

Anneli Hujala

Johtamisen moniäänisyys – johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*

Mitä tapahtuu, kun ihminen sanoo toiselle: ”Minä rakastan sinua?”

Ääneen lausuttu rakkaudentunnustus – etenkin jos toinen vastaa siihen sopivan positiivisella tavalla – muuttaa kokonaan uudelleen kahden ihmisen välisen suhteen luonteen. Nämä kaksi ihmistä muuttuvat perusolemisessaan, siinä millaisia ihmisiä he ovat. Rakkauden julistusta on todennäköisesti edeltänyt jo jotain, mutta nyt, tällä ratkaisevan tärkeällä hetkellä, se tulee näkyväksi ja selväksi – niin heille itselleen kuin muillekin.

Sanat ”minä rakastan sinua” muuttavat näitä ihmisiä, niin aloitteen tekijää kuin sen vastaanottajaa, koska ne sekä velvoittavat että oikeuttavat heitä suhtautumaan toisiinsa eri tavalla kuin aikaisemmin. He ottavat toisensa nyt eri tavalla huomioon kuin aikaisemmin. He alkavat pitää huolta toisistaan. He huomaavat toisessa erilaisia piirteitä kuin aikaisemmin.

Oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa lausutulla rakkauden julistuksella on voimaa, joka muuttaa paitsi näitä kahta ihmistä myös muita ihmisiä. Muutkin alkavat ajatella heistä eri tavalla kuin aiemmin. Rakastavaiseen pariin, joka on ääneen tunnustanut asioiden tilan, suhtaudutaan eri tavalla kuin kahteen yksittäiseen ihmiseen: heiltä odotetaan erilaisia asioita ja heidät nähdään ikään kuin uudessa valossa.

Näin myös todellisuus näiden kahden ihmisen ympärillä muuttuu. Maailma ympärillä näyttää yhtäkkiä aivan erilaiselta ja erityiseltä. asiat saavat uudellaisia merkityksiä. Tulevaisuus, ystävyysuhteet, vapaa-aika – kaikkea katsotaan nyt eri tavalla. Rakkauden sanojen ääneen lausumisen jälkeen kyseiset kaksi ihmistä eivät enää ole entisensä, eikä maailma enää ole samanlainen kuin ennen.

Tämä esimerkki on peräisin väitöstutkimukseni keskeisen teoreetikon John Shotterin kirjasta *Conversational Realities* (1993). Mielestäni tämä ote kuvaa havainnollisesti sitä, millainen on kielen, sanojen, puheen merkitys.

Tutkimuksessani Johtamisen moniäänisyys – johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä olen lähestynyt hoivayritysten johtamista sosiaalisen konstruktionismin, erityisesti diskursiivisuuden näkökulmasta. Sosiaalinen konstruktionismi viittaa vuorovaikutuksen tärkeään merkitykseen ja diskursiivisuus kielen keskeiseen asemaan.

Käyn tässä esityksessä läpi lyhyesti tutkimukseni peruslähtökohtia. Tämä siksi, että saisimme luotua yhteistä ymmärrystä siitä, mistä on kyse kun tarkastel-

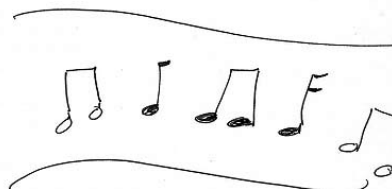
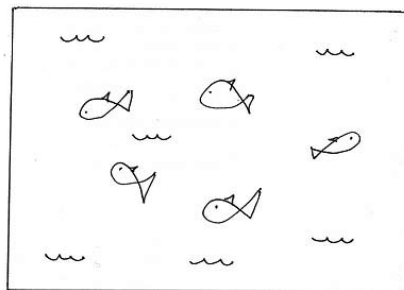
laan johtamista vuorovaikutuksena ja puhuntana.

Oleennaista sosiaaliselle konstruktionismille on kolme asiaa: (1) millaisena maailma, todellisuus ympärillämme, tässä yhteydessä nimenomaan johtamisen maailma nähdään, (2) mitä on tieto ja (3) millainen on ihmiskäsitys.

