

# ELÄVIEN OLENTOJEN JOHTAMINEN JA INHIMILLISET PROSESSIT

Pekka Holm

pekka.holm@dialogic.fi

©Dialogic

Useimmiten ihmisten johtamiseen liittyvät metaforat ja käsitykset ovat mekaanisia, jolloin saatamme kokonaan unohtaa, että ihmiset ovat eläviä olentoja ja prosessit, joissa on ihmisiä, ovat inhimillisiä. Yritän tällä kirjoituksella haastaa lukijaa pohtimaan, mitä teorioille ja ideoille johtamisesta seuraa, jos taustaoletuksiksi otetaankin seuraavat seitsemän subjektiivista oletustarinaa. Erityisen kiitoksen tulevista sanoista ja lauseista ansaitsee emeritusprofessori John Shotter, jonka luennoista ja hänen kanssaan käymistäni keskusteluista on ollut suunnaton apu tämän tekstin kirjoittamiselle.

## 1. Eläviä olentoja ja inhimillisiä prosesseja ei voi koskaan täysin hallita

Kulttuuriantropologi Gregory Bateson pohti jo 1960-luvulla sitä, kuinka länsimaisissa kulttuureissa ihmisillä näyttää olevan todella iso tarve (hybris) kuvitella voivansa vaikuttaa toiseen ihmiseen yksisuuntaisesti. Tietokoneelle voi antaa käskyn, josta tietyn prosessin kautta seuraa jotain tiettyä, mutta elävää olentoa ei voi ohjata kuten konetta - ei edes käynnistää tai sammuttaa. Tästä seuraa, ettemme voi varmasti tietää, miten toinen ihminen prosessoii, antaa merkityksiä tai reagoi toimintaamme tai puheeseemme. Oletan, että vielä harvemmin saamme juuri jotain tiettyä tapahtumaan toisessa ihmisessä, vaikka niin usein uskommekin. Esimerkiksi jääkiekkovalmentajilla näyttää olevan käytössään klisee: ”pelataan omaa peliä”, joka saattaisi toimiakin, jos vastustaja olisi eri kaukalossa?

## 2. Elävät olennot ja prosessit ovat aina kokonaisuuksia

Biologinen olento kehittyy todennäköisesti inhimilliseksi ihmiseksi vain vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kaikki kokemushistoriamme suhteet ja tapahtumat jättävät meihin jälkiä tai ”ääniä”, joiden ansiosta meistä kehittyy ainutlaatuisia. Ihmisen ns. sisäinen tai ulkoinen rakenne ei määrittele sitä, minkälainen ihminen on. Elävänä olentona ihminen määrittyy aina niiden suhteiden kautta, joissa on elänyt ja joissa hän juuri siinä kontekstissa elää. Elävässä olennessa kaikki ”osaset” ovat myös sisäisessä suhteessa toisiinsa (vrt. kone, jossa pääsääntöisesti osat ovat ulkoisessa suhteessa). Joten elävää ihmistä ei voi

purkaa, kasata tai yhdistellä uudella tavalla. Italialainen Gianfranco Cecchin on pohtinut, että niin kauan kuin elävä olento tai inhimillinen systeemi on elossa, siinä on myös jotain mikä toimii. Oletukseni onkin, että kun haluamme vaikuttaa toiseen ihmiseen, meidän tulee kytkeytyä häneen elävänä subjektina ja myös itse toimia elävästi. Edelleen ”jääkietto-retoriikkaa” hyväksikäyttäen kysyn, voiko yksi ihminen roolittaa pelaajamateriaalia ja jos voi, niin ovatko pelaajat silloin eläviä olentoja - subjekteja?

