

KOHTI IHMISTENVÄLISYYTTÄ –

ESA SAARISEN JOHTAMISFILOSOFIAN KEHITYS



alouselämä-lehti kysyi talvella 2011 pörssiyritysten johtajilta, ketkä ovat eniten vaikuttaneet suomalaiseen johtamiseen. Kaksi nimeä nousi ylitse muiden: **Esa Saarinen** ja **Tero J. Kauppinen**. Kauppinen on helposti perusteltava vastaus, mutta miksi Saarinen?

Tuskin siksi, että käytännöllisesti katsoen jokainen suomalainen tuntee hänet. Ei siksikään, että hän on pitänyt tuhansia innostavia luentoja ja kirjoittanut parikymmentä kirjaa, joista tosin vain yhden voi katsoa käsittelevän johtamista.

Ehkä siksi Saarinen, että juuri hän on reilun vuosikymmenen aikana piirtänyt suomalaiselle johtamiselle uuden ihmiskuvan ja antanut viitepisteen, johon kuitenkin vain harvat organisaatiot vielä pystyvät tai kaikki eivät ymmärrä edes pyrkiä: tekemään läpimurtoja ja tuottamaan ihmeitä johtamalla ihmisiä toisin.

Olen vakuuttunut, että ilman Saarista tästä maasta puuttuisi monta pientä menestystarinaa ja muutama iso. Hän on persoonallisella tavallaan patistellut johtajia vaihtamaan näkökulmaa ja ”ottamaan ihmiset vakavasti”, mutta myös saanut tuhannet ihmiset näkemään elämänsä toisin ja uskomaan henkilökohtaisen kukoistuksen mahdollisuuteen.

Johtamista on perinteisesti tutkittu ja kehitetty – ja edelleen pääosin kehitetään - organisaation ehdoilla, sen oletettua etua ajatellen. Koko modernin organisaatiotutkimuksen lyhyen historian ajan on etsitty keinoja saada ihmiset tehokkaammin toteuttamaan organisaation tavoitteita, jotka yksioikoisimmissa tulkinnoissa kiteytyvät tuloksen tekemiseksi tai voiton maksimoinniksi.

Saarisen mukaan tämä ei ole paras lähtökohta. Fiksumpaa olisi asettaa kaiken toiminnan keskiöön ihminen ja luoda ”ihmisten yhteisö ihmisiä varten”. Filosofina Saarinen lähestyy johtamisen haasteita tyystin toisesta tulokulmasta kuin useimmat alan gurut ja konsultit. Hän lähtee siitä, että useimmissa organisaatioissa ihmisiä kohdellaan tavalla, joka ei kannusta ja kohota, vaan estää saavuttamasta sitä, mihin he suhteellisen helposti hyvin johdettuina pystyisivät. Ihmiset on välineellistetty ja alistettu hierarkiaan, jota perustellaan työnjaolla, mutta joka todellisuudessa usein salpaa yhteistyön ja estää aidon energia- ja kommunikaatiovirran ihmisten välillä.

Jos eroa yrittäisi lyhyesti kuvata, yleensä henkilöstö nähdään ja kuvataan voimavarana, josta yritetään ”repiä tehot irti”, mutta Saarisen mielestä kaikkien kannalta parempi tulos saadaan rakentamalla työpaikoista yhteisöjä, joissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan omilla aivoillaan ja joissa heidän halutaan sisäistävän toiminnan tarkoitus ja tavoitteet niin syvästi, että voivat toimia vapautuneesti ja aidon innoittuneina. Tämä edellyttää siirtymistä johtajakeskeisestä ja usein alista-

vasta toimintamallista tekijäkeskeiseen ja yksilöiden hyvän elämän mahdollistavaan kulttuuriin.

Tätä sarkaa Saarinen on kylvänyt vuodesta 1990 ja saanut sanomalleen arvovaltaisia puolesta-puhujia, mutta myös arvostelua, vähättelyä ja vääristelyä. Osa arvostelijoista ei ole kyennyt eläytymään alistetun osaan eikä ole pystynyt hahmottamaan oman ihmiskuvansa aineksia. Osa vain tyytyy etuoikeutettuun asemaan, eikä halua ajatella koko asiaa.

Saarisen voi katsoa muuttaneen suomalaisen johtamisen kuvaa kolmella nykäyksellä. Ensin hän kohdisti huomionsa työelämän muutostarpeeseen ja organisaatioissa harjoitettuun luovuuden systemaattiseen latistamiseen, sitten korosti ihmisen mahdollisuutta kukoistaa ja tuottaa kukoistusta myös työssään. Kolmas vaihe alkoi systeemiälyn kehittelystä Otaniemessä. Yksilö nähdään siinä kaiken muutoksen keskeisenä mahdollistajana, mutta myös niiden kohteena. Jokainen ihminen on samanaikaisesti sekä organisaatioiden muokkaama että muokkaaja. Oman roolin säistäminen edellyttää yksilöltä kykyä kokonaisuuden hahmottamiseen.

