

JOHTAJUUDEN MYSTEERI

IMO

ADRIAAN BEKMAN

Syyskuussa 2014

Johtajuuden mottoni

Tehdä hyvää vapaudessa

Rakkaudesta muita kohtaan

Kunnioittaen kaikkea mikä on.

Adriaan Bekman

IMO- kollegoilleni

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto

Luku 1: Johtajuuden luonne

Luku 2: Johdatus johtajuuteen

Luku 3: Johtajuuden hypoteesi

Luku 4: Johtajuuden historia

Luku 5: Johtajuuden laadut

Luku 6: Yhteisöllisyys johtajuudessa

Luku 7: Johtajuuden käytäntö

Luku 8: Asenne johtajuudessa

Luku 9: Johtajuus tulevaisuudessa

Loppusanat

JOHDANTO

Johtajuus on mieltä kiehtova teema täynnä salaisuuksia. Tästä aiheesta on olemassa lukuisia mielenkiintoisia lähestymistapoja sisältäviä julkaisuja, mutta silti mielipiteeni on, että johtajuus on yhä salaisuus, mysteeri. Vuosia johtajuutta tutkiessani, työskennellessäni lukuisten johtajien kanssa heidän johtajuuttaan käsitellen, tuskin koskaan mainittiin teoriaa johtajuudesta, mutta jokaisella oli täysin henkilökohtainen näkemys omasta johtajuudestaan.

Havaitsin myös että johtajuudesta kirjoittaneet, kuten Covey tai Kotter, mutta myös tuntemattomimmat kirjailijat, ovat perustaneet teorian tai mallin johtajuudesta jollekin henkilökohtaisesti valitsemalleen lähtökohdalle, kuten esimerkiksi johtajuuden antajan ja vastaanottajan väliselle luottamukselle tai kommunikaatiolle, tai tavoille luoda lisäarvoa ja saavuttaa tuloksia, tai innovaatioiden toteuttamisen muutoksille ja aloitteille, tai yhteisön johtajana ja toiminnallisena johtajana olemisen erilaisuudelle. Tulin siihen johtopäätökseen, että johtajuus perustuu opitulle henkilökohtaiselle pääomalle. Voit johtaa itseäsi ja muita vain sen pohjalta, mitä olet itse oppinut ja voit kuvata sitä vain itse valitsemastasi lähtökohdasta käsin, joka lopulta johtaa tiettyyn johtajuuden malliin.

Tämä puolestaan voisi tarkoittaa ettei kannata jälleen kirjoittaa kirjaa johtajuudesta, joka johtaisi johtajuuden malliin tai teoriaan. Kuitenkin olen havainnut, että yhteisönä toimivan organisaation asianmukaisen toiminnan ja hyvän johtajuuden välillä on olemassa selkeä yhteys. Ei ole myöskään olemassa tiettyä reseptiä, joka johtaa itsestään selvästi hyvään tulokseen. Täysin erilaiset johtamistavat erilaisissa organisaatioissa voivat onnistua tai epäonnistua.

Kaikki tämä osoittaa, että aluksi mielsin organisaation johtajuuden työn ja kehitysprosessien johtamisen prosessiksi, ennemminkin kuin johtajuuden malliksi tai teoriaksi, joka keskittyy johtajan toimintaan. Aivan kuten taksikuskit eri puolella maailmaa ajavat takseja eri tavoin ja voidaan keksiä useita teorioita taksin ajamisesta, niin on myöskin maailman eri organisaatioissa erilaisia johtamisen prosesseja ja johtajia, jotka toimivat eri tavoin.

Minulle on myös vähitellen tullut selväksi, että moraaliset kysymykset, joita meidän täytyy kysyä itseltämme nykyaikana, liittyvät olennaisesti johtajuuteen. Johtajuus on altistava voima työssä; se on yhteisössä vaikuttava voima. Johtajuus liittyy merkityksellisiin kysymyksiin, 'miksi-kysymyksiin', jotka täytyy kysyä, eikä näitä kysymyksiä voi enää luovuttaa yksittäiselle johtajalle, joka päättää kohtalostamme. Nykyaikana olemme kaikki osa johtajuutta.

Tämä ajatus on saanut minut havainnoimaan paljon tarkemmin johtajuuteen liittyvän prosessin ulottuvuuksia ja johtajuuden moraalista luonnetta, jotka ilmenevät täysin eriluonteisissa organisaatioissa toteuttaen erilaisia tehtäviä eri maailman maissa, erilaisissa kulttuureissa ja yhteiskunnan toimialueilla. Tahdon kertoa tässä kirjassani johtajuuskysymyksestä seuraavalla tavalla.

Ensinnäkin olen havainnut, että johtajuus ilmenee perinteisesti traditionaalisissa yhteisöissä, kuten perheissä tai kansoissa tai uskonnoissa ja että nykyaikana se ilmenee organisoituneissa yhteisöissä, joissa työskentelemme ja myös elämme. Luonnollisessa yhteisössä johtajuus on sidottu kiinteisiin luonnonlakeihin kuten itsestään selvälle vallanperimysjärjestykselle isältä pojalle tai äidiltä tyttärelle. Siinä johtajuus pyrkii jatkamaan luonnollista yhteisöä perinteineen ja tapoineen. Sitä vastoin organisoituneessa yhteisössä johtajuus liittyy ennemminkin managementtiin ja käytännön tehtäviin ja periaatteessa jokainen voi liittyä johtajuuteen osallistumalla organisaation johtamisprosessiin. Lisäksi organisoitunut yhteisö elää jatkuvassa muutoksessa. Tulemme keskittymään *Luvussa 1* luonnollisen yhteisön ja organisoituneen yhteisön eroavuuksiin.

Kysymys kuuluukin kuinka voimme tutkia johtajuutta havaittuamme, että se on yhä mysteeri emmekä tiedä tarkasti kuinka se toimii. Olemme löytäneet kaksi eri tapaa tutkia liittyen ajatustapoihimme. Ensimmäinen tie on syyn ja seurauksen logiikan tie tai päämäärä –keinot -ajattelun tie, joka etsii malleja asioille, etsii olemisen tarkoituksen selitystä samalla, kun sen on määrä olla perusta asioiden tekemiselle. Tämä tie johtaa teorioihin ja malleihin. Toista tietä kutsumme ajatteluksi keskenään tasapainossa olevissa moniulotteisissa

todellisuuksissa. Tämä on inter -subjektiivinen tie, joka soveltuu sosiaalisten rakennelmiemme tutkimiseen, erityisesti kaiken sellaisen tutkimiseen, mikä liittyy nykyajan organisoituneeseen elämäämme. Tämä ajattelu on luovaa ajattelua, joka luo merkityksiä sille, miten asiat meille ilmenevät. Tutkimme tässä johtajuutta käyttäen ajattelua keskenään tasapainossa olevissa moniulotteisissa todellisuuksissa. Tätä asiaa tulemme käsittelemään *Luvussa 2*.

Sitten huomasin, että johtajuus toimii organisaatioissa prosessina hyvin, kun kolme ehtoa täyttyy.

Ensimmäinen ehto on, että lopullisen vastuun kantavalla henkilöllä (kantavilla henkilöillä) on innoittunut visio siitä, mitä organisaatiolla on annettavanaan, mikä liittyy organisaation perustehtävään. Tämä visio liittyy yhteisön jäsenten suuressa määrin jakamiin arvoihin, jotka ovat sopusoinnussa sen kanssa, mihin organisaation ympärillä olevat ihmiset pyrkivät.

Toinen ehto on, että organisaation toiminnalliset johtajat sekä pystyvät kantamaan toiminnalliset, ammatilliset vastuunsa että haluavat ja kykenevät toimimaan yhdessä silloin, kun on muutosten ja uudistusten tekemisen aika. Kolmas ehto on, että organisaation ammatillinen henkilökunta keskittyy asiakkaisiinsa ja antaa heille kukin omalla tavallaan tiettyjä tuotteita ja palveluja sekä jatkuvasti parantaa työprosessiaan, mikä johtaa jatkuvan oppimisen asenteeseen.

Jos nämä kolme ehtoa kohtaavat, jos johdon innoittunut visio liittyy toiminnallisten johtajien horisontaaliseen yhteistoimintaan sekä asiakasprosessin ydintehtävän toteuttavien ammattilaisten toimintaan, organisaatiot menestyvät. Jos näin ei tapahdu, silloin organisaatiolla on vakavia ongelmia löytää olemassaolonsa seuraavat askeleet. *Luvussa 3* tulemme tutkimaan tätä syvemmin.

Tarkastellessamme johtajuuden historiaa useiden vuosisatojen ajalta ihmiskunnan eläessä ensin yhteisöllisessä ympäristössä ja myöhemmin organisoituneessa ympäristössä, havaitsemme kolme johtajuuden

arkkityyppiä, jotka hallitsevat yhteisöä ja määräävät yhteisön kohtalon. Näemme näitä kolmea aikojen saatossa ilmentynyttä arkkityyppiä yhä nykyajan johtajuuden prosessissa.

Ensimmäinen on vihityn johtajan arkkityyppi, johtajan, joka voi havaita selvänäköisesti yhteisön kohtalon, nähdä sen tulevaisuuden ja määrittää yhteisön elämän tarkoituksen.

Toinen arkkityyppi on peräisin toiminnallis -hierarkisista ihmissuhteista, missä nykyään elämme. Tämä on nykyaikana kehittynyt johtamisjärjestelmäksi, joka hallitsee kaikkia yhteisöjä, joissa elämme ja työskentelemme.

Kolmas on uudenlainen arkkityyppi, joka on sosiaalisesti voittamassa alaa organisaatioissa. Tämä on jokaisen henkilökohtainen johtajuus. Kuka tahansa voi osallistua johtajuuteen omassa asemassaan asiakkaan ja alihankkijan, palvelun tuottajan ja työntekijän välillä. Maailmasta on tulossa monimuotoisempi siten, että jokaisen asianosaisen tulee osoittaa johtajuutta omalla paikallaan, siinä prosessissa tai tilanteessa, missä toimii.

Nämä kolme johtajuuden arkkityyppiä vaikuttavat tänä päivänä järjestäytyneessä elämässämme. Niitä tullaan käsittelemään *Luvussa 4*.

Prosessina käsitettynä johtajuus syntyy perustavanlaatuisista vastakohtista, jotka ylläpitävät organisaatiota elävänä organismina. Johtajuus käsittää näiden polariteettien hallinnan ja tähän tarvitaan erilaisia johtajuuden laatuja. *Luvussa 5* käsittelemme neljää johtajuuden laatua, jotka liittyvät horisontalisen johtajuuden prosessiin.

Johtajuus liittyy yhteisöön. Keskittyessämme yhteisöön ja tutkiessamme nykyajassa havaittavissa olevia luonteeltaan täysin erilaisia yhteisöjä, pääsemme myös lähemmäs johtajuuden eri ulottuvuuksia sellaisina kuin ne voivat ilmetä yhteisössä. Tulemme tarkastelemaan tätä *Luvussa 6*.

Tarkastelkaamme nyt, kuinka johtajuus nykyään toteutuu. Ymmärrykseni mukaan on olemassa suuri kuilu sen välillä, miten me ajattelemme

johtajuuden toimivan - tämän ilmetessä kaikissa noissa viehättävissä liikkeenjohdon teorioissa - ja sen välillä kuinka johtajuus osoittautuu jokapäiväisessä käytännössä toimivan tai ei toimivan. Käytännön tilanteiden moninaisuus voi osoittaa tämän. Meidän täytyy pikaisesti tarkistaa näkemystämme johtajuudesta, päästä perustavampaan näkemykseen johtajuudesta laajassa sosiaalisesti organisoidussa kontekstissa, laajentaa sitä yksinkertaisista voimamiehen tai -naisen mielikuvista tai monimutkaisista ajatusrakennelmista kuten matriisirakenteesta. Tätä tulemme tutkimaan *Luvussa 7.*

Johtajuuden tutkimuksen perustana on, että keskitytään kysymykseen siitä, mitä moraalisia asenteita johtajamme viestittävät ympärilleen. Sen kautta löydämme jotakin sellaista, mikä yhdistää kaikkia aikoja ja kulttuureja. Kuinka voimme löytää tuollaisia laatuja organisoituneessa yhteisössä ja mitä ne merkitsevät minulle johtajana? Tämä liittyy johtajuuden sielunkoulutukseen. Tätä tulemme tutkimaan *Luvussa 8.*

Edellä sanottu saattaa meidät lopulta kysymykseen tulevaisuuden johtajuudesta. Miltä voi tulevaisuuden johtajuus näyttää? Mihin suuntaan tulee johtajuus kehittymään? Tähän sisältyy sellaisia näkökohtia kuin organisoitunut yhteisö, merkityksen luominen, prosessin synnyttäminen, johtajuuden perusarvot. Lopuksi kokoamme kaiken tämän yhteen kahdeksan neuvon muodossa. Tätä tulemme käsittelemään *Luvussa 9.*

Tässä tutkimuksessa pyrimme edistämään sellaista perustavampaa näkemystä johtajuudesta, joka koskee kaikkia, jotka haluavat osallistua johtajuuteen. Tästä seuraa, että käsittelemme johtajuutta koko yhteisön toimintana ja kaikkia koskevana moraalisenä tehtävänä. Tämä näkemys saattaa yhteen organisoidussa yhteisössä vaikuttavat johtajuuden voimat ja auttaa kohti hyvän tekemistä. Tämä näkemys voi myös opastaa kaikkia niitä opiskelijoita, jotka eivät tahdo vain hallita ammattiaan vaan myös osoittaa moraalista johtajuutta tuossa ammatissaan. Tämä tulee antamaan meille, ihmiskunnalle,

tulevaisuuden.

Luku 1: Johtajuuden luonne

Johtajuus ja yhteisö ovat saman kolikon kaksi puolta. Historiallisesti havaitsemme luonnollisten yhteisöjen muodostumisen. Sukupolvien ketju jatkaa kulkuaan. On perheitä ja yhteisöjä, joilla on yhteinen identiteetti ja kulttuuri ja he näyttävät sen maailmalle. Vuosisatojen kuluessa on syntynyt mieltäkiehtova paikallisissa yhteisöissä elävien ja toimivien ihmisten maailma. Luonnollisen yhteisön erityinen piirre on siinä, että se sallii kansojen yksilöllisyyden ja kulttuurin jatkumisen tuleville sukupolville. Voimme olettaa, että nämä luonnollisesti kehittyneet yhteisöt kantavat itsessään olemassaolonsa tarkoitusta osoituksena tästä. Kuten tammi pysyy tammena eikä muutu lehmukseksi, niin tiettyyn kansaan kuuluva ei muuta kansallisuuttaan.

Toimiakseen täytyy yhteisön jäsenten vastaanottaa näissä luonnollisissa yhteisöissä johtajuuden rooleja ja ne siirtyvät edelleen seuraaville sukupolville perintövirran mukaisesti. Täten näemme kaukaisessa menneisyydessä ensisijaisesti papin/johtajan, joka liittää näkymättömän maailman yhteisön näkyvään maailmaan. Yhteisön kohtalo on papin käsissä ja hän määrää sekä yksilön että yhteisön kohtalosta. Hän, joka ei pysty liittymään yhteisön identiteettiin ja kulttuuriin, on vaarassa joutua karkoitetuksi yhteisöstä.

Nämä perinteiset luonnolliset yhteisöt olivat voimakkaasti yhteydessä kosmiseen kiertokulkuun ja jumalten maailmoihin ja niissä lepytettiin näitä maailmoja uhrauksia tekemällä. Pappi/johtaja oli korkeammalla tasolla, vihityn, selvännäkijän tasolla. Tämä merkitsi hierarkista tasoa olla yksinäisyydessä yhteisön yläpuolella.

Sen jälkeen, kun kreikkalais-roomalaisen kulttuurikauden aikana inhimillinen yhteiskunta laskeutui maallisemmalle tasolle ja vähitellen yhteisön ja näkymättömän maailman välille kasvoi kuilu, asetettiin yhteisön johtajuus useiden ihmisten käsiin. Syntyi maailmallisia rooleja kuten kunikaan,

parantajan/lääkäriin, oppimestarin, armeijan päällikön, pormestarin, yrittäjän, filosofin ja viranhaltijan roolit. Johtajuus muuntui toiminnalliseksi sen lisäksi, että se sisälsi hierarkisen suhteen yhteisöön nähden. Yhteisön eri toimintoja varten oli eri johtajia omine pätevyyksineen. Nämä roolit siirtyivät seuraaville sukupolville perintönä. Oli johtavia sukuja, jotka alkoivat hallita osaa yhteisöstä. Lopulta tämä johti hengellisiin ja maallisiin ryhmiin, joilla oli valta hallita inhimillisen yhteisön ja ihmiselämän tiettyjä alueita. Lopulta tuloksena oli demokraattinen yhteiskunta, jossa poliittinen valta jaetaan ja jossa yrittäjyyden voima on organisoitujen yhdistysten sisällä, jotka tuottavat ja kuluttavat.

Useita vuosikymmeniä jatkuneen globaalien talouden kehityksen jälkeen, jossa kaikki palvelevat kaikkia ja tämä palvelu tapahtuu miltei kaikissa ihmisten välisissä olosuhteissa sekä erilaisista luonnollisista lähtökohdista olevien että erilaisista sosiaalisista rooleista toimivien ihmisten kesken, olemme nyt kehittämässä erilaatuista johtajuutta, jota kutsumme henkilökohtaiseksi johtajuudeksi. Kaikki voivat osallistua johtajuuteen. Johtajuutta ei säätele vain perinnöllisyys (on yhä olemassa kruununperimysjärjestelmä) eikä sitä säätele vain poliittisen / taloudellisen organisaation johtajuus (on yhä olemassa puoluejohtajia ja suuria yrittäjiä) vaan sitä säätelee jokainen, joka osallistuu maailman talouteen kuluttajana, palvelun tuottajana, ammatinharjoittajana, alijankkijana tai kansalaisena. Me emme elä vain suvun, kansan tai uskonnon pohjalta toimivissa luonnollisissa yhteisöissä vaan nykyään me elämme erityisesti globaalien talouden järjestäytyneissä yhteisöissä kuluttajana / asiakkaana ja työntekijänä. Kehdosta haetaan olemme osa tätä globaalista kontekstia ja osallistumme siihen omista rooleistamme ja asemistamme käsin. **Kymmenen sentin kolikko ei ollut koskaan neljäsosaa luonnollisessa ympäristössä, mutta tämä on mahdollista järjestäytyneessä ympäristössä.** Tässä mielessä voimme nähdä yhä heijastuman vanhasta hierarkisesta / toiminnallisesta johtajuudesta ylimmän johdon / vihityn / toimitusjohtajan hahmossa, joka määrää yhteisön kohtalosta. Johtajuutta ja yhteisöä edustaa myös johtamisjärjestelmä ja tämä johtamisjärjestelmä määrää sen, miten me toimimme. Samalla jokainen on nykyään osallisena erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin ja toimii niissä itse itseään johtaen. Monimutkainen sosiaalinen ja henkilökohtainen elämä edellyttää meiltä henkilökohtaista johtajuutta.

Enää ei riitä, että tulee johdetuksi korkeamman johdon vallankäytön tai johtamisjärjestelmän taholta vaan jokaisen on välttämätöntä kantaa vastuuta omista valinnoistaan ja päätöksistään, roolien suorittamisistaan, oman toimintansa moraalista laadusta ja tekojensa vaikutuksista.

Tämä antaa meille mahdollisuuden ymmärtää seuraavien yhteisöön liittyvien kolmen vanhan ihanteen merkityksen henkilökohtaisella tasolla ja toteuttaa niitä elämässämme:

Vapauden ihanteen, joka tarkoittaa, että minä itse määrään elämästäni.

Tasa-arvon ihanteen, joka tarkoittaa, että me teemme sen yhdessä, työskentelemme yhdessä tasa-arvoisten oikeuksien ja velvollisuuksien vastavuoroisuutta noudattaen.

Veljeyden ihanteen, joka tarkoittaa, että me palvelemme toisia ja toiset palvelevat meitä.

Olemme valmiita visioimaan uudelleen läpikotaisin tavanomaiset mielikuvamme johtajuudesta. Emme näe vain suurta johtajaa, joka vie yhteisön päämääräänsä vaan me näemme myös johtamisjärjestelmän, jossa kaikki toimimme ja jossa meidän täytyy oppia johtamaan olemassaoloamme. Me näemme, että nyt ja tulevaisuudessa henkilökohtainen johtajuus toimii maailmanlaajuisesti ihmisten työskennellessä yhdessä ja eläessä noita kahta yhteisömuotoa, joissa tähän asti ihmiset eivät ole voineet saavuttaa johtajan roolia ja merkittävyyttä. Yhteiskunta tulee näin, yhteisön ja johtajuuden vertikaalisesta perustasta luopuen, luomaan yhteisön ja johtajuuden horisontaalisen perustan ja tämä tulee antamaan ihmisille mahdollisuuden toteuttaa henkilökohtaisen johtajuuden suurenmoista kykyään niin omassa elämässään kuin myös yhdessä muiden kanssa.

Luku 2: Johdatus johtajuuteen

Johtajuus on asia, joka on loogisen järkeilyämme ulottumattomissa. Meidän täytyy harkita, kuinka haluamme lähestyä tätä johtajuuden mysteeriä. Kun kävin 14-vuotiaana poikana lukiota HBS:ssä (Hohere Burg School) meillä oli ensin matematiikan tunti ja sitten perään taloudenpidon tunti. Matematiikan

tunnilla käsitelimme numeroita ja loogista vertailemista: $a^2+b^2=c^2$. Mietin pääni puhki pystyäkseni seuraamaan matematiikan opettajan järkeilyä. Taloudenpidon tunnilla meitä opetti varakas lakimies, joka oli asettanut itselleen tavoitteeksi opettaa nuorille taloustiedettä muutaman tunnin viikossa. Silmiemme ja korviemme edessä tapahtui seuraavaa. Hän osoitti meille aistein havaittavasti joitain lakeja, esimerkiksi arvon vähenemisen lain. Hän kuvaili visuaalisesti tilanteen, jossa maatyöläinen kaivaa lapiolla rikkaruohoja maasta satojen välisenä aikana. Mukaan kutsutaan toinen työntekijä ja työ sujuu helposti, kutsutaan kolmas, neljäs jne. kunnes maatyöläisiä on niin paljon, että seuraava uusi työntekijä johtaisi arvon vähenemiseen. Nautin hänen esimerkeistään ja tarinoistaan ja viehätyn välittömästi hänen lähestymistavastaan. Tärkeää ei ollut, että näki että 1 plus 1 on 2 kuten matematiikassa vaan että yhteiskunnallisessa todellisuudessa se, mikä tietynä aikana kohottaa luotua arvoa voi myöhemmin prosessin edetessä vähentää luotua arvoa. Hän myöskin kuvasi kuinka voisimme käyttää hyväksemme arvopaperipörssiä. Hän teki sen kanssamme ja osti osakkeen. Seurasimme osakkeen arvon vaihtelua vuoden ajan ja mietimme miksi tapahtui kuten tapahtui. Opimme sen, että kannattaa spekuloida vain sellaisella rahamäärällä, jota et itse tarvitse ja jota ilman voit elää vaikka osan siitä menettäisitkin. Hyväksy menetys ja harkitse mikä seuraava askeleesi tulee olemaan. Opiskelin taloudenpitoa kaksi vuotta hänen tunneillaan ja tämä johti siihen, että päätin alkaa opiskella taloustieteitä. Kuitenkin taloustieteet osoittautuvat käsittelevän ensisijaisesti matematiikkaa ja tilastotiedettä ja niin lopulta päädyin opiskelemaan sosiologiaa erikoistuen kaupalliseen koulutukseen. Siellä kohtasin ajattelun, joka on paljon moniulotteisempaa todellisuusajattelua. Esimerkiksi tutkimme itseään toteuttavaa ennustetta. Jos pyrimme kohti jotakin erityistä ja jatkamme tätä keskittyneesti, niin jotakin sellaista tapahtuu, mikä on vastaa sitä, mitä kohden pyrimme. Tästä on tullut ohjaava periaate elämässäni. Tämä merkitsee sitä etteivät asiat tapahdu automaattisesti, vaan että se, mitä voimme seurata keskittyneesti, tulee lopulta toteutumaan jonakin, mikä vastaa pyrkimyksiämme.

Lopulta , niin ajattelen, ymmärsin eron loogisen ajattelun ja sellaisen ajattelun välillä, joka huomioi asioiden väliset suhteet. Looginen ajattelu on syy-seuraussuhteen ajattelua, tavoitteen ja keinojen ajattelua. Tämä ajattelu

antaa perustan toiminnalliselle organisoidulle elämällemme ja olemassaolollemme, jossa löydämme syiden ja seurausten suhteet ja erityisesti löydämme itseään toteuttavia toimintamalleja. Käytämme tätä loogista ajattelua toiminnassamme keinot-päämäärä-ajatteluna. Tämä on pääasiassa käännteistä syy-seurausajattelulle. Me tahdomme päästä johonkin ja panemme voimavaramme liikkeelle päästäksemme sinne. On mukavaa, että juna Amsterdamista Utrechiin todella menee päämääräänsä, mieluiten tiettyinä aikana ja tietyn ajan kuluessa.

Tulen kutsumaan tätä ajattelua vertikaaliseksi ajatteluksi. Se, että tapahtumat ovat pääosin edeltäkäs suunniteltuja, on eksistentiaalista ajattelua, joka pystyy liittämään aistihavaintomme asioiden olemukseen, niiden säännölliseen ilmenemiseen, ajattelua, joka löytää tien ilmiöiden takana oleviin lakeihin. Se on ajattelua, joka antaa kyvyn nähdä rakenteita, joiden pohjalta yhteiskunta voi toimia.

Arthur Koestler kuvaili omaelämäkerrassaan , että osaamme ennustaa tarkasti, missä Sirius-tähti tulee olemaan miljoonan vuoden päästä. Voimme suunnitella ja rakentaa yhdenmukaisesti kriteerit esittelemällemme asialle. Hän lisäsi, että on kuitenkin vaikeaa ennustaa tarkalleen, missä kokkimme tulee olemaan 5 minuutin päästä ja mitä hän tulee tuolloin tekemään. Asiat toteutuvat eri tavoin kuin ajattelimme ennalta. Tämä johtaa meidät tarkastelemaan toisenlaista ajattelua, sielun ajattelua, joka on horisontaalista ajattelua. Se on asioiden yhteydet huomioivaa ajattelua, multidimensionaalista suhdeajattelua.

Multidimensionaalinen suhdeajattelu soveltuu inter-subjektiiviseen maailmaan, jonka itse luomme yhteydessä toisiimme ja toistemme kanssa. Tämä maailma ilmenee organisoituneissa rakenteissa, joissa elämme ja toimimme. Siinä me itse luomme yhteyksiä ja rakenteita ja annamme niille merkityksen. Tämä merkityksen luominen on prosessi, jossa mielipiteiltään, havainnoiltaan, toimiltaan ja aloitteiltaan erilaiset ihmiset liittyvät yhteen merkityksellisiksi muodoiksi ja mielekkääksi eläväksi olemassaoloksi. Tämä voi johtaa kaikkiin suuntiin; se voi johtaa johonkin kauniiseen, mutta myös johonkin kauheaan. Tässä suhdeajattelussa havainnoimme jatkuvasti sitä, kuinka täysin erilaiset ilmiöt ovat suhteessa toisiinsa ja kuinka nämä yhteydet voivat muuttua jatkuvasti. Yksinkertaisin esimerkki tästä on, että ihmiseltä kysytään häntä askarruttavasta kysymyksestä ja kysymys muuttuu

vuorovaikutuksen aikana niin, että kyseinen henkilö voi löytää tien seuraavaan askeleeseen, jota hän ei ollut itse aiemmin havainnut.

Voimme lähestyä johtajuutta multidimensionaalisen suhdeajattelun kautta. Esimerkiksi tutkiessani johtajuutta miellyin johtajuus- yhteisö- merkityksen luominen-kiertokulkuun. Johtajuus liittyy yhteisöön ja sillä taas on voimakas vaikutus merkityksen luomiseen. Tämä kolmio on näin ollen oivallinen pohja tutkimuksillemme tässä kirjassa. Multidimensionaalisisessa suhdeajattelussa emme pyri kertomaan totuutta, vaan etsimme mielekästä lähestymistapaa, joka voi auttaa meitä löytämään itsestämme johtajuus, kuvakielellä sanottuna auttaa meitä pääsemään kotiin. Tämän ajattelun hienous on siinä, että se tekee ihmisestä vähitellen osan siitä, mitä hän tutkii; se, mitä tutkit integroituu elämäsi ja siitä tulee jotakin sellaista, mitä voit jakaa muiden kanssa sen toimiessa voimallisesti ihmisten välillä.

