

JOHTAJUUDEN TAIDE — INHIMILLISEN KUKOISTUKSEN
TUKEMINEN ELÄMÄSSÄ JA ORGANISAATIOISSA

Johdanto



un Outotec keväällä 2011 päätti ryhtyä koko yritystä koskevaan arvonnäyttöprosessiin, he ottivat yhteyttä leoparidikuosisissa pikkutakeissa viihtyvään inhimillisen johtamisen erikoismieheen, Esa Saariseseen. Yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa Saarinen kiersi lävitse lähestulkoon jokaisen Outotecin toimipisteen Etelä-Afrikasta Australiaan, Latinalaisesta Amerikasta Saksaan. Prosessi huipentui intensiiviviikonloppuun Lapissa, jossa toimitusjohtaja Pertti Korhonen, filosofi Esa Saarinen ja muutama muu avainhenkilö kiteyttivät henkilöstöltä kerätyn palautteen perusteella yrityksen arvopohjan.

Professori Saarisesta on vuosien saatossa tullut monen yritysjohtajan luottomies. Hänet kutsutaan paikalle, kun pyrkimyksenä on ”kaivaa henkisiä voimavaroja esiin”, kuten J.T. Bergqvist asian muotoilee. Kun Suomessa tarvitaan inhimillistä otetta johtamiseen, intoa tekemiseen ja uskoa ihmiseen, on siis todennäköistä, että Esa Saarisin puhelin soi. Yritysmaailman luottamus häneen on niin kova, että kun Talouselämä (2011) kysyi yritysjohtajilta, ketkä kotimaiset kouluttajat ovat vaikuttaneet eniten suomalaisen johtamiseen, oli E. Saarinen toiseksi suosituin vastaus.

Mikä sitten on se ainutlaatuinen kontribuutio, jonka Esa Saarinen on suomalaisen yritysjohtamiseen tuonut?

Tätä lähdin selvittämään haastattelemalla neljää yritysjohtajaa, jotka kaikki ovat olleet tiiviissä vuorovaikutuksessa Saarisin kanssa 90-luvulta tähän päivään: Shellin hallituksen puheenjohtaja ja Nokian entinen toimitusjohtaja **Jorma Ollila**, Koneen toimitusjohtaja **Matti Alahuhta**, Outotecin toimitusjohtaja **Pertti Korhonen** sekä K. Hartwallin, Norvestian ja Aino Health Managementin hallituksen puheenjohtaja **J.T. Bergqvist** edustavat yhdessä suomalaisen yritysjohtamisen ehdotonta aatelia. Tästä ilmeisestä kiireisyydestään huolimatta löytyi jokaiselta heiltä heti kalenterista aikaa, kun pyysin haastattelua liittyen Esa Saarisin johtamisen filosofiaan.

Samalla pyrin laajentamaan perspektiiviä yritysjohtamisen ulkopuolelle haastattelemalla myös neljää Esalle läheiseksi tullutta korkean profiilin taiteilijaa: Kirjailija ja kuvataiteilija **Rosa Liksom**, kapellimestari ja säveltäjä **Leif Segerstam**, koreografi **Jorma Uotinen** sekä muusikko **M. A. Numminen**. Heidän kauttaan piirtyy kuva Esa Saarisesta lähiverkostojensa inspiroivana yhteensaat-

tajana ja inspiroituneena innostajana. Artikkelini lopussa kerron vielä tiivistetysti lisää näiden kahdeksan haastateltavani suhteesta Esa Saariseen (ks. liite 1).

Haastattelujen pohjalta pyrin tässä kirjoituksessa hahmottamaan, miten johtajat ja taiteilijat näkevät Esa Saarisen roolin 2000-luvun Suomessa. Mitä mahdollisia ainutlaatuisuuksia Esa Saarisen toiminta on suomalaiseseen yritysjohtoon ja kulttuurielämään tuonut? Ja mitä haastateltavat ovat omasta mielestään oppineet vuorovaikutuksessaan filosofi Saarisen kanssa?

Haastattelut ja analyysi

Haastattelut toteutettiin syksyllä 2012. Ne kestivät keskimäärin 42 minuuttia. Allekirjoittanut teki haastattelut henkilökohtaisesti, mutta M.A. Numminen oli niin tiiviisti ulkomaankiertueella, että hänen haastattelunsa tapahtui sähköisesti. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja analysoitiin temaattisesti (Strauss & Corbin, 1998). Pyrkimyksenä oli avoimin mielin hahmottaa eri haastateluista nousevia keskeisiä yhdistäviä teemoja. Tämän analyysin pohjalta esitän tässä artikkelissa, että Saarisen toimintaa voidaan jäsentää alla esiteltävän kukoistavan työyhteisön mallin kautta (ks. kuvio 1).

Ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden kukoistuksen mahdollis- tamista

”Kaikki lähtee ihmisestä.” Näin Jorma Ollila kiteyttää Saarisen keskeisen viestin. Saarisen teesit ja toiminta yritys kontekstissa pyörivät lopulta yhden kysymyksen ympärillä: Miten saada ihmiset kukoistamaan? Miten saada heidät voimaan hyvin, innostumaan ja antamaan parasta itseltään työpaikalla?

Perinteisen insinöörivetoisessa suomalaisessa johtamismallissa pysytään asialinjalla. Teknokraattisen johtamisen keskiössä ovat strategiat, prosessit, resursoinnit ja Excel-taulukot, joiden lokeroihin ihmiset laitetaan mahtumaan. Ollilan mukaan tämä ajattelu on ”käännettävä täysin toisinpäin ja lähdettävä liikkeelle ihmisistä.” On toki olennaista hallita myös teknisempi puoli, mutta ihmisten johtaminen on lopulta se alue, jossa monilla johtajilla on eniten kehittymisen varaa. Jos ihmiset saadaan kukoistamaan työyhteisössä, on tämä merkittävä voimavara: Korhosen sanoin, ”siinä piilee valtava, epälineaarinen voima, jos omat joukot firmassa elävät rohkeudessa, vapauudessa ja uskalluksessa.” Alahuhdan mukaan olennaista kukoistuksessa on halu kasvaa ja kehittyä, mikä on suuri mahdollisuus niin jokaiselle ihmiselle kuin tätä kautta koko yritykselle.

Haastatteluiden pohjalta esitän, että pohjimmiltaan Saarisen perussanoma voidaan tiivistää kahteen teesiin, joista ensimmäinen liittyy yleiseen ihmiskuvaan ja toinen johtamiseen:

- 1) Oikeissa olosuhteissa jokainen meistä voi kukoistaa.
- 2) Johtajan tärkein tehtävä on luoda tällaiset olosuhteet yhteisön jokaiselle jäsenelle.

