

# Uudenlaisen johtamisen tarve lean-, oppiva- ja elämänyhteisö organisaatiossa

Adriaan Bekman



# Uudenlaisen johtamisen tarve lean-, oppiva- ja elämänyhteisö organisaatioissa

---

## *Johtamisen tulevaisuuden visio*

*Adriaan Bekman*

### **Johdanto**

Heti toisen maailmansodan jälkeen Peter Drucker, johtamisteorioiden edelläkävijä, esitteli sanan “managerointi”. Aikaisemmin oli omistajia ja johtajia, jotka toimivat kuin perheyrittysten johtajat. Heillä oli ympärillään luotettujen henkilöiden piiri, joka auttoi heitä työvoiman organisoimisessa niin, että työt saatiin tehtyä. Viisikymmentä vuotta lähtien, olemme saaneet nähdä maailman laajuisesti, kuinka managerointi on kasvanut organisoitujen yhteisöjen johtamisessa. He edustavat omistajia, jotka jäävät aika tunteuttomiksi. Olemme nähneet kuinka räjähdysten omaisesti uusia manageroinnin teorioita ja malleja on syntynyt viimeisen viiden kymmenen vuoden aikana. Ne ovat seuranneet meitä tässä kovassa manageroinnin ja yritysten kasvussa. Tunnettuja nimiä Taylor ja Foyola organisaatioiden tehokkuusideoiden pioneereina. Monet muut ajattelijat ovat heidän jälkeensä pohtineet organisaatioiden käytäntöjä. Omat suosikkini ovat Peter Drucker ja Henry Mintzberg.

Yhden kaikkein mielenkiintoisimman mallin organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen esitteli Bernard Lievegoed vuonna 1964. Hän kuvasi organisaatiokehityksen kolme vaihetta. Ensimmäistä vaihetta hän kutsuu *pioneerivaiheeksi*. Se on tyypillinen organisaation aloitusvaihe, jonka me olemme nähneet tapahtuvan vuosikymmenten ajan. Jollakin on idea, joka voisi vastata havaittuihin ihmisten tarpeisiin. Idea saadaan toimimaan kokoamalla pieni joukko ihmisiä, joilla on erilaisia taitoja ja laadullisuuksia joilla asia saadaan toteutettua. Epävirallisesti kootaan yhteen erilaisia tekniikan, talouden, henkilökohtaisten taitojen jne resursseja. Organisaatio laajenee kunhan se selviää ensimmäisestä vuodesta. Ajan myötä organisaatioissa tulee esiin olemassaoloon liittyviä kriisejä. Jatkuva kasvu ja pioneerimainen tapa johtaa tuo näkyväksi koottisuutta, energian laskua ja taloudellisia ongelmia. Tällaiseen kriisiin vastataan organisoitumalla vahvasti tieteellisellä tavalla. Johtajat esittelevät uudet ideat, jotka alkavat saamaan asioihin enemmän rakennetta ja järjestelmällisyyttä. Näin edetään asioiden entistä selkeämpään erikoistumiseen ja yhtenäistämiseen. Tämä mahdollistaa organisaation kasvun. Uudet järjestelmät saavat organisaation toimimaan entistä tehokkaammin ja ne auttavat johtajia kontrollointi tehtävässään. Lievegoed kutsui tätä vaihetta *eriytymisen vaiheeksi*. Voimme nähdä tämän kehityksen tapahtuvan koko ajan kaikkialla maailmassa. Silti pioneerit aloittavat organisaatioita, jotka selviävät ensimmäisistä vuosista ja alkavat kasvaa. Sitten niiden rakenne on organisoitava uudelleen. Yhteiskunnat useimmissa maissa maailmassa ovat tulleet näin organisoiduiksi yhteisöiksi. Monenlaiset organisaatiot erilaisine erityispiirteineen ovat elossa ja toiminnassa. Useimmilla organisaatioilla on lyhyt elämä ja jotkut sen sijaan voivat olla olemassa satoja vuosia.

