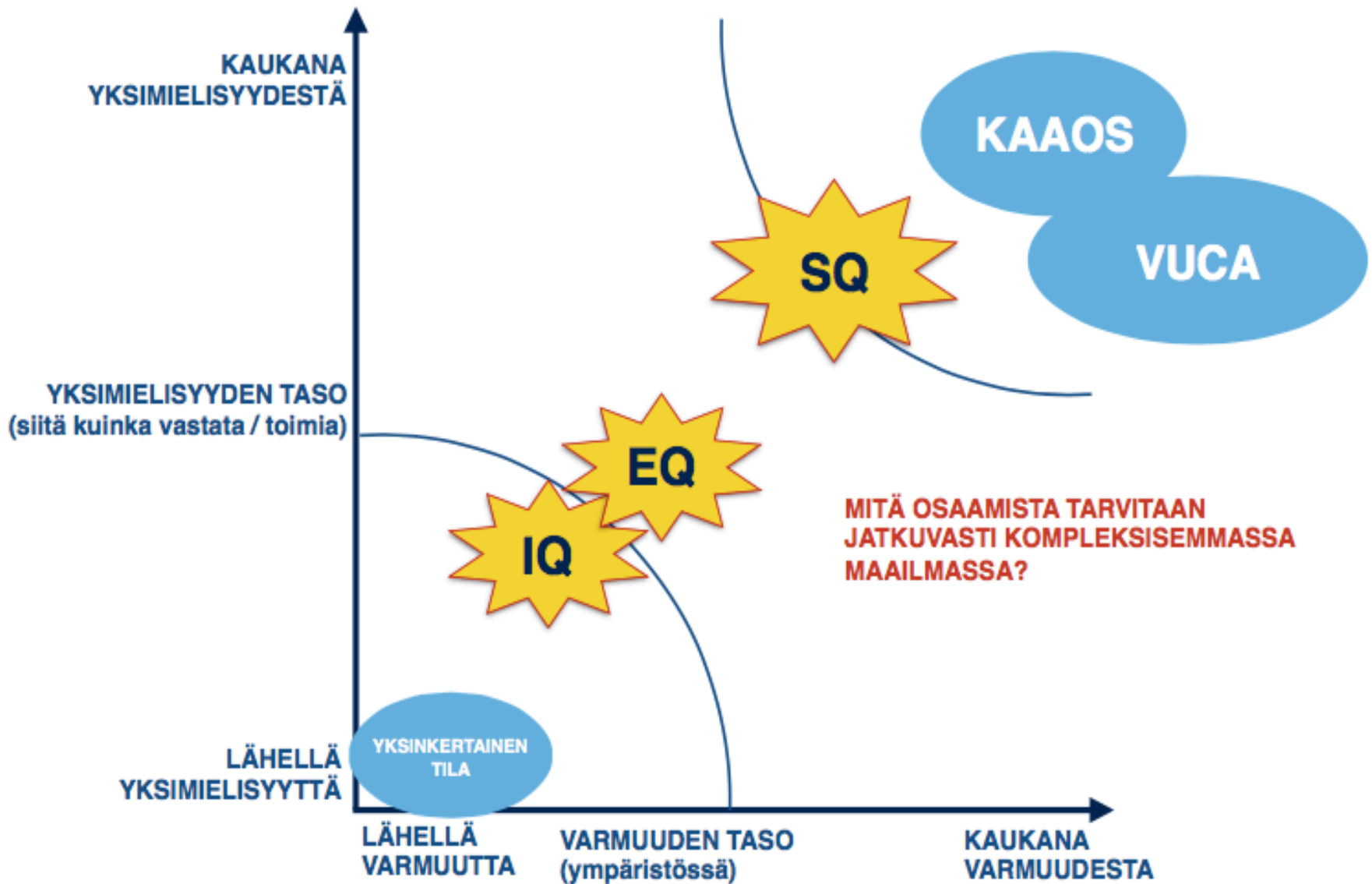
V ision	Visio
U nderstanding	Ymmärtäminen
C larity	Selkeys
A gility	Ketteryys

”Ongelmaa ei voi ratkaista samalla tasolla, jolla se on luotu.”

— *Albert Einstein*



Miten selvittää VUCA-maailmassa? *



* V=volatility (ailahtelevuus), U=uncertainty (epävarmuus), C=complexity (kompleksisuus) and A=ambiguity (moniselitteisyys)

EGOSTA ECOON

EGO

”Olla paras maailmassa”

