

## Riittävän yhteinen suunta

Johtamistuumailuja – podcast-sarja oppilaitosjohtamisesta

Puhujat: Ari Hyyryläinen ja Jari Kalavainen

Tunnusmusiikki-bluesia ja mieskertojan ääni: Kuuntelet johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tervetuloa kuulolle!

Ari: Jari, pääsit hetkeksi johtamistuumailujen äärelle.

Jari: Tämähän on pelkkää iloa.

Ari: Tervetuloa! Minua on askarruttanut semmoinen kysymys joskus elämässä, kun erilaisissa yhteisöissä ollut mukana. Piti oikein kirjoittaa se tänne ylös: Miksi työyhteisöissä pitäisi olla jotenkin yhteinen käsitys siitä mitä ollaan tekemässä ja mihin menossa?

Jari: Jaa niin, tuonhan voi kääntää niin päin, että mitä sitten seuraa, jos sitä ei ole? Jos se on, niin mitä siitä seuraa? Ensimmäisenä tulee mieleen se, että mitä hatarampi se yhteinen tahtotila tai yhteinen käsitys on, niin sen todennäköisempää on se, että syntyy erilaisia tilanteita missä ihmisten ikään kuin eri näkökulmaisuus ei edistä sitä, että onnistutaan siinä tekemisessä. Varmaan se on ihan tämmöinen perustavanlaatuinen juttu, että täytyy olla riittävä yhteinen ymmärrys siitä, minne mennään ja miksi ja miten. Toisaalta se on aika herkullista, että ei olla jotenkin liian yhtä jalkaa liikkeellä.

Ari: Käytit tuommoista termiä kuin riittävä yhteinen ymmärrys, niin jäin miettimään siinä sitä, että miten ihmeessä joku vaikkapa esihenkilönä toimiva tyyppi voi tietää, että nyt tämä on riittävä? Mistä sen voi tietää?

Jari: Sen varmaan näkee sitten siinä vaiheessa, kun tulokset rupeaa puhumaan puolestaan. Mä ajattelen, että tuo on hauska, jotenkin vähän filosofinen kysymys, että mikä on riittävä yhteinen ymmärrys, mutta mä ajattelen, että se riittävä tarkoittaa tässä sitä, että silloin ylittyy joku sellainen yhteisen ajattelun piste, jonka jälkeen hommat toimii. Mennään samaan suuntaan tai ollaan hyväntuulisesti etenemässä, eikä jatkuvasti tarvitse olla ihmettelemässä. Tai sanotaanko näin, että kritiikki on pikemminkin eteenpäin työntävää kuin semmoista pysäyttävää tai lannistavaa. Ja puhe on sitä, joka tavoittelee jotakin, minne ollaan menossa, eikä yritä osoittaa sitä, miten minä olen oikeassa ja sinä väärässä. Eli varmaan riittävä yhteinen ymmärrys luo turvan keskusteluille ja tekemisille.

Ari: Aika useinhan kuullaan myöskin semmoista puhetta, että me ollaan nyt tästä sitten yhtä mieltä tai se tulee julki jotenkin erilaisissa tilanteissa, että ”No niin, nythän tästä me ollaan sitten yhtä mieltä ja nyt me voidaan tästä edetä eteenpäin”. Ja sitten jää miettimään itse vaan, että no tuota taustaa vasten, mitä nyt äsken sanoit, niin tavallaan, että jos ollaan yhtä mieltä tai uskotellaan, että ollaan yhtä mieltä, niin mihin se johtaa?

Jari: Niin ja onko se edes totta loppujen lopuksi? Aina se palvelee jonkun intressejä ikään kuin määritellä, että no, nythän me ollaan tästä yksi mieltä. Eli nyt me tiedetään, mitä tehdään. Mutta mä sanoisin, että sopivassa määrin sellainen eri näkökulmaisuus kuitenkin tarvitaan, koska jos mä ajattelen vaikka johtajana itseäni jossakin tilanteessa, niin sos ei kukaan koskaan pystyisi perustellusti ja kriittisesti kyseenalaistamaan mun ajatuksia tai minun päätöksiä, niin se olisi kyllä aika hirveätä. Koska silloinhan se yhteisö pysähtyisi tasan siihen rajaun, mihin minun osaaminen ja ymmärrys riittää.

Ari: Eikö se olekaan niin, että johtaja tietää kaiken?