Tämä lyhyt organisaatioiden elämäntarina johtuu siitä, että organisaatiot, joita johdetaan järjestelminä ajautuvat lopulta kriiseihin, joissa ihmiset ja organisaatiot eriytyvät toisistaan. Havaintojeni mukaan tämä tapahtuu nykyisin myös maailmanlaajuisesti. Lievegoed ennusti tämän ja hän ehdottaa kolmatta vaihetta näkökulmaksi organisaatioiden jatkokehitykselle. Tätä hän kutsuu *integraatiovaiheeksi*. Se tarkoittaa, että ihmisistä tulee jälleen huomion keskipisteitä. Tämä alkaa huomion kiinnittämisellä, horisontaalisella yhdessäluomisen tavalla asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin ja alihankkijoihin. Sen lisäksi huomio kiinnitetään työnteon prosessin omistajuuksiin enemmän kuin järjestelmiin. Kuinka asiat tapahtuvat ja miksi ne tapahtuvat sovitun työnjaon ja pelisääntöjen puitteissa.

Integroidun organisaatiomallin hakeminen ilmenee kaikkein selvimmin kolmessa organisaation kehittämisen maailman laajuisessa liikkeessä. Ne ovat lean-, oppiva organisaatio- ja elämänyhteisömallit. Tässä artikkelissani kuvaan näitä kolmea tapaa tarkastella organisaatiota ja lisään vielä yhden, joka on (horisontaalinen) johtaminen. Ydin idea näiden kolmen mallin tuomisesta on avata uusi tapa organisoitua niin, että se voisi auttaa kriisissä, joka syntyy ihmisten kasvavasta sitoutumattomuudesta organisaatioihinsa. Tämä riippuu siitä, pystymmekö uudella tavalla katsomaan johtamista. Vielä ei ole syntynyt sellaista uutta näkökulmaa johtamiseen, joka saisi nämä kolme mallia (lean, oppiminen ja elämänyhteisö) toimimaan uudistavalla tavalla. Niitä on sovellettu pääasiassa tavanomaisilla managementtiin liittyvillä tavoilla, joita me kohtaamme eriytyneissä organisaatioissa. Se tarkoittaa, että nämä mallit on otettu vahvistamaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jotta voidaan saada aikaan taloudellisesti parempaa tulosta sille eliitille, joka omistaa yhtiön. Artikkelissani esittelen näkemystäni johtajuudesta, joka saa nämä kolme mallia toimimaan uudella ja uudistavalla tavalla, niinkuin niiden on tarkoitettu toimivan.

## Lyhyt johdatus leanorganisaatio, oppivaorganisaatio ja elämänyhteisö organisaatio ideaan

Nämä kolme uudenlaista organisaation kehitysideaa ilmentävät hidasta, lähestulkoon näkymätöntä muodonmuutosta vertikaalisesta, hierarkisesti toimivasta rakenteesta horisontaalisesti etenevään, yhdessä luomisen prosessiin organisaatiossa.

*Lean organisaatio ideaan* kehittivät Womack (USA) ja Jones (GB). He halusivat tutkia syvemmin Bernard Lievegoedin kehittämää prosessiorganisaation ideaa. Lievegoed esitteli ideansa organisaation neliapilamallista, jossa on sekä horisontaalinen että vertikaalinen ulottuvuus. Horisontaalinen ulottuvuus on asiakkaiden tarpeisiin vastaava prosessi. Vertikaalisessa ulottuvuudessa informaatio ja resurssit ohjataan niin, että asiat tapahtuvat. Horisontaalisen ja vertikaalisen kohtaamispaikassa toimii johtaja, joka antaa suunnan organisoidulle yhteisölle. Womack ja Jones kuvasivat Toyota esimerkin, jossa nämä ideat kokeiltiin. Kaikki huomio on asiakkaan tarpeissa, prosessin virtauksessa, tuottamattoman toiminnan estämisessä ja tavaran alihankkijoiden prosessiin liittämässä. Ihmiset eivät ainoastaan tee työprosessejaan vaan he ovat koko ajan mukana niiden jatkuvassa parantamisessa. Tämä johtaa hämmästyttäviin tuloksiin. Myöhemmin Womack ja Jones kuvasi nämä ideat yksityiskohtaisemmin kirjassaan *Lean thinking*. Valitettavasti nämä ideat tavoittivat pääasiassa perinteiset johtajat, jotka käyttivät niitä vanhalla tavalla. Asiantuntijoiden ja lean tekniikoiden avulla työprosessit saadaan entistä tehokkaammiksi mutta ihmiset eivät työssään todella sitoudu niihin. Tällä on lyhytaikainen vaikutus liiketoimintaan. Myöskin pitkäaikainen vaikutus ihmisten toimintaan jää saavuttamatta. Saadakseen tämän toimimaan, johtajilta edellytetään erilaista tapaa ajatella johtamista ja tämä näyttää olevan kynnys näiden erinomaisten ideoiden saattamiseksi käytäntöön.

