

DIALOGINEN JOHTAMINEN JA VALLANKÄYTTÖ

*Jo muutaman vuosikymmenen ajan dialogi-sanaa on käytetty laajasti, mutta samalla myös melko epämääräisesti, hyvää johtamista koskevissa pohdinnoissa. Dialogi käsitetään yleensä sellaiseksi vuorovaikutukseksi, jossa osallistujat kuuntelevat toisiaan ja kunnioittavat toistensa näkemyksiä. Tällainen yleinen luonnehdinta ei vielä tee dialogista paljon kohtelia-
ta keskustelua kummoisempaa vuorovaikutusta. Dialogin käsitteelle voidaan kuitenkin antaa täsmällisempi sisältö, joka erottaa sen merkittävästi tavanomaisista keskustelutavoista. On myös ymmärrettävää, miten dialogissa syntyneet ideat siirretään kokeilujen avulla käytännön toimintaan. Vasta tällaisen dialogikäsitteen avulla voidaan selvittää, mitä käytännössä tarkoittaa dialoginen johtaminen ja vallankäyttö.¹*

VALLANKÄYTÖN HAASTE: ITSENÄISYYDEN JA RIIPPUVUUDEN JÄNNITE

Johtajan tärkein tehtävä on ohjata yhteisö saavuttamaan tavoitteensa. Tämä edellyttää aina vallan käyttämistä. Juuri oikeus ja velvollisuus vallankäyttöön erottaa johtajan johdettavistaan. Vallankäytön perustavimpia ilmiöitä kuitenkin tunnetaan ja ymmärretään yhä huonosti. Valtaan myös liittyy monia ristiriitaisia uskomuksia ja asenteita, jotka yleensä jäävät peittoon. Yhtäältä valtaa ihannoidaan ja tavoitellaan, toisaalta sitä taas inhotaan ja vältellään.

Asetelmat vallankäytön ympärillä muodostuvat erityisen jännitteiseksi sellaisissa yhteisöissä, joissa ihmiset mielletään keskenään tasa-arvoisiksi ja joissa tasa-arvo on yhteinen ihanne. Juuri tästä syystä kysymykset vallankäytön päämäärästä ja keinoista ovat olleet demokraattisten yhteisöjen hankalimpia solmukohtia. Kenellä on oikeus käyttää valtaa? Miten valtaa tulee harjoittaa? Miten ehkäistään vallan väärinkäyttöä? Onko ihmisten mahdollista toimia yhdessä kokonaan ilman valtaa?

Vallankäytön muodot ovat murroksessa myös työelämässä. Yhä useampaa työtehtävää hoidetaan ryhmissä ja kokoonpanoissa, joissa eri alojen asiantuntijat toimivat yhdessä ilman, että kukaan voi oman osaamisensa nojalla asettua toisten yläpuolelle. Johtajien on käytettävä valtaa henkilöihin, joiden ammattitaito on usein hyvin erilaista kuin heidän omansa. Johtajat eivät voi ohjata tällaisten työntekijöiden toimintaa perinteisillä keinoilla, jotka perustuivat siihen, että johtajat tunsivat perusteellisesti alaistensa työn sisällön ja menetelmät.

Tuloksia ei myöskään saavuteta siten, että he yksinkertaisesti käskisivät ilman motivoivaa ja kannustavaa vaikutusta.

”Johtajan on pyrittävä auttamaan työntekijää näissä molemmissa haasteissa: olemaan yhtä aikaa sekä tarpeeksi itsenäinen että riittävän sitoutunut työyhteisöön.”

Monilta asiantuntijoilta edellytetään huomattavaa itsenäisyyttä mutta samalla vahvaa sitoutumista yhteistyöhön toisten ihmisten kanssa. Työntekijät joutuvatkin jatkuvasti kohtaamaan tästä asetelmasta johtuvat jännitteiset vaatimukset, jotka yhtäältä edellyttävät riippumattomuutta ja toisaalta sitoutumista eli riippuvaisuutta. Käsittelemättöminä nämä jännitteet kärjistyvät helposti ristiriidoiksi niin johtajien suhteessa työntekijöihinsä kuin myös työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Asiantuntija – vaikkapa insinööri, opettaja tai tietentekijä – haluaa varjella ammattiosaamisensa edellyttämää itsenäisyyttä, samalla kun hänen on sopeutettava työnsä laajemman työyhteisön yhteisiin päämääriin ja jaettuihin toimintatapoihin. Johtajan on pyrittävä auttamaan työntekijää näissä molemmissa haasteissa: olemaan yhtä aikaa sekä tarpeeksi itsenäinen että riittävän sitoutunut työyhteisöön.

Edellä kuvatusta jännitteestä nousee kaksi asiantuntijatyön johtamisen ydinkysymystä:

- 1) *Miten johtaja voi auttaa työntekijöitään maksimoimaan näiden osaamista?*
- 2) *Kuinka varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät kulloisenkin työtilanteen kokonaisuuden ja kykenevät toimimaan yhdessä toinen toisiaan tukien?*

Tällaisten haasteiden edessä on ymmärrettävää, että johtaminen on vaikeutunut ja kysymykset vallankäytöstä monimutkaistuneet. Yksi merkittävä ratkaisu vallankäytön ongelmiin tasa-arvoa, korkeatasoista osaamista ja joustavaa yhteistyötä tavoittelevissa yhteisöissä on *dialoginen johtamistapa*. Tämä ratkaisu perustuu kahteen periaatteeseen: ensinnä keskinäistä ymmärrystä tavoittelevaan *merkityskeskusteluun* ja toiseksi *kokeilemalla* tapahtuvaan *oppimiseen*. Nämä kaksi dialogisen johtamisen kivijalkaa – merkityskeskustelu ja kokeilemalla oppiminen – edellyttävät ja tukevat toisiansa: dialogiset merkityskeskustelut synnyttävät kokeiluideoita, ja kokeilut puolestaan tuottavat uusia sisältöjä merkityskeskusteluihin.

Dialogisen johtamistavan omaksumista ja kehittämistä vaikeuttaa kuitenkin se, että jos valta ymmärretään alistamiseksi ja tukahduttamiseksi, niin dialogisuuden uskotaan sulkevan pois kaikki valtasuhteet. Tämä on perustavanlaatuisen väärinkäsitys, joka tulee korjata, sillä se estää niin dialogisen yhteistoiminnan kuin dynaamisten ja avointen johtamissuhteiden kehittämistä. Dialogin ja vallan väärän vastakkaisuuden sijalle on muotoiltava dialogin kanssa yhteensopivia vallankäytön muotoja ja johtamisen käytäntöjä.

MUUTTUNEET JOHTAMISKÄSITYKSET

Johtamisen ja vallankäytön kriittinen pohtiminen on vähintään yhtä vanhaa kuin antiikin Kreikasta ja Roomasta alkanut poliittisen filosofian perinteemme. Tässä perinteessä pohditaan, miten ihmiset voivat parhaiten elää yhteisössä. Samalla on yritetty vastata kysymyksiin, minkälaisia tulisi olla yhteisöjä johtavien henkilöiden vallankäytön päämäärät, kenellä on oikeutus käyttää valtaa ja millaisin keinoin ja menettelytavoin valtaa tulee harjoittaa.

