

# Johtaminen psykologisena ihmistyönä

*Juha Perttula*

Kun ehdottaa, että johtaminen on ihmistyötä ja psykologinen näkökulma sen ymmärtämiseksi mielekäs, päätyy ihmettelemään mikä tekee olenosta ihmisen ja millaista toimintaa johtaminen on. Ajatteluni pohjavirtana kulkee filosofi-psykologi Lauri Rauhalan (1983/2005) jäsentämä holistinen ihmiskäsitys, jota hän soveltaa moniin ihmistyön muotoihin, ei kuitenkaan johtamiseen. Tässä artikkelissa keskityn luonnostelemaan johtamistyön keskeisiä variaatioita soveltamalla neljää Heikki Kanniston (1994) kuvaamaa ihmiskäsitystä. Holistinen ihmiskäsitys muistuttaa niistä yhtä, eksistentiaalista ihmiskäsitystä, joskin on sitä laajempi. Olen aiemmin soveltanut Kanniston kuvausta opetustyöhön (Perttula, 1999, 25-34). Kannisto pitää kuvauksiaan abstrakteina mallikuvina, jotka esittävät ihmiskäsitysten perustekijät, vaikka eivät vastaakaan tosielämän ihmiskäsitysten kirjoja ja hienovaraisuutta.

On turha lukea tekstiäni etsien ihmiskäsitysten ideaalityypeistä omaansa. Esiin piirtyvä ihmiskäsityksen hahmo on henkilökohtainen, joskin työelämässä se laajenee koskemaan kaikkia heitä, joihin olen välittömässä tai suunnitelmien, päätösten ja arviointien välittämässä suhteessa. Henkilökohtaista työtä ei ole, mistä sikiää johtamistyön vastuu. Se toteutuu läpinäkyvästi psykososiaalisessa työssä, jonka tekee työksi ihmisten välinen vuorovaikutus. Johtamistyö on mielestäni psykososiaalista työtä. Vai onko olemassa johtamistyötä ilman välitöntä tai välillistä vuorovaikutusta ihmisten kesken? Samaa toisin kysyen, onko johtamistyötä, joka ei toteudu luottamuksena ja vastuuna toisista? En tiedä, että sellaista johtamistyötä olisi. Tässä esittäyty psykologian ja hallintotieteen yhteinen kenttä. Psykologinen hallintotiede tai johtamisen psykologia, kuten alaa Lapin yliopistossa kutsutaan, tarvitsee ihmiskäsitysten erittelyä, koska käsitys yksilön, yhteisön ja organisaation, tai yksityisen ja julkisen parhaasta mahdollisesta suhteesta on sidottu kunkin käsitykseen siitä, mikä ihminen on.

## IHANTEIDEN JOHTAMISTA

Essentialistiset ihmiskäsitykset ovat mallikuvia siitä, mikä tekee olenosta juuri ihmisen eikä muuta. Ne asettavat normin kaikelle ihmiskäsitysanalyysille, koska vaikka ei uskoisikaan, että ihmisessä on hänet juuri ihmiseksi tekevä olemus, joutuu sen kieltämään ennen kuin voi esittää toista. Essentialismin juuret länsimaisessa kulttuurissa ovat pitkät ja vahvat. Essentialistiset ihmiskäsitykset asettavat normit myös ihmiselämän tavoitteiksi. Tavoitteet ilmenevät yleisinhimillisinä ihanteina ja koskevat kaikkia samalla tavalla. Ihmisiä voi myös arvioida samoin kriteerein, koska jokaisella on olemukseensa perustuva mahdollisuus saavuttaa samat tavoitteet. (Kannisto, 1994, 11-15).

Essentialismista on kyse, kun johtajalle on selvää, millaisia ihmisiä johtamistyön pitää tuottaa. Johtaja tietää, mitä ovat ihmisyiden ihanteet ja arvioi työtään sen perustalta, miten hyvin onnistuu välittämään ne työntekijöille. Itsekriittinen johtaja soimaa itseään ja toimintatapojaan, jos ihanteet toteutuvat vajaasti. Kriittinen johtaja pettyy työntekijöihin, jotka itse hukkasivat mahdollisuuksiaan. Johtamistyö palkitsee, jos elämä työyhteisön ulkopuolella toteuttaa samoja ihanteita. Jos ihanteet työyhteisössä ja yhteiskunnassa poikkeavat toisistaan, johtaja katkeroituu ja ajan mittaan syrjäytyy työyhteisönsä ulkopuolisesta elämästä. Johtaja tietää, että ihmisen hyvä on onohdettu eikä syy ole hänen. Hän on voimaton muuttamaan tilannetta, koska yksi ihminen, johtajakaan, ei paljon pysty.