Omat, organisaation tai kansakunnan tarpeet

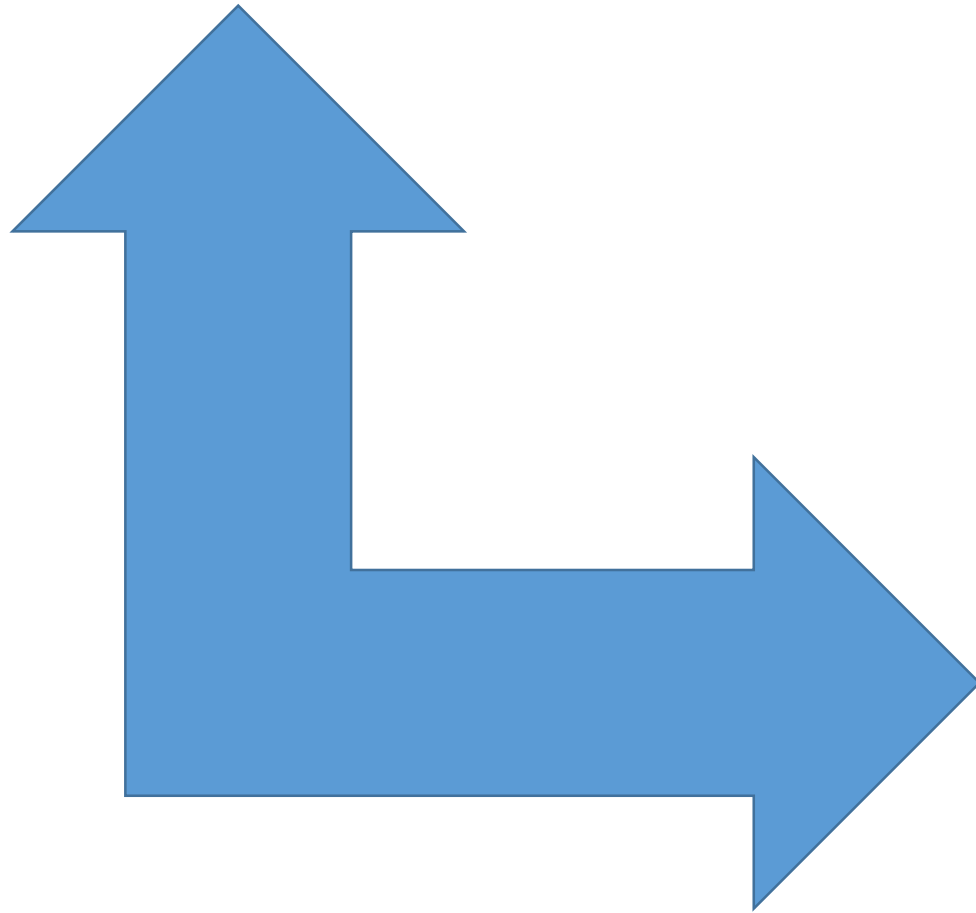
ECO

”Olla paras maailmaa varten”

Tietoisuus olla osana laajaa ekosysteemiä

‘I am because WE are’ (African concept - Ubuntu)

Spiritualiteetti – tietoisuus yhteydestä



Spiritualiteetti/henkisyys– määritelmällistä tarkastelua

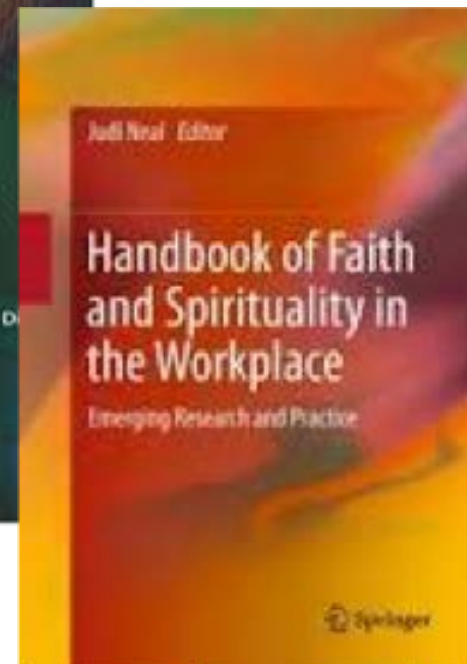
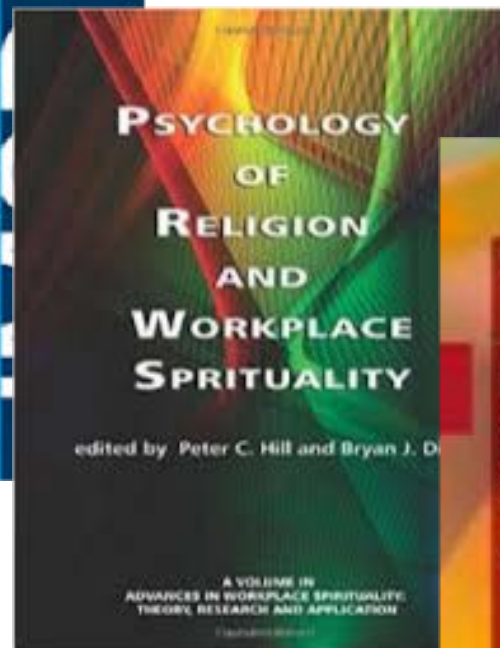
Spiritualiteetti:

- (Oman) elämän ymmärtäminen perimmäisen tarkoituksen ja arvojen näkökulmista (Muldoon & King 1995).
- Elämän syvän merkityksellisyyden ymmärtäminen. Yhteyden kokemus omaan itseensä, toisiin, luontoon ja transendenttaalisuuteen (ihmisen itsensä ylittävään). (Meezebroek ym. 2012.)