Nykyinen yhteiskunnallinen tilanteemme – ja työelämä sen osana – kytkeytyy tähän perinteeseen mielenkiintoisella tavalla. Monet vallankäyttöä ja johtamista koskevat käsityksemme ovat siitä peräisin. Esimerkiksi näkemykset, joiden mukaan hallitsijoiden ja johtajien tulee saada hallittavilta oikeutus vallankäytölleen, ja että vallankäytöllä on oltava selkeästi määritellyt rajat, ja että valtaa tulee käyttää yksilöiden vapauksien turvaamiseksi ovat peräisin länsimaisen poliittisen ajattelun perinteestä. Vaikka nämä ovat modernien demokratioiden perustavia lähtökohtia, eivät ne edelleenkään ole laajasti hyväksytyjä läheskään kaikkialla maailmassa, eivätkä itsestäänselvyyksiä edes kaikissa nimellisesti demokraattisissa yhteisöissä.

Vanhat opit eivät myöskään aina tunnu riittävilta demokraattisten yhteisöjen nykyhaasteiden käsittelemisessä. Yli kaksituhatuotisessa perinteessä ajatukset yksilöiden tasa-arvoisuudesta ovat suhteellisen tuoreita, puhumattakaan nyky-yhteiskunnan lähes kaikilla osa-alueilla ja myös työelämässä vallitsevasta pyrkimyksestä kunnioittaa yksilöiden välisiä eroja. Työelämässä asetelma on monia muita alueita monimutkaisempi. Kuninkaanvaltaa jäljittelevä, ylhäältä alas suuntautuva, autoritäärinen johtaminen vallitsi pitkään vielä senkin jälkeen, kun politiikan alueella siirrytty yksilöiden tasa-arvoa korostavaan demokratiaan. Johtajan oletettiin edustavan ja edistävän työyhteisön päämääriä samalla tavoin kuin kuningas oli edustanut valtion päämääriä.

Kun autoritaarisesta johtamisesta alettiin vähitellen luopua, ei kukaan tuntunut tietävän, mitä demokraattinen johtaminen työelämässä voisi tarkoittaa. Johtamiskäsitystyhjien täytti kirjava joukko johtamisoppeja, joissa johtajat ovat vuoronperään esitety tuotantoa tehostavina teknikkoina, yhteisönsä näkymättöminä palvelijoina, karismaattisina innostajina, strategisina visionääreinä ja tsemppaavina valmentajina. Kun näitä oppeja tarkastelee valta-problematiikan näkökulmasta, niin huomaa nopeasti, että ne yleensä väistävät valtakysymyksen jollakin seuraavista tavoista: Jotkut tarjolla olevista johtamisopeista piilottavat vallankäytön puhtaan rationaaliseksi väitettyjen tehostamistoimien alle. Toiset kätkevät valtasuhteet manipulatiivisten ohjailukeinojen taustalle. Kolmas ryhmä johtamisoppeja esittää valtasuhteista vapaita epärealistisia utopioita, joissa jokainen johtaa viime kädessä vain itseään. Niinpä ei ole yllättävää, että moni johtaja kokee olevansa eksyksissä vaativan ja vastuullisen tehtävänsä kanssa.

”Jotta voimme kehittää uudenlaista johtamista, joka sopii demokraattisen yhteiskuntaan – ja sen moniarvoiseen työelämään – on paneuduttava vallankäytön ilmiöiden perustaan ja pohdittava, mitä tasa-arvoisten mutta keskenään erilaisten ihmisten johtaminen tarkoittaa.”

Jotta voimme kehittää uudenlaista johtamista, joka sopii demokraattisen yhteiskuntaan – ja sen moniarvoiseen työelämään – on paneuduttava vallankäytön ilmiöiden perustaan ja pohdittava, mitä tasa-arvoisten mutta keskenään erilaisten ihmisten johtaminen tarkoittaa. Tarvitaan syvällistä käsitystä sekä vallasta että siitä, mitä tarkoittaa

yksilöiden erilaisten kokemusten kunnioittaminen ja hyödyntäminen. Tässä voimme tietyiltä osin nojata poliittisen filosofian perinteemme parhaisiin oivaluksiin, mutta niitä on uudistettava viime vuosikymmeninä syntyneellä ymmärryksellä ihmisten yhteistoiminnassa tapahtuvasta oppimisesta. Erilaisten tietojen ja taitojen yhteensovittaminen yhteiskunnan ja työelämän muuttuvissa tilanteissa on jatkuva oppimisprosessi niin johtajille kuin johdettavillekin.

VALLANKÄYTTÖ ON VOIMIEN OHJAAMISTA

Yksi dialogisen johtamisen tärkeimmistä lähtökohdista on, että käsitämme vallankäytön perustaltaan arvoneutraaliksi asiaksi. Vallankäyttö sinänsä ei ole sen enempää hyvä kuin huono asia vaan osa yhdessä elämistä. Ihmiset pyrkivät jatkuvasti vaikuttamaan toistensa toimintaan – eli käyttämään valtaa. Lasten laittaminen illalla nukkumaan, työpaikkokokoukset, urheiluvallmentaminen ja orkesterin johtaminen ovat kaikki vallankäyttötilanteita. Vasta vallankäytön päämäärät, keinot ja seuraukset tuovat mukanaan arvoja ja antavat perusteet arvioida vallan oikeutusta, mielekkyyttä ja hyödyllisyyttä. Oletus vallan turmelevuudesta ja sen haitallisuudesta johdettaville on tehnyt kenties yhtä paljon vahinkoa johtamisilmiöiden ymmärtämisessä kuin monien vahvojen ja häikäilemättömien vallankäyttäjien kritiikitön ihaileminen.

Työelämän kannalta vallankäyttö voidaan mieltää erilaisten *voimien ohjaamiseksi*. Ihmisyksilöillä ja ryhmillä on monenlaisia kykyjä ja valmiuksia esimerkiksi ajattelun, tuntemisen, kuvittelemisen ja fyysisen toiminnan alueilla. Yksinkertaisetkin yhteistoiminnan muodot – vaikkapa yhdessä aterioiminen tai jonon muodostaminen kaupan kassalla – edellyttävät yksilöiden erilaisten voimien yhteispeliä. Eri henkilöiden ruumiinliikkeet, havainnot, ajatukset, tunteet ja mielikuvat on saatava pelaamaan riittävässä määrin yksiin, jotta yhteinen päämäärä voidaan saavuttaa. Vallankäyttö voidaan siis määrittellä tällaisten voimien eli inhimillisten kykyjen ja valmiuksien ohjaamiseksi. Johtaja voidaan puolestaan määrittellä henkilöksi, joka vastaa tästä ohjaustyöstä.

Johtajan työ vallankäyttäjänä käy haasteelliseksi tilanteissa, joissa johdettavat yksilöt käyttävät hyvin erilaisia ja eri vahvuisia voimia, jotka tulee sovittaa yhteen. Merkittäviä eroja syntyy vaikkapa iästä, sukupuolesta ja ammatillisesta koulutustaustasta kuin myös erilaisista kulttuurisista lähtökohdista.

”Vallankäyttö voidaan siis määrittellä tällaisten voimien eli inhimillisten kykyjen ja valmiuksien ohjaamiseksi. Johtaja voidaan puolestaan määrittellä henkilöksi, joka vastaa tästä ohjaustyöstä.”