*Oppivan organisaation idea* syntyi Peter Sengen työstä. Häntä kiehtoivat se, minkälaisia taitoja ihmisillä on ja prosessi, jonka kautta ihmiset pystyvät saavuttamaan ammatillisen taituruuden. Hänen kirjastaan *The Fifth Discipline* tuli suosittu maailmalla. Se loi perustan elinikäisen oppimisajatuksen suuremmalla huomiolla ja jatkuvalla tiedonluomisen prosessille. Näin tuli selväksi, että on kysymys ihmisistä ja heidän kehittämisenä on paras sijoitus pysyväälle hyvälle toiminnalle ja sitoutumiselle organisoiduissa yhteisöissä. Tiedon luomisen prosessi nähdään dialogisena prosessina, jossa ihmiset jakavat kokemuksiaan ja näkemyksiään, auttavat toisiaan löytämään uusia ideoita ja uusia tapoja työskennellä. Tällainen tiedon luominen turvaa organisaation jatkuvuuden, koska se varmistaa, että organisaatio on yhteydessä läsnäolevaan aikaan ja pystyy liittämään uusia näkemyksiä käytänteisiinsä. Valitettavasti perinteinen johtaminen tulkitsi tämän idean niin, että ohjataan ihmiset seminaarien luokkahuoneisiin koulutettaviksi. Siellä heidät opastetaan uusiin asioihin ja näin he sitten vievät asiat käytäntöön. Näinhän asiat eivät kuitenkaan toimi. Syntyy hyvin vähän siirtymistä luokkahuoneoppimisesta käytäntöön, kun ei ole luotu erityistä reflektointiprosessia käytännön ja teorian välillä. Koska olemme jatkuvasti liian kiireisiä, ei ole aikaa tai oppimispaikkaa sen toteuttamiselle ja riittävän huomion antamiselle.

Aria de Geus esitteli kansainvälisesti ideansa *elämänyhteisö organisaatio*. Hän huomasi Shellin suunnittelijana, että analysoimalla erilaisia kehityssuuntauksia ei ollut oikea tapa ennustaa tulevaisuutta ja tehdä tieteellistä tutkimusta siitä. On paljon parempi olla dialogissa erilaisten ihmisten kanssa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella ja näin tunnistaa se, mitä he näkevät ja ajattelevat tulevasta. Ihmisten yhteisö kantaa yhdessä luotettavaa viisautta, jota tutkimalla organisaatio voi tietää, mikä sen seuraava askel voisi olla. De Geus huomasi, että pitkäikäiset organisaatiot pystyivät muuttamaan yhteisöään oikealla tavalla, löytämään seuraavan askeleen tuotekehityksessään ja liittämään uudet sukupolvet yhteisöksi, joka kantaa ja johtaa organisaatiota. Valitettavasti perinteinen johto ajatteli, että riittää kun luo erityisohjelmia kulttuurin kehittämiseksi, tekee tehtävämäärittelyt ja kertoo ne ihmisille ja juhlii sankareita, jotka ovat hyvin suoriutuneita. Kuitenkin ajan kuluessa yhä useampi henkilö, johtaja ja työntekijä stressaantuu ja turhautuu siitä kokemuksesta, että tavoitteeseen pyrkiminen kasvaa, menetelmät ja järjestelmät tehokkuuden lisäämiseksi kasvavat ja äärimmäinen kontrolli lisääntyy, koska ylimmän johdon on saavutettava koko ajan kasvavaa, menestyksekkästä tuottavuutta.

Näkemykseni mukaan nämä kolme hyvin tärkeää impulssia löytää uusi tapa organisoida elämää, eivät ole vieneet meitä eteenpäin, koska mukaan ei ole otettu uusia kehitysideoita ja käytäntöjä organisaatioiden johtamisesta.

