

Sisällä muutoksessa

Sosiaalisen tutkimisen metodologian ydinkäsitteet ja harjoitukset

Adriaan Bekman

2013

Sisällysluettelo

Johdanto	3
1. Ihmisen luonne ja siihen liittyvä	4
<i>Esimerkkejä</i>	4
<i>Sosiaalitieteiden kehitys</i>	5
2. Yhteyden luominen sisäisen ja ulkoisen maailman välille	7
<i>Havainnointi</i>	7
<i>Kieli</i>	8
<i>Arviointi</i>	8
<i>Merkitys</i>	8
3. Sosiaalisen tutkimisen metodologian ydin käsitteet	9
<i>Prosessi, dialogi ja biografia</i>	10
<i>Lähtökohdat</i>	12
4. Sosiaalisen tutkimisen metodologian ydinharjoitukset	14
<i>Operatiivinen johtaminen</i>	14
<i>Horisontaalinen johtaminen</i>	15
1. <i>Ohjaavan kysymyksen tunnistaminen</i>	15
<i>Harjoitus 1</i>	16
<i>Selvennys</i>	16
2. <i>Ohjaavan kysymyksen täsmentäminen</i>	16
<i>Harjoitus 2</i>	16
<i>Selvennys</i>	17
3. <i>Vision selkiyttäminen</i>	17
<i>Harjoitus 3</i>	17
<i>Selvennys</i>	18
4. <i>Työprosessien parantaminen</i>	18
<i>Harjoitus 4</i>	18
<i>Selvennys</i>	19
5. <i>Ohjaavien periaatteiden näkyväksi tekeminen</i>	19
<i>Harjoitus 5</i>	19
<i>Selvennys</i>	20
6. <i>Sisäisen tiimin järjestäminen</i>	20
<i>Harjoitus 6</i>	20
<i>Selvennys</i>	20
7. <i>Tulevaisuuden käsikirjoitusten muotoilu</i>	21
<i>Harjoitus 7</i>	21
<i>Selvennys</i>	22
5. Horisontaalinen johtaminen	22
<i>Horisontaalisen johtamisen haltuun ottaminen</i>	22
6. Käytäntöön soveltaminen	24
<i>Organisaation muutosprosessi</i>	25
<i>Coaching</i>	27
<i>Opetus ja valmennus</i>	27
<i>Johtajuus</i>	28
<i>Neuvonanto</i>	28
<i>Ammatillinen osaaminen</i>	29
7. Tulokset ja löydöt	30
<i>Muutamia esimerkkejä havainnollistamaan edellä esitettyjä väitteitä</i>	31
8. Miten voimme saavuttaa kaiken tämän?	33
<i>Lopuksi</i>	35
<i>Jälkikirjoitus</i>	35

Johdanto

Etsiessämme uusia tapoja käsitellä kiusallisia ja hankalia muutoksia organisaatioissa, huomaamme ihmisten pitävän itsepintaisesti kiinni näkökannoistaan ja toimimattomista tavoistaan. Näin siitäkin huolimatta, että he jatkuvasti kokevat epäonnistuvansa halutun ja tärkeän muutoksen aikaansaamisessa. Luotamme siihen, että asiantuntijat pystyvät tuomaan meille vastauksia ja toivomme, että uusi ”hehkutus” tuottaa läpimurron. Olemme aina valmiita uskomaan, että kyllä se toimii seuraavalla kerralla. Emme ole valmiita kriittisesti katsomaan tapoamme työskennellä näissä muutosta vaativissa kohdissa.

Yleensä asiantuntijoiden tuomassa lähestymistavassa on se puute, että mukana olevien ihmisten sisäinen maailma ei juuri koskaan energisoidu ja voimaannu. Keskitymme ulkoisten olosuhteiden muuttamiseen ja yllätymme kun siitä huolimatta juuri mikään ei muutu prosesseissa, ihmisten käyttäytymisessä tai vision elävöitymisessä.

Kohtaamme toistuvasti sen tosiasian, että työelämämme aikana johtajien ja työntekijöiden välinen suhde ei ole perustavanlaatuisesti muuttunut. Päinvastoin, minusta juopa näiden kahden tahon välillä ja pysähtyneisyys yhdessä toimimiseen on syventynyt. Se aiheuttaa paljon ongelmia johdon ja henkilökunnan välille aikana, jolloin niin paljon muutosta pitäisi luoda. Johtajat siirtävät ohjeita muutoksen edistämiseksi, sitouttavat asiantuntijoita ja henkilökunta ihmettelee mitä tällä kaikella pitäisi tehdä. He improvisoivat kun työ ei suju, eivätkä tiedä miten tämän selittäisi johtajille.

Jakautuminen vain kiihtyy, koska sekä johtajat että henkilökunta ovat kiireisiä omien työprosessien kanssa. Heidän on työskenneltävä tehokkaasti ja tekemisen on oltava vaikuttavaa. Heillä ei todellisuudessa ole aikaa intensiivisesti ja rauhallisesti keskustella keskeisistä asioista. Koko ajan tulee lisää asioita ja juuri mitään ei jätetä pois.

Muutoksia käsitellään ennen kaikkea ylhäältä alas suuntautuvina toimintoina ja alhaalta ylös hierarkian ja linjattujen tehtävien kautta. Nämä tavat eivät kuitenkaan ole kovin toimivia. Asiat kestävät suunniteltua kauemmin, maksavat enemmän, eivätkä tuota haluttua tulosta.

Joskus olemme ymmärryksemme äärirajalla. Miten mennä eteenpäin?

Tässä kirjassa kuvaan metodologian, joka perustuu vuosien tutkimustyöhön ja käytännön kokemukseen. Ne ovat pyrkineet selvittämään sitä, kuinka voimme toimia lisääntyneen eriytymisen kanssa ja hedelmällisesti työskennellä hankalien organisatoristen asioiden parissa, erityisen monimutkaisissa ja joskus vaikeissa olosuhteissa.

Metodologia on osa sosiaalitieteiden kehitystä ja kuvataan lyhyesti myöhemmin tässä kirjassa. Metodologian syntyyn on myös vaikuttanut luovien johtajien ja kehittäjien pitkäaikainen työ uusien työtapojen löytämiseksi hankalissa kysymyksissä.

1. Ihmisen luonne ja siihen liittyvä

Kysymys, joka on pitänyt organisaatioiden johtoa otteessaan vuosikymmeniä monissa kulttuureissa kuuluu näin: ”Kuinka motivoin työntekijöitäni niin, että he toimisivat itsenäisesti ja vastuullisesti, saavuttaisivat tavoitteensa ja kehittäisivät työtään parantaakseen työnsä tuloksia?”

Kysymys, joka on pitänyt henkilökuntaa otteessaan vuosikymmeniä monissa kulttuureissa kuuluu näin: ”Kuinka saisin johtajani kuuntelemaan minua, meitä niin, että vihdoinkin voisimme käydä käsiksi todellisiin ongelmiimme? Mitä ihmettä he puuhaavat siellä?”

Olen kohdannut nämä kysymykset usein, kun olen työskennellyt organisaatioiden kehittämiskysymysten parissa, suurissa ja pienissä organisaatioissa, vuosien ajan, useissa maissa Euroopassa ja sen ulkopuolella. Kaikkialla on sellainen jako johdon ja työntekijöiden välillä, että sitä ei voi luonnollisella tavalla yhdistää.

Esimerkkejä

- *Suuressa sosiaalialan organisaatiossa, johto ylhäältä keskijohtoon on yrittänyt vuosia muuttaa organisaatiota, jotta se keskittyisi entistä enemmän asiakkaaseen ja olisi suorituskykyisempi. He ovat hyvin kiireisiä. Henkilökunnan antamat arvostukset johtamisesta vuotuisissa kyselyissä, osoittavat henkilökunnan tyytyväisyyden laskua. Mitä ihmettä johtajat tekevät, sanoo henkilökunta. Miten saisimme henkilökunnan puolellemme, sanovat johtajat.*
- *Tutkiessamme johtajuutta monissa organisaatioissa, useissa maissa ja kulttuureissa, käytämme 360° menetelmää neljän johtamisen ydinalueen tutkimiseen. Miten heidän prosessien ohjaus toimii, miten he valmentavat oppimista, kuinka he innostavat visioinnissa ja millainen on heidän kykynsä toimia yllättävissä tilanteissa. Koko henkilökunta ottaa osaa tähän. 360° tutkiminen näyttää vaikuttavasti rakenteellisen jaon johtajan ja työntekijöiden käsitysten välillä. Johtajan ja hänen kollegoidensa käsitykset ovat paljon lähempänä toisiaan, kuin johtajan ja työntekijöiden. Johtaja esimerkiksi pitää itseään hyvänä alaistensa valmentajana, joka kannustaa heidän oppimistaan. Työntekijät sen sijaan ajattelevat, että jos johtajalla on jokin asia, johon hän ei kykene, se on nimenomaan valmentava ote. Vastakohtat sisältävät totuuden. Johtaja on sitä mieltä, että hänen vahvuuksiaan ei ole toimeen pano. Sen sijaan työntekijöillä on sellainen mielipide, että johtaja toimeenpanee asioita koko ajan.*
- *Joka päivä kohtaamme tilanteita, joissa sanominen ja tekeminen ovat ristiriidassa. Päätöksiä ei panna täytäntöön. Missioon ja visioon liittyviä puheenvuoroja ei jalosteta. Suuria projekteja pistetään pystyyn hyvin tarkoituksin, jotka sitten tuhoutuvat hoppuiluun, touhuamiseen ja jokapäiväisen elämän monimutkaisuuteen.*

Tässä muutamia havaintoja, kokemuksia ja tutkimuksen tuloksia, jotka tuovat ongelman näkyväksi. Loputon pyrkimys ratkaista tämä ongelma, viittaa siihen, että se on ratkaisematon ongelma tai kuten Harry Kunneman kutsuu sitä ”hidas ulosvirtaus”. Loputon vyöry projekteja, joilla yritetään parantaa johdon ja työntekijöiden välejä. Koulutuksia ja ohjelmia, joiden tarkoitus on selvittää tämä ongelma. Useasti ne epäonnistuvat tai johtavat epätydyttävään tulokseen ja lisäävät huomion keskittymistä vaikeisiin asioihin. Väitöstutkimukset asiasta,

ovat elävä osoitus siitä, että tämä asia on hyvin elossa ja merkittävä, emmekä osaa toimia sen kanssa.

Toimittuamme pitkää tämän ongelman parissa käytännössä ja teoreettisesti, on johtanut meidät kehittämään seuraavan hypoteesin:

Johdon ja työntekijöiden välinen jako on nähtävä ennen kaikkea organisaation ongelmana.

Organisaatioissa yksinkertaisesti on hierarkiaa, pyrkimys tavoitteen saavuttamiseen, mittava systeemien rakenne, tehtäviä, toimintoja, toimintatapoja ja sääntöjä. Sen vuoksi siellä on erilaiset vastuut johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijä on johdon vastuulla. Hän on johdon taholta kontrolloitu, arvioitu ja valmennettu. Tämä johtaa ylhäältä alaspäin katsovaan suhteeseen.

Organisaatio on luotu yhdessäolon muoto, jossa osallistujat toimivat itse luodun yhtenäisyyden kautta, joka ei ole luonnollinen. Organisaatio ei ole verisiteen muodostama perhe, joka kestää elämän ajan. Organisaatio on tilapäinen järjestely, osa-aikainen osa elämää, mahdollisuus. Organisaatiossa meillä ei ole perheen kaltaista luonnollista yhteenkuuluvuutta vaan väliaikainen, epävakaiden ihmisten yhteenliittymä. Organisaatio ei synny itsestään, eikä sillä ole muuta itseisarvoa, kuin säilyä ja luoda meidän kautta annettu merkitys.

Tämä tarkoittaa sitä, että organisoiduissa suhteissa ei ole sellaisia itsestään selvyiksiä, kuten perheestä tuttua, luonnollisesti jatkuvaa hierarkiaa vanhemman ja lapsen välillä tai luonnollisesti syntyvien yhteisöjen hierarkiaa vanhempien ja nuorempien välillä. Johtaja voi olla työntekijän poika. Näin ollen, on olemassa ero luonnollisen yhteenkuuluvuuden ja organisoidun yhteenkuuluvuuden välillä. Samat lait eivät näissä välttämättä toimi.

Voimme jopa sanoa, että kun luonnollisen yhteisön perustana on harmonia ja kaikki on toisiinsa suhteessa, näin ei ole organisoiduissa yhteenliittymissä, joissa päinvastoin vallitsee paradoksaalisuus, vastakohtaisuus ja vastakkaisuus.

Tämä tarkoittaa, että vakiintunut jako johdon ja työntekijöiden välillä on selkeä ilmaus tästä paradoksisista. Niinpä kasvavissa ponnisteluuksissa tämän paradoksin muuntamiseksi harmoniaksi (ongelma selvitetty ja muutos aikaansaatu), paradoksi koetaan entistä intensiivisemmin, vastustus kasvaa ja asiat eivät toimi. Se tuo meidät tärkeän asian äärelle. Organisoidussa yhteenkuuluvuudessa, ihmisten sisäinen kokemus on merkittävä osa tapahtumaa ja se on vaikea ilmaista. Tätä sisäistä kokemusta ei ohjaa harmonia vaan vastakkaisuus. Elämme niin sanotusti ei itsestään selvissä, monimutkaisissa suhteissa, joita emme tunne, emme tavoita, emme pysty ennakoimaan ja joita emme voi paeta ("lähdän nyt") tai vaikuttaa niihin ("aion muuttaa sen"). Näin tulee näkyväksi myös se, että jatkuvat ponnistelut muutosten ja uudistusten aikaansaamiseksi, ovat olennainen osa organisoitua olemassaoloa. Luonnollisessa olemisessä on pyrkimys palata alkujuurille, saattaa entiselleen se, joka sekoittaa, pyrkimys harmonisiin suhteisiin.

Sosiaalitieteiden kehitys

Jos haluamme saada syvemmän näkemyksen käsiteltävään asiaamme, johdon ja työntekijöiden epätasa-arvoinen suhde ja siihen kuinka voimme toimia asian kanssa muutostapahtumissa, on syytä suunnata huomiotamme tapaan, jolla voimme tutkia ja prosessoida tätä asiaa. Sitä varten voimme kääntää katseemme siihen kehitykseen, joka on tapahtunut sosiaalitieteissä viimeisten vuosikymmenien aikana. Luonnehdin tätä kehitystä sosiaalitieteiden vapauttamisena luonnontieteiden ja humanististen tieteiden yhteydestä.

Sosiaalitiheet etsivät omaa metodologiaansa, joka olisi pätevä tutkimukselle organisoiduissa yhteenliittymissä, joissa me entistä enemmän elämme.

Voimme väittää, että ihmiset ovat erkanemassa luonnollisista suhteista ja elävät enenevässä määrin organisoiduissa suhteissa, syntymästä kuolemaan ja joka päivä. Luonnontieteiden ja humanististen tieteiden metodologia ei anna enää riittävää tukea kehittää ja tutkia organisoituja suhteita, näissä monimutkaisissa ja itse tekemissämme maailmoissa. Meillä on tarve omaan sosiaalitieteelliseen tutkimisen metodiin, joka antaa meille syvemmän näkökulman siihen, mitä on meneillään ja myös opettaisi meitä toimimaan merkityksellisellä tavalla organisoidun monimutkaisen elämän kanssa. Haluan täsmentää tätä kannanottoa. Luonnehdin sosiaalitieteiden vapautumista seuraavalla tavalla:

Luonto on ollut aina tieteen kohde, sen sijaan humanismi toimii ihmisen hengen parissa. Luonnolla ja hengellä on omat lakinsa, joita pyrimme tutkimuksellamme jäljittämään. Näin pääsemme kiinni lakeihin, jotka auttavat meitä saamaan otteen luonnosta ja hengestä. Esimerkiksi teknologia on hieno tulos tästä.

Samaan aikaan meidän on entistä enemmän elettävä tässä itse suunnittelemissamme maailmassa. Luonnon ja hengen lait eivät enää itsestään selvästi toimi luomissamme organisoiduissa ihmissuhteissa. Kun me esimerkiksi muutamme öljyn polttoaineeksi ja käytämme sitä autossamme, niin sen toteuttamiseen tarvitaan systeemi, joka voi käytettäessä lopettaa toimimisen. Olemme jumissa tienposkessa ja odotamme apua. Tai olemme kovasti ahertaneet saadaksemme aikaan laatujärjestelmän, jonka pitäisi taata tuotteen ja tuotannon kontrolli, mutta huomaammekin, että kukaan ei käytä tätä systeemiä odottamallamme tavalla, vaan jatkavat kuten ennenkin.

Ensimmäinen ja kaikkein tärkein sosiaalitieteiden löytö on käsitys siitä, että toiminta ja oivallus kulkevat käsikädessä sosiaalisella, ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen alueella. Tutkimus vaikuttaa tähän tilanteeseen ja muuttaa sitä.

Toinen löytö on se, että sosiaalitieteissä dialoginen lähestymistapa kunnioittaa tilannetta. Kyse ei ole subjekti-objekti suhteesta, kuten hengen ja luonnon välillä on, vaan subjekti-subjekti suhteesta. Konstruktionismi osoittaa sen meille. Kuka ja mikä yhdistyvät.