Jari: Luoja paratkoon. Jos ei siihen tule sitä jonkinlaista sopivaa haastetta tai säröä, tai näkökulmaeroa, niin sehän latistuu. Eli silloin se yhteisö ei saa aikaan sitä, mitä se parhaimmillaan saisi. Mutta samalla, kun mä kuuntelen tätä meidän puhetta, niin tässähan tulee näkyviin se, että oleellista on, mikä on se syy esittää kritiikkiä. Sillä on valtava ero, jos mä esitän kritiikkiä siksi, että mä haluan osoittaa sun olevan jotenkin kelvoton. Tai että minä olen oikeassa ja nostan jotenkin itseäni ja lasken sinua, niin sehän on tällaista destruktivistista. Sehän tuhoaa. Mut jos mun kritiikki on sitä, että mä samalla sparraan sinua ajattelemaan vielä pidemmälle, niin silloinhan se on loistavaa.

Ari: Eli silloinhan tullaankin semmoisten asioiden kanssa jotenkin tekemisiin, että se, mitä puhetta ihmiset, työntekijät, tuottavat, ei olekaan enää johtamisesta kiinni. Vai kuinka?

Jari: Jos tarkoitat sitä, että eihän sitä puhetta ja niitä ajatuksia voi kahlita. Siis niidenhän täytyy saada syntyä. On ne sillä lailla johtamisesta kiinni, että onhan niitäkin paikkoja, joissa vaimennetaan, eli johtaja ei ikään kuin salli moniäänisyyttä.

Ari: Niin.

Jari: Ja se on, musta aika harmillinen juttu.

Ari: Jäin vaan miettimään tuossa sitä, että kun ajatellaan johtamista tämmöisenä vuorovaikutuksena ja vuorovaikutteisena tilanteena, niin kyllähän toisaalta johtaja voi vaikuttaa siihen, miten käydään sitä vuorovaikutteista keskustelua. Hän mahdollistaa tai ei mahdollista sitä.

Jari: Joo.

Ari: Ja sitten hän voi kai jollain tavalla myös säädellä vähän sitä, että minkälaista kritiikkiä sallitaan tai ei sallita.

Jari: Joo, no tuo on kyllä totta. Nyt sä nostat tavallaan johtamisessa yhden puolen esille, joka on se, miten fasilitoidaan sitä keskustelua tai sitä keskustelun kulkua.

Ari: Koska mä nostan jotenkin sitä, että se johtaja tietyllä tavalla omilla tekosillaan mahdollistaa, tuota mitä sä aiemmin puhuit.

Jari: Kyllä ja itseasiassa tuo on tosi tärkeätä, että itse kun olen nähnyt tällaisia tilanteita missä vaikka joku yhteisö on jossain muutosprosessissa tai jonkun ratkaistavan kysymyksen keskellä, niin niissä tilanteissahan tulee erityisen tärkeäksi, että kyetään luomaan sellaisia keskusteluyhteyksiä, jotka on jotenkin sopivasti epätavallisia. Eli ikään kuin kutsuu katsomaan asiaa vähän eri näkökulmista ja sanoittamaan asioita, eikä mene vaikkapa siihen peruskokousformaattiin.

Ari: Mitä tuo vaatii siltä johtajalta, esihenkilöltä?

Jari: Ainakin se vaatii sen sietämistä, että asiat voi olla vähän auki. Ne ei ratkea ihan heti. Ei ole olemassa sellaisia yksiselitteisiä, nopeasti tehtäviä, päätöksiä. Sietää tietynlaista epävarmuutta. Mutta kyllä se samalla se vaatii sitä, että täytyy olla joku juoni siinä, miten tämä keskustelu johtaa johonkin. Koska en usko, että kukaan määräänsä enempää jaksaa sellaista epämääräisesti poukkoilevaa ja vellovaa keskustelua.

Ari: Mm.

Jari: Mutta se, mitä mä tarkoitan sillä jotenkin epätavanomaisella keskustelulla, niin sehän voi tarkoittaa vaikka sitä, että siirrytään fyysisesti eri paikkaan. Otetaan erilainen ajallinen ikkuna siihen, luodaan jotenkin toisenlainen tilanne olla yhdessä siinä vuorovaikutuksessa. Ja se, että eihän kaikkien kokousten tarvitse mennä kokousformaattilla. Ei kaikessa tarvitse edetä ikään kuin sillä vanhalla tavalla.

Ari: Mm.

Jari: Ja jos miettii vaikka niitä tilanteita, missä itse on kokenut, että on hyvässä keskustelussa, niin sehän on semmoinen keskustelu, missä toisten sanomiset ikään kuin kutsuu innostuneesti vielä keksimään jotain lisää.

Ari: Mutta eikö tuo edellytä silloin vähän sellaista, tai mulle tulee mieleen tällainen, että tuon tyyppinen ajattelutapahan tuottaa semmoistakin, että pitää yhdestä sellaisesta johtamiseen liittyvästä myytistä luopua. Se myytti on se, että johtaja tuo asiat valmistelusta, esittelee meille asiat melkein valmiina. Tai hänellä on ikään kuin esitykset, miten asia on.

Jari: Joo.

