



Sivistyneet työpaikat

TARTU HETKEEN

NOIDANKEHISTÄ LUOVAAN SPIRAALIIN

Uhrin osasta avaran taivaan alle



K A R I P Ä Ä S K Y N E N

2010

Noidankehistä luovaan spiraaliin

Uhrin osasta avaran taivaan alle



Kari Pääskynen

2010

SISÄLLYSLUETTELO

Ihmettelyn aiheita	7
Noidankehät	8
Uhrin osaa ei ole helppo tunnistaa	11
Uhrin osa merkitsee itsensä huijaamista	14
Miten vaikuttaa ihmisiin?	17
Perusvalinta	22
Itsepetoksen koko kuva	26
Työelämän laatikot	30
Johtajuus laatikoiden ulkopuolella	35
Uhrin osasta avaran taivaan alle.	38

IHMETTelyn AIHEITA

Ajattelen omaa asemaani työyhteisössä. Työpaikan kahviporukassa lentää rento huuli. Vain tovi ja sitten aletaan morkata firmaa, arvostella pois- saolevia tai etsiä ongelmien syytä johtoportasta.

Kielteisten asioiden toistaminen jatkuu, kunnes paikalle marssii konsultti. Hän tarjoilee aarrekarttaa, ilon psykologiaa tai korostaa myönteisen asenteen ja ajattelun merkitystä.

Jollakin tunnetulla kaverilla on alkanut mennä hyvin. Niinkuin Pentti Haanpään kuvaamalla kyläkauppiiaalla 1920-luvulla. - Uskokaa tai älkää, vielä se sortuu ryyppäämään ja menettää kaup- pansa, arvelevat kyläläiset ja niin arvelen minäkin, kun kateellisena seuraan kaverin onnistumista.

Työpaikalla on vähintäänkin epä- tietoisuutta. Epätietoisuus naker- taa työhaluja ja haurastuttaa luot-



Epätietoinen

tamusta johdon ja henkilöstön vä- lillä.

Komeita strategiapuheita epäil- lään. Rivien välistä, puhdekieles- tä tislataan esiin realismia, rottien kielellä¹ ilmaistua arvausta siitä, mitä talossa oikeasti tulee tapah- tumaan. Kuka jää, kuka joutuu lähtemään?



Epäilevä

Jotkut hurjistuvat esimiesten ta- vasta johtaa tai johtoportaan ta- vasta ajaa läpi muutoksia. Jotkut hurjapäiset tekevät älykkäästi vaikeita kysymyksiä, ottavat pu- heeksi asioita ja saavat hankalan työntekijän maineen.



Hurjistunut

Kielteinen kuva apeasta työpai- kasta on tämänhetkinen vaiku- telma, huomenna kaikki on toi- sin! Kummallista vain on se, että työelämä tutkimukset ja käytän- nön kokemukset paljastavat kiel- teisen vaikutelman yleiseksi. Apeuteen² liittyy nerokas alistu- minen: silleenjättäminen, men- köön miten menee kunhan mak- savat palkan...



Alistunut

Tämän artikkelin tarkoituksena on paljastaa kielteisyydessä se it- sensä huijaaminen, joka saa mei- dät omissa silmissämme vää- rinymmärretyiksi neroiksi, kes- toloukkaantuneiksi uhrin osaan suistuneiksi johtajiksi ja työnte- kijöiksi.

En yritä poistaa kielteisyyttä kiil- tokuvilla myönteisestä ajattelus- ta vaan itsepetoksen paljastami- sella.

Jonakin päivänä huomaat, ettet tarvitse kielteisyyttä. Et johtaja- na. Et työntekijänä. Et ihmisenä.

1 Schrijvers, Joep, P.M. 2003. Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito. Rastor-yhtiöt. Se mikä puhdekielellä on "kehittämistä" on rottien kielellä "saneeraamista".

2 Soininen Miia. 2010. Työyhteisö voi sairastua apeuteen. Suomen Lääkärilehti 45/2010, vsk 65.

N O I D A N K E H Ä T

Pienet asiat voivat laukaista vyöryn tavoin eteneviä kriisejä. Montako hiekanjyvää tarvitaan, että voidaan puhua keosta? Kriiseissä on epä määräisyyttä, joka ahdistaa. Ahdistuminen vähentää kykyä jäsentää tilanteita ja myöntää se, etteivät asiat ole hallinnassa.



Monista ahdistusta aiheuttavista tapahtumista voi kietoutua itseään ruokkivia noidankehä. Esimerkkinä kerron tilanteen, jossa ulkopuolelta tuleva ehdotus synnyttää itseään ruokkivan noidankehän.

Miten joudumme loukatun uhrin osaan?



Kuva osoittaa, mitä tapahtuu, kun jokin tavoite, ehdotus tai haaste tulee ulkoapäin. En ole lainkaan varautunut tapaukseen enkä ole päässyt vaikuttamaan asioiden kulkuun. Loukkaantumisen kokemus voidaan myöntää, ottaa puheeksi ja jättää taakse. Luova spiraali aukeaa mahdollisuutena käyttöön. Tai paha olo kasvaa, asia leimautuu huonoksi ja esittäjä kelvottomaksi. Kapinamielen jälkeen luova spiraali on mahdottomuus. Alan ke-

rätä tietoa asiaa vastaan. Järki valjastuu kostoretken käyttöön. Toiset ihmiset havaitsevat, etten kykene tarkastelemaan asiaa monelta kannalta. He päättelevät, etten kykene yhdenvertaisten kriittiseen ja luovaan keskusteluun. Huomaan jonkin ajan kuluuttua, että minut jätetään sivuun. Tämän jälkeen pienetkin asiat herättävät minussa kovan vastareaktion: taas minua ollaan sivuuttamassa. Noidankehä on valmis.

Vaikuttajana käytän työntövoimaa ja ilmaisuni edustavat puhdasta taaksepäin ajattelua:

Minä: Miksei minulta ole kysytty mitään, kun tämä päätös tehtiin? (Työntövoimaa, kielteistä arviointia)

Esimies: Asia tuli niin nopeasti esiin, ettei ollut mahdollista puhua jokaisen kanssa erikseen eikä yhteistä tilaisuuttakaan ehditty järjestää. (Informaatiota)

Minä: Tämä päätös on kyllä keho. Miten ihmeessä joku kuvittelee, että se toimisi käytännössä? (Kielteistä arviointia)

Esimies: Koetetaan yhdessä soveltaa päätöstä niin, että tavoitteet saavutetaan. (Samaistuminen, sovinnollisuudella ei kuitenkaan ole tehoa silloin, kun toinen on uppoamassa kielteisyyteen. Toinen voi sitä paitsi kokea viestin käyttäytymisodotukseksi: "sinunkin pitää sitoutua tavoitteisiin".)

Minä: Minä ainakin vastustan päätöstä. En näe siinä mitään hyvää. (Kielteistä arviointia ja omaa toimintaa koskeva ilmoitus, ehdotuksen luonteista informaatiota, johon ei odoteta kantaa.)

Kahden viikon kuluttua

Esimies: No niin, tässä meillä on sitten vihdoinkin luonnos toteutusohjelmaksi. Ehdotan, että puskuroidaan se haavoittavia riskejä vastaan. Kuka haluaa aloittaa. Etsitään ohjelmasta riskialttiit kohdat. (Työntövoimaa: ehdotus ja perustelut. Tuskin saa muuta aikaan kuin vastakkaista työntövoimaa.)

Minä: Minulla on tässä valmiina muistio. Olen koonnut laajan aineiston, jolla osoitan koko päätöksen kelvottomaksi. Vaadin, että ensin käsitellään tämä muistio ja vasta sitten jatketaan. Olen varma, että olette luettuanne valmi-

ta muuttamaan tehtyä päätöstä. (Ehdotus ja perustelut, vahvaa työntövoimaa.)

Esimies: Kuule, päätöstä ei ensinnäkään aiota muuttaa. Olemme kaikki lukeneet muistiosi etukäteen. Olet etsinyt pelkästään puolustusta kritiikillesi. Me muut olemme tietoisia päätöksen heikkouksista, mutta et ole esittänyt konkreettista, toimivaa vaihtoehtoa. (Työntövoimaa, kielteistä arviointia, jonka sävy lienee syyllistävä ja pahastunut.)

Jälleen on kaksi viikkoa kulunut

Minä: On näköjään perustettu hankeryhmä. Olisin halunnut mukaan. Miksi minua ei kutsuttu? (Näennäisesti osallistumismahdollisuuden luomista, tosiasiassa keho viestii hyökkäävästä kielteisestä arvioinnista. On oletettavaa, että esimieskin käyttää työntövoimaa.)

Esimies: Vastustit päätöstä, joka on nyt toteutettu ja tavoitteet saavutettu. Hanke on johdonmukainen jatko tehdylle päätökselle. Eikö ole aika luonnollista ja ymmärrettävää, ettei sinua pyydetty hankeryhmään valmistelemaan asiaa? (Ensin työntövoimalla kielteistä arviointia, joka jatkuu verhottuna osallistumismahdollisuuksien luomisena, kysymyksenä.)

Minä: No, joo, eihän sitä meikäläistä kukaan täällä noteeraa. (Työntövoiman käyttö johtaa taantumaa, joka on sävyltään syyllistävä kielteistä arviointia.)

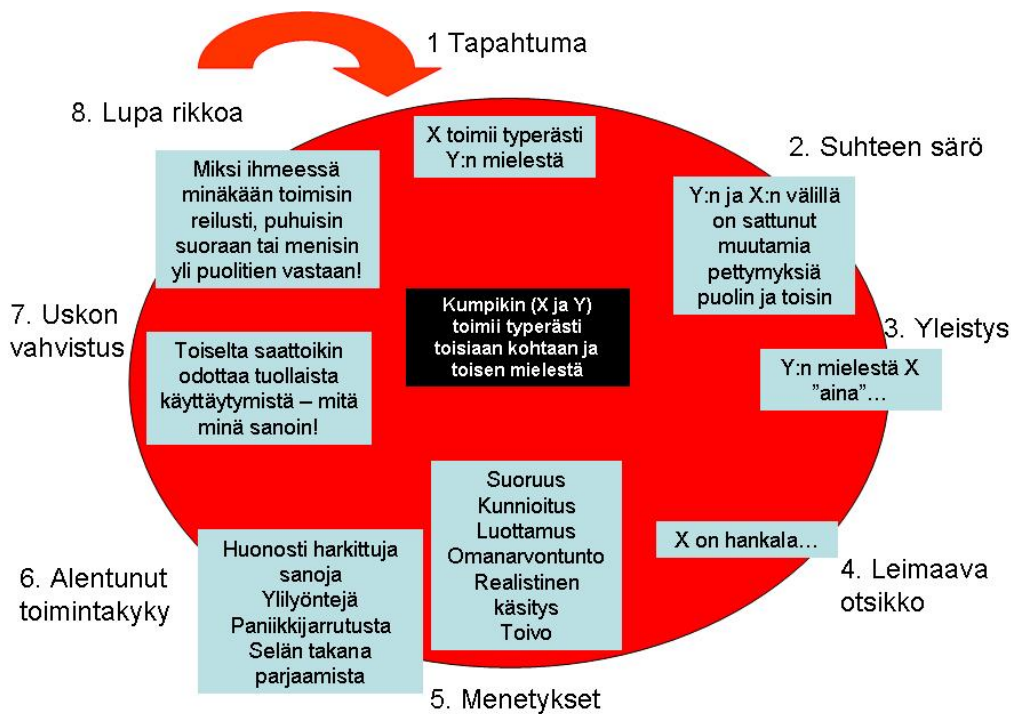
Esimies: Kyllä noteeraa. Muistan, kun teit perusteellisen vastamuistion päätöksestä. Odotan, että osallistut hankkeen toteutukseen siinä vaiheessa, kun tarvitaan haavoittavien riskien ja toteutusohjelman heikkouksien tunnistamista. Kriittinen suhtautumistapasi on silloin arvossa arvaamattomassa. (Esimies koettaa osallistumismahdollisuuksia luomalla pelastaa tilanteen niin, että toinen saisi palautettua kasvonsa.)

Minä: Tuskinpa olen kiinnostunut. Saatte niellä itse sopan jonka olette keittäneet (Taantuma on liian syvä, jotta voisin tulla mukaan ryhmään. Koen ryhmän hylänneen minut oikeutettujen mielihiteitteni takia.)

Noidankehiä riittää

Seuraavassa kuvassa kaksi työntekijää, X ja Y joutuvat kahdeksan tapahtumasarjan jälkeen avoimelle törmäyskurssille keskenään.

Tutki kuvaa seuraavalla sivulla. Mitä työntekijöiden esimies voisi tehdä estääkseen ajoissa tilanteen kärjistyksen? Ensimmäisen tapahtuman pulma esimiehen kannalta lienee se, ettei hän saa edes tietää, mitä mieltä Y on X:n toiminnasta. Suhteen särön vaiheessa osapuolet alkavat useimmiten tietämättään koota toisistaan kielteistä informaatiota. Kun yleistyksiset alkavat vakiintua, esimiehen mahdollisuudet puuttua tilanteisiin alkavat olla heikot. Mitä siis tehdä esimiehenä, ettei tilanne kärjistyisi välikoksi?



Noidankehien lopputuloksena saattaa usein olla jonkun osapuolen lähteminen kokonaan tilanteesta. Erotaan, erotetaan tai väistytään takaviistoon.

Noidankehien, kielteisyyden kehien murtaminen onnistuu seuraavilla periaatteilla:

- ✓ Jokainen noidankehä on murrettavissa.
- ✓ Jokaisella osapuolella on oma osuutensa noidankehän syntymisessä ja tilanteen vaikeutumisessa
- ✓ Noidankehien havaitsemista voidaan aikaistaa.
- ✓ Noidankehien tunnustamista ongelmiksi voidaan helpottaa.
- ✓ Se osapuoli ottaa johtajuuden, jolla energiaa, tahtoa ja taitoa mennä yli puolitien vastaan.

Kun noidankehästä aletaan tulla tietoisiksi, paljastuu kolme asiaa:

- ✓ 1) jokainen osapuoli on alun perin valinnut kielteisyyteen johtavan tulokulman tilanteeseen (sekin, joka yrittää toimia toisten parhaaksi),
- ✓ 2) sinkoutuminen noidankehästä luovaan spiraaliin tapahtuu vasta, kun suhtaudutaan myötätuntoisesti toiseen osapuoleen (toisen osapuolen tarpeet, vaikeudet ja käsitykset ovat yhtä oikeutettuja kuin omamme ovat),
- ✓ 3) tajutaan, että on pelottavaa ja häpeällistä pitää loppuun asti oma päänsä ja että on vapauttavaa ja iloisesti

yllättävää samaistua toisen osapuolen asemaan³.

3 Noidankehät liittyvät työpaikkojen ristiriitoihin. Ks. Pääskynen Kari. 2010. Välittäjänä ristiriitatilanteissa. eArtikkeli.

U H R I N O S A A E I O L E H E L P P O T U N N I S T A A

Jäävätkö kielteiset tunteet ja niitä ruokkivat konfliktit pois, kun oivallan, kuinka syvälle olen vajonnut uhrin osaan?

Voiko apeuteni taustalta löytyä kestoloukkaantumista?

Koetanko usein näyttää urhealta, vaikka olen sisäisesti rikki?

Mitä tehdä, kun menen lukkoon saadessani arvostelua tai moitteita?

Pitäisikö lopettaa voivottelu ja epäkohtien luettelointi, niitä purskahtaa esiin toistuvasti. Ne tuottavat omituisen suloista surkeuden jakamista toisten kanssa?

Kuinka usein löydän syntipukin ulkopuoleltani? Sellainen voi olla esimies tai pääkonttori, joka ei tajua työmme vaikeuksia. Olenko mukana jossakin syntipukkiteoriassa?

Löydät vastaukset kysymyksiisi tarinasta, joka on alkamassa. Seuraat taustalta, kuinka Tuomaksen käy HIDAS Oy:ssä.