### Vanha ja uusi johtaminen

Näkemykseni mukaisesti organisaatioiden uudet kehityssuunnat, kuten lean-, oppiva- ja elämänyhteisö organisaatio, eivät voi toteutua ellei samalla tuoda neljättä kehityselementtiä, joka liittyy johtajuuteen. Tämä on ydinasia nykyaikaisessa organisaatioiden kehittämisessä. Viimeisen 70 –vuoden aikana on tapahtunut muutos organisaatioiden kaikilla olemassaolon tasoilla. Yksi ulottuvuus on kuitenkin tähän asti pysynyt samana ja se on meidän ideamme ja käytäntömme johtamisessa. Tottakai on syntynyt paljon uusia ja erilaisia management käsitteitä, mutta kaikki ne kuitenkin perustuvat kahteen pysyvään oletukseen, hierarkiaan ja toiminnallisuuteen. Loppujen lopuksi kaiken pitää

toimia ja siinä pitää olla menestyksellinen. Tohtorinväitöksessäni "Bewogen Organisaties", jonka julkaisin 1998, osoitin tämän johtamisen yksipuolisuuden. En löytänyt yhtään mallia tai teoriaa siitä, kuinka luodaan epäonnistuminen ja kuinka siihen vastataan niin, että se ei synny hierarkisesta asetelmasta. Epäonnistuminen voi olla parempaa harjoitusta johtamiseen kuin jatkuva menestys. Siitä huolimatta organisaatioiden käytännön toimissa on tapahtunut, näiden viimeisten seitsämänkymmenen vuoden aikana, jotain perustavanlaatuisia muutoksia teknologisten järjestelmien kehityksen myötä. Askel askeleelta tuotanto-, hallinto-, informaatio- ja johtamisprosessit ovat teknologisten järjestelmien vaikutusten alaisia ja näillä me operoimme näitä prosesseja. Tämän seurauksena useimmat henkilöt hoitavat työtään itsenäisesti teknologian ja järjestelmien avulla. Näin he sulautuvat laajaan kontaktien ja suhteiden ammattilaisverkostoon joiden kanssa he toimivat aika itsenäisesti. Hyvin harvoin tänä päivänä ihmiset työskentelevät samassa tiimissä, samojen ihmisten kanssa, tehden samaa työtä kuten oli vielä 50 tai 70 vuotta sitten.

Toinen kehityssuunta jonka olen havainnut on, että johtamisen eri tasoilla ihmiset toimivat samalla tasolla toimivien kanssa paljon enemmän kuin eri hierarkisilla tasoilla toimivien kanssa. Toimitusjohtajat toimitusjohtajien kanssa, johtajat johtajien kanssa, tiimin vetäjät tiimin vetäjien kanssa ja asiantuntijat asiantuntijoiden kanssa. On vähän mahdollisuuksia eri tasojen johdon ja työntekijöiden tehdä työtä yhdessä horisontaalisesti. Se mikä tekee asian vielä monimutkaisemmaksi ja vaikeammaksi on, että eri tasoilla on voimakkaita vaatimuksia toisille tasoille, mutta he eivät ole kunnolla kosketuksissa toisiinsa. Olen tullut siihen johtopäätökseen, että johdon ja työntekijöiden välillä on vähän toimivaa kommunikaatiota, koska vertikaalinen toimintatapa ei sitä mahdollista. Ihmiset toimivat työssään kuin virkailijat ja he näkevät toisen henkilön tavoitteensa välineenä. Erityisesti johtohenkilöt pitävät toisia inhimillisenä pääomana, jota voidaan ohjata tiettyyn suuntaan. Erilaisten järjestelmien avulla se on mahdollista. Olemme tutkineet sitä, miksi tästä on tullut entistä monimutkaisempaa ja vaikeampaa viimeisten vuosikymmenien aikana. Keskeisin syy on se, että mukana olevilta ihmisiltä puuttuu vaisto siitä, mitä pitäisi tehdä. Miksi kysymystä ei juuri kysytä ja jos se kysytään, vastuulliset sanovat, että siihen tullaan myöhemmin. Joka tapauksessa, vaikka ihmiset eivät ymmärrä tekemisensä merkitystä, he liikkuvat siihen suuntaan, joka sopii parhaiten heidän omaan todellisuuteensa. Syntyy eriytyminen ja prosessit jumiutuvat. Tämä ilmiö osoittaa sen, että tarvitsemme erilaista johtamista. Juuri tästä syystä, olemme jo vuosien ajan tutkineet ja kehittäneet uudenlaista johtamiskäytäntöä organisaatioissa, joissa olemme konsultoineet horisontaalisina johtajina. Olen myös tukenut tätä tutkimusta tutkijoiden ja käytännön toimijoiden tutkimusryhmässä toimiessani johtamisopin professorina pohjois- Hollantilaisessa yliopistossa.