Johtajan pitäisi sovittaa nämä yhteen ilman tuhoavia ristiriitoja ja ilman, että kukaan toimijoista lamaantuu tai vetäytyy yhteishankkeesta. Avaruussukulan rakentaminen ja sydänsiirtoleikkaukset ovat huippusaavutuksia inhimillisten voimien yhdistelyssä, mutta niin ovat omalla tavallaan myös talonrakentaminen, jalkapallo-ottelut, teatterimusiikaalit, lukemisen opettelu luokahuoneessa ja pitkäaikaisesta työttömyydestä kärsivien perheiden auttaminen. Mikään näistä ei ole mahdollista ilman erilaisten voimien saattamista yhteisen päämäärän palvelukseen. Eikä mikään näistä tehtävistä voi onnistua ilman suunnitelmallista vallankäyttöä, joka parhaimmillaan jättää tilaa myös ihmisten kuuntelemiselle ja tilannekohtaiselle improvisoinnille.

Monimutkaista yhteistyötä vaativien tehtävien ohjaaminen ei ole koskaan pelkästään johtajan oman toiminnan varassa. Kaikkien tehtävään osallistuvien henkilöiden on suostuttava ja osallistuttava voimien järjestämiseen. Urheilujoukkue ei kykene pelaamaan, talot eivät valmistu ja orkesteri ei pysty soittamaan yhdessä, jos ryhmien jäsenet eivät omalla toiminnallaan tue johtajien vallankäyttöä. Valta ei siis koskaan ole yksinään johtajan käsissä vaan se on jollakin tavalla hajaantunut kaikille ryhmän jäsenille, ja yhteistoiminnan edetessä se kiertää yhdeltä henkilöltä toiselle. Sairaalan leikkaussalissa jokaisen työntekijän on hoidettava oma osuutensa leikkauksen onnistumiseksi. Lääkäreiden, sairaanhoitajien ja siivoajien on toimittava oikeaan aikaan ja oikealla tavalla ja tuettava omalla toiminnallaan toistensa tehtäviä. Voimien yhdistymistä voi tapahtua vasta silloin, kun ryhmän jokainen jäsen suostuu toimimaan johtavan henkilön vallankäytön alaisena ja myös sovitulla tai muuten ymmärretyllä tavalla tukee, täydentää, tasapainottaa itse toisten toimintaa. Vallankäyttö on siis aina johtajan ja johdettavien yhteispeliä.

DIALOGI KESKINÄISEN YMMÄRRYKSEN SYNNYTTÄJÄNÄ

Asiantuntijatyön tärkein voimavara on työntekijöiden tieto-taito ja heidän mahdollisuutensa käyttää omia kykyjään luovasti eri tehtävissä. Tällaisessa

työssä johtajan keskeiseksi tehtäväksi tulee työntekijöiden kykyjen ja voimien maksimointi ja niiden yhteensovittaminen. Tähän tarvitaan dialogisia keskusteluita.

Dialogisesta keskustelusta tekee erityisen se, että sen perustana on kiinnostus ihmisten välisiin eroihin. Dialogin lähtökohdaksi on, että jokaisen yksilön omakohtainen näkökulma käsiteltäviin asioihin on yhtä arvokas kuin muiden. Niinpä dialogi kytkeytyy suoraan demokratian ytimeen: kyseessä on radikaalisti tasa-arvoinen keskustelumuuoto. Tämä ei tarkoita sitä, että jokaisen oletetaan tietävän tai ymmärtävän käsiteltävästä asiasta yhtä paljon vaan sitä, että jokaisen yksilön kokemukset voivat olla ennakkoimattomalla tavalla arvokkaita yhteisten asioiden pohtimisessa ja edistämässä.

”Dialogisesta keskustelusta tekee erityisen se, että sen perustana on kiinnostus ihmisten välisiin eroihin. Dialogin lähtökohdaksi on, että jokaisen yksilön omakohtainen näkökulma käsiteltäviin asioihin on yhtä arvokas kuin muiden.”

Tässä mielessä dialogisuus ei ole menetelmä vaan pikemminkin kokonainen ”elämäntapa”, joka rakentuu ajatukselle jokaisen henkilön ainutlaatuisuudesta ja pyrkimyksestä kunnioittaa tätä ainutlaatuisuutta. Dialogisessa yhteistoiminnassa uskotaan, että yksilöiden näkökulmiin sisältyvien erojen käsitteleminen edistää ihmisten keskinäistä ymmärrystä ja sitä kautta parantaa yhteistyötä ja ruokkii luovuutta. Siten dialogi eroaa perustavalla tavalla väittelyistä, joissa pyritään kumoamaan toisten erilaiset näkemykset. Mutta se eroaa samoin myös vastavuoroisiin myönnytyksiin tähtäävistä kompromisseista ja konsensushakuisuudesta, jossa pyritään kohti täydellistä samanmielisyyttä.

On tärkeää käsittää, että dialogi ei ole ainoa demokratiassa tarvittava kommunikaatiomuoto eikä se sovi kaikkiin tilanteisiin. Niinpä myös väittelyillä, kompromisseilla ja konsensuksella on paikkansa. Lisäksi monissa työelämän tilanteissa johtajan täytyy toimia vain oman harkintansa varassa ja ohjata työntekijöitä itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Johtajan on myös välillä puututtava työntekijöiden väärinkäytöksiin ja rajoitettava heidän toimintaansa. Kuitenkin myös näissä tilanteissa johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutukseen vaikuttaa ratkaisevasti, johdetaanko työyhteisöä muissa tilanteissa dialogisesti ja kokevatko

työntekijät, että heitä kuunnellaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työpaikan asioihin.

Koska dialogi perustuu ihmisten avoimuuteen ja keskinäiseen luottamukseen, sitä ei voi pakottaa eikä tuoda ulkoa käsin työyhteisön toimintatavaksi. Dialogia voi edistää vain dialogisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että dialogisesti toimivan johtajan on alusta saakka kutsuttava työntekijänsä pohtimaan hänen kanssaan, mitä dialogi voi tarkoittaa työyhteisössä ja millaisilla käytännöillä sitä voidaan edistää. Myös johtajan vallankäyttö on tuotava dialogien teemaksi.

Työelämässä dialogia tarvitaan ensisijaisesti siihen, että yhteistoimintaan osallistuvat henkilöt ymmärtäisivät toisiaan ja osaisivat täten sovittaa tekemisensä kunnolla yhteen. Niinpä johtajan kannattaa työntekijöidensä kanssa käyttää dialogia yhteisen tilannekuvan luomiseen. Näin voidaan varmistaa, että jokainen henkilö ymmärtää työtilanteet riittävän samalla tavalla ja osaa toimia yhteistyössä tilanteiden vaatimusten mukaisesti. Dialogi myös paljastaa usein kokonaiskuvaan sisältyviä puutteita eli yksilöllisiä ja yhteisiä ”sokeita pisteitä”. Erilaiset työtehtävät ja tilanteet edellyttävät eriasteista yhteisymmärrystä. On selvää, että kriisitilanteissa toimivilla työntekijöillä – vaikkapa poliiseilla, rauhanturvaajilla tai ensiavun henkilökunnalla – on oltava mahdollisimman selvä yhteinen tilannekuva yhteistoimintansa tueksi. Koulun opettajien yhteistyössä taas ei ole välttämätöntä, että jokaisen tilannekuva on hyvin samanlainen, mutta tarvitaan jossain määrin yhteisiä käsityksiä ja ymmärrystä siitä, miten eri henkilöt omasta näkökulmastaan käsittävät opettamisen ensisijaiset tavoitteet ja menetelmät.