Kolmas löytö on, että toiminta ja oivallus ovat tietynlaisessa suhteessa toisiinsa niin, että merkitys lisätään vasta jälkikäteen ja että tämä lisäys ei ole yksiselitteinen. Ihmiset pystyvät havainnoimaan ja arvioimaan yhteistä kokemusta täysin eri tavoilla.

Neljäs löytö on, että sosiaalisella kentällä kaikki muuttuu ja kehittyy jatkuvan ja säännöllisen toistamisen kautta. Tiettyjä lainalaisuuksia syntyy väliaikaisesti ja yhteydestä riippuen ja nämä lait muovaavat sosiaalista kenttää määräävällä tavalla. Kun sovellamme eri lakeja tai lähestymistapoja, ne johtavat erilaisiin sosiaalisiin todellisuuksiin ja tilanteisiin. Ohjaavat mielikuvat, arvot ja standardit, joita otetaan käyttöön eivät toimi välttämättä itsestään, vaan niiden ihmisten välisissä yhteyksissä, jotka ottavat ne käyttöön ja pystyvät muuntumaan samalla kun toimivat. Mutta heidän toteutuksellaan on tiettyjä ennustettavia, yhteydestä riippuvia vaikutuksia, joita voidaan jälkikäteen havainnoida ja määritellä eri tavalla.

Käsitellessämme Ihmisluonnon paradoksaalisuutta vaikeissa asioissa, hitaissa kysymyksissä, näyttäisi olevan tärkeää, että emme ota huomioon vain havaintojamme ulkoisista ilmiöistä, niin kutsuttuja faktoja, vaan kiinnitämme myös huomiomme prosesseihin,

työskentelytapoihin, ilmiöihin, kokemuksiin, arviointeihin ja päätöksiin, joita ihmiset tekevät sisäisesti ja joiden kanssa he elävät. Tämä on tärkeää, koska tässä sisäisessä maailmassamme meidän täytyy työskennellä tarkastellessamme ja tutkiessamme erillisyyttä tai osapuoliin jakautumista, kuten työntekijöiden ja työnantajien välistä tilannetta.

Horisontaalisen johtamisen sosiaalisen tutkimisen metodologia, niin kuin sitä on kehitetty, pyrkii toimimaan tämän kaiken kanssa. Se tarjoaa mahdollisuuden, perustan tutkimukselle ja toiminnalle sosiaalisella, keskinäisellä alueella ja tuloksellisessa uuden luomisessa. Työskentely tämän kirjan parissa voi johtaa sinut metodologian ”salaisuuteen”. Se voi rikastaa omaa tutkimisesi repertuaaria ja toimimistasi sosiaalisella, organisoidulla alueella.

Ensimmäinen askel, jonka otamme on se, kuinka luomme yhtenäisyyttä sisäisen ja ulkoisen maailman välillä ja kuinka nämä voivat yhdistyä inspiraatioksi muutosprosesseissa.

2. Yhteyden luominen sisäisen ja ulkoisen maailman välille

Kun olemme tekemisissä jähmeiden ja monimutkaisten asioiden kanssa, tarvitaan sisäistä ajattelun voimaa, herkkää tahtotilaa ja luovaa yksilöiden ja tiimien tarmoa. On riittämätöntä keksiä älykkäitä systeemejä, jotka voisivat saada muutoksen tapahtumaan. Ensiksi meidän on saatava kosketus ihmisten sisäiseen maailmaan, vaikuttaa toisiimme siellä. Näin aukeaa mahdollisuus toimintaan ja uuden suhteen luomiseen sisäisen ja ulkoisen maailman välillä.

Kutsumme ihmissieluksi sitä, joka yhdistää sisäisen ja ulkoisen maailman. *Ihmissielu on vanha ja kiistanalainen käsite*. Onko sitä olemassa, ja jos on, miltä se näyttää?

Vastataksemme tärkeään kysymykseen, valitsemme periaatteen, että kun ihmismieli ja ihmiskeho ovat osa luonnollista, harmonisesti organisoitua maailmaa, niin näin ei ole sielun kanssa. Sielu on paradoksi, vastakohta. Tämän haluamme tässä tuoda esiin.

Seuraavaa neljää periaatetta käytetään lähtökohtana sielun paradoksaalisuuden tutkimiselle ja sisäisen ja ulkoisen maailman yhdistämisen välttämättömyydelle.

- *Ensimmäiseksi*: havainnointi. Havainnointi rakentaa sillan sisäisen ja ulkoisen maailman välille.
- *Toiseksi*: kieli. Käytämme kieltä ilmaistaksemme sisäisen ja ulkoisen maailman välistä yhteyttä.
- *Kolmanneksi*: arviointi. Arvioinnin kautta luomme yhteyden sisäisen ja ulkoisen maailman välille.
- *Neljänneksi*: merkitys. Merkityksen kautta luomme tarkoituksen sisäiselle ja ulkoiselle maailmalle ja päinvastoin.

Nämä neljä periaatetta ovat perustana rakentaessamme siltoja sisäisen ja ulkoisen maailman välille silloin, kun työskentelemme vaikeiden asioiden parissa. Tässä kohdassa johtajat ja työntekijät joko kohtaavat tai ohittavat toisensa.

Seuraavaksi selvennämme näitä neljää periaatetta, jokaista omalla erityisellä tavallaan.

Havainnointi

Meidät on varustettu aistein. Näemme, kuulemme, tunnemme, haistamme, maistamme. Me vedämme aisteillamme niin sanotusti ulkoisen maailman sisäiseen maailmaamme. Näin me otamme sen vastaan. Kehomme on järjestäytynyt prosessoimaan näitä havaintoja. Me olemme

vain hämäästi tietoisia tästä. Ruuan, vaikutelmien, kokemusten, aistiemme kiihokkeiden jne prosessointi, on jatkuvaa havainnoinnin prosessia. Ihomme, elimistömme, hermostomme, veremme ovat kaikki osa tätä havainnoinnin prosessia ja sisäistämistä. Sairaus ja terveys heijastaa havainnoinnin ja sisäistämisen prosessia.

Kieli

Kielen kautta voimme ilmaista itseämme. Kielen kautta, jota käytämme, pystymme luomaan sisäisen maailmamme ja sen, mitä siellä tapahtuu käsitettäväksi ja tunnistettavaksi. Sanat joita käytämme, lauseet joita sepiämme, eleet joita teemme, myös tunne jonka laitamme näihin ja tahto joka pyrkii ilmentämään itseään, kaikki tämä ilmaistaan kielessä. Sanat ja lauseet kantavat mukanaan mielikuvia ja ideoita maailmaan, jossa syntyy merkitystä sille, minkä koemme. Kielen kautta kommunikoimme ja kohtaamme toisemme. Kehonkieli on osa sitä.

Arviointi

Sielun paradoksi on syynä siihen, että se mitä havainnoimme ja se mitä ilmaisemme kielellisesti, ei ole luonnollisesti yhdistynyt. Syntyy vastakohtia, muutoksia. Yhtä äkkiä näemme jotain eri tavalla, näemme tai kuulemme jotain, jota emme aikaisemmin huomanneet. Olemme koko ajan pakotettuja harkitsemaan, jatkuvasti liittämään sisäisen ja ulkoisen maailman. Tässä prosessissa kohtaamme toisia, jotka saavat meidät liikkeelle. Näiden suhteiden kehitys tulee näkyväksi arviointiemme kautta. Arviointi luo yhteyden tulkinnan prosessin kautta. Tämä prosessi on ihmisten välinen tapahtuma, jatkuva pohdinta ja uudelleen suuntaaminen, antaa asioille oma tila. Arviointi luo perustan päätöksen teollemme, toimillemme, joihin ryhdymme ja liikkeellemme. Ne voivat olla hyviä, mutta myös vääriä. Tämä tulee näkyviin siinä mikä arviointi toimii sosiaalisella alueella. Arviointi ei osoittaudu olevan kiistaton, vaan suhteellinen.

Merkitys

Jotta emme joutuisi eksyksiin tässä maailmassa, meidän on käsiteltävä moraalikysymyksiä. Onko sillä merkitystä mitä sanomme, koemme, teemme? Mistä tämä syntyy? Vahingoittaako se toisia vai auttako se heitä? Olemme itse luomiemme merkitysten maailmassa. Olemme jättäneet meille annetun luonnollisen moraliteetin ja meidän on kannettava vastuumme omista havainnoistamme, kielestämme, arvioinneistamme ja päätöksistämme. Sosiaalisella alueella, kaikki mikä on sallittua tai kiellettyä, kannustettua tai tukahdutettua, ei ole puolueettomasti annettua, vaan se on määriteltävä mukana olevien ihmisten kesken, ihmisten, joiden työstä on kysymys. Tämä luo monimuotoisuutta moraalisiin. Se edellyttää henkilökohtaista suhdetta, omaa näkökulmaa, omaa arviota ja päätöstä. Tätä varten meidän on luotava moraalisia merkityksiä, joiden avulla niitä ilmaisemme. Minä moraaleja. Me moraaleja.

Kun luonnon ja hengen maailmassa näemme täydellistä, kaikki ovat suhteessa toisiinsa, itse luomassamme maailmassa, organisaatioissa on kysymys enemmänkin epätäydellisestä.

Lähtökohdaksemme voimme ottaa tilanteen, jossa kaikki ei ole kunnossa. Olemme vajavaisia havainnoinneissamme, siinä kuinka ilmaisemme itseämme kielellisesti, arvioinneissamme ja moraalisisessa tarkoituksessa, jonka siihen liitämme. Aristoteles näki sen juuri näin ja se on myös kuvattu vanhassa ja uudessa testamentissa. Tuomas Akvinolainen, Hannah Arendt,

Jürgen Habermas ja Martin Heidegger, monien muiden ohessa, osoittavat sen. Käytännöllisesti katsottuna tämä on näytetty eniten toteen meidän jatkuvana ponnisteluna saada elämämme toimimaan organisoiduissa yhteyksissä. Tuntuu hienolta kun asiat joskus toimivat. Organisaation asiakas voi sen kaikkein parhaiten kokea.

- *Esimerkiksi syntymäpäivänäsi odotat kovasti päivällistä, jonka olet järjestänyt suosikkiravintolaasi. Ruoka on hyvää, eikä se ole liian kallista. Vierailta on hauskaa, yhteys ihmisten välillä on voimakas, henkilökunta kokee iloa työskentelystään, omistaja tunnistaa toimineensa oikein ja hyvin. Tästä syntyy pitkäksi aikaa iloisia muistoja.*
- *Toinen esimerkki on siitä, kun uudelleen järjestellään pieni kotipuutarha. Keskustelut puutarhakeskuksen omistajan kanssa menevät hyvin ja sujuvasti. Hän on samaa mieltä suunnitelmastasi. Kun työ alkaa, puutarhurit työskentelevät yhdessä hyvin harmonisesti, he tietävät mitä tehdä, kysyvät sinulta kun se on tarpeen, ovat itsenäisiä ja arvostavat kahvia, kakkuja ja juomia joita tarjotaan säännöllisesti. Sovitte, että pieni ”tippi” on työn lopussa ansaittu. Tyytyväisenä maksat laskun ja nautit auringosta istuessasi kauniilla pihallasi.*

Mutta kun katsot huolellisesti, näet, että niissä prosesseissa joita koet asiakkaana tai työntekijänä, on paljon pielessä. Jatkuvia epäonnistumisia, odotukset eivät kohtaa, tuloksia ei synny tai tulos on pettymys. Sosiaalisella alueella tarvitaan jatkuvaa huolenpitoa ja mukautumista siihen, mitä teemme tai kuinka tämä vastaa toiveitamme ja toisten toiveita, mikä on tämän mielekkyys ja tarkoitus, miten edetään tämän kanssa. Voimme ymmärtää tämän, kun kehitämme tietoisuuttamme siitä, mikä on tärkeää sosiaalisella alueella. Tästä voidaan sanoa paljon.

Tietoisuuden kehittäminen sosiaalisen alueella siitä, kuinka järjestäydymme toisten kanssa, voi ohjata johtajat ja työntekijät yhteen. Silloin voimme nähdä perustavaa laatua olevan eron sen välillä, kuinka asiat toimivat välillämme vertikaalisessa, hierarkkisessa asetelmassa ja horisontaalisessa, ei hierarkkisessa asetelmassa. Vertikaalisessa asetelmassa vaikuttaa pääasiassa valta, horisontaalisessa kohtaaminen. Vertikaalisessa käytännöllisyys dominoi, suuntaudumme tuottavuuteen. Horisontaalisessa dominoi inhimillisyys, suuntaudumme inspiroivaan palautteeseen. Erityisesti muutosprosessissa todellinen taide syntyy horisontaalisen liikkeelle saattamisesta. Tämä alkaa yhteisellä kysymysten tutkimisella, vahvalla neljän alueen soveltamisella, jotka ovat havainnointi, kieli, arviointi ja merkityksen luominen.

Työssämme muutoksen johtajina ja kehittäjinä vaikeissa tilanteissa, olemme kehittäneet metodologian ihmisille ja organisaatioille. Se voi auttaa meitä toimimaan moraalisen tavalla niissä toimimattomissa suhteissa, joita kohtamme sisäisesti ja ulkoisesti itsessämme. Se voi auttaa meitä muutoksessa, inspiroivalla, luovalla ja merkityksellisellä tavalla.

3. Sosiaalisen tutkimisen metodologian ydin käsitteet

Tutkimuksissamme, löytääksemme sellaisen metodologian, joka voi toimia organisaatioiden kehittämisen vaikeissa asioissa, ihmisten välisen toiminnan muuttamiseksi, ensimmäiseksi kohtamme kolme korvaamatonta käsitettä, jotka ansaitsevat huomiomme kaikissa tilanteissa aina kun muutos on kyseessä.

Nämä käsitteet ovat *prosessi, dialogi ja biografia*.

Niistä puhutaan tässä luvussa.

Olemme huomanneet myös muutamia tärkeitä tieteellisiä lähtökohtia, joita käytetään luonnontieteissä ja humanistisissa tieteissä ja jotka voivat olla käytännöllisiä sosiaalitutkimuksessa ja joita voidaan erityisesti hyödyntää silloin, kun olemme tekemisissä organisaation vaikeiden muutosasioiden kanssa.

Lähtökohtia:

- Oletamme aina, että ongelmat ovat ilmausta toimimattomista suhteista, jotka meidän on saatava liikkeelle.
- Lähdemme siitä, mikä on havaittavaa ja aina palaamme siihen.
- Tarkistamme havaintomme, arviointimme ja ratkaisumme merkityksen toisten yhteisöön kuuluvien kanssa.
- Me etsimme ne tarinat, jotka saavat meidät mukaansa ja kuuntelemme noita tarinoita niin, että syntyy merkityksiä.
- Me olemme tarkkoja näkemyksissä, jotka ohjaavat käyttäytymistä tilanteissa ja perustuvat moraalisiin näkemyksiin.

Paljastumme myös näiden lähtökohtien kautta.

Prosessi, dialogi ja biografia

Elämme elämäämme prosesseissa. Emme ainoastaan koe luonnollisia prosesseja kuten nukkuminen ja syöminen, vaan elämme myös organisoituja prosesseja kuten työ, matkustaminen ja opiskelu. Me huolehdimme, että prosessit ovat rytmisiä aktiviteetteja, joissa toimimme myös toisten kanssa.

Jokaisessa prosessissa on syke, rytmi ja melodia. Syke on toiston tahti, rytmi toimii sisäisen ja ulkoisen maailman välissä ja melodia on asia ja teema sille, mistä itse asiassa on kysymys. Elämme sykkeen, rytmin ja melodian sykleissä ja meidän on kyettävä toimimaan niiden kanssa samalla, kun improvisoimme. Vaikka kysymyksessä on toisto, niin sosiaalisella alueella tämä toisto ei ole koskaan täysin samanlainen kuin edellinen sykli.

Meillä on esimerkiksi kokous joka maanantai aamu. Se kestää kolme tuntia ja siellä käsitellään listalla olevia asioita. Seuraamme esityslistaa, keskustelemme erilaisista asioista ja teemoista, joiden kanssa olemme olleet tekemisissä ja joihin olemme sopeutuneet.

Kohtaamme sen tosiasian, että meidän on suunniteltava, suoritettava ja tarkistettava prosesseja. Luonnolliset prosessit tapahtuvat katkeamattomasti – aurinko nousee ja laskee. Sosiaaliset prosessit tapahtuvat suhteessa sykkeeseen, rytmiin ja melodiaan niin kuin me olemme ne luoneet. Sen takia ei ole helppo vakiinnuttaa ja saada toimimaan hyviä prosesseja. Voimme päättää, että maanantain kokous on liian pitkä, vie liikaa energiaa, eikä ole tarpeeksi hyödyllinen ja haluamme muuttaa sitä. Nimitämme esimerkiksi jokaiselle listalla olevalle asialle asianomistajan, keskustelua rajoitetaan ja jokaisen asian kohdalla päädymme selkeään sopimukseen.