Näistä kolmesta vaiheesta piirtyy luonteva kehityskaari, mutta yksilön asema on niissä erilainen. Sitä voi tarkastella kahdesta suunnasta: arvioida yksilön suhdetta itseensä ja toisiin tai organisaation tapaa kohdella yksilöä. Molemmissa on kyse ihmiskuvasta ja vapauden asteesta. Keskeinen kysymys on: kuinka vapaa tai sidottu ihminen voi olla toimiessaan organisaatiossa?

Muutostekijäksi

Ensimmäisessä työelämää sivunneessa kirjassaan, vuonna 1990 ilmestyneessä *Muutostekijässä*, Saarinen esitti monia tarkkanäköisiä linjauksia, joita voi edelleen pitää oikeaan osuneina. Yliopistossa koko ikänsä toimineena hänellä ei ollut omakohtaista kokemusta tavallisten suomalaisten työtodellisuudesta, mutta ehkä juuri ulkopuolisena hän havaitsi sellaisia rakenteita, joita arjen ryvettämät ihmiset eivät hahmottaneet, ja pystyi pukemaan havaintonsa sanoiksi tinkimättömään tyyliinsä.

Kirja sikisi keskusteluista, joita Saarinen kävi vuoden ajan viikoittain Ensto-yhtiöiden perustajan **Ensio Miettisen** kanssa. Yhteistyö alkoi Miettisen luettua kirjan ”Erektio Albertinkadulla”. Hän oli innostunut kirjan ”aktiivisesta, vapausladatusta ihmiskuvasta ja siihen kytkeytyvästä elämän moraalista, toivon periaatteesta”.

Miettinen oli tutkinut vapauden ja vastuun perusvoimia tuotantolaitoksissa ja yrityksissä, mutta myös omakohtaisesti kokenut, miltä maistuu elämä masentuneena miljonäärinä. Hänellä oli ensikäden kokemusta yrittäjänä ja esimiehenä olemisen paineista, mutta myös kykyä jäsentää asioita ja kanttia olla eri mieltä konsensuksen kanssa.

Takakannen teksti luonnehtii kirjaa ”kattavaksi kokonaishahmotukseksi ihmislähtöisestä yrityskulttuurista ja uudenaikaisista yritysarvoista”, ja sen sanotaan antavan ”käytännöllisen viitekehyksen ihmiselle, joka haluaa olla muutostekijä elämässään ja työssään”.

Sisäsivuilla filosofi ruoskii liikemiehiä, jotka ovat ”hämmästyttävän usein kapitalistisen henkensä vankeja”. Heille voitto on muuttunut itseisarvoksi ja sen saavuttamiseen he alistavat kaikki muutkin päämäärät. Tässä yksiarvoisessa toimintamallissa ihmisistä tulee välineitä koneistossa, jonka tavoite ja onnistuminen ovat yksiselitteisesti ilmaistavissa tuloslaskelman ja taseen numeroina.

Itseään arvostava ihminen ei halua tällaista, mutta koneisto on ihmistä väkevämpi. Se normittaa liikemiehen tahtoa ja muotoilee hänen kuvaansa itsestään, päättää ilon ja aggression lähteet, ja ennen pitkää ohjailee kaikkea hänen käyttäytymisessään.

Tästä tulee ihmiselle tapa ja tavasta toinen luonto. Ihminen menettää otteen omasta elämästään, usein huomaamatta tätä itse. Mikä pelottavinta, itsensä lisäksi hän alkaa nähdä myös toiset ihmiset kapeiden linssien lävitse. Niiden läpi katsoessa edes rakkaimmissa ei ole itseisarvoa.

Kirja luettelee alistettuna ja välineellistettynä olemisen kielteisiä seurauksia. Organisaatio menettää ihmisen osaamista ja ihminen menettää tekemisen ilon. Vielä pahempaa on edessä: ihmisestä tulee organisaatio-olento, joka näkee toiset ihmiset asemastaan ja roolistaan riippuen vain keinona saada halutut asiat tapahtumaan tai kokee tulevansa toisten hyväksikäyttämäksi.

Välilliset seuraukset ovat Saarisen ja Miettisen mukaan vähintään yhtä hurjat. Ihminen alkaa suhtautua kielteisesti omiin tunteisiinsa ja aisteihinsa, väheksyä yksilöllisyyttä, korostaa itsekuuria ja noudattaa toimissaan kapeata tarkoitushakuisuutta. Hänestä katoaa ”runollisuus ja pyhyys, iloisuus ja eroottisuus, kauneus ja esteettisyys, yhteisöllisyys ja ymmärtävyys, jopa vakaumuksellisuus, moraalisuus ja itseilmaisuus”.