### **3. Elävät olennot ja prosessit ilmaisevat aina myös sisäistä liikettä**

Toisin kuin koneet, ihmiset tuntevat, ajattelevat ja antavat merkityksiä havainnoille, ärsykeille sekä tapahtumille. Ihmiset myös elävät edellistä lausetta suhteessa itseensä ja toisiinsa. Usein me annamme toisille eläville olennoille ja prosesseille ”ääniä” ja merkityksiä, vaikka ne olisivat ulkoisesti paikallaan esim. toisen hiljaisuudelle. Elämme myös toisen sisäisiä liikkeitä ja pyrimme ennakoimaan niitä. Osa sisäisestä liikkeestä on hetkellistä – kontekstiin sidottua kokemusta ja osa taasen on pitkäaikaista esim. ajan jäsentäminen, periaatteelliset arvot tai vaikkapa vanheneminen. Ihmisen sisäiset liikkeet reagoivat jatkuvasti ja elävästi ulkoiseen, esim. hengittäminen ja verenkierto. Elävien olentojen olemus ja suhteet sekä sisäiset liikkeet löytyvät myös kielestämme. Länsimaisissa kulttuureissa käytämme nykyään usein abstrakteja kuvauksia ihmisen sisäisistä liikkeistä. Tällaisia ovat esim. käsitteet motivaatio, sitoutuminen, herkkyys, jämäkkyys jne. Sanojen sisältö ja merkitys on myös elävä sosiaalinen prosessi, joka kytkeytyy aina kontekstiin ja läsnä olevien ihmisten sen hetkiseen ymmärrykseen käytössä olevasta sanasta. Seuraavana päivänä (eri kontekstissa) sama sana voikin saada erilaisia merkityksiä tai erilaista sisäistä liikettä aikaiseksi ihmisissä. Tästä esimerkiksi voisi olla lause: ”nyt äskeinen tappio nollataan ja fokus on huomiossa pelissä”, elävätkö kaikki pelaajat sen samankaltaisesti?

### **4. Elävät olennot ja prosessit ovat dialogisia**

Kaikki ihmiset vastaavat kohdatessaan toisen ihmisen. Eli kun joku sanoo tai tekee jotain, muut läsnä olevat väistämättä vastaavat siihen jotenkin vaikka olemalla reagoimatta. Ihmisten lienee mahdotonta irrottautua tästä ”vastaamisprosessista”. Tästä seuraa se, että aina, kun kaksi elävää olentoa kohtaa, jotain inhimillistä alkaa tai jatkuu. Useimmiten vastaaminen on spontaania ja oman kokemushistorian sekä kulttuurin muokkaamaa refleksiivistä sekä inhimillistä prosessia. Se on prosessia, jossa yritämme useimmiten sen kum-

memmin pohtimatta sovittaa itseämme toiseen ja ympäristöön sekä päinvastoin eli yritämme sovittaa myös ympäristöä ja toista itseemme. Evoluution ja erityisesti kielen kehityksen myötä ihmisestä näyttää kasvaneen elävä olento, joka voi myös tietoisesti tarkastella omaa yhteensovittamistaan. Ihmisellä on siis ilmeisesti muista elävistä olennoista poiketen kyky reflektoida itseään sekä omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Voisiko näin ollen mahdollista, että pelaajat osaisivat myös itse reflektoida omaa peliään?

### **5. Elävien olentojen kohtaamiset ja inhimilliset prosessit ovat ainutkertaisia**

Ihmisten kohtaamisia ei käsitykseni mukaan voi monistaa tai täysin toistaa. Ihmisten kohtaamiset ja inhimilliset prosessit sisältävät aina erityisiä hetkiä ja yksilöllisiä suhteita. Erityisten hetkien kokemusta ja siinä sosiaalisesti rakentuneita merkityksiä on tavattoman vaikea siirtää tai kuvata niille, jotka eivät ole olleet niissä. Ilmeisesti samakin ihminen kokee aina hieman erilailla samankaltaisen kohtaamisen tai tapahtuman. Erityisien hetkien ainutkertaisuuden ja ihmisten erilaisuuden ei tarvitse tarkoittaa sitä, etteikö ihmisissä ja prosessissa olisi samankaltaisuutta tai etteikö ihmisten tulisi kunnioittaa sovittuja sääntöjä jne. Erityisten hetkien hallinta on tietysti tavoiteltavaa ja ymmärrettävää, muttei liene elävien olentojen keskuudessa täysin mahdollista. Mielenkiintoista olisikin tietää, kuinka monta jääkiekkopeliä on maailmassa edennyt tarkalleen etukäteen laaditun taktiikan mukaisesti?