Voidaan sanoa, että prosessit tapahtuvat satunnaisesti. Et näe niitä, mutta ne ovat kuitenkin läsnä. Asiat, ongelmat ja sisällöt vievät huomiomme. Meillä ei aina ole näkökulmaa siihen, miten prosessit toimivat ja ovat suunniteltuja. Koska olemme erilaisissa prosesseissa sekä yhdenmukaisia että samanaikaisesti rajoittavia, jännitteitä syntyy. Panemme täytäntöön työprosesseja, perheprosesseja ja henkilökohtaisia oppimisprosesseja saman päivän aikana ja meidän on siirryttävä prosessista toiseen. Emme aina onnistu. Joudumme vaikeuksiin.

Käyttäytymisemme sosiaalisella alueella riippuu paljon siitä, kuinka prosessit edistyvät ja kuinka ne liittyvät toisiinsa. Tämä ei koske vain todellisia aktiviteetteja vaan myös meidän sen mukaisia tunnetiloja ja ajatuksia. Jos prosessi ei toimi, johtaa se kummalliseen käyttäytymiseen. Tämä tulee esiin pienimmissäkin yhteyksissä. Vesi ei tule hanasta kun olet suihkussa, kaipaat toimivampia junayhteyksiä, kokouksessa kollega tekee samanlaisia ilkeitä huomautuksia samasta asiasta yhä uudestaan ja uudestaan ja niin edelleen. Katso peiliin kuinka reagoit. Jännite sisäisen ja ulkoisen maailman välillä kasvaa.

Emme ole yksin näissä prosesseissa. Tapaamme toisia esimerkiksi asiakas –palveluntuottaja suhteessa, johtaja –työntekijä suhteessa tai kollegojen kesken. Työskentelemme toisten kanssa, liitymme toisiin, olemme toisistamme riippuvaisia. Tämä voi olla kamppailua, mutta se voi olla myös ihanaa. Ymmärrämmekö toisiamme, tarkoitammeko samaa asiaa, raavimmeko toisen selkää ja kykenemmekö vastaamaan toiselle.

Olemme jatkuvassa dialogissa toisten kanssa. Tämä tietysti sisältää sen tavan, jolla me otamme vastaan merkitykset kokemuksistamme, tekemisistämme ja siitä, mitä meille tapahtuu. Olemme dialogissa toisten kanssa tietääksemme miten asiat ovat, mihin ne liittyvät ja mitä ajattelen niistä. Voimme kuvata dialogia sanoilla ” auttaa toinen toistaan”. Kyse ei ole siitä, että palvelemme toista, vaan palvelemme toinen toisiamme. Kysymyksessä on kahteen suuntaan tapahtuva liike. Yhteistyössä emme ole esimerkiksi vain toisen asiakas, vaan samaan aikaan myös palveluntuottaja. Kysymyksessä on todellinen vastavuoroisuus. Mutta me myös koemme tilanteita, joissa toinen määrää toista. Koemme myös oppimistilanteita, joissa me yhdessä harjoittelemmekin ja teemme löydöksiä. Dialogin laatu määrittelee paljon sitä, mikä on kokemuksemme laatu. Tuomme sisäisen ja ulkoisen maailman yhteen, yhteen liittäväällä toiminnalla, värähtelyllä ja energisoivalla eteen taakse liikkeellä. Vastaanotamme ja luovutamme, annamme ja saamme ja me tuemme ja tulemme autetuiksi.

Kulkiessamme dialogisessa prosessissa toisten kanssa, tunteja, päiviä, viikkoja, kuukausia, vuosia, luomme omaa elämäntarinaa, omaa biografiaa. Kirjoitamme sormellamme multa, seuraamme ajan linjaa. Me asetumme toisten elämään. Biografia, elämäntarina on elämän arvoisältö. Biografiaamme asettuu kaikki se mitä meille tapahtuu, se mitä menemme läpi ja luomme. Ne seuraavat meitä muistoissamme ja omassatunnossamme. Se ruokkii sieluamme ja muodostaa persoonallisuutemme. Oma biografiamme liittyy toisten biografioiden ja myös organisaatioiden biografioiden. Tulemme osaksi suurempaa kokonaisuutta. Löydämme työtovereita, joiden kanssa jaamme kiinnostuksemme, joiden kanssa ryhdymme toimiin, joiden kanssa jaamme oivalluksiamme ja kokemuksiamme. Jokainen biografia on ainutlaatuinen ja samalla osa laajempaa kokonaisuutta. Me muodostumme ympäristön kautta, mutta luomme myös omat tilanteemme ja merkityksemme, jotka sijoittuvat omalle elämäntarinallamme. Luomme enenevässä määrin omaa biografiaamme. Emme ole enää vain isiemme ja äitiemme poikia, maamme lapsia, vaan olemme sellaisia, joiksi olemme itseemme tehneet ja sellaisia, joiksi toiset ovat meidät tehneet. Biografiassa prosessoimme kaikkia elämän sisältöjä ja muunnamme niihin uusia merkityksiä. Biografiassamme luomme merkityksen elämällemme.

Nämä kolme, *prosessit, dialogi ja biografia* ovat sosiaalisen kentän tärkeitä, luovia periaatteita, joita voimme käyttää muotoa ja merkitystä luodessamme omaan elämäämme ja yhdessä eletävään elämään. Ne muodostavat perustan modernille elämisen taiteelle organisoidussa ympäristössä. Tämä koskee erityisesti toimintaamme paikalleen jämähtäneiden kysymysten ja vaikeiden asioiden parissa. Todellista taitoa vaativaa on luoda ja panna täytäntöön organisaatiossa sellaisia prosesseja, jotka virtaavat ja tuottavat tuloksia, joita voimme

edelleen kehittää. Tietoisuus prosesseista on kehitetty, jotta voimme käyttää niitä organisaatioissa muutokseen, oppimiseen, työhön, yhteistyöhön ja merkitysten luomiseen. Taitoa vaativaa on kantaa dialogia sisällöllisesti niin, että jokainen on mukana ja reagoi toisiin mukanaoleviin. Onnistuessamme syntyy yhteisvaikutus, lisäarvo, joka rikastaa jo olemassa olevaa. Se voi olla tieto, taito, uudet suhteet ja hyvät päätökset.

Eryyisesti organisaatioiden muutosprosesseissa, vaatii erityistä taitoa luoda biografinen yhteys oman elämän ja toisten elämien välille, elämäkertamme ja organisaation elämäkerran välille.

Mitä paremmin asetumme prosesseihimme, sitä intensiivisempi on dialogi ja sitä merkityksellisemmältä se tuntuu oman elämäkertamme sisältönä, sitä enemmän olemme läsnä organisaatiomme elämässä ja itsessämme ja sitä enemmän voimme täyttää elämäntehtäväämme. Tämä on erityisen silmiinpistävää kun ihmiset ja organisaatiot vanhenevat. Silloin me näemme hedelmät, mutta myös hukatut mahdollisuudet ja käsittelemättömät epäonnistumiset.

Kun näistä kolmesta, *prosessit, dialogi ja biografia* on tullut entistä enemmän osa meitä, myös sisäinen ja ulkoinen maailma ovat enemmän yhtä ja sielu voi kukkia. Tämä on merkityksellistä ja keskeistä organisaation muutosprosesseissa ja voi organisoiduissa yhteisöissä silloittaa johdon ja työntekijöiden välistä kuilua. Me ensisijaisesti kohtaamme toisemme niissä ja järjestäydymme toistemme kanssa persoonallisten laadullisuuksiemme kautta. Voimme päivittäisissä toiminnoissamme päästää irti vertikaalisesti toimivista johdon ja työntekijöiden liittoumista ja lähteä yhdessä muutos- ja kehitysprosessien matkaan persoonallisella ja horisontaalisella tavalla. Molemmat, operatiivinen toiminta ja muutos, voivat elää sovussa organisoidusti erittäin hyvin niin kauan, kuin meillä on yhteinen tietoisuus niistä.

Lähtökohdat

Kehittääksemme laajemman tietoisuuden, aloittaessamme organisaation muutosprosessia, suosittelemme työskentelyä tiettyjen, humanistisissa ja luonnontieteissä merkityksensä osoittaneiden lähtökohtien kanssa. Ne voivat tukea ja opastaa meitä toimiessamme organisoidulla sosiaalisella alueella.

Lähtökohta 1: Me etäännyttämme itsemme asioista, jotka ovat ilmausta suhteiden epäjärjestyksestä ja jotka me haluamme saada liikkeelle.

On esimerkiksi järkevää, että emme tarkastele ongelmia erillisinä asioina, vaan ilmauksena useiden todellisuuksien välisestä epäjärjestyksestä. Palaamme jatkuvasti kysymykseen: mikä on ongelma? Organisoidulla sosiaalisella alueella ongelmat eivät ole objektiivisia vaan subjektiivisia. Kun tutkimme ongelmaa, huomaamme, että se muuttuu ja sillä on useita yksilöllisiä puolia. Ongelma ei ole yksiselitteinen, vaan eri ihmiset näkevät sen eri tavalla. Kyky liittyä ongelmiin, huomion kiinnittäminen niihin, saa jotain tapahtumaan. Suhteet lähtevät liikkeelle. Yhtä äkkiä näet asiat vähän eri tavalla, arvioit niitä eri tavalla ja mielipiteesi muuttuu. Tämä on jatkuva ja toistuva asia. Tällä tavalla kysymykset vievät meitä eteenpäin, mutta palaavat myös takaisin erilaisessa muodossa. Tämä on totta erityisesti perustavaa laatua olevissa, sisäisissä ja jähmeissä kysymyksissä.

Lähtökohta 2: Me etäännyttämme itsemme havainnon kohteesta ja palaamme siihen jatkuvasti takaisin.

Asiat voivat paeta kanssamme. Voimme takertua niihin. Meillä on vahva mielipide ja näkemys ja joskus "toinen ei ole ymmärtänyt meitä". Samalla aikaa tilanne jatkuu ja uusia tapahtumia

syntyy. Mitä meidän pitäisi tehdä? Meidän on palattava havaintoihin yhä uudestaan. Miltä se todella näytti? Niin kutsutut tosiasiat ovat keskeisessä osassa. Ne ovat meidän todellisia havaintojamme ja kokemuksiamme, mutta myös yhteenlasketut tapahtumat, jotka löytyvät tilastoista. Sosiaalisen alueen tuottava fokusointi syntyy asian kehittymisen oivalluksesta, siitä kuinka se muuttuu, millaisia muodonmuutoksia tapahtuu ja usein siitä, kuinka asia palaa takaisin eritasoisena tiedostamisena. Palaamalla aina havaintoon, voimme saada idean siitä, kuinka ja miksi jokin asia kehittyy.

Lähtökohta 3: Nähdäksemme kuinka paljon asialla on merkitystä, me tarkistamme havaintojamme, mielipiteitämme ja johtopäätöksiämme niiden ihmisten kanssa, jotka ovat yhteisön jäseniä.

Emme elä maailmassa yksin, vaan yhdessä toisten kanssa. Elämme yhteisöissä ja olemme tekemisissä ryhmien ja yksilöiden kanssa. On käytännöllistä tarkistaa se kuinka toiset asian näkevät. Näin erityisesti niiden kohdalla joita asia koskee, kuten asiakkaat, tavaran toimittajat tai kollegat. Jakamalla sen, miten toiset havainnoivat asioita tai havainnoivatko he niitä ollenkaan, saamme asialle perspektiiviä ja kykenemme paremmin päättämään siitä, onko asia merkityksellinen. Näen jonkin asian jota toiset eivät havaitse ollenkaan tai eri tavalla. Yhdessä tutkimalla ja jakamalla asian eri puolet tulevat valaistuksi.

Lähtökohta 4: Me seuraamme niitä asian ympärillä kerrottuja tarinoita, jotka saavat meidät mukaansa ja kuuntelemme niitä niin, että syntyy merkityksiä.

Tutkimisessamme meidän on toimittava kerrottujen tarinoiden pohjalta. Nämä tarinat kertovat sen, kuinka mukanaolevat ihmiset käsittelevät asiaa. Usein emme täysin ymmärrä näitä tarinoita, mutta pystymme tuntemaan sen, kuinka tarinan kertoja liittyy asiaan. Kohtaamme yksilöiden tarinoita, jotka voivat olla erilaisia. Jokin, jonka olemme yhdessä kokeneet voi johtaa kahteen täysin erilaiseen tarinaan. Tämän aiheuttaa myös se, että sekä sisäinen että ulkoinen maailma ja niiden erityinen suhde ilmaistaan tarinoissa.

Lähtökohta 5: Me olemme valppaita niiden johtavien periaatteiden suhteen, jotka suuntaavat tilanteissa käyttäytymistä ja jotka pohjautuvat moraalisiin näkemyksiin.

Havaittavan ilmiön takana voi osansa näytellä näkymättömät ulottuvuudet. Mukana olevat ihmiset ovat läsnä omien näkemysten, standardien ja arvojen kautta ja heidän toimintansa ohjautuu ennen kaikkea näiden ohjaavien periaatteiden mukaan, jotka jollakin tapaa ovat yhdenmukaisia toisten näkemysten tai organisoituneen yhteisön johtavien periaatteiden kanssa. Näkemykset, jotka pohjautuvat ohjaaviin periaatteisiin, voivat törmätä vastakkain ja johtavat vastakkainasetteluun. Vastakkainasettelut ovat esimerkiksi ilmauksia vastakkaisista näkemyksistä. Mukana olevien ihmisten johtavat arvot ja ideat määrittelevät vahvasti merkityksen ja järkevyyden luomisen. Nämä arvot ja ideat voivat lähteä liikkeelle tai voidaan saattaa liikkeeseen. Tämä voi johtaa täysin erilaisiin tulkintoihin ja arviointeihin.

Kolme käsitettä, prosessi, dialogi ja biografia sekä viisi lähtökohtaa voidaan kytkeä ja kohdata seuraavissa ydinharjoituksissa. Voimme kokea ne näissä harjoituksissa. Näin tulee mahdolliseksi ottaa ne toimintatavaksi ja liittää ne voimakkaammin omaan organisoituun käytäntöön. Harjoitukset hyödyttävät erityisesti niitä, jotka ovat johdossa, jotka toimivat muutosprosessissa, ja myös opettajia ja oppilaita, jotka haluavat työskennellä tässä esitettyjen asioiden ja metodologian parissa.

4. Sosiaalisen tutkimisen metodologian ydinharjoitukset

Tässä luvussa kuvataan seitsemän sosiaalisen tutkimisen metodologian ydinharjoitusta. Nämä harjoitukset antavat sinulle mahdollisuuden kohdata ydinkäsitteet ja lähtökohdat, mutta myös vaikeuden työskennellä niiden kanssa käytännön elämässä. Vaatii aika paljon hallita tämä metodologia orientaationa omiin käytännön toimiin ja reflektointiin. Voit ymmärtää sen helposti, mutta se ei riitä. Tarvitaan samanlaista harjoittelua kuin musiikki - instrumentin soittamaan oppimisessa.

Seitsemän ydinharjoitusta luovat hyvän perustan johtamiskoulutukselle. Johtaminen tuo mukanaan täyden luomisvoiman ja myös reflektoinnin kokemuksen sosiaalisen kentän muutokseen. Kutsumme sitä horisontaaliseksi johtamiseksi, alleviivataksemme, että johtaminen tapahtuu ihmisten välillä ja sisäisen ja ulkoisen maailman toiminnan yhteen sovittamisessa. Tämä on tunnusomaista verrattuna vertikaaliseen johtamiseen, jota kuvasimme lähtökysymyksessämme jakona johdon ja työntekijöiden välillä.

Horisontaalinen johtaminen silloittaa tämän jakaantumisen ja myös tarjoaa käyttökelpoisen mahdollisen vastauksen tähän perusongelmaan, tähän vaikeaan asiaan ja tähän jähmeään organisatoriseen kysymykseen.

Ennen kuin aloitamme harjoitusten kanssa, on syytä lyhyesti luonnehtia eroa operatiivisen johtamisen ja horisontaalisen johtamisen välillä.

Operatiivinen johtaminen

Tavallinen lähestymistapa operatiivisen johtajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen voidaan nähdä seuraavalla tavalla:

Johtajat ovat kiireisiä asettamaan ja toteuttamaan tavoitteita, paljastamaan ja ratkaisemaan ongelmia, toimimaan erilaisten asioiden kanssa, tekemään päätöksiä, koordinoimaan aktiviteetteja, suunnittelemaan, laatimaan strategioita, asettamaan sääntöjä ja esittelemään toimintatapoja. Lyhyesti sanottuna he rakentavat toimintasysteemejä, jotka johtavat haluttuun tulokseen. Työntekijät esittävät toiminnallista osaa tässä kaikessa. Työntekijöiden odotetaan sopeutuvan toiminnalliseen pakettiin ja se on heidän osansa. Heidän on tehtävä yhteistyötä muiden kanssa ja tunnustus on sen mukaisesti kuinka he toimivat.

Näin johtajat useimmiten katsovat työntekijöitä ylhäältä käsin ja näkevät heidät tavoitellun organisaatiotoiminnan valossa.

Työntekijät tarkastelevat johtajia ihmisinä, jotka ovat vastuussa, joista he ovat riippuvaisia ja joiden on luotava heille edellytykset toimia kunnolla.

Tässä rakenteessa osoitamme helposti sormellamme toinen toistamme.