Maailman hehku ja ihanuus eivät puhuttele tavoitteitaan toteuttavan liikemiehen kutistunutta mieltä. Hänen elämänsä on, kirjan sanoin, ”yksi-ilmeisyydessään yksi surkea tapaus, suunnaton huijaus hänelle itselleen ja muille. Uhratessaan itsensä tuloshakuisuudelle hän valjastaa vapautensa ulkopuolisten voimien käyttöön ja hänen sisäinen maailmansa vääntyy irti tunteellisista kytkennöistä ja inhimillisiltä juuriltaan”.

Kun organisaation tavoitteet saavat yliotteen ihmisestä, hän alistaa kaiken näiden pyrkimysten välineeksi. Manipulointi ei rajoitu luontoon, vaan kohdistuu myös ihmisiin. He lakkaavat olemasta verta ja lihaa, tunteita ja tuoksua, upeuksien ilmentymiä.

Ulos välinevallasta

Muutostekijässä yksilöidään pääviholliseksi **Frederick W. Taylor**. Juuri hänen tieteellisen johtamistaidon koulukuntansa teki ihmisestä koneiston osan. Kirjassaan Saarinen ja Miettinen halusivat ”yksilöidä tayloristisen ajattelun huomaamattomat ulottuvuudet ja murskata ne”, koska ne ovat keskeisiä esteitä luovuuden ja vuorovaikutuksen tiellä.

Tähän tavoitteeseen pyritään ”murtautumalla välinevallan hypnoosista, välineellistämisen, hallitsemisen, säätelyn, ylisuunnittelun, valvonnan ja manipuloinnin normikoodeista.” Syy: koska ihminen toimii luovimmin ja yhteisöllisimmin saadessaan olla oma itsensä.

Koska välineen valta ei rajoitu tuotantoprosessiin, vaan työntyy ihmisiä hallitsevaksi ylivallassa, yksilöiden henkinen maisema vinoutuu kohtalokkaasti johtaen tahattomaan itsetuhoon: työpaikan todellisuus alkaa toimia ihmisiä vastaan ja myös organisaatiota vastaan. Sarkastisesti Saarinen ja Miettinen tarjoavat kahta vaihtoehtoa: joko yksiulotteinen ihminen tai moniulotteinen toimintakulttuuri.

Jälkimmäiseen houkuttelee ja pakottaa se, että organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja arvaamattomasti heittäen haasteita, joihin byrokratialla ei ole keinoja valmistautua. Tarvitaan yksilöiden kykyä toimia luovasti yllättävissä tilanteissa.

Jos yksilöiden elämä haalistuu, köyhtyy henkisesti ja lopulta kriisiytyy, yritykset menettävät kykynsä reagoida maailman yllättäessä. Ainoa tapa selviytyä on luottaa organisaation ns. etulinjassa toimivien ihmisten kykyyn toimia oikein kussakin tilanteessa. Tämä edellyttää kulttuurin kehittämistä arvo- ja vapauskorosteiseksi. Innostunut, luova ja vapaa ihminen on sekä yrityksen etu että ainoa mahdollisuus. Yritykset ovat aidosti henkilöstönsä armoilla.

Vieraantumisen kutistava kierre

Vanhakantaisessa yritysajattelussa yksilöiden tahto ja tunteet nähdään usein uhkina ja esteinä tuottavuudelle. Niiden torjuminen johtaa kuitenkin teeskentelyyn ja työstä vieraantumiseen. Hierarkian ja tehtävien jakamisen seurauksena ihmiset tuntevat itsensä voimattomiksi, tarkoituksettomiksi ja eristetyiksi. He alkavat pitää työtä rangaistuksena, oikeasta elämästä erotettuna tylsänä vyöhykkeenä.

Kirja julistaa: ”Kätkiessään ihmisyyden perusvarannon mekanistinen yritysorganisaatio tavoittelee koneiden kylmiä ihanteita. On murrettava ihminen välineellistetyn olemisensa pakkopaidasta ja nostettava ihmiset järjestelmien yläpuolelle.”

Tästä moni teki saman yksioikoisen johtopäätöksen kuin organisaatio oli tehnyt omasta tarkoituksestaan: kaikki tehdään vain rahan takia – joko voiton tai palkan. Tästä seuraava yksilön vieraantuminen johtaa tehottomuuteen, ja muuttuu näin vakavaksi uhkaksi sekä yksilön hyvinvoinnille että yhteisön tehokkuudelle. Jos työ ei sytytä, ihminen tekee vain välttämättömän, minimin.

Työntekijöiden lisäksi myös esimiehet vieraantuvat kokiessaan työn tyydyttävän vain pienen osan heidän tarpeistaan ihmisenä. Kirjan mukaan johtaja ”etääntyy henkilöstöstään, työnsä sisällöllisistä haasteista ja itsestään luovana tekijänä. Hän reagoi vetäytymällä entistä enemmän teknologian, organisaatorakenteen, muotojen, symbolien ja roolinsa panssarin taakse”.