Aloitamme tarinan. Päähenkilö on Tuomas, joka tehokkaana johtajana varhaisen edeltäjänsä tavoin uskoo vasta sen, minkä voi itse omakohtaisesti kokea⁴.

Tuomas aloittaa tarinansa

Tulin pari kuukautta sitten tähän suureen konserniin, Hidas Oy:n osasto kuuden johtajaksi. Olin kuullut firmasta merkillisiä, myönteisiä tietoja jo useiden vuosien ajan.

Jos huomoot olevas kuopassa, lakkoo ihmeessä kaevamasta.

Positiivisuutta savolaesittain

Sain normaalikäytännön mukaan kutsun tulla päivän kestävään johdon konsultaatioon. Minulle kerrottiin sähköpostiviestissä, että tapaan Pekan, konsernin varapääjohtajan. Pekka on Kaisan, pääjohtajan oikea käsi ja vastaa kuulemani mukaan yhtiön kehitystyöstä.

Jotkut työtoverit kertoivat hajanaisia tietoja tulevan tapaamisen luonteesta. Tarkoitus on olla päivä nokikkain. Puhutaan kuu-

lemma kehitystyön lähtökohdistta. Hitaasta ajattelusta ja ennen kaikkea siitä, että ihmisiä koskevat ongelmat on ratkaistava ennen kuin vaativa kehitystyö on mahdollinen.

Kukaan ei noin vain todellisesti keskity tulosten tekemiseen, ellei asiasta puhuta perinpohjin. Muuten jokainen keskittyy omaan urakehitykseensä tai muuten itseensä.

Aloin tuumia, onko tämä joku pörröinen pehmojuttu, jonka takaa löytyy kuitenkin lipevä ahneus.

Tuomas valmistautuu haastatteluun

Olen paahtanut tosi pitkiä päiviä. Olen koettanut näyttää, että osaan johtaa ihmisiä tuloksiin. Minun on varauduttava kertomaan johtamistavastani ja kokemistani haasteista. Oikeastaan minua askarruttaa kaksi asiaa:

1) miten saan enemmän tehoa johtamistani työntekijöistä

2) kuinka sitoutan työntekijät alkamassa olevaan tietojärjestelmän uudistusprosessiin.

4 Keskustelut HIDAS Oy:ssä perustuvat The Arbinger Instituten julkaiseman teoksen dialogeihin: The Arbinger Institute. 2000. Leadership and Self-Deception. Getting out of the Box. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco

Hidas Oy:n toimintafilosofia perustuu hitaaseen ajatteluun⁵. Olen kyllä lukenut kaiken minulle annetun materiaalin tästä filofosofiasta. Ehkä Pekka ottaa puheeksi periaatteelliset asiat. Minun on paras kerrata aineisto ja varautua keskustelemaan toimintafilofosiasta. En halua joutua häpeään siitä, etten ole perillä asiasta.

Mitä tekisin? Vaihtoehtoja on neljä:

A: otan puheeksi vain jommankumman keskeisen haasteen

B: otan molemmat haasteet puheeksi

C: katson, miten Pekka aikoo toimia ja ratkaisen keskustelussa, otanko haasteet esille ja miten

D: luen hitaan ajattelun perusteista ja mietin etukäteen, kuinka olen ajatellut soveltaa yrityksen toimintafilosofiaa käytännössä.

Miten itse toimisit minun asemassani, Tuomas kysyy.

Pekka avaa neuvottelun

- Otatko kahvia, teetä tai mehua? Pekka kysyy

- En kiitos, vastaan ja valitsen tuolin ikkunaa vasten.

Pekka vaikuttaa leppoisalta kaverilta. Minua jännittää. Pekka havaitsee tahmean oloni.

- Meillä on edessämme paljon asioita. Mennään rennolla otteella

eteenpäin, Pekka sanoo ja näyttää ystävälliseltä.

En tunne itseäni lainkaan rennoksi. Jännityn oikeastaan lisää. Mitä mahtaa olla tulossa?

Pekka katsoo minua kiinteästi ja sanoo: - Olen pyytänyt sinut mukaan tähän johdon konsultaatioon yhdestä ainoasta, tärkeästä syystä.

- Hyvä, sanon ja koetan kätkeä epävarmuuteni.

Pekka jatkaa: - Sinulla on ongelma. Se sinun on ratkaistava, jos aiot toimia Hidas Oy:ssä. Pekka katsoo minua myötätuntoisesti ja suoraan. Katson jalkoihini ja tunnen, miten kasvolihaseni nytkähtävät.

Tämä on potku vatsaan. Koetan sanoa jotakin, mutta tuntuu että tukehdun. Sydän takoo ja kasvoni tuntuvat kivettyvän. Minulla on melkoinen ura takanani. Silti järkytyn näin helposti. Olen koettanut kuntoilla ja harjoittaa lihaksiani. Opetella pitämään naaman peruslukemilla.

- Ongelma? Mitä tarkoitat? sanon.

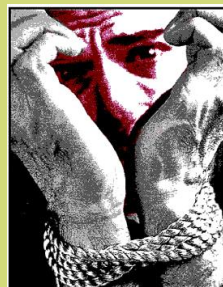
- Oletko varma, että haluat tietää? Pekka kysyy.

- En ole oikein varma, tarvitsen lisätietoja, sanon.

- No niitä tulet saamaan.

Muistelen kuumeisesti, mitä on viime aikoina tapahtunut. Ensimmäkin meillä oli projektin mark-

Uhrin osassa jännityn hyökkäämään, puolustamaan tai pakenemaan. Olen kärkeä määrittelemään, kuinka on toimittava, miten asiat ovat, kuinka on meneteltävä. Silti oloni on jatkuvasti epävarma. Tunnen itseni haavoittuvaksi ja paljaaksi.



kinoinnissa yksi aika paha moka. Työntekijä lähetti tarkistamattomat esitteet partnereille. Kielivirheet ja painoasu herättivät kuulemma kilpailijoissa sääliä. Menetimme tärkeitä partnereita. Tulokset olivat sen mukaiset. Sitten toiseksi tulee mieleeni, että muutamat työntekijät vaikuttavat aika nyrpeiltä. He ovat saattaneet antaa minusta huonon kuvan. Kolmas asia voi olla se, että minua vastaan on koottu jonkinlainen salaliitto ja maineeni on tärvelty. Sellaista on sattunut minulle aikaisemmissa työpaikoissa.

Voisin tietysti antaa tulla mitä tuleman pitää. Tuskinpa yhtymän ylimpään johtoon on kantautunut mitään vakavaa tietoa minusta.

Onko kyse markkinoinnissa tapahtuneesta mokasta? Ovatko työntekijät puhuneet minusta ilkeästi selkäni takana? Olenko salaliiton uhri? Miten Pekkaan pitäisi seuraavaksi suhtautua?

5 Ks. Pääskynen Kari. 2005. Hitaan ajattelun perusteet.eArtikkeli. http://www.paaskyset.com/2010/LinkedDocuments/hitaan_ajattelun_perusteet-versio3.pdf

Mitä tekisit minun paikallani, Tuomas pohtii.

Pekka nousee kävelemään huoneessa, hieroo leukaansa mieltäväisen näköisenä. - Niin, sinulla on ongelma, josta työntekijät ovat tietoisia, puolisosi tietää sen, samoin anoppisi ja jopa naapurisi. Pekka hymyilee lämpimästi. - Ongelma on se, ettet sinä itse tiedä sitä.

Olen sanaton. Mistä oikein on kysymys? - Kuule Pekka, minä putosin kärryiltä. Kuinka en tietäisi, mikä on ongelmani. En tiedä mistä sinä oikein puhut.

- Ajattelepas muutamia tilanteita, Pekka sanoo. - Olet varmaankin nähnyt kadunkulmassa epäroivän vanhuksen, joka aikoo ylittää katu. Tunsit tarpeen auttaa, mutta menitkin ohi.

Totta vieköön, mistä Pekka voi tietää, että näin minulle on käynyt useita kertoja...

- Ja olet työssäsi ajatellut, että kaikki olisi hyvin jos sinulla ei olisi ollut hankalaa esimiestä, jolle oma minä ja kilven kiillottaminen olivat tärkeämpiä kuin tulokset, Pekka jatkoi.

Ajattelen välittömästi edellistä työpaikkaani. Ville oli esimiehenä varsinainen törkimys. Onko Pekka ottanut selvää taustoistani? Onko hän selvillä siitä, että olin Villen kanssa jatkuvasti törmäyskurssilla?

- Olet täälläkin kohdannut erilaisia työntekijöitä. Varmaankin olet yrittänyt saada heitä tekemään asiat hyväksyttävällä tavalla, Pekka kysyy.

- Kyllä, olen luokitellut työntekijät ja teen kovasti töitä kohdellakseni ihmisiä oikein!

- Olen varma, että toimit näin. Salli minun kuitenkin kysyä sinulta, miltä sinusta tuntuu, kun "kohtelet ihmisiä oikein" kuten sanoit? Pekka kysyy. - Onko se sama tunne kuin silloin, kun olet rankaiseva ja halveksiva ihmisiä kohtaan? Ajattele tarkoin tunteitasi, onko mitään eroa?

- En ole varma, tiedätkö mitä tarkoitat, sanon.

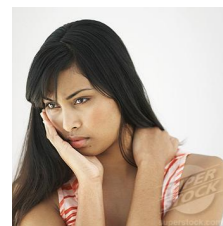
- Tarkoitin tätä: Tunnetko, että sinun on tehtävä ankarasti töitä saadaksesi asiat hoitumaan työntekijöiden kanssa, kun olet kiikissä heidän kanssaan?

- Kiikissä? kysyn.

- Niin, tiedät varmaan mitä tarkoitan. Et voi noin vain vaihtaa ihmisiä, sinun on pakko olla heidän kanssaan tekemisissä.

Nyt ei ole pakoa, tuumailen. Mietin jonkin aikaa ja sanon: - Tuo mitä sanot, on todella totta. Ajattelen, että monet ihmiset ovat laiskoja ja pätemättömiä hoitamaan asioita toivomallani tavalla. Mitä oikein pitäisi tehdä? Jos heille sanoo asiasta, he loukkaantuvat. Olen koettanut muita konsteja. Toisia suostuttelen ja houkuttelen, toisia yritän motiivoida jne. Ja yritän hymyillä pontevasti. Olen jollakin lailla ylpeä kyvystäni käsitellä ihmisiä, sen mukaan miten olen heidät luokitellut erilaisiksi pelaajiksi joukkueeseen.

Pekka hymyilee ystävällisesti ja sanoo: - Ymmärrän. Mutta kun olemme lopettaneet, et ole enää



Mitä tehdä, kun ihmiset eivät käyttäydy niinkuin odotan? Kuinka saada heidät arvostamaan minua? Haluan myös rakentavaa palautetta. Kuka osaisi antaa palautetta loukkaamatta ja mitätöimättä?

niin ylpeä siitä, mistä kerroit. Se mitä teet on usein virhe.

Kapina mielessäni nousee: - Kuinka voi olla väärin kohdella ihmisiä oikein!

- Mutta kun sinä ET kohtelee ihmisiä oikein. Se tässä on ongelma. Teet enemmän vahinkoa kuin tiedätkään, Pekka sanoo.

Olen raivoissani. Mihin olen oikein joutunut? Mikä oikeus Pekalla on puhua minulle näin? Pidän itseäni koossa, hillitsen vihani ja sanon: - Sinun on selitettävä minulle, mitä oikein tarkoitat.

- Kerron mielelläni sinulle, mistä on kysymys. Voin auttaa sinua oppimaan, mikä ongelmasi on ja mitä tehdä sille. Juuri tämän takia olemme tässä konsultaatiossa.

Pekka pitää pienen tauon ja jatkaa: - Voin auttaa sinua, koska minulla on täsmälleen sama ongelma.

U H R I N O S A M E R K I T S E E I T S E N S Ä H U I J A A M I S T A

Pekka jatkaa konsulttatiota Tuomaksen kanssa.

- Sinulla on lapsia, eikö vain? Pekka kysyy.

- Kyllä, itse asiassa Toivo, joka on nyt 16-vuotias.

- Sitten varmaankin muistat, mitä tuntui, kun poikasi syntyi. Muistat, kuinka se muutti elämäsi ja perspektiiviäsi elämään, Pekka kysyy.

Huomaan, että siitä on pitkä aika kun olen muistellut Toivon syntymää. Toivo on innostunut mopedeista ja moottoreista. Haluaisin hänen keskittyvän opintoihinsa. Minua ärsyttää pojan välinpitämätön suhtautuminen tulevan uransa luomiseen. Sitten palaan jälleen mielessäni Toivon syntymähetkiin. Lämmin tunne valtaa minut.

- Kyllä, muistan oikein hyvin. Pidin häntä sylissäni. Ajattelin huolissani, miten hän tulee pärjäämään kun on niin heiveröinen. Samalla tunsin suunnatonta kiihtoisuutta.

- Niin kävi minullekin, Pekka sanoo. - Kerron sinulle nyt tarinan ajalta, jolloin ensimmäisen lapsemme syntyi. Esikoisemme nimi on Taavi.

Pekka kertoo, että hän asui vaimonsa kanssa Rovaniemellä, kun Taavi syntyi. Pekka suunnitteli vaimonsa Ninan kanssa omakotitalon ostoa Kemijoen rannalta, läheltä kaupungin keskustaa. Talo oli jo katsottu ja ostopäätös tekeillä. Sitten tuli pääkonttorista viesti, että Pekkaa tarvitaan Tukholmassa vastaamaan suuren projektin dokumentoinnista. Ristiriita perheen suunnitelmien ja johdon vaatimusten välillä tuntui kohtuuttomalta. Lopulta Pekka matkusti Tukholmaan, Nina ja vastasyntynyt Taavi jäivät Rovaniemelle.

Tukholmassa asiat alkoivat mennä pieleen. Hän sai toimistohuoneen 2. kerroksesta, projektin muu porukka työskenteli 10. kerroksessa. Yksinäiset illat ja turhauttavat päivät saivat Pekan raijoihinsa. Toisilta projektin jäseniltä ei tullut ajoissa tietoja. Hänelle ei edes kerrottu, että yhteinen ruokailu oli järjestetty 10. kerrokseen. Sattui useita virheitä. Asiakkaat valittivat, että projektin dokumenteissa oli vakavia puutteita ja virheellisiä tietoja. Pekka kertoi katkeroituneensa täysin. Huoli Ninan ja Taavin pärjäämisestä kaiveli mieltä.

Pekan tarinassa on paljon tuttua. Minuakin on kohdeltu kaltoin. Ei



Sisäiset ristiriitamme syventävät uhrin osaa. Ristiriidat työn ja perheen välillä estivät Pekkaa keskittymästä perustehtävänsä. Uhrin osaan putoaminen vei energiaa ja aikaa kohtuuttomasti. Voidaan vain kuvitella, millaista on johtaa kansakuntaa vahvojen intressiristiriitojen keskellä.

ole tarjottu apua. On pitänyt yksin selviytyä. Oma oloni tuntuu helpottuneelta sen äskeisen puukotuksen jälkeen.

Pekka kysyy minulta: - Kun kerroin sinulle Tukholman kokemuksistani, voitko sanoa, että keskityin perustehtävääni, parhaan mahdollisen dokumentaation tekemiseen projektista?

- Ei, niin ei varmaankaan käynyt. Et tainnut keskittyä projektiin lainkaan. Joku muu oli vallannut huomiosi, sanon.

- No milloin arvelit esimieheni puuttuneen tilanteeseen? Pekka kysyy.

- Ehkä parin viikon sisällä, arvaan.

- Siinä kävi niin, että esimieheni todella otti asian puheeksi reilun kahden viikon kuluttua. Mitä arvelet: sanoiko hän minulle että olin sisäistänyt yhtiön vision ja keskittynyt perustehtävääni tai että olin ollut suureksi avuksi projektin muille jäsenille? Pekka kysyy.

- Ei, olit kai eristänyt itsesi ja saatanut projektin haavoittuvaksi, vastaan.