Multidimensionaalinen suhdeajattelu on ajattelua paradokseissa ja polariteeteissa. Sielu on jotakin sellaista, mikä tässä maailmassa, jossa luonto ja kosmos ovat yhtyneinä maailmaan ja elämään, vetäytyy irti luonnollisesta. Ihmissielu saattaa olla ainut olento tässä maailmassa, joka ei liity harmonisesti tähän maailmaan. Se ei enää ole osa ykseyttä, vaan se kohooa kehon ja hengen dualiteetista, jumalallisesta interventiota, Suuresta Räjähdyksestä, tullakseen kolminaiseksi. Voi sanoa, että kaikki sielun maailmassa elää ristiriitaisuuksissa ja jännitteissä eikä harmonisisissa suhteissa. Tämä koskee sisäistä maailmaamme ajattellessamme, tuntiessamme ja toimiessamme. Tämä myös koskee yhteiskunnallisia rakenteitamme, jotka pysyvät yllä vain, jos huolehdimme ja ylläpidämme niitä, sillä ne ovat jatkuvassa muutoksessa, kadottavat tiensä jatkuvasti ja tarvitsevat jatkuvasti uuden merkityksen luomista. Kun pohjimmiltaan ruumis ja henki ovat ilmeisiä, yhteydessä maailmaan ja näin ollen hallittuja, niin toisin on sielun laita. Sielun paradoksaalinen luonne kertoo meille ettei siinä kaikki ole kohdallaan. Se ei ole sitä, mitä ajattelet sen olevan. Se muuttuu. Tämän voi ilmaista kauniisti sanomalla, että sielu ilmestyy ja katoaa.

Ruumiin ja hengen napojen välillä on peli käynnissä niin kuin maa on kahden navan välillä.

Asia ei ole niin kuin me ajattelemme sen olevan -periaate on inspiroinut

ihmiskuntaa kysymysten runsauteen, yhä uudelleen tutkittavaksi. Uskonnossa, taiteessa ja tieteessä yritämme luoda sillan, löytää mielen, oletettavasti luodaksemme merkityksen itsellemme. Tämä on saattanut meidät korkeampaan sielun tietoisuuteen, joka ilmenee puhumassamme kielessä, muistoissamme, meille puhuvassa omassatunnossa, muiden kohtaamisessa, Itsen ilmenemisessä sielussa.

Kaikki tämä muodostaa perustan tavalle, jolla lähestyn johtajuuden ydintä. Se on tärkeä kysymys, jota kohti voi kulkea, josta me ihmiskuntana voimme olla osa, jossa jokainen yksilö voi kohota ja tulla esiin. Tämä on johtajuuden mysteeri.

Luku 3: Johtajuuden hypoteesi

Perustuen näkemyksellemme, että johtajuutta ei kannata tarkastella mallina, vaan se tulee nähdä ennemminkin prosessina organiosoidussa yhteisössä, jossa elämme ja että sitä voi lähestyä multidimensionaalisen suhdeajattelun kautta, olemme tulleet vuosien tarkastelun jälkeen näkemykseen organisaatioiden hyvinvoinnista ja johtajuuden merkityksestä sille. Näemme moraalille johtajuudelle kolme edellytystä, joilla on suuri vaikutus ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnille.

Nämä kolme johtajuuden edellytystä ovat:

1. Organisaation ylimmällä johdolla on organisaation ytimeen liittyvä innoittava visio, joka luo arvoa niin asiakkaille, työntekijöille, alihankkijoille kuin palvelun tuottajallekin. Tämä koskee organisaation impulssia ja sen suhdetta organisaatioon kuuluvien ihmisten impulsseihin. Hyvä johtoperiaate ylimmälle johdolle on: annamme organisaation toteuttaa omaa perustarkoitustaan.

2. Johtajilla on omat toiminnalliset virkatehtävänsä ja toimensa hierarkisissa/toiminnallisissa suhteissa. Tavoitteiden asettamisen kautta saavutetaan tulokset. Lopuksi järjestetään johtaminen. Tällä järjestelmällä ei ole kykyä muuttua itsestään käsin. Jotakin muuta täytyy tapahtua. Silloin kun johtajat haluavat työskennellä yhdessä muutokseen liittyvien kysymysten äärellä horisontaalisessa yhteistyössä, kun he haluavat koetella ideoitaan ja

myös heidän johtajuuteen liittyviä käytäntöjään, silloin he avaavat organisaation sielun uusille asioille, ideoille ja lähestymistavoille. Tämä vaatii johtajalta henkilökohtaista johtajuutta.

3. Ammattilaiset työskentelevät työtehtäviään toteuttaen asiakkaiden kanssa päivittäin. He saattavat loppuun organisaation ydinprosessin, asiakkaita koskevan prosessin. Kun asiakkaiden kanssa työskentelevät ammattilaiset, sekä välittömässä että välillisessä suhteessa asiakkaisiin olevat ammattilaiset, kohdistavat kaiken huomionsa asiakasprosessiin eivätkä antaudu kaikenlaisiin sisäisiin riitoihin, niin silloin organisaatio on täysipainoisesti yhteydessä siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa se tahtoo ja kykenee toimimaan.

Jos suunnan osoittava inspiroiva visio, toiminta- ja muutosprosesseissa yhdessä toimiva johtaminen sekä hyvin asiakasta palvelevat ammattilaiset kommunikoivat keskenään, niin silloin organisaatio menestyy ja tällöin toimii myös johtajuus.

Tätä hypoteesia tahdomme tarkastella yksityiskohtaisemmin ja syvällisemmin tässä kirjassa ja luvussa.

Ylin johto

Ensiksi voimme viitata organisaatiossa viime kädessä vastuussa olevan/iän henkilön/den, ylimmän johdon, valtavaan vastuuseen ja valtaan.

Päävastuussa oleva ylin johto katsoo kokonaisuutta, tekee strategiset suuret päätökset ja ohjaa organisaatiota kohti tulevaisuuden maamerkkejä ja päämääriä. Ylin johto myös säteilee moraalista auktoriteettia. Mitä organisaatio tekee tai ei tee? Tässä mielessä organisaatio on elävä organismi, jota kannattelee sekä ylin johto että henkilökohtaisesti tähän organisaatioon sitoutunut ihmisyhteisö. Organisaatio edustaa sykkivää elämää, jonka alkuperäiset perustajat ovat synnyttäneet ja johtajuuden tulee ylläpitää sitä. Edelläpuhutun valossa katsottuna, työskenneltyäni useita vuosia päävastuuta kantavien johtajien kanssa, olen havainnut, että se mikä elää viimekäden vastuussa olevan pääjohtajan sisäisessä maailmassa, luo suuressa määrin muita osakkaita koskevan ympäristön. Jos pääjohtajan koko huomio keskittyy voiton ja vallan saavuttamiseen, tulee organisaation luonteena

olemaan voittoon ja valtaan pyrkiminen. Muilla yhteisön jäsenillä tulee enemmässä tai vähemmässä määrin olemaan sama suuntautumistapa, jota he tarvitsevat perustaakseen turvallisesti oman paikkansa ja roolinsa hierarkian sisällä. Vaikka kirjallisesti johdon taholta on ilmaistu kaikki mahdolliset hyvät pyrkimykset, kaunis missio ja visio, saattaa organisoituneessa yhteisössä käytännössä vaikuttaa pääjohtajan johtamistoimintaan täysin erilaiset voimat. Johto ja työntekijät kyllä haistavat tämän, he myös näkevät tarkasti, mikä on liikkeellepanevana vaikuttimena johdon toiminnassa ja sen, miten johto ilmentää itseään toteutuneissa arvioissa ja päätöksissä.

Peter Drucker kerran kutsui organisaatioiden perimmäisessä vastuussa olevia henkilöitä yhteiskuntamme kulttuurin luojiksi. Hän ilmaisi selvästi, että organisaatiot ovat instituutioita, jotka päättävät yhteiskuntamme moraalista. Bernard Lievegoed mainitsi kerran, että nykyään talouselämän dominoidessa yhteiskuntaa, ovat yrittäjät ja ylimmät johtajat kuin muinaisten pappien/johtajien jälleensyntyneitä sieluja; he vaikuttavat suurella määrin ihmisten kohtaloihin. Voimmekin kysyä itseltämme, ottaessamme huomioon sen kuinka organisaatio vaikuttaa yhteiskunnassamme, mikä on organisaatiossa perimmäistä vastuuta kantavan henkilön hyvä asenne.

Tiedämme että huipulla on yksinäistä ja niinpä voimmekin väittää, että päävastuuta kantavien johtajien tulee luottaa täysin moraaliseen intuitioonsa. Koska he ovat vastuussa kokonaisuudesta, heillä on hyvä ymmärrys siitä, kuinka tämä kokonaisuus voi olla suhteessa yksityiskohtaan. Kun he arvioivat tilanteen ja tekevät päätöksen, heidän täytyy liittää kokonaisuus yksityiskohtaan. Päästäkseen hyvään ratkaisuun on erityisen tärkeää, että lopullista vastuuta kantavan johdon ympärillä on luotettavia matkakumppaneita, jotka kykenevät muuntamaan havaittavat tosiasiat näkemyksiksi, ilmaisemaan toiminnan johtamiseen liittyvät faktat ja olemaan imartelematta ylintä johtoa.

Merkityksen luominen organisaatiolle on ylimmän johdon vastuulla. Kaikki merkitykseen liittyvät kysymykset kuuluvat tähän rooliin ja tehtävään. Kyseessä on miksi-kysymys. Tutkimuksen kautta havaitsimme, että hyvän tuloksen saamiseksi on olennaisen tärkeää kysyä jatkuvasti miksi- kysymystä olipa kyseessä monimutkaisten tasaisten prosessien johtaminen tai ihmisten perusteellinen ohjaaminen. Merkitys liittyy arvoihin ja arvot ovat maamerkkejä, majakoita oikean suunnan löytämiseksi ja tämä luo hyvän

perustan hyviin päätöksiin pääsemiselle. Monet ihmiset organisaatiossa keskittyvät mitä-kysymykseen ja kuinka-kysymykseen. Miksi-kysymystä kysytään harvoin. Kuitenkin juuri tämä miksi-kysymys yhdistää ihmisiä ja tukee heitä heidän oman osuutensa toteuttamisessa. Se auttaa tekemään työtä osana kokonaisuudesta sen sijaan, että pyrkisi vain maksimoimaan omat etunsa. On myös tärkeää voida kysyä tätä kysymystä työn alussa, sen aikana ja prosessin lopussa. Meillä on taipumusta prosessissa aivan liian usein sekaantua kaikenlaisiin hyötyihin, teemoihin, mahdollisuuksiin ja päämääriin, joita osakkaat sekoittavat mukaan. Miksi-kysymys aina puhdistaa tapahtumien kulkua ja auttaa keskittymään olennaisiin asioihin. Merkitys liittyy visioon. Mikä on näky horisontissa, joka saa meidät pyrkimään eteenpäin, mikä on toimiamme johtava mielikuva, mitä ovat itsellemme asettamamme päämäärät? Aivan liian usein ne piiloutuvat ja liittyvät hallinnolliseen systeemiin, jossa toimimme. Strateginen suunnittelu, budjetointi ja tavoitejohtaminen hallitsevat näkymää. Henry Mintzberg on osoittanut meille, että tällä tiellä organisaatio nopeasti kehittyy väärään suuntaan, jota ihmiset luulevat voivansa hallita. Emme voi vangita tulevaisuutta, emme voi ennakoida odottamatonta emmekä voi edeltäkäsinnä päättää oikeaa toimintaa. Me voimme kysyä merkitystä ja visioida dialogissa osakkaiden kanssa ja yhdessä nähdä suunnan, jota kohden kulkea. Ylin johto tai johtaja on dialogin keskipiste, jossa tärkeät asiat kohtaavat. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta sitä, ettei se eristäydy valvontahuoneeseensa eikä istu tornin huipulla vaan kysyy oikeita kysymyksiä dialogissa osakkaiden kanssa, joiden etuna on, että organisaatiolla menee hyvin. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta sitä, ettei se toimi vain toiminnallisissa verkostoissa tuttuhen henkilöiden kanssa, vaan että se on myös valmis kohtaamaan tuntemattoman ja kehittämään innovatiivista katsetta ja kuvaa siitä, mitä edessä hahmottuva tuntematon voisi merkitä organisaation tulevaisuudelle kaukaisemmassa tulevaisuudessa. Kaikki tämä tarkoittaa, että ylimmän johdon tai johtajan tulee jatkuvasti kehittyä. Sen tulee yhä uudelleen ylittää omat rajoituksensa, astua tuntemattomaan. Tämä vaatii rohkeutta ja päättäväisyyttä. Tämä tarkoittaa jatkuvasti mukavuusalueen ulkopuolelle astumista sillä miltei kaikki säätelee lopullista vastuun kantamista ja tämä juuri luo haasteen. Se että jatkuvasti vastustaa houkutusta valtaan, joka johtaa kuuliaisiin seuraajiin, se että yhä

uudelleen avaa organisaation sielun, se johtaa siihen, että organisaatio tulee liittämään itseensä uusia impulsseja, jotka voivat löytää tiensä siihen monien uusien työntekijöiden kautta. Tämä johtaa organisoitunutta yhteisöä eteenpäin.

Nyt olen pitänyt lyhyen puheeni päävastuussa olevan henkilön/henkilöiden eli ylimmän johdon roolista ja merkityksestä johtamisprosessissa.

Johtamisjärjestelmä

Jatkamme edellisestä käsitellen liiketoiminnan hyvän johtajuusprosessin toista moraalista edellytystä, joka on johtamisjärjestelmä. Hierarkisesti toimivissa organisaatioissa johtaja määrää ja käytäntö vakiinnuttaa toimintatapamme. Myös organisaatioissa, jotka empaattisesti väittävät ettei heillä ole johtamisjärjestelmää, voimme kuitenkin nähdä sen toimivan. Johtamisjärjestelmä on laajempi ja läpitukevampi kuin usein ajattelemmekaan. On harvinaista, että ammatillinen työntekijä omaa hyvinvointiansa kuunnellen voi päättää siitä, mitä tekee ja milloin tekee. Hänellä on omat ammatilliset standardinsa, omat rutiininsa, pomonsa ja kollegansa, protokollat ja määräykset. Johto kontrolloi suuresti hänen toimintaansa. Kun ammatillinen henkilökunta ja johto pitävät kiinni vaaditusta kurista, saattaa se hyvin johtaa toimintaprosessien sujuvaan kulkuun. Johtamisjärjestelmä pakottaa meidät enemmän tai vähemmän tähän. Taloudelliset prosessit, palveluprosessit, henkilökuntaprosessit, logistiset prosessit, hallinnolliset prosessit, mitä prosesseja johto ei määräisi? Me olemme niin tottuneita johtamisjärjestelmäämme, että olemme tuskin tietoisia siitä kuinka se hallitsee käyttäytymistämme.

Kasvavan erilaistumisen ja erikoistumisen tuloksena organisaation monimutkaisuus kasvaa, joka puolestaan johtaa tarkoin määrättyihin prosesseihin, toimintoihin ja menettelyihin. Myös muutosten nopeus kasvaa. Teknologisten innovaatioiden, kulttuuri-interventioiden ja yhteiskunnallisten toimintaympäristöä muuttavien uudistusten tuloksena syntyy jatkuvasti uudistuksia suurella nopeudella. Tätä me sitten toivomme hallitsevamme yhä monimutkaisemmalla johtamisjärjestelmällä. Sopimusten määrä lisääntyy, toimintojen aikaansaattamiseksi asetetaan johtoportaalille uusia systeemiin liittyviä vaatimuksia. Suuressa mittakaavassa tapahtuu lakien vyöry ja

organisaatiot tulvivat laatu- ja valvontajärjestelmiä. Sen lisäksi myös ihmisten henkilökohtaisessa elämässä on nopeasti kasvava määrä sovelluksia, sähköpostia ja viestejä, jotka vaikuttavat toimintaamme.

Kuitenkin on osoittautunut, että tämä toiminnallinen, hierarkisesti järjestynyt johtamisjärjestelmä ei kykene panemaan toimeen muutoksia tyylikkäästi, koska näitä muutoksia käsitellään samalla toiminnan johtamisella, menettelyillä ja metodeilla kuin mitä käytimme toiminnassa. Tutkimus osoittaa, että muutosprosessit harvoin etenevät hyvin ja että aiottuja tuloksia ei saavuteta. Tavallisesti muutokset epäonnistuvat ja unohtuvat. Eräs tärkeimmistä syistä tähän on, että erillisillä toiminnallisilla yksiköillä ei ole samoja intressejä muutoksessa. Organisoidun yhteisön tarvittavien muutosten saavuttamiseksi muutosprosessilta puuttuu myös älykäs metodologia sen saavuttamiseksi. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että muutoksia ei voi toteuttaa henkilökunnan keskuudessa vertikaalisesti yrityksessä toimivan toiminnallisen johdon alaisuudessa vaan ne tulisi toteuttaa horisontaalisesti. Tarvitaan rajat ylittävää yhteistyötä johtajien ja ammatti-ihmisten välillä, jotka ovat itse myös osa muutosta. Muutos on ensisijaisesti refleктоiva prosessi, jota ohjaa panos: ensin uusien näkemysten ja kokemusten tulee koskettaa sisäisesti ihmisiä ennen kuin ne voidaan saattaa ulos. Näin ollen emme ole tekemisissä vain ulkoisten muutosten kanssa vaan enimmäkseen sisäisten asioiden kanssa. Tämä on vastakohta toimintajärjestelmälle joka on tuotto-orientoitunut.

Pohjimmiltaan muutokset ilmenevät järjestyneen organisaation kolmella olemassaolon tasolla. Ensiksi se koskee visiota. Tahdommeko muuttaa visiotamme, mahdollisesti valita uusia tavoitteita, sallia muita ohjaavia vakaumuksia kuin mihin olemme tottuneet. Me ripustaudumme totuttuun emmekä luovuta helposti. Toiseksi se koskee muutosta ihmiskonstellaatioissa. Uudet sukupolvet voivat astua sisään ja vanhat sanoa hyvästit. Erityisesti tämä koskee johdon konstellaatiota, kuten Arie de Geus kuvailee kirjassaan *Elävät organisaatiot*. Muutoksessa ihmisten, jotka eivät organisaation toiminnassa tavallisesti työskentele yhdessä, täytyy toimia muutosprosessissa yhdessä. Horisontaalit vuoropuhelut tuottavat toivomuksia, jotka johtavat etsimiseen kohti uusia todellisuuksia. Kolmanneksi se koskee työprosessien muutosta. Ajan mittaan kaikenlaiset specialistien interventiot ovat ruuhkauttaneet työprosesseja. Ovatko kaikki toiminnat välttämättä,

otammeko oikeita askelia, teemmekö yhteistyötä ja vastuullisia päätöksiä niin, että työ sujuu ja voi jatkua?

Näiden kolmen intervention toteutuessa alkaa organisaation uusi askel hahmottua. Kun ammattilaiset ja johtajat ovat valmiita toimimaan rytmisesti yhdessä prosessin omistajien ohjauksessa, saattaa syntyä uusi infrastruktuuri, jossa muutosprosessit rytmillisesti aloitetaan, jatketaan ja päätetään. Sen jälkeen, kun ensimmäinen askel on otettu ja pienempiä muutoksia on toteutettu, prosessin omistajat kohtaavat vakavampia pullonkauloja ja ahtaita paikkoja, jotka estävät välttämättömät muutokset. Vaikka rakenteet havaitaan aikansa eläneiksi ja toimintaperiaatteet nähdään vanhentuneen nykyhetkeen soveltumattomiksi, niin silti johto pitää niistä kiinni, johtotiimit eivät työskentele yhdessä, osastojen välillä on konflikteja, on toisistaan irrallisia prosesseja. Näitä rakenteellisia esteitä voidaan lähestyä horisontaalisesti johdetuissa muutosprosesseissa, mutta toiminnallisesti operoivat vertikaaliset kanavat eivät sovellu niihin. Muutosprosesseissa voidaan työstää paljon menneisyydestä kumpuavaa selvittämätöntä surua, joka voidaan puhdistaa ja johtaa mielekkääseen seuraavaan askeleeseen. Tässä mielessä muutos myös puhdistaa organisaation sielua.

Ammattilaiset ja heidän asiakkaansa

Kolmas edellytys on se tapa, millä ammattilaiset toimivat suhteessa asiakkaisiinsa ja alihankkijoihinsa. Työntekijät toimivat ahkerasti työprosessissaan. Lisäksi työntekijät yksilöllistyvät yhä enenevässä määrin. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen ammattilainen kehittää omaa tietoaan ja taitoaan ja tekee yhteistyötä monien muiden työntekijöiden ja ammattilaisten kanssa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Työ voi olla niin kiehtovaa, että menetetään yhteys asiakkaaseen, siihen henkilöön, jota varsinaisesti on tarkoitus palvella. Sairaanhoitaja on niin kiireinen hoitotyönsä ja hallinnollisten töittensä kanssa, että potilas joutuu odottamaan milloin sairaanhoitajalla riittää huomiota ja aikaa hänelle. Kirjanpitäjä on niin kiireinen tietokoneensa ja hänen erityisosaamiselleen perustuvien lausuntojensa kanssa, että unohtaa antaa sopivaa taloudellista tietoa oikealle henkilölle. Kuitenkin juuri asiakas on se, joka määrää tekemämme työn merkityksen. Mitä asiakas saa työstäni, kuinka minun tuotteeni, palveluni tai

neuvoni vaikuttavat hänen prosessissaan? Saatamme itse asiakkaina liian usein kokea, että meitä palveleva henkilö on niin kiireinen oman prosessinsa kanssa ettei olekaan meitä varten. Mutta me myös saamme kokea ihastuttavia esimerkki-ihmisiä, jotka tietoisesti ja keskittyen palvelevat asiakasta. Tällä on suuri vaikutus asiakkaiden ja työntekijöiden elämänlaadulle. Kaikki organisaation prosessit liittyvät yhteen asiakasprosessissa.

Asiakasprosessissa tuotanto, henkilökunta- ja markkinointipolitiikka ilmenevät konkreettisesti vaikuttaen. Voimme havainnoida asiakasprosessia hyvin tarkasti ja nähdä siinä kaikki toiminnalliset vaikutukset hyvällä tavalla, tai niin että ne toimivat toisiaan vastaan. Jälkimmäistä tapahtuu liian usein. Kuinka varmistamme, että kaikki ammatti-ihmiset voivat löytää jotain yhteistä työssään? On olemassa vain yksi vastaus ja se on, että meitä voi yhdistää toisaalta organisaation asiakas ja toisaalta organisaation impulssi. Jokaiselle ammattilaiselle on olennaisen tärkeää olla yhteydessä näihin kahteen organisaation napaan.

Voimme verrata niitä maan pohjois- ja etelänapaan. Nämä kaksi jatkuvasti vaikuttavaa napaa tasapainottavat kaikkia napojen välillä tapahtuvia myrskyisiä tapahtumia.

Koheesio

Johtamisen salaisuuden voimme nähdä siinä, mikä tapahtuu näiden kolmen edellä käsitellyn edellytyksen kesken. Pahin skenaario syntyy siitä, että nämä kolme eivät kohtaa toisiaan. Yleistajuisesti voidaan tätä skenaariota kuvata niin, että sillä, mitä ylin johto ajattelee, on hyvin vähän yhteistä sen kanssa, mihin managementti pyrkii, ja tällä vuorostaan on vähän yhteistä sen kanssa, mitä ammatti-ihmiset tekevät. Saattaa vaikuttaa absurdilta, että näin voisi todellisuudessa olla, mutta minun havaintoni mukaan tätä tapahtuu organisaatioissa melko usein. Ainankin on olemassa kuilu eri tasoilla, eri paikoissa ja eri teemojen kanssa toimivien ylimmän johdon, toiminnallisen johdon ja ammatti-ihmisten maailmojen välillä, joilla kaikilla on oma konkreettisiin tilanteisiin liittyvä työnsä ja joiden täytyy toimia ja kantaa vastuuta omasta alueestaan.

Joskus kuvaan tätä seuraavalla tavalla:

Organisaatio on pöytä jonka ympärillä on tuoleja. Johtohenkilöt seisovat pöydällä ja katsovat mitä ympärillä tapahtuu. He voivat liikkua pöydän toiselle puolelle, koska he näkevät mitä pöydän ympärillä tapahtuu ja he voivat antaa ohjeita muille.

Toiminnallisilla johtajilla on omat tuolinsa lähellä pöytää, jolla johtohenkilöt seisovat. He näkevät, minkä kanssa johto työskentelee. He näkevät kollegansa toisilla tuoleilla ja ovat sidottuja tuoleihinsa. He huutavat toisilleen asioita ja yrittävät kertoa ihmisille pöydän alla, mitä pöydällä tapahtuu.

Lattialla pöydän vierellä ovat ryhmänjohtajat, ryhmittyneinä tuolien ympärille. He voivat enemmän tai vähemmän nähdä mitä muut kollegat, jotka seisovat lähimmän tuolin ympärillä, tekevät ja he katsovat silloin tällöin pöydän alle, jossa ammatti-ihmiset ahkeroivat. Heidän täytyy huolehtia siitä, että asiat toimivat.

Ammattilaiset ahkeroivat pöydän alla, missä asiakkaat ilmestyvät ja katoavat. He ovat kiireisiä työtoimissaan ja kuulevat tiiminjohtajansa satunnaiset huudot. Joskus he katsovat pöydän ulkopuolelle nähdäkseen osastonjohtajansa tuolillaan, kiireisenä muiden tuolilla istujien kanssa. Johto on hyvin kaukana heistä ollen hyvin kiireinen ja täysin näkymättömissä ammattilaisilta.

Kysymys kuuluu, kuinka nämä eri asemassa olevat ihmiset kommunikoivat toistensa kanssa niin, että se mitä he tekevät liittyy siihen, mitä he tekevät yhdessä toistensa kanssa. Tätä me kutsumme yhteisön johtajuusprosessiksi, prosessiksi, missä ihmiset liittyvät toinen toisiinsa. Johtajuus opastaa yhteisön ihmisiä.

Tämä kuva pöydästä ilmaisee myös selkeästi sen, että vertikaalisesti toimiva johtajuus on vaikea asia. Se ei oikeastaan toimi. Johtajuus toimii, kun osakkaat liittyvät toisiinsa horisontaalisessa suhteessa. He astuvat ulos yhteiskunnallisesta toiminnastaan ja asemastaan, jättävät pöytänsä ja tuolinsa ja jakavat keskenään aidot kysymykset, jakavat sen kuinka lähestyä asioita yhteisössä ja jakavat sen, mikä saattaa tai ei saata toimia kunnolla yhteisössä. Tämä horisontaalinen keskustelu tarvitsee mahdollisuuden reflektoinnille, jossa ihmiset voivat kohdata toisensa ihmisinä ja voivat päästä keskenään dialogiin organisaatiota koskevista avainkysymyksistä. Oma kokemukseni on, että tällaisen reflektointimahdollisuuden luominen

ihmisille tavata toisiaan tietyllä säännönmukaisuudella, on johtamisen hyvän toiminnan kannalta olennainen tekijä organisaatiossa.

Työssäni johtajuuden prosessien edesauttajana organisaatioissa tehtävänäni on ollut luoda ja huolehtia näistä reflektointimahdollisuuksista. Minua koskettaa yhä uudelleen se, että eri tasoilla toimivat ihmiset keskustelevat toistensa kanssa organisaatiolle merkityksellisistä teemoista ja että he haluavat kuunnella toisiaan. Tällä on avaava ja inspiroiva vaikutus kaikkiin osallistujiin. Kaikki näkevät nopeasti, mikä on hölynpölyä jo toteutetussa toiminnassa ja missä ovat ne mahdollisuudet, jotka auttavat eteenpäin seuraaviin askeliin. On itse asiassa käsittämätöntä, että tätä horisontaalista mahdollisuutta on käytetty niin vähän. Pienissä liikeyrityksissä tämä on melkein itsestäänselvä asia, koska ihmiset toimivat lähellä toisiaan.

Kun organisaatio kasvaa hieman edellistä isommaksi, ongelma nimeltä pöytä ja tuolit nousee välittömästi esiin; ihmiset eivät ymmärrä toisiaan. Suurissa organisaatioissa johtajat ovat vuoropuhelussa johtajien kanssa, osastopäälliköt osastopäälliköiden kanssa, tiiminjohtajat tiiminjohtajien kanssa ja ammattilaiset ammattilaisten kanssa. Harvoin he kaikki työskentelevät ja ovat aidossa vuorovaikutuksessa keskenään. Kun he kohtaavat, tapahtuu se toiminnallis-hierarkisella tavalla eikä aidosti henkilökohtaisella tasolla. Jokainen henkilö pysyy omalla alueellaan. Siksi on illuusiota ajatella, että mitkään järjestelmät, HRM-systeemi erityisesti, voisivat paeta tätä toiminnallista eriytymistä. Jopa kehityskeskustelut johdon ja työntekijän välillä rajoittuvat tavallisesti toiminnallisten asioiden jakamiseen. Henkilökohtaiset asiat jätetään tapaamisen ulkopuolelle.