Tämä tappaa lopunkin kommunikaation ja johtaa vastuun välttelyyn. Ihmiset tekevät vain sen, mitä heiltä pyydetään, kaikki muu jätetään jollekin muulle. Tuo ’joku muu’ on sopiva syyllinen, mutta häntä ei koskaan saada kiinni vastaamaan teoistaan. Seurauksena on tilanne, jossa kukaan ei vastaa mistään.

Töiden pilkkominen ja hierarkiat tähtäsivät tehokkuuteen ja olivat alun perin hyviä ajatuksia, mutta niiden mukana murskaantui mahdollisuus mielekkääksi koettuun yhteistoimintaan. Kun jokainen keskittyy tiukasti oman tehtävänsä suorittamiseen, ketään ei kiinnosta kokonaisuus. Lisäksi tiukkarajaiset tehtävämääritykset passivoivat tekijänsä. Kun erikoistuminen yhdistyi yhteisön negatiiviseen energiaan, ihmisen itseilmaisuuksensa kanavoitui suorituksen sijasta kieltävään ja estävään. Ihmiset purkavat pahan oloaan toisiin, mutta kärsivät ja kituvat itsekin.

Saarisen ja Miettisen mukaan organisaatiotodellisuus onkin asenteiltaan kasarmikulttuuria, jossa valta-asema, muodot, säädökset ja yleinen käytäntö painavat enemmän kuin lopputulos. Yritetään menetellä muodollisen moitteettomasti ja riskejä välttäen, koska organisaatio rankaisee virheestä, mutta ei palkitse edes erinomaisista venymisistä.

”Kasarmikulttuurissa rohkaisu, kiitos ja palkitseminen ovat toisarvoisia verrattuna organisaation rankaisu-, kosto- ja häpäisymekanismeille. Työntekijää ohjaa voimakkaammin rankai-

sun ja häpäisyn pelko kuin kiitoksen ja palkkion tavoittelu.”

Käskyhierarkiassa kommunikaatio hyytyy ja jäätyy, koska käskyn viesti on yksisuuntaista eikä tunnusta vastavuoroisuutta. Ihmisiä käsketään, mutta ei kuunnella. Käskyä ei tarvitse perustella eikä edes vastata kysymykseen, miksi jokin tehdään.

Muutostekijä piirsi ihmiskuvan, jollaista oli turha etsiä tuon ajan johtamisen oppaista. Johtajuus esiteltiin siinä alistamisen mahdollistavana toimintona ja henkilöstö latistavan kohtelun ja nöyryytysmekanismin uhrina. Tätä ei kuitenkaan esitetty syytöksenä eikä tuomiona. Oikein ymmärrettynä se oli vapauttava viesti ja tarjosi vaihtoehdon, jota noudattamalla ihmiset voitiin syyttää aitoon yhteistyöhön ja tekemään aitoja ihmeitä.

Kirja asettaa tavoitteeksi tekijävetoisen työkuultuurin rakentamisen. Sellaisessa tiedostetaan henkilöstöluovuuden mahdollisuudet ja palkitaan innovaatioista. Herrarakenteet puretaan ja tietoa jaetaan enemmän kuin ihmiset osaavat edes odottaa, koska tieto osallistaa ihmiset.

Askel ulos

Saarinen vei tätä ilosanomaa yrityksiin ja vastaanotto vaihteli. Jo lyhyessä luennossa istutettiin kekäle, joka jäi mieliin kytemään. Monissa yrityksissä alettiin toimia toisin, mutta toki monissa luotettiin enemmän vanhaan virteen: käynnistettiin ehkä erilaisia ohjelmia työssä jaksamisen tukemiseksi ja toivottiin arvoista puhumalla löytyvän ryhtiä toimintaan, mutta oltiin edelleen latistavan ihmiskuvan vankeja.

Virhe tehtiin siinä, että edelleen sivuutettiin ihminen ja kaikkea kehitettiin systeemin ehdoilla. Saarinen haastoi ihmisiä ”rohkeaan dialogiin ja julkeaan toisinajatteluun, kukoistamaan omilla ehdoilla”, kuten hän **Kirsti Longan** kanssa kirjoittamassa, vuonna 2000 julkaistussa *Muodonmuutoksessa* linjaa: ”Askel ulos ahtaista lokeroista, valmiutta kuunnella ja kohdata. Olet aina enemmän kuin mikään käsitys itsestäsi.”