- Kyllä vain. Minusta oli tullut ongelma. Kuinka arvelet minun vastanneen, kun esimieheni syytti minua sitoutumisen puutteesta? Luuletko, että olin samaa mieltä syytösten esittäjän kanssa?

- Luulen, ettet nähnyt tilannetta samanlaisena kuin esimiehesi ja työtoverisi näkivät. Tunsit tarvetta puolustautua.

- Niin siinä kävi, Pekka toteaa ja jatkaa: - Olin jättänyt vastasyntyneen lapsen ja vaimoni Rovaniemelle. Tein hirmuisen pitkiä työpäiviä. Minulle ei järjestetty toimistohuonetta samasta kerroksesta. Minulle ei kerrottu yhteisestä ruokailusta. En saanut oikea-aikaisesti tietoja muutoksista, joten dokumentointini oli välttämättä puutteellista. Minun näkökulmastani voisi kysyä: kuka teki asiat vaikeiksi kenelle?

- Tietenkin huomasit, että toiset aiheuttivat ongelmiasi, vastaan.

- Juuri niin kävi. Entäpä sitoutuminen. Kuka olisi minun vinkkeistäni ollut enemmän sitoutunut kuin silloin olin? Haasteeni olivat lähes ylivoimaiset mutta siitä

huolimatta sinnittelin eteenpäin, Pekka sanoo.

- Hyvin ymmärrettävää, sanon. Tunnen rentoutuvani ja oloni tuntuu vahvalta. Lisään: - Kuinka olisit voinut tuntee jollakin muulla tavalla tuossa vaikeassa tilanteessa?

Vielä suurempi ongelma taustalla

- No niin, muistat tarinani, sen kuinka sitoutumattomuuteni, vision ja perustehtävän hukkaaminen oli todella suuri ongelmani, Pekka toteaa ja jatkaa: - Mutta taustalla on vielä suurempi ongelma. Ja tämä ongelma vaatii yhteistä pohdintaamme.

Pekka on vetänyt minut täysillä



Kun joudutaan uhrin osaan, laatikkoon Pekan kuvaamalla tavalla, alamme leimata ja luokitella toisiamme.

mukaan pohdintaan. Hän sanoo: - Suurempi ongelma oli se, etten nähnyt, että minulla on ongelma.

Pekka vaikenee toviksi ja jatkaa katsoen minuun keskittyneesti: - Sitoutumisen puutteeseen tai vision ja perustehtävän hukkaami-

seen ei ole mitään ratkaisua, ellei suurempaa ongelmaa saada ratkaistuksi. Suurempi ongelma on todella se, etten näe, että sitoutumisen puutteesta ja perustehtävän hukkaamisesta on kysymys.

Oloni tukaloituu. Muistan juuri, kuinka Pekka sanoi aikaisemmin, että minulla on ongelma, ja se on se, etten näe ongelmaa. Tämä Pekan tarina onkin minua varten. Pekka jatkaa:

- Puhuimme sokeudestani Tukholmassa. Filosofit ovat antaneet sokeudelle nimen ja se on itsensä huijaaminen. Paljon konkreettisesti sanottuna voimme kutsua sitä suistumiseksi uhrin osaan, olemiseksi laatikossa. Kun siis puhumme itsensä huijaamisesta, puhumme joutumisesta laatikkoon ja pysymisestä laatikossa.

Pekka kommentoi Tukholman kokemuksestaan vielä: - Kun olin kiikissä Tukholmassa, olin kiikissä siksi, että minulla oli ongelma jota en luullut itselläni olevan, jota en nähnyt. Saatoinkin nähdä asiat vain omasta suljetusta perspektiivistäni. Vastustin kaikkia ehdotuksia avata näkökulmaa ja pohtia, olisiko totuus aivan toisenlainen. Olin tietysti pettymys esimiehelleni.

- Siltä se näyttää, sanon ja palaan takaisin kontaktiin Pekan kanssa.

- Ei ole mitään yleisempää organisaatioissa kuin itsensä huijaaminen, Pekka toteaa. - Ajattele esimerkiksi omia työkokemuksiasi ja palauta mieleesi erityisen hankala ihminen, sellainen joka on tiimityön pahin este ja kehityksen jarru, Pekka sanoo.

No se ei ole vaikeata. Mieleeni tulee edellisestä työpaikasta esimieheni Ville, yksinkertainen, roisi ja itsekeskeinen kaveri.

- Jopa vain, mielessäni on juuri tällainen ihminen, sanon.

- Hyvä, kysynpä sitten, luuletko että tämä hankala ihminen tajuaa itse, että hän on ongelma aivan kuten sinä tajuat, että hän on ongelma? Pekka kysyy.

- Ei taatusti, sitä hän ei näe, sanon.

- Niinhän se tavallisesti menee, Pekka kommentoi ja jatkaa:

- Kun tunnistat jonkun, jolla on ongelma, silloin tunnistat aina jonkun, joka kieltää ongelman olemassaolon. Tämä on itsensä huijaamista: kyvyttömyyttä nähdä, että itsellä on ongelma. Kaikista ongelmista tämä on organisaatioissa yleisin ja aiheuttaa eniten vahinkoa.

Pekka miettii hetkisen ja sanoo:

- Muutama hetki sitten mainitsin sinulle, että sinun on tiedettävä ongelmasta. Nyt olemme löytäneet ongelmalle nimen.

- Kyllä.

- Siinähan se on, itsensä huijaaminen, laatikossa oleminen. Se on ongelma. Täällä Hidas Oy:ssä meidän toimintalinjamme on minimoida henkilökohtainen ja organisaatioissa, yhteisössä ilmenevä itsensä huijaaminen. Pekka jatkaa vielä:

- Itsensä huijaamisen keksiminen perusongelmaksi merkitsee, että meillä on apunamme teoria, joka selittää lukuisat työyhteisössä havaitut ilmiöt. Puhutaan ihmisen suhteongelmista, henkilökemioista, motiivointiongelmista, si-



Tätä mieltä on Pekka: - Arjessa törmätään toistuvasti vakioselitykseen. Jos hommat erilaisten ihmisten kanssa eivät suju, vedotaan henkilökemiaan. Selitys on silkkaa laiskuutta. Ei ole muita kuin erilaisia ihmisiä. Temperamenttieroilla tai luokitteluilla ei ole syytä haurastuttaa ihmisten vastuuta toisistaan. Siis vastuuta Toisesta, jota ei tule koskaan ymmärtämään kokonaan ja jonka odotukset, tarpeet ja ongelmat ovat yhtä oikeutettuja kuin omamme.

touttamisen, osallistamisen ja väärinkäsitysten aiheuttamista vaikeuksista. Haluan seuraavaksi kertoa karsean kokemukseni alkuvuosiltani Hidas Oy:ssä.

MITEN VAIKUTTA A IHMIISIIN?

Pekka kertoo ensimmäisestä vaikeasta tehtävästään Hidas Oy:ssä.

- Olin juuri tullut Hidas Oy:n palvelukseen. Sain tehtäväkseni valmistella 16 suunnitelmaa suuren ja merkittävän asiakkaan toimeksiannossa. Tein ympäröiväpäiviä. Samalla kun piti yrittää perehtyä firman toimintatapoihin ja ihmisiin, oli vietävä kuumaisesti suunnittelua eteenpäin. Johtoryhmän kokousta edeltävänä iltana ainoastaan yksi suunnitelma oli keskeneräinen. Muut olin tehnyt viimeisen päälle valmiiksi. Oli jo varsin myöhä, olin väsyksissä. Päätin ilmoittaa palaverissa, että kaikki muut ovat valmiit, vain yksi 16:sta suunnitelmasta on keskeneräinen.

Pekka pitää pienen tauon ja jatkaa:

- Johtoryhmän kokouksessa esittelin suunnitelmani, tein suosituksia jatkotoimista, kerroin avoimesti kaikki tietoni, mitä olin koonnut. Sitten kerroin, etten ollut ehtinyt tehdä yhtä 16:sta suunnitelmasta ajan puutteen takia. Kerroin kaikki esteet, joita olin kohdannut. Mainitsin myös, etten ollut saanut kaikkea tarvitsamaani apua työtovereiltani kiireen takia. Miten kuvittelet Lassen, yhtiömme silloisen pääjohtajan, suhtautuneen tilanteeseen?

Mietin hetken vastausta. Minusta oli itsestään selvää, että Lasse ymmärtäisi tilanteen: - Luulen, että Lasse antoi sinulle lisäaikaa



Mitä tehdä, jos toinen osapuoli kohtelee meitä loukkaavasti. Kuinka välttää suistuminen uhrin osaan?

ja kertoi ymmärtävänsä tilanteesi, sanon.

- En koskaan unohda, mitä Lasse sanoi seuraavaksi, Pekka kertoo. - Lasse kääntyi Kaisan puoleen. Kaisa oli silloin varapääjohtaja. Lasse kysyi Kaisalta, voisiko tämä tehdä 16. suunnitelman valmiiksi huomispäiväksi. Näin sovittiin. Sitten kokous jatkui toisten suunnitelmien ja ehdotusten käsittelyllä. Olin ainoa, joka ei ollut tehnyt asioita loppuun asti, Pekka kertoo ja pitää pienen paussin. Sitten hän jatkaa:

- Olin loppuosan palaverista pois pelistä. Tunsin itseni pieneksi räpäleeksi, olin hämmentynyt, ihmettelin kuulunko ja haluanko kuulua koko johtoryhmään. Palaveri päättyi. Pakkasin suunnitelmat laukkuuni. Tunsin olevani

ulkopuolinen. Olin lähdössä huoneesta muiden jäädessä vielä juttelemaan keskenään, kun Lasse tarttui kädellään olkapäähäni, katsoi minua läpitunkevasti ja kysyi: "Sopiiko, että kuljemme yhdessä työhuoneeseesi?"

Pekka kertoo edelleen: - Lähdin Lassen kanssa kohti työhuonetta, pahojen aavistusten vallassa. Lasse kysyi minulta matkalla, kuinka muuttoni paikkakunnalle sujui, onko perheeni onnistunut sijoittumaan aloilleen ja sujuuko kaikki mukavasti minulla työssäni. Hän tuntui olevan huolissaan, kuinka vaimoni Nina on sopeutunut ja kertoi soittavansa henkilökohtaisesti Ninalle (Lasse myös soitti ja kyseli kuulumiset, Ninasta se tuntui tosi hyvältä).

- Tulin Lassen kanssa työhuoneeseen. Lasse katsoi minua silmiin, tarttui hartioihini ja sanoi: Kuule Pekka, sinä olet kyvykäs kaveri ja hyvä ihminen. Tiimisi tarvitsee sinua. Mutta älä koskaan enää toista kertaa jätä meitä pulaan. Ethän jätä?

Ihmettelin Lassen tyyliä. Sanon Pekalle: - Siis mitä! Ettet jätä yhtiötä pulaan?

Siihen Pekka: - Ei yhtiötä, vaan meitä, Lasse tarkoitti johtoryhmää.

Minä siihen: Kaiken sen urakan jälkeen mitä olit tehnyt. Sehän on täysin kohutuutonta! Kuinka moni toinen olisi ehtinyt saada valmiiksi nuo suunnitelmat!

- Tuo on totta, Pekka sanoo. - Mutta tiedätkö mitä, nuo tunteet eivät nousseet päällimmäisiksi. En kokenut Lassen viestiä hyökkäyksestä, en arvosteluna enkä uhkana. Tunsin saavani uutta inspiraatiota ja voimaa. Tunsin kuuluvani ryhmään. Sanoin Lasselle: "Ei Lasse, en todellakaan koskaan jätä teitä pulaan".

Pekka katselee minua ja kysyy: - Sanopas Tuomas, miksi Lassen viesti toimi? Miksi se ei lamaannuttanut minua, enkä tuntenut itseäni nolatuksi?

En osaa sanoa aluksi mitään. Mietin jonkin aikaa. Sitten sanon Pekalle: - Ehkä tunsit, että Lasse huolehtii sinusta, ja niinpä et tuntenut itseäsi uhatuksi.

Pekka hymyilee ja sanoo: - Sanoit juuri jotakin tavattoman tärkeätä, Tuomas. Ajattelepa, kuinka hyvin me pystymme olemaan selvillä ja kertomaan, mitä toiset ihmiset tuntevat meitä kohtaan, ja

tämän tiedon perusteella me vastaamme heille. Olemme aina selvillä siitä, kun meitä yritetään sitouttaa, manipuloida, motivoida, käsitellä. Tunnistamme myös herkästi tekopyhyiden, rivien välissä esitetyt moitteet ja hymyn takana piilottelevan kritiikin. Me vastaamme aina siihen, millaisina toiset ihmiset tuntuvat kokevan meidät kun teemme asioita.



Myymäläpäällikkö Kaarina Sinitaival havaitsee, kuinka yksi myyjistä purkaa kuormaa kaupan tiskeihin huolimattomasti ja miten sattuu. Tuoreimmat tavarat hän jättää etualalle, vaikka on sovittu toisin. Kaarina pohtii, kuinka saisi muutoksen tilanteeseen. Kaarina tietää, että suora kielteinen palaute ja moite suistaisi myyjän uhrin osaan. Miten ottaa asia puheeksi myyjän kanssa niin, että tämä alkaa toimia toisin?

Kuuntelen Pekkaa ja mieleeni palautuu jälleen Ville, esimieheni edellisestä työpaikasta. Sanon Pekalle: - Joo, taidan tietää mistä puhut. Tunnetko Villen minun edellisestä työpaikastani, Internet - Höplötin Oy:stä?

- 180-senttinen, ruskeatukkainen, pistäväkatseinen ja verevä kaveri, eikö vain, sanoo Pekka.

- Sama kaveri, vastaan ja kerron, kuinka minulta meni korkeintaan kymmenen minuuttia sen tajuamiseen, että Ville pyöri oman pienen maailmansa ympä-

rillä. Saimme valmiiksi tavattoman vaikean projektin. Pääjohtaja tuli onnittelemaan tiimiämme. Arvaa kuka otti kunnian?

- Ville, Pekka arvasi.

- Juuri niin. Hän ei antanut meille muille minkäänlaista arvoa. Se teki minut melkein sairaaksi. Ja tämä episodi oli yksi monista. Todella kurja tyyppi, totean vieläkin käärmeissäni Villelle.

Pekka katselee minua rauhakseen. Yhtäkkiä tajuan, mistä tulen tietoiseksi. Minähän morkkaan tässä entistä esimiestäni uuden esimieheni edessä. Panen tiukasti suuni tukkoon. Sitten koetan pehmentää kertomalla neutraalisti, että tarkoitin kertoa Villestä vain esimerkkinä.

Pekka ei osoita huomaavansa hämmennystäni. Hän sanoo, että tarjosinkin hyvän esimerkin. Sitten Pekka jatkaa:

- Vertaapas toisiinsa Lasse ja Villeä. Ajattele nimenomaan sitä vaikutusta, joka kummallakin on toisiin ihmisiin. Sinähän et inspiroitunut tavasta, jolla Ville toimi?

- En millään tavalla. Ville lannisti minua. Älä kuitenkaan ymmärrä minua väärin. Tein ankarasti töitä, sillä tärkeää oli minulle nimenomaan huolehtia omasta urastani. Kukaan meidän tiimistämme ei mennyt Villen avuksi, kun siitä sai vain turpiinsa.

- Huomaat siis, että toiset ihmiset - kuten Lasse - saavat toiset inspiroitumaan, vaikka käyttäytyvätkin kömpelösti ja kulmikkaasti. He eivät ehkä tee asioita oikein ja puhu sujuvasti, mutta ihmiset ha-

luavat mielellään tehdä töitä heidän kanssaan. Sitten on toisia johtajia, jotka tekevät kaikki ihmisten johtamiseen kuuluvat asiat oikein, soveltavat uusimpia teorioita ja toimintamalleja ja tekniikoita, kommunikoivat sujuvasti ja hoitavat hommansa tyylillä. Silti he jättävät toiset ihmiset kylmiksi. He tekevät jotakin, joka provosoi toiset vastustamaan heitä.

