

Heikki Peltola 12.8.2013

Kohti ihmistenvälisyyttä

– Esa Saarisen johtamisfilosofian kehitys

Se Esa Saarinen, johon tutustuin hotelli Strandin aulassa 26. syyskuuta 1990, esitti, että johto **nöyryyttää** henkilöstöä – ei tahallaan, vaan tahtomattaan.

Se Esa Saarinen, jonka kanssa perustimme syksyllä 1997 Nostetuotanto Oy:n, halusi rohkaista ihmisiä **kukoistamaan** työssään ja elämässään huolimatta siitä, että heitä saatetaan johtaa ja kohdella huonosti.

Se Esa Saarinen, jota tänään täällä juhlimme, on mielestäni **parasta, mitä suomalaiselle johtamiselle on ehkä koskaan tapahtunut**. Enkä ole kannassani yksin. Kun Talouselämä-lehti keväällä 2011 kysyi pörssiyhtiöiden päättäjiltä, kuka on eniten vaikuttanut heidän tapaansa johtaa, useimmin mainittiin **Tero J Kauppisen** ja **Esa Saarisen** nimet.

Esan nimi tällä listalla tuskin hämmästyttää ketään tässä salissa istuvaa tai häntä vähänkään tuntevaa, mutta voi kysyä, **miksi** filosofista tuli johtamisen suuri vaikuttaja. Tähän kysymykseen vastaan juhlakirjaan kirjoittamassani tekstissä ja lyhyesti ilmaistuna vastaus on: **Esan ihmiskuva** on jotain ainutlaatuista.

Tavatessani Esan olin opiskellut johtamista Helsingin Kauppakorkea-koulussa, käynyt KAIKKI johtamisen kurssit Keskossa, lukenut satoja johtamisoppaita ja tosissaan etsinyt keinoja johtaa ihmisiä paremmin. Koskaan en kuitenkaan ollut törmännyt väitteeseen, jonka Esa esitti kirjassaan Muutostekijä ja luennollaan 26.9.1990: yleinen tapa johtaa **nöyryyttää** ihmisiä ja valtava määrä inhimillistä osaamista uinuu siksi, että ihmisiä johdetaan huonosti.

Tämä on totta, mutta miksi kukaan muu ei sano tätä. Siksi, että he lähestyvät johtamisongelmaa toisin kuin filosofi. He lähestyvät sitä haluten saada ihmiset tekemään mitä johto haluaa. Tämä filosofi esittää, että ihmisillä on arvo sinänsä, heidän ei tarvitse

tehdä mitään ollakseen arvokkaita. Kun tämän ymmärtää ja toteuttaa sitä omassa johtamisessaan, tulokset lähtevät tuplaantumaan tai triplaantumaan. Tapahtuu todellisia ihmeitä. Henkilö, joka ei ole oikeasti johtajuuskouluttaja, vaikuttaa johtamiseen siksi, että hänen ihmiskuvansa on niin ehjä ja hieno.

Esa totesi ensimmäisessä luennossaan, että tämän johtamistyylin **on muututtava**, sillä aika muuttuu. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan nopeita ja notkeita organisaatioita. Pitää vapauttaa ihmiset toimimaan luovasti asiakkaan toivomalla tavalla. Totesin, että tunnevoima joka tästä kaverista huokuu menee läpi kaikkien vastustusten. Se ei ole älyllistä käsitteillä vakuuttamista, vaan se on tunteisiin vetoamista ja Pafoksella ihmiset ovat alttiimpia vaikuttumaan tästä voimasta, joka salissa on ja toisissa ihmisissä on.

Tätä samaa asiaa nöyryyttämisestä ovat toki muutkin sanoneet, mutta **lähtökohta** erotti Esa Saarisen muista sanojista. Esa ei lähesty johtamisen tematiikkaa johtamisen vaan **ihmisyyden** kautta. Hänen mielestään työpaikat voivat ja niiden pitää olla **inhimillisen kukoistuksen foorumeja**.

Aluksi osa johtajista piti Saarisen sanomaa arjesta vieraantuneen yliopiston dosentin höpötyksenä, mutta eivät kaikki. Talouslamassa möyrineen Suomen tuhkasta nousi huikkeitä menestystarinoita, joiden johdolle ja henkilöstölle Esa oli käynyt puhumassa.