Kuvassa 1 ylhäällä kuvataan perinteistä, tavanomaista käsitystä johtamisen todellisuudesta. Ihmi-

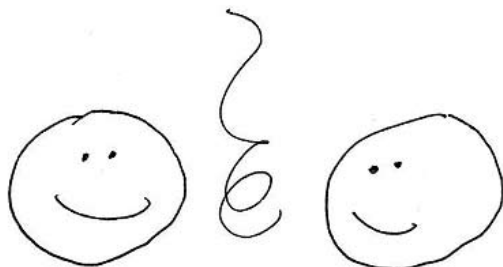
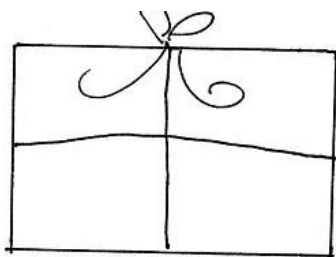
set (yrityksessä tai organisaatiossa) ovat kuin kalat akvaariossa. Ne voivat toimia yhdessä, kuten uida parvessa tai vaikkapa syödä toisiaan, mutta yhtä kaikki ne ovat toisistaan erillään olevia olentoja. Ne ovat erillisiä myös suhteessa ympäristöönsä – kuvassa ympäristöä kuvastaa vesi, jossa kalat uiskentelevat.

Kuvan 1 alaosa, musiikkimetafora, kuvastaa sosiaalisen konstruktionismin ja siten myös oman tutkimukseni todellisuuskäsitystä. Sosiaalinen todellisuus, kuten johtamisen maailma, on musiikkia. Se on olemassa vain ja siksi kun ihmiset – soittajat tai laulajat – tuottavat sen yhdessä. Kun soitto tai laulu loppuu, loppuu myös musiikki (Stainton Rogers 2003). Näin johtaminenkin näyttyy uudelta ilmiönä. Johtamisen maailma on kuin musiikkia ja johtamiseen liittyvä vuorovaikutus tanssia (ks. Suoninen 2000).



Kuva 1.

* Anneli Hujalan terveyshallintotieteen väitöskirja *Johtamisen moniäänisyys – johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä* tarkastettiin Kuopion yliopistossa 26.1.2008 (Kuopion yliopiston julkaisuja E.Yhteiskuntatieteet 149).



Kuva 2.

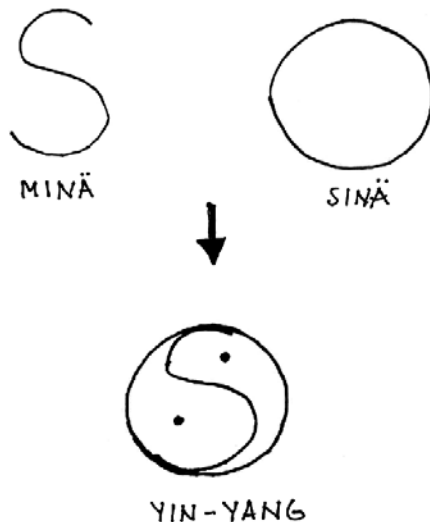
Kuva 2 kuvastaa kahta erilaista tietokäsitystä. Tieto, esimerkiksi yrityksessä tai organisaatiossa, ei – sosiaalisen konstruktionismin (Gergen 1999) mukaan – ole, kuten yläkuvassa, konkreettinen, käsin kosketeltava entiteetti. Se ei ole kuin paketti, joka sijaitsee jossakin tietyssä paikassa (kuten ihmisen pään sisällä), jota voidaan punnita tai mitata muulla tavalla, varastoida tai siirtää toiselle ihmiselle (kuin pakettia). Sen sijaan merkityksellinen tieto syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, puheessa ja kielessä.

Kieli ja meidän puheemme ei ole peili, joka kuvastaisi maailmaa sellaisena kuin se on, tai sisäisiä ajatuksiamme sellaisina kuin ne ovat, vaan kieli luo maailman. Muun muassa Vygotski (1982) on sanonut ”Ajatus syntyy sanassa” tai ”Ajatus on pilvi joka synnyttää sanakuoron”. Usein ajattelemme, että esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin voi saada selville siitä, miten ihmiset puhuvat toisilleen. Tutkimukseni näkökulman mukaan ajatellaan, että ilmapiiri syntyy siitä, mitä ja miten ihmisen puhuvat toisilleen.