Aikaa *Muodonmuutoksesta* on kulunut kymmenen vuotta ja vuosituhat vaihtunut. Maailma on kutistunut ja kehitys kulkee ylikierroksilla. 2000-luvulle tultaessa Saarinen oli vaivihkaa siirtynyt toiseen vaiheeseen ja halusi haastaa ihmiset kasvamaan henkisesti, tekemään ”löytöretken kukoistukseen toisten kanssa”, lähtemään merkitysmatkalle, jossa ihminen vapautuu todellisuutemme muodostavista näkymättömistä kehikoista. Keskeinen teesi on, että kukoistavat yksilöt synnyttävät kukoistavia organisaatioita. Siksi muutos on aloitettava jokaisesta yksilöstä itsestään.

”Vaihtoehdot ovat kukoistuskierte tai rapistumisliuku”, Saarinen julisti ja syyllistämisen sijaan loi tukun sähköä tihkuvia termejä ladatakseen toivon mielikuvia työssään kituvan kansan korvien väliin. Monien mielessä kukoistus ja upea elämä, sisäinen hehku ja taikapiiirit olivat työtaakan uuvuttaman tavoittamattomissa, ja niistä puhuminen osoitti joko halua kiusata tai huonoa huumoria.

Saarinen halusi esittää työyhteisöjen kehittämiseen vaihtoehdon, josta huokuu toivon näkymä. *Muodonmuutos* esittelee luennoilla testattuja tarinoita ja ajattelua, joiden tavoitteena on elämästä syttyminen ja oppiminen vastavoimina voimattomuudelle ja apatialle, jotka uhkaavat kaikkia meitä työn monimutkaistuesssa ja vaatimusten kasvaessa yli kantokyvyn.

Entistä painokkaammin kirjassa korostetaan, että jokaisen on ajateltava itse, raivattava oma polkunsa, mutta ei yksin viidakkoon, vaan yhdessä, toisten rinnalla kulkien. Toisissa on voima, joka nostaa ihmisen ja tuottaa ihmeen.

Ihmisten johtamisessa on oleellista ymmärtää, että eivät minä itse eikä toinen ihminen ole henkilökohtaisen historiansa määrittämiä valmiita paketteja, vaan jokaisella meistä on mahdollisuus tehdä enemmän hyvää ja kyetä enempään. Ihmistä ei siis pidä määritellä vain näkyvän ehdoilla, vaan jokaista pitää katsoa kuin ihmettä, koska sitä hän Saarisen mukaan *de facto* on. Ja itsestään jokaisen on paras aloittaa, koska ihan itse me itsemme lukitsemme.

Tätä näkemystä oli suorastaan häkellyttävin tuloksin testattu mm. Pafos-seminaareissa, yliopiston luentosarjoissa ja Interin Upean elämän illoissa. Menetelmä on yksinkertainen: filosofi puhuu ja muut kuuntelevat noin tunnin, jonka jälkeen vaihtavat ajatuksia pienessä ryhmässä kolmesta kymmeneen minuuttiin. Näin jatkettiin Pafoksella viisi tuntia viitenä päivänä, Interissä kolme tuntia viitenä iltana.

Sisäinen reflektointi ja dialogi toisten kanssa ovat tärkeitä elementtejä paitsi Esa Saarisen pedagogiikassa, myös itsen ja toisten johtamisessa. Vaikka johtaminen on toiseen vaikuttamista, se edellyttää myös itsensä ymmärtämistä. Kuunnellessaan toista intensiivisesti ihminen voi vapautua oman ajattelunsa kehikosta ja nähdä asiat tuoreesti. Dialogissa hän saa paitsi esittää oman versionsa kokemastaan, myös kuulla toisten tulkinnat. Tämä on sekä aktivoivaa ja antoisaa että pedagogisesti perusteltua, sillä kuvatessaan omia ajatuksiaan ihminen altistuu huomaamaan sellaiset oman mielensä mallit, jotka eivät toimi halutulla tavalla, eivätkä tuota toivottua tulosta.

Oikeus ajatella

Esa Saarisen tavoitteena ei ole muuttaa ajattelua tietynlaiseksi, vaan käynnistää ajattelu. Hänen ihmiskuvassaan kenelläkään ei ole oikeutta tuputtaa toiselle valmiita ajatuksia edes silloin, kun luulee tai tietää olevansa oikeassa. Ajattelu on hänelle uuden oivalluksen työkalu eikä pelkkä väittelyn väline tai totuuden käsikassara.

Ja tämä metodi toimii. Kun ihminen saa liikkua itse, määrätä sekä suunnan että vauhdin, hän kulkee kovempaa kuin toisen ohjauksessa. Tämä kuitenkin edellyttää kahden ehdon täyttymistä.

Ensiksi ihminen on jotenkin houkuteltava ulos oman ajattelunsa uomasta, hänen on käännettävä katsetta nähdäkseen jotain uutta. Tämä on mahdollista vain, jos haluaa, osaa ja uskaltaa katsoa sisäiseen maailmaansa. Pinnallisia muutoksia saa pakottamalla, mutta todellisia muutoksia syntyy vain silloin, kun ihminen oivaltaa asioita itse.