- Johtaja sanoo että hänen ovensa on aina auki työntekijöille, heidän kysymyksilleen ja ongelmilleen. Idea on se, että johtajalla on vastaus ja ratkaisu. Kun työntekijä tulee, johtaja on poissa tai kiireinen muiden asioiden tai kokousten takia.
- Johtaja seuraa työntekijän työtä ja korjaa sitä, jos näkee sen tarpeelliseksi. Työntekijät keskustelevat keskenään johtajan toiminnasta ja heillä on tietty mielipide siitä.
- Johtaja ajattelee että työntekijöiden on parannettava työskentelytapojaan ja hän tarjoaa koulutusta ja ohjeistusta. Työntekijä ajattelee, että johtajan pitäisi luoda paremmat edellytykset työn paremmalle suorittamiselle.

Kun on kysymyksessä toiminnalliset asiat, työ ja tuotanto tai palvelu, yhteistyö, työprosessien aikaansaaminen, laadun ja tuloksen tarkkailu ja jokainen toimija osoittaa vaadittavaa itsekuria, silloin toiminnallinen hierarkkinen suhde voi toimia erittäin hyvin. Se edellyttää tiettyä ehtoa; se edellyttää monenlaisten intressien toiminnallista tasapainottamista, varovaista voimien ja vastavoimien käsittelyä. Syntyy luontevasti ristiriitaisia intressejä, joita on soviteltava hierarkkisesti, esimerkiksi arviointitapaamisissa. Tämän takia organisaatioissa on neuvostoja ja liittojen edustus.

Horisontaalinen johtaminen

Operatiivinen, toiminnallinen suhde johtajan ja työntekijän välillä ei toimi ollenkaan kun on kysymyksessä muutos. Silloin toimivat täysin erilaiset voimat. Me olemme kaikki johtajia ja työntekijöitä, olemme mukana kokonaan ja osaltamme muutoksessa. Kukaan ei tarkkaan tiedä miltä muutos tulisi näyttämään ja kuinka se parhaiten saadaan aikaan. Muutos tarvitsee myös oman uuden prosessinsa, joka ei ole työprosessi vaan tutkimista ja kehittämistä. Siinä on kysymys oikeasta panoksesta, oikeista ideoista ja sisällöstä, joka voi viedä meitä eteenpäin. Tietyllä tavalla hyppäämme valtasuhteesta dialogiseen suhteeseen.

Kun on kyseessä muutos, se asetetaan yhdessä, jokaisella on oma panoksensa siihen, luomme omat roolit ja saavutamme sen, kun olemme luoneet uudet suhteet.

Tässä tilanteessa johtajien ja työntekijöiden on vaikea toimia organisaation operatiivisessa infrastruktuurissa, joka ei ole tavoitteinen ja systeemeinen sopiva muutosprosessiin. Muutos tarvitsee erilaista infrastruktuuria, joka on horisontaalinen ja jonka pääpaino on ajassa. Kyse on rytmisestä dialogista ja mukana olevien reflektioivista tapaamisista, joissa he jakavat kokemuksiaan ja löytöjään ja tukevat toisiaan seuraavien askelten ottamisessa. Tämä on kaikkien mukana olevien tutkimisen ja löytämisen horisontaalinen johtamisprosessi. Prosessia seuraamalla tarvittavat edellytykset ja perusta löytyvät. Tämä on vastakohta operatiiviselle prosessille, jossa me ensimmäiseksi luomme edellytykset ennen kuin voimme tuottaa jotain tai antaa palvelua.

Operatiivisen johtamisen ja horisontaalisen johtamisen eroavaisuus on siinä, että johtajalta vaaditaan erilaista repertuaaria toimia operatiivisissa- ja muutosprosesseissa. Seuraavat harjoitukset tarjoavat mahdollisuuden kokea ja harjoitella muutoksen ja horisontaalisen johtamisen repertuaaria. Kutsumme niitä ohjaaviksi harjoituksiksi tehdäksemme selväksi sen, että kaikki huomio on suunnattava konkreettisesti ihmisiin, jotka luovat ja realisoivat muutosprosessia yhdessä, askel askeleelta.

Seitsemän ohjaavaa harjoitusta ovat:

1. Ohjaavan kysymyksen tunnistaminen
2. Ohjaavan kysymyksen täsmentäminen
3. Vision selkiyttäminen
4. Työprosessien parantaminen
5. Ohjaavien periaatteiden näkyväksi tekeminen
6. Sisäisen tiimin tunnistaminen
7. Tulevaisuuden skenaarioiden suunnittelu

1. Ohjaavan kysymyksen tunnistaminen

- Tarve muutokseen tulee tarkaksi ja ohjaava kysymys tulee tunnistettavaksi tuomalla esiin asiakastilanne/ prosessi asiakkaan kanssa, päätöksentekijän tilanne/ prosessi

päätöksen teon kanssa, yhteisöllinen tilanne/ prosessi, jossa ihmiset tekevät yhteistyötä ja tarkastelevat keskinäistä suhdettaan tai sen toimimattomuutta.

- Selkeä kuva muutoksen tarpeesta ja ohjaavasta kysymyksestä antaa mahdollisuuden keskittyä olennaiseen muutosprosessin käytäntöjen ohjauksessa.
- Ohjaavat kysymykset ovat liikkeessä ja näyttäytyvät erilaisina prosessin kuluessa. Siksi on tärkeää jatkaa tämän kolminaisuuden tutkimista ja tunnistaa huomioidut suhteiden toimimattomuudet.

HARJOITUS

- A tuo 10 valokuvaa omasta työtilanteestaan. Kuvat tuovat esiin asiakastilanteen, päätöksentekijätilanteen ja yhteistyötä tekevien ihmisten yhteisöllisen tilanteen.
- A kertoo siitä, mitä kuvat tuovat esiin, ilman selityksiä ja taustainformaatiota.
- B/C/D luonnehtivat sen, mitä he ovat nähneet ja kuulleet. Tämän pohjalta he muotoilevat tarvittavan muutoksen A:n organisaatioon ja A:n ohjaavaan kysymykseen.
- Palautteen perusteella A muotoilee tarpeen muutokseen ja ohjaavaan kysymykseensä.

SELVENNYS

- A tuo 10 valokuvaa työtilanteistaan ja päättää mitä hän haluaa niissä tuoda esiin.
- Tämä kolminainen lähestymistapa, asiakas, päätöksentekijä ja yhteisö mahdollistaa ohjaavan kysymyksen tulla linkiksi näiden kolmen välille. A:n kuvaus antaa B:lle, C:lle ja D:lle mahdollisuuden kuulla ja nähdä mahdollinen olemassa oleva epätasapaino.
- Kun A näyttää vain kuvat ja mitä niissä näkyy, eikä harhaudu kaikenlaiseen selittelyyn ja taustatarinoihin (ennen kuin kerron tästä kuvasta, minun on kerrottava teille, että... ei näin) B/C ja D:n on helpompi nähdä ohjaavan kysymyksen ydin.
- Muodostamalla muutoskysymys ja kuinka A voi sitä ohjata, muutoskysymyksestä tulee ohjaava kysymys. Tämä muodostaa sisään pääsyn muutosprosessiin ja A:n johtamisprosessin kehittämiseen.

2. Ohjaavan kysymyksen täsmentäminen

- Täsmentääksemme ohjaavaa kysymystä ja saadaksemme sen fokusoitua, voidaan sitä kyseenalaistaa.
- Tavoite on muodostaa erilaisia kuvia ja tarinoita asian ympärille ja ottaa askel eteenpäin prosessissa.
- Tähän tarvitaan oleellisia johtamislaatuja: kysymyksen kyseenalaistamista, prosessin luomista ja seuraamista, oleellisen erottamista, ja mukana oleville seuraavan mahdollisen askeleen löytämistä.
- Kysymyksen kyseenalaistaminen saa sen liikkeeseen ja näyttää asian eri näkökulmia. Näin aukeaa näkymä uusille askeleille, joita voidaan ottaa.

HARJOITUS

- A muodostaa kysymyksen ja kirjoittaa sen ylös.
- B pyytää A:ta tarkentamaan kysymykseen liittyvää asiaa 5 minuutin ajan.
- B auttaa A:ta refleктоimaan kysymystään.

- Ensiksi 5 minuutin jälkeen ja sitten 10 minuutin jälkeen C pysäyttää A:n ja B:n dialogin ja pyytää A:ta muodostamaan kysymyksensä uudelleen. A kirjoittaa ylös kysymyksensä uudessa muodossa.
- 10 minuutin jälkeen D, omaan käsitykseensä perustuen tekee yhteenvedon A:n kertomuksen olennaisista kohdista.
- D auttaa A:ta muodostamaan seuraavan konkreettisen askeleen. A kirjoittaa ylös D:n luoman yhteenvedon ja yhdessä löydetyn seuraavan askeleen.
- A:lla on nyt 3 kysymystä, yhteenvedo ja seuraava askel 15 minuutin prosessin jälkeen.
- Roolien vaihto.

SELVENNYYS

- Johtamisaadut voidaan kokea kun prosessin roolit esitellään tarkasti.
 - A:n kokemus: hän pystyy kertomaan itselleen tärkeän asian vaikuttavasti ja konkreettisesti.
 - B:n kokemus: hän pystyy auttamaan toista ihmistä kertomaan asiansa paremmin. B:n tavoite ei ole yrittää itse ymmärtää asiaa.
 - C:n kokemus: hän tarkkailee prosessia ja aikaa.
 - D:n kokemus: hän pystyy näkemään ja kertomaan olennaisen tarinasta ja kysymyksestä.
- Tiimin työssä, nämä laadut antavat tilaa A:n seuraavalle peruuttamattomalle askeleelle muutosprosessissa.
- Käytännön johtamisessa B:n, C:n ja D:n roolit ovat yksi sama henkilö.

3. Vision selkiyttäminen

- Oman vision ilmaiseminen persoonallisella tavalla, voi innostaa toisia tulemaan mukaan prosessiin.
- Vision kuvaileminen erilaisilla tavoilla, paljastaa henkilön liittymisen asiaan: johtamisen minä -laatu vahvistuu.
- Visiotyöskentely on johtamisaatu, joka yhteisössä varmistaa, että suunta on löytynyt ja dialogi syntyy siitä, mikä on todella merkityksellistä.
- Vision kuvaaminen on myös kutsu toisille, että myös he esittävät oman näkemyksensä täsmällisemmin ja saa heidät etenemään.
- Erilaiset visiot luovat paremman kuvan suunnasta, jota seurataan.

HARJOITUS

- A kertoo visionsa maksimissaan 5 minuutin ajan B,C ja D:lle niin, että häntä ei häiritä.
- B kuuntelee sisältöä.
- C kuuntelee tunteita.
- D kuuntelee tahdon suuntaa, intentiota.
- 5 minuutin jälkeen B,C ja D "juoruilevat" A:n vision presentaatiosta. He eivät katso A:ta, vaan A istuu sivuttain heihin, jonkin matkan päässä ja kuuntelee.
- A kuuntelee ja tekee muistiinpanoja "juoruilusta".
- B,C ja D antavat A:lle vihjeen siitä, miten vision presentatio voisi olla toisenlainen/parempi.
- A antaa toisen, saman sisältöisen visionsa presentatian, vihjeen mukaisesti eri tavalla.

- B, C ja D kertovat A:lle kuinka tämä uusi esitys vaikutti heihin.
- Roolien vaihto.

SELVENNYS

- A:n kokemus: mahdollisuus ilmaisuvoimaisesti ja innostavasti tuoda esiin visionsa, saa toiset aloitteellisiksi.
- B/C ja D:n kokemus: kuuntelemalla visiota ja luonnehtimalla sitä, tulemme siitä tietoisemmiksi. Sisältö, tunne ja tahdon suunta voidaan havainnoida ja se johtaa käyttökelpoisen vihjeen antamiseen A:lle kuvailla asia toisella tavalla.
- B,C ja D katsovat vastakohtia. A:lle on haaste kuvata visionsa vastakkaisella tavalla. Tämä häiritsee totuttua kaavaa. Jos se oli abstrakti, vihje voi olla: pyri konkretiaan esimerkin kautta. Tämä saa henkilö A:n näyttämään vahvemmalta ja presentaation vähemmän toiminnalliselta.
- A:n esityksen katsominen vastakohtien kautta, auttaa häntä saamaan liikkeelle sisältä käsin toisen puolen hänen persoonastaan. Toiminnallinen kaava on tullut häirityksi. Vaikutus B,C ja D:hen on voimakkaampi. Se tulee kohti paremmin.

4. Työprosessien parantaminen

- Työprosesseissa tapahtuu tärkeitä interventioita, jotka ovat suhteessa ohjaavaan kysymykseen. Työprosessit määrittelevät mukanaolevien ihmisten käyttäytymistä.
- Työprosessien muuttaminen ja parantaminen johtaa merkityksellisempään ja tehokkaampaan ihmisten toimintaan. Ihmiset voivat luopua vanhasta tavastaan vain toisten avulla.
- Mukana olevat ihmiset muuttavat ja parantavat työprosessejaan itse. He eivät ulkoista muutosta asiantuntijoille, vaan tekevät sen itse.
- Mukana olevat ihmiset, eri prosessin vaiheissa, yhdistävät voimansa prosessin parantamiseksi. Tämä muodostaa uudenlaisia suhteita heidän välilleen.

HARJOITUS

- A kuvaa kolmella tasolla työprosessin, joka ei toimi sujuvasti.
 - Kuka on vastuussa päätösten tekemisestä?
 - Ketkä tekevät työtä yhdessä tässä kohdassa?
 - Mitä askeleita on otettu työprosessissa?
- Aluksi prosessin kaikki askeleet esitellään aloittaen asiakkaan kohtaamisesta. Tämän jälkeen esitellään ne henkilöt, jotka tekevät yhteistyötä eri askeleilla ja sitten esitellään jokaisella askeleella se henkilö, joka tekee tärkeimmät päätökset.
 - B kysyy A:lta näiden työprosessin kolmen tason kuvaukset: Mitä käytännössä tapahtuu?
 - C kirjoittaa tai piirtää fläpille sen, mitä A kertoo.
 - D havainnoi tätä kaikkea ja voi säätää prosessia.
- Sitten A laittaa punaiset täplät niihin paikkoihin, joissa homma ei käytännössä toimi hyvin.
- A kehittää parannus ehdotuksen dialogissa B, C ja D:n kanssa jokaiselle punaiselle täplälle.

SELVENNYYS

- Työprosessin kuvaaminen tällä tavalla, luo kaikille mukana oleville mahdollisuuden saada selkeä kuva kokonaisprosessista, jossa he ovat mukana omalla prosessillaan.
- He voivat katsoa sitä yhdessä ja keskustella siitä toimivalla tavalla. Kriittiset kohdat voidaan ilmaista ilman, että kukaan tuntee itseään loukatuksi.
- Löydettyjen parannusten kokeilut voidaan panna täytäntöön.
- Tämä johtaa hyviin oivalluksiin työprosessin kokonaisuudesta ja myös ihmisten omista työprosesseista. Viimekädessä se johtaa koko työprosessin parempaan virtaavuuteen ja vastaavasti yksilöiden omiin työprosesseihin, ihmisten parempaan vuorovaikutukseen sekä vastuullisten energisempään päätöksentekoon.
- Asiakas, työntekijä ja päätöksentekijä, he kaikki hyötyvät tästä.

5. Ohjaavien periaatteiden näkyväksi tekeminen

- Mielikuvamme johtavat voimakkaasti toimintaamme.
- Meillä on mielikuvia, jotka johtavat toimintaamme ja mielikuvia, jotka johtavat ajatuksiamme ja kannanottojamme. Ne voivat olla eriäviä.
- Kun seuraamme toimintojamme johtavia mielikuvia, tiedostamme sen periaatteen, joka ohjaa meitä. Ajan kuluessa nämä mielikuvat ovat voineet tulla haitallisiksi.
- Pidämme mielikuvistamme, jotka ilmenevät käyttäytymisessämme, emmekä halua sanoa hyvästejä niille.
- Voimme muuttaa tapaamme työskennellä, saamalla liikkeelle uusia mielikuvia, uusia ohjaavia periaatteita. Voimme löytää näitä uusia mielikuvia/periaatteita katsomalla meitä inspiroivien ihmisten käytäntöjä. Haluamme nähdä ja kokea sen, kuinka asiat voivat toimia toisin, ennen kuin itse haluamme ottaa homman haltuun.

HARJOITUS

- A kuvaa omaan ohjaavaan kysymykseen liittyvän käytännön tilanteen, jossa on olemassa häiriö.
 - Missä se oli, keitä oli paikalla, mitä tarkalleen tapahtui? Kuvauksen on oltava konkreettinen ja tarkka. Aivan kuin näkisimme sen tapahtuvan silmiemme edessä.
- B kuuntelee sisältöä.
- C kuuntelee tunnepainotusta.
- D kuuntelee pyrkimyksen suuntaa.
- He kaikki luonnehtivat kuvaillun tapahtuman.
- A/B/C ja D yhdessä muovaavat kuvaillussa tilanteessa olleen A:n toimintaa hallitsevasti johtaneet mielikuvat. He kirjoittavat ylös kirkkaimmin johtavan mielikuvan, ohjaavan periaatteen yhdeksi lauseeksi.
- A tarkastelee sitä, johtaako tämä mielikuva hänen toimintaansa muissakin tilanteissa ja johtaako tämä mielikuva tilanteen vaatimiin asianmukaisiin toimiin. Hän voi muodostaa uuden ohjaavan periaatteen, joka elää hänessä ja joka samanlaisessa tilanteessa voisi ohjata hänen toimintaansa hedelmällisempään suuntaan.
- Lopuksi A/B/C ja D tutkivat kuinka kuvattu tilanne voisi kehittyä, jos A toimisi uuden, erilaisen ohjaavan periaatteen pohjalta.
- Roolien vaihto.