Yhteiskunnan muutokset, eritoten arvojen ja päämäärien hajautuminen sekä työn tekemisen moninainen verkottuminen yhteiskuntaan uhkaavat essentialistista johtamista. Ensi ajattelemalta olemuksellisuus ja siitä yleissitovina normeina ilmaantuvat ihanteet ovat sulaneet yhteiskunnasta pois. Mutta ovatko? Mitä ovat esimerkiksi globalisaatio, tuottavuus ja arviointi elleivät ole-

muksenkaltaisia ihanteita, jotka sitovat ihmisiä samankaltaisuuden piiriin samalla intensiteetillä kuin tekivät joskus rehellisyys, vastavuoroinen huolenpito ja itsensä toteuttaminen. Essentialismi normin asettajana elää.

## TIETÄMISEN JOHTAMISTA

Naturalistiset ihmiskäsitykset olettavat, että havaittava käyttäytyminen ilmentää ihmisessä olevaa yleistä ja vakioista. Ihmiset kuuluvat luonnollisten objektien vuorovaikutusjärjestelmään samanlaisina kuin muutkin maailman olennot. Erityisesti ihmisen olemusta ei ole eikä myöskään normeja, joita ihmisten pitäisi toteuttaa. Kun essentialismi pitää tietämisen perusmuotona järjen käyttöä, luottaa naturalismi kokemusperäisiin havaintoihin. Naturalistinen tietäminen havaitsee systemaattisesti maailmaa, ei oman ajattelemisen liikettä. (Kannisto, 1994, 15-19).

Naturalistinen johtaminen on pätevään tietämiseen johdattamista. Se perustaa itsensä uusimpaan tieteelliseen tietoon. Johtaja on kuin luonnontieteellistä tiedekäsitystä toteuttava tutkija, joka luottaa havainnoin todennettaviin perusteluihin ja karsastaa omakohtaisen ajattelemisen spekulatiivista epävarmuutta. Samaa tietämiseen asennoitumista johtaja istuttaa työntekijöihinsä. Maailmassa on työn kannalta myös niin olennaisia asioita, että johtajan on välitettävä ne työntekijöille sellaisenaan. Hän on siitä vastuussa asemastaan juontuvan tietämyksen vuoksi. Taitava naturalistinen johtaminen on tämän vastuun kantamista sekä työntekijöiden rohkaisemista havaitsemaan itse sellaisia maailman tosiasioita, jotka eivät ole työn tuloksellisuudelle välttämättömiä.

Naturalismi pitää Kanniston mukaan myös halua luonnollisena tosiasiana. Työyhteisölle on olennaista, miten saa haluta ja kenen haluja päätöksin seurataan. Halujen johtaminen on tärkeää. Johtajan halut määrittyvät monesti tietämisen ylemmyyden perusteella muiden haluja arvokkaammiksi, vaikka naturalismi ei tällaista yhteyttä edellytä. Niin pitkään kuin ihmisten halut oletetaan samankaltaisiksi, ei ole väliä kenen haluja työyhteisö toteuttaa. Toisin on, jos johtaja haluihinsa vedoten toteuttaa omia etujaan tai haluista irtautunutta tahtoaan. Valpas työyhteisö erottaa kaikkia edustavat halut ja johtajan haluiksi verhotut pyyteet toisistaan, mutta naturalistisessa

johtamisessa päätösvalta on johtajan, jos hän niin haluaa.

## VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMISTA

Kulturalistiset ihmiskäsitykset pystyttävät uudelleen sen normatiivisen järjestelmän, jonka naturalismi essentialismiin viitaten kielsi. Se ei kuitenkaan ole essentialismin tapaan objektiivinen, vaan ihmisten luoma ja ylläpitämä. Olento ihmistyy elämällä merkitysten muotouttamassa maailmassa. Merkitysten koti on kielessä ja symboleissa, ja kulttuuri niistä rakentuva ihmisten maailma. Kulturalismin relativismi on sitä, että kaikki kulttuurit ovat tasavertaisia, yhtä oikeita. (Kannisto, 1994, 19-24).

Kulturalistinen johtaminen on sidoksen luomista työntekijöiden ja (työ)kulttuurin merkitysten välille. Johtaminen on kulttuurin keskeisten merkitysten välittämistä, mutta myös sen osoittamista, että ihmiset luovat kulttuuria omalla toiminnallaan. Lisäksi johtaja välittää työyhteisölle ymmärrystä erilaisista (työ)kulttuureista, joita ei voi asettaa arvojärjestykseen, mutta joita ei myöskään voi toteuttaa yhtä aikaa. Johtaja johtaa vuorovaikutusta eli sitä, että työyhteisö oppii sekä ilmaisemaan itseään että tulkitsemaan toisia kulttuuristen merkien kirjoa monipuolisesti hyödyntäen.