”Dialogia voi edistää vain dialogisesti.”

Dialogia voidaan luonnehtia yhteiseksi pohdinnaksi, jonka kohteena ovat asioille annetut merkitykset. Arkikielisesti ilmaistuna merkityksillä tarkoitetaan ihmisten käsityksiä siitä ”mikä on mitäkin”. Eri yksilöt liittävät usein asioihin ja ilmiöihin samanaikaisesti sekä yhteneväisiä että erilaisia merkityksiä. Kahdella henkilöllä voi esimerkiksi olla vain osittain yhtenäinen merkitys ”pellolle”, jos yksi heistä on elänyt koko elämänsä kaupungissa ja toinen maaseudulla. Maaseudun kasvatille pelto merkitsee paljon muutakin kuin viljeltyä maa-aluetta. Sen merkitykseen kietoutuu monenlaisia kokemuksia: työtekoa, toisia ihmisiä, eläimiä, vuodenaikojen vaihteluita, tuoksuja, ääniä ja hikeä. Kaupunkilainen voi helposti olla yhtä tietämätön näistä

merkityssisällöistä kuin maaseudun asuja on tietämätön niistä merkityksistä, joita kaupunkiasuja välittömästi antaa ”metrolle” ja ”liikenneuhkalle.” Merkityserot usein monimutkaistuvat entisestään, kun siirrytään abstrakteihin käsitteisiin, joissa jopa sellaiset yleiskielellä ilmaistut asiat kuin ”tehokkuus”, ”vastuu” tai vaikkapa ”oikeudenmukaisuus” tarkoittavat melkein aina eri henkilöille jossain määrin eri asioita. Erot yleensä kasvavat silloin, kun ihmiset tulevat eri kulttuuritaustoista.

Yhteistoiminnan ohjaamisen ja voimien yhteensovittamisen kannalta merkitykset ovat avainasemassa, sillä niihin sisältyy tiivistyneenä ne maailmanjäsenyydet, joiden varassa yksilöt toimivat ja käyttävät kykyjään. Merkitykset ovat kuin karttoja, joiden varassa ihminen suuntaa maailmassa. Ne määrittävät sen, mitä kukin yksilö pitää olennaisena ympäristössään ja miten hän käyttää kykyjään toiminnassaan. Tästä syystä johtajan tulee olla jatkuvasti kiinnostunut työntekijöidensä omaksumista merkityksistä ja siitä, miten eri yksilöiden merkitykset suhteutuvat toisiinsa. Samaa tarvitaan myös kaikilta työntekijöiltä suhteessa toisiinsa ja johtajaan. Tehokas yhteistoiminta edellyttää monipuolista ymmärrystä toimintaa ohjaavista merkityksistä, ja johtajan tehtävä on luoda edellytykset tällaisen ymmärryksen muodostumiselle.

Ihmiset eivät yleensä ole tietoisia omien merkityksensä ainutlaatuisuudesta ennen kuin kohtaavat selvästi erilaisia tapoja hahmottaa asioita. Dialogi tarjoaa jokaiselle yksilölle mahdollisuuden tarkistaa, täydentää ja rikastuttaa omia merkityksiään. Dialogissa ei ryhdytä väittelemään eri näkemyksiin sisältyvistä merkityseroista tai hakemaan erojen välille laihoja kompromisseja. Keskusteluun suhtaudutaan täysin toisella tavalla: ryhdytään ilmaisemaan ja selvittämään merkityserojen taustoilla vaikuttavia erilaisia *kokemuksia*, jotka saavat yksilöt katsomaan, käsittämään ja tutkimaan asioita eri tavoin.

”Syvällisen ymmärryksen toisten ihmisten erilaisista tavoista hahmottaa maailman tapahtumia ja ilmiöitä voi saavuttaa vain käsittämällä, millaisten kokemusten varassa heidän merkityksensä ovat muodostuneet.”

Tätä ratkaisevaa seikkaa – keskustelua merkitysten taustalla vaikuttavista kokemuksista – ei voi korostaa liikaa. Syvällisen ymmärryksen toisten ihmisten erilaisista tavoista hahmottaa maailman tapahtumia ja ilmiöitä voi saavuttaa vain käsittämällä, millaisten

kokemusten varassa heidän merkityksensä ovat muodostuneet. Ihmisten kokemukset ovat valtavan rikkaita ja ne sisältävät lukuisia elämäntapahtumia, havaintoja, ajatuksia, tunteita ja mielikuvia. Kun ihmiset kommunikoivat toisilleen pelkkien merkitysten lisäksi myös kokemuksiaan, he voivat yhtäältä löytää uusia yhtymäkohtia erojensa taustalta ja toisaalta taas huomata eroavansa jossakin, missä kuvittelivat olevansa samalla kannalla. Vaikka kaksi henkilöä olisi hyvin eri mieltä esimerkiksi siitä, mitä tarkoittaa työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, niin he yleensä alkavat ymmärtää toisiaan paremmin kuullessaan, millaiset kokemukset ovat oikeudenmukaisuutta koskevien eri merkitysten taustalla. Dialogissa jaettujen kokemusten kirjo on myös se aines, josta kehkeytyvät uudet oivallukset ja yhdessä synnytyt ideat.

Työelämässä keskustelut eivät yleensä kehity dialogeiksi ilman yhteistä päätöstä ja harjoitusta, ja tähän tarvitaan yleensä henkilöä, joka huolehtii dialogissa pysyttelemisestä ja siinä etenemisestä. Juuri näiden seikkojen toteuttaminen edellyttää johtajalta vallankäyttöä. Johtajan on huolehdittava siitä, että työntekijät suuntaavat voimansa väittelyiden ja kompromissien sijasta paremman keskinäisen ymmärryksen tavoitteluun. Tämä on usein vaikeaa, koska suurimmalla osalla ihmisistä ei ole juurikaan kokemuksia dialogisista keskusteluista. Vaikka ihmislapsi syntymästään saakka suuntautuu avoimeen vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa, niin aikuistuuksaan moni kadottaa yhteytensä elämän dialogiseen perustaan. Kodissa ja koulussa on yleensä opittu kompromisseja, konsensusta ja väitteilyä mutta ei dialogia.

Dialogissa ihmiset kyselevät toisiltaan – ja samalla myös itseltään – millaiset kokemukset ovat johtaneet heidät antamaan asioille juuri tiettyjä ja tietynlaisia merkityksiä. Dialogiin ryhtyvä opettajayhteisö esimerkiksi syvenny selvittämään, millaiset kokemukset, niin ammatillisesta koulutuksesta kuin yksityiselämästä, vaikuttavat heidän kasvatuskäsitteissään. Insinöörit jakavat tietojensa ohella myös kokemuksiaan siitä, millaiset motiivit ja intohimot ovat vaikuttaneet omalle erikoisalalle hakeutumiseen ja mitkä asiat tätä kautta ovat muodostuneet itselle merkityksellisiksi. Tieteentekijät paneutuvat siihen, miten erilaisten tieteenalojen perinteet ja käsitteistöt muovaavat heidän ymmärrystään tutkittavista ilmiöistä tietynlaiseksi unohtamatta omien tunteidensa ja arvojensa vaikutuksia maailmankuvaansa. Näin kaikki yksilöt saavat aidosti selville, miten yhteisön eri jäsenet käsittävät yhteisen työympäristön ja maailman, jossa he tekevät työtään. Väärinymmärrysten määrä vähenee, ja syntyy kasvu-

alustaa uusille oivalluksille ja monia mahdollisuuksia ohjata yksilöiden erilaiset voimat kohti yhteistä päämäärää.