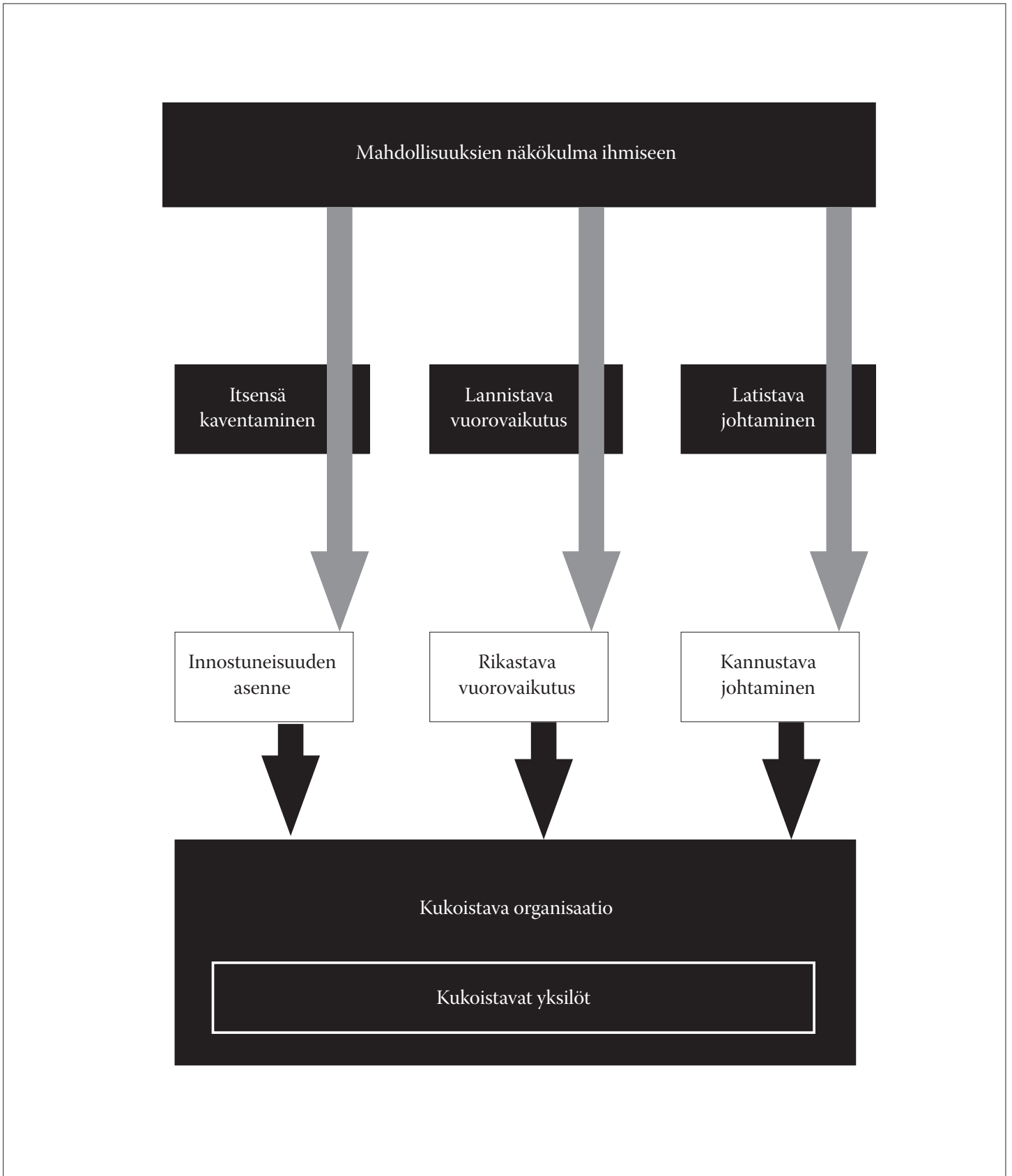
Kukoistuksella on kuitenkin kolme rakenteellista estettä, jotka nousivat haastatteluissa esiin, ja jotka on purettava, jotta ihminen voisi olla sitä mitä hän parhaimmillaan on. Ensimmäkin ovat ne kavennuksen silmälaput, jotka ihminen on itse itselleen luonut. Toiseksi, työyhteisöllä ja sen

ilmapiirillä voi olla joko kannustava tai lannistava vaikutus suhteessa omaan mahdollisuuteemme kukoistaa työpaikalla. Kolmanneksi, johtaja on joko kukoistusta tuottava tai sitä tukahduttava voima jokaista alaistaan kohtaan. Näitä yksilön sisäisiä, yhteisöllisiä ja johtajuudellisia lannistusmekanismeja vastaan Saarinen hyökkää kahdella rintamalla: Ensinnäkin hän pyrkii saamaan jokaisen työntekijän johtajasta kesäharjoittelijaan uskomaan omaan kukoistusmahdollisuuteensa. Hän pyrkii tuomaan vapauden viestin: kukoistuksen mahdollisuus on olemassa meistä jokaiselle, myös sinulle.

Samalla vapauden viesti on kuitenkin myös vastuun julistus: Jos kukoistuksen mahdollisuus on totta, olemme yhdessä vastuussa sen toteutumisesta – sekä itsellemme että muille. Meidän on tiedostettava oma roolimme itsemme ja läheistemme kukoistusta tukevana tai tukahduttavana voimana. Ja vastuullisesti lähdettävä miettimään, miten voimme tältä osin kasvaa kukoistusta tuottavaksi voimaksi. Erityisen merkittävä vastuu on tietysti johtajilla, joiden on ymmärrettävä keskeinen roolinsa koko organisaation mahdollisuudessa kukoistaa.

Kokonaisuudessaan Saarisen ajama muutos on muutos kohti organisaatioita, jotka eivät latis- ta ja lannista ihmistä, vaan päinvastoin tukevat heidän kasvuaan, ihmisyyttään ja mahdollisuut- taan kukoistaa. Pyrkiessäni jäsentämään haastatteluissa esiinnousseita teemoja päädyin siihen, että kaiken Saarisen toiminnan lähtökohtana on mahdollisuuksien näkökulma ihmiseen, jonka kautta hän peilaa niin suhtautumista itseemme, vuorovaikutustapoihimme kuin johtamisasen- teeseemme (ks. kuvio 1). Päämääränä on kukoistava organisaatio, jossa jokaisella yksilöllä on ti- laa kukoistaa. Tässä kohden Pertti Korhonen onnistuu ehkä kaikkein parhaiten kiteyttämään Esan toiminnan perimmäisen päämäärän:

”Hän pyrkii vapauttamaan ihmisiä siitä vankilasta ja rajoituksista, joita ihmiset ovat itse itsel- lensä tai toinen toisillensa rakentaneet. Minusta Esa on ihmisten vapauttaja. Hän vapauttaa ih- misiä itseltään.”



Kuvio 1 Yhteenvedo haastatteluissa esiin nousseista Saarisen johtamisfilosofian keskeisistä ulottuvuuksista

Saarisen ihmiskuva: Ehdoton usko ihmiseen

”Esan filosofiassa on hyvin vahva usko jokaiseen ihmiseen ja siihen hyvään, mitä jokaisesta ihmisestä löytyy.” (Pertti Korhonen)

Filosofi Saarinen pyrkii siis keskeisesti muuttamaan käsitystämme siitä, mitä on olla ihminen. Johtajilla on aina tietynlainen ihmiskuva, jonka pohjalta he operoivat. Vaikka he eivät aina ole sitä tietoisesti valinneet, heillä on aina tietty käsitys siitä, minkälaisia työntekijät pohjimmiltaan ovat – laiskoja vai ahkeria, passiivisia vai proaktiivisia, vastuuntuntoisia vai kontrolloitavia (vrt. Gagné & Deci, 2005; McGregor, 1960). Tämä ihmiskuva vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten he organisaationsa ihmisiä kohtelevat.

Saarisen missio on tämän ihmiskuvan muuttaminen. Hänen ajattelunsa ytimessä on ehdoton usko ihmiseen ja hänen kykyihinsä. Joka ikinen ihminen voi olla enemmän kuin mitä hän nykyään on, jos vain olosuhteet ovat oikeat. Kun Saarinen katsoo ihmistä, hän Korhosen sanoin, lähtee ”positiivisuudesta ja mahdollisuuksista eikä rajoitteista tai negatiivisuudesta: ihmisestä löytyy niin paljon enemmän, kuin mitä pinnalta on nähtävissä” M. A. Numminen tiivistää Saarisen lähtökohdat toteamalla yksinkertaisesti: ”Esa Saarisen ihmiskuva lähtee positiivisuudesta. Hän näkee – ainakin periaatteessa – jokaisessa ihmisessä jotakin hyvää.”