SELVENNYS

- Johtavat mielikuvat tai ohjaavat periaatteet perustuvat sisäistettyihin normeihin ja arvoihin. Ne myös syntyvät toistuvista käytännön tilanteista, jotka vahvistavat tietynlaista käyttäytymistä.
- Erilaiset ohjaavat periaatteet elävät meissä ja voivat taistella herruudesta. Me olemme oppineet nämä mielikuvat kasvatuksemme ja koulutuksemme kautta, työssä saatujen kokemusten kautta, erilaisten mielikuvien kohtaamisten kautta. Vastakkaiset ohjaavat periaatteet, jotka elävät sisällämme, stressaavat, mutta voivat myös johtaa luoviin aloitteisiin.
- Sisäisessä maailmassamme ja käyttäytymisessämme, mielikuvat ovat hyvin merkittäviä ja vahvasti läsnä toiminnassamme. Meissä on olemassa myös mielikuvia, jotka ovat pidättyväisiä. Nämä mielikuvat voivat tulla korostuneemmaksi, kun meidän on otettava seuraava askel. Se on varsinainen temppu jäljittää ja soveltaa näitä mielikuvia. Uudet mielikuvat, jotka elävät sisäisesti, luovat muutoksen toiminnan johtamisessamme.

6. Sisäisen tiimin järjestäminen

- Äänet puhuvat sisällämme kun toimimme konkreettisissa tilanteissa. Me emme kuule noita ääniä tai emme niitä kaikkia, ellemmme opettele kuuntelemaan niitä.
- Voimme oppia kuuntelemaan näitä ääniä, kun ne puhuvat konkreettisissa tilanteissa ja tapahtumissa, joita koemme ja myös tilanteissa, joissa reflektioimme niitä. Voimme järjestää nämä äänet sisäiseksi tiimiksi ja nimetä niistä jokaisen.
- Tulemalla tietoiseksi näistä äänistä ja nimeämällä ne, antaa se meille paremman mahdollisuuden kontrolloida näitä ääniä. Näin vahvistamme minäämme, joka on vastuussa omasta elämästään.
- Äänet voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa ja tämä voi halvaannuttaa toimintamme. Ne myös ilmaisevat meidän dominoivia mielikuviamme, jotka voivat mennä sekaisin toistensa kanssa ja näin sitoo toimintaamme. Tavat ja kiinteät mallit ovat tästä tuloksena.

HARJOITUS

- Reflektoi sisäisiä ääniäsi suhteessa ohjaavaan kysymykseen ja siihen miten sen kanssa olet toiminut. Kuuntele hälyä sisälläsi ja yritä kuulla ja erottaa useanlaiset äänet. Aloita niistä tutuista äänistä, jotka yrittävät tulla esiin sisälläsi.
- Anna niille nimet ja piirrä ne paperille. Aseta ne tiimin kaltaisesti. Kiinnitä huomiota pehmeisiin ääniin. Näytä dominoivat äänet.
- A antaa B:lle oman kuvauksensa sisäisestä tiimistään. B kuuntelee A:ta.
- Lyhyen reflektion jälkeen B voi muuttaa tiimiläisten paikkoja. A havainnoi B:n interventiota.
- Lyhyen reflektion jälkeen A kertoo B:lle kuinka interventio toimi.
- Roolien vaihto.

SELVENNYS

- Sisäisten äänien nimeäminen ja niiden asettelu tiimiksi, auttaa meitä paremmin oivaltamaan mitä sisäisessä maailmassamme tapahtuu, kun työskentelemme ohjaavan kysymyksemme kanssa.

- Tulemme tietoisiksi siitä, ”kuka” kulkee kanssamme sisäisessä maailmassa ja kuinka kaikki ne ovat yhteydessä toisiinsa.
- Äänet voidaan jäljittää henkilöihin, jotka ovat istuttaneet nämä sisäiset äänet sieluihimme.
- Minuutemme voi kontrolloida näitä sisäisiä ääniä. Tämä on tärkeää selkeälle ja koossa pysyvälle sisäiselle maailmalle.
- Dominoivat äänet voivat seurata askeliaan; pehmeät äänet voidaan kuulla selkeästi.
- Näin muutamme tapaamme toimia tilanteissa. Näytämme persoonallisuutemme erilaisen puolen ja pystymme reagoimaan odottamattomaan, erilaisella ja yleensä paljon merkityksellisemmällä tavalla.

8. Tulevaisuuden käsikirjoitusten muotoilu

- Voimme keksiä erilaisia tulevaisuuden kuvia, jotka tulevat sisäisessä maailmassa elävistä toiveista ja saavutuksista ja ulkoisista olosuhteista, joissa elämme.
- Erilaisten, mahdollisten tulevaisuuden kuvien keksiminen, antaa meille lisää oivalluksia siitä, mikä voisi olla meille tärkeä valinta oppaaksi sille, mitä meidän on tehtävä tällä hetkellä.
- Tämä harkittu valinta johtaa peruuttamattomaan askeleeseen, mahdollinen pyörähdys ja loikka. Otamme tulevaisuuden haltuumme.
- Näin voimme myös paremmin toimia sen kanssa mikä osuu tiellemme.
- Jakamalla mahdolliset tulevaisuuden kuvat toisten kanssa vahvistamme omaa määrätietoisuuttamme tässä suhteessa.

HARJOITUS

- Luonnostele kolme tulevaisuuden käsikirjoitusta, jotka ovat yhteydessä ohjaavaan kysymykseesi:
 - Käsikirjoitus 1: Asiat etenevät kolme seuraavaa vuotta kuten ennenkin. Muutokset tulevat ulkopuolelta.
 - Käsikirjoitus 2: Suuri unelmani on toteutunut ja ympäristöni on muuttunut sen mukana.
 - Käsikirjoitus 3: Ennalta -arvaamaton on tapahtunut; Olen perusteellisesti muuttunut ympäristöni kanssa.
 Kuvaile jokainen tulevaisuudenkuva kuin päivä elämässäsi kolmen vuoden päästä. Keskeiset kohdat, joihin käsikirjoitus liittyy, voidaan johtaa ohjaavasta kysymyksestä. Tärkeää on antaa tilaa mitä, kuka, missä ja miten ulottuvuuksille.
- Reflektoi kolmea tulevaisuuden kuvaa ja kysy seuraava kysymys: ohjaavaan kysymykseeni liittyen, mikä valinta minun on nyt tehtävä voidakseni mennä eteenpäin?
- A kuvaa hänen kolme tulevaisuuden käsikirjoitustaan B:lle ja kertoo, minkälaista valintaa ne edellyttävät, minkälainen päätös on nyt tehtävä. A:n ei tarvitse tehdä valintaa käsikirjoitustensa välillä.
- B kuuntelee ja antaa A:lle palautteen.
- A vastaanottaa palautteen ja jos on tarpeellista, säätää päätöstään. A muotoilee valintansa mukaisesti liikkeen aikaansaavat askeleet.
- Roolien vaihto.

SELVENNYS

- Jos jaat tulevaisuuttasi kuvin ja esität kysymyksiä näille mahdollisuuksien kuville, sisäinen päätös voi kypsyä ja voimme sen suhteen olla valveutuneita.
- Kun päätös ja valinta on tehty, prosessi voi edetä ja selkeä opastus on mahdollista.
- Näissä kolmessa tulevaisuuden käsikirjoituksessa, piilossa olevat toiveet, jotka olivat määritelty mahdottomiksi, tulevat kuitenkin todellisemmaksi sisäisessä maailmassamme. Ne näyttävät vähemmän kaukaisilta kuin olimme ajatelleetkaan. Näin avautuvat sellaiset ovet, jotka oli aikaisemmin nähty suljetuiksi.

Seitsemän harjoitusta auttavat meitä käyttämään johtamisen kapasiteettiamme omassa elämässämme ja organisoidussa elämässä toisten vastuunottajien kanssa. Kutsumme tätä horisontaaliseksi johtamiseksi. Tällaista johtamista tarvitaan muutos- ja kehitysprosesseissa.

5. Horisontaalinen johtaminen

Harjoitukset tutustuttavat sinut horisontaaliseen johtamiseen. Ne rakentuvat aikaisemmin kuvattujen kolmen ydinkäsitteen ja viiden lähtökohdan pohjalle. Horisontaalinen johtaminen silloittaa johtajien ja työntekijöiden välistä kuilua. Löydämme toinen toisemme tutkimisen kautta ja harjoittelemalla uusia askelia olemassa olevan muuntamiseksi niin, että voimme jatkaa muuttuneissa olosuhteissa. Vapaina toiminnallisesta työnjaosta, voimme mennä mukaan muutokseen ja johtamiseen. Työn ulkopuolisessa elämässä useimmille meille tämä on tavallista. Etenemme haasteisiin, mielenkiintoisiin kohtaamisiin ja uusiin kokemuksiin, koska toiset myös kutsuvat meitä tekemään niin. Esimerkiksi lapset voivat aiheuttaa vanhemmilleen rajuja kokemuksia elämän uudesta todellisuudesta. Työelämässä tämä ei ole niin normaalia.

Esimerkki: Työntekijä saa hyvän idean asiakkaan tavatessaan. Idea on, että asiakas voisi käyttää tuotetta täysin eri tavalla kuin mihin on totuttu. Työntekijä aikailee idean esiin ottamista toisten kanssa. Sitten hän vaatimattomalla tavalla kertoo asiasta nuoremmalle kollegalleen, joka on ällistynyt ja on sitä mieltä, että idea on hieno. Erään vanhemman työntekijän läksiäisjuhlassa tämä nuori kollega pääsee puhumaan johtajan kanssa ja kertoo työkaverinsa ideasta. Johtaja on positiivisesti yllätynyt ja kutsuu molemmat luokseen seuraavalla viikolla. Heillä on upea tapaaminen ja idea julkistetaan johtajan ja organisaation erityisasiantuntijan toimesta. Idean keksinyt työntekijä on tullut uudella tavalla näkyväksi organisaatiossa, hän kokee vahvaa ammatillisuutta ja mukana olleille kollegoille tämä oli hieno ja merkityksellinen kokemus. He loivat horisontaalista johtamista.

Horisontaalisen johtamisen haltuun ottaminen

Horisontaalisen johtamisen haltuun ottaminen harjoitusten avulla voidaan kuvata seuraavalla tavalla : Nykyisen käytännön mukaisessa vastaamisen ja ratkaisujen kulttuurissa, jossa olemme upoksissa, voimme vapautta itsemme suuntautumalla niihin asioihin ja kysymyksiin, joista todella haluamme ottaa vastuun. Olemme kaikki taipuvaisia ajattelemaan vastausten ja ratkaisujen kautta, erityisesti kun on kysymys jostakin muusta kuin itsestämme. Olemme myös taipuvaisia ikään kuin kuulustelemaan toista, ymmärtääksemme mistä on kysymys. Sitten annetaan hyvä neuvo ja kommentoidaan.

Kykenemme aika vähän suuntaamaan huomiotamme toiseen niin, että autamme hänen kysymyksensä selkiyttämässä. Emme yritä ymmärtää ja neuvoa. Se ei ole helppoa. Sen sijaan

pyrimme auttamaan kysymyksillämme toista antamaan tarkoituksenmukaisia kuvauksia siitä, mitä hänen sisällään liikkuu. Näin asia tulee esiin paljon kauniimmin ja antaa asialle mahdollisuuden itsestään kehittyä. Asia näyttääkin erilaiselta kuin olimme aluksi ajatelleet. Tämä on erityisen olennaista muutosta ohjaavien asioiden kanssa silloin, kun toiset ihmiset liittyvät niihin. Kuinka saavutamme jotakin uutta, miten reagoimme ongelmaan, kuinka tutkimme ja kokeilemme uusia ideoita ja näkökulmia? Kun työskentelemme ohjaavien asioiden parissa, ymmärtäminen ja neuvominen auttaa vähemmän kuin se, että annamme toisen ilmaista itseään niin, että hän löytää seuraavan askeleen jonka hän voisi ottaa. Ratkaisut eivät ole pääasia, seuraavat askeleet ovat. Askeleet, jotka voidaan ottaa niin, että jää liikkumatilaa kehitykselle. Tämä johtaa yllättäviin tuloksiin joista löytyy uusi näkökulma, erilainen tapa, lisäarvo.

Dialogisessa prosessissa tutkimme asioita ja saamme ne liikkeeseen. Kysymysten kysyminen ei ole ainoa keskeinen taito, vaan elintärkeää on myös visiosi muotoileminen. Mitkä ovat kehittämiäsi inspiroivat ideat ja ajatukset, joista voi tulla osa tutkimisen kohdetta ja voimme saada ne eteenpäin? Minulla on omaksumani kokemukset, minulla on oivalluksia, joista voi olla tukea tutkimisessa. Oivallus, joka on toiselle uusi, voi auttaa häntä saamaan uuden perspektiivin ja löytämään uuden mahdollisuuden. Vision muotoilemisen tavalla ja sillä miten se saadaan kehittymään on vaikutus siihen, miten ihminen kuulee sen. Olemme taipuvaisia luomaan abstrakteja visioita ja puheemme kuulostaa ulkopuoliselta asioissa, jotka tosiasiaissa koskettavat meitä syvältä. Voimmeko luoda persoonallisen vision, saada sen konkreettiseksi ja liitettyä siihen luomamme henkisen pääoman. Yleispätevät kommentit eivät auta. Vain henkilökohtaiset oivallukset saavat meidät muuttamaan käsitystämme. Jos oikeasti pyrimme erilaiseen ja uuteen, näkökulmaltaan täyteläiseen askeleeseen, meidän on katsottava kohtaa, jossa muutos voidaan todella kokea.

Meidän on mentävä siihen prosessiin, jossa asia ilmentää itseään. Prosesseilla ei usein ole yhteyttä toisiinsa ja sen takia tarvitsemme vahvoja väliintuloja muuttaaksemme todellisuutta. Pystymmekö muuttamaan ja kehittämään prosesseja? Se on mahdollista kun puutemme niihin paikkoihin ja kohtiin, joissa yhteys on katkennut. Olemme siinä kohdassa ja voimme paljastaa sen, mitä tapahtuu ja miten. Näin toimimalla tässä paikassa ja tilanteessa, esittelemme uudenlaisen toiminnon, erilaiset yhteydet ja valinnat. Syntyy uutta dynamiikkaa, joka saa meidät näkemään ja kokemaan erilaisten suhteiden kehittymistä, esimerkiksi asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, yhteistyötä tekevien ihmisten välillä tai niiden ihmisten välillä, jotka ovat vastuussa ja tekevät päätöksiä. Silloin kun prosessi vie meidät siihen todellisuuteen, joka voidaan kokea ja havainnoida, voimme samalla tuntea mukanaolevien ihmisten sisäisyyden läsnäolon, heidän mielikuvansa asiaan liittyen ja vaikutuksen käyttäytymiseen.

Voi olla kivuliasta kun joudumme vastakkain ohjaavien mielikuvien ja niiden sosiaalisessa todellisuudessa luomien vaikutusten kanssa. Valaisemme kohdan, joka oli aikaisemmin näkymättömissä. On haastavaa joutua kohtaamaan erilainen toimenpide kuin se, joka halutaan nähdä. Sisäiset mielikuvat, joita ulkoinen käyttäytyminen havainnollistaa, luovat olemassaolon ytimen ja aiheuttavat keskeisesti eriytymistä. Ihmiset erilaisine mielikuvineen vaikuttavat toisiinsa vastakkaisuutta luoden.

Nuo mielikuvat värittävät havaintoja, arviointeja ja päätöksiä. Ohjaavien mielikuvien muuttaminen on vaikeaa. Se edellyttää uuden mielikuvan käyttöönottamista. Mielikuvan, joka on jo sisäisessä maailmassa mutta ei pääse tulemaan riittävästi esiin. Nuo uudet mielikuvat voimme ottaa käyttöön toisten avulla. Toiset ovat etenemisemme liikevoima.

Sisäisessä maailmassamme mielikuvat voivat kamppailla vallasta. Mielikuvat ovat kuin joukkuepelaajia, jotka pelaavat toisiaan vastaan ja toisten puolesta. Osa niistä on hyvin dominoivia ja ne ovat etualalla, toiset ovat pehmeitä ja ikään kuin istuvat aidan päällä. Voimme oppia näiden sisäisten äänien, sisäisten tiimipelaajien suuntaamisessa, tulemalla tietoisemmiksi niistä, kuuntelemalla niitä ja saamalla ne liikkeeseen. Meidän oma minuus voi saada sen aikaan, ottamalla autonomisen ja vapaan kohdan itsessään. Voimme kannustaa toisiamme tässä. Näin voimme luoda tilan sielussa erilaisten tulevaisuuden mahdollisuuksien sovittamiselle sen sijaan, että etenisimme ennalta arvattavaan suuntaan. Voimme kuvitella sellaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita tuskin olemme koskaan uskaltaneet ajatella vievämme yksin eteenpäin. Tulevaisuus ei ole vain ennalta määritelty ”asiat ovat niin kuin ne ovat”. Se voidaan avata niin, että uusi suunta ilmestyy ja sen kautta uudet realiteetit voidaan luoda ja kokea.