Edellä esitetyt ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat vaikuttavat myös ihmiskäsitykseen. Tutkimuksessani ihmisten, esimerkiksi johtajan ja työntekijän, ei ajatella olevan erillisiä yksilöitä siinä mielessä kuin olemme tottuneet ajattelemaan.

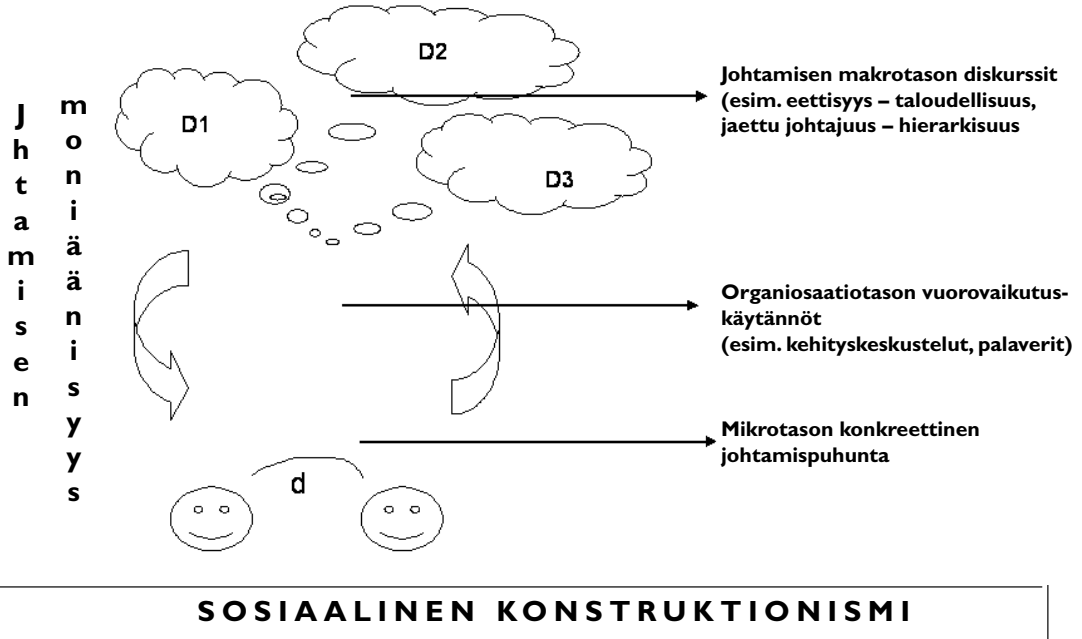
Kuvan 3 yläosa (S - O) esittää tavanomaista näkemystä, kartesiolaisen dualismin mukaista subjekti-objekti -suhdetta. Esimerkiksi johtajalle alainen voisi olla objekti, johon hän kohdistaa tiettyjä toimenpiteitä. Alakuvassa sen sijaan subjekti ja objekti, Sinä ja Minä, sulautuvat toisiinsa, ne muodostavat yhden kokonaisuuden, Yin-Yangin.¹ Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, ettemmekö minä ja sinä käytännössä olisi erillisiä ihmisiä. Mutta silloin kun olemme vuorovaikutuksessa, kun puhumme toistemme kanssa vastavuoroisesti, on vaikea sanoa, missä kohtaa – meidän välisämme – minun osuuteni vuorovaikutuksesta (tai puheesta) loppuu, ja missä kohtaa sinun osuutesi alkaa. Sen sijaan että vain toinen vaikuttaisi toiseen, molemmat vaikuttavat toisiinsa ja lopputulokseen.

Näin esimerkiksi johtajan identiteettiin, johtajan johtaja-minuuteen, vaikuttaa myös se, mitä muut hänestä ajattelevat ja miten muut suhtautuvat häneen. Bahtinia (1991) lainaten johtajakin omassa olemisessaan ”vilkuilee koko ajan muihin ihmisiin”.



Kuva 3.

¹ Kuvan 3 esittämä visuaalinen oivallus subjektin ja objektin sulautumisesta esitettiin muutama vuosi sitten KATAJAN johtamiskurssilla, jossa keskustelun johdattelijoina olivat muun muassa Arja Ropo, Marja Eriksson ja Dian-Marie Hosking.



Kuva 4.