Saarinen siis aidosti uskoo, että jokainen meistä on hiomaton timantti, joka voisi olla paljon enemmän kuin mitä hän nykyään on. Siksi on olennaista etsiä sitä jokaisesta meistä löytyvää ainitlaatuisuutta, kunnes löytyy ”se särmä, josta ihminen voi mennä oman itsensä kanssa eteenpäin”, kuten Ollila asian muotoilee.

Bergqvist kutsuu tätä Esan ihmisenäkemystä ’ihminen 2.0’ -ajatteluksi. Se tarkoittaa sitä, että emme kavenna näkökulmaamme koskemaan vain sitä, mikä tällä hetkellä on ihmisessä ilmeistä ja näkyvää. Sen sijaan katsomme häntä tulevaisuusorientoituneesta mahdollisuuksien perspektiivistä: Mitä tämä ihminen voisi parhaimmillaan olla? Mitä piileviä potentiaaleja häneen on kätkeyty? Miten saisimme hänen parhaan minänsä houkuteltua esille? Tämä on lähtökohta Esan omalle tavalle kohdata toinen ihminen niin työssään kuin vapaa-ajallaankin: Hän pyrkii auttamaan ihmistä näkemään itsensä mahdollisuuksien perspektiivistä ja tukemaan ihmistä hänen oman parhaan minuutensa esiinkaivamisessa. Saarinen siis tarjoaa ihmisille ihmiskuvaa, joka Ollilan mukaan ei ole ”rajoja luova”, vaan päinvastoin turhia rajoja purkava ja ”vapauttava.”

Tämän ihmiskuvan keskiössä on usko itsestä ja toisista löytyvään kukoistuspotentiaaliin ja kasvun mahdollisuuteen. Matti Alahuhta uskoo, että Esa kokee kaikkein parhaana palautteena työstään ”sen kun hän näkee että se kohderyhmä, minkä kanssa hän kulloinkin työskentelee, avautuu ajattelemaan työtään ja johtajuuttaan laajemmin ja kasvavassa määrin positiivisesta asenteesta käsin.” Pertti Korhonen vuorostaan uskoo, että Saarisen tavoitteena on, että ”kullakin ihmisellä olisi mahdollisuus tulla sellaiseksi kuin mikä itse asiassa hänen täysi potentiaalinsa on.”

Kukoistuksen kolme rakenteellista vihollista

Käytännössä kuitenkin aivan liian harva meistä pääsee tuomaan täyden potentiansa esiin työpaikallaan. Harva meistä tuntee kukoistavansa työssään. Tämä johtuu kolmesta rakenteellisesta esteestä, jotka on purettava, jotta ihminen voisi olla sitä mitä hän parhaimmillaan on.

Ensinnäkin ovat ne kavennuksen silmälaput, jotka ihminen on itse itselleen luonut. ”Saatamme käyttää itseämme hämmästyttävän kapeasti”, Esa Saarinen totesi Pafoksella 2004, omat asenteemme ja ajatusluutumamme voivat estää meitä näkemästä niitä mahdollisuuksia, jotka itsesämme piilevät. Moni ihminen on itse keskeinen este omalle kukoistukselleen.

Toiseksi, työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä voi olla joko kannustava tai lannistava vaikutus suhteessa omaan mahdollisuuteemme kukoistaa työpaikalla. Minkälaiset ovat suhteeni lähityötovereihini? Saanko heiltä tarvitsemaani tukea? Antavatko he tilaa minulle olla oma itseni? Onko meillä yhteisyyden tuntu ja jaetun tekemisen meininki? Kaikki tämä vaikuttaa omaan mahdollisuuteeni kukoistaa. Siksi on keskeistä katsoa siihen tapaan, miten ihmiset työpaikalla keskenään vuorovaikuttavat. Keskinäisten kommunikaatiotapojen kautta kukoistuksen tarvitsema tila avautuu tai sulkeutuu.

Kolmanneksi, johtaja on joko kukoistusta tuottava tai sitä tukahduttava voima jokaista alaisiaan kohtaan. Aivan liian monen esimiehen pelkkä läsnäolo ahdistaa alaista ja näin he *de facto* toimivat keskeisenä alaisiaan lannistavana voimana. Sen sijaan johtajan pitäisi ottaa vastuuta alaisensa kukoistuksesta, pitää huolta että hän itse omalla esimerkillään valaa tilaa kukoistukselle.

Näillä kolmella tasolla operoiva systeemidiktatuuri lannistaa ihmisiä; estää heitä toteuttamasta itseään. Katsokaamme seuraavaksi niitä kolmea vaihtoehtoa, jotka Esa näille esittää.

Oman asenteen merkitys ja mahdollisuuksien näkökulma itseemme

”Suurin osa pidäkkeistä on ihmisessä itsessään.” (J. T. Bergqvist)

Matti Alahuhta näkee, että Saarisen toiminnan perusta liittyy ”elämänasenteen merkitykseen ja positiivisen ajattelun vaikuttavuuteen.” Saarinen on kohdeyrityksissään saanut ihmiset ”heräämään ja havahtumaan” siihen, kuinka ratkaisevasti oma asenteemme vaikuttaa mahdollisuuksiimme. Hän on laajentanut ihmisten perspektiiviä sen suhteen, miten ”omaa työtä ja elämää voi ajatella,” ja miten erilaista se työ ja elämä voi käytännössä olla riippuen omasta asenteestamme sitä kohtaan. Saarinen siis pyrkii tekemään ihmiset tietoisiksi siitä, miten paljon he omalla asenteellaan vaikuttavat itsensä ja ympäristönsä kukoistuspotentialiin.

Esan sanastossa monia meitä kahlitsee ”sisäinen pöpöttäjä”, joka kuiskii korvaamme lannistuksen viestejä. Olemme siis sisäistäneet sellaisen kriittisen äänen, joka tahtomattamme muistuttaa meitä aina omasta kyvyttömyydestämme ja epäonnistumisista. Pahimmillaan tällainen sisäinen kriitikkomme ”saa meidät voimaan huonosti, elämään pelossa tai ajattelemaan, että tämä ei kannata, eihän tämä ole mahdollista”, kuten Korhonen asian muotoilee. Ihmiset tulevat siis omilla ajatuksillaan rajoittaneeksi mahdollisuuksiaan.

Tämän sijasta sisäisen asenteemme viesti meille voisi olla, Korhosen sanoin, ”vapauttavampaa ja voimallistavaa.” Asioita voi aina katsoa negatiivisessa tai positiivisessa valossa, joten miksemme valitsisi ensisijaisesti jälkimmäistä perspektiiviä? Ollilan mukaan tämän ”positiivisen asenteen löytäminen” on se, mihin Saarinen pyrkii ihmiset viemään. Hän tarjoaa monia lennokkaita tulokulmia, joiden kautta pyrkii tekemään tämän asennoitumistavan ihmisille eläväksi vaihtoehdoksi.

Tämä myönteisyyden ja mahdollisuuksien näkökulma ei tarkoita, etteikö negatiivisten asioiden olemassaoloa tunnusteta. Silmien sulkeminen vastoinkäymisiltä ei tietystikään ole järkevää. Mut-

ta kun vastaiskun olemassaolo on tunnustettu, ei siinä märehdiminen enää auta ihmistä eteenpäin. J. T. Bergqvistille on jäänyt erityisesti mieleen Saarisen kysymys ”Oletteko koskaan nähneet James Bondia turhautuneena?” Vastaus on, että ette ole. Koska James Bond ei koskaan turhaudu. Tapah-tui mitä tahansa, hän ei jää valittamaan, vaan kääntää vaikeimmatkin tilanteet mahdollisuuksiksi mennä eteenpäin. Bondilla on ilmiömäinen kyky katsoa jokaista tilannetta mahdollisuuksien näkökulmasta. Tätä bondmaista asennetta Saarinen pyrkii ihmisten mieliin ankkuroimaan tarinoi-den ja oman esimerkinsä voimalla. Vastoinkäymiset ovat välttämätön osa ihmiselämää, mutta elämä jatkuu niiden jälkeenkin. Mahdollisuuksien näkökulma auttaa tällöinkin näkemään, mihin suuntaan parhaimmillaan voidaan jatkaa.