Lyhyesti sanottuna, johtajuusprosessi toimii hyvin vain, kun asianomaiset henkilöt liittyvät siihen henkilökohtaisesti ja dialogissa toistensa kanssa löytävät seuraavat askeleet, jotka otetaan henkilökohtaista vastuuta kantaen, näin liittäen ylimmän johdon, managementin ja ammatillisen asiakaspalvelun vastuun toisiinsa. Tämä johtaa hyvään tilannearviointiin ja hyvään päätöksykkyyn erityisesti muutostilanteissa.

Luku 4. Johtajuuden historia

Ensimmäinen luvussa 3. ilmaistu vahvistus hypoteesille perustuu johtajuuden historian tutkimukselle. Johtajuuden kehitys on liitetty inhimillisen yhteiskunnan kehitykseen.

Useiden vuosisatojen ajan olemme havainneet ihmisyhteisöjen kehittyvän kolmijakoista linjaa pitkin.

Ensimmäinen linja on teokraattisen yhteiskunnan tai yhteisön ilmeneminen. Muinaisina aikoina, ensin idässä ja myöhemmin myös läntisessä maailmassa, kehittyivät teokraattiset yhteisöt. Niitä johtaa pappi/vihitty. Tämän henkilön vastuulla on varmistaa, että yhteisö löytää tiensä eteenpäin. Pappi/vihitty kykenee liittämään näkyvän maailman näkymättömään maailmaan.

Näkymättömästä jumalallisesta maailmasta tulevat impulssit, jotka antavat yhteisölle olemassaolon ja suunnan. Käänteisesti elämänkysymykset ja yhteisön tarpeet ilmaistaan jumalille.

Temppeleiden ja uhrien antamisen maailma syntyy. Ihmiset ovat täysin uppoutuneina traditioihinsa ja he uhraavat ja rukoilevat pyytäen hartaasti suurta pelastusta.

Vähitellen kasvavat yhteisöt kehittyvät pitkien aikojen kuluessa taitaviksi yhteiskunniksi, joissa ihmiset toimittavat jokapäiväisiä askareitaan ja elävät prosesseja yhdessä. Johtajuus maallistuu. Sitä ei enää aseteta vain papiston käsiin, vaan sitä annetaan myös maallisiin käsiin.

Tämä synnyttää ruhtinaskuntia ja jopa valtakuntia. Ilmeisimmän askeleen tähän suuntaan näemme kreikkalais-roomalaisissa yhteiskunnissa. Sieltä on peräisin jaettu johtajuus. Siellä toimi poliittinen johto, mutta konkreettisia prosesseja johtivat uudenlaiset johtajat kuten laivan kapteeni, tuomari, lääkäri, opettaja ja filosofi. Merkittävä askel johtajuudelle on demokraattisemman yhteiskunnan luominen, jossa ihmiset haluavat tehdä tärkeitä päätöksiä sopuisasti toistensa kanssa. Syntyy parlamentti ja ohjeet yhteisöille annetaan parlamentaarisisissa keskusteluissa. Nyt astuu kuvaan mukaan taistelu vallasta. Viimein ilmaantuvat ensimmäiset aidot organisaatiot kuten armeijat ja kirkot. Armeijan johtajat/ hallitsijat ja paavit/kardinaalit hallitsevat näyttämöä. Armeijan päällikkö/kuningas

hallitsee ulkoista yhteiskuntaa; paavi hallitsee sieluja, ihmisten sisäistä maailmaa. Armeijan johtajat/hallitsijat kehittyvät presidenteiksi ja virkamiehiksi ja muiksi hallitsijoiksi, jotka anastavat itselleen vallan yhteiskunnassa. Ihmisten usko asetetaan uskonnollisten yhteisöjen johtajien käsiin. Kirkko ja valtio ovat irti toisistaan ja hallitsevat ihmisyhteisön molempia puolia. Molempien instituutioiden johtajien täytyy sopeutua elämään toistensa kanssa. Joskus paavi on maallinen johtaja ja hallitsija on myös pappi.

Vähitellen viimeisen tuhat vuoden aikana näemme kolmannen vaiheen kehittymisen yhteisössä ja johtajuudessa. Ihmiset aloittavat kaupankäynnin yhdessä toistensa kanssa kauppakomppanioissa oman yhteisönsä rajojen ulkopuolella. Alueelliset, kansalliset ja kansainväliset sosio-ekonomiset suhteet syntyvät ihmisten ja organisaatioiden välille. Maailmantalous kasvaa ja yrittäjät ottavat vallan. Ne luovat uuden suhteiden maailman jossa kaupalliset hyötynäkökohdat ovat tärkeimmät. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa jopa kuninkaat ja papit ovat riippuvaisia maailman taloudellisista voimista.

Nyt havaitsemme yhteiskunnassamme näiden kolmen yhteisön ja johtajuuden voimien sekoituksen:

Papiston sisäisen voiman ihmisen ja yhteisön sielun tuntijana.

Sosiaalisen järjestyksen ja lainsäädännön voiman, joka säätelee suhteita yhteiskunnassa.

Organisoituneen maailmantalouden voiman, jossa jokainen osallistuu, auttaa ja palvelee toisiaan.

Lopulta olemme perustaneet yhteiskunnan, jossa toteutetaan näitä kolmea dimensiota.

Yhteiskunnalla on kulttuurielämässä filosofia, uskonto ja taide, jotka liittyvät ihmisten sisäiseen maailmaan.

Yhteiskunnalla on sosiaalisia suhteita säätelevät lait, jotka varmistavat oikeuden toteutumisen ja asettavat puitteet niiden ohjaukseen.

Yhteiskunnalla on tuottava ja ihmisiä käyttävä taloudellinen elämä, jossa arvon luominen ilmenee tuotantona, palveluna ja neuvonantona.

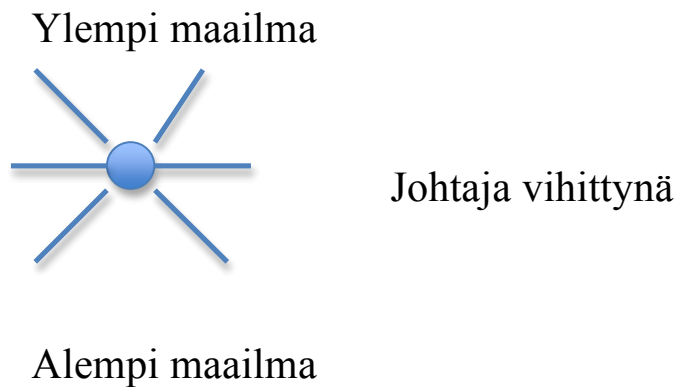
Johtajuudesta on tullut tämän erikoistuneen yhteiskunnan heijastuma.

Poliitikkojen, liikemiesten, kulttuurin johtohenkilöiden, heidän on tarpeellista löytää tie toistensa luo. Jokainen hallitsee omaa aluettaan, mutta heidän tulisi

päästä yhteisymmärrykseen keskenään, kun monimutkaisuuden ja moraalien kysymykset kasvavat yli rajojensa.

Johtajuudella on oma historiallinen lähteensä, jossa voimme nähdä kolme seuraavaa kuvaa:

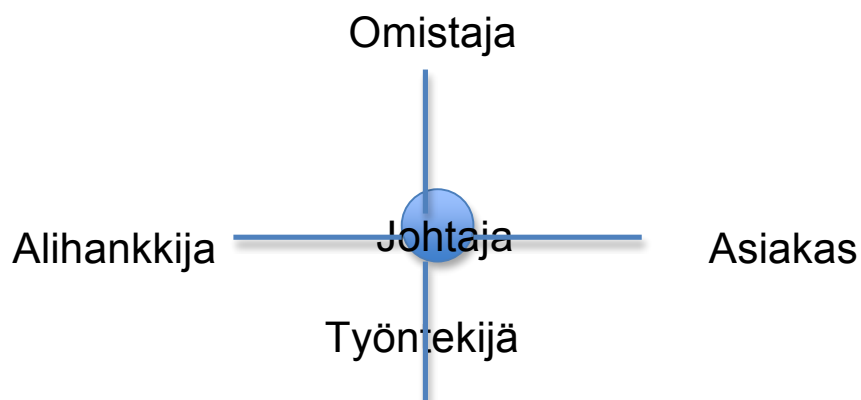
Teokraattisessa yhteiskunnassa:



Demokraattisessa yhteiskunnassa:



Taloudellisessa yhteiskunnassa:



Kaikki kolme johtajuuden muotoa vaikuttavat yhteiskunnassamme.

Löydämme ne jokaisesta organisaatiosta.

On yhä totta, että ylimmän johdon johtajuus merkitsee yhteisön hyvinvoinnista päävastuullisena olemista ja että ylimmän johdon moraaliset valinnat ja päätökset suuressa määrin määräävät tämän yhteisön kohtalon. Ylin johto johtaa tilannearvioinnin tekemistä ja päätöksentekoa ja käyttää kaikkia mahdollisia keinoja tämän toteuttamiseksi. Kun aikoinaan päävastuuta kantava johtaja ei voinut saada neuvoa näkymättömistä lähteistä, niin nykyjohtaja on riippuvainen kaikista niistä lähteistä, mitä havaittava todellisuus tarjoaa. Keskustelu ja dialogi muiden asianomaisten henkilöiden kanssa antaa ohjausta ylimmälle johdolle.

Toisaalta tulemme kaikki itsetietoisiksi. Keskustelu ja kohtaaminen muiden ihmisten kanssa toimivat vision ja voiman lähteinä niin, että toiset ihmiset toimivat suunnan osoittajinamme tilanteiden hallinnassa ja päätöksenteossa. Tämä kaikki avaa tien johtajuuteen. Tämä luo merkitystä kaikkien elämään ja näin kaikki voivat toimia itsenäisesti osana kokonaisuutta.

Horisontaalinen yhteistyö vastuunalaisten johtajien/ohjaajien välillä, ja heidän työskentelynsä peruskysymysten ja ydinasioiden kanssa saa prosessit ja vuorovaikutuksen virtaamaan heidän voittaessa toiminnallisten silmälappujen rajoitukset ja poistaessa hierarkiset korvatulpat. Ammatillaiset eivät työprosessissaan vain tee työtään ja palvele asiakkaitaan, vaan he voivat myös osallistua omien työprosessiensa parantamiseen. Tämä antaa ammattilaisille ja johtajille oppimiskokemuksen kautta syvemmän ymmärryksen asioista. Tämä antaa syvää tyydytystä. Asiakasprosessiin keskittyvät ammatillaiset kokevat saavansa energiaa asiakkaan kohtaamisesta. Myös asiakas, tuo toinen ihminen, jota palvelemme, etsii kontaktia alihankkijaan. Tämä aikaansaa henkilökohtaista kohtaamista, molemminpuolista ymmärrystä ja erilaisten intressien yhteistä huomioimista.

Jos nämä kolme yhtyvät,

- johdon moraalisen vision inspiraatio

- keskiportaan johdon hyvä ja tasa-arvoinen yhteistyö organisaation käytännöissä
- ammattilaisen muita huomioiva palvelu, silloin johtaja on produktiivinen ja luo tyydytystä tuottavan elämän prosessiin osallistuville ihmisille.

Luku 5. Johtajuuden laadut

Voimme luonnehtia organisaatiota eläväväksi organismiksi seuraavan kolmen, elämän perusulottuvuuden pohjalta. Nämä ovat vertikaalinen, horisontaalinen ja diagonaalinen ulottuvuus.

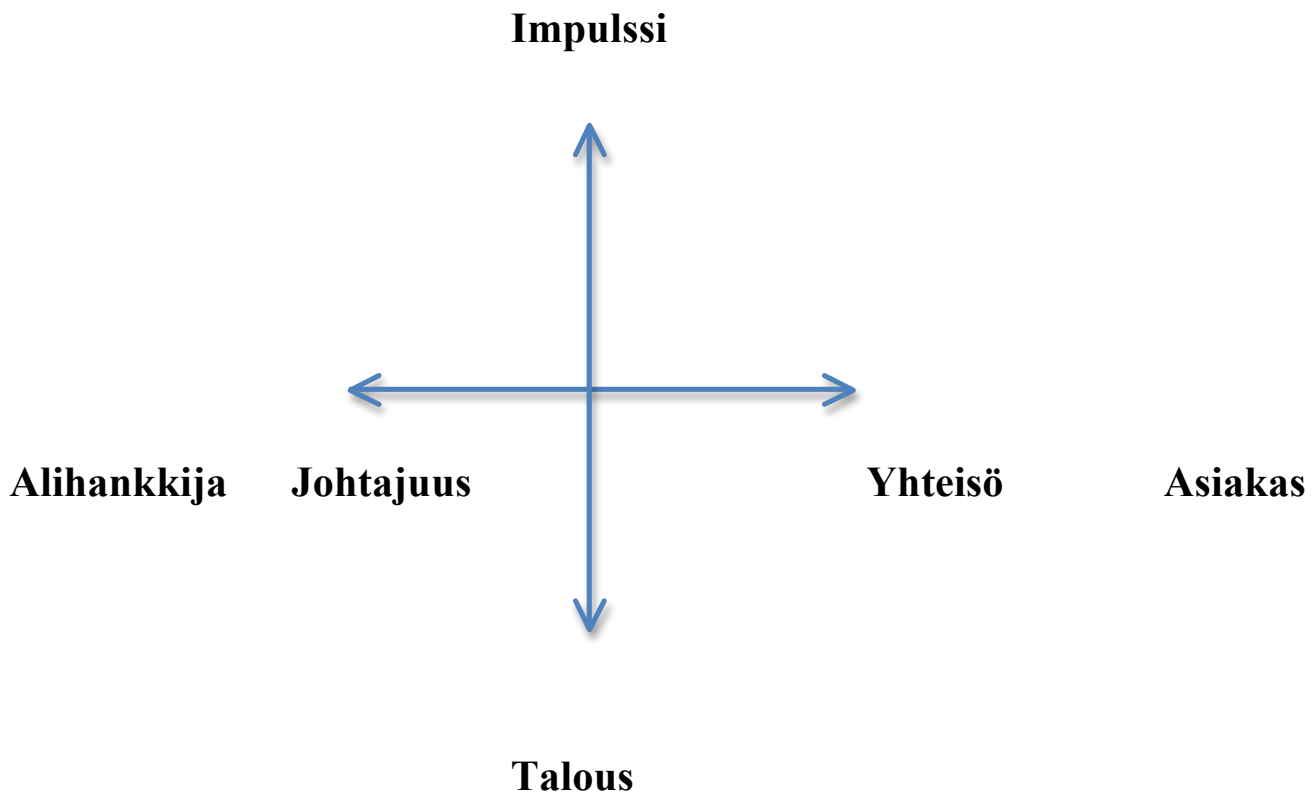
Jo Platon tunnisti nämä dimensiot kuvatessaan ihmissielun luomista. Ensin oli kokonaisuus, jota kuvaa ympyrä. Tämä kokonaisuus oli jakaantunut kahdeksi puolikkaaksi.

Nämä kaksi osaa, vertikaalinen ja horisontaalinen liittyivät toisiinsa ristin muodossa. Sekä vertikaalinen että horisontaalinen osa voivat liikkua ympyrässä päinvastaisiin suuntiin. Näiden kahden liikkuvan akselin välille syntyi kolmas tila, sielu.

Voimme nähdä nämä dimensiot myös vastakohtaisuuksina. Ne ovat polaarisia jännitteitä, joiden välille syntyy keskitila. Lopulta vastakohtaisuuksista muodostuu kolmio.

Kuvaan organisaatiota leimaavia jännitteitä seuraavalla tavalla. Tämä johtaa kuvaan johtajuuden peruslaaduista.

Ensimmäinen jännite näyttää tältä.



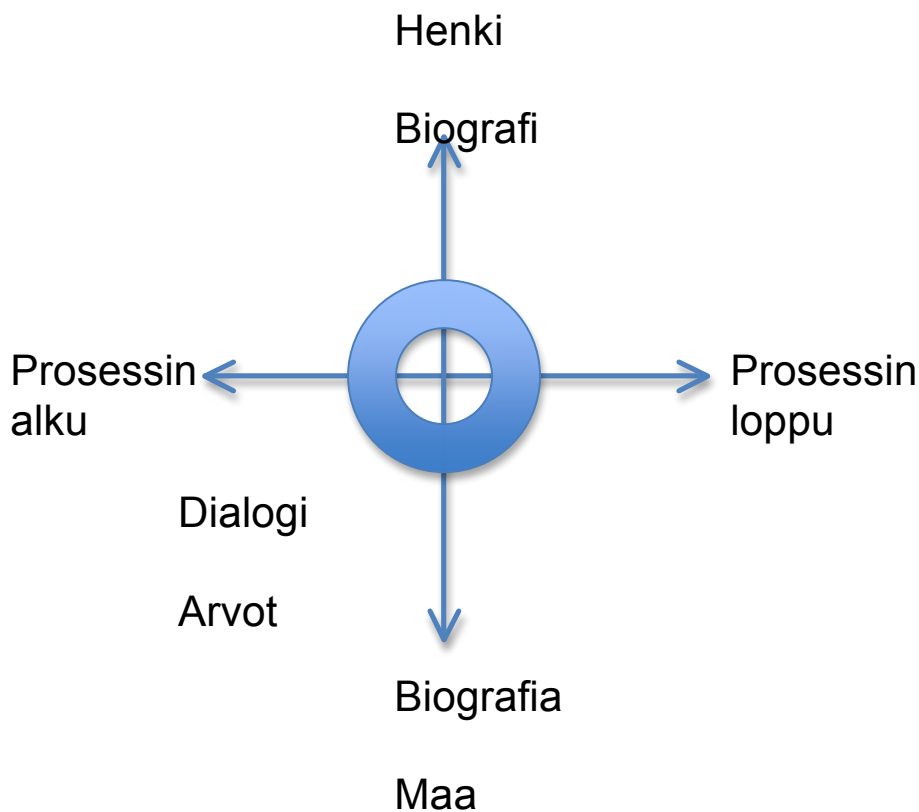
Vertikaalisella akselilla näemme vastakohtaparin impulssi-talous. Organisaatio syntyy yhden ihmisen tai ihmisryhmän impulssista. Tämä impulssi on ajatus, joka toteutetaan organisaatiossa. Organisaatio muotoutuu ja rakentuu ajatuksen muodon mukaan. Hierarkian ja toiminnan tai päämäärän voimilla syntyy institutionaalinen talous, joka voi toteuttaa tämän impulssin.

Horisontaalisella akselilla näemme polariteetin asiakas- alihankkija. Asiakkaalla on tarve, joka voidaan tyydyttää. Asiakas määrää organisaation olemassaolon ja asiakasprosessissa kaikki organisaatioon liittyvät prosessit yhtyvät. Alihankkija on henkilö, jolla on tuotteen, palvelun tai neuvon

luomiseen tarvittava erityisosaaminen, jolla vastata asiakkaan tarpeeseen.

Nämä kaksi ulottuvuutta ovat yhteydessä toisiinsa yhteisössä toimivan johtajuuden kautta. Ihmisyhteisö toimii prosesseissa, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä luo synergiaa. Johtajuus ohjaa näitä prosesseja, pitää yllä dialogia ja liittyy niihin ihmisiin, jotka luovat prosessin ja työskentelevät yhdessä.

Toinen jännite on seuraavanlainen:



Ihmiset ja organisaatiot kirjoittavat elämänkertoja, elämäntarinoita. Ne syntyvät, ne kulkevat elämänvaiheiden läpi ja ne kuolevat. Jokainen elämäntarina on ainutlaatuinen ja myös heijastaa kausia ja kriisejä, jotka ovat yhteisiä meille ihmisinä.

Me tulemme ihmisinä ulkoa kosmoksen hengestä ja saavumme maan päälle. Me tunkeudumme syvemmälle maan sisään elämän keskikohtaan asti, jolloin elämäkertä hitaasti kohoaa kohti henkeä ja lopulta sulautuu siihen. Ihmisinä ja organisaatioina me elämme prosessia, elämme prosesseissa. Nämä prosessit tapahtuvat syklisesti toistuen, aina erilaisella tavalla. Ajattelun ja toiminnan prosessit kehkeytyvät ajan myötä operatiivisilla ja reflektiivisillä alueilla. Tuotannon, yhteisön ja oppimisen prosessit tapahtuvat jatkuvasti ihmisyyhteisissä.

Nämä kaksi ulottuvuutta ovat dialogissa toistensa kanssa arvoa luovalla tavalla. Niin taloudellisesti kuin yhteiskunnallisesti ja kulttuurillisesti tapahtuu kahteen suuntaan kulkeva liikevirta. Luomme taloudellisia, yhteiskunnallisia ja kulttuurillisia arvoja. Ne ilmaantuvat ja katoavat. Johtajuus koskee tätä jännitettä. Kutsumme tätä horisontaaliseksi johtajuudeksi. Voimme erotella neljä johtajuuden laatua, jotka ovat tärkeitä tämän jännitteen käsittelyssä. Ne ovat ne laatuja, jotka voivat auttaa toiminnallisia johtajia ja ammattilaisia toimimaan johtajina. Niitä voi perimmältään käyttää kaikki, jotka toimivat organisoidussa yhteistoiminnassa.

Nämä laadut ovat:
suunnan antaminen prosesseille,
oppimisen ohjaaminen,
vision inspiroiminen,
interventio kohtaamisen kautta.

Suunnan antaminen prosesseille

Johtajuus on laatu, jota tulevaisuudessa tulisi toteuttaa jaettuna johtajien ja ammatti-ihmisten välillä. Kuvassimme tätä organisoidun yhteisön johtajuusprosessina ja johtajuutena moraalisenä kategoriana. Johtajuus on prosessina yhteydessä työprosessien ohjaamiseen ja merkityksen luomiseen reflektiivisten prosessien kautta.

Työprosessien ohjaamiseen sisältyy sekä hyvien työprosessien suunnittelu että toiminnoille, yhteistyölle sekä päätöksentekoprosesseille suunnan antaminen. Työprosessin ytimenä on asiakassuhde, joka saadaan virtaamaan rytmisesti. Työprosessien rinnalla tapahtuvat reflektiiviset prosessit, jotka

tutkivat kuinka asiat toimivat ja kuinka niitä voisi parantaa. Nämä prosessit myös opastavat tekemään organisaatiosta elävänä organismina elinvoimaisen.

Oppimisen ohjaaminen

Johtajien ja ammattilaisten kyvyt, niin heidän tietonsa ja taitonsa kuin heidän asenteensa harjoittaessaan ammattiaan, määrää organisaation toiminnan laadun. Tämä vaatii jatkuvaa oppimista. Tarvitaan myös yhdessä oppimista tiedon luomisen ja antamisen muodossa sekä aloitteen tekemisen voimaa uusia ideoita kehittämällä ja niitä muovaamalla.

Johtajilla ja ammattilaisilla ei ole vain oma työ tehtävänä, vaan heillä on myös vastuu työnsä kehittämistä organisaation ja yhteiskunnan edelleen kehittymiseksi. Ihmisten ja organisaatioiden kasvava kyky oppia kohottaa elämänlaatua ja siten parhaiten auttaa ihmisiä ja yhteiskuntaa.

Vision inspiroiminen

Organisaatiot toimivat paremmin, kun valitun suunnan perustana on selkeä visio. Tämä visio kehittyy jatkuvasti kaikkien osakkaiden välillä käytävän dialogin kautta. Mikä saa asianosaiset liikkeelle ja kuinka tämä voidaan muuntaa inspiroivaksi visioksi? Tämän tulee sisältää päämääriä ja strategian kehittämistä. Työskentely tulee tapahtumaan päämäärien mukaisesti ja kaikkien osakkaiden välillä on oltava jatkuva strateginen vuoropuhelu seuraavaksi otettavien askelten suhteen. Tähän prosessiin kaikki osallistuvat. Tämä liittyy merkityksen luomiseen ja työmotivaation kasvattamiseen mietittäessä miksi työ on sellaista kuin se on, sekä muutosta parempaan. Tämä auttaa ketä tahansa ajattelemaan ja toimimaan osana kokonaisuutta.

Interventio kohtaamisen kautta

Usein toimintamme ääriviivat hämärtyvät, käy epäselväksi edistääkö toimintamme mitään. Tavat ja rutiinit vievät meidät mukanaan ja uhkaavat viedä energiamme ja huomiomme. Aikamme menee asioihin, jotka eivät

ehkä olekaan tärkeitä. Kuinka asetamme uusia rajoja, kuinka lopetamme tarkoituksettoman työn, kuinka voimme luoda aikaa ja tilaa uusille askelille? Tämä on tärkeä kysymys. Se vaatii täsmällistä ja jatkuvaa huomion kiinnittämistä oikeanlaisiin investointeihin ja oikeanlaiseen kustannusten alentamiseen. Näiden täytyy kulkea käsi kädessä. Tämä edellyttää jatkuvaa sekä johtajien että ammatti-ihmisten käytäntöjen kriittistä tarkastelua .

Me kaikki organisoituneeseen elämään osallistuvat voimme harjoittaa näitä neljää johtajuuden avainlaatua. Tämä auttaa organisaatioita ja ihmisiä olemaan yhteydessä toiminnan perusimpulssiin ja ottamaan oikeita askelia kohti tulevaisuutta, joka on periaatteessa tuntematon, mutta joka täytyy kohdata.

Luku 6: Johtajuuden yhteisö

Voimme myös tutkia johtajuuden mysteeriä lähestymällä sitä kysymällä kuinka johtajuus perimmältään liittyy yhteisön ymmärtämiseen. Väitän, että johtajuus ja yhteisö ovat saman kolikon kaksi puolta. Yhteisö kulkee johtajuuden kanssa käsi kädessä ja johtajuus liittyy yhteisöön.

Mitä me tarkoitamme yhteisöllä?

Yhteisö ei pelkästään ole ilmaisu siitä, että ihmisten välillä on yhteys, vaan se kuvaa myös ihmisten yhteen kokoontumista. Me olemme yhteisön osa, mutta meillä on toveruus toistemme kanssa, sekä mitä henkisimmässä että käytännöllisimmässä mielessä.

Intiimein yhteisö on *neljän silmän yhteisö*. Kuljen toisen ihmisen kanssa; toinen ihminen kulkee kanssani. Intiiminä yhteisönä tässä neljän silmän yhteisössä elämän ulotuvuuksista huolehditaan. Rakastamme toisiamme, opetamme toisiamme, kuljemme yhteistä tietä, kamppailemme. Jos todella tahdomme luoda jotakin ihmissuhteessa, se onnistuu neljän silmän yhteisössä. Työelämässä on olennaista, että ohjaaja ja työntekijä voivat käydä vuoropuhelua yksityisesti. Tilanteessa on vain sinä ja minä ja sen tulisi saattaa meidät yhteen. Työpaikalla kaikki erottaa meitä ollessamme johtoa tai työntekijöitä, mutta me tiedämme kyllä, kun hyvässä keskustelussa välillemme syntyy silta.

Ryhmä on erilainen yhteisö. Siinä useampia ihmisiä tulee yhteen. Bernard Lievegoed erotti toisistaan työryhmän, sosiaalisen ryhmän ja opintoryhmän.

Ihmiset työskentelevät yhdessä ryhmissä ja näin luovat lisäarvoa. Ryhmässä voi kokea synergian vaikutuksen. Yhdessä saavutamme enemmän kuin jokainen yksikseen. Ihmiset liittyvät ryhmään ja ryhmäprosessiin.

Työryhmällä on tärkeä paikka organisoituneessa yhteisössä.

Olemme sosiaalinen ryhmä, kun tapaamme ja elämme yhdessä. Perheessä, ystävinä, klubissa tai tiimissä ihmiset ovat yhdessä kokeakseen jotain yhdessä, toiminnan vuoksi tai elämänlaadun vuoksi. Sosiaalinen ryhmä liittyy vahvasti luonnolliseen yhteisöelämään.

Opintoryhmä on ryhmä, jossa ne ihmiset tulevat yhteen, jotka haluavat kehittyä yhdessä, oppia yhteisestä oppimisen kohteesta. Tällä ryhmällä on vahva karmallinen luonne, se tuo ihmisiä yhteen erilaisista sosiaalisista ryhmistä ja he oppivat yhdessä ja kehittävät tietoisuuttaan.