Tutkimuksessani olen analysoinut hoivayritysten johtamista moniäänisyyden näkökulmasta. Moniäänisyys tarkoittaa sitä, millä tavalla eri osapuolten, kuten johdon ja työntekijöiden erilaiset näkökulmat ovat läsnä johtamisessa, miten ne saadaan esiin ja miten niitä voidaan hyödyntää. Olen tehnyt tarkastelua kolmella eri tasolla (Kuva 4):

1) Makrotason teoreettisen johtamispuheen (Juuti 2001) tasolla eli miten vuorovaikutuksesta puhutaan johtamisteorioissa. Tämä tarkoitti johtamisteorioiden tarkastelua sosiaalipsykologisten silmälasien läpi.

2) Organisaation johtamisulottuvuuksien tasolla eli miten vuorovaikutus ilmenee johtamisen käytännöissä (esim. onko yrityksissä riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja millaista johtamiseen liittyvä vuorovaikutus on). Tätä tutkin kahdella kyselyllä, joista toinen kohdistui koko maan hoivayrittäjiin ja toinen rajatun hoivayritysjoukon työntekijöihin.

3) Konkreettisten puhetilanteiden, niin sanotun johtamispuhunnan tasolla. Puhunta-sanan olen lainannut kielitieteilijöiltä ja Volosinovin (1990) kirjasta Kielen dialogisuus, ja se tarkoittaa nimenomaan käytännön puhetta, puhuttua kieltä, suullista kielenkäyttöä. Johtamispuhunta tarkoittaa siten niitä tilanteita kun me esimerkiksi yrityksessä puhumme toistemme kanssa (tai toistemme ohi) johtamiseen liittyvistä asioista. Tä-

tä johtamispuhuntaa tutkin kolmessa hoivayrityksessä nauhoittamalla suunnittelupalavereja.

Samalla kun tutkimukseni nostaa vuorovaikutuksen ja puhunnan tärkeiksi ja keskeisiksi asioiksi johtamisessa, tutkimukseni myös kyseenalaistaa yksilölähtöisen, johtajakeskeisen johtamiskäsityksen. Johtaja ei ole johtamisen keskipiste, vaan se, millaiseksi johtaminen muodostuu, riippuu kaikista osapuolista. Jos tavoitteena on johtamisen moniäänisyys – esimerkiksi työntekijöiden hiljaisen tiedon esiin saaminen ja hyödyntäminen, kannattaa kiinnittää huomiota johtamispuhuntaan, sen niin sanottuihin avainhetkiin, kuten siihen, ohitamme toisen sanomiset, pysyttelemmekö hiljaa kun meiltä kysytään ja miten vastaamme meille esitettyyn kritiikkiin. Johtamista rakentavat yhtä lailla pitkät yksinpuhelut kuin hiljaa olemisetkin. Vastuu lopputuloksesta – siitä, onko johtaminen autoritääristä, jaettava tai moniäänistä johtamista – on kaikilla.

Sillä, mitä ja miten puhumme, on merkitystä. Palaan vielä alussa esittämäni Shotterin esimerkkiin puheen ja sanojen tärkeydestä, ja esitän lopuksi poleemisen retorisen kysymyksen, johon voimme itse kukin tykönämme kriittisesti pohtia vastausta. Mitä tapahtuu, kun ihminen sanoo toiselle: ”Sinä olet minun alaiseni!” – verrattuna siihen, jos hän sanoo vaikkapa ”Olet yrityksemme avainhenkilö”.

Kirjallisuus

- BAHTIN, M. (1991). *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Helsinki: Orient Express.
- GERGEN, K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- JUUTI, P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- STANTON ROGERS, W. (2003). *Social Psychology. Experimental and Critical Approaches*. Maidenhead: Open University Press.
- SUONINEN, E. (2000). ”Tanssilajit ja tyylit” asiakkaan kohtaamisessa. Teoksessa A. Jokinen & E. Suoninen (toim.) *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta*. (s. 67–104). Tampere: Vastapaino.
- RISSANEN, S. & SINKKONEN, S. TOIM. (2004). *Hoivayrittäjyys*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- RISSANEN, S., TIIRIKAINEN, S. & HUJALA, A. TOIM. (2007). *Naisyrittäjyys – Hyvinvointia ja johtamista. Reaktioketju-hankkeen tutkimusraportti*, Kuopion yliopisto.
- VOLOSINOV, V. (1990). *Kielen dialogisuus*. Tampere: Vastapaino.
- VYGOTSKI, L.S. (1982). *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin & Göös.