Tässä korostuu Saarisen pyrkimys vaikuttaa ihmisiin kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään hei-dän ajatteluunsa. Hän pyrkii muuttamaan ihmisiä myös asennetasolla. Tältä osin Saarisella on Bergqvistin mukaan poikkeuksellinen ”kyky innostaa ihmisiä tuntemaan itsensä ja käyttämään koko potentiaaliaan.” Saarisen ansiosta ihmiset ”sallivat itsensä innostua.” Vaikka maailma tarjoaa ihan riittävästi vastusta myös, niin silti monen ihmisen pahin vihollinen on hän itse. Bergqvistin mukaan Esalla on poikkeuksellinen kyky saada ihmiset – ei vain ajattelemaan näin –, vaan myös toimimaan tämän ajatuksen mukaisesti.

Rikastava keskinäinen vuorovaikutus ja jaettu tavoite

”Hän pyrkii saamaan ihmiset ymmärtämään rakentavan positiivisen vuorovaikutuksen merkityk-sen.” (Matti Alahuhta)

Miten meidän tulisi kohdata toinen ihminen? Tässä Saarisen ideaali tiivistyy ajatukseen rikasta-vasta vuorovaikutuksesta. Tämä kytkeytyy tiiviisti edellä esitettyyn Saarisen mahdollisuuksien ih-miskuvaan. Jokainen ihminen pitää kohdata sillä oletuksella, että hänestä on löydettävissä jotakin upeaa, jokin ihanuuden siemen tai ainutlaatuisuus. Pelkästään tämä asenne toista ihmistä koh-taan saa meidät näkemään hänet uudessa valossa ja kohtaamaan hänet aivan eri kannustavuus-asenteella, kuin mihin useimmat ihmiset tyytyvät. Kun uskomme toisesta löytyvään hyvään, on meidän tehtävämme auttaa häntä tuomaan tämä hyvä esiin. Haluamme että oma vaikutuksem-me tähän toiseen on rikastava, hänen mahdollisuuksiaan laajentava eikä kaventava. Tätä tarkoittaa rikastavan vuorovaikutuksen filosofia.

Pertti Korhonen korostaa lähiympäristömme suurta vaikutusta omiin kukoistusmahdollisuuksiiimme. Hän lainaa Saarisen kielikuvaa ”latistuksen mankelista” kuvaamaan sitä latistavaa ja lan-nistavaa vuorovaikutusta, jonka uhreja monet työpaikallaan ovat. Tällainen vuorovaikutus ka-ventaa meitä ihmisenä, olemme paljon vähemmän kuin mitä parhaimmillaan voisimme olla. Kun ihminen pääsee elämään yhteisössä, joka tukee ja kannustaa häntä, hänen elämänsä ja kukois-tusmahdollisuutensa voivat Korhosen mukaan olla ”radikaalisti toisella tasolla.” Sama yksilö voi siis olla täysin eri ihminen riippuen siitä, onko häntä ympäröivä yhteisö lannistava vai kohotta-va. Toisessa hän operoi defensiivisessä kitumismoodissa välttäen kaikkia ylimääräisiä elonmerk-kejä, toisessa hänen ihmisyytensä puhkeaa kukkaansa, ja hän uskaltaa tuoda koko persoonansa ja potentiansa esille.

Meidän on siis tiedostettava oma keskeinen roolimme lähiympäristömme kukoistusmahdol-

lisuuksien avaajana tai latistajana. Saarinen kannustaa ihmisiä ottamaan vastuuta omasta tavastaan vuorovaikuttaa niin työtovereiden kuin läheistensä kanssa. Omalla asenteellamme voimme ratkaisevasti vaikuttaa paitsi siihen, miten kanssaihmiset ympärillämme pääsevät kukoistamaan, myös siihen, minkälaiseksi keskinäinen vuorovaikutuksemme muotoutuu. Rikastava vuorovaikuttaja luo ympärilleen myönteisyyden ilmapiirin, joka heijastuu takaisin häneen itseensä kannustavampana ja innostavampana vuorovaikutuksena. Parhaimmillaan tämä johtaa itseään ruokki-vaan myönteisyyden kierteeseen, jossa osapuolten kohonneet tunnelmat ja odotukset rakentavat itseään vahvistavaa kukoistuksen ilmapiiriä koko työyhteisöön.

Yrityskontekstissa keskeinen yhteisöllisyyttä energisoiva voima on sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Ollila näkee, että Saarisen johtamisajattelussa johtajan keskeisimpiin tehtäviin kuuluu valaa ihmisiin usko yhteiseen tavoitteeseen. Tässä ei riitä, että kerrotaan mihin työntekijöiden on päästävä. Tavoitteelle pitää luoda sisäinen, ilmeistä suurempi merkitys, joka toimii työntekijöitä motivoivana voimana. Samaa korostaa myös Bergqvist. Hänen mukaansa johtajan tärkeimmät tehtävät ovat ensinnäkin elävän ja kiinnostavan näkemyksen luominen siitä, mihin yhtiö on menossa, ja toiseksi tämän vision tartuttaminen toisiin ihmisiin innostavasti, siten että ihmiset sitoutuvat siihen itse. Hänen mukaansa Saarinen on tuonut erityisesti näistä jälkimmäisen osaksi suomalaista johtamiskulttuuria.

Johtajan haaste: Vastuu ihmisten kukoistuksesta

”Jos kerran ihmisissä on kussakin niin valtavan paljon hyvää ja positiivista, niin tällöinhän se on siitä johtajasta kiinni löytää ihmisestä se särmä, jolla tämä saadaan esiin.” (Jorma Ollila)

Saarisen mahdollisuuksien ihmiskuva asettaa johtajalle valtavan haasteen: Hänen vastuullaan on pitää huolta, että yrityksen jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kukoistaa. Hän on viime kädessä vastuussa siitä, että hänen oma käytöksensä sekä yrityksen rakenteet ja toimintatavat ovat kukoistusta tukevia. Johtaja ei voi vaikuttaa ulkoisiin olosuhteisiin, mutta hän voi vaikuttaa siihen, saako hän tiiminsä jäsenistä kaiken potentian esiin vai ei. Korhosen sanoin: ”Hyvä johtaminen on sellaista, että siinä ei paineta ihmisiä, vaan vapautetaan ihmisiä. Eli vapautetaan se potentiaali ja voimavara mikä siellä on.”

Ollila näkee, että johtajan tulee uskoa jokaisesta ihmisestä löytyvään ainutlaatuisuuteen ja kukoistumahdollisuuteen: ”Jokaisessa on aina jotakin ainutlaatuista, joku semmoinen särmä josta, kun sitä oikealla lailla hiotaan, niin siitä tulee se timantti.” Vaikka pintatasolla ihmisessä voi näkyä monia heikkouksia, on johtajan kyettävä katsomaan niiden taakse ja autettava ihmistä menemään eteenpäin tämän oman ainutlaatuisuutensa kanssa. Hänen tulee kiinnittää ”positiivisella tavalla huomiota niihin ihmisen kykyihin” ja pyrkiä auttamaan työntekijää löytämään sen särmän, jonka kautta voi mennä itsensä kanssa eteenpäin. Tästä timantin hiomisesta esiin on Ollilan näkemyksen mukaan kyse Saarisen käyttäessä termiä ’kukoistus’.