Kansa oli alunperin samantaustaisten ihmisten yhteisö, heitä yhdisti sama verenperintö, maa ja sukuperä ja he jakoivat elämän yhdessä. Perintönä saatuina on uskonnolla, kulttuurilla, rituaaleilla ja traditioilla tärkeä rooli yhteisön elämässä.

Organisaatio on järjestynyt yhteisö. Yhteinen päämäärä yhdistää meidät.

Pyrimme tukemaan muita ihmisiä, asiakkaitamme ja me teemme tämän organisoituneessa yhteisössä hierarkis-toiminnallisessa suhteessa.

Organisaatiossa ihmiset, joilla on täysin erilaiset taustat, uskomukset, koulutukset jne. toimivat ja elävät yhdessä vuosia. Kaikki suunnataan ulospäin, organisaation sisäisen maailman täytyy jatkuvasti sopeutua ympäröivään maailmaan.

Ihanne-yhteisö on ihmisyhteisö, jonka jäsenet elävät eri puolilla maailmaa.

Näitä ihmisiä yhdistää tietty ihanne, joka on tärkeä osa heidän elämänsä.

He eivät ehkä edes tunne toisiaan, mutta he toimivat samalla tavalla ja antavat toiminnalleen suunnilleen saman merkityksen. Nykyajan media tukee tällaisten yhteisöjen syntymistä, yhteisöjen joiden olemassaolosta emme

ennen tienneet mitään.

Näin me olemme ihmisinä osa useita yhteisöjä ja tämä laajentaa elämäämme.

Haluan reflektoida tarkemmin kolmea erityyppistä yhteisöä ja tutkia mikä on johtajuuden rooli niissä. Nämä erityyppiset yhteisöt voivat ilmetä neljän silmän yhteisöinä, ryhminä, kansakuntina, järjestyneinä yhteenliittyminä ja ihanne-yhteisöinä.

Nämä kolme yhteisöä ovat:

luonnollinen yhteisö,

organisoitu yhteisö,

yksilöllinen yhteisö.

Luonnollinen yhteisö

Ihmiset elävät luonnollisissa yhteisöissä. Nämä yhteisöt pysyvät hengissä perintövirran kautta. Ihminen syntyy, elää ja kuolee tässä luonnollisessa yhteisössä. Syntymän ja kuoleman, avioliiton, sairauden ja paranemisen, oppimisen ja vihkiytymisen hetkinä, näinä hetkinä luonnollinen yhteisö liittyy yhteen yksilön askeleiden ympärille.

Kukaan ei voi paeta luonnollisesta yhteisöstä. Vanhempasi ovat vanhempiasi, perheesi on perheesi, uskosi ja henkisyytesi on sinun henkisyytesi. Kaikki yritykset hyljätä nämä tukehtuu fyysiseen tosiasiaan.

Luonnolliset yhteisöt suuntautuvat perimmältään sisäänpäin ja ne eroavat muista luonnollisista yhteisöistä. Periaatteessa ne ovat suljettuja yhteisöjä, kuulut niihin piditpä siitä tai et.

Luonnolliset yhteisöt menestyvät sukupolvia jatkuneiden voimien perustalta. Ensimmäinen voima on suvunjatkamisen ja siihen liittyvän seksuaalisuuden voima. Sukupolvet jatkuvat, koska he ovat seksuaalisessa kanssakäymisessä, joka tuottaa jälkipolven. Tämä voima liittyy voimakkaasti vereen ja maahan. Siinä on valloitusta, alistamista, mielihyvää ja väkivaltaa; se johtaa yhteisöelämämme jatkumiseen. Luonnollisissa yhteisöissä isovanhemmat, vanhemmat ja lapset elävät yhdessä. Monissa paikoissa maailmassa ihmiset kuvaavat itseään ensin sen mukaan mistä he tulevat. Ei sitä mikä on heidän

työnsä, mikä on on heidän tulevaisuutensa ja kunnianhimonsa kohde vaan he kertovat ensin mistä paikasta tai mistä heimosta he ovat.

Suljetut yhteisöt tuntevat uskonnon ja henkisyyden voiman. Heillä on kosminen tietoisuus; he tuntevat paikkansa maan päällä, jumalat ja heitä ympäröivät näkymättömät voimat, planeettojen kierron. Tätä voimaa käytetään hyväksi vaikuttamaan yhteisöön ja sitä ilmaistaan niin yhteisön hetkiin liittyvissä rituaaleissa kuin parantavana voimana kaikkiin yhteisöä kohtaaviin fyysisiin ja sosiaalisiin vastoinkäymisiin yhteisön herkästi särkyvässä olemassaolossa.

Seksuaalisuus ja uskonto eivät ole niin kaukana toisistaan kuin usein ajattelemme. Voimme havaita, että luonnollisessa suljetussa yhteisössä sekä seksuaalinen vietti että uskonnollinen intohimo ovat hallitsevassa osassa ja ovat toisiinsa liittyneitä. Useimmissa tapauksissa juuri aikuisten yhteisötapahtumassa asioita ilmaistaan elein ja ilmaistuihin haluihin saadaan vastaus. Pahimassa tapauksessa tämä johtaa uskonnollisista motiiveista seksuaaliseen hyväksikäyttöön. Halu käyttää hyäkseen haavoittuvia sieluja, jotka eivät voi puolustaa itseään, koska hyväksikäyttäjällä on merkittävämpi asema yhteisön henkisessä elämässä. Kaikenlaiset lahkot ovat tästä ääriesimerkkejä.

Yhteisön sosiaalinen elämä tapahtuu seksuaalisuuden ja uskonnon välillä. Jokaisella näistä on oma perintönä siirtynyt roolinsa. Tärkeiden tapahtumien yhteydessä on kaikenlaisia tehtäviä, juhlien viettämisiä, kaikenlaisia rituaaleja toimitettavana. Se ohjaa yhteisöä olemaan yhdessä ja tulemaan yhdeksi organismiksi.

Kuitenkin kaikki mitä traditio ja kulttuuri ei salli karkoitetaan yhteisöstä pois tai kyseiset henkilöt tapetaan. Syntipukki, sopeutumaton, tylsämielinen tai vammainen eristetään yhteisöstä tai lähetetään maanpakoon. Luonnollisessa yhteisössä sopeutumin jää eloon, koska sillä, joka parhaiten sopeutuu, on parhaimmat selviytymismahdollisuudet.

Luonnollisessa yhteisössä johtajalla on kaikenkattava rooli. Kaikki on johtajan käsissä ja valvonnan alla: kaikki mitä tapahtuu, mitä saa tai ei saa olla, mikä nähdään merkityksellisenä tai mikä laiminlyödään. Yhteisön kohtalon määrää keskeinen henkilö, joka on koonnut hovin, jonka tulee totetuttaa tärkeimmät tehtävät, ympärilleen. Neuvonantajalla, hovinarilla,

teloittajalla, taloudenhoitajalla, heillä kaikilla on yhteisössä avainroolinsa ja he panevat täytöntöön tiettyjä prosesseja, jotka on saatettu liikkeelle johtajan aloitteesta. Johtaja tekee kaikki tärkeät päätökset ja päättää yhteisön jäsenten karmasta. Johtajan moraalilla määrää perustavanlaatuisesti tavan, jolla yhteisö turmeltuu; onko johtaja itsekäs tyranni vai viisas ihminen, rauhaa rakastava vai taistelunhaluinen despootti, ahmija vai askeetti.

Luonnollisessa yhteisössä kuljemme läpi luonnollisen elämänkierron. Monissa yhteiskunnissa tämä on edelleen dominoiva elämäntapa, toisissa yhteiskunnissa luonnollinen yhteisö on asetettu taustalle viimeisen viiden vuosisadan aikana. Nyt on kehitymässä uudenlainen yhteisö.

Organisoitu yhteisö

Yhteiskunnallisessa ympäristössä erityisesti kasvavan maailmantalouden vaikutuksesta, joka ei ensisijaisesti perustu maahan ja uskoon, vaan kansalaisten oikeuksia ja velvollisuuksia säättävälle lainsäädännölle, luotiin uudenlainen yhteisö, jota kutsun organisoiduksi yhteisöksi. Tämän yhteisön erityispiirre on, että se ei ensisijaisesti suuntaudu sisäänpäin vaan ulospäin. Tämän yhteisön olemassaolo ei ole sidottu luonnollisiin suhteisiin, vaan se liittyy vieraan yksilön, kolmannen, palvelemiseen. Organisoitu yhteisö on tavoiteyhteisö ja sillä on toiminnallinen luonne. Sen päämääränä on aikaansaada tuotantoa, joka on tärkeää jollekin toiselle ja vastaa hänen tarpeeseensa. Sillä ei ole luonnollista suojelua eikä sillä ole muuta merkitystä eikä suojelua kuin se, minkä me itse sille annamme ja jonka tulevat sukupolvet tulevat sille antamaan tai eivät tule antamaan. Näin ei välttämättä tapahdu luonnollisessa yhteisössä. Organisoitussa yhteisössä ihmisistä voi tulla henkilöitä, joiksi he eivät aikaisemmin tieneet voivansa tulla. Organisoitussa yhteisössä ihmiset voivat työskennellä ja elää yhdessä koko elämänsä tavalla, jonka vallitessa useat luonnollisten yhteisöjen jäsenet olisivat molemminpuolisesti torjuneet toisensa. Tämän yhteisön kyky on juuri tietynlaisen uuden yhteisöllisyyden organisoiminen. Kysymys johtajuudesta kuuluu tässä yhteydessä seuraavasti; milloin on tarkoituksenmukaista enemmän sulkea organisoitua yhteisöä ja milloin on tarkoituksenmukaista avata sitä enemmän. Jos organisoitu yhteisö on suljettu

liian kauan ja intensiivisesti, ilmenee siinä samanlaisia ilmiöitä kuin luonnollisessa yhteisössä. Tällöin siinä ilmenee enenevässä määrin vallan käyttöä, ihmisten sitomista ja rajoittamista suojellakseen ja säilyttääkseen vallitsevan tilanteen. Yhteisö kadottaa yhteyden ulkoiseen maailmaan ja on hyvin kiireinen omissa asioissaan. Tämä saattaa johtaa asiakkaiden loppumiseen, työntekijöiden ahdinkoon tai siihen, että johtajat salaavat toimensa. Jos taas organisoitu yhteisö on avoin liian pitkään, se saattaa uppoutua monenlaisiin aloitteisiin ja toimintoihin, joita on vaikea hallita kokonaisuutena. Jokainen on kiireinen omissa asioissaan ja optimoi oman prosessinsa kulun, mutta yhteys toisiin on katkennut. On liian vähän yhteistä ja energia valuu moniin impulsseihin, jota ei sitten lopulta toteutetakaan. Organisoidun yhteisön ongelmana on kielen ja eleen puute, joka antaisi ihmisen sisäiselle elämälle, tapahtuman sielulle, mahdollisuuden tulla ilmaistuksi. Organisoidussa yhteisössä vallitsevana oleva kieli ja eleet ovat päämäärähakuisia toiminnallisia ilmauksia. Kaikki asetetaan jonkin muun palvelukseen. Päälliköt ohjaavat työntekijöitä kohti tavoitteita. He eivät näe heitä ensisijaisesti ihmistovereina, vaan he näkevät heidät ihmisvarallisuutena, jonka voi asettaa johonkin tai laittaa takaisin. Tässä funktionaalisessa maailmassa on ihmisen sisäisen maailman vaikea tulla ilmaistuksi. Henkilökohtainen kehitys on mahdollista vain oven ulkopuolella tai epävirallisessa kontekstissa.

Organisoitu yhteisö vapauttaa ihmisen luonnollisen yhteisönsä mustista aukoista, mutta saattaa ihmisen toiminnalliseen suhteeseen muiden ihmisten kanssa niin, että yksilö voi menettää itsensä. Olemme virkailijoita ja toteutamme tavoitteisiin kohdennetut toimenpiteet.

Hollantilainen filosofi Rene tes Bos pahoittelee tätä. Hän kirjoittaa sivulla 121 kirjassaan *Stilte, Geste, Stem*:

" Jos haluat olla yhteydessä elämään tai maailmaan, sinun tulee luopua järjen tai systeemin ideasta. Tässä viitataan haluun tehdä kaikki systemaattisesti, mikä on itse asiassa rehellisyyden puutetta, sillä todellinen suhde maailmaan ei ole vain järkevää. Meidän täytyy olla tietoisia myös tunteista. Tämä merkitsee sitä, että suhdetta ei voi muotoilla tai ohjelmoida. Tällä tavalla maailman hallitsemisesta tai johtamisesta kieltäytyminen on ilmausta rehellisestä asenteesta. "

Organisoidussa yhteisössä johtajuutta harjoittaa toiminnallisten johtajien toteuttama johtamisjärjestelmä. Tämä johtajuus on erossa ihmisistä ja sitä toteuttavat tähän tehtävään määrätyt ihmiset, joita voidaan vaihtaa toisiin ihmisiin. Asioiden tekeminen on aikaan sidottua ja niin on myös tiettyssä hetkessä sanotut hyvästit. Pomosi ei pysy ikuisesti pomonasi, kollegasi eivät ole aina kollegoitasi samalla tavalla kuin isäsi pysyy isänäsi. Organisoidun yhteisön johtajuudessa on kuitenkin huomiota herättävää se, että kun on muutoksen aika, ja näin on tavallisesti asioiden laita, johto ei kykenekään saattamaan sitä onnistuneeseen päätökseen. Yhtäkkiä muutosprosessissa olevat ihmiset asettavat itsensä vaaralle alttiiksi. Tämä eroaa suuresti viran ja aseman antamasta toiminnallisesta turvasta. Itsensä asialle antavat ja persoonallaan asiaan liittyvät prosessin omistajat johtavat muutosprosesseja. Silloin näkee jotain muuta heräävän yhteisössä. Ihmiset kohtaavat yhteisen asian ympärillä, liittyvät toisiinsa ja tämä luo syvän luottamuksen toinen toisiinsa ja antaa jokaiselle henkilölle syvän oppimiskokemuksen. Tässä nousee mahdollisuus kenelle tahansa nousta johtajuuteen, tulla johtajaksi joka ottaa vastuun yhteisön muutokseen ja uudistumiseen johtavista askelista. Tässä ihmisten sisäistä maailmaa puhutellaan. Kun organisoituneen yhteisön toiminnallisella puolella kaikki keskittyy tuotantoon, niin muutosprosessissa keskiönä on ensisijaisesti uusi panos. Voiko uusi tulla yritykseen, voidaanko se hyväksyä ja integroida siihen? Ihmiskuntaa vie nyt eteenpäin se, että ihminen on osa sekä toiminnallista että kehkeytymässä olevaa muutosprosessia, jotka perustuvat hänen omalle johtajuudelleen. Tämä antaa kokemuksia, jotka saattavat ihmiset luomaan oman yksilöllisen yhteisönsä.

Yksilöllinen yhteisö

Se, että on sidoksissa luonnolliseen yhteisöön ja on toisten ihmisten kanssa organisoidussa yhteisössä, luo ihmiselle mahdollisuuden päästä johtajuuteen. Tämä antaa ihmiselle mahdollisuuden perinpohjin erilaiseen yhteyteen itsensä ja yhteisönsä kanssa. Menneisyudessa johtajuus oli varattu etuoikeutetulle eliitille, joka vihkimyksen tai kaappauksen kautta halusi määrätä yhteisön kohtalosta. Järjestyneiden organisaatioiden kautta ihminen on tehnyt tietä itselleen päästä itsemääräämäänsä asemaan, tehtävään ja olemassaoloon. Emme ole enää sidottuja luonnolliseen yhteisöön, vaan

meillä on kyky liikkua organisoitujen yhteisöjen kautta vapaampaan asemaan elämässä. Tämä taas johtaa ihmisiin, jotka kohtaavat uusia kysymyksiä, muutoksen, uudistumisen ja kehittymisen kysymyksiä. Ihminen itse on nyt henkilökohtaisen johtajuuden prosessissa ja on vastuussa itse omasta kohtalostaan ja omasta kehittämisestään. Mutta ihmisellä on myös vastuu tukea toisia.

2500 vuoden aikana olemme tulleet siihen pisteeseen, että ihmisestä on tullut yksilöllinen sielu, joka rakentaa olemassaolonsa ollen osa monia yhteisöjä. Nyt haasteenamme on ottaa askel muita kohti itsevalitsemastamme vastuuntunnosta käsin. Liityn muiden kärsimykseen, sitoudun muihin, ja osoitan johtajuutta tässä. Nämä ovat nykyajan ja tulevaisuuden eksistentiaalisia kysymyksiä. Nämä ovat yksilöllisiä askelia, joita otan omasta johtajuudessani käsin kohdatakseni muut.

Muiden kohtaaminen, yhteys toisiin, luottamus toisiin, rakkaus toisiin, kaikki tämä sallii oman yhteisöni luomisen. Tahdon liittyä muihin ihmisiin, joihin minulla ei ole luonnollista yhteyttä ja joiden kanssa en elä jatkuvasti organisoidussa kontekstissa, mutta joiden kanssa minulla on elämänpituisen side ja minä itse olen valinnut tämän ja asettanut itseni osaksi heidän yhteisöään. Tähän ei liity mitään luonnollista etenemistä, ei mitään yleistä toiminnallista tavoitetta, mutta on uusi yhteisön muoto, jossa me yhteisestä rakkaudesta olemassaoloa kohtaan olemme kohdanneet toisemme ja tätä yhteyttä me myös yhdessä ravitsemme.

Tämä antaa ihmiselle uuden tietoisien sielunkokemuksen. En ole yksin, vaan kuljen tietä yhdessä muiden kanssa.

Edellä kuvatuilla minäyhteisöillä on merkittävä osa tulevaisuudessa. Ne poimivat uusia kysymyksiä ja vievät niitä eteenpäin. Ei yleisestä tavasta tai velvollisuudesta käsin, vaan halusta vapaudesta käsin tehdä hyvää muille kunnioittaen kaikkea mikä on. Näin myös muut ihmiset auttavat meitä. Sielumme kouluttavat itseään yhteydessä toisiin. Tämä vapaasti yhteen liittyneiden sielujen perustavanlaatuinen yhteisövoima voi johdattaa meidät yhteiskuntamme peruskysymyksiin. Nämä kysymykset eivät liity vain toisten ihmisten kärsimykseen, vaan ne liittyvät myös maan ja kaikkien elävien olentojen, eläinten, puiden, kasvien, virtojen, ilmavirtojen ja maaperän kärsimykseen.

Kosketamme nyt perusteemaa, josta henkiset johtajamme ovat puhuneet

meille kaikkina aikoina. Buddha ja Jeesus toivat meille kysymyksen sielujen vapautumisesta itsekkyydestä kohti rakkauden perusasennetta muita kohtaan. Suuret filosofit ovat myös miettineet vuosisatoja alkuperämme, sielujemme ja vapautemme kysymyksiä. He ovat tulleet kysymykseen merkityksestä ja kuinka se voi muokata omaa kehitystämme ihmisinä, kuinka se voi antaa elämällemme merkityksen. Meistä voi tulla tietoisia sieluja. Henkilökohtainen johtajuus on mahdollisuus, voima ja haaste jokaiselle. Me valitsemme mihin haluamme kulkea. Haluammeko liittää kohtalomme tähän, haluammeko kulkea tätä tietä, vai pysymmekö mieluummin luonnollisessa ja organisoidussa ympäristössä, joihin sisältyy se ettemme tahdo ottaa osaa johtajuuteen? Tämä vaatii eksistentiaalisen pelon, oman olemassolon pelkäämisen voittamista. Tämä myös vaatii sen, että otamme ihmisenä huolehtiaksemme oman sielumme. Kuka tai mikä tahtoo hallita sielumme ja elämiemme organisoinnista? Kuka tai mikä liittyy kohtaamiseemme muiden kanssa ja estää yhteentulemisen? Oma sisäinen olemuksemme voi olla täysin ympäröivän maailman valloittama ja silloin sielun kehityksen pelivara on menetetty. Me tahdomme, kaikki meistä, kulkea neulansilmän läpi.

Yhteisön luonteen ja johtajan luonteen välillä on olemassa selkeä yhteys. Luonnollisessa yhteisössä on peritty johtajuus. Järjestetyssä yhteisössä on johtamisjärjestelmä. Yksilöllisessä yhteisössä minä itse olen johtaja. Kaikki nämä kolme yhteisön muotoa ovat läsnä elämässämme. Olemme osa näitä kolmea yhteisöä. Kuinka liikumme näissä kolmessa yhteisössä, kuinka olemme osa niitä? Nämä ovat tärkeitä kysymyksiä, jotka vakavasti määrittävät elämämme laadun.

Kehitän hereisyyttäni seuraavista asioista: Millä yhteisöillä on osa elämässäni? Mikä osa minulla on näissä yhteisöissä? Kuinka minä voin löytää itseni omassa johtajuudessa ja kohdata muita? Minulle on selvää, että samassa määrin kuin herätän tietoisuuttani edellä mainittujen kysymysten suhteen, samassa määrin koen syvää tyydytystä ja annan elämäni merkityksen muodostaa ja muovata itseäni. Tämä on johtajuuden moraalinen vetoamus minulle.

Luku 7: Johtajuuden käytäntö

Tässä luvussa lähestyn asiaa omien käytännön kokemuksieni kautta, toimiessani useita vuosia johtajana luvussa 3 esittämäni johtajuuden hypoteesin tutkimuksessa. Tulen esittämään oivalluksiani ja konkreettisia kokemuksiani toimimisesta johtajana sekä yhteiskunnan eri sektoreilla toimivien johtajien konsulttina.

Koko ammatillisen elämäni ajan olen työskennellyt pankkien, terveydenhuolto-organisaatioiden, hallituksen edustajien, kunnallisviranomaisten, ruokaketjujen, teollisuusorganisaatioiden sekä konsultointi- ja koulutusorganisaatioiden kanssa.

Minulla on ollut onni työskennellä pitkiä aikoja asiakkaitteni ja kollegoitteni kanssa heidän organisaatioittensa kehittämiseksi ja niiden johtamisen kehittämiseksi. Olen voinut ja voin myötävaikuttaen seurata sekä valtavirran yrityksiä että niin kutsuttuja vaihtoehtoisia organisaatioita useissa eri maissa. En tule menemään yksityiskohtiin, mutta haluaisin kertoa joitakin johtopäätöksiä työstäni johtajuuden parissa työskenneltyäni yli 40 vuotta seitsemässä eri maassa näillä yhteiskunnan eri osa-alueella.

Maailman pankit

Työskennellessäni 45 vuotta ammatillisesta elämästäni konsulttina ihmisen ja organisaation kehittämiseksi olen myös työskennellyt pankkien kanssa. Hollannissa olen työskennellyt pääpankkien kanssa 70- ja 80-luvuilla. Saksassa olen työskennellyt ja työskentelen provinssien ja kaupunkien Säästöpankkien (Sparkassen) kanssa. Toimin myös Triodos Pankin (Triodos Bank) hallintoneuvostossa 14 vuoden ajan ja nyt ohjaan tässä pankissa impulssin elävöittämisprosessia.

Työssäni olen havainnut useita ilmiöitä.

Ensiksikin, kun pankit ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiinsa kaupungeissa ja provinseissa niitä siunaa pitkä ja terve elämä. Ne täyttävät perustoimintansa yhteiskunnassa. Tämä sisältyy vanhaan yhteisön

periaatteeseen, että pormestari, pankkiiri, opettaja, notaari ja pappi (moraalisesti) huolehtivat yhteisöstä yhteisön johtajina.

Kuitenkin voimme havaita laaja-alaisen kriisin, kun kaikki nämä sosiaaliset roolit menettävät maineensa, koska auktoriteetit eivät ole hereillä sosiaalisesta moraalisesta vastuustaan.

Kun tarkastelen Sparbankenia tai myöskin Triodos pankkia, on hienoa nähdä, kuinka nämä pankit muotoilevat tavoitteensa jatkuvasti siten, että ne kohtaavat asiakkaiden tavoitteet. Pankin päämäärä on, että sen asiakas, yksityinen tai yritysasiakas, pääsee toteuttamaan itseään. On myös viehättävää, että nämä pankit yhä kantavat samaa alkuperäistä impulssia ja että ne valvovat ja elävöittävät tätä. Sparkassen tukee paikallisen yhteisön kehittämistä ja Triodos pyrkii pankkiirien ja sen asiakkaiden tietoiseen pankkitoimintaan.

Suurten kaupallisten pankkien näen ajelehtivan sivilisaation suuressa virrassa, jossa otetaan taloudellisia riskejä voiton maksimoimiseksi.

Kriisien aikoina juuri nämä pankit kaatuvat tai horjuvat, eivät yhteisöpankit. Yhteisöpankit kokevat jopa parempia aikoja, koska asiakkaat ovat jälleen tietoisempia säästöjensä, omaisuutensa ja lainojensa riskeistä kaupallisissa pankeissa.

Voimme tulla siihen johtopäätökseen, että tuo kriisi ei ole vain taloudellinen vaan myös moraalinen. Sen tähden on olemassa kaksi käännekohtaa, jotka voivat saada meidät ulos tästä alaspäin vievästä spiraalista.

Ensimmäinen keskeinen kohta on radikaali muutos siinä, kuinka pankkien ylimmät johtajat ohjaavat toimiaan ja johtavat liiketoimintaansa.

Tarvitsemme moraalisia johtajia, jotka asettavat kaikkien osakkaittensa yleiset edut ensimmäiseksi ja pitävät organisaation omia etunäkökohtia vähemmän tärkeinä. Loppujen lopuksi, jos asiakkaamme voivat hyvin, niin mekin voimme hyvin.

Tämä pätee sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä ja siksi impulssin kantajien tulee jatkuvasti toteuttaa pitkän tähtäimen visiota. Tämä tarkoittaa myös, että mikään tuotto ei ole tärkeämpää kuin hallitsevassa asemassa oleva asiakasprosessi. Tämä johtaa viime kädessä pankin toimintakyvyn edulliseen kehitykseen, kuten tosiasiat selvästi osoittavat. Jos ylimpien johtajien visio ja toiminta-tuotto-orientaatio muuttuu, niin silloin myös ihmiset organisaatiossa voivat muuttaa suuntautumistaan ja näin luoda uusia käytäntöjä.

Toinen keskeinen kohta on itse asiakas. Asiakas voi nykyään valita kenen kanssa hän lähtee merille. Asiakkaalla, siis meillä kaikilla, on vapaus valita. Suurin osa asiakkaista toimii yhä luottaen perinteisiin instituutioihin ja niiden johtajiin kuten kirkoon, pankkiin, notaariin tai opettajaan, mutta asiakkaissa on käymässä salakavala prosessi, joka saa heidät miettimään, kuinka he itse voivat vaikuttaa siihen, miten heidän rahansa voi vaikuttaa yhteiskuntaan hyvällä tavalla. Juuri asiakas voi päättää tästä, ja siksi on olennaisen tärkeää, että esimerkiksi poliittiset johtajat osoittavat selvää johtajuutta ohjaamalla asiakkaiden mielenkiintoa ja hereisyyttä, s.o. rohkaisevat kansalaisia tekemään asiakkaina moraalisia valintoja.

Näen pankkikriisin perustaltaan olevan johtajuuden ja asiakkuuden kriisi. Johtajuus ei enää toimi moraaliselta perustalta, kuten oli luonnollisen yhteisön periaatteena, vaan se toimii johtamisjärjestelmänä toiminnalliselta pohjalta ja asettaa itselleen moraalisten päämäärien sijaan toiminnalliset päämäärät.

Lisäksi asiakkaat eivät saata olla tietoisia henkilökohtaisesta johtajuudestaan, jossa he voivat omistautua hyvälle tai pahalle. He ovat yhä melko naiiveja päätöksissään.

Nyt on luotu yhteiskunnallisia vaihtoehtoja niin, että voimme tehdä tietoisia päätöksiä. Näen tämän niiden johtajien ja yhteisöjen suurena saavutuksena, jotka kehittivät 60 ja 70-luvuilla uudistusimpulsseja yhteiskunnallisiin vaihtoehtoihin instituutioihin mahdollistaakseen kaikille tietoisien elämän. Triodos Bank on hyvä esimerkki tästä. Tämä on myönteinen vastine kaikille niille kielteisille esimerkeille epämoraalisista itsekkäästi itseään rikastuttavista, vastuussa olevista ylimmistä johtajista ja heidän aikaansaannoksistaan yhteiskunnassamme.