Kutsumme tätä uutta johtamisen käytäntöä Horisontaaliseksi johtamiseksi, joka on horisontaalinen tapa organisoida.

## Horisontaalinen johtaminen

Management ja leadership ajattelun välillä on perustavanlaatuinen ero.

Managementti on toiminto ja leadership on yhteisöllinen prosessi. Meillä on nykyään monenlaisia johtajia erityistehtävissään. Managementti on toiminto, jolla asiat organisoidaan. Johtaja työskentelee erilaisilla välineillä saavuttaakseen päämääriänsä. He organisoivat muille sellaiset olosuhteet, että voidaan toimia annetun tehtävän mukaisesti. Tämä johtamisen toiminta on sen takia vaikeaa, koska se ei ole useinkaan yhteydessä konkreettisiin asiakkaisiin ja työprosesseihin. Se vaatii vahvaa virtuaalista laadun vaistoamista. Johtajat ovat kokouksissa, joissa he yrittävät ymmärtää mitä tapahtuu ja pyrkivät sen mukaisesti tekemään parhaan mahdollisen päätöksen.

Leadership on sen sijaan yhteisöllinen prosessi, joka saa asiat toimimaan. Voidaan sanoa että kaikki, jotka toimivat organisaatioissa ovat osa johtamisen prosessia. Tiimin vetäjä toimii johtamisessaan niin, että on yhteydessä toisten tiimien vetäjiin ja korkeampiin johtamisen tasoihin. Osaston esimies johtaa omaa osastoaan niin että muodostaa suhteen toisiin osastoihin.

Johtajalla, toimitusjohtajalla, heillä on erityinen johtamisen laadullisuus toimissaan.

Vain silloin kun ihmiset organisaatioissaan kohtaavat toisensa ja ovat dialogissa prosessin omistajan, johtamisen asenteella, he kykenevät ymmärtämään toisiaan ja luomaan yhdessä.

Siksi on tärkeää tunnistaa se, että leadership ei ole vain johtamisen väline, vaan siinä on myös jotain ammattilaisesta itsestäme.

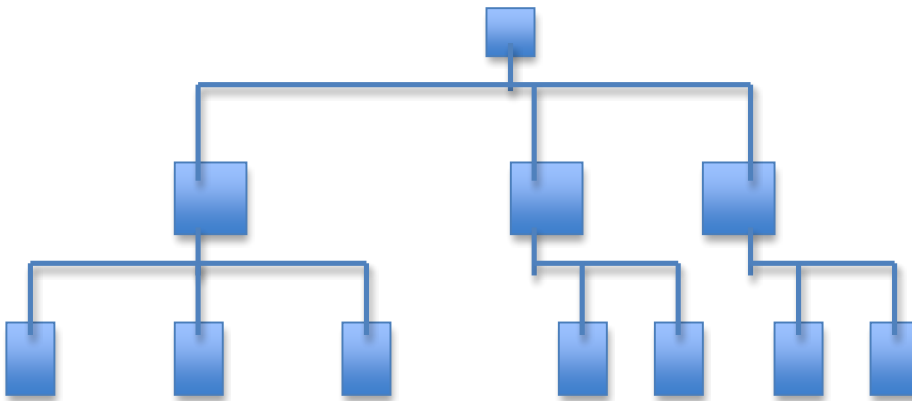
Leadership on erityisesti yhdessä merkitystenluomisen tapahtuma. Se aivan erityisesti liittyy muutoksen ja innovoinnin tapahtumiin. Se on yhteisön työskentelyn ydin. Sen kautta työskennellään, opitaan ja mennään yhdessä eteenpäin samaan suuntaan.