Tämä tarkoittaa myös aktiivista otetta siihen, että jokaiselle työntekijälle löytyy se työtehtävä, jossa hän voi kukoistaa. Erilaiset tehtäväkuvat sopivat erilaisille ihmisille ja heidän ainutlaatuksille vahvuuksille, ja johtajan tehtävä on pitää huolta, että jokaiselle löytyy hänelle sopiva tehtävä. Rautaruukin ensimmäinen toimitusjohtaja, edesmennyt vuorineuvos (ja kirjoittajan isoisa) Hel-

ge Haavisto tiivistä oman johtamisfilosofiansa yhden keskeisen teesin toteamalla, että keskeistä on löytää jokaiselle työntekijälle sellainen työtehtävä, että ”hän innostuu siitä itse.” Ei ole olemassa passiivisia työntekijöitä, vain sellaisia, jotka eivät vielä ole löytäneet oikeaa paikkaansa. Tämä sama vastuu auttaa työntekijöitä löytämään oma kukoistuksen kanavansa yrityksessä on keskeisenä myös Saarisen johtamisen filosofiassa.

Ollila korostaa edelleen, että johtajan haaste ei ole vain siinä, että hän itse oppii asennoitumaan oikealla tavalla. Erityisesti isommissa yrityksissä on olennaista, että johtaja opettaa myös alaisiaan johtamaan tämän asenteen kautta. Hän näkeekin Saarisen opit hyödyllisenä raamina tai mallina, jonka pohjalta voi peilata ja kehittää paitsi omaa toimintaansa, myös alaiensa toimintaa ja johtamistapaa. Johtajan tulee siis ensin omaksua Saarisen mahdollisuuksien ihmiskuva ja myönteinen asenne itse ja ”ylläpitää sitä johdonmukaisesti omassa käyttäytymisessään”. Sen jälkeen johtajan tulee pyrkiä rohkaisemaan ja vahvistamaan samaa asennemaailmaa suorissa alaisissaan ja lopulta kaikissa työntekijöissä läpi koko yrityksen.

Miten Esa Saarisen toiminta muuttaa yrityksiä?

”Jos kaikissa Suomen yrityksissä toimittaisiin saarismaiseen tapaan, meillä ei olisi työpaikkakiusaamisen ongelmaa ja Suomi olisi maailman johtava maa työviihtyvyydessä. Ei tarvitsi puhua oleskeluyhteiskunnasta, koska kaikki haluaisivat osallistua paremman maailman rakentamiseen.” (M. A. Numminen)

Vaikka asennetason muutosten vaikutuksia on haastavaa suoraan mitata, uskovat kaikki haastatellut johtajat Saarisen toiminnalla olevan merkittäviä vaikutuksia kohdeyrityksiin. Matti Alahuhta toteaa olevansa vakuuttunut, ”että hän on saanut monissa yrityksissä ihmisiä havahtumaan siihen, että he näkevät työnsä liian kapeasti ja miten antoisaa on perspektiivin laajentaminen omaan työhön liittyen ja oman työn merkityksellisyyden sisäistäminen yrityksen toimintaan nähden”. Alahuhta uskoo, että tätä kautta Saarinen kontribuoi laajemminkin siihen, ”miten asennemaailma ja ilmapiiri yrityksessä kehittyy.”

Korhonen vuorostaan uskoo, että keskeinen seuraus Saarisen toiminnasta on, että ”ihmiset, elävät keskimääräistä enemmän rohkeudessa ja vähemmän pelossa. He uskaltavat unelmoida enemmän.” Tämä heijastuu niin työntekijöiden kuin esimiestenkin toimintaan, ja lopulta myös siihen miten hyvin asiakkaita palvellaan. Kun Saarisen esiin nostamista teemoista keskustellaan ja eletään enemmän niiden mukaisesti, ”niin ihmiset voivat paremmin ja nauttivat elämästään enemmän, myös siitä työn osuudesta elämässään. Yhdessä he toimivat rikastavammin ja saavat näin aikaan hienompia juttuja.” Lopulta tämä yhdessä aikaansaaminen johtaa myös yrityksen menestykseen. Korhosen mukaan Saarisen johtamisfilosofia on lopulta kannattavaa – paitsi ihmisille itselleen – myös puhtaasta bisnes-näkökulmastakin.

Bergqvistin mukaan ”ihmiset uskaltavat vapauttamaan itsestään voimavaroja” Saarisen luoman tunnelman ansiosta, ja se johtaa lopulta tulokselliseen toimintaan. Hän nostaa erityisesti yhden tarinan esiin esimerkkinä Saarisen toiminnan vaikuttavuudesta. Bergqvistin ollessa Nokian mikroalatoradiot-yksikön johtajana he päättivät Saarisen kanssa tehdä tästä 150 hengen yksiköstä alallaan maailman johtavan. Saarinen näki tämän haasteen puhtaasti inhimillisten voimavarojen näkökulmasta: ‘Miten saadaan ihmiset innostumaan?’ Järjestettiin kolme puolen päivän sessio-

ta, joissa J. T. puhui ensin liiketoimintatilanteesta ja mahdollisuuksista – ja sitten Saarinen käänsi nämä henkilökohtaisen innostuksen jutuiksi. Seurauksena tämä aiemmin paikalleen pysähtynyt, ikääntyvien työntekijöiden tuotantoyksikkö lähti ”huimaan nousuun” kasvaen jatkuvasti voitollisesti vuodesta 1996 vuoteen 2009. Pelkkä innostus tai pelkkä manageriaalinen osaaminen eivät kumpikaan olisi yksin riittäneet. Mutta kun kohonnut energiataso saatiin kanavoitua hedelmälliseen toimintaan, yhdistyi yksikössä onnistuneesti yhteenkuuluvuus ja tuloksellisuus, ja Bergqvistin mukaan moni aiemmin väsynyt työntekijä lähti sieltä lopulta ”onnellisena eläkkeelle.”

Filosofi elää niin kuin opettaa

”Yks Esan tärkeä ominaisuus on kyky innostua. Esan seurassa on helppo itsekin innostua. Välillä se menee ihan överiksi. Me innostutaan hirveästi asioista yhdessä.” (Rosa Liksom)

Haastatteluideni pohjalta kävi selväksi, että Esa Saarista yksityishenkilönä on vaikea erottaa hänen edustamistaan johtamisopeista. Hän ei vain saarnaa ihmisistä löytyvistä upeuksista, vaan elää tämän uskomuksen todeksi omassa elämässään. Esimerkiksi Korhonen toteaa, että ”kun ajattelee, miten Esa käyttäytyy muita ihmisiä kohtaan ja ympäristöään kohtaan ja miten hän huomaa ja havainnoi muita ihmisiä, niin hän on kyllä äärimmäisen huomioonottava ja kunnioittava. Minusta Esa kyllä pyrkii myös itse elämään niin kun hän opettaa. Ja siinä hän on hieno esimerkki meille kaikille.” Myös Ollila korostaa Saarisen omaa positiivista asennetta ja briljanttia kykyä nähdä ihmisissä piilevä hyvä. Heidän keskusteluissaan Saarinen on kerta toisensa jälkeen osoittanut ilmiömaista kykyä löytää uusia perspektiivejä asioihin.