Terveydenhuolto

Viimeisen 40 vuoden aikana olen työskennellyt terveydenhuollon organisaatioiden kanssa ja ollut myös valvovassa asemassa niissä. Terveydenhuollosta, joka aikaisemmin nojasi suurena määrinä potilaista rakastavasti huoltapitävien kyvykkyyden varaan, on nyt tullut teollisuutta. Terveydenhuollon instituutioissa on paljon spesialisteja ja he tähtäävät pääsääntöisesti hoitokulttuurin luomiseen. Potilaiden hoitamisen ohessa

heidän toimiaan määrittää suuresti kaikenlaiset toimenpiteet, tavat ja ohjesäännöt, jotka heidän täytyy huomioida. Johto unohtaa, että asiakas kokee hoitolaitoksessa aivan erilaisen merkityksenantoprosessin elämäntarkoituksensa suhteen kuin mitä kotona ollessa. Eräs esimerkki ovat vanhainkodit, joihin asiakkaat saapuvat yhä myöhäisemmässä vaiheessa ja joissa monissa tapauksissa vanhus kuolee ensimmäisen siellä viettämänsä vuoden aikana. Näiden instituutioiden johtaminen on kehittynyt johtamisjärjestelmäksi, joka yrittää pitää kaiken lujassa hallinnassaan. Tätä myös voimistaa hallituksen ja vakuutuslaitosten taloudelliset intressit. Kaikki täytyy perustella, osoittaa tilastollisesti todeksi tämän vaatiessa johtajilta ja työntekijöiltä jatkuvaa hallinnollista ponnistelua asiakkaan hoitamisen kustannuksella.

Eräässä sairaalassa tuun asiakashoidon tilasta huolissaan olevaa ylintä johtajaa. Hänellä oli ajatus tutkia ja käsitellä sitä, kuinka kauan tietyt asiakkaat pysyivät sairaalassa ja miksi juuri sen ajan eikä muunpituista aikaa. Hänen huolensa oli, että useissa tapauksissa kukaan ei tiennyt tarkkaa vastausta. Asiakkaat itse eivät tienneet, lääkärit ja sairaanhoitajat eivät tienneet. Hän päätti joka maanantaiaamuna tutkia tarkasti yhdessä muun johdon kanssa esiin nousseita tapauksia ja päättää heti paikalla mitä tulisi tapahtua puhtaasti potilaan intresseistä katsottuna. Tämä aiheutti sairaalassa shokin. Kaikki olivat niin kiireisiä kaiken muun kanssa, että potilas oli enemmän tai vähemmän jäänyt huomioimatta. Sitten tämä johtaja pani alulle tutkimuksen eri työprosesseista ja siitä kuinka eri osastot sovelsivat niitä käytännössä. Eräs kirurgi, joka täytyi leikata hänen omassa sairaalassaan, antoi kauhistuttavia kuvauksia siitä kuinka hän, sairaalan toiminnan tuntevana, koki vision puutteen potilaiden käsittelyssä; osastot eivät tehneet yhteistyötä, hänen täytyi itse johtaa omaa prosessiaan potilaana, tehdä omat päätökset, ja vaatia sitten niiden toteutumista sairaalassa. Tuli hyvin selväksi, että tässä sairaalassa oli johtajuuden ongelma. Ylin johto ei antanut minkäänlaista selkeää opastusta. Toiminnalliset johtajat tekivät omia asioitaan ja niin tekivät lääkäritkin. Hoitohenkilökunta oli kiireinen erikoitehtäviensä kanssa, näin jättäen potilaan sänkyyn. Kaikki kokivat etteivät he tiedä mitään. Tässä sairaalassa tästä ongelmasta tehtiin käsiteltävä teema ja johtajuuskeskustelut aloitettiin lähtien siitä, että potilaan tulee pysyä tarinan keskiössä. Tutkittiin yhdessä kuinka tilannetta voi parantaa. Yhtäkkiä

tulikin mahdolliseksi tehdä hyvin suuria askeleita tämän toteuttamiseksi. Jos on vastuunalaisen ylimmän johdon tukema henkinen suunnanmuuttaja ja ihmiset mielihyvin alkavat tekemään yhteistyötä potilaan kuuntelemiseksi, silloin tapahtuu nopeasti havaittava muutos parempaan sekä potilaan että työntekijän hyväksi.

Eräässä dementoituneiden vanhusten hoitokodissa oli keskusteltu vuosikautia asiakasjohtamisesta ja asiakkaan hoitamisesta. Keskustelussa johtajan, osastonjohtajien, tiiminvetäjien ja hoitajien kanssa ilmeni, että vaikka oli paljon puhuttu asiakaskeskeisyydestä niin sitä toteutettiin käytännössä hyvin vähän. Paine hoitajia kohtaan oli edellisinä vuosina kasvanut dramaattisesti. Kaikkien toimien protokollaa oli tiukennettu ja tämä vaikutti lopulta hoitoprosesseihin asettaen niille tiukat aikataulut niin, että esimerkiksi tietynä päivänä piti suihkuttaa tietty määrä asukkaita. Se näyttäytyi mahdottomaksi vaatimukseksi ja johti hyvin outoihin tilanteisiin suihkuhuoneessa. Keskusteltaessa ryhmässä tästä ilmeni, että hyvin monilla lähimenneisyyden toimenpiteillä oli kielteinen vaikutus asiakkaisiin. Johtaja luuli toteuttaneensa oikeita toimintaperiaatteita, mutta havaitsikin, että korkeammat virkaportaat erilaisine vaatimuksineen mitätöivät sen, mitä hän todella tahtoi. Nyt kuitenkin asetettiin liikkeelle prosessit, jossa toiminnallisille johtajille ja ammatti-ihmisille annettiin tilaa kokeilla uusia käytäntöjä. Esimerkkinä voi mainita, että tämä hoitokoti luopui käytännöstä, jossa koko koti ruokaili yhdessä. Eri osastot voivat nyt toteuttaa ohjelmaansa yhteistyössä keittiön kanssa. Tämä johti useisiin muutoksiin ja tarkennettuun asiakkaiden hoitoon sekä aikaansai paljon rentoutuneemman työtilanteen työntekijöille.

Dementoitunutta vanhempaa miestä, jolla oli tapana herätä aikaisin, ei pidetty väkisin sängyssä, vaan hän voi herätä välittömästi, koska osastolla oleva nainen kykeni auttamaan tässä. Tämä johti havaittavaan asukkaiden ja henkilökunnan rentoutumiseen, parempaan yhteistyöhön, jokaisen asukkaan tarkkaan huomioimiseen, kaikille yllättävään ja iloiseen lopputulokseen. Tämä johti myös tehokkaampaan ja suorituskykyisempään organisaatioon. Erityisesti hoitoalalla voimme nähdä, kuinka hyvä johtajuus toimii. Kun ylimmillä johtajilla, toiminnallisilla johtajilla ja ammattilaisilla on aito yhteinen fokus, voidaan saavuttaa hienoja asioita vain vähäisin keinoin. Hyvänä esimerkkitapauksena tästä sain lukea eräästä eläkeläisten

hoitokodista Intiassa, jossa 80 asujaa oli perustanut itsellensä hoitokodin, jossa jokaisella oli oma roolinsa ja tehtävänsä, jossa välitettiin toinen toisista ja jossa kaikki prosessit toteutettiin vanhusten itsensä toimesta. Tuloksena oli jo vuosia toiminut tyytyväinen yhteisö, joka toimi minimaalisen varallisuuden varassa.

Erityisesti hoitoalalla horisontaalinen johtajuus voi aikaansaada todellista edistystä, joka tekisi suurelta osin tarpeettomiksi monet aiemmin mainitut poliitikkojen ja vakuutuslaitosten määräämät toimenpiteet.

Kun on inspiroitunut ylin johto, jolla on sydäntä potilaalle ja hänen lähiomaisilleen, yhteistyökykyinen toiminnallinen johto, joka auttaa kaikkia osakkaita löytämään oman tiensä, motivoituneet hoitajat ja terapeutit, jotka tukevat potilaita, mutta eivät ota toimista liikaa vastuuta, voidaan päästä kaikkien asianomaisten kannalta toimivaan todellisuuteen.

Valtion organisaatiot ja kaupunkien kunnallisviranomaiset

Valtion organisaatiot läpäisevät yhteiskuntamme. Valtio rahoittaa ja valvoo niitä ja niiden on määrä tukea kansalaisten hyvinvointia. Ne ovat perusta yhteiskunnan moraalille. Voisimme jopa sanoa, että demokratia voi vallita vain maassa, jossa toimii kunnollinen valtion organisaatioiden infrastruktuuri. Ajatelkaamme teiden, junien, koulujen, kulttuuri-instituutioiden, terveydenhoitolaitosten, lakien, poliisin ja oikeuslaitoksen infrastruktuuria. Kuinka yhteiskunta voisi toimia ilman tätä perustaa?

Hollannissa olemme mestareita näiden infrastruktuurien rakentamisessa.

Olen havainnut tämän, koska olen työskennellyt useissa muissa maissa, joissa tätä ei ole. Hollannilla on kuitenkin hillitön pyrkimys jatkuvasti uudelleenjärjestää kaikkia infrastruktuurejaan. Tällä hetkellä tämä tapahtuu terveydenhuollon alueella.

Valtion keskitetystä terveydenhuollosta olemme siirtymässä hajaannutettuun paikallishallinnon terveydenhuoltoon. Nyt vastuussa olevat kunnalliset virkamiehet eivät ole aivan vielä valmiita tähän muutokseen. Kaupunkien täytyy tehdä yhteistyötä ja luoda uusia keskuselimiä tämän järjestämiseksi. Nopealla aikataululla täytyy kaikkien terveydenhuolto-organisaatioiden alkaa toimia useiden asiakkaiden kanssa ja valvoa, että heidän etunsa turvataan. Tämä aiheuttaa painetta ylimmille johtajille joiden täytyy pitää yllä

organisaationsa toimintaa täysin erilaisilla budjeteilla. Määrä voi nousta miljooniin euroihin. Tein joitakin vuosia yhteistyötä Pohjois-Hollannissa, jossa kunnallisen organisaation johtaja halusi ravistella organisaatiotaan. Hän tahtoi rikkoa vertikaalisia rakenteita ja keskittyä ja työskennellä enemmän kaupunkilaisten hyväksi. Yksi aloitteista oli tuoda-kaikki pääprojektit julkiseen keskusteluun. Palvelujen johtajat olivat esimiehiä ja prosessin omistajia, he johtivat prosesseja, jotka oli koordinoitu. Työntekijät liitettiin projekteihin ja erityisesti kaupunkilaiset, joille kaikki oli suunnattu, ottivat osaa näihin prosesseihin. Tämä sai liikkeelle suuren uuden sysäyksen. Vuosia jatkuneet ongelmat kohdattiin ja ratkaistiin. Joitakin esimerkkejä tästä: Lähialueiden muutosprosessit oli oikaistu niin, että niistä aiheutui kaupunkilaisille vähemmän ongelmia. Aasukkaat saivat seurata paljon yksinkertaisempaa tapahtumakulkua hautausmaan hautojen rakentamisessa ja ylläpidossa. Ongelmia aiheuttaneita nuorisoryhmiä kutsuttiin aktiivisesti osallistumaan projekteihin, joissa heille järjestettiin paikkoja ja tilaisuuksia, mikä mahdollisti kohtaamisen aiheuttamatta ongelmia muille. Lopulta jopa kovat moottoripyöräjengiläiset ottivat vammaisia kanssaan päiväksi moottoripyöräajelulle.

Kaupungit tarjoavat laajan määrän palveluja kansalaisilleen. Pääsääntöisesti he tekevät sen oikein hyvin. Ei tule aliarvioida sitä, kuinka monimutkaista on organisaatiolle järjestää paljon täysin erilaisia palveluja saman katon alla, jätehuollosta koulutukseen, terveydenhuollosta ajokortin antamiseen. Ammattilaiset hoitavat tämän työn enimmäkseen itsehallinnollisesti. Hallinnon yhteistyön laatua kontrolloi ylempi virkaporras. Havaitsemme tästä, että kun panostetaan paljon tehtyjen asioiden merkitykseen ja siihen, mikä vaatii muutosta, niin prosessit ja projektit sujuvat paljon paremmin. Keskustelut toteutetaan selkeästi ja päätökset tehdään kirkkaalta pohjalta. Jokainen yksilö voi toimia itsenäisesti kokonaisuutena ymmärretyn työn yhteisen merkityksen puitteissa. Eräs mielenkiintoinen elementti tällä alueella on poliittinen päätöksenteko. Poliitikkojen intresseissä on, että valtion hallinto palvelee heidän äänestäjiään. Toisaalta se luo jatkuvaa painetta kansalaisten palvelussa, mutta näin kysymykset ja asiat kohotetaan esille. Organisaation hybridi-luonne edellyttää johtajilta hyvää toimintakykyä ja tämä taas johtaa läpinäkyvyyden tarpeellisuuteen. Tämä puolestaan voi johtaa liialliseen säätelyyn ja

kontrolliin. Johtajuus on elämäntapa, jossa tasapainotellaan kontrollin ja kehittymisen välillä.

Olen vankasti sitä mieltä, että hallintojen yhteistyö keskenään ja erilaisten palveluja tarjoavien yhteiskunnan organisaatioiden kanssa tulee järjestää horisontaalisella tavalla. Arviointi ja harkinta edellyttävät tätä. Tämä asettaa kasvavia vaatimuksia ylimmän johdon, toiminnallisen johdon ja ammatti-ihmisten johtajuudelle.

Vammaisorganisaatioiden johtajat pyysivät minua kerran tutkimaan mahdollisuuksia parantaa hallituksen ja organisaatioittensa jäsenten olemassaoloon vaikuttavien palveluntuottajien päätöksentekoprosessia. Saatoimme vammaisjärjestöjen johtajat keskenään dialogiseen prosessiin, samoin palvelun tuottajien johtajat ja hallituksen virkamiehet. Havaitimme että vallitsi kahdenlaista käytäntöä. Yksi oli se, että suuressa organisaatiossa kaikki tapahtuu organisoidusti ja toinen se, että julkisten aloitteiden yhteydessä järjestetään uusia käytäntöjä. Voivatko nämä kaksi todellisuutta päästä keskusteluun toistensa kanssa; virassa olevat johtajat, uudet hoitoalan yrittäjät ja yritteliäät henkilöt yhdessä vammaisten itsensä kanssa? Tämä mahdollistui suuressa konferenssissa johtaen toinen toistensa asioiden ja jokaisen tässä prosessissa täyttämän osan parempaan ymmärtämiseen. Uudistusimpulsseille annettiin enemmän tilaa, mutta sen lisäksi ymmärrettiin paremmin jokaisen yhteistyökumppanin ainutlaatuisuutta. Tällainen tapaaminen, joka antaa mahdollisuuden reflektoida yhdessä, näyttää säännöllisin välein toteutettuna tarpeelliselta vastapainolta toiminnalliselle struktuurille, joka jyristää eteenpäin toiminnallisena työvirtana.

Ruokaketjut

Vuosia olen toiminut biodynaamisten ja luomuruokaketjujen organisaatioiden ohjaajana: maanviljelijöiden ja maatilojen, tuotteiden tuottajien, kuljetus- ja logistiikkakeskusten sekä ketjun asiakaskauppojen. Olen työskennellyt ja yhä työskentelen Italiassa Ecor-Naturasin kanssa, Hollannissa Estafette-Odinin kanssa, Saksassa Walan kanssa, Sveitsissä Rhemein kanssa, Brasiliassa Terra Vivan kanssa, Venäjällä, Siperiassa Anixin kanssa.

Tämä on antanut mielenkiintoisen näkymän siihen, kuinka pyörittää ketjua

nykyisessä taloudellisessa järjestelmässä. Kauppatalot hallitsevat tätä ketjuprosessia. Ne rakentavat asiakkaille kauppaverkoston, tavaratalot ja myös varastot, joihin tuottajilta saapuvat tuotteet tulevat ja joista ne kuljetetaan kauppoihin palvelemaan kuluttaja-asiakkaita. Ne tekevät myös yhteistyötä tuotteita kasvattavien maanviljelijöiden kanssa. Ne kohtaavat kysymykset siitä, kuinka jokainen osapuoli voi toteuttaa osansa ketjussa, kuinka toimia hyvällä tavalla, mikä on kaikkien ketjun osapuolten hyväksyttävissä oleva oikea hinta tuotteille ja kuinka jokainen lopulta voi toimia kokonaisuudesta käsin. Oikeastaan tämä prosessi alkaa lopusta eli kuluttajista, jotka tietoisesti valitsevat biodynaamisten ja luomutuotteiden käyttämisen. Ecor Naturasissa, viime aikoina Italiassa nopeimmin kasvavassa ja menestyksekkäimmän toimivassa organisaatiossa, tämä ketju rakennettiin muutamassa vuodessa Fabion, Claudion ja Aldon johtajuudessa. Sadat liikkeet kautta Italian, sadat tuottajat tuottaen ja jakaen tuotteitaan, sadat tähän verkostoon osallistuvat maanviljelijät, he kaikki liittyvät yhteen Ecor Naturasin yhteisössä. Tämän saa toimimaan täydellinen keskittyminen ydinprosessiin, organisaatioiden ja ihmisten kehitykselle annettu aika ja tila, selvät menettelytavat, jos asiat eivät toimi, motivoituneet palveluntuottajat yhdessä toiminnan alkuperustuksen luoneiden pääpalveluntuottajien kanssa. Tekemässämme viimeaikaisessa tutkimuksessa havaitsimme, että maanviljelijät ovat tällä hetkellä mitä vaikeimmassa tilanteessa. Vähemmän kuin 30% maanviljelijöistä tekee voittoa, tämä erityisesti siksi, että heidän tuottamansa tuotteet ja heidän osuutensa kokonaisvoitosta ketjussa on suhteellisen alhainen. Kun muut voivat hyvin niin maanviljelijät voivat huonosti. Kuitenkin koko ketju perustuu maanviljelijöiden tuottamien maanviljelytuotteiden saatavuudelle. Kunka tämä toimitus voidaan taata tulevaisuudessa? Ecor Naturasi päätti jokin aika sitten investoida uudelleen osan tuotosta sadoille ketjuun yhteydessä oleville maatiloille. Tämä antaa uuden sysäyksen ketjulle, koska loppujen lopuksi useat osallisina olevat ihmiset/ tuotteiden kuluttajat välittävät maanviljelijöistä ja heidän pelloistaan ja he pitävät hyvänä asiana olla myötävaikuttamassa kaikkien sitoutuneiden maanviljelijöiden tyytyväisyyteen ja pysyvään olemassaoloon. Tässä esimerkissä liittyy yhteen paljon siitä, mistä tässä kirjassa on kerrottu: horisontaalinen näkökulma, inspiroitunut johto, sitoutuneet johtajat ja kehittyvät työntekijät, impulssiin liittyneet omistajat ja investoijat, jotka

tahtovat tukea ja investoida sekä tietoisesti valitsevat kuluttajat. Estafette -Odinissa Hollannissa ihmiset tekevät suunnilleen samaa, mutta vain pienemmässä mittakaavassa. He ovat sittemmin mahdollistaneet asiakkaiden tulemisen yhteistyökumppaneiksi, maksaa kuukausittainen summa ja sitä vastaan saada tuotteita kaupoista halvemmalla. Tämä saa aikaan asiakkaan sitoutumisen prosessiin, aiheuttaa tarpeen selkeälle keskustelulle tuotantoketjussa ja edellyttää johtajilta asiakkaiden ja voiton intressien tasapainotusta ja organisaation hallintaa. Wala yhtiöllä on kasvava rooli kosmetiikan ja luonnonlääkkeiden kentällä. Useiden vuosien ajan on askel askeleelta rakennettu maailmanlaajuisesti raaka-aineiden kasvattamisen prosessi, sen muuntaminen orgaanisella tavalla lopputuotteeksi, järjestetty erikoisliikkeiden myynti ja asiakastyö. Tässä jälleen työn merkityksen ja perustana olevan ihanteen huomioiminen, asiakkaiden ja työntekijöiden sitoutuminen ja tuotteiden tärkeys asiakkaille ovat tärkeässä asemassa. Kaikki tämä edellyttää horisontaalista johtamista, hyvää yhteistyötä, selkeää dialogia, jatkuvaa oppimista toisilta ja toisten kanssa, jatkuvuutta johtajien yhteistyössä, voiton oikeaa käyttöä kokonaisuutta ohjaavan ja suuntaavan perusidean hengessä sekä ylimmän johdon vastuunkantamisen toteutumista. Sveitsiläinen Rhemei on rakentanut maailmanlaajuisen biotekstiilituotteiden tuottajien ketjun. Tuhannet maanviljelijät Intiassa ja Tansaniassa kasvattavat luomupuuvillaa. Tämä muunnetaan tekstiilituotteiksi Itä-Euroopan maissa ja ne myydään Sveitsissä ja muissa Euroopan tavarataloissa luomutekstiileinä. Tätä yritystä johtaa pieni henkilökunta, tästä työstä elämänsä johtotähden tekemän pioneerituottajan inspiroimana. Jos tarkalleen laskee kuinka monta ihmistä liittyy tähän ketjuun, päästään satoihin tuhansiin ihmisiin. Koko ketju on järjestetty horisontaalisesti. Se ei ole suuri yhtiö kuten Shell tai Unilever, mutta se on pieni jättiläinen, joka on vuosikymmeniä omalta osaltaan suunnattomasti edistänyt maailman luomutaloutta. Terra Viva on maataloustuotteiden, kukkien, kasvien ja mukuloiden tuottaja. Se on toiminut jo yli 50 vuotta yhtiönä, jossa 1100 ihmistä työskentelee useissa eri paikoissa Brasiliassa yhteensä kahdeksan ja puolen tuhannen hehtaarin suuruisella alueella. Liiketoimen aloitti Schoenmakerin perheen isä ja kolme poikaa, jotka saapuivat Brasiliaan 50-luvulla 11-lapsisena maahanmuuttajaperheenä. Tästä aloitteesta syntyi muita aloitteita: vuotuisesta kukkanäyttelystä Holambassa sai alkunsa biodynaaminen

maatila Boa Terra ja slummialueella lähellä Sao Pauloä syntyi Holambraan siirappitehdas. Kuten he itse kuvaavat, heidän perheessään ovat tasapainossa kapitalistiset ja sosialistiset intressit. He ovat aina pyrkineet yhdistämään merkitysarvon yhtiön eri tavoitteisiin. Ihanteiden ja tavoitteiden moninaisuudella yhtiö ja sen ihmiset kykenivät realisoimaan ideaalinsa arvokkaiksi hedelmiksi. He ovat palvelleet sekä perheen intressejä että asiakkaiden, työntekijöiden, ja laajemman yhteiskunnan intressejä. Tämä on heidän itsensä mielestä syy, miksi he ovat pysyneet menestyneinä jo 55 vuotta. Johtajuudella oli merkittävä osansa tässä tarinassa. Johtajuuteen kiinnitettiin jatkuvasti huomiota, jatkuvasti etsittiin uusia impulsseja, palveluntuottajat refleктоivat missiotaan ja visiotaan, organisoitiin ja huolehdittiin kaikille jatkuva koulutus Brasiliassa. Niin heistä kehittyi mallimaatila Brasiliassa.

Uranuurtaja Yuri rakensi Anixin Siperiassa Venäjällä. Hän näki ihmisten Siperiassa Biskin alueella odottavan jonossa seisoen kauppojen edessä päästäkseen noutamaan tarvitsemiaan tuotteita. Välittömästi kommunistisen järjestelmän romahdettua hän alkoi kehittää tavaroiden ihmisille tuomisen ideaansa. Tämä johti 250 vähittäiskaupan syntymiseen. He olivat aina avoimia uusille impulsseille kuten lean-johtamiselle, horisontaaliselle johtajuudelle ja ketjun kehittämiseksi. Yuri on luonut prosessin, missä kaikki ihmiset osallistuvat organisaatioon ja ketjun kehittämiseen. Kaikki ovat kutsuttuja toteuttamaan omia ideoitaan omassa työssään kuten Yuri toteuttaa ideoitaan suuremman kokonaisuuden hyväksi. Tämä edellyttää hyvää koordinoitua ja useiden osakkaiden välistä neuvonpitoa. He tekevät jatkuvasti työtä tämän synkronisoinnin hyväksi. Nyt Yuri on pannut käyntiin prosessin alueellisesti kaikkialla Venäjällä vastaavaa tehtävää tekevien yhtiöiden kanssa rakentaakseen alueellisen supermarketketjun, maanviljelijältä kuluttajalle. Tämän tulisi luoda vastapainoa valtavirran yhtiöille, jotka anonyymeina supermarketteina pyrkivät valtaamaan alaa kaikkialla Venäjällä. Yuri ja hänen kauppakollegansa rakentavat täysin sitoutuen asiakkaaseen, asiakaskokemukseen ja ketjun osakkaisiin ja etsivät aina uusia impulsseja pitääkseen organisaation elävänä. Jatkuva huomiota ei anneta pelkästään tuotteelle ja hinnalle, vaan myös palvelulle, asiakkaan ja tuottajan väliselle suhteelle ja työn sujuvalle toteutumiselle tehokkaassa ketjussa.

Kaikissa näissä esimerkeissä johtajuuden rooli ja prosessi on kriittisen tärkeä, jotta kaikki ihmiset saadaan sitoutettua prosessiin. Jokainen on omasta johtajuudestaan käsin vastuussa yhtiön ja ketjun kehityksestä. Tämä vaatii ihmisiltä paljon ja paljon täytyy oppia, sillä kaikki liittyvät johtamisen prosessiin. Ei kuulu vain ylimmälle johdolle kunnostautua ja kertoa muille mitä tehdä, ei kuulu vain johtamisjärjestelmälle pitää kaikki koossa ja olla eteenpäin vievänä voimana, ei kuulu vain korkesti motivoituneille ammattilaisille toteuttaa osansa ja edistää yhtiötä. Juuri näiden eri ulottuvuuksien kombinaatio johtaa menestykseen ja pitkän tähtäimen kehitykseen yhteisen ihanteen tuottaessa käytännön hedelmiä.

Teollisuusyhtiöt

Työskentelin 70-luvulla työelämäni ensimmäiset kahdeksan vuotta Shell Internationalissa. Sosiologina minut valittiin koeluontoisesti ja minut lähetettiin Shellin yhtiöihin edistämään organisaaatioiden kehitysprosesseja. Tämä oli uutta toimintaa, jota tunnettiin vähän.

Organisaation rakenne kuului pääosin pomoille ja työnantajille. Pomot johtivat organisaatiota ja työntekijät työskentelivät vuoroissaan. Jatkuvan erikoistumisen ja ympäristöstä tulevan itsensä perustelemisen kasvavan paineen johdosta organisaatioista tuli yhä monimutkaisempia. Asiat eivät toimineet yhtä sujuvasti ja yksinkertaisesti kuin oli aiemmin tapahtunut. Panimme alulle projektityöskentelyn, mikä oli täysin uutta, panimme alulle työkokoukset, jotka myös olivat täysin uutta ja perustimme johtotiimin, joka sekkin oli tuohon asti tuntematonta. Tämä miellytti työnantajia ja työntekijöitä. Panimme alulle sosiaalisten taitojen koulutuksia työntekijöille. Viikon ajan he harjoittelivat 12 hengen opintoryhmissä esimerkiksi kuuntelemista, kysymysten esittämistä, vuoropuhelua muiden kanssa sekä arvion muodostusta. Pomoille me panimme alulle liikkeenjohdon ja johtamisen koulutusta. Ryhmissä he kehittivät johtajuuden taitojaan johtaen vaikeaa keskustelua työntekijän kanssa, neuvotellen kollegojen kanssa, tehden päätöksiä. Nämä olivat täysin uusia kokemuksia ja johtivat uusiin haasteisiin.

”Sinulla on Shellin risti otsallasi”, sanoimme vitsailen. Oli kuitenkin

ilmeistä, että noina vuosina Shellin yhtiöissä liikkui luovia ihmisiä, joilla oli suuri toimintavapaus uusien asioiden tuomiseen ja kokeilemiseen. Shellille minä olin tuollainen ihminen ja samoin myöhemmin ollessani konsulttina muissa isoissa teollisuusorganisaatioissa. Esimerkiksi nämä vapaat henget panivat alulle uudistuksia monilla alueilla, kuten inhimillisten voimavarojen, talouden, teknologian ja yleisten asioiden alueilla. Tämä tuotti myöhemmin monia guruja, jotka panivat alulle maailmanlaajuisia uudistuksia kentällään. Arie de Geus, Shellin suunnittelija joka pani alulle uuden skenaarioajattelun, on yksi esimerkki. Myöhemmin työskentelin sellaisissa yhtiöissä kuin Philips, Unilever, Esso ja Rotterdam Port Authority. Samanlaiset kysymykset nousivat siellä esille. Minua kammostutti näissä yhtiöissä vallitseva tiukka johtajuuskulttuuri. Jokainen johtaja toimi tiukasti ennaltasuunnitellussa johtamisjärjestelmässä ja heidän tuli työskennellä sen puitteissa täysin kurinalaisesti.