Tämä tarkoittaa, että traditionaalinen ylhäältä alas mallinen johtaminen, joka perustuu valtaan, tulee olemaan aina vain vähemmän tuloksia tuottavaa, tämän päivän organisoidussa talouksissa. Tarvitsemme sellaisen tavan johtaa, joka auttaa meitä toimimaan tämän päivän kompleksisissa organisaatioissa. Niinpä voimme yhdistää johtamisen kolmeen laadullisuuteen, joita johtajat ja ammattilaiset voivat yhdessä organisoida. Ne ovat:

- Luodaan hyvin toimivia prosesseja jotka palvelevat asiakkaita.
- Rakennetaan dialogia ja yhdessä luomisen prosessia niin, että muodostuu merkitysten luomista ihmisten välille.
- Liitetään yhteen organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten biografiat. Sitä varten tarvitsemme organisaatioissa oppimisen tiloja ja paikkoja, joissa ihmiset voivat yhdessä reflektoida sitä, mitä he tekevät ja sitä mitä heidän pitäisi tehdä tai mikä pitäisi lopettaa koska se ei toimi. Pyrkiä löytämään sellainen tavoitteen suunta ja joustavasti elävä strategia, joka voidaan tehdä yhdessä.

Saadakseen tämän toimimaan yläjohdon on siirryttävä keskelle, tapahtumien ytimeen. Keskijohdon täytyy toimia yhdessä ja auttaa henkilökuntaa tekemään muutosta ja työkäytänteiden kehittämistä niin, että ne ovat yhteydessä asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Sen sijaan, että näkisimme organisaation rakenteena, meidän on alettava näkemään organisaatio kehinä jotka ovat toisiinsa sidoksissa, oppimisen arkkitehtuurin luomuksena.

## VANHA



## UUSI



## Johtamisen dialogi

Ylhäältä alas suuntauvan johtamisen sijaan meidän olisi opittava horisontaalista johtamisen dialogia. Ensimmäinen asia on, että meidän on opittava puhumaan ja kuuntelemaan toisiamme henkilöinä, jotka johtavat prosessia, eikä virkatehtävän hoitajina. Vaikka meillä on erilaiset roolit ja vastuut, horisontaalisen johtamisen dialogissa kohtaamme toisemme yksilöinä. Johtajuuden ydinlaadullisuus riippuu täysin henkilöstä ja siitä, kuinka hän toimii johtajana.

Tutkimuksissamme viimeisen kymmenen vuoden aikana, olemme olleet dialogissa satojen johtajien kanssa ja huomanneet sen, että johtaminen perustuu kokemuksen kautta saavutettuihin taitoihin ja oivalluksiin. Johtamisopit auttavat ymmärtämään paremmin, mutta ne eivät auta toimimaan johtajana. Johtamisemme perustuu henkilökohtaiseen osaamispääomaan, joka toteutuu dialogissa toisten saavuttaman osaamispääoman kanssa.

Tällaisen johtamisen kannalta on hyvin kannustavaa se, että kohtaamme toiset johtamisen näkökulmasta ja olemme dialogissa yhdessä johtajina. Toistuvien vuorovaikutustilanteiden kautta opimme ymmärtämään toisiamme. Tämä tapa voi tuoda meidät yhteen maailmassa, jossa melkein kaikki muu pyrkii erottamaan meidät toisistamme.

## Johtamisen yhteisö

Organisaatiot ovat ihmisten yhteisöjä, joissa jaetaan yhteinen haaste ja tehtävä. Organisaation olemassaolon oikeutus perustuu siihen, että se palvelee asiakkaita ja muita sidosryhmiä luomalla merkityksellistä elämää ja tukemalla toisia organisaatioita samanlaisessa tehtävässä. Meille kaikille on mahdollista liittyä organisaatioiden johtamisen yhteisöihin. Tämän voimme toteuttaa luomalla horisontaalisen oppimisen tilan kohtaamisillemme ja jakamalla sellaisia asioita jotka todella aiheuttavat meille päänvaivaa. Voimme olla itse aloitteiden tekijöitä. Yhdessä voimme oppia kuinka se voidaan tehdä. Voimme kehittää työprosessejamme ja auttaa toinen toisiamme mielekkäällä tavalla yhdessä luomisen prosessissa. Tulemalla osaksi johtamisen yhteisöä, mahdollistamme sen, että olemme osa lean-, oppimis- ja elämänyhteisö prosesseja, jotka auttavat meitä elämään merkityksellistä elämää yhdessä. Mahdollistaaksemme tämän meidän on muutettava yhteisöämme ohjaavia uskomuksia johtamisesta ja myös joitakin nykypäivän organisaation johtamisen käytäntöjä.

