

VISUAALISUUS vs. KUUNTELU JOHTAMISESSA**Egofunktio Oy:n koulutustilaisuus 21.2.2003****'Terveydenhuolto ja tekemisen rauha – tekemättä jättäminen on myös teko'****Arja Ropo****1. VISUAALISUUS ON DOMINOIVA AISTIMME ja VAHVA KOKO****LÄNSIMAISESSA AJATTELUSSAMME**

- Platon visuaalinen malli
- Aristoteles ylisti visiota
- Leonardo da Vinci sanoi visiota jumalalliseksi
- Enlightenment sananmukaisesti korostaa valoa ja näkemistä
- Tänä päivänä puhutaan johtamisenkin yhteydessä paljon 'läpinäkyvyydestä'

VISIOSTA, NÄKEMISESTÄ

- Kun katsomme jotain kohdetta, sulkeutuu jotain muuta näkökentän ulkopuolelle
- Voikin sanoa, että näky, visio erottaa asioita toisistaan ja antaa /sallii asioiden kontrollin.
- Näkeminen asettaa tarkkailijan ja kohteen toisistaan erilleen, välimatkan päähän. Tarkkailija ja kohde ovat irrallisia asioita, jossain mielessä objektiivisia toisistaan riippumattomia entiteettejä. Tulee tunne, että visioilla, näkemisellä voimme pitää maailman välimatkan päässä itsestämme, ja meillä säilyy siten kontrolli.
- Tyypillinen visuaalisen ideaali on selkeys, erottelukyky
- Mielenkiintoista johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta on, että valosta tulee valvonnan ja seurannan apuväline eikä vapauden väline niinkuin se alunperin on ollut Enlightenment- ajattelussa
- Mitä enemmän valoa, näkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä, sitä enemmän tulee kontrollia ja vahtimista – alamme kontrolloida itseämme ja erityisesti toisia – meistä tulee vakoiluyhteiskunta
- Tästä nousee perustavanlaatuisia kysymyksiä siitä, miksi visiota ja näkemistä korostetaan niin paljon johtamisessa – millaisena johtaminen oikein nähdään (sic!)

2. JOHTAMISESSA ON PERINTEISESTI PALJON NÄKEMISEN, VISION YLIVERTAISUUTTA KOROSTAVIA PIIRTEITÄ

JOHTAJUUDEN VISUAALISET ASPEKTIIT LIITTYVÄT SEURAAVIIN:

* YKSILÖLLISYYS

* ERON TEKEMINEN

* ETÄISYYS

* SELKEYS, PYSYVYYS

- yksilöllinen erinomaisuus vs. kollektiivinen osaaminen (vasta viimeaikoina on nostettu esille käsitteellisesti ja myös käytäntöjen tasolla kysymys johtamisen tasoista, yksilö, ryhmä ja kollektiivi sekä näiden monimutkaisesta dynamiikasta)
- sankarit erotetaan tavallisista tallaajista (luuserit), 'johtajaominaisuudet'
- tehdään ero johtajien ja alaisten välillä
- osoitetaan eroja hierarkioiden ja kontrollin avulla näkyvien organisaatorakenteiden muodossa
- henkilön positio osoitetaan hierarkian avulla
- samalla annetaan ymmärtää että johtajat tietävät parhaiten, eniten, heillä on näkemystä, heiltä odotetaan visioita, johtajuutta
- korostetaan mitattavia, näkyviä tuloksia eikä niinkään hyvä prosesseja (eksplisiittisyys, subjektiivisen tekeminen objektiiviseksi; rationaalisuus ylivertainen logiikka)

3. Visuaalisesti väritynyt leadership-teoria kulminoituu visionäärisen johtajuuden teorioissa

Kaikki leadership -tekstit puhuva visioista ja visionäärisistä johtajista

- VISIONÄÄRISellä JOHTAJLLA EI OLE PAREMPI NÄKÖAISTI KUIN MUIILLA, vaan

- VISIONÄÄRINEN JOHTAJA PYSTYY HAVAITSEMAAN SELLAISTA MIKÄ EI OIKEASTAAN OLE VIELÄ NÄKYVISSÄ IKÄÄNKUIN MENTAALISENA NÄKYNÄ, ENNUSTEENA (foresight) KÄYTTÄEN MIELIKUVITUSTAAN

- ERITYISESTI MUUTOKSEN JOHTAMISEN KIRJALLISUUDESSA ON KOROSTETTU VISIONÄÄRISEN JOHTAJUUDEN YLIVERTAISUUTTA, SAMOIN KARISMAATTISTA JOHTAJUUTTA KOSKEVASSA KIRJOITTELUSSA