Ari: On se sitten milloin joku talouskatsaus tai muu tilannekatsaus. Eikö tuo tavallaan haasta tällaista mentaliteettia?

Jari: Haastaa se, tai oikeastaan se pakottaa tekemään sen valinnan, että mitkä on niitä tilanteita, jossa on syytä, että ne johtajalla on ehdotus, päätös tai esitys. Ei kaikessa tarvitse olla ylidemokraattinen, mutta sitten on paljon niitä tilanteita, että jos me halutaan luoda sitä yhteistä ymmärrystä, niin se ei synny niin, että sä tuot esityksen ja muut ikään kuin tyytyy siihen. Se vaatii ihan toisenlaisen keskustelun.

Ari: Mulle tulee tästä mieleen yksi sana, siitä mitä sä puhuit niinkuin kokonaisuutena, ja se sana on uteliaisuus.

Jari: Joo.

Ari: Minkähän takia minulle tuli se mieleen?

Jari: Tuohan on uteliaisuutta tuo sun kysymyksen. (naurahtaa) Musta se on hirveän hyvä sana, jos ajattelee sitä, että mikä on semmoinen voima, joka johtaa yhteisöllistä toimintaa ja keskustelua hyvään suuntaan, niin sehän on positiivinen uteliaisuus. Siis sehän ei tarkoita uteliaisuutta, että minä haluan tietää jotakin hyödyntääkseni sitä jossakin, vaan se on sitä kertakaikkista halua saada vielä enemmän selvää jostakin ja ihmetellä. Jotenkin katsoa asiaa eri näkökulmista. Jos johtamistyössä saa aikaan tilanteita, joissa yhteisö johdetaan, kutsutaan olemaan utelias sen suhteen, miten tämä juttu voitaisiin vaikka tehdä paremmin, niin mikäs sen parempi. Uteliaisuus on mun mielestä yksi semmoinen voima, joka ajaa ihmistä aika lailla eteenpäin.

Ari: Joskus on tullut itselle mieleen semmoinen, että uteliaisuuden vastakohta täällä työyhteisömaailmassa on kyynisyys. Kyynisen ihmisen kanssa jos teet työtä ja koitat jotenkin saada liikkeelle jotakin, niin siinä on helposti käy niin, että mitään tapahdu. Päinvastoin siitä, mitä pyritään tekemään, haetaan aina se, miksi se ei onnistu.

Jari: Niin.

Ari: Kun taas uteliaalla orientaatiolla olevan ihmisen kanssa kääntyy asiat niin päin, että utelias rupeaa miettimään, että hei miten tämän voisi tehdä, voisiko tämän tehdä vai eikö tätä voi tehdä?

Jari: Eli itse asiassa silloinhan me puhutaan siitä, että utelias mieli oppii ja haluaa oppia, se haluaa ottaa selvää asioista. Jolloin se haluaa muuttua.

Ari: Niin.

Jari: Se myös haluaa saavuttaa jotakin, ja sitten taas kyyninen tai lamaantunut mieli... haistattaa pitkät. Eihän siinä tapahdu mitään.

Ari: Ja sitten jos tuosta jatkaa ajatusta eteenpäin, niin monesti nostetaan aika isoksikin kysymykseksi nämä muutokset, kun pitää olla kaikissa monissa muutoksissa mukana ja ei pysy perässä, niin tässä voi jotenkin ajatella sillä tavalla, että itse asiassa muutostilanteissa yksi johtamisen tärkeimpiä pointteja voisi olla se, että miten herättää myönteistä uteliaisuutta siihen, mitä on tapahtumassa ja siihen mihin ollaan menossa.

Jari: Joo. Toisaalta joo herättää myönteistä uteliaisuutta ja sitten purkaa syntyneitä pelkoja tai epävarmuuksia. Kun itse olen ollut tällaisissa muutostilanteissa jotenkin konsulttina, fasilitoimassa tai tukena, niin yllättävän paljon siihen muutokseen liittyy tavallaan semmoista arkuutta tai pelkoa, joka sitten kääntyy vastustamiseksi tai välinpitämättömyydeksi. Silloinhan, kun siihen saadaan turvallinen olo, tilaa nostaa esille ajatuksia ja olla utelias ja hakeutua jonnekin, niin se muuttaa asiaa.

Ari: Niin, ja sehän mahdollistaa myös uuden oppimista.

Jari: Kyllä kyllä.

Jari: Nyt jos ajattelee sitä sun ihan alkuperäistä kysymystä... miten se nyt meni?

Ari: Miksi työyhteisöllä pitäisi olla yhteinen käsitys siitä mitä ollaan tekemässä ja mihin menossa? Miten sä vastaat tähän nyt?