”Väärinymmärrysten määrä vähenee, ja syntyy kasvualustaa uusille oivalluksille ja monia mahdollisuuksia ohjata yksilöiden erilaiset voimat kohti yhteistä päämäärää.”

On tärkeää tiedostaa, että dialogissa tavoiteltu ymmärrys ei tarkoita, että jokainen yhteisön jäsen ajattelee asiasta samalla tavalla. Kyseessä on pikemminkin asetelma, jossa jokainen käsittää paremmin toisten henkilöiden erityislaatuisia tapoja antaa merkitystä yhteisen toiminnan kohteena oleville asioille – olivat nämä sitten teknisiä laitteita, psykologisia ilmiöitä, tieteellisiä faktoja tai toiminnassa tavoiteltavia arvoja. Tavoitteena on, että yksilöt käsittävät ja hyväksyvät sen, että heillä on osittain erilaisia merkityksiä samoille asioille ja että he rikastuttavat omia merkityksiään toistensa kokemusten avulla. Tällainen erojen kudelmista koostuva *keskinäisymmärrys* avaa väylän mielekkääseen, joustavaan ja tehokkaaseen yhteistoimintaan.

JOHTAJAN VALLANKÄYTTÖ DIALOGISSA

Dialogisen johtamisen ydin on työntekijöiden yhteisten keskustelujen ohjaamisessa. Kun asian tuntijat kokoontuvat yhteen pohtimaan työtään ja sitä jäsentäviä merkityksiä, he tarvitsevat jonkun, joka käyttää valtaa huolehtiakseen dialogitilanteiden turvallisuudesta ja häiriöttömyydestä mutta myös niiden riittävästä kiinnostavuudesta ja haasteellisuudesta. Dialogia ei synny, jos keskustelutilanteet ovat turvattomia, mutta ei myöskään silloin, kun ne eivät sisällä työntekijöitä innostavia haasteita. Dialogin syntymistä edistävät:

1. *Küreetön toisten kuunteleminen.* Johtajan tehtävä on pitää huoli siitä, että kaikilla on tilaa kertoa omista kannoistaan ja kokemuksistaan.
2. *Toisten puheen sisältöihin liittyminen ja yhteisen kielen rakentaminen.* Tätä johtaja voi edistää ohjaamalla työntekijät kiinnittämään huomiota eri puheenvuorojen välisiin yhteyksiin. Hän voi pyytää heitä aktiivisesti liittämään sanomansa siihen, mitä toiset ovat aiemmin puhuneet ja kehottaa välttämään turhaa teknistä sanastoa, joka saattaa lisätä väärinymmärrystä.
3. *Osallistujien suora puhe omasta kokemuksestaan.* Dialogi syvenee merkittävästi, kun työn-

tekijät alkavat puhua siitä, mitä he ajattelevat ja kokevat keskustelun aikana ”tässä ja nyt”. Johtaja voi näyttää esimerkkiä kertomalla, mitä hänen omassa mielessään liikkuu dialogin aikana. Hän voi myös tuoda esiin oman tietämyksensä puutteet ja kannustaa toisiakin tekemään näin.

4. *Toisten ilmaistemien kokemusten selvittäminen kysymyksiin ja tarkennuksiin.* Kun vaikuttaa siltä, että keskusteluun osallistuvat työntekijät eivät kunnolla ymmärrä toisiaan, niin on pyydettävä heitä kertomaan tarkemmin ja monipuolisemmin omista käsityksistään ja niihin vaikuttavista kokemuksista.
5. *Jännitteiden sietäminen ja tutkiminen.* Kun keskustelussa nousee esille keskenään ristiriitaisia ja jännitteisiä kantoja, niin johtajan on syytä auttaa työntekijöitä pysähtymään niiden äärelle, selvittämään tarkemmin niihin liittyviä kokemuksia ja tutkimaan niiden taustoja ja vaikutuksia yhteistyön tekemiseen. Jännitteitä ei tarvitse yrittää hävittää. Usein riittää, että ne ilmaistaan ja ymmärretään niiden taustat ja vaikutukset.
6. *Pöloön jäävien seikkojen etsiminen.* Usein keskustelut kaventuvat joidenkin näkökulmien ja vaihtoehtojen ympärille. Tällaisissa tilanteissa johtaja voi ohjata työntekijät pohtimaan, mitä on jäänyt sanomatta tai miltä asiat näyttävät joidenkin muiden henkilöiden tai tahojen näkökulmista.
7. *Eri näkökulmien välisten suhteiden hahmottaminen.* Johtajan on hyvä ohjata työntekijät tutkimaan, millä tavoin eri yksilöiden esiintuomat näkökulmat eroavat tai liittyvät toisiinsa ja minkälainen laajempi käsiteltävää asiaa koskeva kokonaiskuva niistä muodostuu.

Tässä annettu luonnehdinta antaa ideaalikuva dialogista. Harvassa keskustelussa toteutuvat kaikki mainitut seikat, eivätkä työpaikan keskustelut läheskään aina kehity dialogeiksi. Dialogin ideaalia kannattaa kuitenkin tavoitella, sillä pienetkin askeleet sen suunnassa yleensä parantavat vuorovaikutuksen laatua. On ilmeistä, että toisten ihmisten huolellisempi kuunteleminen parantaa keskustelua, vaikka se ei kehittyisikään uusiksi ideoita synnyttäväksi lennokkaaksi dialogiksi.

Dialogisen johtajan tehtävä on toimia keskustelutilanteissa avoimena ja tasapuolisena vallankäyttäjänä. Hänen on järjestettävä tilaa ja aikaa dialogisille keskusteluille ja turvattava, että työntekijät pitäytyvät edellä luonnehdituissa dialogia edistävissä toimintatavoissa. Johtajaa tarvitaan usein myös siihen,

että hän tuo dialogiin keskusteluaiheita, joita työnteossa on noussut esiin ja rohkaisee myös muita tekemään samoin. Keskustelun kulussa hänen vastuullaan on, että osallistujat eivät puhu toistensa päälle ja jokainen saa puheenvuoron. Samalla hänen on pyrittävä syventämään dialogia. Tämä tarkoittaa usein osallistujien haastamista kertomaan monipuolisemmin ja syvemmin omien käsitysten taustalla vaikuttavista kokemuksista. Syventämistä voi myös lisätä osoittamalla osallistujien näkemysten välisiä yhtymäkohtia, eroja ja jännitteitä. Johtajan vastuulla on lopulta myös dialogissa muodostuvan kokonaiskuvan esillä pitäminen ja sen pääpiirteiden hahmottaminen yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.

”Dialogisen johtajan tehtävä on toimia keskustelutilanteissa avoimena ja tasa-puolisena vallankäyttäjänä.”