## Viisi perustavanlaatuista muutosta

Voidaksemme luoda uudenlaista johtamista ja enemmän horisontaalisesti organisoituja yhteisöjä, esitän viisi perustavanlaatuista sosiaalista periaatetta ja niihin liittyvää käytäntöä, jotka meidän olisi muutettava radikaalisti. Meidän on luovuttava viitekehyksistä, jotka määrittelevät johtamisen ulottuvuudet yhteiskuntamme sosioekonomisessa elämässä.

*Ensimmäinen asia*, josta meidän on luovuttava, on automaattinen yhteys manageroinnin ja ihmisten johtamisen välillä. Odotamme managerien olevan ihmisten johtajia. Kuitenkin heillä on niin paljon työtä resurssien organisoinnissa, että he eivät voi olla inspiroivia henkilökunnan kumppaneita. Vertikaalinen, hierarkkinen voima estää heitä olemasta suhteissa henkilökohtaisia. Heidän täytyy käytännöllisellä tavalla tehdä yhteistyötä alaisten ja esimiesten kanssa. Tämä aiheuttaa sen, että kokonaistehokas arviointi henkilökunnan ja johtajan välillä on merkityksetöntä. Se luo epätervettä riippuvuutta ja estää luovan yhteistyön. Me voimme nähdä johtajan hoitamassa virkatehtävänsä kuten muutkin työntekijät. Kun siirrymme leadershipiin, voimme aloittaa horisontaalisen johtamisen dialogin kaikkien jäsenten välillä niin, että autamme toinen toistamme tekemään oikean asian oikealla tavalla. Ylin johto ja valitut prosessin omistajat voivat synnyttää ja ohjata näitä johtamisen dialogeja.

*Toinen asia*, joka meidän pitää vapauttaa automaattisesta yhteydestään, on koulutuksen vaikutus tehtävän tasoon ja palkkioihin. Me edelleen pidämme sitä normaalina, että mitä parempi koulutus, sitä paremmat mahdollisuudet on saada korkeampi asema organisaatioissa, joka taas on yhteydessä korkeampaan palkkaan. Tällainen tapa on yhteydessä organisoitumisen vertikaalisuuteen. Ylimmällä johdolla on hyvin korkea palkka, bonukset ja erilaisia etuisuuksia. Heistä huolehtii sihteerit ja henkilökunta, jonka toiminta on vain normien mukaista ja sen takia he voivat syyttää muita kun asiat eivät toimi. Toisaalta voimme nähdä ammattilaisia, joilla on monimutkaisia tehtäviä ja paljon vastuuta, mutta he ansaitsevat vain keskinertaista palkkaa. He saavat kuitenkin aikaan todellista tulosta. Meidän olisi ehdottomasti uudelleen arvioita ne vaikeudet, joita edellä mainitut asetelmat ja tehtävät luovat organisaatioissa ja luotava uudenlaisia suhteita tehtävien, kykyjen ja palkkioiden välillä.

*Kolmantena asiana*, silloin kun on kysymys merkittävän muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta, meidän on hylättävä ajatus hierarkisesta ylhäältä alas toimintaprosessista. Monella tavalla on toteen näytetty, että muutosprosessit epäonnistuvat usein. Tämä johtuu siitä, että ne yritetään tehdä samalla tavalla kuin operatiiviset prosessit. Muutos on erilainen kuin operatiivinen prosessi. Ylläpitävien toimintojen orientaatio on tuotannollinen. Sen sijaan muutos on enemmän tuotantopäätöksen orientoitunut. Se tarkoittaa uusien näkökulmien, ideoiden ja taitojen omaksumista. Muutos on myöskin ennen kaikkea ihmisten sisäiseen maailmaan liittyvä, heidän ajatteluun, tuntemiseen ja toimintaan. Muutos tapahtuu sisäisessä maailmassa ja tulee näkyväksi ulkoisessa. Operationaalisessa toiminnassa asia on päin vastoin. Luomme toimintoillamme uutta ulkoista maailmaa, joka jonkin ajan kuluttua vaikuttaa ihmisten sisäisessä maailmassa.