4. KUUNTELUSTA PUHUTAAN VÄHEMMÄN JOHTAMISEN YHTEYDESSÄ

MUUTAMA AJATUS KUUNTELUSTA

- kuuntelulla on vastaanottava, kommunikoiva suhde ulkomaailmaan
- ÄÄNI (sound) on tärkeä kuuntelun elementti
- ÄÄNELLÄ ON TIETTYJÄ ERITYISOMINAISUUKSIA VERRATTUNA NÄKEMISEEN :
- Ääni on temporaalinen ilmiö, se tapahtuu ja syntyy ajassa, se vaatii akuuttia huomiota
- Ääni on luonteeltaan ihmisen sisäinen ja se tulee suoraan meidän sisällemme
- Ääni tunkeutuu kuulijaan, kuulija on äänelle altis ja haavoituvainenkin
- Äänellä on osallistava ominaisuus, se liittää kuulijan ympäristöönsä
- Kuunnellesamme olemme suojattomia, ääni tulee sisään, olemme äänen ympäröimiä
- Voimme sulkea silmät, korvien sulkeminen on vaikeampaa (voi tietysti käyttää tilapäisesti korvatulppia!)
- Ääni liittää meitä ympäristöömme, myös muihin ihmisiin
- On sanottu, että ääni luo yhteisyyttä, kuulo on yhteisöä luova aisti, kun taas visio, näkeminen on yksilöllisyyttä korostava aisti

5. JOHTAMISPERSPEKTIIVISTÄ

- KUUNTELU TARKOITTAÄ TIEDON VASTAANOTTAMISTA TOISILTA, YRITTÄEN YMMÄRTÄÄ SITÄ
- KUUNTELU VAATII KESKITTÄMISTÄ, KIINNOSTUSTA, SENSITIIVISYYTTÄ JA HALUA JAKAA
- KUUNTELU ON SITEN TAVALLAAN OSOITUS SIETÄMISESTÄ JA AVOIMUUDESTA

Johtamisteoriat puhuvat kyllä retorisesti paljon esim. palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, kommunikoinnista, osallistuvasta johtamisesta, työntekijöiden 'kuulemisesta' (YT-laki) ja valtaistamisesta

- KUITENKIN, perusvire reflektoi dominantia, hierarkkista logiikkaa, jossa johtajan viesti alasielle on ain alopulta tärkeämpi kuin toisinpäin,
- Johtaminen näyttäytyy näissäkin subjekti-objekti-suhteena
- Viestin lähettäminen ja lähettäjä ovat varsinaista johtamistietoa jolle viestin vastaanottaminen on alisteinen

6. AUDITIIVINEN JOHTAJUUSKULTTUURI

- on kuuntelua korostava vuorovaikutteinen johtamisprosessi, jossa jakaminen on keskeisellä sijalla (tiedon, valtuuksien, arvostuksen jakaminen esim.)
- siihen liittyy kuitenkin paljon paradokseja, erilaiset rationaliteetit vallitsevat samanaikaisesti
- auditiivinen johtajuuskulttuuri ei ole harmoniaa, vaan särmää
- valtarakentet pysyvät
- kaikki eivät halua kuunnella, kaikkia ei kuunnella
- kuitenkin valta voi siirtyä tai vaihdella johtajalta alaisille työprosesseissa, samoin johtaja-alaisuhteiden rajat voivat ainakin ajoittain hämärtyä

7. ESIMERKKI AUDITIIVISESTA JA VISUAALISESTA JOHTAJUUSKULTTUURISTA ORKESTERISSA

Samanaikaisesti läsnä:

VISION AND SOUND

YKSILÖLLISYYS JA KOLLEKTIIVISUUS

ETÄISYYS JA LÄHEISYYS

PYSYVYYS JA HETKELLISYYS

8. LOPUKSI

KUUNTELUN KOROSTAMINEN JOHTAMISESSA VISUAALISUUDEN
JAVISION RINNALLA EI TARKOITA VAIN YHDEN TAITOVAATIMUKSEN
LISÄÄMISTÄ JOHTAJAN OSAAMISSALKKUUN!

SEN SIJAAN SE TARKOITTAÄ KOKONAAN PERUSTEILTAAN ERILAISEN,
VUOROVAIKUTTEISEN (LATERAL, RELATIONAL) JOHTAMISTEORIAN JA
-KÄYTÄNTÖJEN OMAKSUMISTA, JOTKA KÄÄNTÄVÄT JOHTAJUUDEN
VISIO-PERUSTAISET KULMAKIVET (johtaja-alainen, subjekti-objekti, hierarkiat
ja kontrolli, vaikuttaminen, valta, tietäminen) YLÖSALAISIN

AUDITIIVINEN JOHTAJUUSKULTTUURINÄKÖKULMA TUO
MONIPUOLISUUTTA JA LISÄULOTTUVUUKSIA JOHTAMISEN
YMMÄRTÄMISEEN