

Akateemisesta johtamisesta

Johtamisesta on kirjoitettu paljon kirjoja. En ole niitä juurikaan lukenut. Kirjoitan tätä ymmärtääkseni omia kokemuksiani johtamisesta yliopistossa ja myös teollisuuden palveluksessa. Mitä johtaminen on? Mielestäni se on *toimintaa, jonka tavoitteena on, että ihmiset tekevät parhaansa*. Kuinka sitten voi pyrkiä tähän tavoitetilään? Kokemukseni johtamisesta voisi tiivistää neljään periaatteeseen, joista varmaan useampi on keksitty moneen kertaan. Periaatteet ovat: (1) Auta, älä häiritse, (2) luo luottamusta, (3) kannusta ja (4) kunnioita tutkimuksen ja opetuksen vapautta ja yliopiston autonomiaa.

Lainaan *periaatteen (1)* professori Jorma Panulalta, joka on kouluttanut kaikki suuret suomalaiset kapellimestarit. Olen itse muotoillut saman asian tylummin: ”älä tee vahinkoa”. Panulan muotoilu on ystävällisempi ja siitä huokuu huumori. Akateemisessa yhteisössä periaatteesta seuraa mm., että ei kannata nostaa tavoitetta tai mitään teoriaa ideaaliyhteisöstä yli ihmisten. On parempi kuunnella ihmisiä ja keksiä yhdessä heidän kanssaan, miten tavoite saavutetaan. Teoria on aina epätarkka. Kun se törmää todellisuuden kanssa, joudut joko runnaamaan tai perääntymään. Molemmat vaihtoehdot ovat huonoja. Periaatteesta seuraa myös, että ei kannata luoda omin päin visioita tai keskittyä suoltamaan päätöksiä. Tärkeämpää on huolehtia, että kaikki antavat panoksensa visioiden ja strategioiden syntyyn ja toteuttamiseen. Johtaja on onnistunut työssään, kun häntä ei tarvita koko aikaa säätämään prosessia tai tekemään päätöksiä. Älä myöskään puutu pikkuseikkoihin, vaan keskity siihen, että tavoitteet ovat selkeät, prosessi toimii ja ihmiset tekevät parhaansa. Delegoi kaikki mahdollinen.

Kun yliopiston johto ei noudata tätä periaatetta, tuloksena on epävarmuutta tulevasta, tarpeetonta ajankulua kiertoteiden etsimiseen, keskinäisiä ristiriitoja ja tekemistä ”johdosta huolimatta”. Yksi syy miksi johtajat ryhtyvät rikkomaan periaatetta on arroganssi: ”koska olen huipputyyppi, tiedän itse paremmin”.

Luottamuksen luominen vaatii, että pidät sen minkä lupaat, etkä lupaa sellaista, mitä et ehkä voi pitää tai saatat joutua perumaan. Luottamus vaatii, että viestit selkeästi, kuin todistaisit teoremaa. Näin siksi, että kuulijasi osaavat analysoida. Luottamus vaatii, että et kavahda tai pelkää kritiikkiä. Muista, että kriittisesti ajattelevat ja kritiikkinsä ilmaisevat ihmiset seisovat Sinun ja katastrofin välissä. Liika sopusointu johtaa ennen pitkää harhateille ja silloin valittu väärä suunta aiheuttaa suurimmat vahingot. Tästä on mm. suomalaisessa teollisuudessa vaikuttavia esimerkkejä. Luottamus vaatii, että et ole kateellinen kollegoille vaan keskityt oman toiminnan kehittämiseen. Luottamusta tukee myös se, että toteutat muutokset ripeästi, päätät selkeästi ketkä organisaatiosi tarvitsee uudessa tilanteessa ja ketkä saavat lähteä. Seiso niiden takana, jotka jäävät 100% ja kerro päätös lähtijöille reilusti ja suoraan. Kannusta heitä eteenpäin urallaan ja anna aikaa siirtymiselle uusiin tehtäviin.

Kannustaminen edellyttää, että vältät kieltojen ja rajoitteiden jakelemista. Keskity sen sijaan antamaan rakentavaa palautetta ja mainostamaan positiivisia toimintamalleja. Suoriutumista on hyvä mitata jatkuvasti ja antaa siitä päivittäin palautetta. Tärkeää on, että arvostat jokaisen työtä ja työntekijää ihmisenä ja pyrit tunnistamaan ja artikuloimaan hänen työhönsä liittyvät haasteet.

Yliopiston erottaa yrityksestä *autonomia ja tutkimuksen ja opetuksen vapaus*. Tämä on samalla rajoite, joka johtajan on syytä huomioida, sillä tutkijoiden motivaatio on tiukasti sidottu autonomiaan. Yliopisto on itsenäisten toimijoiden verkosto eikä tiukasti johdettavissa oleva yritys, jonka tulos katsotaan viimeiseltä viivalta. Autonomia ei istu minkään viskaalin korvien välissä eikä leijaile komiteoissa vaan henkilöityy

vapaaseen tutkijaan (professori tai vastaava), joka on omalla alallaan todettu päteväksi. Näitä tutkijoita voi ja pitääkin pyrkiä vetämään mukaan yhteisiin ponnistuksiin vakuuttamalla, mutta heitä ei pidä käskyttää ellei laki tai yliopiston olemassaolo muuta vaadi. Saman asian toinen puoli on, että jos ulkoinen pakko niin vaatii, käskytä selkeästi. Ulkoiset pakot liittyvät yleensä asioihin, joissa ei suurta luovuutta kaivata. Jotkin asiat pitää vain hoitaa niin, että häiriö minimoituu.

Ja viimein, jos tunnet riittämättömyyttä, muista, että se on johtajan normaali olotila. Kun tunnet oppineesi kaiken ja tietäväsi paremmin, on aika siirtyä syrjään, koska luultavasti on kyse siitä, että olet sokeutunut muiden ajatuksille.

Raimo Kantola