Ensio Miettinen sai Esan innostumaan työelämän teemoista ja tämän työparin upea ja rajua tuotos Muutostekijä avasi uuden lehden paitsi Esan elämässä, myös uuden näkymän johtajuudesta ja johtamiselle. Hänestä tuli ensin oman dosentintyönsä ohessa, sitten kokopäivätoimisesti työelämän mullistaja. Hän halusi auttaa yhteisöjä toteuttamaan tavoitteensa ja ihmisiä onnistumaan ei vain työssään, vaan koko elämässä.

Esa ei halunnut asemoitua johtamisen kouluttajaksi, mutta sellainen hänestä – kuitenkin ja myös - tuli. Viesti johtajille oli periaatteessa sama kuin kaikille muillekin: ihmiset on otettava vakavasti, heitä on kannustettava kasvamaan ihmisinä ja käyttämään kykyjään, kaikkia kykyjään. Ihmiset on asemaan ja käyntikorttiin katsomatta otettava vakavasti.

Jos jokin asia on Esalle ominaista ja erityistä, se on usko ihmiseen, yksilöön. Esa näkee ihmisissä hyvyyden siemeniä, upeuksien ituja. Hän haluaa rohkaista jokaista etsimään ja viljelemään sitä hyvää, mitä meissä jokaisessa on näkyvänä ilmentymänä tai piilevänä orastuksena.

Juuri tähän perustuu Esan johtamisfilosofian teho. Yhteisöt eivät voi onnistua, jos sen ihmiset käyttävät vain osaa kyvyistään. Ja ihmisen pystyvät parhaimpaansa vain silloin, kun he **haluavat** tehdä sitä mitä tekevät.

Perinteisten johtamisoppien perusoletus ihmisestä ei toimi, koska se on vastoin ihmisen luontaista halua määrätä omasta elämästään, olla aktiivinen toimija. Ihminen tekee enemmän ja paremmin sellaista, missä hänen sydämensä on mukana ja tekee vähemmän ja huonommin, jos kokee asemansa tai olonsa huonoksi.

Oman sydämen sointia Esa houkuttelee meitä kaikkia kuuntelemaan.

Se on myös johtamisessa tuhat kertaa toimivampi resepti kuin manipulointi tai muodollinen kuuliaisuus.

Itseen kuuntelemalla ihminen löytää sekä onnen että tehokkuuden, ilon ja tuottavuuden ehtymättömän lähteen. Omia ajatuksiaan ihmisen pitää kuunnella ja niistä oppia. Tämän Esa on tajunnut ja sanonut kirkkaammin kuin kukaan. Esa ei yritä työntää omia ajatuksiaan toisiin, vaan haluaa ihmisten **ajattelevan itse**.

Tässä on valtavaa viisautta ja se todellakin toimii! Tuhannet ovat Esan ohjaamana löytäneet itsensä ja oman Juttunsa ja nähneet, mitä merkitsee oikeus saada ajatella itse, tehdä niin kuin oikeaksi kokee ja tehdä sitä, mitä rakastaa.

Kymmenen vuotta Muutostekijän jälkeen esiintyi toisenlainen Esa.

Kirsti Longan kanssa kirjoitettu Muodonmuutos oli kansilehden mukaan ”askel ulos ahtaista lokeroista, valmiutta kuunnella ja kohdata toinen ihminen ja elämä”. Esa uskoi ihmisten väliseen maagiseen nosteeseen ja dialogiin, jossa ollaan anteliaita toisille, kuunnellaan, opitaan ja kohotaan yhdessä. Hän oikeasti uskoi, että tämä toimii.

Myös Esan pedagogiikka oli muuttunut. Luennoitsijasta oli kasvanut kapellimestari, joka johti ihmisten ajattelua, mutta jätti tilaa ihmisten omille reflektioille ja mielen luovalle liikkeelle.

Pafos on tämän pedagogiamuodon ylevin ilmaus, viikon kestävä hurmos, jossa ihminen altistuu itselleen ja herkistyy toisille tavalla, johon kaikilla ei omassa arjessa ole tarpeeksi tilaisuutta tai tilaa.

Pafos ei ole vain viikon seminaari, se on laboratorio, jossa ihminen voi testata itseään, tunnustella paitsi oman mielensä onkaloita, myös tuntea ja tajuta toisten voima. Kuinka läpituokevaa onkaan toisten innostus, kuinka kohottavaa onkaan innostua yhdessä.