Jari: Nyt mä vastaan siihen esimerkiksi sillä, että siksi, että se tekee mahdolliseksi tukea toisten ajatusten nousemista, muuttumista ja esille tuomista, ja niinku kutsua tavallaan siihen johonkin uuteen. Jos ei ole minkään valtakunnan yhteistä käsitystä niin, silloin siitä tulee luultavasti kilpailevien mielipiteiden ja kilpailevien puheenvuorojen jonkinlainen galleria.

Ari: Mulle jäi tästä keskustelusta erityisesti mieleen tämmöinen uteliaisuus, rohkeus, uuden oppiminen ja sitten tämmöiset tavallaan, myönteisen muutoksen virittäminen huomioiden myös sen pelkoefektin, mikä niissä muutoksissa aina on mukana.

Jari: Sitten vaan johtajan näkökulmasta tuohon tulee semmoinen aika jännä juttu, että okei, toisaalta johtaja voi mahdollistaa jotakin, mutta sitten kun siinä on toisinkin päin se elementti. Kukin yhteisö tai johdettavien joukko oikeastaan määrittää se, että mitä se mahdollistaa siltä johtajalta, minkälaiseen

johtamiseen se kutsuu sitä ihmistä tai mille se antaa tilaa tai minkä muuttumiselle se antaa tilaa. Se on jotenkin välillä aika haastavaa, jos on jotenkin semmoinen jumiutunut tilanne, että sinua pidetään tietynlaisena johtajana, niin vaikka sä kuinka yrittäisit siitä kammata itseäsi toiseen asentoon, niin se yhteisöhän ei kovinkaan helposti salli sitä. Meidän ihmisen mieli toimii niin, että me kiinnitetään huomio niihin asioihin, joita me pidetään totena ja jolla me rakennetaan ikään kuin ehjä tarina. Jos meillä on semmoinen käsitys, että kun sä oot tommonen tyyppi, niin sitten me luetaan sinua sillä tavalla. Se vaan tarkoittaa sitä, että jotta pystyisi johtamaan yhteisöä uteliaisuuteen ja uusiin ajatuksiin, niin täytyy tulla läsnäolevaksi siihen ikään kuin rehelliseen vuorovaikutukseen. Sitä ei pysty sieltä roolista käsin tekemään.

Ari: Eikö toi tarkoita, jos metaforaa käyttää, ettei lankea siihen vankilaan, mitä työyhteisö sulle asettaa tai saattaa asettaa?

Jari: Niin, niin pitkälti kuin pystyy sen välttämään. Mä itse muistan silloin, kun edellisen kerran on ollut työyhteisössä, jonne valittiin uutta johtajaa, niin mä kysyin työkavereiltani, minkälainen johtaja me ollaan hänestä tekemässä. Muistan, kun monet kysyi, että mitä sinä nyt tuolla tarkoitat. Tarkoitin juuri sitä, että mihin me kutsutaan, mihin me annetaan tilaa, mitä me mahdollistetaan, mitä me odotetaan ja mitä me vaaditaan? Kun ei se yksi ihminen pysty muuttamaan sitä.

Ari: Eli taas palautuu vähän siihen, mitä tuossa alussa jo puhuttiin tästä johtamisesta, että se johtaminen on vuorovaikutusta. Se on nimenomaan puolin ja toisin tässä kohtaa vuorovaikutusta.

Jari: Se on vuorovaikutusta, ja kiusallinen kohta kuitenkin on se, että siinä tämä valta ja vastuu on vähän epätasaisesti jakautunut, koska eihän se johtaja siitä vastuustaan pääse, vaikka tekisi mitä.

Ari: No hei, me ollaan tässä jo hetken aikaa sun kanssa juteltu, ja ajattelin ruveta pikkuhiljaa päättelemään keskustelua. Sinulle semmoinen henkilökohtainen kysymys, kun sinä nyt tästä jatkat töitäsi sitten ja kohtaat taas erilaisia tilanteita omassa työssäsi ja me ollaan tässä vartin verran viisasteltu, niin mitäs sulle jää tästä keskustelusta takkiin?

Jari: Kyllä tämä taas palautti mieleen sen tosiasian, että pienilläkin teoilla voi saada aikaan semmoisia keskustelun kulkuja tai ajatuksen kulkuja, jotka sitten kumuloituu isommiksi teoiksi. Eli ei ole vähäpätöistä herättää sitä pientä uteliaisuutta tai ottaa huomioon vaikka sitä, että jos on joku keskustelutilanne, että miten sen järjestää ja missä, ja millä tavalla siinä etenee. Ehkä se on niinku se että pois, hitsi viekään, sieltä jähmeästä tavasta toimia aina niin kuin ennenkin. Tekemällä toisin synnyttää jotakin toisenlaista.

Ari: Selvä, tervemenoa tekemään toisin, synnyttämään toisenlaista.

Jari: (naurahtaa)

Ari: Kiitoksia!

Lisätietoja podcastista:

Pedajogi-blogi: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/>