Roolit tukevat työyhteisön vuorovaikutusta avaamalla uusia mahdollisuuksia toimia työntekijänä. Johtaja voi tietoisesti harjoituttaa totutusta poikkeavien roolien omaksumista. Se on tapa uudistaa työyhteisön toimintaa, koska roolit kantavat tapoja toimia. Roolit eivät tee ihmisestä epäaitoa, päinvastoin, rooleista kehkeytyy uusia identiteettejä. Kulturalismista ammentava johtaja olettaa, että ihmisen kehitys ilmenee identiteettien moneutena, siis toimintatapojen joustavuutena ja rikkautena.

## VALITSEMISEN JOHTAMISTA

Eksistentialististen ihmiskäsitysten perusta on olemuksen ja siitä versovan normatiivisen ihanteen sijasta olemassaolo. Muuta ihmisellä ei ole. Olemassaoloa kuvaa vapaus, joka on valitsemisen mahdollisuutta ja velvoitetta sekä puutetta, kaiken sitovuuden perimmäistä poissaoloa. Kukaan ei ihmiseltä kysynyt, halusiko hän ole-

massaolonsa. Nyt hän on eikä pääse pakoon tekemästä elämänsä. Elämän tekeminen on valitsemista. Se korvaa olemassaolon avoimuuden, kaiken järjestyksen puuttumisen. Eksistentialismissa tulevaisuus on aikaulottuvuuksista tärkein, koska vain siinä voi toteuttaa vapauttaan. Kun ihminen tajuaa valitsemisen välttämättömyyden ja perusteettomuuden, hän ahdistuu. Sitä ihminen pakenee tarrautumalla rutiineihin, totunnaisuuksiin ja perinteisiin. Loogisesti loppuunvietyinä myös eksistentialistiset ihmiskäsitykset ovat relativistisia. Valintojen hyvyyden ehto on tietoisuus siitä, ettei niille ollut perusteita. (Kannisto, 1994, 24-28).

Eksistentialistiselle johtajalle työntekijät ovat yksilöitä. Johtaja itsekin on. Johtamisen tehtävä on luoda työntekijöille mahdollisuuksia valita itse. Johtaja on työntekijöidensä kanssaeläjä. Vaikka ihmiset ovat työpaikallakin samanlaisia, kukin itsevastuullinen elämänsä tekijä, ovat johtaja ja työntekijät myös osa toisiaan samalla tavalla kuin ovat kaikki ne ihmiset toisilleen, jotka sijoittuvat toistensa elämäntilanteisiin. Ihmisenä olemiseen sisältyy ei vain yksityinen koettu maailma vaan myös ne kaikki suhteet, jotka kiinnittävät hänet maailmaan oman elämäntilanteensa osoittamalla tavalla. Kanssaolemisen vuoksi ihmisillä on iso vastuu siitä millaiseksi he valinnoillaan itseään tekevät. Valinnat eivät ole vain omia valintojani. Eksistentialistinen johtamistyö on äärimmäisyyteen asti konkreettista ja elämällistä, anti-abstraktia, anti-periaatteellista ja anti-konstruoitua.

Eksistentialistisen johtajan kunnioittava asenne työntekijöitä kohtaan ei ilmene optimismia ruokivana voimavarajohtamisena. Johtamisella ei haeta mukavaa oloa. On radikaali väärinymmärrys, että olemassaolosta keriytyvä eläminen aikaansaisi seesteisen olon. Jos johtaja käsittää olemassaolon vapautena ja pakkona valita ilman viitekohtia, kuuluvat ahdistus, epätoivo, jopa merkityksettömyys ihmiselämään. Siitä johtamistyö tekee kohdattavaa ystävää, ei uhkaa, jota pitäisi vältellä.

## LÄHTEET

- Kannisto Heikki (1994). Ihminen ja normatiivinen järjestys: ehdotus filosofisten ihmiskäsitysten typologiksi. Teoksessa Timo Laine (toim.) Ihmisen mallit. Symposiumi filosofisesta antropologiasta (s. 10-29). Jyväskylän yliopisto, filosofian laitos, julkaisu 62.
- Perttula Juha (1999). Mitä opettajuus on? Ydinkysy-

myksiä ja vastausten alkuja. Teoksessa Pekka Räsänen, Juha Arikoski, Petri Mäntynen ja Juha Perttula: Opettajuuden psykologia (s. 12-61). Jyväskylä: Julkishallinnon koulutuskeskus.

Rauhala Lauri (1983/2005). Ihmiskäsitys ihmistyössä. 1. painos 1983, uusi painos 2005. Helsinki: Yliopistopaino.