Toinen ehto on, että ihminen käyttää hyväkseen hänelle tarjotut tilaisuudet. Elämän suhteen voi olla passiivinen tarkkailija tai aktiivinen oppija. Jälkimmäinen toteutuu vain, kun on nälkä nähdä ja rohkeutta toimia toisin kuin kukaan muu toimii tai kuin on itse tottunut toimimaan.

Molempien ehtojen suhteen auttaa, jos ympärillä on samassa prosessissa olevia ihmisiä, pohittamassa omaa elämäänsä. On ihan eri asia mietiskellä yksin kuin olla mukana dialogissa. Toisessa vuorovaikutus on kuviteltua ja toisessa todellista.

Saarisen pitkiin seminaareihin osallistuneet ovat nähneet, miten hyvin tämä menetelmä toimii, mutta harva osaa selittää miksi. Iso merkitys on sillä, että isossa ryhmässä kukaan ei lähde itsekokeskeiselle egotripille, vaikka työstääkin omaa elämäänsä. Näin siksi, että dialogeissa ei pelkäästään kuunnella, vaan peilataan itseä ja omaa tarinaa suhteessa toisiin.

Tämä mahdollistaa huomion kohdistumisen mielen sisällön sijasta prosessiin ja systeemiin, joka on kaikilla ihmisillä samanlainen. Olemme kokeneet ja arvostamme, uskomme ja toivomme eri asioita, mutta sama mielen mekanismi toimii meissä kaikissa.

Usein ylikorostetaan yksilöllisiä erilaisuuksia ja erityisyyksiä sillä seurauksella, että yhteistyö vaikeutuu tai kaatuu näkemuseroihin. Näkökulmaa muuttamalla tilanne laukeaisi. Kun fokusta siirretään erojen sijaan yhteiseen tahtoon ja menneiden märehimisestä elämän tarjoamiin mahdollisuuksiin, ihmiset alkavat määrittää itsensä asemansa, tietonsa, osaamisensa tai kokemansa sijaan potentiaaliensa kautta. On ihan eri asia ratkaista ongelmia kuin mennä yhdessä kohti sellaista, mitä kukaan ei vielä tunne.

Ennen heittäytymistä muutosleikkiin jokainen haluaa luottaa siihen, että edessä on hyvää tai parempaa eikä pahaa tai umpikuja. Tämäkään ei riitä poistamaan tiukassa istuvia epäluuloja. Tunnetusti ihmiset vastustavat kaikenlaista muutosta, koska tuttu on turvallista, mutta myös siksi, että haluamme itse kokea päättävämme omasta elämästämme.

Saarinen lähestyy muutosta tarjoamalla vaihtoehdon, josta on vaikea ja olisi jopa tyhmää kieltäytyä. Jos saa valita apean ja upean välillä, on helppo päätyä jälkimmäiseen. Ikävä kyllä eletty elämä saa monet uskomaan, että hyvän vaihtoehto ei ole tarjolla ainakaan hänelle ja syy on yleensä toisissa.

Vakuuttelu ei aina riitä, ihmiset haluavat todisteita. Viikon seminaarissa ne ovat omin silmin nähtävissä. Ihmiset muuttuvat ja se näkyy heissä. Silmiin palaa pilke, jonka arki niistä vei. Samalla muuttuu mieli. Palatessaan arkeensa moni häkeltyy, miten erilaiselta kaikki näyttää ja tuntuu.

Antoisinta dialogi on silloin, kun osapuolilla ei ole odotuksia toisiltaan. Tällöin ei tarvitse pelätä, että omien syvien tunteiden ilmaisemisesta seuraa vähättelyä, tarkoitushakuista tulkintaa tai kosto. Hyvässä dialogissa realisoituu henkisen kasvun yksi ehto. Ihminen voi olla täysin rehellinen itselleen, vapautua teeskentelyn taakasta ja pelkojen paineesta. Tämä on terapeutista eikä juurikaan toteudu ihmisten arjessa, jossa on Saarisen termein kyse aikuisnäytelmästä.

Tarkoitusohjatuksi

Kolmas askel ja tärkeä elementti Esa Saarisen johtamisfilosofian kehittymisessä realisoituu systeemiällyn käsitteen kautta. Se on luontevaa jatkoa edellä kuvatuille askelille hahmottaen ihmisen systeemisena olentona, dynaamisena ja moniulotteisena, jopa hiukan mystisenä, erottamattomana osana jotakin itseä suurempaa.