Ennen kaikkea johtaja antaa omalla toiminnallaan esimerkin siitä, miten kaikki dialogiin osallistuvat voivat edistää ja syventää dialogia. Hänen on kuunneltava huolellisesti muita, suhtauduttava hyväntahtoisesti erilaisiin näkemyksiin ja puhuttava itse suoraan omasta kokemuksestaan käsin. Näin hän kutsuu muita mukaan vallankäytön yhteispeiliin, jota ilman työyhteisöön ei synny aitoa dialogia.

DIALOGIN SUHDE PÄÄTÖKSENTEKOON

Dialogi on tärkeää pitää erillään päätöksenteosta, ja johtajan on hyvä tiedostaa, että kaikkia työyhteisön yhteisiä tapaamisia tai jokaista asiaa ei ole järkevää käsitellä dialogin keinoin. Dialogi edellyttää pitkälle kehittyneitä keskinäistä tasa-arvoa ja hetkellistä luopumista omien intressien ajamisesta. Nämä tekijät muuttuvat päätöksentekotilanteissa. Johtajan eriarvoisuus vallankäyttäjänä korostuu, ja työntekijät puolestaan pyrkivät turvaamaan omien intressiensä toteutumisen.

Vaikka dialoginen johtaminen ei tarkoita ”dialogista päätöksentekoa”, niin työyhteisössä käydyillä dialogeilla on merkittävä vaikutus päätöksentekoon. Dialogisesti johdetussa yhteisössä johtajalla on ”joukkojensa kokemukset” käytössään päätöksiä tehdessä. Niinpä onnistuneiden päätösten tekemistä edistää ja tukee huomattavasti se, että päätöksentekoa on *edeltänyt* dialoginen keskustelu, jossa yhteisön jäsenet ovat tulleet kuulluiksi. Dialogin avulla johtaja voi varmistaa, että hänen tekemänsä päätökset perustuvat kattavalle ymmärrykselle siitä, millaisten asioiden kanssa ollaan tekemisissä ja

millaisia kantoja eri työntekijöillä on niistä. Näin hän voi huomioida päätöksiä monipuolisesti erilaisia seikkoja. Esimerkiksi kestävämpien huonekalujen tuotantoon pyrkivän yrityksen johtaja voi dialogien avulla saada päätöksentekonsa tueksi eri työntekijöiden ajantasaiset näkemykset materiaalien ja valmistusmenetelmien nykytilanteesta ja siihen sisältyvistä kehitysmahdollisuuksista.

Usein johtajan on viisasta käydä dialogeja työntekijöiden kanssa myös päätösten *jälkeen*. Tällä tavoin hän saa selville, miten he ymmärtävät päätöksen merkityksen ja mitä he ajattelevat sen tarkoittavan omien työtehtäviensä näkökulmasta. Tilanteissa, joissa johtaja on päättänyt asioista joidenkin alaisensa toiveiden vastaisesti, käsitys heidän näkemyksistään auttaa häntä yhtäältä perustelevaan päätöksensä paremmin ja toisaalta ennakoimaan ratkaisun aiheuttamia reaktioita. Parhaimmillaan johtaja kykenee kuvaamaan, millä tavoin eri näkemykset ovat auttaneet häntä selkiyttämään tehtyä päätöstä. Tällainen omaan päätöksentekoon liittyvien harkintavaiheiden kuvaileminen lisää vallankäytön avoimuutta, rohkaisee työntekijöitä esittämään jatkossakin eriäviä kantoja. Samalla se saa työntekijät kokemaan itsensä yhteisön merkitykselliseksi jäseniksi myös silloin, kun heidän ehdotuksensa eivät johda heidän toivomiinsa päätöksiin.

Kun suuret organisaatiot siirtyvät dialogiseen johtamiseen, niiden on kehitettävä käytäntöjä, joiden avulla organisaation eri tasoilla ja alueilla työskentelevien henkilöiden kokemukset kantautuvat organisaation korkeimpaan johtoon saakka, sekä ennen päätöksiä että niiden jälkeen. Sata- ja tuhatpäisten organisaatioiden ylimpien johtajien ei tietenkään ole mahdollista, eikä edes tarpeellista, käydä henkilökohtaisesti dialogia kaikkien työntekijöiden kanssa. Sen sijaan heidän on yhdessä työntekijöiden kanssa rakennettava ”portaikkoja”, ”ketjuja” ja ”verkostoja”, joiden välityksellä työntekijöiden dialogeissa esiintuomat kokemukset kantautuvat läpi organisaation.

Ryhdyttäessä rakentamaan dialogista organisaatiota on pohdittava ensiksi, millaista ymmärrystä on syytä tavoitella organisaation eri tasoilla. On vastattava kysymyksiin: Millainen kokonaiskuva on tarpeellinen organisaation eri tasoilla? Keiden kokemuksia tarvitaan siihen, että tämä kokonaiskuva on riittävän rikas, kattava ja tarkka? Lisäksi on varmistettava, että työntekijöiden näkemyksiä välitetään eteenpäin vääristelemättöminä.

Parhaita ratkaisuja tähän on yksi modernien demokraattisten yhteisöjen peruskäytännöistä:

edustuksellisuus. Dialogisesti johdetuissa organisaatioissa edustuksellisuus on kuitenkin ymmärrettävä tavalla, joka poikkeaa perinteisistä ajattelutavoista. Tässä yhteydessä edustuksellisuudella ei tarkoiteta sitä, että henkilöitä valitaan edustamaan tiettyjen työntekijöiden etuja tai toimimaan täysin itsenäisesti oman harkintansa mukaan. Sen sijaan tarvitaan henkilöitä, jotka kykenevät kiteyttämään ja kommunikoimaan organisaatiossa eteenpäin edustamiensa työntekijöiden kokemuksia työstä ja yhteistoiminnasta organisaatiossa.

”Sen sijaan tarvitaan henkilöitä, jotka kykenevät kiteyttämään ja kommunikoimaan organisaatiossa eteenpäin edustamiensa työntekijöiden kokemuksia työstä ja yhteistoiminnasta organisaatiossa.”

Dialogisen johtamisen tukena toimivat edustukselliset kokoonpanot eivät ole päätöksenteon rakenteita vaan organisaation toiminnan kannalta välttämättömyyksiä synnyttäviä keskustelupaikkoja. Työntekijöiden edustajat eivät ole äänitorvia vaan *välittäjiä* ja *tulkitsijoita*. Heidän täytyy myös siksi kyetä välittämään edustamilleen työntekijöilleen se, miten heidän näkemyksiinsä esimiestasolla suhtauduttiin ja millä tavoin ne kantautuivat organisaation päätöksentekoon. Edustuksellisuus pyrkii siis takaamaan työhön liittyvien olennaisten kokemusten virtaamisen organisaation eri alueiden ja tasojen välillä.

KOKEILUTOIMINNAN JOHTAMINEN

Monet nykymaailman ja nykyisen työelämän ongelmista ovat erittäin monimutkaisia ja vaikeita ratkaista. Tästä syystä tarvitsemme avuksi eri yksilöiden erilaisia kokemusperspektiivejä ja niiden dialogisissa kohtaamisissa synnyttämää luovuutta. Dialogi tuo näkyville, että työntekijöillä on ainutlaatuisia kokemusperäisiä valmiuksia ja kykyjä, joita niin työyhteisö kuin työnantajat voivat käyttää hyväkseen sekä työn perustehtävien hoitamisessa että uusien ideoiden tuottamisessa.