Vähitellen osakkaiden arvo-oireilun tähden oli paljon luovaa joustoa poistettu. Tiukka kontrolli hallitsi yhdessä voiton maksimoinnin kanssa. Siitä maksettu hinta oli, että suurissa organisaatioissa kuten Shell, Philips, ja Unilever, murrettiin ja joskus jopa tuhottiin täysin heidän huolellisesti rakentamansa yhteisökulttuuri. Tämän aiheutti valtavirran johtajuus, joka ei ole mitenkään enää yhteydessä todellisiin asiakkaisiin ja työntekijöihin ja joka on menettänyt tunteen organisaation sykkeestä, yhteisökulttuurista ja organisaatioille sielunsa omistaneiden sitoutuneiden ihmisten sisäisestä kokemuksesta. Tämä on aiheuttanut ja aiheuttaa yhä paljon kärsimystä. Se on johtanut hallitseviin johtajuuden teorioihin, jotka perustuvat turmiollisille käytännöille ja jotka ovat löytäneet monissa organisaatioissa seuraajansa. Lopulta organisoidut yhteisöt ovat menettäneet yhteyden alkuimpulsseihinsa monilla yhteiskunnan alueilla ja ovat sen sijaan perustaneet anonyymeja, toiminnallisia ja hierarkisia johtamisjärjestelmiä. Erityisesti voimme havaita suurten yhtiöiden kohdalla, ettei niissä moniin vuosiin ole mitään uutta kehitetty johtajuuden ja yhteisön suhteen. Niissä ei olla kiinnostuneita muusta kuin oman konstruktion säilyttämisestä ja niin on vähän tilaa aidon johtajuuden kehittämiseksi, jota 70-luvulla tapahtui. Teollisuudessa on kuitenkin, kiitos eräiden innovatiivisten suurten yhtiöiden, maailmalla vaikuttanut kolme uutta impulssia. Valitettavasti ajan myötä niitä on kuitenkin alettu toimeepanna perinteisen johtamistyylin mukaisesti monissa

yhtiöissä. Nämä uudet innovaatiot ovat lean-organisaatio, oppiva organisaatio ja elämänyhteisö.

Lean-organisaatio keskittyy alunperin asiakkaaseen liittyvään tehostettuun toimintaan. Hyvä prosessinkulku, hävikin ehkäisy ja jakaminen juuri oikeaan aikaan ovat impulsseja, jotka helpottavat asiakkaita ja auttavat työntekijöitä. Usein kuitenkin näitä ideoita käytetään yksinomaan tavoitteena voiton kasvattaminen.

Oppiva organisaatio keskittyy taidon kehittämiseen ja jatkuvaan koulutukseen. Jokaisesta voi tulla mestari ammatissaan. Tiedon luominen on osa tätä: yksilöllisen tiedon vapauttaminen ja saattaminen muille, jotka voivat hyötyä siitä. Kuitenkin, tämä on johtanut monissa suurissa organisaatioissa ohjelmoituihin koulutuspalveluihin, joissa työntekijät asetetaan tiukkoihin toimintasarjoihin ja järjestelmän vaatimuksiin. Henkilökohtainen kehittyminen jätettiin pois kuten myös ihmisten oman oppimisen ja aloitteellisuuden vahvistaminen.

Elämänyhteisö organisaatio keskittyy yhteisön rakentamisen merkitykseen ja sen siirtämiseen uusille sukupolville organisaation ja yhteisön edun jatkumisen olennaisena tekijänä. Valtavirran organisaatiossa tämä johtaa kuitenkin nopeasti mukaviin ohjelmiin ja houkutusemppeihin sitomaan hyviä työntekijöitä ja mikäli mahdollista erottamaan heikompia työntekijöitä. Tietenkin tunnemme näiden kolmen hienon impulssin monet positiiviset vaikutukset taloudelle ja näkökantamme on, että johtajuus ja siinä vaikuttava moraalinen sisältö on ratkaisevan tärkeä tekijä niiden yhteydessä. Näiden impulssien vaikutuksen laatu riippuu siitä sisäisestä sielun asenteesta, jolla nämä impulssit on organisaatioissa pantu toimeen ja toteutettu. Tällä on suuri merkitys sille, kuinka ne vaikuttavat. Vaikutuksen määrää ylimmän johdon sielun, johdon sielun ja ammattihenkilöiden sielujen välinen yhteys. Näin ollen täytyy kiinnittää paljon enemmän huomiota siihen, kuinka ihmisen ja organisaation sielut ovat kohdanneet, vai eivätkö ne ole kohdanneet, ja siihen kuinka tämä on yhteydessä johtajuuteen.

Konsultaatio- ja koulutusorganisaatiot

Konsulteilla ja kouluttajilla on merkittävä vaikutus organisaation sieluun.

Loppujen lopuksi juuri he kuiskailevat uusia ajatuksia ja uskomuksia johtajien korviin. Mc Kinseyllä, KPMGllä, Cap Geminillä, Boston Consulting Schoolilla neuvonantajat ovat ylimpien johtajien tärkeimpiä kumppaneita. Neuvonta koskee pääasiassa strategiaan ja rakenteeseen liittyviä kysymyksiä. Jos ylimmät johtajat eivät itse enää tiedä, mitä tehdä tai eivät uskalla tehdä itse asioita, he joskus antavat neuvonantajiansa ohjata itseään. Silloin he lähettävät johtajansa sellaisiin instituutioihin kuten Baak, Schouten ja Nelissen kuulemaan johtajuuden mallien kentältä viimeisimpiä uutisia, mutta myös työskentelemään hieman johtajien itsensä kanssa, heidän kysymystensä kanssa ratkaisujen löytämiseksi. On myös olemassa instituutioita, kuten S100 ja yliopistolliset instituutit, jotka keskittyvät uusien impulssien kehittämiseen ja siirtämiseen sosiaalisten instituutioiden ammatillisille konsulteille, projektinjohtajille ja ammattijohtajille. Näitä uusia alueita tutkitaan prosesseja tarkastelemalla ja kokeilemalla ja saavutetaan uusia kokemuksia ja oivalluksia. Opettajana toimiessani, kahdeksan vuotta Stendenin yliopiston professorina toimittuani ja nyt toimiessani johtajuuden professorina Hanzen yliopistossa ja opettajana S100:ssa, de Baakissa, liikun näissä piireissä.

Kerran Venäjällä Moskovassa, menin venäläisen kollegani kanssa Punaiselle torille ja halusin käydä Leninin haudalla hänen kanssaan. Ja niin me teimme. Sitten hän vei minut Leninin haudan takana olevien vierä vieressä sijaitsevien hautojen luokse ja sanoi: "Tässä lepäävät rasputinit, pahat sielut, jotka kuiskailivat vaarallisia ajatuksia johtajille." Näkymättömänä ulkomaailmalle juuri he todellisuudessa panivat alulle huonot ideologiat; tämä oli hänen ajatuksensa venäläisen kommunismin historiasta.

Myös me voimme kääntyä tämän konsultoivan maailman puoleen.

Näkymättömät neuvonantajat liikkuvat organisaatioissa, käyttäen vaikutusvaltaansa siellä todellista vastuuta kantamatta. Johtajilla on yleensä rakkaus -vihasuhde neuvonantajiinsa. He tarvitsevat heitä, mutta he myös halveksivat heitä, koska he eivät kannu vastuuta siitä, mitä todellisuudessa tehdään, mikä täytyy tehdä. Monet konsultit katoavat nopeasti ja vaikutukset ovat lopulta usein pettymys. Neuvonantajat toimivat hyvin vain jos he ovat osa johtajuutta ja liittyvät pitkään todellisiin olemassaolevien käytäntöjen muutoksiin. Oikea neuvonantaja sitoutuu ja kantaa vastuuta asiakkaalleen antamiensa neuvojen vaikutuksista.

Jo johdon konsulttien sääntöjen ja menettelytapojen tutkimus osoittaa, että tosiasiaa tulisi välttää kaikenlaista interventiota. Konsultin tulisi pysyä vapaana ja hänen tulisi antaa neuvojaan ilman, että hän itse sekaantuu olemassaolevaan systeemiin. Kuitenkin todelliset ongelmat vaativat sitoutumista ja liittyvät valintojen tekemiseen ja nämä valinnat tulee tehdä käytännössä. Tämä edellyttää konsultilta johtajuutta, osallistumista sekä sisään astumista ja vastuun ottamista, lisäämällä jotakin sellaista, mikä tekee seuraavasta askeleesta erilaisen. Tämä koskee erityisesti johtajan neuvomista. Tämä vaatii horisontaalista johtajuutta asiakkaan ja konsultin välillä, ihminen ihmiselle suhdetta, jossa molemminpuoliseen luottamukseen perustuen, työskennellään yhdessä suuren muutoksen ja kehitysprosessien hyväksi. Silloin myös neuvonantaja edustaa johtajuutta ja hänet liitetään prosessiin. Hän ei ole järjestelmän palveluksessa työntekijänä, vaan hän toimii investoinnin toimittajana.

Johdon neuvominen on uusi ammatti. Kutsun sitä horisontaaliseksi johtamiseksi. Johdon konsulttina toimiminen vaatii erilaista metodologiaa. Se on johtajuuden metodologiaa.

Kaikki edellä mainittu on saatettu yhteen Hanzén yliopiston johtajuuden maisteriohjelmassa. Yhdessä viiden professorin, ohjelman johtajan ja tiimin vetäjän kanssa olemme kehittäneet virallisesti hyväksytyyn kaksivuotisen johtajuuden maisteriohjelman, jossa johtajat ja ammattineuvojat työstävät yhdessä johtajuutta, oman tiiminsä ja organisaationsa kehittämistä.

Johdamme osallistujat kolmea opintopolkua pitkin heidän ottaessa uusia askeleita. Ensimmäinen opintopolku sisältää laajasti näkemyksiä johtajuuden uusista visioista ja kertomuksista, strategian kehittämisestä, hyvin organisoiduista systeemeistä sekä ohjaus- ja tukiverkostoista myös suhteessa nykymedian sopivaan käyttöön. Toinen opintopolku keskittyy henkilökohtaiseen kehitykseen johtajana. Osallistujat tutkivat sisäistä maailmaansa ja sitä, kuinka he itse kehittyvät johtajuudessaan erilaisten lähestymistapojen kautta kuten ohjaamiskokemusten läpikäynnin, intervisioryhmien, taiteen ja meditaation kautta. Kolmas opintopolku keskittyy työkäytäntöihin, tutkimuksiin ja kokeiluihin, joita he käyttävät johtajina työympäristössään. Tämä kokonaisuus työstetään visiodokumenteiksi, kokemuskuvauksiksi, esittelyiksi ja loppututkielmaksi. On mielenkiintoista nähdä, kuinka ihmiset edistyvät johtajuudessaan,

osoittavat sen ja kuinka tämä lisää tyytyväisyyttä heidän omassa ja muiden tähän prosessiin liittyvien ihmisten elämässä.

Synteesi

Olemme tarkastelleet yhteiskunnan muutamaa aluetta ja sitä, kuinka organisaatiot ja johtajuus toimivat joidenkin itse kokemiemme konkreettisten esimerkkien kautta. Esimerkit osoittavat, että tarvitaan perusteellista johdonmukaisuutta seuraavien tekijöiden välillä:

Millaiselta moraaliselta pohjalta ja millaisin tarkoituksin johto ohjaa yhtiötä sen perusimpulsin ja kaiken tekemänsä toteuttamisessa?

Kuinka johtamisjärjestelmä toimii ja kuinka toiminnalliset johtajat kohtaavat henkilökohtaisesti vaikeat kysymykset ja muutoksen?

Kuinka ammattilaiset voivat samaistua organisaation perusimpulssiin ja edustaa sitä suorassa asiakaskontaktityösään?

Esimerkit peilaavat kuinka selkeästi johdonmukaisuuden puute näiden kolmen voiman välillä vaikuttaa ja kuinka se johtaa organisaation hajanaisuuteen sekä sisäisesti että ulkoisesti pysyen pinnalla vain näiden menneisyyden voimien jäänteiden ja jälkikaikujen pohjalta. Oletan että monien organisaatioiden suhteellisen lyhyt elämänkaari johtuu tästä epäyhtenäisestä todellisuudesta.

Luku 8: Johtajuuden asenne

Nuorena organisaation kehittäjänä työskentelin kahdeksan vuotta Shell-yhtiöissä kansainvälisen henkilökunnan jäsenenä. Organisaation kehittäminen oli uusi ilmiö. Vanhat yhteydet eivät enää toimineet ja etsittiin uusia yhteyksiä. Vanha suhde pomojen ja työläisten välillä oli muuntunut johtajien ja palkansaajien väliseksi suhteeksi. Projektityö oli rakennettu sillaksi entisen osastojen ja toimintojen välillä vallitsevan erillisyyden välille. Johdon ja alaisten välinen kommunikoimattomuus oli korjattu työkokouksilla. Johtajuuden hajoaminen oli kompensoitu johtotiimin muodostamisella.

70-luvulla kiinnitimme huomionamme sosiaalisuuden ja johtajuuden taitoihin.

Tämä oli uutta. Kuinka olemme toistemme kanssa, kuinka kuuntelemme toisiamme, kuinka saamme jotain aikaiseksi työkokouksissamme, kuinka parantaa yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa? Tällaisia asioita käsitelimme sosiaalisten taitojen kouluttamisessa.

Johtajuuteen kiinnitettiin erikoishuomio. Johtajat yrittivät toteuttaa johtajuuttaan parhaimpansa tehden, mutta vain vähän kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka sen voisi toteuttaa parhaiten. Tunsimme Taylorin ja hänen struktroidut organisaatiomallinsa, tunsimme Fayolin ja hänen inhimillisemmän hyvän organisaation filosofiansa, huomioimme Tavintockin tutkimuksen työntekijän sitouttamisesta ja ihailimme Volvon toimintaa Ruotsissa, jossa heillä oli pienet vastuulliset ryhmät, jotka kantoivat suuremman vastuun ryhmistään.

Johtajuutta tutkimme pääasiassa harjoittelemalla ja kertomalla kertomuksia. Kertomamme päätarina liittyi organisaation kehitysvaiheisiin. Organisaatio alkaa uranuurtajan, jolla on tarpeeseen vastaava idea, tekemästä työstä. Hän kokoaa ihmiset ympärilleen ja aloittaa työn. Kaikki tehdään improvisoiden. Kokonaisuus kasvaa ja tietynä hetkenä kohdataan kriisi, syntyy kaaos ja kokonaisuudessa on aukkoja, joista se vuotaa. Kriisi johtaa interventioon; alamme organisoida voimakkaasti ja tehokkaasti. Sitten seuraa toinen kausi, erilaistumisen kausi, jossa erikoistutaan ja synnytetään uusia osastoja, toimintoja ja erilaisia kerroksia. Johtaminen kasvaa haluten lisätä organisointia ja koordinoitua. Kokonaisuus muuntuu hyvin ohjatuksi järjestelmäksi, joka voi aikaansaada kasvua. Sitten tulee uusi kriisi, luova ihminen kadotetaan ja jäämme kiinni byrokratiaan, sääntöihin ja toimintatapoihin. Me olemme liian hitaita ja asiat ovat liian monimutkaisia. Tämän kriisin me ylitämme jos siirrämme fokustamme asiakkaidemme maailmaan. Tarvitaan johtajuutta, uudenlaista johtajuutta, joka luo organisaatiolle uuden yhteyden organisaatiota ympäröivään maailmaan. Teemme organisaatiosta avoimemman ja liitämme sen ajanmukaisiin yhteiskunnallisiin tapahtumiin.

Tämä tarina loi monille johtajille näköalan tulevaisuuteen. Me itse emme ole enää ongelma ja epäonnistumisen syy, vaan voimme tietoisesti osoittaa johtajuutta ja saattaa organisaation kehityksen tielle. Voimme tehdä muutosaloitteen ja toteuttaa sen.

Tämä oli kaunis ajatus, mutta kuinka toteuttaa se?

Harjoitimme johtajuuden taitoja. Eräs harjoitus oli se, että kokeilimme erilaisia johtajuuden tapoja.

Yksi oli autoritaarinen tapa, toinen oli antaa mennä-tyyli ja kolmas oli pedagoginen johtajuus. Ensimmäistä kahta tyyliä, niin oletettiin, harjoitettiin menneisyydessä: autoritäärinen tyyli, jossa pomo kertoo mihin asiat ovat menossa, tekee kaikki päätökset, antaa muille määräykset ja kokoaa tulokset. Antaa mennä- tyyliä oletettiin, että kaikki menee ajan kuluessa hyvin, antaa asioiden mennä, jokainen tekee parhaansa ja kun tarvetta ilmenee niin puutummme asiaan. Opettavan tyylin tuli johtaa tulokseen. Me johtajina neuvottelemme ihmistemme kanssa, autamme heitä heidän työssään, toimimme samansuuntaisesti ja jaamme tulokset.

Tornin rakentamis-harjoituksessa kolme ryhmää laitettiin työskentelemään paperilla, saksilla ja liimalla sekä rakentamaan niin korkea torni kuin mahdollista annetussa ajassa. Jokaisella ryhmällä oli johtaja ja kouluttajat pyysivät heitä harjoittelemaan tietynlaista tyyliä. Oletettiin, että ryhmä jolla oli opettava johtaja saisi aikaan parhaan toteutuksen, että se olisi eniten motivoitunut, tuottaisi suurinta menestystä ja tuottaisi parhaimman tuloksen. Työn tuloksena kuitenkin oli se, että oikeastaan mikään ennustaminen ei ollut mahdollista. Tuloksen ja johtamistyylin välillä ei ollut mitään suoraa vastaavuussuhdetta. Kuitenkin havaittiin, että ihmisillä oli aivan erilainen kokemus prosessista. Ei ole olemassa ensisijaisesti oikeaa tai väärää tyyliä, vaan prosessin johdonmukaisuus vaikuttaa osallistujien havaintoon. Ohjaaja voi olla autoritäärinen tiimensä ja työn kanssa, mutta silti tämä voi toimia hyvin, jos pomo ja tiimi toimivat keskenään hyvin. Jälleen osoittautui että suhde, mielekkyys, oli määräävä eikä ideologia.

Tuosta ajasta lähtien on kirjoitettu tulvimalla johtajuuskirjallisuutta, jossa on osoitettu kaikin mahdollisin tavoin kuinka johtajasta tulee menestyvä.

Perimmältään suuri osa tästä kirjallisuudesta edelleen etsii ihannemallia. Mc Kinseyn 7S-malli herätti innostunutta julkista ihailua ja johtamisen grid-malli hallitsi jonkin aikaa, tavoitejohtamisen mallia kehitettiin, transformaatiomalli toi uuden impulssin ja nyt lean -malli tai prosessin uudelleen muotoilun malli on suosittu. Kuitenkin pohjimmiltaan kaikki nämä mallit on kehitetty samalle perusrakenteelle; organisaatio on toiminnallis -hierarkkinen rakennelma, jota hallitaan vertikaalisesti.

Johtajuus kuitenkin saa aikaan kaiken toimimaan hyvin tai huonosti. Saattaa

olla hyvä ajatus tarkastella lähemmin johtajuuden asennetta, vakiota, joka saa kaiken aikaan. Visiomme on, että tämä johtaa meidät kääntymään johtajuuden moraalisen perustan puoleen.

Tutkimuksessani johtajuudesta ja siitä, mitä asennetta johtajat säteilevät ympärilleen, olen löytänyt useita merkittäviä laatuja. Näillä laaduilla on kaksi luonnetta: mitä ei tule tehdä ja mitä pitää tehdä.

Mitä ei tule tehdä :

Älä valehtele.

Älä petä.

Älä valita.

Älä uikuta.

Nämä ovat moraalisia laatuja. Ne heijastavat johtajuuden tuomia houkutuksia.

Koska me johtajina kannamme vastuun ja olemme tietoisia tarpeesta saavuttaa tuloksia, olemme jatkuvassa paineessa; paineessa kaikessa siitä, mitä tulee tehdä, mitä tuloksia tulee saavuttaa, mitä interventioita tulee tehdä kaikille osallisille sekä kiireisen henkilökohtaisen elämän paineessa. Tämä saattaa meidät paradoksaaliseen todellisuuteen: kaupankäyntiin, kompromissien tekemiseen, parempien ehdotusten hylkäämiseen, omien etujen varmistamiseen, pakomahdollisuuksien käyttämiseen.

Se että ei valehtele, on perustavanlaatuinen asenne hyvän johtajuuden jalustaksi. Se edellyttää oman intuitiosi ja oman asemasi havainnoimisessa pysymistä ja sitä, että nimeää niin hyvät kuin pahat asiat.

Se että ei petä, luo pohjan rehellisyydelle, avoimuudelle, varmuudelle ja turvallisuudelle. Voit luottaa johtajuusprosessiin ja johtajan moraaliseen laatuun.

Se että ei valita, tarkoittaa todellisuuden kohtaamista mentorinasi, tuona joka haastaa sinua ja kertoo kuinka asiat ovat. Katsot sitä, etkä moiti muita.

Se että ei uikuta, tarkoittaa, että et jatkuvasti vaivaa muita omilla ongelmillasi ja että pidät ongelman siinä prosessissa, missä se tapahtuu. Se tuo valoa ja tilaa hengittää ja tehdä seuraavat askeleet.

Mitä pitää tehdä:

Kiinnitä huomio luopumiseen.

Luota vapaudesta käsin omaan intuitioosi.
Kunnioita kaikkea erilaista.
Anna rakkautta muille ja heidän asioilleen.

Nämä ovat laatuja, jotka antavat merkitystä sielulle. Ne varmistavat, että sielu ei ole varattu, vaan että sillä on aikaa ja tilaa olennaiselle. Tämä tila ja aika sisäisessä maailmassasi antaa tilaa ja aikaa niille, jotka ovat yhteydessä sinuun.

Ne eivät ole kuitenkaan vain sielua koskevia laatuja. Niistä kiinni pitäminen vaatii jatkuvaa sielun kouluttamista sosiaalisessa todellisuudessa.

Huomio osoitetaan voimalle joka toimii. Kun keskitän huomioni asiaan, jotakin merkittävää tulee tapahtumaan, jokin tulee hallitsemaan. Tämä edellyttää samanaikaisesti stoalaisuutta ja odottamista täynnä sisäistä jännitettä. Tämä aktiivinen pidättäytyminen on asenne, joka synnyttää sen minkä tulee syntyä ja jonka ilmeneminen voidaan sallia. Niin todellisuus puhuu minulle.

Sielu tulee hyötymään *vapaasta tilasta*. Tämä vapaus liittyy tietoisuuteen itsestä, omasta roolista, omasta paikasta tilassa, omasta askeleesta ajassa. Se ilmaisee itsensä sisäisenä vastauksena. Sinun oma *intuitiosi* kertoo sinulle kuinka asia on ja mitä tulee tehdä. Tämä ei ole logiikkaa vaan sisäistä varmuutta siitä, että olet liittynyt siihen mitä tapahtuu ja että tulet pysymään siihen liittyneenä. Tämä luo varmuutta ja luottamusta yhdessä työskentelevien ihmisten välille. Näin olemme yhteydessä tekojemme vaikutuksiin ja annamme niiden tehdä hyvää.

Tulemme toisten luokse ja he kohtaavat meidät. Voin katsoa toista ihmistä, toista sielua silmiin *kunnioittaen*, minun ei tarvitse korottaa itseäni tai alistaa muita ihmisiä. Minä tahdon kehittyä - kohdata - ja päästä yhteyteen toisen ihmisen kanssa. Minä ilmenen ja toinen ihminen myös ilmenee. Näin voimme kulkea tiellä yhdessä.

Rakkaudesta kysymykseen, joka merkitsee, kiinnitämme huomiomme toisen kysymykseen, kohtaloon, jota toiset kantavat elämässään. On taito katsoa toista silmiin ja nähdä missä toisen ihmisen kärsimys ilmenee. Kannamme toisiamme. Jos toinen ihminen voi hyvin, on se hyväksi myös minulle.

Näihin näkökohtiin sisältyy elämänpituinen tavoittelu. Me liitymme siihen,

mitä me ihailemme suurissa johtajissa, jotka ovat inspiroineet ihmiskuntaa vuosisatoja sanoillaan ja me ihailemme niiden ihmisten tekoja, jotka suuret johtajat ovat johdattaneet tyydytystä tuottavaan olemassaoloon. Ajattelemme sellaisia johtajia kuin Buddha tai Jeesus, jotka aiemmin mainitsimme. Kuten monet filosofit ovat meille osoittaneet, esimerkiksi Schopenhauer ja Nietzsche, molemmat ovat esimerkkejä ihmiskunnan johtajista, jotka näyttävät kuinka ihminen voi päästä johtajuuteen omassa elämässään ja olemassaolossaan.

Buddha

Buddha. Syntynyt erikoisen puun alla, jonka juurella hän myös kuoli. Hänellä oli monia hyviä, mutta myös pahoja inkarnaatioita. Hänen kohtalona oli elää kuninkaan poikana. Hänen isänsä tahtoi pitää hänet huonekunnassaan seuraajanaan, mutta Buddha jätti kotinsa ystävänsä kanssa. Hän näki ensin vanhan miehen, sitten köyhän miehen, kuolleen miehen ja lopulta omaisuutta vailla olevan munkin. Ja Buddha kysyi ystävältä kysymyksen näkemästään. Tämä johti hänet erilaiselle elämänpolulle. Istuen lootuspuun juurella metsässä hän meditoi kuukausia ja löysi seuraavan askeleensa. Kobra suojasi hänen päätään auringolta. Lopulta hän saavutti korkean puolueettomuuden asteen ja toi ihmisille sielun kehittymisen kahdeksanosaisen polun ennen kuin hän otti paikkansa ikuisessa kosmoksen elämässä. Tässä tiessä havaitsemme johtajuuden peruslaadut.

Johtajuus merkitsee rakkauden vision kehittämistä, joka auttaa ihmisiä kantamaan kohtalonsa ja kehittämään sielunsa tietoisuutta.

Kahdeksanosainen polku

Buddha ilmaisee kahdeksanosaisen polun seuraavalla tavalla.

1. Oikea ymmärtäminen/ oikeat näkemykset

Ymmärtää mitä kärsimys on.

Ymmärtää kärsimyksen syy.

Ymmärtää kärsimyksen poistaminen.

Ymmärtää tie, mikä johtaa kärsimyksen loppumiseen.

2. Oikeat ajatukset/ oikeat aikomukset

Itsekkydestä luopumisen ajatukset.

Ystävällisyyden, rakastavan ystävällisyyden ajatukset.

Väkivallattomuuden, harmonian ja myötätunnon ajatukset.

3. Oikea puhe

Väkivallasta pidättäminen.

Pilkkaavien sanojen puhumisesta pidättäminen.

Kovien sanojen puhumisesta pidättäminen.

Tyhjänpäiväisestä puhumisesta pidättäminen.

4. Oikea toiminta

Tappamisesta pidättäminen.

Sen ottamisesta pidättäminen, mitä ei ole annettu.

Seksuaalisesta väärinkäytöstä pidättäminen.

5. Oikea elämäntapa

Ei asekauppaa

Ei orjakauppaa eikä prostituutiota.

Ei elävien olentojen kauppaamista ruuaksi, ei teurastettavaksi eikä muuta varten.

Ei myrkkykauppaa.

Ei huumausainekauppaa.

6. Oikea pyrkimys

Välttää pahoja ajatuksia ja vahingollisia/turmiollisia asioita jotka eivät ole vielä tapahtuneet

Voittaa pahat ajatukset ja vahingolliset asiat, jotka jo ovat tapahtuneet.

Edistää ja kehittää hyväntahtoista liiketoimintaa ja hyviä ajatuksia, jotka eivät ole vielä päässeet esille.

Kehittää hyväntahtoista liiketoimintaa ja hyviä ajatuksia, jotka jo ovat toteutuneet.

7. Oikea mindfulness/ oikea meditaatio (huomio, hereisyys, keskittyminen)

Tietoisuus kehosta.

Hereisyys tunteista.
Tietoisuus hengestä.
Hereisyys mielen kohteista.

8. Oikea keskittyminen
Vastaanotettu viisaus, 1. transformaatio
Kokemuksen antama viisaus, 2. transformaatio
Itse ymmärretty viisaus, 3. transformaatio

Tämä polku viittaa siihen, mitä voisi kutsua johtajuuden motoksi,
johtajuuden asenteen kehittymiseksi:
Vapaudessa tehdä hyvää, rakkaudesta toisia kohtaan, kunnioituksesta kaikkea
olevaa kohtaan.