Oikein ymmärrettynä systeemiäly mullistaa perinteisen johtamisajattelun, koska se houkuttelee tai suorastaan pakottaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja pohtimaan taustalla olevaa tarkoitusta, tavoitteita, tilannetta ja asiayhteyttä. Tämä on sekä velvoittava että vapauttava haaste ajattelulle. Enää ei voikaan tyytyä ensimmäiseen vastaukseen, eikä ihminen kuvittele löytäneensä lo-

pullista totuutta, vaan jättää oven auki erilaisille vaihtoehdoille ja oivalluksille, Saarisen käyttämin termein ajattelun liikkeelle.

Uskon, että systeemiällyn soveltaminen johtamiseen poistaa lopullisesti esimiesten ylikorostuneen aseman ja siirtää huomion, paitsi töiden tekijöihin, myös siihen, minkä takia organisaatiot ihan oikeasti ovat olemassa: eivät itseään vaan asiakkaitaan varten, tyydyttämässä ihmisten tarpeita ja poistamassa puutetta maailmasta. Asiakas on nähdäkseni lopulta ihan kaiken työksi nimitetyn todellinen ja tärkein tarkoitus. Työllä ei ole itseisarvoa. Organisaatioilla on ikävä taipumus etsiä olemassaolon oikeutusta omista tavoitteistaan ja juuri siksi ne kaventavat itse itseään. Ne toki sanovat haluavansa palvella asiakasta, mutta sanojen ja tekojen välissä on usein iso ja ilmeinen ristiriita silloin, kun yritys asettaa tavoitteensa ja suunnittelee toimintansa kapeasti tuloksen tekemisen ympärille.

Asiakaslähtöisenä itseään pitävät yritykset eivät useinkaan edes häpeä huonoa mainettaan tai ole siitä huolissaan. Niille riittää, että kauppa käy ja tulosta tulee. Asiakkaiden hylätessä syytetään olosuhteita ja vikaa haetaan vimmaisesti olosuhteista ja ulkoisista tekijöistä.

Parhaiten asiakkaita palvelevat avoimet yhteisöt, joissa ei ainoastaan olla herkkiä tarpeiden muutoksille, vaan myös pystytään luomaan sellaista, mitä asiakkaat eivät osaa edes toivoa. Tällainen toimintamalli edellyttää yritysten henkilöstön vapauttamista komentokulttuurista ja hallintohengestä luovaan työhön ja lisäarvoa tuottamaan. Tällaiset yhteisöt ovat myös systeemiälykkeitä ja sopeutuvat ketterästi olosuhteiden muutoksiin.

Ei riitä, että muutetaan johtamisen käytäntöjä. Pitää luopua kaikista ajatuksista, joilla organisaatioiden kaikilla tasoilla uskotellaan itselle, että niiden toiminnassa on kyse vain itseriittoisesta oman edun tavoittelusta, saavutettujen asemien pitämisestä tai kilpailukyvyistä kapeassa mielessä. Tämä muuttaa toiminnan luontevasti ja aidosti tarkoituksenohjatuksi.

Systeemiäly perustuu ylevään ajatukseen, että toiminnan pitää palvella ”ihmisen hyvää”, mutta ei vain yhden osapuolen, vaan kaikkien asianosaisten, siis kokonaisuutta. Tietä tähän Esa Saarinen on ansiokkaasti raivannut ja kaivertanut mieliimme uudenlaisen ihmiskuvan. Sen mukaan ihmiset pystyvät ihmeisiin, mutta heidät on ensin vapautettava kapeasta roolista, johon perinteinen johtajuusajattelu ihmisen sijoittaa.

Tavoite on kirkas, mutta emme ole perillä. Siemen on kylvetty ja itää, mutta ei ole kukassa. Paljon on tekemättä. Pitää poistaa loputkin organisaatioiden nöyryytyskäytännöt, asettaa toiminnan tavoitteeksi kukoistus ja lopuksi oppia hahmottamaan ihminen sekä systeemin muokkaamana että muokkaajana.

Jokaisella ihmisellä on valtaa ja voimia estää tai nostaa itsensä ja toiset. Fiksut systeemit eivät orjuuta yksilöä, vaan vapauttavat hänet toimimaan niin, että syntyy sitä mitä on tarkoituskin tuottaa. Systeemiälyssä huomio kohdistetaan ihmisten kyvykkyyksiin ja mahdollisuuksiin saada aikaan. Osa voimavaroistamme on henkilökohtaista ja liittyy kunkin omiin kykyihin, mutta osa realisoituu vasta yhteistyössä toisten kanssa. Paras tulos syntyy silloin, kun ihmiset rohkaisevat toisiinsa käyttämään kykyjään ja etsimään sellaista, mistä kukaan ei tiedä mitään varmaa.

Näkymätön näkyväksi

Vanhakantaisen johtamisen ihmiskuva on kontrollia ylikorostava ja passivoiva. Sitä perusteltiin tehokkuudella, mutta samasta syystä sitä on jouduttu tarkistamaan. Esa Saarisen ihmiskuva kiteytyy lauseessa ”meissä on enemmän hyvää kuin päälle näkyy”. Näkymätöntä hyvää hän rohkaisee ihmisiä ja ihmisistä etsimään.