Taiteilijahaastatteluissa tämä Saarisen oma luonne tuli myös vahvasti esille. Niin Segerstam kuin Liksomkin korostivat Saarisen kykyä innostua asioista. Uotinen vuorostaan oli esiintyvänä taiteilijan vaikuttunut siitä ”innostuksesta, mikä hänestä säteilee niissä luentotilaisuuksissa.” Oman asenteen suuri merkitys oli myös jotakin, jota he itse olivat Saariselta oppineet. Liksom kertoo oppineensa Saariselta ”kuinka hirveän monet asiat ovat omasta asenteesta kiinni,” ja kuinka ”mihin tahansa asiaan voi ottaa noin viisitoista näkökulmaa.” Esimerkiksi omaa arkeaan voi katsoa tylsyyden näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti nähdä sen ”sarjana kohottavia tapahtumia.” Tätä samaa asenteen merkitystä korostaa myös Uotinen, joka näkee juuri tässä arkipäivän filosofiassa yhden Saarisen keskeisen kontribuution: Hän auttaa näkemään kuinka jokapäiväiset asenteelliset valinnat vaikuttavat elämämme laatuun ja kulkuun.

Saarisen rikastavan vuorovaikutuksen filosofia saa myös yhden keskeisen muotonsa hänen omassa toiminnassaan. Lähiympäristössään Saarinen toimii eräänlaisena ihmisten yhteensaatelijana ja kohottavien kohtaamisten järjestäjänä. ”Ihmisten saattaminen yhteen,” on Rosa Liksommin kiteytys Saarisen toiminnan pohjimmaisesta päämäärästä. Hänen mukaansa Saarinen nauttii, kun onnistuu saattamaan ihmisiä yhteen, erityisesti sellaisia ihmisiä, joita ei voisi ensi alkuun lainkaan kuvitella yhdessä. Saarinen onkin vuosien varrella aktiivisesti törmäyttänyt eri elämänpoluilta tulevia ystäviään ja tuttaviaan toisiinsa toivoen näiden dynaamisten kohtaamisten olevan molemmille osapuolille kohottavia kokemuksia. Samaten hänen ammatillinen toimintansa, erityisesti Pafos-seminaari, voidaan nähdä pyrkimyksenä saattaa erilaisia ihmisiä rikastavaan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kun Saarinen esittelee kaksi ihmistä toisilleen, hän esittelypuheensa

lennokkailla ylistyksillä virittää molemmat osapuolet kohtaamaan toinen toisensa mahdollisuuksien perspektiivistä. Näin hän tekee aktiivista työtä luodakseen rikastavan vuorovaikutuksen kohtaamisista myös ympärillään oleville ihmisille.

Kokonaisuudessaan Saarinen siis tulee toteuttaneeksi antiikkista elämänfilosofian ideaalia, jossa oma elämäntapa nähtiin keskeisenä osana henkilön filosofiaa; henkilön oma elämänsenne on paras käyntikortti hänen filosofiansa toimivuudesta tai toimimattomuudesta (ks. Hadot, 2010; Saarinen, 2003). Saarinen levittääkin elämänoppejaan kahdella rintamalla: Ensinnäkin suusanallisesti luentoja ja muun julkisen toimintansa kautta. Mutta vähintään yhtä merkittävällä tavalla hän tekee sitä oman persoonansa ja henkilökohtaisen esimerkinsä kautta.

Lopuksi: Esa Saarisen missio

”Joku voi sanoa että hetkinen, ei se näin simppeleä ole. Minun mielestäni se on!” (Jorma Ollilla)

Jo useamman vuosikymmenen Saarinen on toiminut myönteisemmän ihmiskuvan lähettäjänä Suomessa. Korhonen uskoo hänen vaikuttaneen johtamisen kehittymiseen Suomessa enemmän kuin kukaan muu. Yritysmailmaan hän on tuonut, Bergqvistin sanoin, ”henkisen voimavaran vapauttamisen idean.” Saarinen valaa uskoa myönteiseen ihmiskuvaan, jossa työntekijöitä ei katsota kontrollia vaativina resursseina, vaan kukoistuskäytännöinä ihmisinä, jotka vain odottavat oikeita olosuhteita puhjetakseen kukkaansa. Matti Alahuhdan mukaan hän on nostanut suomalaisen johtajuuskeskustelun ”uudelle tasolle”, mitä tulee oman asenteen merkityksen ymmärtämiseen. Saarinen kouluttaa niin johtajia kuin työntekijöitä muokkaamaan ihmiskuvaansa ja asennemaailmaansa. Näin hän pyrkii aikaansaamaan yrityskulttuuria, joissa ihmisillä on tilaa kukoistaa.

Laajemmin ottaen hän on tehnyt työtä tämän myönteisemmän ihmiskuvan ja kukoistavamman kulttuurin puolesta koko Suomen tasolla. Hänen koulutuksiinsa on varovaistenkin arvioiden mukaan osallistunut kymmeniätuhansia suomalaisia ja hänen lukiolaisille suunnatut oppikirjansa ovat järjestään olleet suuressa suosiossa lukioiden filosofiankursseilla. M. A. Nummisen mukaan Saarisen länsimaista filosofiaa esittelevä kirja voidaan jo nyt tunnustaa klassikoksi, jota luetaan vielä seuraavissakin sukupolvissa. Tämänkokoiseen ihmisjoukkoon vaikuttaminen kerrannaisvaikutuksineen tarkoittaa, että voidaan puhua jo kansallisesti merkittävästä asennekoulutuksesta.

Vielä myönteistä ajattelua fundamentaalisemmalla tasolla Saarinen on aktivoinut ihmisiä ajattelemaan omia ajatuksiaan ja asenteitaan, ottamaan ne tarkasteluun ja kehittämään niitä eteenpäin. Uotisen mukaan yksi Saarisen keskeisistä vaikuttavuuksista on, että hän on tuonut filosofian lähemmäksi ihmisten arkea: ”Monet ihmiset ajattelevat filosofiasta, että se on liian vierasta, liian älyllistä, ei koske minua. Esa on alentanut tätä kynnystä. Me kaikki voimme lähestyä filosofiaa. Jokapäiväinen elämämme sisältää filosofisia kysymyksiä. Filosofia on läsnä jokapäiväisessä elämässämme, kaikissa valinnoissa joita teemme.” Perimmäisellä tasolla Saarinen siis pyrkii auttamaan ihmisiä ottamaan enemmän vastuuta omasta ajattelustaan ja asenteistaan. Alahuhdan mukaan Saarisen tapa vaikuttaa perustuu siihen, että ”hän saa yksilöt sisällään ajattelemaan niitä kysymyksiä omalta kohdaltaan, mitä hän nostaa esille.” Hän siis pyrkii avaamaan ihmisiä kehittämään itseään eteenpäin, kohti itse valittua ja hedelmällisempää ajattelutapaa, ja ”näkemään sen valtavan kehityspotentiaalin mitä itsensä jatkuva kehittämishalu tuo mukanaan.”

Pertti Korhonen näkee Saarisen eräänlaisena ihmisyyden arvostamisen lähetyssaarnaajana. Korostamalla rikastavan vuorovaikutuksen merkitystä hän Bergqvistin mukaan auttoi suomalaisia tulemaan pois juron metsäläisen haarniskastaan. Ollilan mukaan tämä palautuu Saarisen äärimmäisen optimistiseen ihmiskuvaan:

”Hän uskoo ihmiseen. Yksittäiseen ihmiseen ja siihen voimaan mikä jokaisella on. Ja toisaalta siihen, että oikeanlainen johtaminen voi saada kenet tahansa puhkeamaan kukkaan.”

Matti Alahuhta näkee, että Saarinen välittää aidosti valmennettaviensa kehityksestä ja pyrkii saamaan heidän ajatuksensa liikkeelle. Bergqvist pukee saman asian sanoiksi toteamalla Saarisessa olevan,

”vilpitiön pyrkimys edistää niitä ihmisiä ja yhteisöjä joiden kanssa on tekemisissä. Hän pyrkii siihen, että ihmiset itsetuntemuksen ja innostavuuden kautta onnellistuvat.”