Työelämän spiritualiteetti:

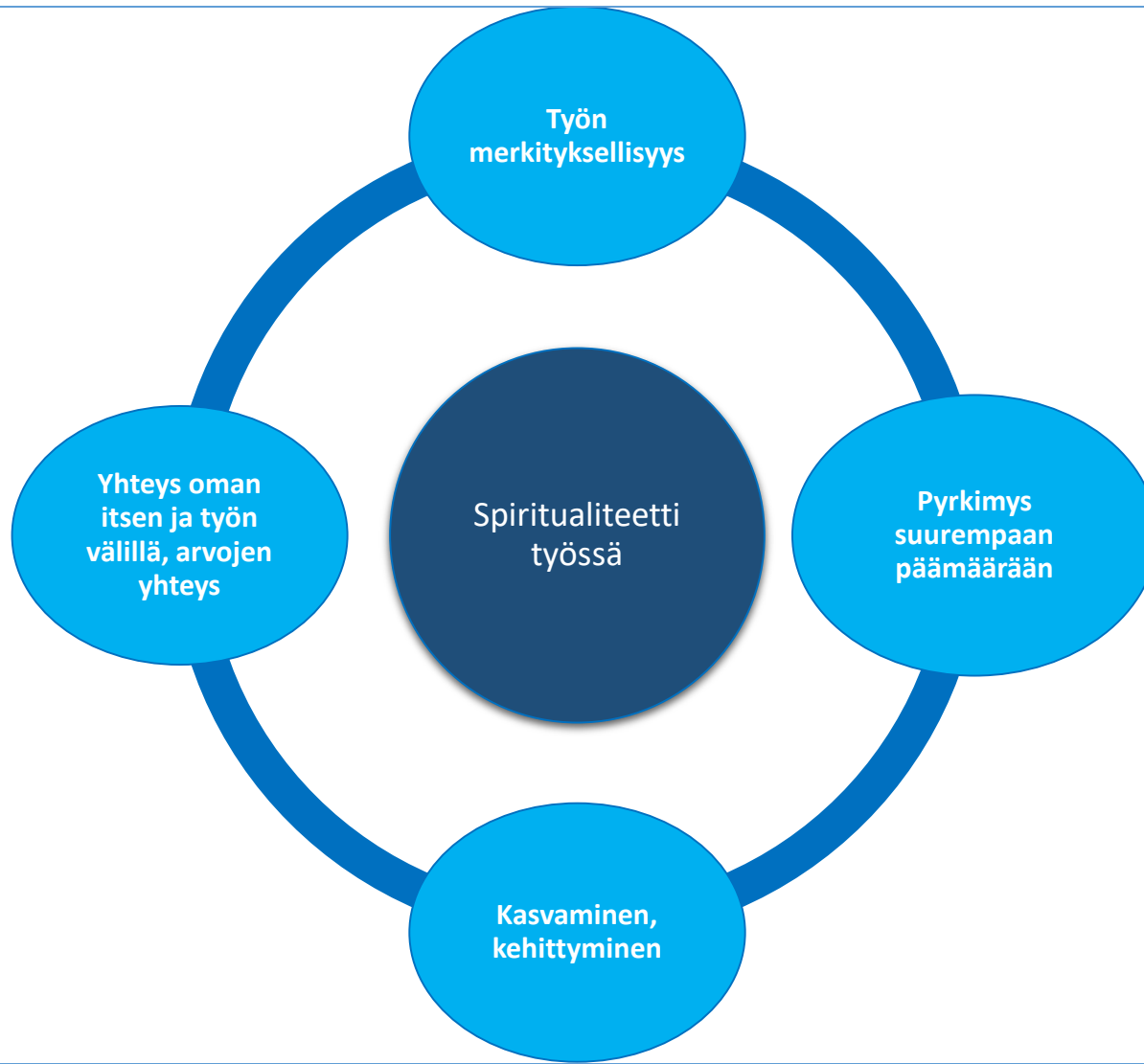
- Työntekijöillä on oma sisäinen elämänsä, jota he haluavat ravita merkityksellisen työn kautta. (Asmosh ja Dunchon 2000)

Spirituaalisuus työelämässä ja tutkimus



Spiritualiteetti työelämässä

(Sheep 2006)



Työelämän spiritualiteetin ulottuvuudet

Yksilö

- Syvää merkityksen ja yhteyden etsintää työssä; oman itsen ylittävät merkitykset

Yhteisö

- Henkinen, tunnetason yhteys työtovereihin
- Yhteisön rakentuminen, yhteisölliset ja jaetut merkitykset ja syvä tarkoituksellisuus