- Se on totta, sanon. - Ville oli joustava toiminnan järjestelijä, mutta menin vastarintaan, kun koin että Ville koetti saada minua olemaan omalta osaltani joustava. Mutta väitänkö sinä Pekka, etteivät ihmisten taidot merkitse? Minun

mielestäni ne ovat ratkaisevan tärkeitä.

Pekka reagoi oitis: - Ei, en tarkoita tätä. Sanon vain, etteivät taidot ole ensisijaisia. Se toimivatko taidot ja tekniikat ja mallit riippuu jostakin paljon syvemmästä.

Pintaa syvemmällä tasolla

- Syvemmästä? ihmettelen, ja Pekka kertoo: - Kyllä, paljon syvemmästä. Kerroin sinulle Lasesta. Samana päivänä kun meillä oli johtoryhmän kokous, Lasse kutsui minut johdon konsultaatioon. Siis samaan, missä sinä olet nyt minun kanssani. Ja muista, että minulla oli täsmälleen sama ongelma kuin sinulla on nyt.

Tuomas alkaa kohta kertoa ajatuksesta, joka löytyy kaikista suurista elämänfilosofioista ja uskonnoista. Arkisesti on kyse kyvystä samaistua toisen osapuolen asemaan, ajatuksiin ja tunteisiin.

Tilanteiden tiedollinen hallinta ja ymmärtäminen tuskin riittää

Toimialasta, tilanteesta ja ratkaistavista pulmista riippuu, kuinka paljon tarvitaan tiedollista tunkeutumista ajatuksettomasta rutiinista syvään ymmärtämisen ja kokemisen tasolle. Kuvassa esitetty sykli alkaa arjen pintatasolta: Mitä tehdään tänään? Päivän suunnittelu sujuu rutiinilla, hommat hoidetaan niinkuin ennenkin. Kun tulee pulma, joudutaan miettimään, miten tilanteessa kannattaa toimia. Ohjeet voivat olla ulkoa tulevia määräyksiä, säädöksiä tai yhteisesti sovittuja toimintatapoja tai ihmisen omia, sisäisiä ohjeita. Jos ohjeet eivät tilanteessa päde, joudutaan etsimään toista vaihtoehtojen joukkoa, toista toimintamallia. Toimintamallin valinnan jälkeen

varmistetaan, että se soveltuu käsillä olevaan tilanteeseen⁶.

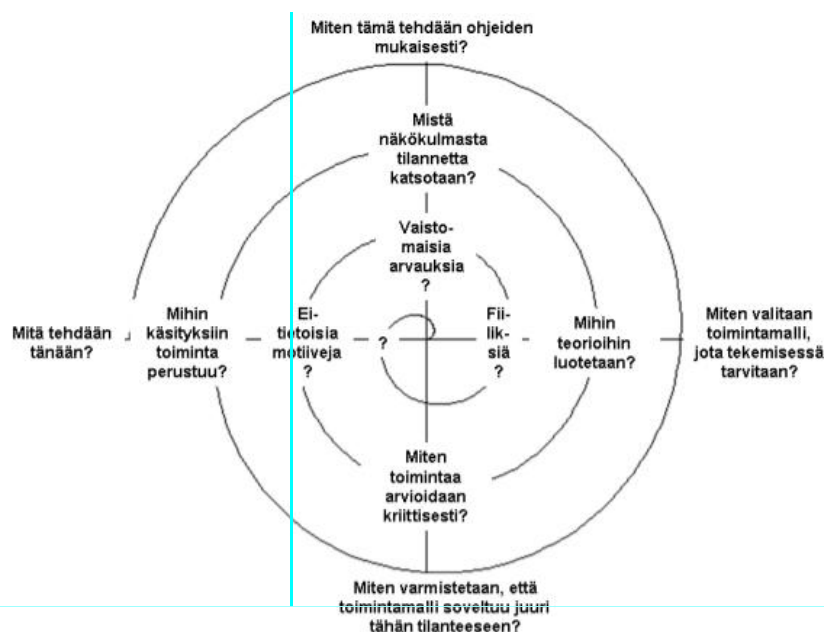
Seuraavalla tasolla mietitään käsityksiä, joihin toiminta perustuu. Näkökulma (tulokulma) tilanteeseen tiedostuu (jos tiedostuu). Toimintaan vaikuttavat käyttöteoriat ja toiminnan kriittinen arviointi ovat tarpeen, jos tilanne on hankala ja mutkainen.

Joskus on pakko koettaa päästä selville ei-tietoisista motiiveista. Joskus on tehtävä summittaisia arvauksia siitä, mitä oikein tapahtuu. Joissakin tilanteissa ihmiset alkavat miettiä fiiliksiä, joita tiedollisesti ylivoimaiselta tuntuva tapaus herättää. Jos asiat eivät tunnu

millään selviävän, ne tulevat uniin ja jotkut meistä osaavat hyödyntää unessa tarjoutuvaa piilotajuista tietämystä.

Uudistuksia ja keksintöjä miettivät ihmiset saattavat osata keinot, joiden avulla tiedot, arvaukset, mielikuvat ja unien yhteensopimattomat ja oudot ideat saadaan yhdistymään omaperäisiksi, tuoreiksi ja toimiviksi ratkaisumalleiksi⁷.

Tunneälyä tutkivat ja ilmiöstä kirjoittavat kykenevät selittämään, miksei loukkaantunut, uhrin osaan vajonnut ihminen saa riittävästi käyttöönsä tiedollisia voimavarojaan.



- 7 Ks. esim. Csikszentmihalyi, Mihaly. 1997. *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperPerennial, New York. Tutkija selvittää teoksessaan, miksi jotkut kykenevät tekemään läpimurron omalla alallaan. Keksijän täytyy tuntea toimialansa tarkasti, hänellä on oltava kannustava yhteisö tukenaan ja hänen on kyettävä sitkeästi etsimään tavanomaisesta poikkeavia ratkaisuja pulmiinsa.
- 6 Syklissä on mukana Batesonin oppimiskäsityksen ideoita ja informaation käsittelyn kerroksia koskevia ideoita. Ks. Bateson Gregory. 2000. *Steps to an Ecology of Mind*. The University of Chicago Press, Chicago. Informaation käsittelystä ks. Hämäläinen, Timo J (toim.). 1997. *Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta?* WSOY, Juva. Paul Lillrank kuvaa teoksessa liikettä agraariyhteiskunnasta it-yhteiskuntaan. Tässä yhteydessä hän erittelee informaation käsittelyn tasoja.

Vuorovaikutussuhde ratkaisee, onnistutaanko viemään itse asiaa eteenpäin.

Miten vaikuttaa toisiin ihmisiin, jos tiedämme, että he näkevät meissä etupäässä myönteistä tai jos he ajattelevat meistä kielteisesti? Seuraavassa taulukossa

osoitetaan, miten voidaan valmistautua sen mukaan, millainen vuorovaikutussuhde osapuolten välillä on. Robert Coheinin mukaan välillämme kulkee kaksi kanavaa: 1) asiakanaavalla kulkee tieto, 2) suhdekanavalla kulkevat viestit siitä, kuinka suhtaudumme toisiimme. Prechtiä

lienee uskomisen⁹, kun hän toteaa, ettei tahtoa, tunteita ja tietoa voida erottaa toisistaan päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Taulukossa on näkökulmana myös omanarvontuntomme: näemmekö itsessämme hyviä vai etupäässä kielteisiä puolia.

	1 Toiset näkevät meissä etupäässä myönteisiä puolia	2 Toiset näkevät meissä etupäässä kielteisiä puolia
Näemme toisessa etupäässä hyviä puolia	3 Turvallisen yhteistoiminnan alue. Voimme käyttää laaja-alaisesti erilaisia vaikuttamisen keinoja	4 Toisten ennakkoluulot ja kyvyttömyys hyväksyä erilaisuutemme haittaa vuorovaikutusta. Emme voi käyttää vahvoja vaikuttamisen keinoja, sen enempää työntö- kuin vetovoimaakaan
Näemme toisessa etupäässä kielteisiä puolia	5 Ennakkoluulomme ja kyvyttömyytemme kohdata erilainen haittaa vuorovaikutusta. Pelit, kilpailu ja työntövoimainen vaikuttaminen ovat kenties ongelma	6 Keskinäinen epäkunnioitus ja luottamuksen puute vaurioittaa vuorovaikutusta
Näemme itsessämme etupäässä myönteisiä puolia	7 Mahdollisuus luottamuksen vahvistumiseen ja hyvään yhteistyöhön. Voimme käyttää laaja-alaisesti erilaisia vaikuttamisen keinoja	8 Meidän kannattaa mennä yli puolitiehen toisia vastaan. Vetovoimainen vaikuttaminen saattaa onnistua
Näemme itsessämme etupäässä kielteisiä puolia	9 Tarvitsemme onnistumisen kokemuksia, jotta omanarvontuntomme vahvistuisi. Kannattaa harjoitella käyttämään laaja-alaisesti erilaisia vaikuttamisen keinoja	10 Olemme vaarassa syrjäytyä. Jotakin on pikaisesti tehtävä. Vaikutamme hauraasti, kenties tavalla, jonka toiset kokevat ponnettomaksi

Matias valmistautuu ottamaan puheeksi ristiriidat, joita hänellä on esimiehensä kanssa. Paikalla on koko tiimi ja tiimin ulkopuolinen johtoportaan edustaja. Paulus, Matiaksen esimies näkee Matiaksessa kaikkeen puuttuvan, koko tiimin puolesta puhuvan räksyttäjän. Matiaksella on esimiehestä vielä huonompi käsitys:

- Parasta olisi, kun se älyäisi lähteä eläkkeelle, Matias tuumii mielessään.

Matias on Pauluksen ohella ruudussa 6: "Keskinäinen epäkunnioitus ja luottamuksen puute vaurioittaa vuorovaikutusta".

Kun Matias miettii omaa itseään, hän näkee itsessään etupäässä myönteisiä puolia. Matias on Pauluksen suhteen uhrin osassa ja Paulus Matiaksen suhteen.

Jos Matias kykenee samaistumaan Pauluksen tilanteeseen tai ainakin hyväksymään Pauluksen tarpeet ja ongelmat yhtä oikeuteiksi kuin omansa, hän pääsee ruutuun 8, miettimään vastaan-

tuloa vetovoimaisella vaikuttamisella.

Jos Pauluksella on heikko omanarvontunto, hän löytää itsensä ruudusta 10: ote on kirpoamassa, turhautuminen alkaa painaa vaa'assa enemmän kuin velvollisuudentunto ja vastuu koko tiimistä.

Asetu Matiaksen asemaan. Kuinka toimitisit tilanteessa? Asetu Pauluksen asemaan. Miten toimitisit, jos olisit Paulus?

9 Precht David Richard. 2009. Montako minua on? Matkoja filosofiaan. Suomentaneet Riitta Virkkunen ja Ilona Nykyri. WSOY, Juva.

P E R U S V A L I N T A

Keskustelu jatkuu. Pekka: -- Olemme pääsemässä pintaa syvemmälle. Olemmeko laatikossa vai ulkopuolella? Tästä on kyse itsensä huijaamisessa.

- Selvä, jatketaan, sanon hitaasti ja haluan tietää lisää.

- Se mistä olemme tähän saakka keskustelleet on tiivistynyt tähän: sillä ei ole väliä, mitä teemme ulkonaisesti. Sillä on väliä, että ihmiset vastaavat ensisijaisesti sen mukaan, kuinka me tunnemme heitä kohtaan (sisäisen kokemuksen tasolla). Ja kuinka tunnemme heitä kohtaan riippuu siitä, olemmeko toisten ihmisten suhteen laatikossa vai ulkopuolella. Pekka pitää hetken tauon ja kertoo tapauksen:

- Lähdin muutama vuosi sitten liikematkalle Göteborgista Hampuriin. Halusin istua rauhassa lentokoneessa ja saada ikkunapaikan. Minulle kerrottiin, että kone tulee kyllä aika täyteen. Paikat olivat vapaasti valittavissa. Pääsin ensimmäisten joukossa valitsemaan itselleni ikkunapaikan. Laitoin viereiselle paikalle laukkuni, levitin auki päivän lehden ja silmäilin epäluuloisena ja kriittisenä tulijoita. Saatto käsityksen tilanteesta?

- Kyllä, sanon.

- Hyvä, kysyn nyt sinulta: aivan pinnalta katsoen, mitä havaittavaa tein lentokoneessa? Miten käyttäydyin?

- No, esiinnyit junttimaisesti, sanon.

- Varmasti, mutta en tarkoita aivan tätä. Mitä täsmällisesti havaittavia asioita tein lentokoneessa? Mitä voit sanoa ulkonaisesta käyttäytymisestääni?

- No, hetkinen... sinähän otat ikäänkuin kaksi paikkaa. Tätäkö tarkoitat?

- Kyllä, mitä muuta?

- Luet sanomalehteä, katsot silloin tällöin koneeseen tulijoita. Istut paikoillasi.

- Hyvä, riittää, Pekka sanoo ja jatkaa: - Kun tein noita asioita, kuinka näin ne ihmiset, jotka haeskelivat itselleen istumapaikkaa? Mitä he olivat minulle?

- Luulen, että näit heidät uhkina, mitättömyyksinä, ongelmoina, jotakin siihen tapaan.

- Hyvä, tuota juuri tarkoitin, Pekka sanoo. - Voitko päätellä, että pidin toisten tarvetta saada istumapaikka yhtä oikeutettuna kuin omaa tarveitani?

- Ei ollenkaan. Sinun omat tarpeesi merkitsivät, muu oli toisarvoista. Toiset olivat tyhjää ja merkityksetöntä kuurankukkakansaa, sanon ja ihmettelen itsekin suorapuheisuuttani.

Pekkaa nauratti. Sitten hän kertoi toisen tarinan:

- Matkustin vuosia sitten lentokoneella Pariisista New Yorkiin yhdessä Ninan kanssa. Paikkavarauksissa oli joku sekaannus ja

sotkua koetettiin selvittää lentokoneessa. Halusimme vaimoni kanssa istua vierekkäin. Esitin närkästyneenä vaatimukseni ja ihmettelin näin alkukantaista sotkua. Syrjäsilmillä huomasin pari kolme penkkiriviä kauempana istuvan naisen, joka silloin tällöin silmäsi tilannettamme ja luki aikakauslehteä. Paikka hänen viereissään oli tyhjä. Tuntui siltä, ettemme pääse lentoemännän ja pursierin kanssa ratkaisuun. Nainen nousi penkiltään, tuli viereeni ja sanoi, että hän voisi tulla yhdelle teidän paikoistanne ja me voisimme mennä hänen paikalleen, koska viereinen paikka on tyhjä. Tilanne ratkesi. Sanopa Tuomas, näkikö nainen meidät uhkina, mitättömyyksinä tai ongelmoina?

- Ei lainkaan. Hän näki teidät ihmisinä, jotka tarvitsevat paikat ja haluavat istua rinnakkain.

- Hyvä. Vertaa naista minuun edellisessä tarinassa. Pitikö naisen omia tarpeitaan ensisijaisina ja oikeutettuina enemmän kuin toisten niinkuin minä itse ajattelin?

- Ei, nainen ajatteli että teidän tarpeenne ovat yhtä oikeutettuja kuin hänenkin.

- Täsmälleen noin. Minä minimoin toisten tarpeet, hän ei. Tunsin itseni kiihtyneeksi, ärtyneeksi ja uhatuksi, nainen oli rauhassa omissa oloissaan ja saattoi tyyneytensä keskipisteestä ottaa huomioon mitä hänen ympärillään tapahtui. Eikö voida sanoa, että jokaisella lentokoneeseen tulijalla on yhtäläinen oikeus hakea oma paikkansa, Pekka kysyy.

- Ilman muuta.