### **6. Elävien olentojen ja inhimillisten prosessien muutos, kehitys ja kasvu on jatkumoa**

Ihmiset eivät voi irrottautua omasta kokemushistoriastaan ja kulttuuristaan, jossa he ovat kasvaneet. Meillä on omat, sosiaalisissa prosesseissa omaksutut, oletuksemme myös kasvusta ja muutoksesta. Usein ihmiset yrittävät myös ennakoida tulevaa, joka osaltaan vaikuttaa siihen, miten yritämme vastata nyt aiempaan. Elävässä prosessissa kaikki aika-  
muodot ovat koko ajan systeemisesti läsnä. Eli mennyt vaikuttaa nykyisyyteen ja nykyisyys tulevaisuuteen, mutta myös toisinpäin eli tulevaisuus vaikuttaa tähän hetkeen ja tämä hetki menneisyyteen, jne. Ihminen oppii, kehittyy, kasvaa ja muuttaa itseään sekä toimintaansa todennäköisesti vain, jos pystyy kytkemään ”uuden” johonkin itsessä jo olevaan. Ja todennäköisesti ihmisen tulee itse osallistua ”uuden” kytkemiseen itseensä. Oppiminen, kasvu, kehitys ja muutos tapahtuu todennäköisemmin silloin, kun ihmisellä on vaihtoehtoja kuin silloin, kun sen pitäisi tapahtua tietyn suunnitelman tai kaavan mukaan. Useimmiten kehi-

tys ja keksinnöt syntyvätkin inhimillisissä prosesseissa uusien näkökulmien tai ajattelu- ja toimintatapojen seurauksena. Muutosten ja ristiriitojen etukäteen hallitsemisen on käsitykseni mukaan ihmisen harhaista toivetta omistaa tulevaisuus. Mielekkäämpää lienee elävänä olentona yrittää etsiä yhdessä toisten ihmisten kanssa tarkoituksenmukaisia tapoja kohdata muutoksia ja ristiriitoja, kun niitä inhimillisissä prosesseissa kuitenkin aina syntyy. Esimerkiksi pitäisikö valmentajien pohtia yhdessä pelaajien kanssa myös sitä, miten kohdata pelitilanne, mikä ei ole hallussa (eikä vain suunnitella pelin hallintaa)?

## **7. Eläviä olentoja ja inhimillisiä prosesseja tulee kuvata elävinä**

Ihmisten ja inhimillisten prosessien havainnointi ja merkityksen anto on elävältä olennoilta aina inhimillistä. Eli elävien olentojen havainnointi ja merkityksen anto on havainnoitsijasta kiinni – ihminen ei voi asettua ulkopuoliseksi ja objektiiviseksi tarkkailijaksi, vaikka eräät meistä niin uskovatkin. Edellisestä seuraa se, että ihmisen tulee kunnolla tutustua itseensä, jotta voisi tiedostaa ja erottaa omat havainnot, kokemukset ja merkityksenannot toisten ihmisten tekemistä. Ihmiset elävät koko ajan multiversaalisuudessa, jossa on yhtä aikaa monia todellisuuskäsityksiä. Norjalainen sosiaalipsykiatrian professori Tom Andersen korosti, ettei elävistä olennoista tule tehdä kuolleita kuvauksia. Käsittääkseni hän tarkoitti sitä, ettei meidän tule kuvata itseämme eikä muitakaan ihmisiä staattisina tai tietynlaisina vaan kontekstuaalisina eli aikaan, paikkaan ja tapahtumiin kytkeytyvinä sekä useimmiten ymmärrettävästi ja produktiivisesti reagoivina. Ihmisten tyypittely ja määrittely kaventaa useimmiten mahdollisuuksiamme kohdata ja kuulla toista sekä päästä selville hänen mahdollisuuksistaan olla mukana prosesseissa. Ymmärrys ja merkitysten anto ihmisistä ja inhimillisistä prosesseista on useimmiten myös sosiaalinen prosessi, joka voi jatkua koko elämän. Voisiko siis olla, että tämän päivän tappio tai voitto ymmärretään vuoden päästä erilailla, esimerkiksi: ”Nyt vasta ymmärrämme, mistä kaikesta oli kyse ja mitä kaikkea se merkitsi meille”?