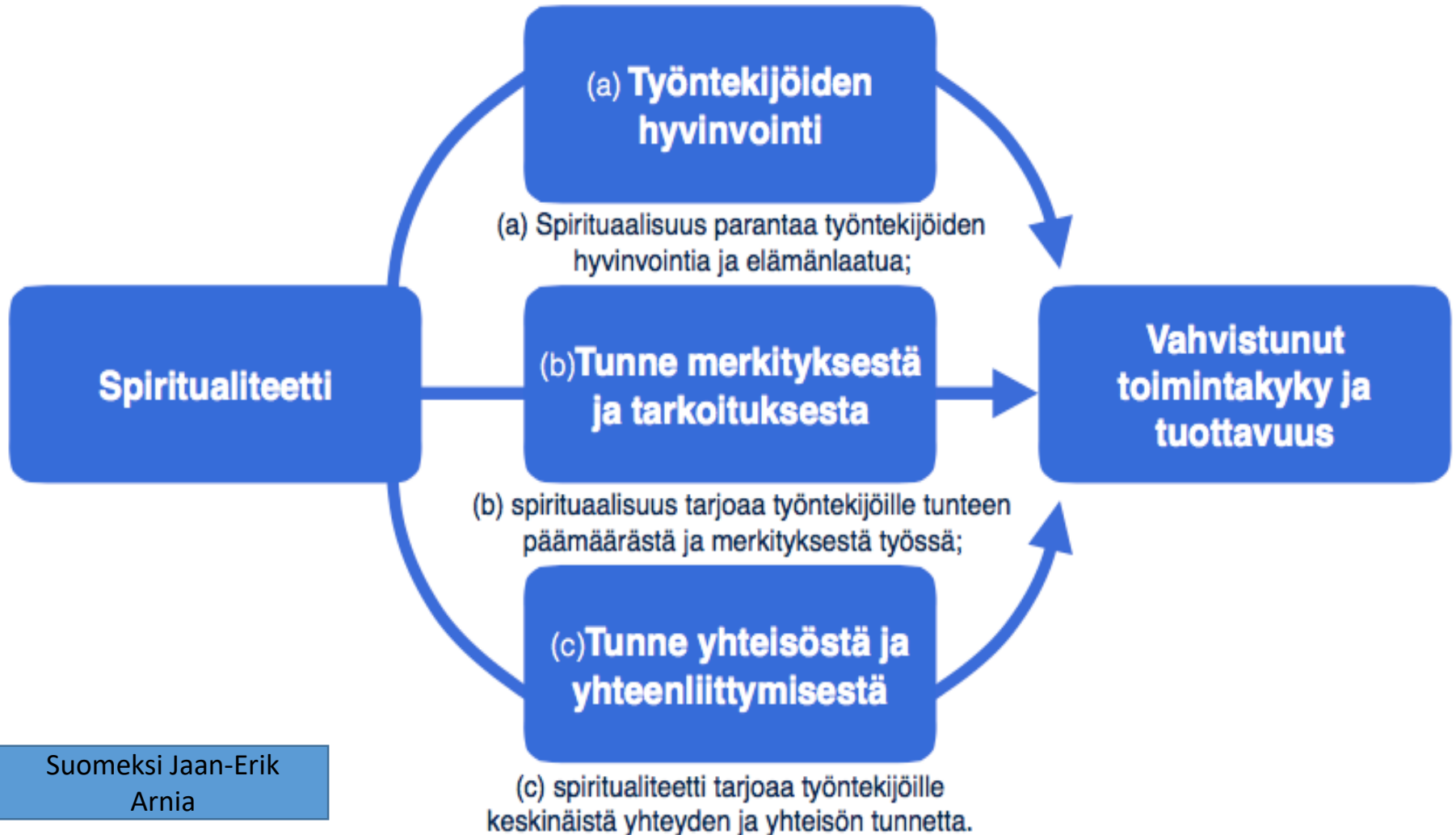
Organisaatio ja johtaminen

- Visio: kutsu merkitykselliseen työhön
- Arvot, missio ja tarkoitus
- Syvä yhteys ja sopusointu ympäröivän maailman kanssa

Mm. Milliman et al. 2003,
Benefiel ym. 2014

Spirituaalisuuden vaikutuksia työorganisaatiossa (Karakas 2009)

“[Tämä] artikkeli arvioi noin 140 artikkelia työpaikan spirituaalisuudesta, arvioiden havaintoja siitä, miten spirituaalisuus tukee organisaation suorituskykyä.”