Tässä on hahmoteltu näkökulma kahden yhtä toteuttamiskelpoisen vaihtoehdon välille. Toista, joka ohjaa meitä, nimitämme ennalta määrätyksi. ”Elämässäni ei ole tilaa toteuttaa unelmiani, koska minulta menee kaikki aikaa jo koetun sulatteluun. Elämäni määrittää annetut mielikuvat ja arvot, traditioni, ideologiset mielikuvat joihin olen ripustautunut.” Jäämme kohtaamamme alueen sisälle ja sopeudumme siihen. Meistä tulee ympäristömme ja perintömme tuotteita. Tällä mielenlaadulla me sopeudumme kohtaamaamme järjestelmään. Meistä tulee passiivisia, mukautuvia työntekijöitä tai johtajia. Jos asiat tulevat liian haastaviksi, vastustamme niitä. Linnoittaudumme, työnnämme päämme santaan ja piiloudumme näkyvistä niin paljon kuin mahdollista. Kun meitä kohdellaan ankarasti, valitamme ja tuomitsemme, olemme uhreja.

Toinen vaihtoehto on sitoutumaton, omia pyrkimyksiään tavoitteleva vapaa henki, joka on valmis kaikkiin mahdollisuuksiin ja ihmiskohtaamisiin joita hän tapaa. ”Elämä on minulle kuin potku, joka on elettävä täytenä kaikissa tilanteissa.” Pidämme elämisestä virtuaalisessa maailmassa, houkuttelevilla, kangastavien mahdollisuuksien teillä, nopeasti muuttuvissa yhteyksissä, naapurimme vihreämmällä ruohokentällä. Organisaatioissa, joissa työskentelemme, hyppäämme kivoista projekteista toisiin viemättä mitään loppuun. Heti kun syntyy vastustusta jätämme sen ja etsimme toisaalta uutta potkua. Emme salli kenenkään viedä meitä ongelmiin vaan varmistumme siitä, että meillä on aina pakotie. ”Paljon töitä, vaikeita asioita, tärkeää bisnestä, huomenna on uusi päivä.”

Nämä kaksi vaihtoehtoa luovat erilaisia sosiaalisia todellisuuksia. Löydämme itsemme näissä tilanteissa kun kohtaamme toisia ja niissä muutosprosesseissa, joissa olemme mukana. Yksilön ja työyhteisön haaste on kulkea näiden kahden vaihtoehdon välillä organisoidulla sosiaalisella alueella. Tähän tarvitaan kouluttautumista sekä yksilöinä että yhteisönä. Olen kuvannut tämän harjoitustien kirjassani ”The Art of Conscious Living”. Kirjani ”Language of the Soul” kuvaa syvemmin minun alustavaa mielikuvaani sisäisen ja ulkoisen maailman välisestä yhteydestä, joka on olennaista organisoidulle elämälle.

6. Käytäntöön soveltaminen

Mahdollisuudet tämän metodologian käyttämiseksi organisatorisissa yhteyksissä löytyvät aivan erityisesti ihmisten ja organisaatioiden kehitysprosesseissa.

Niissä voimme erottaa seuraavat käyttöalueet:

- organisaation muutosprosessi

- coaching
- opetus ja valmennus

Käsitlemme yksityiskohtaisemmin näitä kolmea käyttöaluetta ja suuntaamme huomionsi seuraaviin yksilöllisiin ominaisuuksiin, joilla on tärkeä merkitys tässä kokonaisuudessa:

- johtajuus
- neuvonanto
- ammatillinen osaaminen

Organisaation muutosprosessi

Ihmisen luoma organisaatio on jatkuvan muutoksen kohde. Meidän on suoritettava asiat uudestaan ja uudestaan, huolehdittava niistä ja annettava niille merkitys. Koska tämä prosessi on poikkeuksetta aina vähän erilainen, huomaamme olevamme pysyvässä muutoksen virrassa. Organisaatio on pian ohjattu pois kurssiltaan ellei tätä ilmiötä huomioida. Syntyy paljon epäjärjestyksiä ihmisten välillä ja organisaatio voi lopulta romahtaa.

Tätä ilmentää useiden organisaatioiden suhteellisen lyhyt elinikä. Pyrimme pitämään organisaatioissa huolta siitä mikä jo on olemassa ja luomaan sitä samaa uudestaan ja uudestaan. Etsimme uusia ja erilaisia tapoja tehdä ja tarkastella asioita niin, että voimme olla yhteydessä siihen mitä on toteutettu tietyssä ajassa voidaksemme ottaa tulevaisuuden askeleen.

Tutkimus organisaatioiden muutosprosesseista ja niiden kestävydestä osoittaa selkeästi, että olemme aika huonoja toimeen panemaan muutosprosesseja mielekkäällä tavalla.

Omaan vuosia kestäneeseen tutkimukselliseen ja kokeelliseen toimintaani viitaten uskon, että kaikkein tärkein syy siihen on halumme muovata muutoksia ikään kuin ne olisivat operatiivisia prosesseja. Jos toimimme näin, aiheutamme heti jaon johdon ja työntekijöiden välillä. Haluamme muuttaa hierarkkisen, vertikaalisesti toimivan yhteistoiminnan. Se mikä toimii hyvin operatiivisesti, kääntyykin muutosprosesseissa vaikeaksi, ellei ihan mahdottomaksi.

Kuinka ihmeessä?

Huomaamme että muutokset on ensiksi löydyttävä mukana olevien ihmisten sisäisyydessä: erilainen tapa tarkastella asioita, erilainen käyttäytyminen ja mukana seuraavan sisäisen vastustuksen voittaminen. Muutos on ennen kaikkea reflektioiva prosessi aloittaa havainnointi, näkeminen, asioista valppaaksi tuleminen, asiallisena oleminen, asian ytimeen meneminen, epäjärjestyksen tunnistaminen. Tätä varten tarvitsemme tutkimisen ja kokeilemisen prosessit, jotka ovat oikeassa suhteessa operatiivisen prosessin kanssa, jossa haluamme tuloksia käytännöllis –hierarkkisella tavalla, luomalla edellytyksiä, systeemejä, asettamalla tavoitteita ja järjestämällä työprosesseja.

Erityisesti muutosprosesseissa luomme prosessin ainutlaatuiselle rytmien askeleiden syklille, jossa keksimme ja muotoilemme muutosta samalla kun yhdessä tutkimme ja kokeilemme. Tämän prosessin kärki on ennen kaikkea mukana olevien ihmisten välisessä dialogissa.

Kun ihmiset työskentelevät asian kanssa toiminnallisella tavalla, tarkoittaa se, että ihmiset työskentelevät tehtäviensä kautta ja käyttävät valtaa. Näin ihmiset hyvin pian rakentavat paljon vastustusta itsensä ja niiden välille, joiden pitäisi muuttua. Kun ihmiset liittyvät etsimisen ja tutkimisen dialogiin, silloin muutos koskettaa ihmisten sisäistä maailmaa ja he voivat muodostaa yhteyden ulkoisen ja sisäisen todellisuuden välillä. Muutos voi syntyä. Kaikki tämä on yhteydessä siihen, kuinka mukana olevat ihmiset luovat yhteyden omaan biografiaansa ja siihen kuinka heidän biografiansa on yhteydessä organisaation biografiaan. Jos yhteys on toiminnallinen, tarkoittaa se että "Olen työntekijä ja ansaitseen elantoni täällä".

Teho on erilainen silloin kun yhteys on luonteeltaan enemmän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä ja vaikutukset kytkeytyvät toisiinsa ihmisten ja organisaation elämässä. Tarkempi havainnointi osoittaa, että muutosprosessi kehittyy organisaatioissa horisontaalisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että muutokset todella syntyvät kun eri asemassa ja tasoilla olevat ihmiset tulevat yhteen horisontaaliseen dialogiin, yhdessä jaettavien kysymysten äärelle ja käytännössä kokevat asiat eri tavalla.

Näin me jälleen voimme nähdä aikaisemmin hahmoteltujen lähtökohtien merkityksen. Asian havainnointi useasta näkökulmasta on oleellista sen ymmärtämiselle. Mukana olevien ihmisten tarinoiden kuunteleminen antaa asialle monikertaisesti mielekkyyttä ja merkitystä. Ohjaavien mielikuvien eroavaisuuksien huomioiminen, ja täsmällisten muutosta ohjaavien mielikuvien etsiminen voimistaa prosessia ja useasti saa sen paljon tuottavammaksi.

Esimerkiksi sopii kokeilu, jota olemme toteuttaneet säännöllisesti vuosia. Useiden organisaatioiden yhteisessä prosessissa eri tasoilla toimivat johtajat ja työntekijät kokoontuvat yhteen tutkimusryhmäksi, joka etsii oman organisaation muutoksen tekemisen tapaa, mikä toimii ja mitä pitäisi muuttaa. Ryhmä toimii sellaisen asian parissa joka on kaikille oleellinen. He aloittavat tutkimisen sosiaalisen tutkimisen metodologian näkemyksen mukaisesti. Esimerkiksi : Onko tätä asiaa tutkittu aikaisemmin organisaation biografiassa, mitkä ovat hallitsevia ohjaavia mielikuvia asian käsittelyssä ja ovatko ne tarkoituksenmukaisia, mitä asia tarkoittaa asiakkaallemme ja työntekijöillemme, onko minulla henkilökohtainen biografinen yhteys asiaan, ketkä ovat avainhenkilöt asian eteenpäin viemiseksi?

Dialogissa, joka syntyy kollegojen ja muiden mukana olevien välille, ei pyritä ratkaisemaan asiaa välittömästi. He jakavat kokemuksiaan horisontaalisena tiiminä. Kokemuksia jaetaan myös toisten organisaatioiden tiimin jäsenten välillä. Tällä tavalla asian tutkiminen ja kokeilu auttaa sen käsittelyä eri lailla. Pian voidaan lopettaa tapa joka ei toimi. Työntekijöiden rooli on tässä horisontaalisessa dialogissa elintärkeä: myös heillä on merkittäviä tarinoita kerrottavana. Johtaja oppii kuvauksia ja tarinoita, jotka ovat täysin erilaisia kuin hänen omat käsityksensä asioista. Ylin ja tiimi johto luovat sellaista ymmärrystä ja sellaisia käytäntöjä, jotka paljon paremmin liittyvät siihen mitä käytäntö todella edellyttää. He eivät joudu ylös ja alas menon ansaan. Kaikki tehdään yhdessä asiakkaan näkökulmasta käsin, joka myös saa tärkeän roolin tässä muutosprosessissa.

Olemme saavuttaneet organisoidun olemassaolomme kohdan, jossa emme ole vain kiireisiä päivittäisten ongelmiemme kanssa, vaan jossa me jatkuvasti kohtaamme ja aloitamme muutoksia. Meistä jokainen pääsee enemmän ja enemmän mukaan tähän peliin. Nykyisin ei ole riittävää ulkoistaa organisaatioiden muutosprosesseja pienelle eliitille, joka suunnittelee ne erillään toisista ja sitten esittelee ne valtaa käyttäen. Ei näin, vaan tärkeää on, että mukana olevat ihmiset ovat prosessissa, jolla ensin on enemmän reflektioiva ja tutkiva luonne.

Muutokset syntyvät ja muotoutuvat ylipäättään ihmisten sisäisessä maailmassa, ihmisten sielussa. Sitten ne ilmestyvät muuntuneina ulkoisessa maailmassa säännöllisesti toistuvana, rytmisenä prosessina.

Coaching

Organisaatioissa koemme, että emme ole vain hierarkkisesti toisiimme liittyneinä, vaan työskennellessämme olemme liittyneinä toisiimme ennen kaikkea horisontaalisella, dialogisella tavalla. Tämä tulee paljon selkeämmäksi ja tietoisemmaksi coaching prosessissa. Ensiksikin coaching on jotain, jota teemme toisen kanssa. Koutsamme toisiamme työssä, jalkapalloilijoita kentällä, tiimin jäseniä, johtajia. Seuraamme toistemme askelia. Annamme toisillemme palautetta, vihjeitä, pyydämme toisiltamme tukea, opimme toisiltamme. Tämä ei ole jokin periferisessä luokkahuoneessa tapahtuva oppimisprosessi. Ei, se on korvaamaton osa organisaatioiden yhteisöllistä prosessia.

Opimme asiakkailtamme. He ovat kaikkein tärkeimpiä opettajiamme. Loppujen lopuksi asiakas kokee armottomasti kaikki työpanoksemme ylä- ja alamäet. Asiakas, kuten mekin olemme asiakkaita monissa tilanteissa, on hyvin herkkä epäjärjestykselle, jonka hän kohtaa palveluja tarjoavassa organisaatiossa. asiat etenevät liian hitaasti, ovat liian kalliita tai liian monimutkaisia.

Opimme myös kollegoilta. Me neuvomme työssä toinen toisiamme, me mukaudumme toinen toisiimme, jaamme voimat. Erityisesti silloin kun näin ei käy, toteamme kuinka työ lakkaa sujumasta, se ei kehity ja merkitsee vähemmän.

Oppimisprosessissa sisäinen ja ulkoinen maailma ovat voimakkaasti osallisena toinen toisiinsa. Kohtaamme uusia toimeksiantoja joita emme voi noin vaan taitaa. Aloitamme oppimisprosessin, jossa voimme saavuttaa tietoa siitä mikä on uutta, tutkimisen, tuntuman, sisäistämisen tai ulkoistamisen kautta. Opimme toistemme kanssa ja kautta. Usein se on mestari, joka johtaa oppilaan alkujuurille saaden hänet kokemaan ja omaksuma. Oppilaan täytyy voittaa mestari, seisoa omilla jaloillaan, lisätä omat arvot ja merkityksellisyys.

Coaching on perusta oppimisprosessissa taitavaksi kehittymiselle.

Opetus ja valmennus

Joskus on järkevää keskittyä selkeästi jonkin uuden oppimiseen. Haluamme oppia instrumentin soittamista ja sen takia käymme säännöllisesti opettajalla, joka opettaa ja neuvoo meitä. Haluamme oppia liiketoimintaa ja lähdemme koulutusohjelmaan. Haluamme saavuttaa jonkin syvää ymmärtämistä ja menemme yliopistoon. Haluamme myös oppia moraalisia ihanteita ja siihen tarvitsemme valmennusta. Haluamme oppia tuntemaan uusia impulsseja ja tavata mestarin. Koko ajan etsimme paikkoja ja hetkiä, joista voimme oppia jotakin.

Elämämme ensimmäisessä vaiheessa opetuksella ja valmennuksella on tärkeä rooli. Sitten menemme töihin ja niistä tulee vähemmän keskeisiä. Meillä on kiire ahkeroida, hääriä ja jakaa töitä. Unohdamme antaa tilaa ja aikaa valmennukselle. Sillä on seurauksensa, elämä tulee tyhjänpäiväiseksi. Se voi johtaa jopa loppuun palamiseen, joudumme tyhjiöön ja energiamme häviää.

Vastaus on elämänikäinen oppiminen. Biografiamme edellyttää sitä, käytännön elämän hallinta vaatii sitä, kaverimme odottavat meiltä sitä. Huomaamme, että elämänikäinen oppiminen ei ole jotain luksusta, vaan sielun terveenä pitämisen kiistaton tosiasia. Nähdäkseni olemme jo ajat sitten ohittaneet sen rajan, mikä on inhimillisesti välttämätöntä

(kaikki se, mikä minun täytyy tehdä) ja mikä on inhimillisesti suotavaa (mitä haluaisin tehdä) monimutkaisessa ja teknologisesti vaativassa ajassamme. Aika ja tila, jonka varaamme oppiaksemme uusia impulsseja, tarpeellisia muutoksia, omaa aloitteellisuutta on liian rajoitettu. Se kuuluu jatkuvaan operatiiviseen, hyödylliseen työhön ja nykyajan elämän vaatimuksiin. Meidän on luotava kestävä luonteinen oma prosessimme tälle. Meidän on luotava tilaa merkityksen antamiselle ja tutkivalle dialogille, annettava huomiota biografisille kysymyksille ja tarpeille ja niiden suhteelle siihen, mitä työ ja käytännön elämä meiltä vaativat. Jotta voimme antaa aikaa, tilaa ja huomiota näille kolmelle ihmisen ja organisaation kehittämisen ulottuvuudelle, meillä pitää olla johtamis-, neuvonta- ja ammattitaitoa.