*Neljäntenä asiana* meidän on irrottauduttava automaattisesta työnantaja –työntekijä erottelusta, joka luo rintamia

molemmille puolille. Useassa maassa on syntynyt vahvaa kasvua sellaiseen suuntaan, jossa itsenäiset työntekijät toimivat kuin yhden miehen yritykset. He tekevät sovitun työn ja heillä on useita asiakkaita. Heidän on itse tehtävä kaikki prosessiin liittyvä, markkinoinnista ja myynnistä matkojen ja verotusasioiden järjestelyihin. Työntekijät eivät myöskään halua täysin sitoutua yhtiöön, jossa he tekevät työtä. He haluavat suojella sitoutumisen rajojaan ja huolehtia ensisijaisesti oman kiinnostuksen alueistaan. Johtajat ovat nykyään myös palkansaajia ja heille, aivan kuten työntekijöillekin on helppo antaa potkut, silloin kun hommat eivät suju. Todellinen omistaja ei nykyään enää tule näkyväksi. Omistajien ja työntekijöiden edustajat hoitavat asioita keskenään neuvotteluissa, mutta he molemmat tekevät sen oman organisaationsa palkkatyöläisinä. Voisi olla tulevaisuudessa parempi nähdä toisemme yksityisinä yrittäjinä, jotka työskentelevät yhdessä toisten yrittäjien kanssa. Kaikki me työskentelemme asiakkaiden hyväksi ja teemme sopimuksia. Yhteiskunnassa on silloin olemassa yleinen kehys sille, että on olemassa ihmisistä jotka tarvitsevat tukea, koska eivät pysty rajoitustensa takia ottamaan osaa tähän kehitykseen. Pidämme erityisesti huolta ihmisistä, jotka ottavat askeleen uuteen asemaan yhteiskunnassa, opiskelijasta yrittäjäksi, työntekijästä eläkkeen saajaksi, ammatinvaihdon kautta toiseen ammattiin.

*Viides asia*, josta meidän on päästettävä irti, on moraalittomuus ylimmän johdon, johtajien ja työntekijöiden käyttäytymisessä asiakkaiden ja alihankkijoiden palvelemisessa. Nykyaikana ihmiset kohtaavat kaikilla tasoilla työnsä moraalisen merkityksen. Meillä on aisti sille, mikä on hyväksyttävää ja tukee kestävää olemassaoloa. Meillä on myös aisti sille resurssien väärinkäytölle, joka tuhoaa maailmaa, mutta myös ihmisten sisäistä maailmaa. Me kaikki tarvitsemme nykyaikana moraalista tietoisuutta. Yksilön omalla vastuulla on luoda suhde organisoidun maailman moraalisiin toimiin. Eettiset kysymykset on nostettu esiin, emmekä voi niitä enää paeta. Voimme auttaa toinen toisiamme nostamaan esiin moraalisen kysymyksen ja ottaa vastuun niistä inhimillisistä arvoista, jotka tukevat maan ja ihmisten kehitystä terveellä tavalla.

## Lopuksi

Jos pystymme yhdessä siirtymään entistä enemmän horisontaalisesti organisoituihin ja johdettuihin yhteisöihin, joissa ihmiset toimivat ja elävät organisoidusti, voimme löytää uusia tapoja selviytyä vaativista asioista. Jokainen meistä voi osoittaa johtajuuttaan ja antaa oman panoksensa. Voimme vähentää huomattavasti ihmisten kantamaa taakkaa työn maailmassa, koska näin voimme lopettaa merkityksettömät toiminnot. Näin voimme vahvemmin liittyä merkityksellisimpiin asiakaspalvelun tunnusmerkkeihin työssämme, yhteistyöhön toistemme kanssa, hankkeiden aloittamiseen ja mielekkääseen yhdessä reflektointiin. Tämä johtaa täyteläisempään elämään. Se voi myös vapauttaa sellaista energiaa, jonka me voimme käyttää niiden hyväksi, jotka eivät kykene samaan, mutta ovat tärkeä osa yhteisöä, jossa huolehdimme toisistamme.

Adriaan Bekman, Zeist 2015