- Silloin minulla oli iso ongelma. Olin jotenkin etuoikeutettu, toiset olivat alapuolellani, vähempiarvoisia, he ansaitsivat saada vähemmän kuin minä. Käsitykseni maailmasta oli johdonmukaisesti virheellinen tavassani nähdä itseni ja toiset. Nainen sen sijaan katsoi maailmaa avoimesti ja selkeästi ilman valmiita ennakkokäsityksiä. Hän näki toiset sellaisina kuin he olivat, tunnisti toisissa ihmisissä samat oikeudet tarpeet kuin itsessään tunnisti. Nainen oli yksinkertaisesti laatikon ulkopuolella. Niinpä kahden ihmisen sisäiset kokemukset (minun ja naisen) olivat täysin erilaiset, vaikka pinnallisesti teimme samaa: istuimme paikoillamme.

Sitten Pekka piirtää kuvan.



Kerron oman tarinan

Kerron Pekalle tapauksen, joka tuli edellisestä jotenkin mieleeni. Olin pitänyt palaverin neuvotte-

luhuoneessa. Merkitsin kokouksen kuluessa fläpeille esille tulleita asioita kuvioiden muotoon. Ajattelin kokouksen lopulla, että pyydän sihteeriäni tekemään muistion piirtämällä mukaan myös fläpeillä olevat kuvat. Sitten tuli joukko kiireisiä asioita. Unohdin pyytää sihteeriäni ottamaan fläppimateriaalin graafisesti muistiin. Saman päivän aikana neuvotteluhuoneessa pidettiin toinen kokous, josta vastasi yksi johtamani työntekijä (heitä on 300). Hän oli käyttänyt fläppitaulua. Kun fläpit olivat olleet loppussa, hän oli irrotanut vanhat fläpit ja pannut sivuun ja asentanut uuden pinon käyttöön. Illalla siivoojat olivat käyneet paikat läpi ja samalla heittäneet roskeen sivuun laitettun fläppipinon.

Huomasin itse asian seuraavana päivänä. Pyysin sihteeriäni kut-

seisomaan tyrmistyneen näköisenä. Sanoin hänelle, että älä ikinä enää toista kertaa hukkaa fläppijäni tai saat etsiä toisen työpaikan. Voitko Pekka kertoa, miten tämä tapahtuma sopii teoriaasi itsensä huijaamisesta?

Miten käy arvokkuuden, jos on itse laatikossa?

Pekka sanoo: - Teen sinulle joitakin kysymyksiä. Ehkä pystyn sitten vastaamaan kysymykseesi. Kerro minulle, millaisia ajatuksia ja tunteita sinulla oli häntä kohtaan, kun huomasit, mitä hän oli tehnyt.

- No, ajattelin, ettei hän ollut riittävän huolellinen, niin, hän oli täysin piittaamaton. Typeräkin hän oli, kun ei kysynyt muilta, mitä virkaa käytetyillä fläpeillä saattaisi olla. Huolehti vain omista tarpeistaan.

- Siltä vaikuttaa, Pekka kommentoi ja pyysi pohtimaan lisää.

- No en muista enempää.

- Tiedätkö, miksi hän tarvitsi neuvotteluhuonetta?

- En. Mitä merkitystä sillä on? Eihän se muuta sitä tosiasiaa, että hänen ei olisi pitänyt työntää käytettyä fläppipinoa sivuun ikäänkuin odottamaan roskeen viemistä.

- Ehkä ei, Pekka toteaa. - Tiedätkö hänen nimensä?

Hämmästyin Pekan kysymystä. En ole tainnut kuulla hänen nimeään? En ainakaan muista sitä. Mitä ihmeen merkitystä naisen

nimellä nyt tässä on! Minun täytyy vastata Pekalle kieltävästi.

- Onko hän yhtä huoleton, piittaamaton ja typerä kuin mitä häntä syytit?

- Ei, en minä häntä syyttänyt.

- No, et ehkä sanoin mutta sanopas, oletko jälkeensä keskustellut hänen kanssaan?

- Kerran ohimennen. Pekka huomaa nöyristelevän äänensävyäni, alentaa ääntään ja pyytää: - Ole hyvä ja asetu hänen asemaansa. Miltä oma menettelysi tuntuu, kun asetut hänen paikalleen?

Muistan naisen jähmettyneet kasvot, hän poistui purskahtamaisillaan itkuun. Sanon Pekalle: - Pelkään, etten kovin hyvin hän kohdellut.

- Toistan aiemman kysymykseni: oletatko, että sinun käsityksesi naisesta sai hänet vaikuttamaan johdonmukaisesti huonommalta kuin hän todellisuudessa oli? Pekka kysyy ja minun täytyy kasata ajatuksiani.

- Kyllä se on mahdollista, mutta eihän se muuta sitä tosiasiaa, että hän teki sellaista, mitä hänen ei olisi pitänyt tehdä, lisäksi.

- Noinhan se on, mutta toivon sinun miettivän tätä: tekipä nainen mitä tahansa - oikein tai väärin - oliko sinun käsityksesi työntekijästä samanlainen kuin minun

lentokoneessa vai samanlainen kuin naisen, joka istui lentokoneessa?

En saa kiinni ajatuksesta. Pekka koettaa täsmentää. - Piditkö työntekijää ihmisenä, jolla on kuten sinullakin omat oikeudet tarpeensa ja toiveensa vai kohtelitko häntä kohteena, uhkana, mitättömyytenä, ongelmana?

- Kyllä hän oli minulle objekti, vastaan Pekan kysymykseen.

- Niinpä voitkin nyt kertoa minulle, olitko työntekijän suhteen laatikossa vai ulkopuolella?

- Hm. Luultavasti olin laatikossa.

- Ajattele tarkkaan. Tämä erottelu on yhtiömme kannalta ratkaiseva. Sen havaitseminen on menestyksemme salaisuus. Koska Lasse oli ulkona laatikosta, hän näki suoraan ja selkeästi asiat. Hän kohtasi ihmiset sellaisina kuin he olivat. Ja hän löysi tavan rakentaa yhteisön, joka kykenee tekemään erottelun laatikossa olemisen ja ulkopuolella olemisen suhteen. Tämä yhteisöllisyyden idea erottaa meidät useimmista muista organisaatioista. Me olemme koettaneet luoda sellaisen yhteisöllisen johtajuuden ja toiminnan idean, jossa ihmisiä kutsutaan näkemään ja kohtaamaan toisensa ihmisinä. Kun ihminen nähdään ja kohdataan suoraan, hän kykenee vastaamaan omalla äänellään. Pekka lopettaa ja jättää minut mietteisiini.

Aivan liian yksinkertaista, ajattelen. Pekka korostaa vielä, että yhtymässä ei tietenkään aliarvioida osaamista, kykyä toimia luovasti jne. - Useimmat organisaatiot ovat ongelmien suossa, kun paikalla on kestoloukkaantuneita, uhrin osassa, omissa laatikoissaan nureksivia esimiehiä ja työntekijöitä. Me emme halua olla suossa vaan avaran taivaan alla, Pekka sanoo.

- Niin, sen naisen nimi on Ilona, Pekka jatkaa.

- Siis kenen, minkä naisen? kysyn.

- Sen, jonka jätit seisomaan keskelle työhuoneesi lattiaa ja jolle annoit tiukan palautteen.

Happotesti

- Miten tiesit Ilonasta? kysyn huolissani, naaman yritän pitää peruslukemilla. - Miten kuulit tapahtumasta?

- Älä kuvittele, että tämä yksikkö on suljettu maailma. Vaikka olemme eri rakennuksissa, tiedot kulkevat nopeasti. Satuini itse asiassa kuulemaan sattumalta tapauksesta lounaalla rakennusviidessä. Sain sen kuvan, että olit tehnyt melkoisen vaikutuksen.

Huoleni väheni. Aloin jälleen rentoutua.

- Niin tämä oli silkka sattuma. Mutta ihan oikeasti koetan tietää

Voin valita suhtautumistavakseni myötätunnon tai vaipua kielteisten tunteiden vallassa itsesääliin. Laatikossa muistan vain ne, jotka silittävät minua tai joista on suurta hyötyä. Kukaan ei kykene olemaan parhaimmillaan, kun olen tekemisissä heidän kanssaan.

Kun suhtaudun myötätuntoisesti toiseen osapuoleen, hänelle aukeaa mahdollisuus ylittää rajoitukset, joihin hän on tottunut kielteisessä ilmapiirissä.



niin monen yrityksemme työntekijän nimen kuin mahdollista. Se tulee koko ajan vaikeammaksi, kun henkilömäärä kasvaa jatkuvasti, Pekka selittää.

Ihmettelen, eikö yhtymän johdolla ole parempaa tekemistä. Tuossa asemassa olevan ihmisen pitäisi keskittyä aivan muuhun, tuumin mielessäni.

- Käyn läpi henkilöstöhaastatteluihin liittyvän kuvatietokannan ja koetan painaa mieleeni ihmisiä ja heidän nimiään. Ajattelen, että ellen ole kiinnostunut nimestä, en välitä ilmeisesti koko ihmisestä. Tämä on ensimmäinen ja keskeisin happotesti. Voin tietysti opetella tuntemaan ihmiset ja silti pitää heitä kohteina. Mutta jos olen haluton oppimaan heidän nimiään, se on minulle varma johtolanka siitä, että kohtelen heitä kohteina.

Mietin itsekseni, että 300:sta johtamastani työntekijästä tunnen ehkä 30 nimeltä. Mutta olen ollut talossa vasta vähän aikaa! Tunnen halua protestoida. Voidaan-ko minulta enempiä odottaa! Sanon lopulta Pekalle:

- Olet varmaan sitä mieltä, että missasin Ilonan jutun perusteellisesti.

- Ei se ole lainkaan tärkeää, mitä minä ajattelen. Tärkeää on se, mitä sinä ajattelet.

- Toisaalta tekisi mieli mennä ja pyytää anteeksi. Toisaalta ajattelen, että Ilona toimi tosi typerästi.

- Onko mahdollista, että olet molemmissa suhteissa oikeassa?

- Mitä? Että olisin oikeassa ja väärässä samaan aikaan? Kuinka se olisi mahdollista?

- Ajatellaanpas näin: sinun mielestäsi Ilonan ei pidä toista kertaa hukata toisen fläppejä, eikö niin?

- Kyllä.

- Se näyttää täysin oikealta minunkin mielestäni. Ja sinusta oli oikein kertoa tämä vaatimus Ilonalle, eikö vain?

- Kyllä.

- Minusta myös, Pekka lisää.

- No, mikä meni pieleen, kysyn. Noinhan minä juuri toimin.

- Kyllä, näin siinä tapahtui. Kysymys on siitä, olitko laatikossa vai ulkopuolella, kun teit sen mitä teit?

Äkkiä tunnen oivaltavani jotakin tärkeää.

- No, nyt saan kiinni ajatuksesta. En tehnyt mitään väärää, mutta toteutin sen väärällä tavalla! Näin hänet kohteena. Olin laatikossa.

- Täsmälleen. Vaikka pinnallisesti teet oikein, mutta olet laatikossa, kutsut toisen aivan erilaiseen positioon, sellaiseen, joka alentaa hänen suorituskykyään. Jos olet laatikon ulkopuolella, tapahtuu aivan toisin. Tiukkakin palautteesi inspiroi toista. Ihmiset eivät todellakaan vastaa siihen mitä teet vaan siihen, kuinka sinä olet heitä kohti - joko laatikossa tai ulkopuolella.

Puntaroin Pekan ajatuksia. Sitten puhumme hetken kysymyksestä, joka nousee mieleeni. Eikö ole mahdollon ajatus ottaa koko ajan kaikki ihmiset suuressa konsernissa huomioon? Minulle tulee selväksi, että asiat sujuvat stressittömästi ilman laatikkoa. Ero ei ole käyttäytymisessä vaan sy-

vemmällä, siinä miten olen toisia kohtaan kun teen mitä milloinkin teen oli se sitten pehmoa tai lujaa vaikuttamista.

Kysymys on myötätunnosta, perusrakkaudesta, elämän kunnioituksesta.

ITSEPETOKSEN KOKO KUVA

Pekka ottaa puheeksi itsepetoksen. Mistä siinä on kysymys? Petos ei ole jotakin väärää tiedostamista tai virheksitystä omasta itsestä. Ei. Itsepetos syntyy hetkellä, jolloin vastustamme tunnettamme, että meidän on tehtävä jotakin toisen hyväksi, autettava toista. Pekka

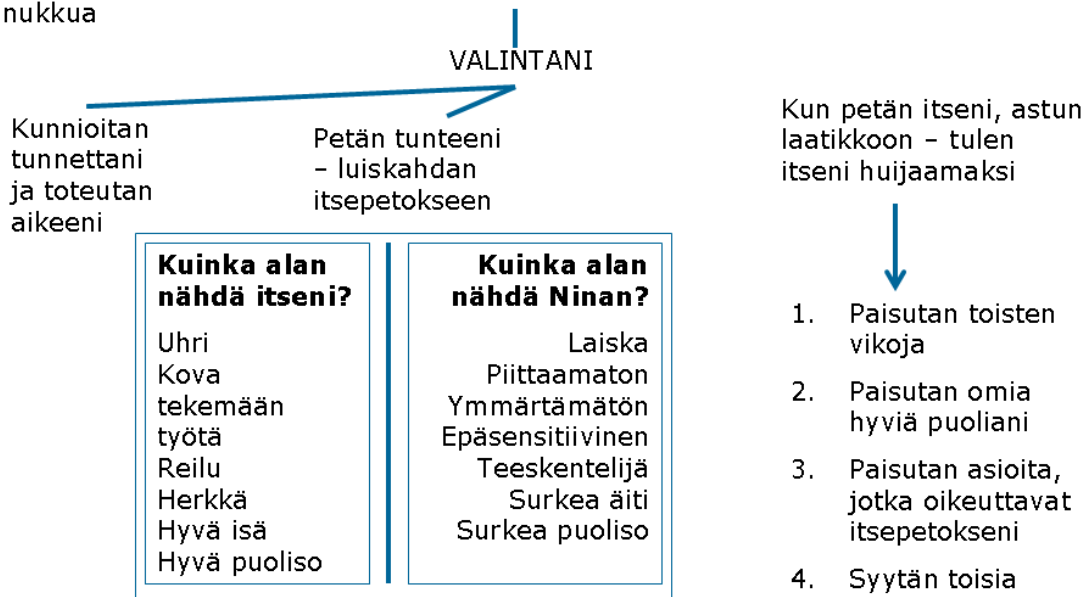
puhuu johtamisesta palveluna. Ensinnäkin se tuntuu minusta aivan käsittämättömältä pehmoilulta.

Pekka kertoo varhaisen yön tunteista, jolloin Taavetti alkoi vauvana päästellä ääniä. - Menenkö katsomaan, jotta Nina saisi rauhassa nukkua? Lopulta vastustin tunnettani ja samalla toimin

Ninaa vastaan. Syntyi itsepetos, joutuin laatikkoon.

- Jos kunnioitan tunnettani auttaa toista, pysyn ulkopuolella. Jos vastustan tunnettani, ajaudun itsepetokseen. Syntyy tilanne, joka voidaan esittää seuraavan kuvan avulla. Pekka näyttää kuvan.

Myötätunnosta Ninaa kohtaan haluan katsomaan Taavettia, jotta Nina saa nukkua



- Katsotaanpa kuvaa. Millaisena näen Ninan kun olen pettänyt itseni: laiskana, piittaamattomana jne. Pohdipa tätä: vaativatko Ninaa koskevat ajatukseni ja tunteeni minua tarkistamaan päätöstäni uudelleen, herättävätkö ne tunteen, että minun on autettava häntä? Pekka kysyy.

- Ei millään lailla, vastaan.

- Mitä ne tekevät minulle, Pekka katsoo minua kysyvästi.

- Ne oikeuttavat sinut olemaan tekemättä mitään Ninan hyväksi. Ne antavat sinulle syyä pysyä vuoteessa.

- Aivan niin. Kun petän itseäni, alan nähdä maailman sellaisena, joka oikeuttaa itsepetokseni. Mitä ajattelet sitten seuraavasta: jos Nina on laiska ja piittaamaton itsepetokseni jälkeen, eikö hän ole silloin laiska ja piittaamaton myös ennen itsepetostani?