Myös Pertti Korhonen näkee, että Saarinen viime kädessä pyrkii luomaan ympärilleen onnellisuutta:

”Minusta näyttää siltä, että Esa pyrkii siihen että maailma olisi parempi paikka. Ja että ihmisten välinen vuorovaikutus olisi jalompaa ja ihmisillä olisi kullakin mahdollisuus tulla sellaiseksi kuin mikä itse asiassa se täysi potentiaali on.”

J. T. Bergqvist tiivistää tämän vielä simppelempään muotoon:

”Auttoi suomalaisia tunnistamaan voimavaransa – siinä se on.”

Kirjoittaja

Frank Martela, FT, on inhimillisen kokemusmaailman tutkija. Vuonna 2012 hän väitteli soveltavan filosofian ja organisaatiotutkimuksen tohtoriksi Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitokselta aiheenaan hoivayhteys ja inhimillinen vuorovaikutus vanhainkodin hoitajien ja vanhusten välillä. Professori Saarinen toimi väitöskirjan ohjaajana, lisäksi he ovat kirjoittaneet muutaman systeemiälyyn liittyvän yhteisjulkaisun. Tutkijana ja kouluttajana Frank on kiinnostunut erityisesti sisäistä motivaatiota tukevan ja keskinäiskannustavan kulttuurin rakentamisesta organisaatioihin. Laajemmin ottaen hänen päämääränään on luoda uusia oivalluksia, jotka vahvistavat ihmisten kykyä elää hyvä elämä. Vuoden 2013 hän viettää tutkijavaihdossa Yhdysvalloissa, Rochesterin yliopiston psykologian laitoksella.

Lähteet

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331–362.

Hadot, P. (2010). *Mitä on antiikin filosofia?* (T. Kilpeläinen, käänt.). Tampere: Niin & Näin kirjat.

McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Saarinen, E. (2003). Soveltavan filosofian luova räjähdysvoima. *Niin & Näin*, 1: 8–13.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 2nd Edition*. London: Sage Publications.

Talouselämä (2011): He ovat kouluttaneet suomalaisen johtajan. 3/2011, 34-37.

Liite: Rikastava vuorovaikutus haastateltujen ja Esa Saarisen välillä

Jorma Ollila

Jorma Ollila tutustui Saariseen 1990-luvun alussa aloittaessaan Nokian toimitusjohtajana. Heillä oli yhteisiä tuttavuuksia, minkä lisäksi Saarinen oli jo siinä vaiheessa käytetty puhuja Nokiolla. Heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa ytimessä ovat 90-luvun alusta nykypäivään asti olleet kahdenkeskiset keskustelut – lounaalla tai puhelimesta –, joissa molemmat osapuolet jakavat erittäin avoimella tavalla ideoita ja avoimia kysymyksiään, ja keskinäinen dialogi yltyy suurilla linjoilla luotaavaksi suoranaiseksi ilotulitukseksi. Ollila uskoo molempien osapuolten näkemysten kehittyneen huomattavasti näiden keskustelujen kautta. Hän näkee Esan opit hyödyllisenä raamina tai mallina, jonka pohjalta voi peilata ja kehittää paitsi omaa toimintaa, myös alaistensa toimintaa ja johtamistapaa. Ollila tiivistää Esan johtamisopit viiteen teesiin, joiden pohja-ajatuksena on näkemys siitä, että kaikki lähtee ihmisestä:

1. Ihminen on tavoitehakuinen olio. Johtajan tehtävä on pitää huolta, että jokaisella on selkeä tavoite toiminnalleen yrityksessä.
2. Johtajan on huolehdittava, että työntekijä kokee tavoitteen sisäisesti merkittävänä. Pelkkä ulkokohtainen tavoite ei siis riitä, vaan siihen pitää valaa laajempaa merkitystä.
3. Positiivinen asenne ja mahdollisuuksien etsiminen. Erityisen tärkeää on, että johtaja lähestyy työntekijöitä aina tämän positiivisen asenteen kautta.
4. Kasvun perspektiivi ihmisiin nähden. Johtajan tulee pyrkiä tukemaan jokaisen työntekijän kehitystä ja auttaa häntä löytämään se särmä, jonka kautta voi mennä itsensä kanssa eteenpäin.
5. Johtajan tulee uskoa jokaisesta ihmisestä löytyvään ainutlaatuisuuteen ja kukoistusmahdollisuuteen. Heikkouksiin fokusoinnin sijasta johtajan tulee keskittyä tämän ainutlaatuisuuden vahvistamiseen.

Matti Alahuhta

Kuultuaan 1990-luvun alussa Nokian HR-tapahtumassa Esa Saarisen luennon, Matti Alahuhta päätti hyödyntää hänen osaamistaan myös omassa toiminnassaan. Siitä lähtien Saarinen on ollut kysytty kouluttaja niin Nokiolla kuin myöhemmin Koneellakin. Alahuhta on kokenut Saarisen tarinoiden kautta etenevän luennointitavan toimivana. Tätä kautta Saarinen saa ihmisen ajattelemaan herättämiään kysymyksiä omalta kohdaltaan. Alahuhtan mielestä Saarisen panos suomalaisen johtamisajatteluun liittyy erityisesti ihmisissä olevan kasvupotentiaalin näkemiseen ja asenteen vaikuttavuuden esiintuomiseen. Itsekin hän kokee oppineensa Saariselta juuri tätä ymmärrystä ihmisten kasvupotentiaalista ja oman asenteen suuresta merkityksestä. Alahuhta arvostaa Saaria ihmisenä ja laajasti lukeneena filosofina, ”jolla on kyky pelkistää asiat erittäin kirkaasti.”

Pertti Korhonen

Ollessaan Nokian logistiikkajohtajana 90-luvun lopulla Pertti Korhosella oli tilaisuus kuulla Saarisen luento. Saarisen ”ihmiskasvuisen johtamisen konseptit” tekivät vaikutuksen ja hän meni luennon jälkeen esittäytymään luennoitsijalle. Tästä lähtien Korhonen on hyödyntänyt Saarista valmentajana ja sparraajana erilaisissa johdon valmennusohjelmissa ja muissa tilaisuuksissa, viimeisimpänä Outotecin arvonnääritysprosessissa, josta kerrottiin yllä. Lisäksi Korhonen on käynyt Pafoksella useaan otteeseen ja kokee oppineensa Saariselta uskallusta olla enemmän idealisti ja uskoa hyvään. Korhonen arvostaa Saarista ihmisenä ja näkee, että hänen toiminnan takana on pohjimmiltaan suuri onnellisuuden ja ihmisten arvostamisen missio. Tämä ei aina ole kiitollinen rooli kynnisten ja teknokraattisten ihmisten seassa, mutta Saarinen on onnistunut tuomaan ihmiskasvoista johtamiskulttuuria Suomeen. Tässä Saarinen on Korhosen mielestä tehnyt merkittävän elämäntyön, ja lisäksi hän yritysmailman ulkopuolella on ”tuonut filosofian tavallisten ihmisten ulottuville ja käsitettäväksi.”

J.T. Bergqvist

Kun Bergqvist kuuli Saarisesta ensimmäisen kerran Nokian seminaarissa syksyllä 1995 hänelle jäi erityisesti mieleen James Bond -periaate: Oletko koskaan nähnyt James Bondia turhautuneena? Et ole, koska Bondilla on ilmiömäinen kyky kääntää vaikeimmatkin tilanteet mahdollisuuksiksi. Kohta Bergqvist jo käyttikin Saarisesta oman tiiminsä koulutuksissa, kun tavoitteena oli ”kaivaa henkisiä voimavaroja esiin.” Erityisen mieleenpainuva oli yhteistyö Nokian mikroaaltoradio-yksikössä, josta kerrottiin yllä. Bergqvist arvostaa erityisesti Saarisen kykyä ei vain saada ihmisiä ajattelemaan uudella tavalla, vaan myös viemään uuden ajattelutavan toimintaan asti. Itsekin hän kokee oppineensa Saarisen ansiosta paremmin herkistymään toisille ihmisille ja kuuntelemaan heitä. Mitä tulee johtamiseen, Saarisella on ollut erityisen merkittävä rooli innostavan ja jaetun päämäärän kautta tapahtuvan johtamisen tuomisessa osaksi suomalaista johtamiskulttuuria. Laajemmin ajateltuna Saarinen kykenee toiminnallaan kaivamaan yleisöstään ”olennaista heitä itseään esiin.” Esan oppien ansiosta ihmiset voivat myös herkemmin ”sallia itselleen innostua.”

