

EGOFUNKTION KOULUTUSPÄIVÄ

18.2. 2005

Arja Ropo

POSTMODERNIN MAAILMAN TOTUUDET JA JOHTAMINEN

1. YHDEN TOTUUDEN MAAILMANKUVA ON HARHAINEN – AINAKIN ORGANISAATIOIDEN JA JOHTAMISEN MAAILMASSA

Kun puhutaan asioiden totuudellisuudesta, ajatuksena on, että totuus on yksi ja ainoa. Minulta kysytään tyypillisesti, millainen on hyvä johtaja, miten on hyvä johtaa? Kysymys on yksinkertaistus ja kysyjä olettaa, johtamisen tutkija antaa sen oikean, totuudellisen vastauksen.

Kun kysymystä lähtee purkamaan (mistä tai kenen näkökulmasta, millä aikaperspektiivillä, missä olosuhteissa), huomaa myös kysyjä pian, että kysymykseen löytyy useita perusteltuja vastauksia, totuuksia.

Voidaankin väittää, että lähes asiasta kuin asiasta on useampia totuuksia.

Ihmiset ajattelevat asioista useimmiten eri tavoilla.

Itse asiassa on aika hämmästyttävää, jos löytää sellaisen sukulaissielun, jonka ajatukset menevät samansuuntaisesti omien kanssa.

Ja siinäkin tapauksessa huomaa ennen pitkää, että keskusteluissa, dialogeissa, neuvotteluissa on mukana useita perusteltuja totuuksia.

2. TOTUUDEN JA TOTUUKSIEN TIEDON KÄSITYS

Moderni vs. postmoderni tiedon käsitys

Moderni:

- faktoihin perustuva,
- eksakti, evidence-based,
- observaatiot perustana,

- subjekti-objekti- suhde, tietäjät-ei tietäjät,
- hierakkinen tiedon käsitys,
- realistin maailmankuva,
- tutkimuksen tehtävä paljastaa totuus, lainalaisuuksia,
- tosi vs. väärä tieto

→ Johtamisen

- pitää perustua oikeaan tietoon,
- myös johtamisesta on oikeaa ja väärää tietoa, osaamista,
- hierarkkinen organisaatorakenne heijastelee ja vahvistaa modernia tietämisen käsitystä,
- samoin monet kulttuuriset arvostukset esim. ammateista koulutusaloista,.

Keskusjohto/ylin johto tietää –logiikka nostaa päätään moninaisuuden, epämääräisyyden ja monien muospaineiden keskellä.

Postmoderni:

- tieto ja tietäminen on suhteellista,
- se riippuu näkökulmasta,
- tieto ja tietäminen on sosiaalisesti konstruoituva
- kulttuurinen prosessi,
- useita todellisuuksia, kukaan ei ole monopolia oikeaan tietoon,
- tiedon epämääräisyys,

Todellisuus ei olekaan meidän ulkopuolella, josta tutkijat/johtajat yrittävät sitä vangita malleihinsa ja teorioihin, vaan todellisuutta luodaan koko ajan vuorovaikutussuhteissa muihin ihmisiin, tekemällä valintoja, mitä asioita ottaa esiin, keiden kanssa kehittää jotain asiaa, miten sanoittaa asioita ja tilanteita.

→ Johtaminen

- erilaisten todellisuuksien kanssa kamppailua,
- valtapelejä,
- suhteissa elämistä,
- refleksiivisyyttä,

- käsitteellistä joustamista,
- toiminnallista joustamista
- (cognitive and behavioral complexity)

3. ONKO POSTMODERNISMISSA ARVOJA?

- ➔ Onko postmodernissa johtamisessa esim. eettisiä arvoja, vain onko se tyyliin anything goes.
- ➔ Nostaako postmodernismi uudenlaisia arvoja, jotka eivät välttämättä kumarra historiaa ja hierarkioita, valtaa ja rakenteita.
- ➔ Nouseeko postmodernismissä eri professioiden arvot entistä keskeisemmiksi neuvottelun osapuoliksi?
- ➔ Sisäinen etiikka nousee relationismin yli.
- ➔ Kuitenkin eri professioiden olisi pystyttävä löytämään erilaisuuksien yli yhteisyyttäkin.

4. TEHDÄÄNKÖ POSTMODERNISMISTA SYNTIPUKKI, KUN OMA ARGUMENTOINTITAITO tai sosiaaliset taidot LOPPUVAT?

Postmodernismi on helppo ottaa syntypukiksi kun asiat eivät mene oman mielen/profession mukaisesti.