Kolmas ja keskeisin askel Esan johtamisfilosofian kehittymisessä otettiin silloin, kun Esa astui tähän taloon ja kehitti **Raimo Hämäläisen** kanssa systeemiällyn käsitteen.

Oikein ymmärrettynä systeemiäly poistaa lopullisesti esimiesten ylikorostuneen aseman organisaatioissa ja nostaa keskeisen tärkeäksi sen, mikä on oleellista organisaation onnistumisen kannalta. Systeemiäly siirtää huomion siihen, minkä takia organisaatiot ihan oikeasti ovat olemassa: eivät itseään, vaan asiakkaitaan varten, tyydyttämässä heidän tarpeitaan ja poistamassa puutetta maailmasta.

Vain **avoimesti** ympäristöönsä suhtautuvat yhteisöt pystyvät tarpeeksi nopeasti sopeutumaan ympäristön yllättäviin muutoksiin. Kun tässä onnistutaan, yhteisöt muuttuvat aidosti ja raikkaasti tarkoitusohjautuviksi. Systeemiälyssä tavoitellaan ”ihmisen hyvää”, mutta ei vain yhden yksilön tai ryhmän, vaan kokonaisuuden. Tämä on innostava haaste meille kaikille.

Esa on elämäntyöllään kaivertanut mieliimme ylevän ja upean ihmiskuvan. Esa rohkaisee meitä näkemään toisissa näkymätöntä hyvää ja vapauttamaan ihmisten sisällä ja välillä virtaavia voimia niin, että tuotetaan paitsi se, mikä on mahdollista, myös sellaista, mitä pidetään **mahdottomana**. Tähän päästään vain, kun ihminen syvästi sisäistää systeemin, jossa hän toimii.

Johtamisella on tässä keskeinen rooli. Fiksut johtajat vapauttavat ihmiset toimimaan niin, että syntyy sitä, mitä on tarkoituskin yhdessä tuottaa. Osa piilevistä voimistamme realisoituu vasta yhteistyössä toisten kanssa.

Ihmisen huikea potentiaali vapautuu parhaiten hahmottamalla se, mikä on itsemme ulkopuolella. Tämä avaa ovet kohottavalle, kiihottavalle ja rikastavalle dialogille synnyttäen ihmisten välisen yhteyden, joka palkitsee paitsi tekijän, myös hurmaa asiakkaan, koska hän ei ole toiminnan kohde vaan sen osapuoli.

Systeemiäly uskoo ihmisen ymmärrykseen, mutta ei anna yksilölle rajatonta valtaa.

Olosuhteet ja toiset ihmiset asettavat ehdot, joita pitää AINA kuunnella ja kunnioittaa.

Ilman systeemiälyä johtaja voi käyttää valtaansa väärin ja vääriin asioihin tehden sellaista, mikä ei palvele ihmisten hyvää.

Ei riitä, että muutetaan johtamisen käytäntöjä, pitää muuttaa sen perusteita, oletuksia, johtajan ja johdettavien ajattelua ja mieltä.

On ollut sanomattoman suuri kunnia seurata läheltä ja rinnalta Esan kasvua ihmisenä. Itsetietoisesta älyköstä on kasvanut viisas mies, joka tekee sitä samaa, mitä Nokia sanoo sloganissaan tekevänsä: connecting people.

Esan merkitys suomalaiselle johtajuudelle on kiistaton. Sen vaikuttavuus ei johdu hänen luomistaan hienoista käsitteistä (latistuksen mankeli, kukoistuslupa, uomakipitys, keppihyppiöt, arvonriisto jne.), vaan hänen hyvästä ja syvästä ihmiskuvastaan.

Esa haastaa jokaista meitä kysymään itseltään: mikä on ihmiskuvani? Mitä de facto ajattelen ihmisistä? **Miten osoitan arvostukseni ja rakkauteni toisiin omassa arjessani tekojen tasolla?**

Esa rohkaisee meitä ajattelemaan ja tuntemaan, sukeltamaan syvälle itseen ja toisiin, käyttämään ylärekisterin sanoja, mutta ennen kaikkea kytkeytymään toisiin ihmisiin.

Rakas Esa, kiitos tähänastisesta elämäntyöstäsi. Olet raivannut tietä ihmis- ja elämänuskaiselle tavalle johtaa. Olet todella ansainnut tämän upean kirjan, tämän tilaisuuden, tämän maagisen nosteen.

Lämmin kiitos meidän kaikkien vaikuttuneiden ja vapautettujen puolesta.