Rosa Liksom

Kesäyönä 80-luvun alussa Rosa Liksom oli tullut Kööpenhaminasta Lappiin viettämään kesälomaa ja makasi yksin vinttikamarissa yöradiota kuunnellen, kun soittovuoroon tuli Esa Saarisen esittämä *Poikarakkaus*. ”Jumalauta, nyt on meininki Suomessa muuttunut!”, Rosa ajatteli vaikuttuneena. Muutama vuosi myöhemmin hän sai taidenäyttelynsä yhteydessä kutsun tehdä tilaustyön Saariselle ja Pallasvesalle. Astuessaan heidän Albertinkadun asuntoonsa hän koki sellaisen vastaanottoperformanssin, että ”oli kuolla” ja päätteli näiden ihmisten olevan todellisia boheemeja taiteilijoita. Alkoi ystävyys, jonka seurauksena Rosa osallistui Saarisen luentosarjoille Länsimaisen filosofian historiasta ja piti niitä ”älyttömän antoisina” – Saarinen puolestaan intoili Rosan maa-

lauksista, joista hän ei koskaan saanut tarpeekseen. Rosa myöntääkin, että sekä kuvataiteeseensa että sarjakuviinsa hän on saanut paljon inspiraatiota Saarisen yliopistoluentojen kautta. Kun Rosa ja Esa kohtaavat, he eivät aina puhu vakavia, vaan pääsääntöisesti nauravat yhdessä. Rosa näkee Esan ihmisten yhteensaattajana, joka nauttii onnistuessaan kohtauttamaan erilaisia ihmisiä niin ystäväpiirissään kuin seminaareissaankin. Esa on tutustuttanut hänet moneen tulevaan ystävään sekä taiteensa ostajaan, toimien melkein jonkinlaisena managerina taiteilijalle. Itse hän on oppinut Esalta innostumisen taitoa, asenteen valtavaa merkitystä sekä kykyä lähestyä tilanteita eri suunnasta: esimerkiksi oman arkensa voi nähdä tylsänä väkipakkona – tai muuttaa sitä ja nähdä sen uudesta kulmasta. Lopuksi Rosa haluaa erityisesti tähdentää, että ”Esa Saarinen on aivan valtavan hyvä autokuski.”

Jorma Uotinen

Alkujaan Uotinen tutustui Saariseen, kun tämä tuli seuraamaan hänen teoksiensa harjoituksia Helsingin Kaupunginteatteriin kirjoittaen aiheesta pitkän artikkelin Suomen Kuvalehteen. Pian tämän jälkeen Saarinen ja Pallasvesa tulivat katsomaan hänen teostaan Tanskaan. Ystävyys Pipsan, Esan, Jorma Uotisen ja Helena Lindgrenin välillä oli tiivistä, jopa siinä määrin, että Jormasta tuli yksi Saaristen kaksoispoikien kummeista. Uotinen näkee, että Saarisen opetuksessa keskeisenä on rakkauden kaikkivoipa teema. Tämän lisäksi Saarinen on tehnyt tärkeää työtä madaltaessaan ihmisten kynnystä lähestyä filosofiaa ja oman elämänsä peruskysymyksiä. Tanssitaiteilija näkee Esassa paljon esiintyjää lähtien tavasta, jolla hän itsensä tyyllillisesti visualisoi. Itse hän on oppinut Esalta arjen merkitystä ja innostumista. Erityisen stimuloivana Uotinen muistaa Saarisen 90-luvulla järjestämät ateljeeseminaarit, joihin hän osallistui. Ne olivat voimallisella tavalla dynaamisia kohtaamisia: ”Koin silloin, että Esa Saarinen oli jotenkin kaiken aikaa erektiössä. Oli se sitten henkinen tai fyysinen.”

Leif Segerstam

Esan ja Leif Segerstamin tuttavuus alkoi, kun MM-95 kisahuumasta innostunut Leif päätti johtaa Brahmsin All-Stars -sinfonian, jossa kuultaisiin Brahmsin eri sinfonioiden parhaat ykkösosat, kakkososat ja finaalit. Konserttien yhteydessä oli keskustelutarja, johon Segerstam ja Saarinen oli laitettu keskustelemaan. Saarinen innostui maestron pidäkkeettömän lennokkaista tarinoista ja kohta Saarinen perheineen olikin jo kuuntelemassa Segerstamin sinfonian kantaesityksiä Tokiossa. Tämän jälkeen Segerstamin ja Saarisen perheet viettivät aikaa yhdessä muun muassa maestron kesätilalla, ja Saarisesta ja Pallasvesasta tuli yhden Segerstamin pojan kummi. Myöhemmin Segerstam omisti sinfoniansa 86 Saariselle. Numeron viittaussuhdetta Saariseen voi tulkita vaihtehtoisesti näkemällä sen tarkoittavan ’aate y SIC!s’ tai ’ääretön erektiössä, isiksi’. Segerstamin mukaan heitä molempia on siunattu sillä privilegiolla, että he saavat elantonsa intohimon kohteestaan: Segerstam ”musiikin kanssa häääämisestä”, Saarinen puolestaan ”pääsee häääämään filosofoilla, ajatuksilla ja ilmauksilla.” Segerstam uskookin Saarisen olevan onnellinen tekemisessään.

Vaikka keskinäiset kohtaamiset uhkaavat välillä riistäytyä Segerstamin monologeiksi, on hienoa, että ”on sellainen kumppani, joka ei jää toiseksi, vaan on heti mukana ja innostuu.”

M.A. Numminen

Saarisen ja Nummisen ystävyys alkuaikojen 80-luvun alussa olivat varsin riehakkaita. Sen lisäksi, että he pyrkivät provokatiivisilla lausunnoillaan ja yhteiskirjallaan *Terässinfonia* herättämään ”lamaantuneen yhteiskunnan”, he harjoittivat juhlahumua ja gonzo-journalismia niin Helsingin yössä kuin Roskildessa ja Rolling Stonesien konsertissakin. Numminen uskoo, että Saarinen pyrkii nykyään erilaisiin päämääriin kuin heidän tutustumisensa alkuaikoina. Siinä missä nuori punktohtori pyrki ”räjäyttämään vanhan ajattelun perustuksiltaan” terävällä kritiikillä ”pysähtyneistöä” vastaan, pyrkii nykyinen Esa levittämään myönteistä, suorastaan lempeää, suhtautumista ympäristöönsä: ”Kun hän nyt sanoo jotakin räväkkää, se ei ole jotakin vastaan, vaan jonkin puolesta.” Numminen arvostaa suuresti Saarisen kykyä lähestyä asioita tavanomaisesta poikkeavalla tavalla ja näkee tässä Saarisen suurimman ansion suomalaiselle yhteiskunnalle: Sokraattisella opetustavallaan hän on harjoituttanut tuhansia ihmisiä irrottautumaan kaavamaisuudesta ja ennalta opitusta ajattelusta, löytämään itsensä, ja ”ponnistamaan kohti ennen koettelematonta ratkaisua.”