Johtajuus

Kirjallisuudessa johtajuutta käsitellään niin kuin se olisi ennen kaikkea johtajiin ja heidän käyttäytymiseensä liittyvää. Johtajiin kohdistuu voimakas psykologinen kiinnostus. Johtajuustyylit johdetaan tästä näkökulmasta. Johtajilla voi olla määräilevä tai demokraattinen tyyli, antaa mennä tai joka asiaan puuttuva tyyli. Johtajuus kytketään johtajiin, joiden on johdettava alaisiaan. Tiedämme vahvan johtajan, yrittäjätyyppisen johtajan, aatteellisen johtajan, päällikön ja pomon. Johtajuus on aina liittynyt läheisesti yhteisöön. Johtajuus on hyvin vahvasti yhteydessä yhteisöön. Yhteisöt tuntevat johtajansa, jotka näyttävät jäsenilleen suunnan. Tämä on ikaikainen ilmiö. Alun perin papit olivat johtajia, myöhemmin niitä olivat poliitikot ja yhteiskunnalliset johtajat. Nykyisin johtajia ovat toimitusjohtajat ja heidän johtajansa, jotka käyttävät hyväkseen johtajuutta organisoidussa yhteiskunnassamme.

Eräs vaikuttava ulottuvuus johtamisessa, joka ei saa paljon huomiota on johtamisen prosessi. Tässä se ei tarkoita johtajaa ja seuraajia hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, vaan yhteisöllistä dialogia, jossa ihmiset etsivät ja löytävät tavan yhteiselle teolle. Kutsumme sitä horisontaaliseksi johtamiseksi. Horisontaalista johtamista voidaan pitää sellaisena prosessina, jossa uudistamiseen ja muutokseen voidaan vaikuttaa. Johdamme toinen toisiamme. Käytännössä se tapahtuu niin, että muutosprosessit ottaa vastatakseen prosessin omistajat, jotka etsivät toimintatavat yhdessä mukanaolevien kanssa, ei heidän toiminnallisen asemansa vaan heidän yksilöllisyytensä avulla. Prosesseista vastaavilla ei ole toiminnallista valtaa, mutta he saavat ja voivat henkilöinä kutsua muita mukaan osallistumaan muutosprosessiin. Tämä syntyy jatkuvissa dialogeissa, rytmisesti huomion keskittämällä seuraavaan askeleeseen ja liittämällä asiaan henkilökohtainen biografia, organisaatio yhteisönä ja kehityksen seuraava askel.

Prosessin omistajat ovat yhteistyössä päätösten tekijöiden kanssa, jotka suuntaavat ja seuraavat prosessia. Päätösten tekijät pitävät huolta siitä, että päätökset tehdään, syntyvät pullonkaulat tasoitetaan sekä varmistavat ja toteuttavat löydökset ja luodut muutokset.

Tällä tavalla johtajuus on yhteisössä jaettu asia, jota jokainen voi tukea ja jossa jokainen voi olla aloitteellinen, toimia omalla paikallaan ja etsiä yhteistyötä toisten kanssa. Asiakas on pyrkimystemme keskuksessa kaikessa tässä.

Neuvonanto

Organisaatiot pyrkivät entistä enemmän läpinäkyviksi. Rajat ovat entistä vähemmän havaittavia. Samassa määrin kun organisaatiot lisäävät horisontaalista toimintaa, ne ylittävät vanhoja rajoja ja luovat uusia, esimerkiksi asiakkaiden ja tuottajien monialayrityksissä, strategisissa liittoumissa tai jaetuissa projekteissa. Tämä tulee kauniisti esiin neuvonantajan ja asiakkaan välisessä yhteistyöprosessissa. Erityisesti muutosprosesseissa on käytäntönä

kutsua neuvonantajia, jotka tuovat mukanaan erikoisosaamisen onnistuneeseen muutokseen. Huolimatta tästä mittavasta neuvonnasta, muutosprosessit usein epäonnistuvat. Ne päättyvät tavalla jolla niiden ei pitäisi päättyä, ne pysähtyvät monimutkaisiin tilanteisiin, ne kuolevat päivittäiseen paineeseen.

Muutosprosessien neuvonta näyttää toimivan paremmin silloin, kun neuvonantaja ei toimi kuin asiantuntija, joka osoittaa miten asiat pitäisi tehdä ja mitkä ovat keskeiset asiat. Neuvonantajan tulisi lähestyä organisaatiota ja etsiä toimintatapoja yhdessä niiden kanssa jotka ovat organisaation edustajia. Neuvonantamisesta tulee osa horisontaalista johtamista. Tämä tarkoittaa, että neuvonantaja toimii organisaatiossa pitemmän ajan ja kantaa vastuun muutosprosessien asettamisesta ja toteutuksesta, ilman että hän on palkkalistoilla tai hänellä on johtajasopimus. Tuottavalle horisontaaliselle yhteistyölle on tärkeää myös se, kuinka hyvin neuvontaa antavassa konsulttitoimistossa kehitetty neuvontatapa on sopusoinnussa asiakkaan esittämän kysymyksen ja siitä syntyvän asian käsittelylle sopivan lähestymistavan kanssa. Neuvonantajan ja päätöksen tekijän persoonien välinen harmonia on myös merkittävä asia. Samalla lailla kuin tavallinen ammatinharjoittaja voi tehdä yhteistyötä potilaan kanssa pitkään, muutoksen neuvonantaja voi tehdä yhteistyötä päätöksen tekijän kanssa pitkään. Persoonallinen vetovoima ja tehokkuus ovat asioita joilla on merkitystä. Neuvoilla on myös oltava hallussaan metodologia ja hän on tutustunut uusimpiin muutoksen ja kehityksen metodologisiin tuloksiin. Tämän lisäksi neuvoja on osallisena tähän kehitykseen ja hänellä on vahva refleктоiva tietoisuus siitä, mitä on tapahtumassa ja mitä tarvitaan. Hän haluaa edistää ja hallita sitä. Tällä tavalla neuvoja luo maineen, joka vetää puoleensa asiakkaita. Se edesauttaa hänen toimistonsa tai laitoksensa kehittämistä.

Ammatillinen osaaminen

Organisoidussa ympäristössä jossa työskentelemme, meidät huomataan hoitamamme tehtävän ja harjoittamamme ammatin kautta. Ammattiin vaaditaan tiettyä asiantuntijuutta, substanssiosaamista, taitoja ja oikeanlaista asennetta. Kasvamme tehtävässämme oppilaasta työtoveruuden kautta mestariksi. Ammattia hoitaessamme kohtaamme sosiaalisen alueen. Sieltä puuttuu hyvää yhteistyötä, emme ymmärrä toisiamme ja prosessit eivät vastaa odotuksia. Olemme pakotettuja suuntaamaan huomiotamme sosiaalisiin prosesseihin. Asia tulee esille esimerkiksi siinä miten prosessit tapahtuvat organisaatiossa.

Projektiryhmä on koottu yhteen välttämättömäksi katsotun ammatillisen asiantuntemuksen pohjalta. Ihmiset aloittavat työn, mutta pian "keitossa on hius", koska esimerkiksi he eivät todella pidä toisistaan ja tapa tehdä työtä on niin erilainen että se aiheuttaa ärtymystä. Projektipäälliköstä tulee enemmän ja enemmän sosiaalisen elämän ohjaaja, jonka on pidettävä ihmiset oikealla polulla sen sijaan, että hän olisi kaikkein tärkein erikoisasiantuntija, jonka pitäisi viedä koko homma onnistuneeseen päätökseen. Projekti lähtee käsistä ymmärryksen ja myötätunnon puutteen takia. Ihmiset jättävät projektin, päällikkö luovuttaa ja päätöksistä vastaava tulee väliin.

Näyttää väistämättömältä että ammattilaisten on hallittava sosiaalisen alueen menetelmiä kyetäkseen työskentelemään luovasti. Jotta voimme johtaa, neuvoa ja olla ammatillisia osaajia, ei riitä kopioida toisten käyttäytymistä, toimeenpanna järjestelmiä, joiden pitäisi saada tempu toteutumaan tai tarjota ratkaisuja, jotka toisten pitää toteuttaa. Tarvitaan luovaa prosessia, joka tukee luontaista henkilökohtaista tapaa toimia ja olla läsnä. Lähtökohtana on oltava henkilökohtaisesti saavutettu ymmärrys, taito ja perusasenne (moraaliset arvot). Tämä tekee sen erittäin jännittäväksi ja joskus aika ennalta arvaamattomaksi. Henkilökohtaiseen kehittymiseen tarvitaan valmentavaa polkua. Olen

kuvannut mahdollisen valmennuspolun kirjassani ” The Art of Conscious Living”. Viimeisessä luvussa haluan jakaa muutamia ajatuksiani tästä. Aluksi jotakin tuloksista ja löydöistä.

7. Tulokset ja löydöt

Ehkä mietit miten kaikki tässä esitetty toimii todellisissa organisaation muutostilanteissa. Itse kokeilemalla on tietysti paras tapa todeta toimivuus. Tässä on vähän apua kokeilemiseen. Tulokset eivät valitettavasti ole kiistattomia sosiaalisella alueella. Kuten aikaisemmin totesin, objektiiviset säännöt eivät toimi sosiaalisella alueella mutta sitä määrittelee meidän sosiaalinen kanssakäyminen. Tämä pätee erityisesti silloin kun käsittelemme vaikeita muutokseen liittyviä asioita organisaation päivittäisessä elämässä. Se mitä voidaan kuitenkin kuvata, on johdonmukainen työskentely organisaation käytänteissä silloin, kun johtajat ja työntekijät suuntaavat huomion metodologiseen perustaan ja käyttävät sitä. Esittelemme tätä työskentelyä kymmenen vastakohtaisen väitteen avulla.

1. Jos johtaja, hierarkkisesta johtaja työntekijä suhteestaan käsin määrää työntekijää muuttamaan, herättää se heti vastustusta.
Silloin kun johtaja ja työntekijä ovat dialogisessa suhteessa ja tarkastelevat sitä, mitä asiakkaan näkökulmasta käsin voisi muuttaa paremmaksi, johtaja ja työntekijä ovat valmiita selviytymään muutoksista sisäisesti ja toteuttamaan ne ulkoisesti.
2. Jos muutosta tarkastellaan asiana, joka voidaan toteuttaa organisoimalla se ylhäältä alas suuntautuvana mahtikäskynä, viivytyistä aiheuttavat mekanismit vahvistuvat heti. Johtajasta tulee kiireisempi ja työntekijöistä passiivisempia.
Silloin kun muutoksia tarkastellaan yhteisöllisenä prosessina, jossa kaikki mukana olevat etsivät yhdessä ja jokaiselle annetaan oma tehtävä, ihmiset tulevat yhteen ja voivat saada itse jotakin aikaan.
3. Jos muutosprosessin alussa muutamat henkilöt tai ryhmät (esimerkiksi neuvoo-antava toimikunta tai projektiryhmä) keskustelevat asiasta ja näin haluavat saada muut vakuuttuneiksi ja määräävät heidät muuttamaan asioita, ihmiset vastustavat, ei synny eteenpäin suuntautuvia askelia muutosprosessissa, eikä mitään muutosta tapahdu.
Silloin kun muutosprosessin alussa, mukana olevat kommunikoivat intensiivisesti toistensa kanssa käsiteltävästä asiasta, siitä miten prosessi voisi mennä eteenpäin, ketkä ottavat siihen osaa, miksi asia on tärkeä asiakkaalle ja organisaatiolle, mukana olevat voivat sisäistää asian, tukea sitä itsenäisesti ja liittyä mukaan muutosprosessiin.
4. Jos muutosta tarkastellaan johtajien yksinomaisena vastuuna ja nämä johtajat lähestyvät sitä operatiivis-toiminnallisesta yhteydestä käsin, niin hyvin nopeasti johtajat jakavat asioita keskenään ja työntekijät ihmettelevät mitä johtajat siellä puuhaavat.
Silloin kun muutosta tarkastellaan organisoidun yhteisön johtamiskysymyksenä ja erilliset prosessit on suunniteltu niin, että kaikki mukana olevat voivat olla tutkimisen ja kokeilun dialogissa toistensa kanssa, muutos on mahdollista panna täytäntöön askel askeleelta.
5. Jos muutosta lähestytään niin, että johdon on ensisijaisesti luotava edellytykset ennen kuin toiset otetaan mukaan (me muodostamme esimerkiksi asiantuntija- ja ensimmäiseksi koulutettavat ryhmät), muutos voi kestää odotettua kauemmin, hinta kasvaa arvioidusta ja tuottaa vähemmän tuloksia kuin odotettiin.
Silloin kun ihmiset ovat mukana alusta asti tutkimisessa ja kokeiluissa ja tästä käsin korjaavat omaa työtään ja työprosessejaan, muutos saadaan aikaan nopeammin ja halvemmalla kuin oli arvioitu ja vielä paremmin tuloksin.

6. Jos muutokset ovat pääasiassa rakenteiden ja systeemien muuttamista odottaen, että tämä saa asiat käytännössä muuttumaan erilaisiksi ja paremmiksi, käykin niin, että olemassa olevat ongelmat siirtyvät organisaation toisiin kohtiin.
Silloin kun muutokset vaikuttavat työprosesseihin, ihmisten sisäisiin mielikuviin ja myös heidän biografisiin tulevaisuuden näkyymiin, muutokset ovat siedettäviä ja näkyviä ja voivat näiden ihmisten toimesta toimia hyvin operatiivisissa prosesseissa.
7. Jos muutoksissa tähdätään sisäisten organisatoristen ongelmien ratkaisuun, kaikki pyrkimykset tähän suuntaan aiheuttavat näiden ongelmien kasvamista ja tulemista pysyviksi.
Silloin kun muutoksissa tähdätään asiakas- ja tavarantoimittajaprosessien ratkaisuihin ja koko sisäinen organisaatio voi tähän liittyä, ongelmat kääntyvät merkitykselliseksi, tulevaisuutta luoviksi muutosprosesseiksi.
8. Jos muutoksia johtavat asiantuntijat, jotka haluavat täysin muuttaa johdon ja työntekijöiden todellisuuden ammattitaidosta alkaen, voi tämä todellisuus ajan myötä tulla johtajille ja työntekijöille entistä mutkikkaammaksi. Se voi johtaa kokonaiskustannusten aliarviointiin.
Silloin kun muutosta johtavat tehtävään kutsutut henkilöt, jotka järjestävät prosesseja vapaasti ja itsenäisesti, pyytävät ihmisiä mukaan ja tekevät päätöksiä, silloin todellisuutta voidaan uudistaa ja tehdä yksinkertaisemmaksi.
9. Jos muutos saa sellaisen muodon, joka luo yhä enemmän projekteja ja tehtäviä, mukana olevien sisäinen kestävyys heikkenee, heidän huomiokykynsä häviää ja loppujen lopuksi saavutetaan vähemmän tuloksia.
Silloin kun johtajat ja yhteisön jäsenet keskittyvät olennaisiin asioihin, pikku hiljaa myös muut ongelmat selviävät.
10. Jos muutoksien katsotaan olevan järjestelmän kehittämistä ja uudet ongelmat pyritään käsittelemään uusilla järjestelmillä, organisaatiosta tulee monimutkainen ja epämääräinen rakenne.
Silloin kun muutokset voidaan liittää yrityksen impulssiin ja yrityksen ydintoimintaan laajemmassa mielessä, mukana olevat ihmiset voivat nähdä niiden merkityksen ja oivaltavat mihin yritys on pyrkimässä.

Muutamia esimerkkejä havainnollistamaan edellä esitettyjä väitteitä:

Suuri saksalainen lääkkeiden myyntiketju päätti rakentaa uuden varaston, josta voitaisiin palvella puolta sen markkina-alueesta. Tämä valtava uusi hanke toteutettiin lyhyemmässä ajassa kuin oli suunniteltu, pienemmillä kustannuksilla kuin oli arvioitu ja se toimi odotettua paremmin. Tähän johtaneiden syiden selvittäminen osoitti ratkaisevaksi vaikuttajaksi sen, että kaikki sekä talon sisällä että sen ulkopuolella mukana olevat ihmiset olivat olleet intensiivisessä ja merkitystä luovassa prosessissa toistensa kanssa koko kehittämis- ja toimeenpanoprosessin ajan. Tämä toimintatapa mahdollisti, kokonaisuuden ja toiset mukanaolijat huomioiden, kaikkien mukanaolevien toteuttaa omaa osuuttaan itsenäisesti. Kun prosessi pysähtyi tai tulos ei ollut tarpeeksi tyydyttävä, voitiin syy löytää koko prosessin ajan ihmisten välisestä epätarkasta kommunikoinnista.

Tutkimus viidentoista erilaisen hollantilaisen yrityksen kulttuurien muutoksesta (SIOO magazine, September 2010) päätyi keskittämään huomionsa enenevässä määrin asiakkuuden arvoihin ja perusarvoihin. Muutosta tavoiteltaessa, yhteinen keskittyminen asiakasprosessiin ja yrityksen impulssiin loi käyttökelpoisen tuen halutun muutoksen toteuttamisessa. Impulssi muuttua syntyi pääasiallisesti tulevaisuuden avauksilla ja pohdinnalla kuinka asiat tulevat kehittymään, sen sijaan että oltaisiin ratkottu isoja ongelmia. Ylhäältä alas organisoidut

muutosprojektit osoittautuivat tuottamattomiksi. Horisontaalinen dialogi vahvisti muutosprosessia.

Saksalainen Sparkassen, joka on työskennellyt sosiaalisen tutkimisen metodologialla jo vuosia, osoittautui työskentelyltään johdonmukaisemmaksi ja paremmaksi kuin ne Sparkassenit, jotka työskentelivät projektien ja erityisosaajien kanssa. Metodologian kanssa työskentelevät ovat pystyneet paremmin yhdistämään päivittäiset toiminnot ja muutosprosessit sekä realisoimaan muutokset päivittäistoimintoihin.