Johtajuusteoriat ja henkisyys/spiritualiteetti

Johtajuusteoriat	Henkisyuden elementit
Palveleva johtajuus (Greenleaf, 1977)	Välittäminen, henkilökohtainen, ammatillinen ja henkinen kasvu, yhteisön rakentaminen
Transformaalinen johtajuus (Bass, 1985)	Johtajuus suhteina, seuraajien korkeimpien tarpeiden kohtaaminen
Transsendentaalinen johtajuus (Cardona, 2000)	Työn päämäärä ylittää oman egon
Autenttinen johtajuus (Avolio & Gardner)	Itsensä tunteminen, läpinäkyvyys, nöyryys
Spirituaalinen johtajuus (Fry, 2003; 2005)	Sisäinen elämä, usko/toivo, epäitsekkyys, rakkaus.
Kontemplatiivinen johtajuus (Grandy, & Silwa 2015)	Organisaation tarkoituksen jatkuva pohdiskelu, oikeudenmukaisuuden tavoittelu



Spirituaalisen johtamisen haasteet

Reijo Räisänen

**Jokin minussa, jokin hellittämätön
ja lahjomaton minussa, tiukkaa ja
utelee lakkaamatta, kuka olet, mihin
pyrit, mitä oikeastaan tahdot elämästä?**

Mika Valtari

Mikael Hakim

Spirituaalinen johtajuus

- ei ole johtamisteoria
- eikä pelastusoppi

Voisiko se olla uusi paradigma?

MUUTOKSEN TASOT



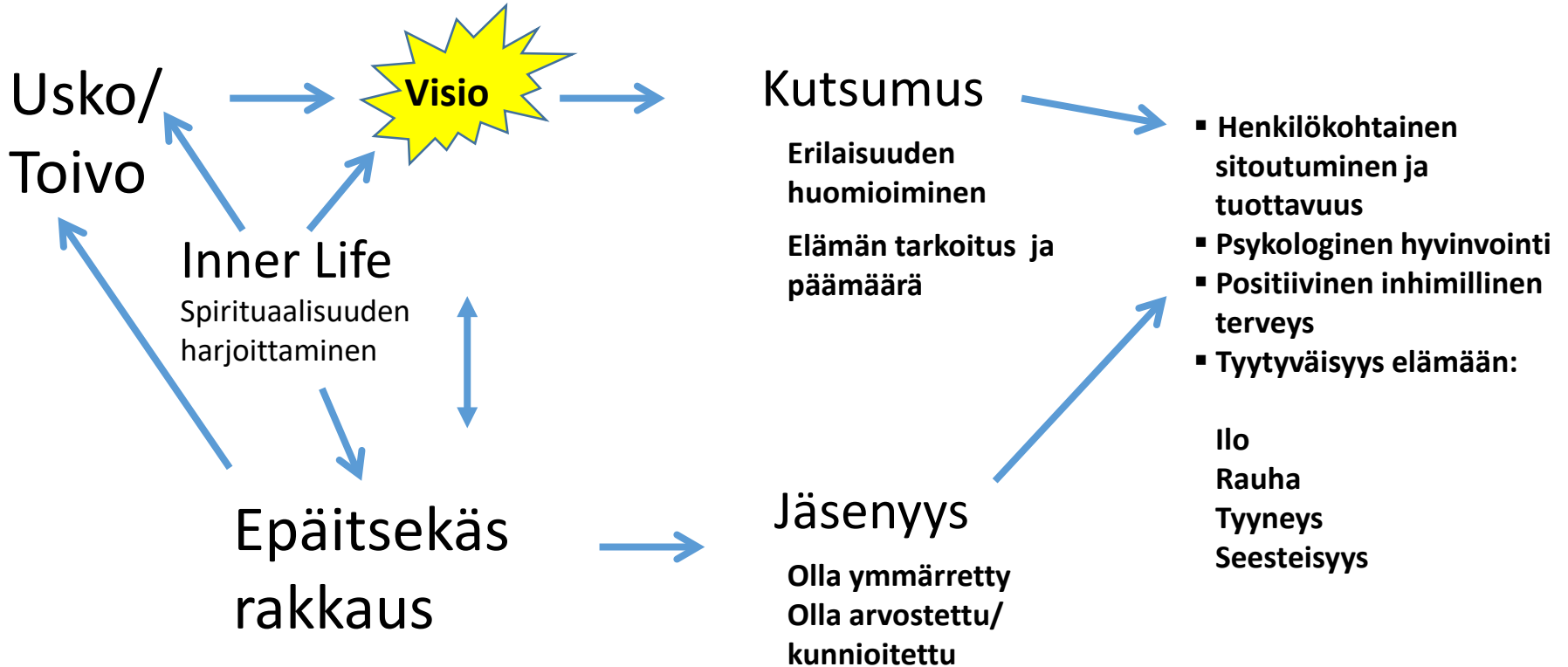
- Spirituaalinen johtajuus käsittää ne arvot, asenteet ja toimintatavat, jotka ovat välttämättömiä sekä oman itsen että toisten ihmisten sisäiseen motivoimiseen niin, että syntyy tunne henkisestä selviytymisestä ja kuulumisesta yhteisöön kutsumuksen ja jäsenyyden kautta.
- Johtajuus muodostuu kahdesta osatekijästä: On oltava visio ja on saatava vakiintumaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka perustuu altruistiseen rakkauteen.