Keskeinen haaste jokaiselle ihmisiä johtavalle onkin, miten voi vapauttaa ihmisten sisällä ja välillä virtaavia voimia niin, että tuotetaan paitsi se mikä on mahdollista, myös sellaisia ihmeitä, joita pidetään mahdottomina. Tähän ei päästä niin, että ihmistä hallitaan eikä niin, että ihminen hallitsee. Siihen päästään kun ihminen syvästi ymmärtää systeemin, jossa toimii.

Esa Saarinen on merkittävästi vaikuttanut suomalaisen johtamisen kehitykseen nähdäkseni nimenomaan siksi, että hänen ihmiskuvassaan korostuu kristallinkirkkaasti ihmisten huikea potentiaali. Olen tässä kuvannut hänen ihmiskäsityksensä kehitystä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Ensin hän asemoi yksittäisen ihmisen organisaation keskeiseksi muutostekijäksi, mutta ei tyytynyt siihen, vaan jatkoi kuvaamalla kukoistuksen olevan realistinen mahdollisuus sekä yksilölle että yhteisölle, mutta sekään ei riitä. Meidän on opittava tarkastelemaan asioita itsemme ulkopuolelta, ei vain organisaatioiden osana, vaan aktiivisina muokkaajina.

Johtamisessa Saarisen ihmiskuva avaa ovet kohottavalle ja rikastavalle dialogille synnyttäen ihmisten välille yhteyden, joka palkitsee paitsi heitä itseään, palvelee myös asiakkaiden etua. Ilman tätä kolmatta askelta organisaatiot toimivat itseriitteisesti, eivätkä täytä niihin ladattuja odotuksia.

Systeemiäly tekee upeasti kunnia ihmisen ymmärrykselle ja potentiaalille, mutta ei anna yksilölle rajatonta valtaa. Olosuhteet ja toiset ihmiset asettavat ehdot, joita pitää kuunnella ja kunnioittaa. Johtaminen on vallan käyttämistä, mutta ennen kaikkea se on vastuun kantamista. Ilman systeemiälyä johtaja käyttää valtaa väärin asioihin ja tekee sellaista, mikä ei palvele ihmisen hyvää eikä yhteinen tahto toteudu.

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on ihmisten rohkaiseminen käyttämään kykyjään. Johtaja ei voi onnistua yksin, mutta hän voi yksin lukita ihmiset ymmärtäessään oman roolinsa väärin. Uutterasti Esa Saarinen on muistuttanut, että ihminen ei syty parhaimpaansa käskien, vaan silloin kun hänen rinnallaan on ihminen, joka näkee hänessä sellaista, mikä ei vielä ole näkyvää.

Esa Saarinen näkee jokaisessa ihmisessä aarrearkun. Kannen läpi ei kuitenkaan voi nähdä mitä sisällä on. Täytyy tutkia omaa ajatteluaan ja toimiaan. Jokainen meistä on mysteerinä myös itselleen, eikä kukaan voi tietää mihin voi venyä. Vain testaamalla näkee mikä toimii ja mikä ei.

Parhaat johtajat saavat ihmiset uskomaan itseensä ja siirtämään mahdollisen rajaa ylöspäin. Tätä pidetään joskus perusteettomana positiivisuutena ja optimisminä. Esa Saariselle se on reaalielämä ja paitsi ehto inhimilliselle kukoistukselle, myös lähtökohta elämänlähtöisen työskentelytyön kehittämiseksi. Ei riitä, että muutetaan johtamisen käytäntöjä, pitää muuttaa sen perusteita, johtajan ja johdettavien ajattelua ja mieltä.

Kirjoittaja

Nostemestari Heikki Peltola (1952) on valmistunut Helsingin Kauppakorkeakoulusta kauppatieteiden maisteriksi 1976. Yhteistyö Esa Saarisen kanssa alkoi 1990 Peltolan toimiessa johtotehtävissä K-ryhmässä ja osallistuminen toiseen Pafos-seminaariin 1996 johti yhteisen yhtiön Nostetuotannon perustamiseen 1997. Peltola on kirjoittanut kuusi kirjaa itsensä ja ihmisten johtamisesta ja työskennellyt yli tuhannen työyhteisön kanssa etsien käytännön keinoja nostaa toiminta uudelle tasolle. Hän on ollut asiantuntijana monissa hankkeissa työelämän kehittämiseksi, mm. Veto, Kesto ja Palvelut 2020.

Lähteet

Miettinen, Ensio & Esa Saarinen. 1990. *Muutostekijä*. Helsinki: WSOY.
Saarinen, Esa & Kirsti Lonka. 2000. *Muodonmuutos*. Helsinki: WSOY.