- Kyllä. Ennen ja jälkeen, vastaan.

- No jos niin on, huomaa seuraava: tunnen, että minun tulisi auttaa Ninaa vaikka hän olisi laiska ja piittaamaton. Ennen itsepetosta en nähnyt minkäänlaisia syitä olla auttamatta. Syyt löytyivät vasta kun olin pettänyt itseni. Itsepetoksen jälkeen näen Ninan puutteet suurempina kuin ne ovat. Alan etsiä perusteita, oikeutusta itsepetokselleni. Käsitykseni todellisuudesta vääristyy. Missä olen tässä vaiheessa, Pekka kysyy.

- Miten niin missä? kysyn.

- Niin, missä olen tällaisessa tilanteessa?

- Laatikossa, luulisin?

- Kyllä. Olen luonut valheellisen käsityksen todellisuudesta, paisuttanut omia hyviä puolia, suurennellut toisen virheitä ja lopulta päädyn moittimaan ja syyttelemään toista. Katsotaanpa seuraavaksi, mitä on elämä laatikossa.

Itsepetoksen logiikka alkaa valjeta

Pekka kertoo seuraavaksi itsepetoksen logiikan. Vertaan koko ajan keskustelumme kuluessa tilannetta kotona, vaimoni Lauran ja minun ohueksi kuluneeseen suhteeseen. Huomaan Pekan tarinoista, että minäkin kuljetan useita laatikoita mukana. Ne ovat tulleet osaksi minua nuo itsepetokseni oikeuttavat käsitykset.

Pekka näyttää tekstin, jota alamme pohtia seuraavaksi.

- ✓ En valitse toimintatapaani myötätunnon vaan kielteisten tunteiden pohjalta, tie itsepetokseen avautuu
- ✓ Kun petän itseäni, alan nähdä sellaisen maailman, jossa itsepetokseni on oikeutettu ja luonteva
- ✓ Kun näen itse oikeuttamani maailman, käsitykseni todellisuudesta vääristyy
- ✓ Saatan itseni uhrin osaan, laatikkoon
- ✓ Ajan myötä jotkut laatikot tulevat luontevaksi osaksi minua, kannan laatikoita mukana
- ✓ Kun olen itse laatikossa, provosoin toiset olemaan laatikossa
- ✓ Laatikossa kutsun toisia keskinäiseen huonoon kohteluun ja oman käyttäytymisen oikeuttamiseen. Meistä tulee salaliittolaisia, kun annamme toisillemme hyvän syyä pysyä laatikossa.

Onhan Ninakin omassa laatikossaan?

Ajattelen Lauraa, jonka ironisen asenteen koen kotona loukkaavana. Pistosanat risteilevät aamui-

sin ja iltaisin kotona. Ainoa mikä yhdistää on huoli Toivon tulevaisuudesta, tuumailen itsekseeni. Kysyn Pekalta: - Entäpä Nina! Hänhän on ilmeisesti laatikossa myös. Miksi emme pohdi tätä kysymystä?

- Sanopa, mitä arvelet. Ajattelenko Ninan olevan omassa laatikossaan itsepetokseni jälkeen vai jo silloin, kun tunnen voimakkaasti, että minun on autettava häntä?

- Ilman muuta jälkeinpäin, eikö vain? sanon.

- Aivan niin. Joten on täysin toisarvoista, onko Nina laatikossa ja mitä minä siitä ajattelen. Oleellista on, että tiedän missä itse olen. Kun olen pettänyt itseni, moitin häntä mielessäni ja sillä oikeutan oman itsepetokseni. Tärkeää on myös se, etten itse koe tunnetta että olen itsepetoksessa. Sillä

kaikki mitä minä teen on oikein siinä vääristyneessä todellisuudessa, jonka olen tarvinnut oikeuttaakseni petoksen itseäni kohtaan eettisenä olentona.

Kokemus uhrin osasta viedään uusiin tilanteisiin

Pekka toteaa seuraavaksi, kuinka kuljetamme laatikot ja niissä luomamme käsitykset uusiin tilanteisiin. Tulemme uusiin tilanteisiin varautuneina ongelmallisiin, uhkaaviin, välinearvoisiin, mitätöimiin ihmisiin.

- Nämä ihmiset alkavat käyttäytyä vahvistamalla käsityksiämme, sillä provosoimme esiin itsepetostamme oikeuttavaa käyttäytymistä. Saatamme toiset laatikkoihinsa. Jos toinen ihminen kuitenkin pysyy ulkopuolella, näemme hänet vähäarvoisena tai epäilyttävänä. Pekka vaikenee toviksi. Kysyn häneltä:

- Mistä voin tietää, olenko laatikossa vai en?

- Koemme olevamme muita parempia, tuntuu tarpeelliselta korostaa itseä, haluamme moittia jotakin tai leimaamme jonkun ihmisen vaikeaksi, mutta emme tunnista itsessämme itsepetosta. Se ettemme tunnista, on johtolanka. Silloin olemme nimittäin jokseenkin varmasti laatikossa.

Pekka ottaa vielä puheeksi itsensä oikeuttavat mielikuvat. - Sanopa, kuka minä olen kun ajattelen itseäni sellaisena ihmisenä, joka ajattelee toisia ihmisiä?

- Ööh. Sinä itse?

- Täsmälleen. Itsensä oikeuttavat käsitykset valehtelevat siis minulle. Tämä merkitsee, että niissä on vain yksi lähtökohta ja keskipiste: minä itse. Otetaanpa tämä tapaus: pidän itseäni kokeneena ammattijohtajana. Tiedän kaiken oleellisen toimialaltani. Tämä on käsitys itsestäni suhteessa mui-

hin. Mitä arvelet: mitä tapahtuu, jos joku, esimerkiksi nuori työntekijä tulee luokseni ehdottamaan jotakin juttua?

- Arvaan, että löydät pian ehdotuksen heikkoudet ja tyrmäät idean.

- Aivan oikein. Niin tekisin. Ja samalla katkaisisin itseltäni mahdollisuuden oppia uutta. Minulle käy johtajana lopulta ehkä niin, että saan toiset laatikkoon. Teemme toisiamme vastaan yhteisen salaliiton: oikeutamme toinen toisemme itsepetoksen. Näin voi jatkua vuosikautia. Seuraavassa kuvassa ystäväni Kerttu on huolissaan pojastaan, joka ei noudata kotiintuloaikoja. Katsotaan, mitä provokaatiossa tapahtuu salaliittoon asti. Huomaa Tuomas, että Kerttu nimenomaan halusi, että käytän hänen tarinaansa johdon konsultaatiossa esimerkkinä.

ja kuinka moni ammattiauttaja ja opettaja vie hyvää tarkoittaen ja toisen parasta ajatellen toisen ihmisen itsepetokseen. Miksi Pertin on vaikeata olla ulkopuolella? Pekka kysyy.

- Niin, hm. Pekallahan on mahdollisuus valita... Ehkä se on vaikeata kun on kyseessä oma äiti...

- Ei. Selitys ei riitä. Kerttu pohti tätä kysymystä ja sanoi, että kaiken ydin oli hänen itsepetoksensa, jossa hän ei enää uskonut poikansa kykyyn ottaa vastuuta. Äiti riisti pojaltaan kalleimman, mitä ihmisellä on: kyvyn ja mahdollisuuden valita. Kun olen laatikossa, tarvitsen toisia aiheuttamaan minulle vaikeuksia, tarvitsen ongelmia ja hankalia ihmisiä.

Vika on aina toisissa!

- Entäpä mitä tapahtuu, jos joku



- Ongelmana Kertun ja hänen poikansa Pertin suhteessa on toisiaan ruokkivien ja itsensä oikeuttavien mielikuvien syntyminen. Kerttu suistaa poikansa laatikkoon. Kerttu ihmetteli minulle ääneen, kuinka moni vanhempi

yrittää korjata ongelman, joka on minussa? Pekka kysyy.

- Sinä varmasti vastustat sitä, vastaan.

- Täsmälleen. Kun minulla on ongelma, ajattelen heti, että toiset ihmiset ovat vastuussa ongelmastani. Joten entä sitten?

- Miten niin entä sitten? ihmettelen.

- Niin, miksi meidän pitäisi näitä asioita pohtia täällä Hidas Oy:ssä? Mitä tekemistä tällä kaikella on työmme kanssa?



Itseään ravitseva itsepetos johtaa työpaikoilla konfliktien syntymiseen, syvenemiseen ja laajenemiseen¹⁰. Joskus saatetaan olla auvoisessa vaiheessa 1.

1.kumpikin osapuoli kokee vuorovaikutuksen energisoivana ja soljuvana; ajatellaan ja toimitaan kivassa yhteishengessä, hyvin tuloksin

2.olemme löytäneet yhteisiä toimintatapoja - tiedämme vaistonvaraisesti, missä toinen on tai miten toinen toimii asiassa tai tilanteessa; koemme vuorovaikutuksen miellyttävänä ja jipristävänä.

3.yhteistyömme sujuu, joskus otetaan puheeksi myös

henkilökohtaisia asioita ja vaihdetaan vapaa-aikaa koskevia kuulumisia

4.temme yhteistyötä sujuvasti, keskinäinen vuorovaikutus rajoittuu työasioihin

5.kykenemme sopimaan asioista ja tekemään yhteistyötä, mutta välttelemme enempää vuorovaikutusta

6.olemme erimielisiä siitä, mikä on paras ratkaisu johonkin ongelmaan tai paras tapa toimia jossakin tilanteessa; olemme vuorovaikutuksessa aika varautuneita ja epäluuloisia

7.olemme niin pitkälle eri mieltä asioista, että keskusteluyhteys on katkennut

asiatasolla - puhumme toistemme ohi emmekä voi käsittää, miten toinen voi toimia tai ajatella tietyllä tavalla

8.keskusteluyhteys on katkennut, emme ymmärrä toistemme puhetta ja mikä tärkeintä, emme edes halua ymmärtää

9.käsitämme olevamme toistemme vihollisia; haemme omilla tahoillamme keinoja toisten kampittamiseksi

10.toiset osapuolet alkavat seurata kuin näytelmää, miten taistelu etenee; on myös mahdollista, että syntyy kaksi kilpailevaa valtaryhmittymää; kumpikin tahollaan varustautuu yhteenottoon.

Tunnista vastaavasti oman verkostosi vuorovaikutussuhteet! Mihin päätelmiin tulet?

10 Esitys perustuu Stegmüllerin tarkasteluun, ks. Niiniluoto Ilkka ja Saarinen Esa (toim.). 2002. Nykyajan filosofia. WSOY, Juva.

TYÖELÄMÄN LAATIKOT

Hidas Oy tekee kovaa tulosta myös siinä, kuinka ihmiset sisäistävät firman periaatteet ja sitoutuvat tekemään parhaansa.

Pekka: - Paljon puhutaan siitä, miten raha on nykyisin kaiken mitta. Jäädään surkuttelemaan, kuinka inhimillisuus ja eettiset arvot joutuvat väistymään myös julkiselta sektorilta. Aivan oikeutetusti kritisoidaan yritysten henkilöstöpolitiikkaa: ihmisiä irtisanotaan kyynisesti. Kaiken tämän keskellä me Hidas Oy:ssä uskomme, että tärkein asiamme on keskittyä tuloksen tekemiseen, perustehtävään ja sen suorittamiseen. Uskomme myös, että monissa organisaatioissa johtajat ja henkilöstö ovat ja heitä

pidetään laatikoissa. Mikä tässä on varsinainen ongelma? Pekka kysyy.

- Olisikohan se, että ihmiset pelkäävät riskejä?

- Ajattelehan tarkemmin. Mikä on sellaisen ihmisen huomion keskipisteessä, joka elää laatikossa? Hänhän kohtelee muita ihmisiä kohteina, uhkina, ongelmina, mitättömyyksiä, täynnä moitetta.

- No se, ettei hän kykene yhteistyöhön, ei saa luotua voitontahtoista ilmapiiriä...?

- Koetahan miettiä toista kautta. Kuka on keskipisteessä, kun mietin, nousenko katsomaan Taavettia, jotta Nina saisi nukkua?

- Sinä itse olit kaiken keskipiste, eikö totta?

- No tässä se on. Sama koskee työyhteisöä, jonka jäsenet ovat laatikossa. Jokainen keskittyy itseensä, kukaan ei piittaa oikeasti tuloksesta. Aika kuluu sisäpolitiikkaan, itsepetoksien ylläpitämiseen, vaikka jokainen ponnistus tulisi suunnata laatikon ulkopuolella ulkopolitiikkaan: asiakkaisiin, tuloksiin, perustehtävään. Katsotaanpa seuraavan kuvan avulla, miltä asia näyttää työyhteisössä, kollektiivisen itsepetoksen keskellä.

Haluan myötätuntoisesti tehdä parhaani auttaakseni työyhteisöämme ja sen jäseniä saavuttamaan tuloksia

VALINTANI

Kunnioitan
tunnettani
ja toteutan
aikeeni

Petän tunteeni
- luiskahdan
itsepetokseen

Kuinka alan nähdä itseni?

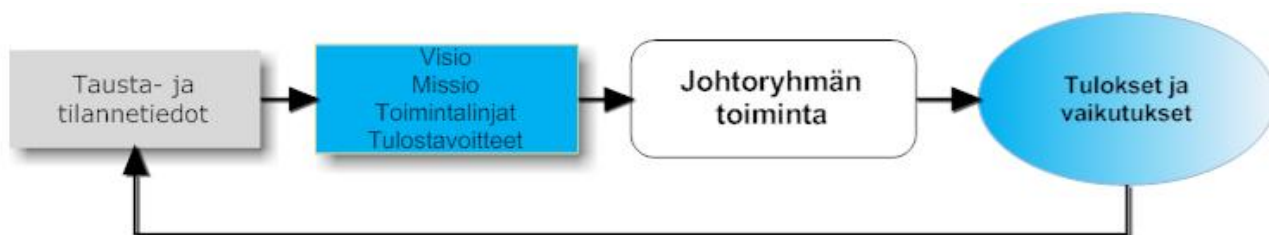
Uhri
Kova
tekemään
työtä
Reilu
Herkkä
Hyvä esimies
Hyvä
työntekijä

Kuinka alan nähdä työtoverini?

Laiska
Piittaamaton
Ymmärtämätön
Epäsensitiivinen
Teeskentelijöitä
Surkeita johtajia
Surkeita
työntekijöitä

Kun petän itseni, astun
laatikkoon - tulen
itseni huijaamaksi.
Näen: ↓

1. **Sitoutumisen puutetta**
2. **Yrittämisen puutetta**
3. **Huolten aiheuttajia**
4. **Konflikteja**
5. **Motivaation puutetta**
6. **Stressiä**
7. **Huonoa tiimityötä**
8. **Takana päin puhumista**
9. **Kielteisiä asenteita**
10. **Luottamuksen puutetta**
11. **Viestintäongelmia**
12. **Vastuuttomuutta**



Organisaatioita uudistetaan ja prosesseja virtaviivaistetaan uskomaalla, että syy - seuraus -ajattelu eli kausaalijattelu pätee. Niinpä kuvitellaan, että tavoite - keino -suunnittelu ylläolevan kuvan mukaisesti toimii. Ihmiset ovat kuitenkin työpaikoilla herkkiä vajoamaan uhrin osaan. Laatikoissaan elävät ihmiset eivät toimi rationaalisesti. Monet vaikuttimet ovat tiedostamattomia, tosiasioista tehdään toisistaan poikkeavia tulkintoja, tilanteet ymmärretään eri tavoin. Itse kullakin on oma käsityksensä asioista. Se ainoa oikea. Seuraavassa kuvassa yhdistetään Anthony Giddensin idea¹¹ tiedostamattomista reunaehdoista voimakenttien teoriaan, siihen, että eri osapuolet tulevat tilanteeseen

omilla intresseillään. On virheellinen kuvitelma, että itse ketäkin ohjaisi jokin talon intressi. Tosiasiassa tulkinta talon intressistä tehdään joka kerta erikseen, kun asioita käsitellään. Ratkaistaan siis kysymys: Mihin organisaatio tässä asiassa tähtää ja kuinka päätöksemme tavoitetta edistää?