Dialogisesti toimivan johtajan on autettava työntekijöitä siirtämään dialogeissa syntyneet oivallukset käytäntöön. Tämä on haastavaa erityisesti kahdesta syystä. Ensiksi, dialogit ovat onnistuessaan usein emotionaalisesti voimallisia ja ainutlaatuisen herkkiä hetkiä, joissa saadut kokemukset laimenevat ja unohtuvat yllättävän nopeasti. Se mikä dialogissa oli hetken aikaa selvää ja kirkasta muuttuu arjen

keskellä epämääräiseksi ja toisinaan jopa epäluotettavan tuntuiseksi muistoksi.

Toiseksi, uudenlaisen yhteisymmärryksen ja yhdessä kehitettyjen ideoiden soveltaminen käytäntöön vaatii uusia taitoja, joita ihmiset eivät yleensä ole oppineet aiemmin. Ennen kaikkea tarvitaan kykyä yhdistellä eri tilanteissa saatuja kokemuksia, kokeilla uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja ja oppia omien tekojen seurauksista. Vallalla oleva koulutusjärjestelmä ohjaa ihmiset jakamaan kokemuksensa jäykästi eri merkityskokonaisuuksiin (työelämä ja harrastukset, teoria ja käytäntö, luonnontieteet ja humanistiset alat, faktat ja arvot jne.) sekä muodostamaan mekaanisia rutiineja työtehtävien suorittamiseksi. Pidämme monet elämänalueet ja eri työtehtävätkin erillään toisistaan, emmekä tietoisesti siirrä kokemuksiamme yhdestä tilanteesta toiseen. Tällaiset tiukasti toimintaamme tiukasti ohjaavat tottumukset pirstovat kokemusjatkumomme ja vaikeuttavat dialogien tulosten siirtymistä muuhun yhteistoimintaan.

Rakentaakseen dialogien yhteyttä käytäntöön johtajan on suunnattava työyhteisö kohti yhteisesti harjoitettavaa *kokeilutoimintaa*, jossa dialogit ja kokeilut kuuluvat olennaisesti yhteen. Molemmissa on kyse yhteistoiminnasta, joka perustuu jatkuvaan *kokemuksista oppimiseen*. Olemme nähneet, että dialogien lähtökohtana on yksilöiden omaksumien merkitysten taustalla vaikuttavien kokemusten tutkiminen ja niihin sisältyvistä eroista oppiminen. Dialogeihin kytkeytyvät kokeilut puolestaan perustuvat siihen, että dialogeissa syntyneitä oivalluksia ja niiden puitteissa kehiteltyjä ideoita koetellaan käytännön toiminnassa. Jokainen dialogissa syntynyt oivallus voi sisältää mahdollisuuksia uudenlaisen toimintatavan kokeilemiseen, ja kokeilut puolestaan tuottavat uusia kokemuksia, joista voidaan keskustella seuraavissa dialogeissa. Tällä tavoin työyhteisö tutkii ja koettelee saavuttamaansa keskinäisymmärrystensä: Ymmärrämmekö todella toisiamme? Tuottavatko yhteiset päätöksemme ja niihin perustuvat tekomme niitä tuloksia, joita tavoittelemme? Mitä opimme maailmasta ja itsestämme työmme kehittyessä?

”Rakentaakseen dialogien yhteyttä käytäntöön johtajan on suunnattava työyhteisö kohti yhteisesti harjoitettavaa kokeilutoimintaa, jossa dialogit ja kokeilut kuuluvat olennaisesti yhteen.”

Kokeilutoimintaa ja sen johtamista on syytä valaista konkreettisesti, sillä kyseessä on hyvin toisenlainen

tapa tehdä asiantuntijatyötä, kuin se, joka vallitsee nykyisessä työelämässä. Dialogiseen johtamiseen kuuluva kokeilutoiminta ei ole perustyöstä erillistä ”kehittämistyötä”, vaan kokeilutoiminta ulottuu *kaikkeen* työntekoon ja eri työtehtäviin. Kyseessä on ennen muuta työntekijän – ja tietenkin myös johtajan itsensä – omaksuma asenne, jolla hän suhtautuu tarvittaessa jokaiseen työssä vastaan tulevaan tilanteeseen potentiaalisena oppimiskokemuksena, joka voi hyödyttää koko työyhteisöä. Kokeiluista oppiminen on mahdollista vain silloin, kun ihmiset tietoisesti valitsevat, millaisia vaikutuksia he haluavat tutkia. Kokeilijan on siis kohdistettava utelias katseensa johonkin valittuun osaan toimintaansa ja tutkittava siinä syntyviä seurauksia.

”Dialogiseen johtamiseen kuuluva kokeilutoiminta ei ole perustyöstä erillistä ”kehittämistyötä”, vaan kokeilutoiminta ulottuu kaikkeen työntekoon ja eri työtehtäviin.”

Dialogisuuteen tähtäävän johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä muodostamaan ja ylläpitämään tällaista asennetta työtään kohtaan. Hänen on myös huolehdittava siitä, että työntekijät kokeilevat yhdessä ja oppivat toinen toistensa kokemuksista. Tässä siis voidaan erottaa kaksi eri tehtävää: (1) kokeiluasetteen muodostaminen ja (2) yhdessä kokeileminen.

(1) Kokeiluasetteen muodostaminen.

Johtajan tulee auttaa työntekijöitään tarkastelemaan heidän toimintansa tuottamia seurauksia. Tämä tapahtuu kiinnittämällä työntekijän huomio siihen, millä tavoin hänen ympäristönsä reagoi hänen toimintaansa ja millaista palautetta hän saa toisilta. Reaktiot eivät aina ole ilmeisiä eikä toisten palautteet useinkaan julkilausuttuja, vaan työntekijän täytyy pysähtyä aktiivisesti pohtimaan toimintaansa. Hänen täytyy toisinaan myös pyytää palautetta ja eritellä älyllisesti kohtaamiaan tilanteita. Vasta näin hän voi saada kunnollisen käsityksen siitä, mitä hänen toimintansa itse asiassa aiheuttaa yhteisössä.

Kokeiluasetteen muodostaminen edellyttää usein työntekijöiden ajattelu- ja toimintatottumusten kyseenalaistamista hyvin konkreetilla tavalla. Koska kukaan ihminen ei jatkuvasti voi kyseenalaistaa kaikkea toimintaansa eikä kukaan voi kyseenalaistaa kaikkea toimintaa yhdellä kertaa, täytyy johtajan usein auttaa ja tukea alaisiaan keskittymään työn kannalta kaikkien mielekkäimpiin kokeiluihin.

Johtaja voi auttaa työntekijää näkemään kokeiluun sisältyvät kehittymismahdollisuudet ja herätellä kaikissa ihmisissä piilevää uteliaisuutta ja jännityksen kaipuuta. Kun työntekijä ymmärtää toimintaansa rutiinien suorittamisen sijaan oppimista edistävinä kokeiluna, hän voi tutkia, tuottaako hänen toimintansa sitä, mitä hän sillä ajattelee tavoittelevansa. Esimerkiksi tehokkuuteen ja nopeuteen vastaanotollaan pyrkivä lääkäri saattaa huomata, että hänen toimintansa ehkäisee potilaita kertomaan avoimesti ja monipuolisesti oireistaan, ja tästä syystä hän tekee toistuvasti väärä diagnooseja. Tällaisten seurausten tiedostaminen voi olla alkusysäys kokeiluasetteen omaksumiseen ja laajentamiseen myös muihin työtilanteisiin.