Organisaatiot ovat käytännössä aina varsin kompleksisia suhteiden viidakoita, kaikenlaiset rajat ovat samentuneet, ei oikein tiedetä, kuka kukin on ja miten asiat oikein hoituvat. Virallinen organisaatio on vain ihanteellisen, kontrolloidun toiminnan irvikuva.

Vallastako tässä onkin kysymys – ja kontrollista?

Siitä, että on niskan päällä, voi sanoa viimeisen sanan, osoittaa, kuinka asiat oikeasti ovat.

Siitä, että tietää, ei ole epävarma asioiden prosessoinnista, tietää missä asiat oikeasti päätetään.

Onko muuta vaihtoehtoa kuin jatkuva arkinen kamppailu oikeassa olemisesta, sen osoittamisesta, että muut eivät ymmärrä asioiden oikeaa laitaa, ovat kapea-alaisia, väärässä tai jopa valehtelevat?

Kukaan ei hallitse kokonaisuutta. Tieto on pirstaileista, päätöksiä tehdään vajavaisen, jopa virheellisen tiedon valossa.

Mikä se kokonaisuus oikein on? Missä oikea tieto, Totuus, luuraa?

Case: Me –noi –syndrooma: asiantuntijasta johtajaksi: kenellä on parempi tieto, väärän ulkoistaminen

Case: Hallinto vs. johtaminen: kamreerimaista status quota vai strategista kehittämistä

Case; Kirjaprojekti Jaetun johtajuuden särmistä: elettyä elämää erilaisissa todellisuuksissa

5. MONIEN TOTUUKSIEN NÄKÖKULMIA

Monia todellisuuksia on hyvä tarkastella muistakin kuin postmoderneista ts. sosiaalisen konstruktivismiin lähtökohdista, vaikka monimuotoisuuteen ja moniin logiikoihin sisältyykin häivähäys postmodernista ajattelusta.

Otan esiin muutamia hahmotustapoja, jotka tuottavat perustellusti erilaisia todellisuuksia ja siten haasteita johtamiseen.

1. DUAALISUUS - SPLIT
2. PARADOKSAALISUUS
3. TOIMIJATASOT
4. TOIMIJATYYPIT/professiot, johtamisrakenteet

Duaaliset totuudet

- on yksi tapa lähteä hahmottamaan monia todellisuuksia.
- Erilaiset totuudet kaksinapaisina dilemmoina.
- Mies/nainen, hyvä/paha, musta/valkoinen, rikas/köyhä, konkreetti/abstrakti, yö/päivä, viha/rakkaus, elämä/kuolema
- Joko-tai –ajattelu: toisen valinta/preferointi sulkee pois toisen

-

Klassinen duaalisuus – staattinen, jähmettynyt näkemys organisaatioista ja johtamisesta, pidetään kiinni kynsin hampain omista näkemyksistä

Paradoksaaliset totuudet

- ilmeinen vastakkainasettelu samanaikaisesti
- molemmat päät hyväksytyjä ja operoivat samanaikaisesti, halutaan niin tai ei
- sekä että –ajattelu
- balanssin hakeminen jollain aikavälillä: joustavuus – kontrolli, tehokkuus-
inhimillinen hyvinvointi, sisäinen ulkoinen , muutos-jatkuvuus

Organisoinnin ja johtamisen jatkuvaa muotoutumista dynaamisesti neuvoteluprosesseissa, arjessa – epämiellyttävää

Case: Akateeminen johtajuus: johtaminen on piilossa, mutta korostettua, hierarkkista, mutta kollegiaalista, pitää voida johtaa, kunhan ei minua johdeta.

Pitää fokusoida, kunhan minä olen fokuksessa

Case: HY:n teesit strategisen johtamisen pohjalla

Toimijatasojen totuudet

- operatiivinen työyhteisö vs. strateginen johto (onko strateginen johto aina jossain muualla kuin työyhteisössä)
- tulosityksikkö vs. konserni
- organisaatio vs. instituutio

Toimijatyypien totuudet

- professiot vs. virkamiehet
- taiteellinen/tieteellinen vs. taloudellinen
- tekninen vs. kaupallinen
- alaiset – keskijohto – ylempi johto
- saman alan erilaiset professiot
- koulutustasot/tyypit samalla alalla

MILLAISTA JOHTAJUUTTA MONIEN TOTUUKSIEN MAAILMASSA?

- moniparadigmaattisuus käyttöön
- modernit sekä postmodernit käytännöt käyttöön, toinen ei ole toista parempi, molempia tarvitaan
- reflektiivisyys
- neuvotteluja arjessa
- särmien tunnistamista, riitojakin
- debatointia

TIMANTIN HIONTAA!