Jeesus

Jeesus oli puuseppä Joosefin ja hänen vaimonsa Marian poika. Hän oli erikoinen lapsi ja hän teki syvän vaikutuksen kirjanoppineisiin juutalaisissa temppelissä jo lapsena. Kun hän oli kolmekymmentä vuotta vanha, kasteen jälkeen Jordan virrassa, hän kokosi ympärilleen apostolinsa ja matkusti Palestiinan läpi parantaen sairaita, kohdaten auktoriteetteja. Tämä prosesessi alkoi Vuorisaarnasta. Tässä saarnassa Jeesus ilmaisi itsensä ihmisille. Hän antoi heille hyvän vastuuntuntoisen elämän perusperiaatteet. Ensin hän kosketti ihmissydäntä:

"Autuaita ovat hengessään köyhät,
sillä heidän on taivasten valtakunta.

Autuaita murheelliset:
sillä he saavat lohdutuksen.

Autuaita kärsivälliset:
sillä he perivät maan.

Autuaita ne, joilla on vanhurskauden nälkä ja jano:
heidät ravitaan.

Autuaita ne, jotka toisia armahtavat:
heidät armahdetaan.

Autuaita puhdassydämiset:

he saavat nähdä Jumalan.
Autuaita rauhantekijät:
he saavat Jumalan lapsen nimen.
Autuaita ovat ne, joita vanhurskauden vuoksi vainotaan:
heidän on taivasten valtakunta."

"Te olette maan suola."
"Te olette maailman valo."

Jeesus ei tullut poistamaan lakia vaan täyttämään sen.
Johtajuus ei enää toimi ylimpien johtajien antamien sääntöjen mukaan, vaan se toimii ihmisen itsensä omasta sisäisestä impulssista käsin. Ihmiskunta ei enää kehity yksin johtajan vertikaalisesta ohjauksesta käsin, vaan me itse osallistumme horisontaaliseen johtajuuteen keskuudessamme.

Tätä kuvaa lainaus vuorisaarnasta:

" Teille on opetettu: 'Silmä silmästä ja hammas hampaasta'

Mutta minä sanon teille: älkää tehkö pahalle vastarintaa. Jos joku lyö sinua oikealle poskelle, käännä hänelle vasenkin."

"Teille on opetettu: 'Rakasta lähimmäistäsi ja vihaa vihamiestäsi.'

Mutta minä sanon teille: rakastakaa vihamiehiänne ja rukoilkaa vainoojienne puolesta."

Lopulta Jeesus muotoili Vuorisaarnansa merkityksen:

"Jokainen, joka kuulee nämä sanani ja tekee niiden mukaan, on kuin järkevä mies, joka rakensi talonsa kalliolle.

Alkoi sataa, tulvavesi virtasi ja myrskytuuli pieksi taloa, mutta se ei sortunut, sillä se oli rakennettu kallioperustalle.

"Jokainen, joka kuulee nämä sanani, mutta ei tee niiden mukaan, on kuin tyhmä mies, joka rakensi talonsa hiekalle.

Alkoi sataa, tulvavesi virtasi ja myrskytuuli pieksi taloa, ja se sortui maan tasalle saakka."

Yhteisönsä hylkäämänä hän toteutti missionsa tuoda Kristuksen henki ihmisille. Tämä toteutui kärsimällä, tuhoutumalla, kuolemalla ja ylösnousemalla. Johtajuus tarkoittaa vapautta tuoda hyvää ihmisten

keskuuteen ja sitä kautta kohdata paha, asettua vastakkain sen kanssa. Se on sitä, että tekee oman aloitteen vastatakseen toisen ihmisen kysymykseen. Siinä näemme itsemme johtajina asettuen vastakkain tuhon ja virheen prosessin kanssa.

Monien vuosisatojen ajan aina tähän päivään asti nämä ihmiskunnan opettajat antavat tukensa yhteisölle moraalisella sisällöllään ja tämä antaa meille korokkeen, jolla kaikki muut johtajat voivat seistä. Me seisomme johtajina edelläkulkijoittemme harteilla, mutta nyt me otamme oman paikkamme. Aikamme erikoinen piirre on, että se on mahdollista kenelle tahansa. Jokainen yksilö voi kulkea tätä tietä ja osoittaa johtajuutta omalla paikallaan ja ajallaan. Tarvitsemme uutta moraalista liikevoimaa organisaatiolle ja yhteiskunnalle yhteisön johtajuudessa.

Luku 9: Johtajuuden tulevaisuus

Nyt kun olemme tutkinneet johtajuuden hypoteesia eri tavoin, historiallisesta perspektiivistä, johtajuuden laadun perspektiivistä, johtajuuden yhteisön perspektiivistä, prosessoidun näkemyksen kannalta, jonka on antanut oma kokemukseni asiakasorganisaatioissa ja johtajuuden asenteen näkökannalta, voimme tehdä loppupäätelmän tässä viimeisessä luvussa ja hahmotella johtajuuden näköalaa tulevaisuutta ajatellen.

Näyttää siltä, että luvussa 3 hahmoteltu hypoteesi on mielekäs. Havaitsemme eri perspektiiveistä katsottuna tarkan johtajuuden vastaavuussuhteen ylimmän johtajan inspiroituneen näkemyksen, johdon horisontaalisen yhteistyön ja asiakasprosessiin liittyneiden ja jatkuvasti omia työprosessejaan parantavien ammattilaisten välillä. Kun nämä kolme aluetta ovat suhteessa toisiinsa, silloin organisaatio toteuttaa ja antaa ihmisille siinä tyydytystä tuottavan elämän. Mutta kun nämä kolme eivät ole suhteessa toisiinsa, silloin on monenlaisia ongelmia ja jännitteitä sekä ristiriidassa olevia tavoitteita, mikä lamaannuttaa ihmisten ja organisaation kehityksen. Johtajuuden prosessilla on moraalinen substanssi, kyseessä olevien ihmisten

sisäinen asenne, ja tämä vaikuttaa ratkaisevasti siihen kuinka johtajuus toimii yhteisössä.

Havaitsimme kolminkertaisen johtajuuden voiman toiminnassa: Vihkiytyneet ylimmät johtajat, jotka ovat selkeästi näkeviä ja ovat yhteydessä ympäristöönsä antaen opastusta ja näyttäen suunnan; Johtamisjärjestelmä, joka ei vain hoida vertikaalisesti organisoituja operaatioita, vaan myös kysyy horisontaalisesti muutos- ja uudistumiskysymyksiä.

Ammattilaiset, jotka osoittavat omaa johtajuuttaan seisoen asiakkaiden ja alihankkijoiden, palvelutuottajien ja kollegoiden välissä.

Johtajuus ja yhteisö liittyvät toisiinsa. Johtajat avustavat yhteisöjä niiden kehityksessä. Luonnollisella yhteisöllä on luonnollinen johtajuus; organisoidulla yhteisöllä on organisoitu johtajuus.

Kun keskitymme tässä johtajuuden tulevaisuuteen, niin keskitymme organisoidun yhteisöelämän johtajuuteen, johon me kaikki osallistumme ja jossa me kaikki voimme osoittaa johtajuutta. Tällöin keskitymme johtajuuteen, jota minä osoitan luomalla yhteisöäni. Me voimme olla osa johtajuuden prosessia oman elämämme kontekstissa, organisoiduissa yhteyksissä, sosiaalisissa tapahtumissa.

Tärkeänä kysymyksenä on nyt, kuinka ihmiset voivat tunnistaa tämän johtajuuden omakseen, kuinka he voivat kehittää sitä, kuinka oppia antamaan johtajuuden ohjausta omalle elämälleen tai yhteiselämälle muiden kanssa, kuinka he voivat olla osa suurempia kokonaisuuksia, joihin heidän oma tehtävänsä liittyy.

Teemme nyt seuraavan tärkeän askeleen ja keskitymme tulevaisuuteen, niihin asioihin, joista meidän tulee luopua, ja asioihin, joita meidän tulee vahvistaa ja installoida. Kolikolla on kaksi puolta, joita haluan tässä hahmotella.

Ensin asiat, joista mielestäni meidän tulee luopua.

Asiat, joista meidän tulee luopua

Näen viisi perustavanlaatuista sosiaalista periaatetta ja niihin liittyviä toimintoja, jotka meidän tulisi muuttaa radikaalisti ja joista meidän tulisi päästää irti yhteiskuntamme sosio-ekonomisia dimensioita määrävinä kehyksinä.

Ensimmäinen asia, josta meidän täytyy päästää irti, on automaattinen yhteys toiminnallisena johtajana olemisen ja ihmisten johtamisen välillä.

Toinen asia, josta meidän täytyy päästää irti, on automaattinen yhteys koulutuksen tason ja työn ja palkkion tason välillä.

Kolmas asia, joka meidän tulee hylätä, on hierarkis-toiminnallinen prosessi ylhäältä alas ja alhaalta ylös, kun suunnitellaan ja toteutetaan merkittävä muutos.

Neljäs asia, josta meidän tulee luopua, on automaattinen työnantajaksi ja työntekijäksi eriytyminen, johon liittyy ryhmät molemmin puolin.

Viides asia, josta meidän täytyy päästää irti, on ylimpien johtajien, toiminnallisten johtajien ja ammattilaisten epämoraalinen toiminta suhteessa asiakkaaseen ja alihankkijaan.

Päällikön ja johtajan välinen yhteys

Organisaatioilla on hierarkis-toiminnallisia rakenteita, joihin sisältyy johtamisen tasot. Lyhyesti: ylimmät johtajat - toiminnalliset johtajat - työntekijät. Johtajien odotetaan johtavan työntekijöitään. Ylin johto johtaa toiminnallista johtoa ja toiminnallinen johto johtaa työntekijöitä. Kaikki toimimassa olevat järjestelmät toimivat tämän periaatteen pohjalta. HRM-järjestelmät, tiedotusjärjestelmät, päätöksentekojärjestelmät, konsultointijärjestelmät, koulutusjärjestelmät, ne kaikki perustuvat sille periaatteelle, että toiminnalliset johtajat ovat ihmisten johtajia. Tämä kuitenkin edustaa valtasuhteita; korkeammalle asetetulla henkilöllä on määräysvalta alemmalla tasolla olevaan henkilöön nähden. Mutta jokapäiväisessä toiminnassa työtä tekevät ihmiset työskentelevät melkein riippumattomana hierarkiasta. Pomo näkee harvoin työntekijää, koska hän on niin kiireinen omien ongelmiansa kanssa. Toiminnallisen johtajan ajatellaan antavan työntekijöilleen ohjausta, jota hän tekee hierarkis-toiminnallisen vallan kierron perustalta. Määritelmänsä mukaisesti tämä ei edistä

vuorovaikutusta, vaan johtaa parhaimmillaan sovussa elämiseen. Esimerkiksi toiminnallisen johtajan täytyy arvioida työntekijänsä toimintaa, vaikka hän olisi itse huono johtaja. Monet toiminnalliset johtajat eivät pidä tästä johtajuusroolista ja pitävät sitä näytelmänä, jota heidän täytyy näytellä, johon heidän täytyy pakottautua.

Tulevaisuuden kannalta näyttää paljon paremmalta, että johtamisen rooli erotetaan päällikön tehtävistä. Jokainen on osa johtajuutta ja myötävaikuttaa siihen. Jokainen ansaitsee 360 asteen arvioinnin omasta työtoiminnastaan. Tällä tarkoitan, että asiakkaalta, alihankkijalta, kollegoilta ja toiminnalliselta johdolta, kaikilta pyydetään palautteen antamista. Toiminnalliset johtajat ovat yksinkertaisesti hekin ammattiviranhoitajia, joilla on oma vastuunsa organisoida asioita hyvin, ja he ovat samassa asemassa asiakkaiden kanssa työtä tekevien ammattilaisten kanssa. Kaikesta huolimatta on olemassa ihmisiä, jotka tulevat tekemään päätökset. Voimme määritellä, kuka päättää ja mistä. Oletan että kun päällikkönä toimiminen on erotettu johtajuudesta, paljon pakotettua konsultointia jää pois, monet tarpeettomat systeemit poistetaan heti, ja vastuuta kantavat ihmiset kohtaavat ja aloittavat dialogin keskenään johtajuudessa. Saadaksemme tämän toteutumaan, tulemme luomaan aikaa ja mahdollisuuksia reflektoida, kohdata ja keskustella todellisista kysymyksistä asianosaisten kanssa.

Koulutustason, työn ja palkan erottaminen toisistaan

Jos olet korkeammin koulutettu, on todennäköistä että olet oikeutettu korkeampaan asemaan ja korkeampaan palkkaan. Kaikki tämä on hierarkisten tasojen ja suurempaa vastuuta kantavien legitimoimaa. Mutta käytännössä ihmiset kaikilla tasoilla voivat sotkea asiat. Juuri ylin johto saattaa johtaa organisaation vaaraan riskialttiin ja ammattitaidottoman johtamisen vuoksi. Yksi ammattilainen saattaa palvella asiakkaitaan hyvin ja toinen ei pysty mihinkään. Kaikkien ihmisten hyvä tai puutteellinen toiminta vaikuttaa koko organisaatioon. Sama koskee myös työn monimutkaisuutta. On monia ammatillisesti vaikeita tehtäviä, jotka ovat paljon vaativampia kuin johdon tehtävät. Johtuen laajalle ulottuvista monimutkaisista organisaation kerrostumista, kaikkien ammattilaisten itsenäisyydestä työprosessissa, kohonneista ammatillisista standardeista ja korkeasta vaatimustasosta

hyvälle johtamiselle, tarvitsemme organisaatioissa tulevaisuudessa selkeän hortisontaalisen rakenteen emmekä enää vertikaalista monimutkaista johtamisjärjestelmää. Itse asiassa peruste korkeille palkkaeroille eri tasojen ja toimintojen välillä on jo kauan sitten kadonnut. Onko ylimmän johdon tehtävä paljon vaikeampi kuin tiimin johtajan? Ylin johto toimii usein noudattaen yleisiä normeja. He toimivat sovittujen indikaattoreiden mukaisesti ja johdon työn repertuaari on melko samanlaista kaikkialla maailmassa. Heitä hemmotellaan ja vaalitaan. Ehkä johtajat tekevät hieman enemmän työtunteja kuin heidän alaisensa. Jos viimekäden vastuuta kantavilla ihmisillä on hyvä visio ja he ovat yhteydessä yhteisöihinsä, niin hyvä johtaminen johdon taholta vaatii vain tervettä järkeä. Ei ole enää syytä kohdella näitä ihmisiä ylenpalttisella tavalla, mikä ennemminkin vieraannuttaa heidät nopeasti todellisuudesta. Suuria rahamääriä hankkivissa liikeyrityksissä johtajat ja ammattilaiset hyötyvät ylimmän johdon kanssa korkeista bonuksista. Tämän voi nähdä rahataloudellisissa kauppahuoneissa. Ammattilaiset ansaitsevat suunnattomia bonuksia. Tätä tapahtuu usein. Kuitenkin näemme myös sielun tyhjyyttä. Ihmiset ovat oravanpyörän vankeina ja vangittuna tähän kontekstiin he eivät enää pääse siitä ulos. Sillä on addiktiivinen vaikutus ja se on sekä sosiaalisesti että henkilökohtaisesti epätervettä.

Meidän tulee luoda puitteita, joissa paljon enemmän jaetaan toisten kanssa. Ensin täytyy nähdä mitä pelissä tarvitaan ja mitä ilman ei voi olla. Toiseksi on tärkeää tehdä läpinäkyväksi kuka tekee ja mitä suuremmassa kuvassa. Rajattujen toimintojen, tehtävien ja palkkiorakenteiden niputtamisen sijaan voimme ajatella peruspalkkioita, jotka ovat sopusuhtaisia siihen nähden mitä arvoa tuotetaan kullakin sosiaalisella sektorilla. Useat sektoreiden väliset erot, jotka syntyvät siitä, että ihmiset pitävät yhä kiinni rahan hankinnasta, tulisi tasoittaa.

Sosiaalisten demokraattisten raamien sisällä rakennetut johtajien ja työntekijöiden väliset hyväksyttävät ansioerot voivat auttaa ohjaamaan ylilyöntejä. En pidä relevanttina ajatusta, että emme voi tehdä tätä, koska huippulahjakkuudet lähtevät ja kulkevat paremman ansiotulon töihin ja organisaatioihin. Suhteessa siihen mitä tarvitaan, on ympärillämme olemassa yllin kyllin lahjakkuutta ja kyvykkyyttä. On aina olemassa ihmisiä, jotka tahtovat saada mahdollisuuden osoittaa johtajuuttaan ja kehitysprosessi siihen

mitä tarvitaan ylimmissä vastuutehtävissä voi edetä nopeastikin.

Luopuminen hierarkis-toiminnallisesta metodista suunnittelussa ja merkittävien uudistusten tekemisessä

Epäonnistuneiden muutosprosessien lukuisan määrän tulisi herättää kysymään mitä teemme väärin. Tutkin tätä tohtoriväitöskirjassani, joka julkaistiin nimellä *Moving organizations - the customer at the centre of our efforts* (Liikkuvat organisaatiot - asiakas ponnistelumme keskiössä). Tuli selväksi että muutosta ei voitu toteuttaa menestyksekkäästi vertikaalisia hierarkisia linjoja pitkin. Muutosprosessit tapahtuvat monimutkaisten tapahtumakulkujen alapuolella, jokapäiväisten paineiden, valtapelien ja tehtävien moninaisuuden alla. Muutosprosesseissa tarvitaan erilaista infrastruktuuria ja toisenlaista työskentelymetodologiaa. Myöhemmin täydensin tätä tutkimusprosessia julkaisemalla uuden metodologiani kirjassa *Sisällä muutoksessa* (Inside the Change). Kutsun tätä metodologiaa sosiaalisen tutkimisen metodologiaksi. Tämän metodologian ydin on, että kolmen eri dimension tulisi varmistaa toteutettavat muutokset sosiaalisen taloudellisen elämän kontekstissa.

Ensimmäinen dimensio on organisoida, ohjata ja mahdollistaa erityinen muutokselle sopiva prosessi, joka tapahtuu horisontaalisesti organisaation läpi ja johon osakkaat osallistuvat, prosessin omistajien johtaessa tätä prosessia alusta loppuun. Tämä edellyttää ajallisia rytmisiä tapahtumia ja sitä, että niiden toteutuminen on suunniteltu pidemmällä tähtäimellä ilman että tiedetään edeltäkäsien niiden varsinaista sisältöä.

Toinen dimensio on että kaikki toteutetaan vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa vastavuoroisuutta, sitä että ihmiset auttavat toinen toisiaan ottamaan askeleen kohti jotakin uutta ja kokeilevat erilaisia vaihtoehtoja. Syntyy dialogi ihmisten välille, jotka työskentelivät yhdessä, mutta eivät ennen kohdanneet toisiaan. Tämä koskee myös hierarkian eri tasoilla olevia ihmisiä, jotka nyt puhuvat henkilökohtaisesti toistensa kanssa olennaisista asioista.

Kolmas dimensio on, että kaikki liitetään ihmisten ja organisaatioiden biografiaan. Tämä siksi että biografia on yhteydessä organisaation ja siihen

kuuluvien ihmisten sieluun. On tärkeää että ihmiset itse läpi koko muutoksen ovat osa merkityksen luomisen prosessia niin, että he liittyvät toisiinsa ja luottamus voi kehittyä.

Tämä luo erilaisen suhteen ylimmän johdon, keskitason johdon ja ammattilaisten välillä.

Ammattilaisten tulee pääasiassa toteuttaa muutokset organisaation ydinprosesseissa. Toiminnallisia johtajia haastetaan henkilöinä päättämään ovatko he halukkaita ja kykeneviä johtamaan muutosprosessi läpi koko organisaation prosessin omistajina.

Päätöksentekijänä johto on halukas tekemään päätökset muiden tekemän työn pohjalta prosessin omistajien johtajuuden alaisuudessa. Johdon tehtävä ei ole jatkuvasti työntää eteenpäin, vaan muut ihmiset vievät prosessia eteenpäin vetämällä.

Muutosten yhteydessä on erittäin tärkeää muistaa, että muutokset koskevat kaikkia ylhäältä alas ja vasemmalta oikealle. Lisäksi muutos ei koske vain ulkoisia asioita, vaan erityisesti sisäiset muutokset merkitsevät ja johtavat uusiin askeliin. Jos ihmiset eivät salli muutoksen koskevan itseään, he eivät toteuta ulkoisessakaan maailmassa askelia kohti jotakin uutta. Erityisesti muutosprosesseissa on kaikkien osapuolten kyky johtajuuteen olennaisen tärkeää, sillä tie jota etsitään on tuntematon, ja siinä tapahtuu ennakoimattomia tilanteita jotka täytyy prosessoida. Tässä mielessä tähän sisältyy johtajuuden prosessi, johtajuuden dialogi ja johtajuuden biografia.

Luopuminen automaattisesta jakautuneesta asetelmasta työnantajiin ja työntekijöihin, johon liittyy ryhmät molemmin puolin.

Organisaatiot jakavat ihmiset työnantajiin ja työntekijöihin. Tämä on heijastuma vanhasta asetelmasta palveluntuottajat - ei-palveluntuottajat. Palveluntuottaja muotoaa ei-palveluntuottajien kohtalon. Tunneimme tämän vuosisatoja vanhasta yksityisyrittäjyydestä. Palvelun tuottajalla tulisi olla vahva moraalinen omistajuuden tuoma vastuu, ja tämä Max Weberin mukaan tavallisesti liitetään uskonnolliseen näkemykseen hyvän kohtalon luomisesta kuoleman jälkeiselle elämälle. Tuloksena on hyväntekeväisyysuhde.

Tiedämme nykyään Hollannissa olevan miljoona itsensä työllistävää ihmistä. He ovat yksityisyrittäjiä ja liikkuvat eri verkostoissa saadakseen sopivia töitä.

Nuoremmat sukupolvet eivät tahdo elinaikaista sidettä organisaatioon, he eivät tahdo olla kollektiivisten intressien osa. He valitsevat seuraavat askeleet itselleen ja usein heillä on erilaisia ihanteita kuin vanhemmilla sukupolvilla. Päämääränä ei ole ura vaan itsensä yhteiskunnallinen toteuttaminen, tärkeää on työskennellä ja elää ihmisten kanssa, joihin voi täysin luottaa.

Yhteiskunta muuttuu vertikaalisesta rakenteesta horisontaaliseksi prosessiksi. Elämme ja työskentelemme prosesseissa ja meidän täytyy huolehtia niistä itse joka päivä yhä enemmän. Yksityinen elämä ja liiketoiminta kietoutuvat yhteen. Olen itse kokenut tämän työelämäni biografiassa. Tässä ajassa on ensisijaisen tärkeää kysymys mielekkyydestä ja sitä ei enää vertikaalisesti yksilön yläpuolelta määrätä korkeampien voimien taholta. Tässä merkityksessä perinteiset, eri ajoilta peräisin olevat kollektiivit menettävät olemassaolonsa merkityksen ihmisille.

Ihmisille on nyt paljon tärkeämpää kyetä itse huolehtimaan

elämänmuutoksesta ja laajemman yhteiskunnan tulisi tukea tätä.

Perheen sisällä elävä lapsi muuttuu itsenäisesti eläväksi ja työskenteleväksi yksilöksi. Opiskelijaelämästä siirrymme ammatilliseen työelämään, perheen vuoksi siirrymme kokopäiväisestä työstä osa-aikaisuuteen, työntekijänä olemisesta siirrymme itsemme työllistämiseen ilman työnantajaa, työelämästä siirrymme eläkeläiseksi. Joskus ihmisille ovat siirtymiset vaikeita. Silloin laajempi yhteiskunta voi auttaa yhteisessä kontekstissa. On tärkeää, että ihmiset eivät putoa halkeamien läpi. Sen lisäksi on tärkeää, että laajempi yhteiskunta tukee tavalla tai toisella työkyvyttömiä ihmisiä heidän elämäntarkoituksensa toteutumisessa. Voimme ajatella määrätyn perustulon antamista kaikille niille, jotka ovat siirtymävaiheessa, tämä antaisi heille mahdollisuuden toteuttaa siirtymisen riittävässä aikaraamissa. Sitten voimme luopua kaikenlaisista monimutkaisista vertikaalisista kollektiivisista rakenteista, jotka ovat kalliita ja vain vaatimattomasti edistävät ihmisten konkreettista elämää. Tämä on mielestäni myös olennainen askel siirryttäessä hyvinvointiyhteiskunnasta osallistuvaan yhteiskuntaan, jotka molemmat käsitteet jo ilmaisevat jotakin yhteiskunnallisesta muutoksesta vertikaalisesta horisontaaliseen, joka on joka tapauksessa tapahtumassa yhteiskunnassa.

Luopuminen ylimpien johtajien, toiminnallisten johtajien ja ammattilaisten epämoraalista toiminnasta asiakkaan ja tuottajan palvelussa.

Olemme kaikki, jokainen meistä, tulleet itseohjautuviksi ja siksi kykenemme näkemään omat etumme paremmin ja kykenemme myös varmistamaan, että tämä oma etu pysyy tärkeimpänä. Siinä ei ole mitään väärää. Omaa etua katsoessa tulee myös nähdä asialliset sosiaaliset erot ja niistä käsin tulee etsiä jotakin yhteistä, sitä mikä on mielekästä molemmille osapuolille. Tämän asian huono puoli on se, että meidän on yhä kovin vaikeaa nähdä rajat ja päättää kuinka olla oikeassa suhteessa muihin. Se mitä enimmäkseen useimmiten mielen tasolla tapahtuu on, että jokainen keskittyy omaan prosessiinsa ja käyttää toisia ihmisiä toiminnallisesti tyydyttääkseen omat tarpeensa. Sosiaalis-taloudellisessa elämässä on kuitenkin jo käytännössä järjestetty, että molempien osapuolten edut tulee huomioida, kun asiakas ja alihankkija toimivat keskenään elämän realiteeteissa. Tietoisuutemme ei ole kuitenkaan vielä ymmärtänyt tätä tosiasiaa. Näemme toisen ihmisen ensisijaisesti vain objektina omien päämääriemme saavuttamisessa. Näemme epämoraalista toimintaa sekä laajemmassa kontekstissa että myös yksinkertaisissa konkreettisissa tilanteissa. Dementoituneet ihmiset pakotetaan pysymään sängyissään, aivan liian paljon tuotteesta maksavalle asiakkaalle heitetään hyvästit välittämättä asiasta, hurjastelija vaarantaa vanhan naisen rauhallisen ajon Fordillaan, toimitusjohtaja aikaansaa oman rikastumisensa omilla järjestelyillään. Lukuisat tämänkaltaiset esimerkit saattavat meidät tilanteeseen, jossa turvattomuuden tunne ja epävarmuus kasvavat. Vaikka koskaan ennen ihmiskunnan historiassa ei varmuuttamme ja turvallisuuttamme ole näin radikaalisti varmistettu, emme koe olevamme turvassa. Tämä heijastaa moraalista kriisiä, jonka ihmisinä kohtaamme. Nykyään suuri sielun kysymys on, voinko luottaa toiseen ihmiseen. Toisaalta meitä houkuttaa liittyä kaappaamiseen, kiilaamiseen, toisen pois työntämiseen, toisaalta pelkäämme, että jotain paha tapahtuu meille. Ihmisen sielu etsii tasapainoa tässä jännitteessä. Jotkut meistä kiirehtivät hyvään ihmisystävälliseen työhön, myös oman sielumme hyvinvoinnin vuoksi. Elämisen taito, johtajuuden taito on sitä, että näkee kaikissa tilanteissa järkevyyden ja tekee, toiset huomioiden, hyvää menettämättä itseään.

Nämä kaikki ovat asioita, joista meidän tulisi tietoisesti luopua. Yhteiskunta

liikkuu hitaasti tähän suuntaan ja kun tulemme tietoisiksi tästä, voimme löytää helpommin omat hyvät askeleemme. Tämä luopuminen kuitenkin vaatii meiltä kaikilta johtajuutta.

Nyt yritämme nähdä miten tulevaisuuden johtajuus voi ilmetä.

Johtajuuden tulevaisuus

Tässä kirjassa esitetyn pohjalta voimme hahmotella kuvan siitä, kuinka johtajuus voi kehittyä tulevaisuudessa. Tulen antamaan näkemyksen siitä, miltä se voisi näyttää. Teen tämän antamalla esimerkin ja sitten hahmottelemalla pohjan, perustan organisaatioiden hyvälle johtajuudelle tulevaisuudessa.