Kuvasta nähdään, että näennäisesti rationaaliseen toimintaan liittyy 14 työläästä ongelmaa. Esimerkiksi ensimmäiset viisi ongelmaa saattavat olla:

0. Mitkä tiedostamattomat reunaehdot saattavat vaikuttaa tiedostettujen reunaehtojen (faktojen, tulkin-

tojen, päätelmien) tunnistamiseen ja korostamiseen?

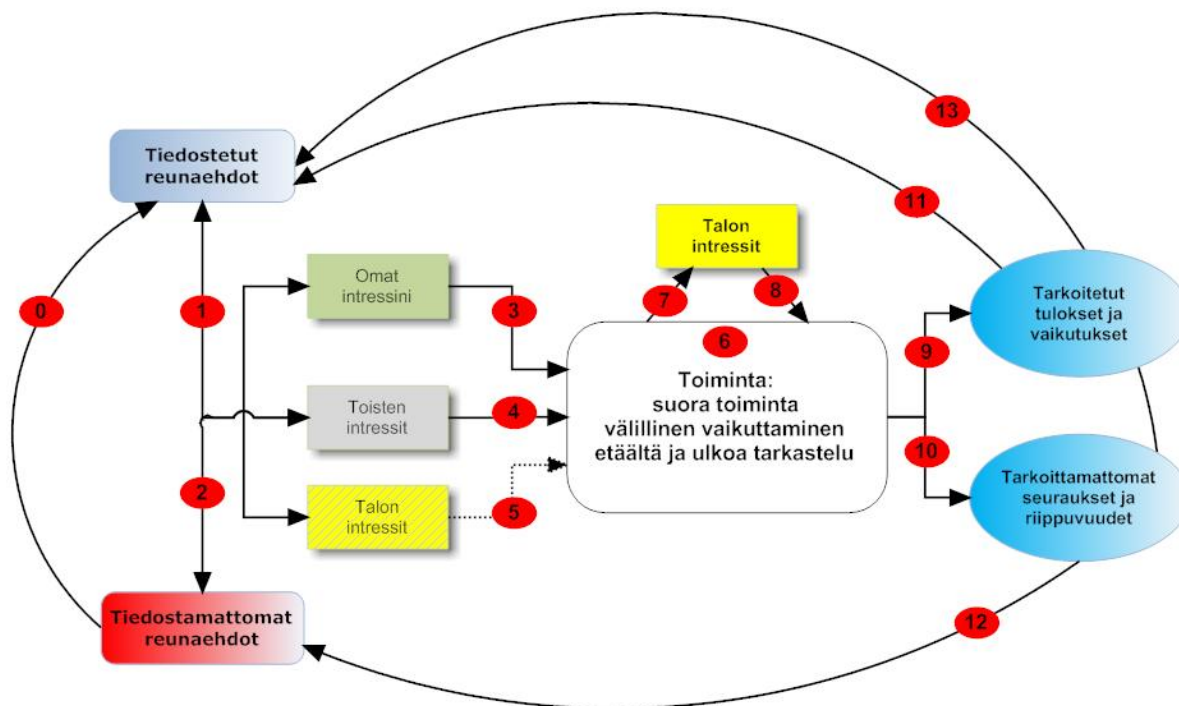
1. Mitä reunaehdoja eri osapuolet korostavat?

2. Mitä tiedostamattomia reunaehdoja saattaa esiintyä?

3. Miten varmistamme, että jokaisen omat, oikeutetut intressit toteutuvat?

4. Miten eri osapuolten intressit sovitetaan yhteen?

5. Miten talon intressit otetaan huomioon asian käsittelyssä?



11 Kotkas Toomas. 2010. Anthony Giddensin rakenteistumisteoria ja oikeus. Teoksessa Kotkas Toomas & Lindroos-Hovinheimo Susanna (toim.). 2010 Yhteiskuntateorioiden oikeutus. Tutkijaliitto. Helsinki.

Pekka kertoo: - Sillä ei ole väliä missä olemme - kotona, työpaikalla, vapaa-ajan harrastusryhmissä. Jos huijaamme itseämme, vaikutus on sama kaikkialla. Tätä tapahtuu kaiken aikaa kaikkialla, jos emme kykene tekemään eroa laatikossa olemisen ja ulkopuolella olemisen välillä. Mutta meidän on mentävä vielä syvemmälle. Jokainen meistä jakaa työyhteisössä eräänlaisen kollektiivisen itsepetoksen. Ihmisiin liittyvät ongelmat ratkeavat vain, jos pääsemme tähän itsepetokseen käsiksi.

- Niin, kuinka se on mahdollista, huudahtan innostuneesti.

- Ehkä emme aivan vielä ole valmiita tutkimaan tätä haastetta. Ensinnäkin on käytävä läpi joitakin kysymyksiä.

- Mutta olemmekin vain sitä vaila, miten päästä ulos laatikosta ja pysyä ulkopuolella. Lassen esimerkkikin on kova juttu.

- Et tiedä aivan kaikkea. Kun Lasse oli tullut pääjohtajaksi, moni avainhenkilö lähti meiltä pois. Tuli syvä kriisi.

- Ei ole totta!

- Kyllä vain. Lasse joutui itsensä huijaamisen kanssa tekemisiin yllättävissä olosuhteissa, kun hän vei poikansa huumevieroitukseen erämaaleirille. Siellä hän sai käsiinsä aineiston, jonka pohjalta toimimme. Lasse kävi jokaisen avainhenkilön luona pyytämässä anteeksi ja teki suunnitelman, jolla kollektiivinen itsepetos, jonka hän omasta mielestään oli saanut yhtymässä aikaan, saataisiin korjatuksi. Seuraava kysymyksemme tauon jälkeen on, kuinka tulla ulos laatikosta. Sopiiko, että tapaamme huomenaamuna klo 8.00 samassa paikassa? Pekka kysyy.

- Sopii, vastaan.

Ulkopuolella

Menin sekasortoisissa tunnelmissa toimistooni. Kyselin sihteeriltäni, olinko hyvä vai huono esimies. Sihteeri vaivautui tavattomasti. Kerroin, että tunnen itseni hämmentyneeksi ja että haluan muuttaa omaa suhtautumistani moniin asioihin. Sihteerini sanoi, että hän arvasi että näin käy. - Oletko sinäkin ollut konsultatiossa, kysyin. - Kyllä vain, sihteerini vastasi.

Sitten menin Ilonan toimistoon. Hän oli jossakin käymässä. Kun Ilona palasi huoneeseen, hän jähmettyi ovelle ja näytti ahdistuneelta. Sanoin tullessi pyytämään anteeksi. Pyysin häntä kääntymään puoleeni aina, kun on jotakin missä voin auttaa. Lähdin takaisin työhuoneeseeni keveällä, jotenkin aralla mielellä. Ilonakin näytti rentoutuneen.

Illalla pyysin anteeksi vaimoltani pistosanoja, koppavuutta, omien juttujeni työntämistä kaiken edelle. Vaimoni ällistyi, tyyntyi ja jäi miettelijäänä tutkimaan itseään.

Toivo tuli ulkoa syömään. Hän kertoi innostuneena saaneensa uuden moottorin korjattavaksi. Kysyin, sopiiko, että lähden ruokailun jälkeen hänen kanssaan katsomaan moottoria. Toivo hämmästytti ja näytti siltä kuin olisi nähnyt aaveen. Hän murahti jotakin myönteistä. Menin ja olimme kolme tuntia yhdessä tutkimassa moottoria. Opin paljon juttuja pojaltani. Kun menin nukkumaan, tuntui, että pieni, heiveröinen lähentyminen oli tapahtumassa perhepiirissä.

Miten tämä lähtee sujumaan?

- No, mitenkä loppupäivä ja iltasi sujui? Pekka kysyy.

Kerron mitä tapahtui työpaikalla ja kotona. Kerron, kuinka keveä olo tuli kun pyysin anteeksi, kun mieleni ei ole täynnä moitetta, epäilyä ja välinpitämättömyyttä toisia kohtaan. Puhun siitä, kuinka merkillisellä tavalla näen toiset ihmiset ikäänkuin uudella tavalla, sellaisina kuin he ovat varsinaisesti.

- Mistä tässä on kysymys, missä oikein olen ollut, ihmettelen vielä Pekalle.

- Olet ollut ulkopuolella. Sillä hetkellä kun tunsit tarvetta mennä ulkopuolelle, aloit nähdä ihmiset niinkuin he ovat, otit vakavasti oman tunteesi siitä, kuinka voit tehdä jotain heidän hyväkseni. Tuona hetkenä olet heitä kohti ulkopuolella laatikoiden. Tuntee kaipausta toista kohti on olemista ulkopuolella.

- Mutta mitä tehdä että pääsen laatikosta ulkopuolelle? Tämä kokemushan johtui eilisestä keskustelustamme, sanon Pekalle.

- Meillä on tässä kaksi kysymystä: kuinka päästä ulos ja kuinka pysyä ulkona.

- Ensinnäkin meidän on puhuttava siitä, mikä ei toimi laatikossa. Siitä pääsemme eteenpäin. Ajattele, mitä me yritämme tehdä, kun olemme laatikossa ja asiat eivät suju. Ensinnäkin, kenellä mielestämme on ongelma?

- Toisilla, vastasin.

- Aivan. Niinpä käytämme summittomasti energiaa yrittämällä muuttaa toisia. Mutta auttaako se? Viekö se meidät ulkopuolelle?

- Ei, vastaan.	la selvää, että heidän ongelmansa ovat syy siihen, että minä olen laatikossa?	tapahduttava käyttäytymistä syvemmällä tasolla.
- Miksei? Pekka kysyy.		
- No, yritän muuttaa toisia koska itse olen laatikossa ja ajattelen, että toisten on muututtava, sehän on ongelma, sopertelen hieman epävarmana.	- Ei, sanon ja jatkan: - Niin ajattelit laatikossa, mutta se on virhekäsitys.	- Kuinka minun tulisi toimia, jotta pääsisin ulkopuolelle? kysyn ja alan olla aika vakuuttunut että olen tärkeän jutun äärellä.
- Tarkoittaako tuo, ettei kenenkään tarvitse muuttua? Meneekö kaikki täydellisesti eteenpäin? Kenenkään ei tarvitse parantaa toimintaansa? Sitäkö tarkoitat, Pekka ihmettelee.	- Täsmälleen, Pekka sanoo. - Joten jos vaikka saankin menestyksellä toisen ihmisen muuttumaan, ratkaiseeko se minun ongelmiani, sen että olen laatikossa?	- Vastustaminen on ratkaisun avain, Pekka toteaa ja jatkaa:
Tunnen itseni vähän typeräksi. - Ei tietenkään. Jokaisen täytyy parantaa toimintaansa.	- Ei, siitä olen varma, vastaan.	- Laatikko on vertauskuva siitä, kuinka vastustamme toisia ihmisiä. Kun vastustamme, toimimme aktiivisesti omaa aitoa tunnettamme vastaan. Tuntemme, kuinka toiset tarvitsevat meitä ja apuamme. Kiellämme tämän tunteen. Kun olemme kieltäneet, keksimme taiturimaisesti syitä tekoomme. Tästäähän olemme monelta kannalta puhuneet, Pekka sanoo.
- Hyvä sitten, Pekka toteaa. - Miksi ei toisten, mikä siinä on vialla, jos haluan sen tai sen parantavan käyttäytymistään?	- Ja vielä pahempaakin. Puhuimme eilen salaliitosta. Kun olen laatikossa ja koetan saada toisia muuttumaan, enkö kutsukin toisia toimimaan juuri päinvastoin.	- Ratkaisu on koko ajan silmiemme edessä.
- En ole varma, vastaan.	- Juuri niin. Käy niin, että me jokainen provosoimme toisiamme pysymään laatikossa.	
- Ajattelepa näin: on selvää, että toisilla(kin) on ongelma, joka heidän täytyy ratkaista, onko samal-	Seuraavaksi tutkimme Pekan kanssa muita keinoja, jotka eivät auta meitä irti laatikosta. Saimme aikaan seuraavan listan. Minulle tulee selväksi, että muutoksen on	

Millä konsteilla ulos laatikosta?

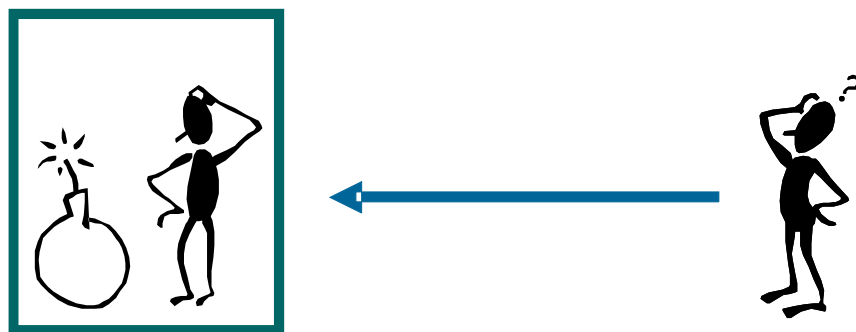
- ✓ Yritän muuttaa toisia, noita muutamia hankalia ihmisiä
- ✓ Yritän parhaani mukaan tulla toimeen toisten kanssa
- ✓ Vetäydyn sivuun, lähden pois
- ✓ Kiinnitän huomiota viestintääni, parannan sitä tietoisesti
- ✓ Hankin uusia taitoja ja tekniikoita
- ✓ Muutan kertakaikkiaan omaa käyttäytymistäni

Huono uutinen

Pysymme laatikossa niin kauan kuin keskitymme itseemme.

Laatikko on syvemmällä kuin oma käyttäytymisemme. Niinpä ulospääsy laatikosta voi tapahtua vain käyttäytymistä syvemmällä tasolla.

Emme siis voi tehdä mitään asialle. Mikä tahansa tekeminen voi näet tapahtua joko laatikossa tai sen ulkopuolella.



Tie ulos on koko ajan nähtävissä

Laatikko on vertauskuva. Se kertoo, kuinka vastustamme toisia ihmisiä. Itsepetoksemme ei ole passiivista vaan aktiivista vastustamista. Keskitymme itseemme emmekä huomaa toisia inhimillisinä olentoina. Emme, vaikka he ovat koko ajan läsnä, meitä vastapäätä.

Tarvitsemme eheyttäviä, korjaavia kokemuksia ulkopuolelta

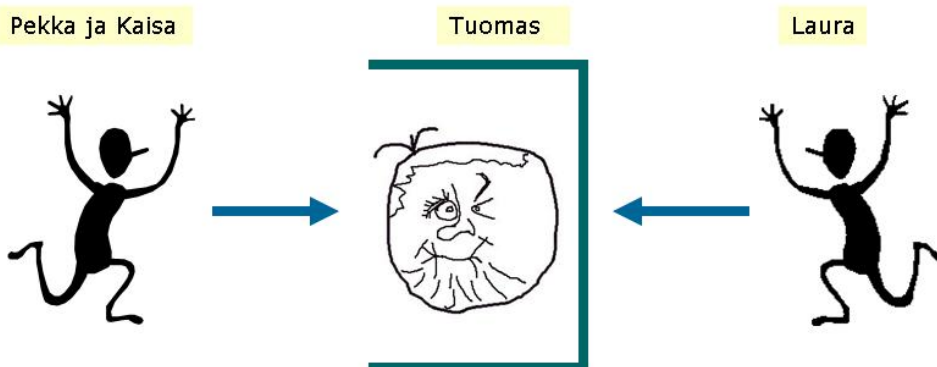
- Niin, miten päästä ulos? Pekka ihmettelee. Kun olemme tässä konsultaatiossa keskustelleet,

olemmeko olleet laatikossa vai ulkopuolella?