Päätöksen tekoon ja merkityksen luomiseen liittyvä väitöstutkimus suuressa hollantilaisessa kunnassa osoittaa, että suurissa monimutkaisissa muutoksissa prosessi kehittyi huomattavasti sujuvammin ja asiaankuuluvammin, kun prosessin alussa huomio kiinnitetään merkitystä luoviin kysymyksiin päätöksen teossa. Tämä pätee varmasti prosesseihin, jotka ovat yhteydessä politiikkaan. Kun vältellään merkitystä luovia kysymyksiä (miksi teemme tämän, haluammeko tätä), ne ilmestyvät prosessin aikana entistä voimakkaampina niin kauan, ennen kuin ne otetaan huomioon.

Kun muutosprosessissa eri hierarkkisilla tasoilla olevat ihmiset liittyvät mukaan horisontaaliseen dialogiin toistensa kanssa, aloittavat ja realisoivat muutoksia sekä pitävät huolta siitä, että dialogi jatkuu koko prosessin ajan, ei todellakaan ole tarvetta voittaa vastarintaa, vaan silloin luodaan tilaa osallistumiselle. Tämä on tullut näkyväksi pitkän ajan horisontaalisten uudistusten kokeiluissa noin kahdessakymmenessä organisaatiossa Hollannissa ja muutamissa muissa maissa. Johtajat ja päälliköt tiimeissään, tiimien johtajat ja työntekijät ovat opiskelleet muutosten hallintaa ja toteuttamista. Mahdottomia työprosesseja on pysäytetty ja käyttökelpoisempia lähestymistapoja on otettu useammin käyttöön. Tämä on tehty yhteisön kaikkien jäsenten yhteisessä dialogissa.

Prosessin omistajat ovat johtaneet vaikeita ja kurittomia muutosprosesseja muutaman vuosikymmenen ajan yli sadassa organisaatiossa kymmenessä maassa. Organisaation johto on pyytänyt heitä tähän tehtävään heidän henkilökohtaisen johtamistaitonsa takia, ei heidän kyseessä olevan asian erityisosaamisen takia. Nämä sadat prosessin omistajat ovat hyvin arvostettuja, johtamansa erittäin onnistuneen muutosprosessin takia (95 prosenttisesti).

Yli viidentoista vuoden aikana nuoret työntekijät suuressa pankkiorganisaatiossa muokkasivat itsenäisesti oman muutosprojektinsa yhdeksän kuukauden aikana. Tavoite oli saada tuloksia asiakkaille, tiimille itselleen, toisille tiimeille ja oppimisprosessille. Yhdeksänkymmentä prosenttia nuorista työntekijöistä onnistui henkilökohtaisessa projektissaan. Kahdeksänkymmentä prosenttia heistä jatkoi työskentelyään tällä tavalla. Samanlaisia tuloksia saatiin toisissakin organisaatioissa.

Horisontaalisen Johtamisen Master Class ohjelmissa useissa maissa seitsemän vuoden ajan, johtajat ja ammattilaiset ovat työskennelleet omien organisaatioidensa johtamiskapasiteetin ja vaikeiden muutosten toteuttamisen parissa, tässä kirjassa esitetyn metodologian avulla. Sadat ovat osallistuneet vuoden pituiseen oppimis- ja muutosprosessiin, jonka tuloksia ja omaa oppimisprosessiaan he ovat dokumentoineet. Lopuksi he ovat tehneet siitä tutkielman ja esitelleet sen. Tutkielmissa ja esityksissä kuvailut toimenpiteet oli kokeiltu ja tutkittu. Osallistujat ovat osoittaneet kykenevänsä edistymään johtamisessa ja ratkaisevasti edistämään muutosasioita organisaatiossaan. Tämä viittaa siihen että tässä esitelty metodologia mahdollistaa erilaisesta koulutustaustasta, työtehtävästä, alkuperästä ja

kulttuurista tuleville, eri ikäisille ja sukupuolitaustaltaan erilaisille ihmisille ottaa johtava rooli muutosprosesseissa ja mielekkäästi sekä vaikuttavasti suunnitella ja toteuttaa niitä yhdessä toisten ihmisten kanssa. Kaikessa tässä todistettavasti yhdistävänä tekijänä on huomion suuntaaminen asiakkaaseen, asiakkaan tilanteeseen ja prosessiin asiakkaan kanssa.

9. Miten voimme saavuttaa kaiken tämän?

Tässä luvussa haluan antaa muutamia vihjeitä, jotka voivat auttaa vahvistamaan sieluasi soveltaessasi tässä kirjassa esiteltyä metodologiaa. Ne ovat niin sanotusti pieniä salaisuuksia, jotka auttavat sinua saamaan jalansijaa sosiaalisen alueen muuntamiseen ja johtajuuteen paneutumiseen sekä olemaan osallinen merkityksellisellä tavalla.

Salaisuus 1: Älä murehdi sellaisista ongelmista joita ei ole mutta voi ehkä syntyä, vaan pyri innostumaan löytämistäsi tämän hetkisistä haasteista. Näinä monimutkaisina ja vaativina aikoina me helposti alamme huolehtimaan koko ajan kaikesta mitä ilmaantuu eteemme, mikä mahdollisesti menee vikaan ja kaikesta siitä mitä pitäisi tehdä. Kokemamme epämiellyttävät asiat pyrkivät myös takertumaan meihin sisäisesti. Erityisesti nuo pienet rasittavat törmäilyt pitävät meitä yöllä valveilla. Kun tulet valppaaksi kuinka monet asiat kääntävät ajatuksesi pois tapahtumista tässä ja nyt, keskity ja kiinnitä huomiosi silloin siihen mitä tällä hetkellä tapahtuu, näin olet lähempänä sieluasi ja kykyjäsi. Silloin mahdollisuudet voivat olla paljon merkityksellisemmässä roolissa.

Salaisuus 2: Elät useissa rinnakkaisissa prosesseissa, joissa koet kaikenlaista. Sinulla on taipumus viedä ongelmia prosessista toiseen. Älä tee sitä. Jätä ongelmat niihin prosesseihin, joissa ne alkoivat. Olet esimerkiksi riidellyt pomosi kanssa. Kotona vaivaat puolisoasi valistusvirrelläsi. Et kuitenkaan käsittele asiaa töissä, etkä yritä löytää uutta tapaa siellä toimimiseen. Tämä ei tarkoita sitä ettetkö voisi keskustella asiasta puolisoasi kanssa. Voit toki tehdä niin, mutta älä jätä asiaa hänen vaivakseen, äläkä todellakaan odota että asia ratkeaa kotona. Kun elät kotielämän prosessejasi ja olet myös valppaampi prosessista toiseen siirtyessäsi, kykenet olemaan paremmin läsnä tilanteissa ja kykenet paremmin osallistumaan. Tämä tarkoittaa että sinun on aina oltava edellä ja hyvästeltävä ajoissa. Kysymys on rytmityksen kyvystä. Jotkut ihmiset ovat aina myöhässä ja jäävät jälkeen. On parempi olla paikalla vähän aikaisemmin. Kun menet tapaamaan asiakasta, varmista että olet paikalla vähän ennen sovittua aikaa. Näin voit saapua ja olla läsnä heti kun kokous alkaa. Tähän tarvitaan todellista perämiehen taitoa. Tietyissä prosesseissa voi olla hyödyllistä olla vuosia edellä, olla valpas sille tosiasialle, että tämä voi pitää sinut varattuna vuosia ja että sinun on tarjottava sille aikaa ja pelivaraa. Tulet huomaamaan että jokaisella prosessilla jossa elät mukana, on oma syke, rytmi ja melodia. Omien prosessien tasapainottaminen tehostaa oman elämäsi ja myös muiden elämän laatua.

Salaisuus 3: Kun mieli on tilanteissa läsnä, antaa se mahdollisuuden vastata siihen kuka tai mikä on paikalla ja mitä tapahtuu. Tämä edistää sitä lisäarvoa joka syntyy läsnä olevien ihmisten yhdessä luomisen yhteisvaikutuksesta. Reagoivatko he toisiinsa, kuuntelevatko he toisiaan ja ilmaisevatko he pyrkimyksensä toisilleen? Kaikki se mikä häiritsee tätä yhteisvaikutuksen ja lisäarvon syntymisen prosessia on, kun olemme syvällä ajatuksissamme, tekstailemme tai olisimme mieluummin jossakin muualla.

Salaisuus 4: Kysy merkityksellinen kysymys. Olemme kietoutuneet itsemme ympärille. Olemme kiireisiä omien (työ) prosessiemme kanssa. Tavarantoimittajat ja asiakkaat

esimerkiksi kulkevat toistensa ohi, koska molemmat ovat sitoutuneita omiin prosesseihinsa, eivätkä sovitele aukkoa, joka on syntynyt yhteydessä toisen prosessiin. Voimme joutua kohtaamaan tämän itsekin joka päivä. Todellisesta kiinnostuksesta lähtevän kysymyksen kysyminen liittyy yhteen. Haluamme reagoida jonkun toisen kysymykseen ja se saa aikaan dialogin. Jaamme jotakin. Meillä on mielipide jostakin mutta emme kerro sitä suoraan, vaan säästämme sen juoruiluseuroihin. Sillä hetkellä kun esitämme toiselle kysymyksen, mielipiteemme voi muuttua. Ohoh, hän onkin erilainen kuin ajattelin, asiat ovat toisin kuin ajattelin. Näin aukeaa uusi tilanne joka luo uusia mahdollisuuksia yhteistyölle.

Salaisuus 5: Suuntaa koko huomiosi asiakkaaseen. Hoidamme asiakasta ja asiakkaan prosessia ja se saa aikaan hedelmällisen maaperän työmme kasvulle. Minun ja meidän työpanoksemme arvo tulee näkyväksi asiakasprosesseissa. Sieltä löydämme työpanoksemme (tuote, palvelu tai prosessi) seuraavan askeleen ja kehittämisen alkukohdat. Asiakas on yhdistävä alkuaine, ”vanukas on syötävä jotta tiedät mitä se sisältää”. Kummallista että asiakas ei ole läsnä työmme kuvassa. Innostumme mutta emme tiedä ketä varten. Vain suorassa kontaktissa asiakkaamme kanssa oivallamme työmme mielekkyyden ja kaiken turhan. Voit vuosia suunnitella mikä olisi sopivaa asiakkaallesi mutta se ei tule näkyväksi ennen kuin tapaavat ja vietät aikaa hänen kanssaan. Mene siis asiakkaasi luo ja kutsu hänet mukaan.

Salaisuus 6: Ajattele ennen kuin toimit ja toimintasi aikana. Olemme tottuneet suunnittelemaan paljon aktiviteetteja. Se on vääjäämätöntä kiireisinä aikoina. Tapaamisia kalentereissa, valmistelevia kokouksia ja yhteensovittamista. Itse tilanteessa asiat toimivat usein eri tavalla. Joskus mittava suunnittelu voi jopa heikentää prosessin tuottavuutta. Tuleviin tärkeisiin tapahtumiin on käytännöllistä tehdä pieni ennuste siitä, mitä odotat tapahtuvan ja jälkepäin katsoa sitä mitä tapahtui. Mikä oli poikkeuksellista ja olisinko voinut aavistaa sen? Se suuntaa huomion ulottuvuuksiin, jotka olivat tilanteessa mutta joita et vielä kyennyt näkemään. Usein on myös tärkeää tarkistaa. Jatkuvat toiminnot ilman hetkiä reflektoida, ilman huomion kiinnittämistä kysymykseen ’miten menee’, voi olla tapahtumien ja prosessien kulkua tappavaa. Älä kiirehdi vaan pysähdy säännöllisesti, ota käyttöön taukoja; näin luot tilaa sille mikä on mahdollista ja toivottu asia saa alkunsa. Tämä soveltuu erityisesti kokouksiin, joissa on pitkät esityslistat ja paljon muodollisuuksia.

Salaisuus 7: Biografinen dialogia. Sosiaalisessa maailmassa on hyödyllistä esittää toiselle kysymys hänen biografiastaan, hänen elämäntarinastaan. Tarina tarjoaa yllättäviä oivalluksia siitä miksi asiat ovat niin kuin ne ovat tai menevät niin kuin ne menevät. Toisen elämäntarinassa kysymys merkityksen antamisesta putkahtaa esiin välittömästi. Miksi tämä toinen on täällä, mikä on hänelle tärkeää, mihin hän on menossa? Biografinen tarina ja dialogi on aina kiehtovaa ja innostavaa. Ne voivat edesauttaa yhteistyötä tekeviä ihmisiä tiimeissään seuraamaan samaa reittiä. Usein jätämme tämän huomioimatta, tiedämme toisistamme hyvin vähän, vaikka olisimme työssämme vuosien aikana viettäneet paljon aikaa yhdessä. Biografisessa yhteydessä voimme kokea että kaikki ovat tärkeitä, että jokaisen persoona on itse asiassa kiinnostava ja tärkeä ja periaatteessa korvaamaton. Tämä tasapainottaa toiminnallista tapaa järjestäytyä toisten kanssa, jossa jokainen virkailija voidaan korvata toisella.

Salaisuus 8: Kerro näkemyksesi sellaisessa tilanteessa, jossa sillä on merkitystä. Varmista että tulet kuulluksi. Näkemys ei ole sama kuin mielipide. Niitä kuulemme tarpeeksi. Ne ovat usein järkipäisiä, niille pyritään saamaan oikeutus ja pakotie. Näkemys on jotain täysin

henkilökohtaista. Se on jotain jonka olet saavuttanut, jonka avulla haluat lähestyä asiaa ja tilannetta. Oman näkemyksen ilmaiseminen voi vaikuttaa hyvin innostavasti toisiin. Tulet näkyväksi ja myös haavoittuvaksi. Se kutsuu myös toisia tulemaan esille. Näkemys voi kehittyä. Se ei ole selittävä ja lopullinen puheenvuoro, 'näin se kuulkaa on', vaan se on ohjaava ajatus jota voidaan viedä eteenpäin siinä seikkailussa jossa olemme. Kutsu toinen toisillemme antamaan oman näkemyksensä on kuin 'innostava tähti' johon me voimme orientoitua.

Kun leikit näillä salaisuuksilla sovelta niitä elämässäsi, kehitä niitä työssäsi ja yhteistyössäsi toisten kanssa. Voit kokea kuinka hoitavaa se on sielullesi ja sisäiselle elämällesi. Se myös myötävaikuttaa sellaisten sosiaalisten tilanteiden luomisessa, joissa toimimme toisten kanssa paljon avoimemmin, paljon merkityksellisemmin ja terveemmin. Nämä salaisuudet edesauttavat pelaamistasi tässä kirjassa esitetyn metodologian parissa. Tällä tavalla siitä tulee ja se pysyy yllättävänä seikkailuna.

Lopuksi

Tämän kirjan avulla olen pyrkinyt tarjoamaan sinulle tuoreen ja omakohtaisen lähtökohdan työhösi organisoidulla sosiaalisella kentällä. Olisi hienoa jos tämä kirja voisi tukea jonkin verran sinua henkilökohtaisessa kehittämisessäsi, sisäisen ja ulkoisen maailmasi kehityksen luomisessa. Olisi myös hienoa jos tässä kuvatut ulottuvuudet ja laadullisuudet voisivat löytää sellaisen paikan, että ne voivat jossain määrin vahvistaa ratkaisemaan päivittäisiä organisatorisia ongelmia. Joka tapauksessa kiitän sinua kirjani lukija, että olet omistautunut tälle kaikelle. Toivotan sinulle onnistunutta seuraavaa askelta.

Jälkikirjoitus

Inspiroituneeseen organisaatioiden muuttamiseen liittyvä kysymys, joka askarruttaa johtohenkilöitä on: "Miten motivoin työntekijöitä sellaisella tavalla että he tekevät työnsä hyvin, itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti, saavuttavat päämääränsä, ottavat osaa muutokseen ja niihin liittyviin hyviin aloitteisiin?"

Kysymys joka askarruttaa työntekijöitä organisaatioissa: "Miten saan pomon kuuntelemaan minua tässä muutoksessa niin, että voimme lopultakin käydä käsiksi todellisiin ongelmiin; mitä ihmettä he tekevät tuolla näiden kaikkien muutosten kanssa?"

Tässä kirjassa kuvaamme metodologian, joka perustuu vuosien tutkimukseen ja kokeiluihin. Tavoite on kyetä toimimaan tilanteessa, jakaantuneena johtajiin ja työntekijöihin, jossa työskennellään tuottavasti vaikeiden asioiden ja jähmeiden organisaatio kysymysten parissa, erityisesti monimutkaisissa ja vaikeissa olosuhteissa.

Innostus ja sisäisen maailman innostunut liike, joka auttaa ulkoista maailmaa mukaan on tämän metodologia ydintä. Se liittyy sosiaalitieteiden kehitykseen, joka on lyhyesti kuvattu kirjassa. Se liittyy myös luovien johtajien ja neuvonantajien vuosien harjoitteluun. Sen kautta on etsitty ja löydetty uusia tapoja käsitellä vaikeita asioita ja jähmeitä kysymyksiä.