Spirituaalisen johtajuuden malli

Henkilökohtainen
spirituaalinen johtajuus

Spirituaalinen
hyvinvointi

Henkilökohtainen tulos



Organisaation spirituaalisen johtajuuden malli

Spirituaalinen johtajuus



Spirituaalinen hyvinvointi



Triple Bottom Line

Usko/
Toivo



Kutsumus



Erilaisuuden huomioiminen

Elämän tarkoitus ja päämäärä

▪ Organisaatioon sitoutuminen ja tuottavuus

▪ Taloudellinen suorituskyky

▪ Työntekijöiden tyytyväisyys elämään

▪ Organisaation vastuullisuus

Inner Life

Spirituaalisuuden harjoittaminen



Epäitsekäs rakkaus



Jäsenyys

Olla ymmärretty
Olla arvostettu/
kunnioitettu

Henkilökohtaisen spirituaalisen johtamisen laatu

Visio

- Laaja vetoamus avainryhmille
- Määrittelee päämäärän ja matkan reflektoiden korkeiden ideoiden kanssa
- Rohkaisee toivoon ja uskoon
- Perustaa ja määrittää organisaation erinomaisuuden

Usko/ Toivo

- Kestävyys
- Sinnikkyys
- Tekee mitä tarvitaan
- Joustavat tavoitteet
- Palkinnon ja voiton odotus
- Erinomaisuus

Epäitsekäs rakkaus

- Luottamus ja lojaalisuus
- Anteeksianto ja hyväksyminen
- Kiitollisuus
- Kunnia
- Rohkeus
- Myötätunto
- Nöyryys
- Ystävällisyys
- Kärsivällisyys
- Kestävyys
- Hauskuus

Spirituaalisen johtajan tuntomerkit

Vahva usko

- Spirituaalinen johtaja ilmentää vahvaa uskoa hyviin päämääriin.
- Tavoitteet saavutetaan, jos niihin jaksaa uskoa.

Rohkea visionääri

- Uskaltaa asettaa rohkeita tavoitteita, jotka ylittävät nykyhetken rajoitukset.
- Hän uskaltaa unelmoida, viestiä näkemyksensä ja saada erilaiset ryhmät taakseen kohti parempaa tulevaisuutta.
- Henkinen johtaja on rohkeasti visionäärinen.

Kultainen sääntö: lähimmäisen-rakkaus

- Myötätunto, empatia, anteeksianto, nöyryys ja palveleminen (kokonaisvaltaisesti).
- Auttaa ihmisiä kasvamaan.
- Elää eettisyyden todeksi johtajan roolissa.



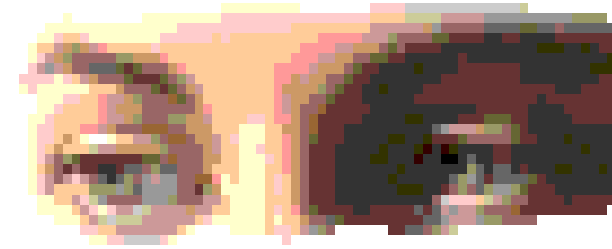
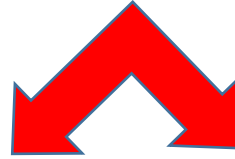
Johtaja