- Minun mielestäni me olemme ulkopuolella lähes koko ajan, vastaan.

- Niinpä onkin mahdollista, että ulkopuolella olemisen kokemus voidaan viedä tilanteeseen, jossa olemme laatikossa.

Ulkopuolella ja laatikossa eri ihmisten suhteen



Eheyttävä ja korjaava kokemus johonkin ihmiseen, laatikon ulkopuolella, tekee mahdolliseksi kohdata toisen ihmisen, jonka suhteen on laatikossa.

J O H T A J U U S L A A T I K O I D E N U L K O P U O L E L L A

Laatikoiden ulkopuolella olemme jättäneet taaksemme jatkuvan selittelyn, tärkeilyn, ennakkoluulot ja pelot. Tunnemme vahvaa myötätuntoa toisia kohtaan, heitä jotka näemme sellaisina kuin he ovat meitä kohtaan. Koemme itsemme arvokkaiksi ja vahvoiksi.

Johtaja voi olla omasta mielestään tapahtumien uhri. Työntekijöiden kannattelu puuttuu. Palautetta tulee aivan liian vähän. Lopulta kaikki kielteinen kaadetaan yksinäisen johtajan niskaan.

Pekka haluaa Tuomaksen kehittävän johtajaksi, joka ei vajoa laatikoihin, uhrin osaan. Niinpä hän palauttaa keskustelun koko homman tarkoitukseen.

- Mikä on kaiken sen tarkoitus, jota teemme tässä yhtymässä, Pekka kysyy.

- Tulos ilman muuta, vastaan.

- Niinpä niin. Ihanko mikä tulos tahansa?

- Ei, tarkoitin yhteistä tulosta, sitä jonka aikaansaamiseen jokainen meistä osallistuu omalla panoksellaan, vastaan.

- Niin minäkin ajattelen. Haluatko kysyä minulta tässä vaiheessa jotakin? Pekka kysyy.

- Meillä on yhtymän toimintafilosofiassa esillä taakse- ja eteenpäin ajattelu sekä näihin liittyvät noi-

dankehät ja luovat spiraalit. En oikein näe yhteyttä näiden juttujen ja tämän ulkopuolella olemisen ja itsensä huijaamisen välillä, vastaan.

- Anna sen asian olla vielä vähän aikaa. Se tulee esille kun siirrymme konsultaatiossa vaiheeseen kaksi. Tämä vaihe koskee ainoastaan johtajuutta ja itsensä huijaamista.

- Hyvä on, sanon. - Sitten seuraavaksi minua kiinnostaaakin, kuinka toimia ulkopuolella johtajana.

- Miltä sinusta tuntui, kun sinut valittiin Hidas Oy:n osastonjohtajaksi? Pekka kysyy.

- Olin ekstaasissa. Halusin nopeasti nähdä tulevat työtoverini. Olin tosi innokas aloittamaan.

- Tuntuiko sinusta, että haluat auttaa työtovereitasi?

- Ehdottomasti.

- Kun ajattelit työtäsi yhtiössä, kuinka ajattelit olla työssä, mikä oli visiosi? Pekka kysyy.

- Näin itseni paiskimassa hartavoimin työtä, selviämässä kunnialla haasteista niin hyvin kuin suinkin osaan, vastaan.

- No, tuo oli sitä mitä ajattelit ennenkuin starttasit. Tunsit, että sinun pitäisi auttaa yhtiötä menestymään ja auttaa ihmisiä onnistu-

maan tulosten saavuttamisessa, Pekka kommentoi.

- Kyllä, niin minä silloin tuumin.

Seuraavaksi Pekka kaivaa esille aiemmin puheena olleen kuvan.

- Huomaa Tuomas, että useim-



mat ihmiset aloittavat samanlaisin tuntein kuin sinäkin. He ovat onnellisia saadessaan kunnan työtä ja tilaisuuden onnistua. He haluavat tehdä parhaansa yhtiön ja työtovereiden hyväksi, Pekka selittää ja jatkaa:

- Haastattele samoja ihmisiä vuoden kuluttua. Heidän fiiliksensä ovat erilaisia. Moni tehtävänsä aiemmin sitoutunut, yhteistyökykyinen ja avoin ihminen on käperryntä ja puolustuskannalla. Kuka on aiheuttanut heille nuo ongelmat, jotka näkyvät kuvassa? Mitä luulet ihmisten ajattelevan?

- Jokainen muu yhtiössä: esimies, työtoverit, jopa asiakkaat ja koko yhtiö, vastaan.

- Kyllä vain ja nyt tiedämme paremmin, mistä on kysymys. Kun he moittivat, he moittivat itsensä eivätkä toisten takia.

- Mutta onko näin aina asianlaita, kysyn ja jatkan:

- Tarkoitin, että edellisessä työpaikassani esimies oli aivan hirveä tapaus. Hän loi koko ajan kaikesta vaikeuksia. Ja nyt ymmärrän, että hän oli tosi syvällä laatikossaan. Hän kohteli kaltoin jokaista osastolla.

- Kyllä, Pekka sanoo ja selittää:

- Vaikka työskentelemme kuinka ankarasti tässä yhtiössä, törmäät sinua kaltoin kohteleviin ihmisiin myös täällä. Katsopa kuvaa uudelleen. Joudummeko omaan laatikkoomme toisten ihmisten vuoksi, koska he ovat laatikossaan? Sekö aiheuttaa, että päädyimme laatikkoon?

Tietenkin vastaus on kielteinen, tiedän sen. - Menemme laatikkoon omassa itsepetoksessamme. Ymmärrän tämän. Mutta kysymykseni on: eikö ole mahdollista moittia olematta laatikossa? Ajattelen entistä esimiestäni tässä yhteydessä.

Pekka katsoo minua kiinteästi ja sanoo:

- Otaksutko, että on mahdollista tunnistaa jonkun toisen olevan iso ongelma yhteisössä ilman että on itse laatikossa ja moittii tätä?

- Kyllä, niin luulen. Onko se sitten niin, että kun moitin toista, olen välttämättä itse laatikossa? kysyn.

- Tämä asia ratkeaa ajattelemalla näin: auttaako moitteesi toista ihmistä tulemaan jotenkin paremmaksi? Pekka kysyy.

Yhtäkkiä minulle valkenee koko asia. - Ei siitä toinen paremmaksi tule, luulen.

- Luulet?

- Ei, tarkoitan ettei todellakaan toinen siitä paremmaksi tule.

- Tosiasiassa käy niin, että moite provosoi toista pahemmaksi.

- Olet oikeassa, sanon.

- No, palveleeko moittiminen jotakin muita hyödyllisiä tarkoituksia? Viekö se yhtiötä parempiin tuloksiin? Auttaako se parantamaan tuloksia? Viekö se johonkin laatikon ulkopuolella oleviin tuloksiin?

Olen sanaton. Moite ei vie mitään eteenpäin. Olen oman valheeni edessä. Pekka tunnistaa hämmennykseni ja sanoo:

- Moite, että toinen on tuhvero, typerä, huonosaatoinen ja niin edelleen on helppo esittää, koska sillä oikeuttaa oman laatikossa olemisensa. Tämä menee vielä pitemmälle. Eikö ole parempi tunnistaa toisten laatikot moittimatta heitä siitä, että he ovat itsepetoksessa? Ulkopuolella ymmärrän, millaisesta ongelmasta on kysymys. Minun ei tarvitse provosoida toisia pysymään laatikossaan.

Pekka pitää pienen tauon ja jatkaa:

- Sinun velvollisuutesi johtajana on toimia ulkopuolella. Silloin ihmiset seuraavat sinua tuloksiin. Kutsut heitä ulos laatikoistaan omalla esimerkilläsi, selkeydelläsi.

Pekka näyttää seuraavaksi kuvan ja jatkaa.

Pekan lopputeesit:

Tulen tietoisesti itsepetoksesta. Huomaan kipeästi, kuinka olen vahingoittanut toisia ja raunioittanut tulosten saavuttamista keskittyessäni itseeni.

Pyydän anteeksi. Korjaan sen, minkä vielä voin. Pyydän toista mahdollisuutta. Ilmaisen tarvitsevani toisten apua tulosten saavuttamisessa.

Uusi johtajuus minussa on syntynyt.

Koetan sietää hämmennykseni, jota itsepetoksen, laatikoissa olemisen teema väistämättä herättää.

- Haluan sinun viipyvän oman johtajuutesi äärellä. Olet äärettömän tärkeä yhtiömme kannalta. Sinun kehittymisesi johtajana on meille strateginen ydinkysymys.

Kolme ydinkohtaa

Pekka korostaa, että yhtiön strategiana on toteuttaa kolme perusasiaa, jotta päivittäinen toiminta, johtaminen ja kehitystyö sujuvat.

1) Tulen tietoisesti itsepetoksestani, opin tulemaan pois laatikosta ja pysymään ulkopuolella

2) HIDAS prosessin avulla autamme yhteisöämme muita jäseniä tiedostamaan itsepetoksensa, keskittymisen itseensä tulosten sijaan

3) Kehitämme rakenteita ja käytäntöjä, dialogista toimintakulttuuria, jotka auttavat ihmisiä pysymään laatikoiden ulkopuolella ja keskittymään tuloksiin: kehi-

tämme tapoja ajatella, arvioida, raportoida, toimia.

Ymmärtäminen

- Tieto itsepetoksesta ei vie sel-laisenaan eteenpäin. Seuraavat asiat on kuitenkin syytä ymmärtää perinpohjin, Pekka sanoo ja listaa asiat:

- itsepetos johtaa itsensä huijaa-miseen, laatikkoon

- kun olemme laatikossa, emme kykene keskittymään tulokseen

- onnistuminen riippuu siitä, py-symmekö laatikoiden ulkopuo-lella

- pääsemme ulkopuolelle, kun lakkaamme vastustamasta tahto-amme auttaa muita ihmisiä.

Läpieläminen vie eteenpäin

- Kokemukset ratkaisevat, Pekka korostaa. Hän kertoo seuraavaksi vihjeet edetä pienin askelin. Huo-maan, etten tapojeni mukaisesti

tule ärtyneeksi, kun näen tämän-tapaisia käskylistoja. Olen joten-kin levollinen ja pienellä paikalla, kun Pekka näyttää listansa:

Älä yritä olla täydellinen. Tee parhaasi.

Älä käytä puheessasi sanaa laa-tikko tai muita fakkisanoja, joita ihmiset eivät tiedä vielä. Sovella periaatteita omaan elämäsi. Se riittää kyllä.

Älä metsästä toisten ihmisten laa-tikoita. Valvo omiasi.

Älä syytä muita siitä, että he ovat laatikossa. Koeta pysyä itse ulko-puolella.

Älä luovuta, vaikka huomaat jou-tuneesi laatikkoon. Yritä joka päi-vä yhä uudelleen.

Älä kiellä olevasi laatikossa jos kerran olet. Pyydä anteeksi, ajat-tele eteenpäin, yritä olla avuli-aampi toisille vastaisuudessa.

Älä keskity siihen, mitä toiset te-kevät väärin. Keskity auttamaan toisia tekemään oikein (ainakin seuraavalla kerralla).

Älä huolehdi siitä, auttavatko toi-set sinua. Kanna huolta siitä, mi-ten sinä autat toisia.

Pekka kiittää minua tiiviistä ja antoisasta konsultaatiosta. Kat-son Pekkaa silmiin ja minun on helppo sanoa vilpittömästi kiitos. - En ikinä voinut arvata, että bis-neksessä joku on kiinnostunut ih-misestä, sanon ja lähden kohti työhuonettani toisessa raken-nuksessa.

U H R I N O S A S T A
A V A R A N T A I V A A N
A L L E

Työpaikan kahviporukassa lentää rento huuli. Tuokio kuluu. Sitten joku alkaa kertoa, miten vaikea on asettua kaikesta valittavien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden asemaan.

Kertojan äänensävyistä huomaa, ettei hän puhu turhautuneena tai loukkaantuneena vaan ihmettelee ääneen jotakin työasia.

Työpaikalla on tapana pyydystää jutut ilmasta. Asioita ei hevillä jätetä silleen, jos niillä vähänkään tuntuu olevan merkitystä tulosten kannalta. Niinpä joku kysyy: Millaisessa tilanteessa tuollainen on täysin luonnollista ja ymmärrettävää?

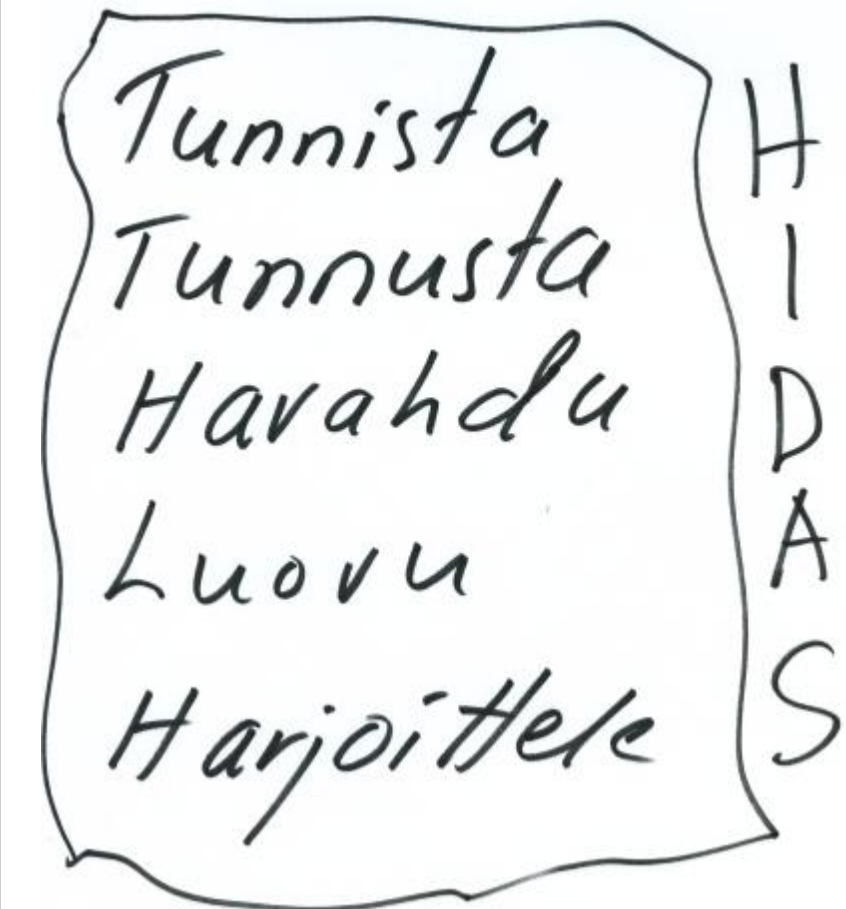
Kertoja hoksaa, että nyt hän pääsee jatkamaan eteenpäin. Hän vilkaisee seinällä olevaa lappusta.

Asiakkaan hankaluus on tunnistettu.

Oman suhtautumistavan vaikeus on tunnistettu.

Yhteistyösuhteen tarkistamisen paikka on nyt - tähän on havahduttu.

Se mistä olisi vielä kyettävä luopumaan on turha kuvitelma siitä, että tieto itsepetoksesta olisi vaivatonta sisäistää ja soveltaa. On jo luovuttu syyttämästä asiakasta. On jo luovuttu yrityksestä taivutella asiakasta mielistelemällä häntä. Vielä olisi luovuttava siitä,



etteivät tämäntapaiset pulmat todellakaan loppu. Ne ovat osa arkea työssä ja vapaa-aikana.

Mitä kannattaa harjoitella? Huomioiden tekoa? Herkkyyttä tunnistaa omat ja toisten tuntemukset? Joustavuutta vaihtaa tuloa kulmaa, jotta ymmärtäisi erilaisen ihmisten erilaisia tulkintoja ja hahmottaisi kokonaisuuden? Sitä, ettei ajattele pelkästään omaa asemaansa työyhteisössä?

Ajattele - saatat tulla toisiin ajatuksiin!