”Johtaja voi auttaa työntekijää näkemään kokeiluun sisältyvät kehittymismahdollisuudet ja herätellä kaikissa ihmisissä piilevää uteliaisuutta ja jännityksen kaipuuta.”

Kyseenalaistuminen tapahtuu syvällisimmin, kun työntekijät asettuvat alttiiksi vieraalle ja tuntemattomalle. Tämän vuoksi he oppivat parhaiten osaamisensa rajoilla – ja joutuessaan ylittämään niitä. Tyypillisimmillään oppimisen ja uudistumisen rajat piirtyvät esiin eri alojen asiantuntijoiden kohdatessa toisensa jonkin konkreettisen työtehtävän äärellä. Rajoja ei ole pelkästään tieto-aidon alueella vaan myös erilaisissa toiminta- ja vuorovaikutustavoissa sekä organisaatioiden käytännöissä.

Tämä ilmenee vaikkapa tilanteessa, jossa poliisit, lääkärit, psykologit ja sosiaalityöntekijät kokoontuvat yhteen pohtimaan, miten tulisi toimia perheväkivaltilanteissa, jotka edellyttävät kaikkien joustavaa yhteistoimintaa. Jokainen asiantuntija katsoo tilannetta oman koulutuksensa, työkäytäntöjensä ja oman elämäkokemuksensa näkökulmasta ja kiinnittää tästä syystä huomiota eri seikkoihin. Poliisit keskittyvät turvallisuuteen, lääkäri vammoihin, psykologit käyttäytymiseen ja väkivallan traumaattisiin vaikutuksiin, sosiaalityöntekijät perheen lasten kasvuolosuhteisiin. Kukin tuo tilanteeseen omat käsitteensä ja oman ammattikuntansa keskustelukulttuurin, ja nämä voivat erota toisistaan merkittävästi. Kohtaaminen aiheuttaa usein hämmennystä, mutta esiin piirtyvät rajat myös kirkastavat oman merkityskehikon, jota voi muuten olla vaikea havaita. Kokeilutoimintaan asennoitunut työntekijä hyödyntää tällaisia tilanteita havaitakseen oman toimintansa itsestäänselvyyksiä ja rutiineja, jotka muutoin jää piiloon. Törmäykset rajoilla muodostuvat niin

yksilöille kuin yhteisöille mahdollisuuksiksi muuttua ja oppia uutta.

(2) Yhdessä kokeileminen.

Johtajan vastuulla on myös luotsata koko työyhteisöä yhteisessä oppimisprosessissa. Parhaimmillaan tässä prosessissa opitaan jotakin uutta sekä työn *päämääristä* että niiden tavoittelemisen *keinoista*. Dialogisesti toimiva työyhteisö panostaa työn päämäärien pohjimiseen pyrkien aitoon keskinäisymmärrykseen. Opettajayhteisön kohdalla tämä saattaa vaikkapa tarkoittaa sitä, että opettajat käyvät toistuvasti dialogia siitä, millaista oppimista koulussa tavoitellaan. Mitä tulee opettaa? Millä tavoin? Miksi? Tällaisten dialogien avulla yhteisölle muodostua yhdessä jaettu käsitys yhteistoiminnan päämääristä. Esimerkiksi opetussuunnitelman yhteiseksi päämääräksi voidaan asettaa jokin laaja osaamisalue, kuten ”oppimaan oppiminen”.

Kokeilutoiminnan kannalta on olennaista, että yhteisesti asetetut päämäärät käsitetään aluksi luonnoksiksi, joita testataan käytännön toiminnassa, ei kerralla lukkoon lyödyiksi tavoitteiksi. Johtajan on huolehdittava, että työyhteisön jäsenet osallistuvat päämäärien koetteluun omien työtehtäviensä puitteissa. Johtajan on siis ohjattava yksilöiden erilaiset voimat yhteisen päämäärän kehittelyprosessiin. Opettajayhteisön kohdalla tämä voi tarkoittaa sitä, että jokainen opettaja kokeilee ”oppimaan oppimisen” kehittämistä omilla oppitunneillaan ja omilla keinoillaan. Kokeilujen avulla työntekijät saavat uusia kokemuksia, joiden merkityksiä voidaan pohdita yhteisissä dialogeissa. Nämä kokemukset auttavat tarkentamaan ja muovaamaan yhteisön päämääriä. Samalla saadaan parempi käsitys niistä keinoista, joilla päämääriä kannattaa tavoitella. Kuvittelemamme opettajayhteisö voi kokeilujen ja dialogien sarjassa saada selville, miten ”oppimaan oppimista” edistetään eri asiasisältöjen – vaikkapa historian, kirjallisuuden, kuvaamataidon tai matematiikan – yhteydessä ja millaisia opetusmenetelmiä kannattaa käyttää eri ikäisten oppilaiden kanssa.

DIALOGI KUULUU DEMOKRATIAAN

Kokeilutoiminta paljastaa dialogisen johtamisen radikaalin demokraattisen luonteen. Äärimmillen vietyinä se tarkoittaa, että johtaja ei yksikseen aseta johtamiensa yhteisöjen päämääriä, vaan tavoitteet muodostetaan kaikkien työyhteisön jäsenten yhteisessä oppimisprosessissa. Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että oppimisprosessi on käynnissä ja etenee yhdessä sovitulla tavalla. On selvää, että kaikki yhteisöt eivät voi itsenäisesti toimia tällä kaikkien

radikaaleimman itsemääräämisen keinoin, sillä työyhteisöjä sitovat joidenkin ulkopuolisten tahojen – kuten esimerkiksi julkisen vallan, yksityisten omistajien tai perustamisessa asetettujen sääntöjen – määräämät päämäärät. Jos yhteisö saavuttaa omassa toiminnassaan uudenlaisen ymmärryksen omasta päämäärästään, niin demokratian hengessä sen tulee välittää tämä näkemys myös niille tahoille, jotka viime kädessä päättävät sen toiminnan perusteista. Näin työelämä kytkeytyy olennaiseksi osaksi demokraattisen yhteiskunnan kehittymistä.

KIRJALLISUUS

- Alhanen, Kai (2013) *John Deweyn kokemusfilosofia*. Helsinki. Gaudeamus.
- Alhanen, Kai, Anne Kansanaho, Olli-Pekka Ahtiainen, Marko Kangas, Tiina Soini & Jarkko Soininen (2011) *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki. Tammi.
- Bahtin, Mihail (1991) *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Orient Express.
- Bohm, David (1996) *On Dialogue*. London. Routledge.
- Bohm, David & Peat, David (1992) *Tiede, järjestyks ja luovuus*. Helsinki. Gaudeamus.
- Burns, James M (1978) *Leadership*. New York. Harper Torchbooks.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012) *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Isaacs, William (2001) *Dialogi - yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki. Kauppakaari.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom (2009) *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Rauste-von Wright, Majjaliisa & von Wright, Johan & Soini, Tiina (2003) *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki. WSOY.
- Senge, Peter (2006) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization*. New York. Currency Doubleday.