Innostava ja
moraalisesti
sitoutunut

Kannustus
spirituaaliseen
elämään ja
työn merkityksellisyyteen

Työ on osa suurempaa
palvelumissiota

Vahva usko
Epäitsekäs
lähimmäisenrakkaus
Rohkea visionäärisyys



Työntekijä

Tuloksekas toiminta ja
tuottavuus

Kokemus mielekkästä
kollektiivista

Tunne yhteenkuuluvuudesta
ja arvostuksesta

Kokemus osana
laajempaa kulttuurista
liikettä

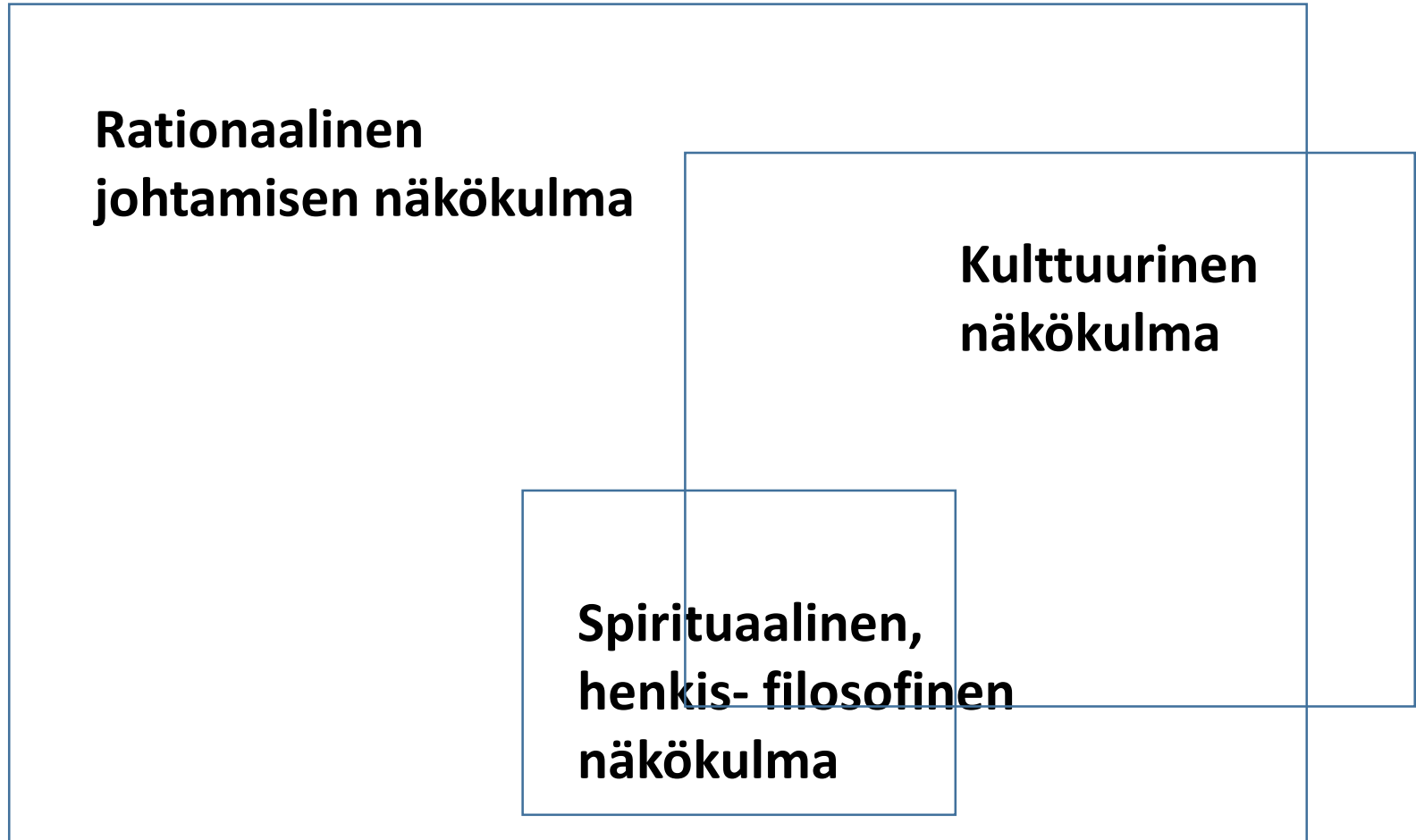
Spirituaalisen johtajuuden keskeisiä piirteitä

1. Keskeistä on emotionaalinen älykkyys, eettisyys, arvot, kuuntelu, sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys.
2. Johtajuuden ytimessä tuetaan työntekijää voimaantumaa - kasvuun ja kehitykseen ihmisenä.
3. Johtaja kohtaa työntekijän kokonaisvaltaisesti, tuntee hänen sisäiset tarpeensa, intressit, toivomukset ja tavoitteet.
4. Arvot ovat johtamisen keskiössä.
5. Johtaja luo humaania ympäristöä ja dialogia organisaation kaikilla tasoilla paikallisesti ja globaalisti.
6. Johtamisessa vahvistetaan yhteyksiä omaan itseen, toisiin ihmisiin ja perimmäisiin tarkoituksiin, myös syvimpään tietoisuuteen ja mystiikkaan.

Spirituaalisen johtajuuden keskeisiä piirteitä

7. Johtamisessa motivoidaan itseä ja toisia rakentamaan organisaatiokulttuuria, jonka perustana on tunne ja kokemus yhdessä jaetusta yhteisöstä.
8. Johtajan tehtävä on luoda sellaisia visioita, kulttuuria ja arvoja, jotka ovat vuorovaikutuksessa ihmisten kokonaisvaltaisuuden kanssa.
9. Spirituaaliselle johtajuudelle on välttämätön tiukka reflektio oman spirituaalisuuden kanssa; kaksinkertainen taakka.
10. Johtaja tekee hyvää kaikille tasapuolisesti, toisia ei uhrata.
11. Asettuminen toisten asemaan auttaa johtajaa kyseenalaistamaan ratkaisuja ja visioita, ja selkeyttämään miten toimitaan ennakoimattomassa, laajenevassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Nykyiset johtajuus- ja organisoitumisnäkökulmat



Suhde itseen

- On tietoinen omasta itsestään.
- Kehittää ja harjoittaa omaa itseään ja tietoisuuden tasojaan (transkendenssi)
- Johtajan tulee löytää omat ja artikuloitavat arvonsa, uskomuksensa ja periaatteensa.
- Ylittää rajansa ja ambitionsa, elää eettisesti ja reflektoi omaa henkisyttään.

Suhde organisaatioon

- Yhteisöllisen eettisyyden edistäminen
- Arvot keskiössä
- Luo humaania yhteisöä ja dialogia kaikilla tasoilla.
- Rakentaa organisaatiokulttuuria, josta tunne ja kokemus jaetusta yhteisöstä.
- Luo visioita, kulttuuria ja arvoja, joilla yhteys työntekijän kokonaisvaltaistumiseen.

Suhde toisiin

- Haluaa palvella muita, asettaa toisten tarpeet etusijalle.
- Toisten kasvun, kehityksen ja voimaantumisen tukeminen.
- Kohtaa toiset kokonaisvaltaisesti
- Tuntee työntekijän tarpeet, intressit, tavoitteet ja vahvistaa yhteyksiä syvimpään tietoisuuteen.

Suhde maailmaan

- Luo humaania yhteisöä ja dialogia globaalisti.
- Sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys.
- Suhteuttaa eettiset vaatimukset laajempaan visioon.
- Perspektiivi elämän mittaisessa kasvussa ja palvelemisessa.

Spirituaalisuus ja eettisyys johtamisessa

Johtajalla on kyky viisauteen

- Yhteys tunteisiin ja intuition.
- Tuntemusten ja vaiston ohjaus kohti ymmärrystä ja oikeita ratkaisuja.
- Kyky nähdä päätösten ja valintojen seuraukset.
- Näkymä luoda parempi tulevaisuus.
- Yksilöllinen ja yhteisöllinen potentiaali ei ole täydessä käytössä.

Egon ja ylpeyden ylittäminen

- Tarkastelee maailmaa laajasta perspektiivistä.
- Ei käytä ihmisiä eikä organisaatioita omien intressien pönkittämiseen.
- Kyky pysyä tasapainoisena vaikeissa tilanteissa.
- Suuruuden sijaan johtajaa ohjaa nöyryys ja palveleminen.
- Suuri visio ja sisäinen palo palvelevalla asenteella.
- Nöyryys kumpuaa siitä, että ei toimi yksin ja on osa suurempaa järjestystä.

Vaatimusten suhteuttaminen eettiseen visioon

- Suhteuttaa organisaation vaatimukset laajempaan eettiseen visioon.
- Johtaja ei vaienna sisäistä kutsumusta ylempien mielistelyn tai pelien vuoksi.
- Johtaja katsoo elämänsä tehtävää laajassa perspektiivissä.
- Johtaja ei etsi mielistelevää joukkoa ympärilleen.
- Perspektiivi on elämän mittaisessa kasvussa ja palvelemissa.

Spirituaalisuus organisaatiokulttuurissa

Näkökulma	Analyysiyksikkö	Kulttuurinen yhtenäisyys
Yhdistävä	Organisaatio	Toteutuu koko organisaation tasolla
Erottava	Alakulttuurin ja org. kulttuurin suhde	Toteutuu alakulttuurin tasolla
Pirstaleinen	Tilanteellinen tulkinta	Toteutuu hetkellisesti

Henkisyiden vaikutus työyhteisön tuloksellisuuteen

- **Henkilöstöjohtamisen ote**

jossa henkisyys käsitteellistetään hyvinvointina ja työelämän laadun kohoamisena. (työstressin lievittäminen)

- **Henkisyiden korostaminen**

uusissa merkityksellisyyden ja korkeimman tarkoituksen visioissa.

Henkistynyt yhteisö on valmiimpi käsittelemään eksistentiaalisia kysymyksiä.

- **Yhteisöllinen ulottuvuus**

Henkisyys ylittää individualistisen egoismin ja tuo empaattisuutta ja solidaarisuutta yhteisöön. Yhteisön kiinteys ja ristiriitojen ylittäminen tuo yhteisölle toiminnallista vahvuutta, joka vaikuttaa tulokseen.

Spirituaalisen merkityksen ja tietoisuuden vahvistaminen

Hiljaisuus ja pysähtyminen hetkittäin.



Johtajan oma henkinen ja hengellinen kehittäminen, kyky etsiä merkityksiä ja elämän tarkoitusta.

Kyky kohdata toinen ihminen työtoverina ja ihmisenä kokonaisvaltaisesti. Siihen kuuluu kyky avoimen keskustelu- ja palautekulttuurin edistäminen.

Oman elämänsä hallinta, läheisten ja ympäristön huomioiminen ja kunnioitus. Halu toimia työssään eettisesti ja ekologisesti.

Strategisten tavoitteiden selkeyttäminen ja toteuttaminen pitkäjänteisesti.

Pohdittavaksi

- Miten VUCA-maailman ilmiöt näyttäytyvät teidän työssänne?
- Mitä spiritualiteetti ja spirituaalinen johtaminen voi tarjota VUCA-maailman haasteisiin?

A dramatic seascape with a dark storm cloud on the left and a bright, golden light on the right, over a blue ocean.

KIITOS!