Eräs esimerkki

Lääkeainekaupan jälleenmyynti-organisaatio on kasvanut muutamassa vuodessa suureksi huolenaiheeksi. Kaupat myyvät hyvin hienoja tuotteitaan ja kilpailu on kaukana takanapäin. Asiakkaat ovat huomanneet nämä aarteet ja runsaus kasvaa nopeasti. Tämä tarkoittaa, että hyvin pian tuotteiden toimittaminen kauppoihin ja myös alihankkijoilta jakelukeskuksiin kasvaa määrältään ja tämä täytyisi organisoida. Uusia jakelukeskuksia rakennetaan maaseudulle. Ne eivät tapahdu itsestään. Näiden uusien jakelukeskuksien toteuttamisesta, kaiken toteutettavan merkityksestä ja kaikkien alihankkijoiden välisistä suhteista huolehtivat pääasiassa yhdessä kaikki osakkaat pitkähkön prosessin kuluessa. Lopputuloksena tulee olemaan yhdessä toteutettu hyvä merkityksen antamisen sekä suunnittelun prosessi ja sitten työ voikin alkaa. Läpi koko rakentamisprosessin merkitystä tarkastellaan tarkasti kaikkien osakkaiden kanssa sen suhteen, kuinka he voivat ottaa parhaimmalla tavalla askeleet kaikkien parhaaksi; miksi juuri näin ja miksi ei toisella tavalla. Yllättävänä tuloksena on, että nämä jättiläisprojektit toteutetaan suunnitellussa ajassa, suunniteltua vähemmillä kustannuksilla ja että ne toimivat odotettua paremmin. Lisäksi ihmiset ovat syvästi tyytyväisiä yhdessä toteutettuun työhön. Paljon on opittu ja ihmiset ovat kasvaneet vastuunsa myötä.

Nyt nämä jakelukeskukset toimivat ja tuhansia ihmisiä työskentelee siellä

yhdessä. Ne ovat viidenkymmenen vuoden aikana kasvaneet kansainvälisiksi yhteisöiksi. Sitten nousee kysymys siitä, kuinka työtä voidaan jatkaa lähivuosina niin, että työprosessit tapahtuvat optimaalisella tavalla, kaikilla siihen kuuluvilla ihmisillä elämä organisaatioissa sujuu hyvin ja he ovat tyytyväisiä työssään. Tämä kysymys sekä myös sen aikaansaaminen, kuinka toteutetaan muutos kaksivuorotyöstä kolmivuorotyöksi, pitää ylintä johtoa kiireisenä tovin. Intensiivisen dialogitutkimuksen kautta he tulevat siihen tulokseen, että oikeastaan kaikki siihen kuuluva jakaa ihmisiä. Havaitaan vain kaksi yhdistävää ulottuvuutta, jotka koskevat kaikkia: kaupan asiakas ja koko yhteisön johtajuusprosessi. Kuinka voimme varmistaa kaikille asiakkaillemme, joita ovat kaupat ja heidän asiakkaansa, että meillä on varastojemme hyllyillä oikeat tuotteet niin, että voimme toimittaa nuo oikeat tuotteet kauppoihin oikeaan aikaan, ja kuinka me kaikki voimme liittyä johtajuuteen ja toimia yhdessä hyvin tämän päämäärän saavuttamiseksi? Jälkimmäiseen ei ole helppo vastata. Läpimurto keskusteluissa tapahtuu, kun joku kysyy: "Kuka loppujen lopuksi varmistaa, että oikeat tuotteet toimitetaan oikeisiin liikkeisiin oikeaan aikaan?" Tämä ilmenee loppujen lopuksi olevan niiden ihmisten käsissä, jotka ovat työssä, työntekijöiden. Sitten seuraa kysymys: "Tarvitaanko tähän heiltä johtajuutta?" "Kyllä", on vastaus, "se ei ole vain rutiiniasia." Niin ihmiset löytävät tavan formuloida työnantajalle, tiimin johtajalle, osastopäällikölle ja johtajalle minkälainen on se tietty johtajuuden laatu, jota tämän rooli ja toiminta edellyttää. Tämä tuottaa mielenkiintoisen käytännön. Työntekijä huolehtii perusprosessista, siitä että oikeat tuotteet toimitetaan oikeaan kauppaan oikeaan aikaan,. Tiimin johtaja varmistaa sen, että tiimi työskentelee hyvin, mutta myös sen, että tiimi on yhteydessä muihin tiimeihin. Osastopäällikkö järjestää hyvät olosuhteet ja rakenteet, tavoitteet ja valvonnan. Johtajalla on yleisnäkemys, hän tekee oikeat interventiot ja varmistaa, että yksikkö on kunnolla varustautunut ja liittynyt yrityksen laajempaan kontekstiin. Tämän käytännön yllätyksenä ilmenee, että kun eri tasot puhuvat toisilleen johtajuuden vastuustaan, he ymmärtävätkin toisiaan, ja kaikki oppivat tuntemaan kuinka kukin työskentelee kokonaisuuden hyväksi. Yhteinen perusta keskustelulle löydetään. Tämä parantaa yhteistyön laatua käytännössä mutta myös jokaisen itsenäisyyttä sekä tietoisuutta omasta roolistaan yrityksen kokonaisuudessa.

Johtajuuden tulevaisuus voisi olla siinä, että nämä kolme johtajuuden ulottuvuutta, ylimmän johdon johtajuus, keskijohdon johtajuus ja ammattilaisten johtajuus, liittyvät toisiinsa. Silloin ihmiset voivat työskennellä horisontaalisesti johtajina eikä heidän tarvitse jäädä toiminnallisuuden ja jäykän hierarkian vertikaalisiin raameihin. Tämä tulee suuresti voimistamaan johtajuutta organisaatiossa, koska johtajuuden potentiaali voi päästä täyteen voimaansa.

Tämä on minun vastaukseni työntekijöiden ja johdon väliseen kasvavaan kuiluun. Kirjassani Sisällä muutoksessa (Inside the Change) kuvailin tätä johdon ja työntekijöiden välistä kuilua esittämällä, että johtajilla on yhteinen kysymys siitä, kuinka varmistan, että työntekijät kantavat vastuunsa ja kirjaavat tuloksensa, kun taas työntekijöiden yhteinen kysymys on, kuinka tulen kuulluksi silloin, kun otan esiin kysymyksiä, joita tulee selvittää. Horisontaalisen johtajuuden dialogi- prosessi tapahtuu sitä varten olevissa reflektointitiloissa organisaation johtajuuden vahvistamiseksi ja hyvän toiminnan turvaamiseksi.

Saavutetaan selkeämpi näkemys siitä, mitkä ovat todellisia ongelmia.

Saavutetaan parempi yhteinen näkemys siitä, mikä toimii hyvin tai ei toimi ongelmia käsiteltäessä.

Saavutetaan parempi yhteinen näkemys siitä, kuinka eri tasot ovat vuorovaikutuksessa ja toimivat yhdessä.

Ja saavutetaan parempi näkemys siitä, kuinka organisaatio liittyy asiakkaisiinsa ja alihankkijoihinsa ja tästä johtuen työprosessien mielekkyys ja menettelytavat vahvistuvat.

Tahdomme nyt tarkastella horisontaaliseksi johtamiseksi kutsumaamme johtajuuden metodologiaa. Lopuksi annamme joitakin neuvoja siihen, kuinka sitä voidaan kehittää organisaatioissa.

Johtajuuden metodologia

Useampia vuosikymmeniä kestäneen johtajuuden tutkimuksen kautta olemme tulleet siihen johtopäätökseen, että ei ole olemassa mitään yleistä johtajuuden mallia, jota käytettäessä päästään menestykseen ja tuloksiin.

Johtajuus perustuu henkilökohtaiseen merkitykseen suhteessa yhteisöön ja henkilökohtaiset johtajuustaidot saavutetaan siinä yhteisön kulttuurissa, missä ihmiset elävät ja työskentelevät.

Olemme jo kuvanneet, että johtajuus on prosessi organisaation yhteisössä, joka tapahtuu ihmisten välillä. Kuvasimme myös että siinä

- erityiset prosessit,
- osakkaiden välinen dialogi
- ja biograafiset yhteydet

ovat olennaisen tärkeitä tämän johtajuusprosessin hyvälle ohjaamiselle.

Mainitsimme neljä avainlaatua, joita tulee tavalla tai toisella käsitellä johtajuusprosessissa, jotka ilmenevät tietyissä tilanteissa ja tiettyinä aikoina, ja joita johtaja voi kehittää johtajuuden kapasiteettina.

Nämä neljä avainlaatua ovat: rytmisen *ohjaamisen* prosessi, oppimisen *valmentaminen*, vision *elävöittäminen* ja *intervention tekeminen* kohtaamisen kautta.

Rytmisen ohjaamisen prosessi

Hyvällä työprosessilla on rytmi ja flow ja se keskittyy asiakkaan auttamiseen. Monissa tapauksissa johtaja keskittyy ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Johtajalla on harvoin kykyä nähdä sitä, kuinka prosessi toimii ja mitkä ovat ne heikkoudet, jotka estävät ihmisiä toimimasta hyvin. On taito suunnitella ja organisoida hyviä prosesseja.

Eräs esimerkki: Toiminnasta vastaava johtaja työskentelee johtotiiminsä kanssa. Tämä tiimi kokoontuu kolme tuntia jokaisen viikon maanantaina. Esityslista on pitkä ja täyteen ahdettu. Kokoukset kestävät liian pitkään ja osanottajien turhautuminen on suuri.

Työnjohtajaa häiritsee tämä osanottajien huono käyttäytyminen ja hän edellyttää tiimin jäseniltä parempaa käytöstä. Hän tekee kaikkensa muuttaakseen tilannetta, mutta itse prosessin muuttamiseksi hän ei tee mitään. Kaikki hyvät aikomukset epäonnistuvat tässä kokoontumisprosessissa. Työnjohtaja alkoi nähdä kuinka pienet muutokset kokousmuodon prosessissa vaikuttivat suuresti osallistujien käytökseen kun hän kiinnostui kokousprosessin suunnitelmasta ja alkoi kysyä itseltään: Onko

jokaviikkoinen kolmen tunnin mittainen kokous tarpeellinen? Mitä teemoja tulisi käsitellä? Milloin kuuntelemme toisiamme? Kolmen tunnin kokous joka toinen viikko ja jotkin olennaiset asiat esityslistaan kirjattuina johtivat kokousten täysin erilaiseen dynamiikkaan. Jokainen jäsen osoitti suurempaa vastuunkantoa, vuorovaikutus oli parempaa, osanottajat kuuntelivat toisiaan ja otettiin askelia niin, että seuraavassa kokouksessa tietyt kysymykset näyttivät jo erilaisilta.

Oppimisen *valmentaminen*

Johtaja voi valmentaa muita oppimisessa. Huomioimalla toisen ihmisen oppimisen tarpeita, kuuntelemalla ja huomioimalla, miltä hän näyttää oppimisaskeleen otettuaan, rohkaisemalla häntä opiskelemaan ja oppimaan sekä refleктоimalla yhdessä hänen työtään, auttaa yhteisöä pysymään avoimena ja sen sielua pysymään vahvana. Tämä toteutuu erityisesti silloin, kun johtaja haluaa itse oppia ja kehittyä omassa johtamisessaan.

Eräs esimerkki: Johtaja havaitsee, että yksi hänen ammattilaisistaan toimii stressaantuneesti. Hän kysyy: "Mikä on ongelmana." "Liian paljon työtä," vastaa ammattilainen. He keskustelevat yhdessä ja ilmenee, että ammattilainen kamppailee johtajan hänelle antaman vaikean ongelman kanssa. "Annoin tuon tehtävän, koska ajattelin sen olevan sinulle hyvä oppimismahdollisuus." He olivat samaa mieltä siitä, että ammattilainen tarvitsee hieman valmennusta tehdäkseen tämän prosessin rentoutuneemmin ja vakuuttuneemmalla tavalla.

Vision elävöittäminen

Kun johtaja silloin tällöin jakaa visionsa muiden kanssa, hän voi saada palautetta, mutta samalla hän myös inspiroi muita ja osoittaa suunnan. Tällöin johtaja haastaa itseään liittymään visioonsa. On kohtalokasta esittää visio jota ei ole itse sisäistänyt. Se johtaisi sekasortoon ja epävarmuuteen ihmisten kesken.

Eräs esimerkki: Tehtaan johtaja valmistautui pitämään jokavuotisen alkupuheen visiosta. Hän kokeilee puheen pitämistä ensin kollegalleen. "Täysin ikävystyttävää", sanoo kollega, " kukaan ei tule kuuntelemaan tuota".

"Miksi et kerro sitä, kuten kertoisit sen 15vuotiaalle pojillesi?" Johtaja tekee uuden yrityksen. "Mahtavaa", sanoo kollega, "pidä se näin". Yhteisö on hämmästynyt ja ilahtunut kuullessaan puheen. Tämä johtaa eläviin keskusteluihin seuraavien viikkojen aikana.

Intervention tekeminen kohtaamisen kautta

Johtajien täytyy usein haastaa ja lopettaa projekteja ja toimintoja. Useimmiten he tahtovat hyväntahtoisena sallia toisten tekevän sellaista, mistä nämä pitävät kovasti eivätkä tahdo ottaa sitä heiltä pois. He eivät tahdo loukata ihmisiä. He haluavat asioiden pysyä samanlaisina. Kuitenkin tämä johtaa lopulta epäsosiaaliseen käyttäytymiseen ja tuottaa ongelmia sosiaalisissa suhteissa. Se luo varjon ja tuottaa hämmennystä ja väärinymmärryksiä ihmisten keskuudessa.

Eräs esimerkki: Tiimin johtaja on turhautunut erään ammattilaisensa toiminnasta. Asiakkaat valittavat tavasta, jolla työntekijä kohtelee heitä, mutta työtoverit pitävät hänen epätavallisesta käyttäytymisestään erityisesti ylemmän johdon edessä. Tiimin johtaja päättää viimein kertoa työntekijälle asiakkaiden valituksista. Työntekijä järkyttyy tiimin johtajan kertomuksista ja alkaa puolustella itseään. Tämä päättyy keskusteluun, jonka tiimin johtaja lopettaa sanomalla työntekijälle: "Palaan asiaan myöhemmin." Viikon kuluttua he tapaavat uudelleen ja tiimin johtaja kysyy työntekijältä, onko hän yhtään miettinyt aiemmin yhdessä käsiteltyä asiaa. Työntekijä vastaa: "Nukuin huonosti asiakkaiden valitusten johdosta, mutta minun täytyy myöntää, että siinä mitä puhuit on järkeä. Asiakkaat eivät ole pomojeni, ehkä minun pitäisi olla hieman vähemmän aggressiivinen ja palvella heitä paremmin." Tiimin johtaja ehdottaa, että he tapaavat uudelleen kahden kuukauden kuluttua ja katsovat onko tämä aikomus toteutunut käytännössä.

Nämä ydin kompetenssit ovat osa johtajuuden metodologiaa. Ne tapahtuvat hyvässä prosessissa, dialogissa ja biografisessa yhteydessä. Kuitenkin tieteellisen tiedonhaluisen asenteen tulee tukea tätä. Voimme johtaa tutkivan johtajuuden asenteen luonnontieteessä ja hengentieteessä olevasta kysyvästä asenteesta.

Luonnontiede edellyttää meiltä kahta asennetta:

Ensimmäinen on, että pysymme havainnoinnissa, *fenomenologisessa asenteessa*. Meidän täytyy jatkuvasti palata havainnointiin, aina havainnoida todellisuutta liittymällä aktiivisesti todellisuuteen jota tutkimme.

Tutkiessamme todellisuutta se liikkuu, kehittyy, muuntuu ja muuttaa muotoaan. Eilinen on huomenna erilainen. Jatkuvan havainnoinnin ja kysymyksen omistajan kanssa käytävän vuorovaikutuksen kautta tuo tutkimamme kysymys liikkuu ja muuttuu. Kysymys tulee eläväksi niissä, joita se koskettaa ja kutsuu toimimaan, ottamaan uuden askeleen.

Toinen on jatkuvan arvioinnin asenne, *empiirinen asenne*. Sosiaalisessa todellisuudessa me jatkuvasti tarkastamme muiden kanssa kuinka he näkevät kysymyksen, kuinka tuo kysymys elää heissä, havaitsevatko he saman. Testaamme löytöjämme muiden kanssa ja teemme niin yhä uudelleen ettemme kadottaisi eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet paljastavat ongelman moninaiset ulottuvuudet; ongelma ei ole objektiivinen asia, vaan loppujen lopuksi se on sidoksissa tähän ongelmaan liittyviin sosiaalisiin konstellaatioihin.

Myös hengentiede edellyttää meiltä kahta asennetta:

Ensimmäinen asenne on ihmisiä koskettavien tarinoiden kuunteleminen, *narratiivinen asenne*. Ihmisiin liittyvissä tarinoissa kuulemme asioiden merkityksen; kuinka ihmiset tuntevat ja ilmaisevat elämäntiellä kohtaamansa. Tutkijoina me pääsemme lähemmäs sitä, mikä ihmisten sisäisyyttä koskettaa. Kun olimme muinoin osa suuria kertomuksia niin nyt me yhdessä luomme kertomuksia yksilöllisistä kokemuksistamme käsin. Näin me olemme tarinoiden kautta yhteydessä sosiaaliseen todellisuuteen, jossa me toimimme tutkijoina.

Toinen asenne on tietoisuus meitä ohjaavista näkemyksistä, *symptomatologinen asenne*. Elämme näkemysten kanssa, jotka itse olemme luoneet elämässämme, jotka itse olemme tehneet. Muiden siirtäminä, liittyneinä jakamiimme arvoihin, ne ohjaavat käyttäytymistämme tilanteissa. Kun tulemme tietoiseksi niistä havainnoimalla toimiemme vaikutusta muihin toimijoihin pääsemme tietoiseen valintoihin sen suhteen, mikä meitä ohjaa. Näin saavutamme näkemyksen elämämme teemoista ja siitä, miten voimme toimia niiden kanssa ja muuttaa niitä.

Näin me liikumme tutkivan johtajuuden asenteella suuressa sosiaalisessa ympäristössä. Emme etsi etäisesti yleisiä lakeja, kuten tutkiva tieteilijä saattaa tehdä, mutta me etsimme jotakin sosiaalisessa toiminnassa ja teemme tämän osallistumalla johtajuudesta käsin aktiivisesti kyselevään prosessiin. Tämä kehitys johtaa meidät syvemmälle todellisuuteen, jota elämme. Ja tämän me voimme muuntaa meissä ja välillämme kasvavaksi sosiaaliseksi ja moraaliseksi tietoisuudeksi.

Näin meistä kaikista tulee tiedonhaluisia johtajia.

Tämä tiedonhaluinen johtajuus edellyttää reflektiotilojen sekä reflektiivisten dialogien ja prosessien luomista, joihin asianomaiset ihmiset voivat osallistua. Tämä on johtajuuden ydintehtävä: reflektiotilojen ja reflektiivisten prosessien luominen. Asianomaiset ihmiset voivat työstää merkityksen luomista ja näin kehittyä sosialisesti korkeammalle tasolle.

Näin me lopulta pääsemme kahdeksaan johtajuuden neuvoon.

Johtajuuden neuvot

Nämä neuvot ovat tietyssä mielessä tiivistelmä tästä kirjasta. Ne sisältävät voimakkaita kannanottoja, joita usein kuulen itseni puhuvan työskennellessäni johtajien kanssa johtajuuden kysymyksistä.

Neuvo 1

Johtajuus ei ole sitä, että itse teemme jotain, vaan se on hyvän prosessin järjestämistä, jossa muut voivat toimia.

Johtajuus edellyttää meiltä tiettyä älyllistä laiskuutta. Hyvä johtaja ei ota kaikkea itselleen, ei aina ota johtajuutta, ei ota harteilleen yhtään muille kuuluvaa taakkaa, ei ota kantaakseen muiden heikkouksia eikä aina huolehdi muista, vaan luo tilan ja ajan olosuhteille, jotka mahdollistavat muiden toimimisen, vastuun kantamisen, omien aloitteidensa tekemisen ja niiden toteuttamisen. Kehittämällä reflektiivistä asennetta, aktiivista reflektiivistä asennetta omassa itsessäsi, luot tätä älyllistä laiskuutta. Heideggerin ja

mestari Eckhartin käsittein voimme kutsua tätä tarkkaavaisen odottamisen asenteeksi. Tarkkaavaisen odottamisen kautta ihminen voi ilmaista itseään meissä ja keskuudessamme toteutuviissa kestoltaan pitkissä prosesseissa.

Neuvo 2

Johtajuus asettaa kysymyksiä nuorimmalle henkilölle silloin, kun on kyseessä tulevaisuuden kysymykset. Nuorin sielu voi ilmaista asioiden perusolemuksen, koska hän on yhä lähempänä Jumalaa.

Tämän neuvon on inspiroinut Benediktuksen munkkiyhteisölleen asettama säännöstö, jolla saattaa yhä olla merkitystä nykyajan organisoituneessa elämässä ja yhteisössä. Nuo säännöt ovat itse asiassa johtajuuden sääntöjä elämälle, jota määrää ora et labora, tee työtä ja rukoile, toimi ja reflektoi. Me voimme tutkia menneisyyttä ja nähdä sen merkityksen, mutta tulevaisuus on yllätys. Monet asiat palaavat ja jatkuvat, mutta ne ovat aina hieman erilaisia seuraavalla kerralla. Menneisyys on silmiemme edessä, mutta tulevaisuus lähestyy meitä takaapäin. Me voimme kuulla tulevaisuuden. Joskus tulevaisuus yllättää meidät, joskus se tulee hienotunteisesti. Yhteisössämme elävissä nuorissa ihmisissä tulevaisuus voi ilmaista itsensä ja juuri nuoret voivat edesauttaa sitä, että saamme tuntuman tulevaisuuteen. Älkäämme pitäkö nuoria odottamassa vanhemmaksi tuloa, vaan rohkaiskaamme nuorten johtajuutta liittämällä heidät ensimmäisinä keskusteluun tulevaisuuden kysymyksistä. Vanhemmilta ihmisiltä voidaan pyytää, että he refleктоivat nuorten panosta ja tarjoavat lisämerkitystä sille.

Neuvo 3

Johtaja kysyy kysymyksiä tilanteen merkityksestä ja tarkoituksesta, hän kysyy miksi ja mitä varten. Hän myös tekee päätökset sellaisten arvojen pohjalta, jotka johtavat vastaamaan toisten todellisiin tarpeisiin.

Johtajina olemme kiireisiä kaikkien asioiden kanssa. Meitä kiehtoo kysymykset mitä ja kuinka. Meidän tulisi varmistaa, että tavoitteet saavutetaan. Myös muut haluavat meidän toimivan selkeästi johtajina. Silloin oma toimintamme on hallussa. Kuitenkin juuri johtajan tulee kysyä merkitykseen liittyviä kysymyksiä, eikä vain jälkikäteen, kun jotain on

mennyt pieleen, vaan nykyisen prosessin aikana ja sen jälkeen. Tämä ilmenee eniten tekemissäni päätöksissä johtajana. Kun huomioin muut päätöksissäni, voin selkeästi ilmaista nämä päätökseni, koska muut tuntevat minut ja liikevoimamme perustana olevat arvot. Johtajan tärkein fokus on tutkia kohtaavatko toimmme niiden tarpeet, joita varten olemme.

Neuvo 4

Johtaja avaa oven, jonka kautta voimme saapua uusille alueille ja hän sulkee oven sanottuamme hyvästit.

Ovi tai portti on kaunis johtajuuden symboli, koska se symboloi siirtymistä tilasta toiseen. Mitä ovia ja missä ajassa ja tilassa meillä on, joiden kautta voimme kulkea ja mitkä ovet me tahtoisimme sulkea takanamme? Johtajuus on myös hyvästelemistä, lopettamista niin että voimme saapua uusille alueille. Oven avaaminen uudelle alueelle tapahtuu johtajan sisäisyydessä, hänen sielussaan. Johtajan sielun kysymyksissä sanotaan hyvästit ja aloitetaan uusi. Jos johtaja pitää molemmat ovet suljettuina, silloin ei organisaatiossa voi olla tilaa muutokselle, sillä molemmat prosessit, hyvästien jättäminen ja uuden alkaminen, ovat tukossa. Johtaja itse avaa ovet kohdatessaan tuntemattoman, vieraan ja erilaisen. Tämä nostaa kysymyksiä ja niistä kysymyksistä tullaan keskustelemaan. Tällä johtajalla tulee olemaan oikeat intuitiot ja hyvät päätökset.

Neuvo 5

Johtaja reflektoi yhteisöä ja joskus ohjaa yhteisöä rytmisesti liittämällä yhteisön sisäiseen keskiöön ja joskus avaa yhteisöä katsomaan ulospäin.

Kun yhteisö on ollut liian pitkään suljettu, siinä aletaan kokea kaikenlaisia epätoivottuja prosesseja ihmisten välillä. Vallan väärinkäyttö, väkivalta, raiskaus, kiusaaminen, kaikkiin näihin liittyy pelko, viha ja syyllisyys. Jos yhteisö on ollut avoin liian pitkään, se virtaa kaikkiin suuntiin, menettää yhtenäisyytensä ja tähän liittyy turhautumisen, lamaantumisen ja hyödyttömyyden tunteita. Sopiva rytminen vuorottelu avautumisen ja sulkeutumisen välillä johdon ohjaamana auttaa organisaatiota yhteisönä kestämaan ja löytämään oman tiensä. Vauhti on huono neuvoja tässä. On

todella parempi hidastaa kysymyksiä, joita esiintyy soisilla alueilla ja pyrkiä tähän rytmiseen vaihteluun. Tämä vaatii johtajalta avoimia silmiä nähdä ne toimet, joita tulee tehdä, tarvittavaa ohjausta ja avoimia korvia kuulla palautetta.

Neuvo 6

Johtaja liittää ammatillisen asiantuntemuksensa kurinalaiseen itseohjautuvuuteen ja ihanteisiinsa.

Hyvät johtajat ovat taitavia johtamissaan yhteisöissä. He ymmärtävät yrityselämää, heillä on tunto organisaation ydinprosessista, he osaavat kannustaa, heillä on laaja kokemus ja samalla he ovat hyvin kurinalaisia toimissaan. He ovat keksittyneitä ja heidän omat ideaalinsa ohjaavat heitä. Nämä ideaalit ovat erityisesti keksittyneet toisten hyväksi. Kyseessä on johtaja, joka ei ole keskittynyt itseensä, vaan hän huolehtii muista. Samalla hän kuitenkin on täysin kontaktissa itseensä. Johtaja on aina halukas oppimaan, oppimaan kaupankäynnistä, ja omaisuudesta ja liike-elämästä ilman, että haluaa leikkiä eksperttiä. Hän myös ohjaa omaa elämäänsä eikä jatkuvasti ole riippuvainen muista.

Neuvo 7

Johtajalla on sparraustoverinsa, jotka antavat palautetta ja tukevat häntä.

Johtajana oleminen on yksinäistä; kaikki riippuu lopulta sinusta itsestäsi. Tämän vuoksi on hyvä, että johtaja on liittynyt toisiin ihmisiin, joihin voi johtajana luottaa ja jotka haluavat antaa palautetta ja tukea häntä. Luottamus perustuu yhteyteen, joka syntyy yhteisestä fokuksesta siihen, mikä merkitsee. Uskotut henkilöt eivät tule nopeasti ja he eivät myöskään katoa nopeasti. Luottamuksen rakentuminen kestää pitkään. Se on kuin ystävyys. Sekään ei ole lyhytjaksoinen asia. Se voi kestää koko elämän. On tärkeää, että on silmää sille, ketkä ovat ystäviäsi, ketkä ovat luotettujasi, ketkä todella välittävät suhteesta niin, että suhde on molemminpuolinen, ei yksipuolinen.

Neuvo 8

Johtaja tietää, kun hänen aikansa on ohi, kun on tehtävä päätös lähteä ja antaa tilaa seuraajalle.

Johtajien ei tule viivytellä, kun heidän aikansa on ohi. Joskus heillä on taipumus organisoida kaikki ympärillään ja pyrkiä vain säilyttämään asemansa. Koko yhteisö saatetaan uhrata tällä asenteella. Valitsemalla oikea aika lähteä antaa tilan muille astua sisään. Useimmissa tapauksissa on myös parempi ettei varaa seuraajaansa. Toiset kulkevat pidemmälle ja heidän tulee huolehtia jatkuvuudesta ja heidän tulee löytää seuraaja. Arvokkaat jäähyväiset osoittavat oman työn ja yhteisössä joskus pitkäänkin tehdyn työn hedelmiä.

Johtaja etsii uuden askelleensa, joka tavallisesti ilmestyy, jos hänellä on silmää sille.

Lopusanat

Olemme päässet tämän kirjan loppuun. Johtajuus on mysteeri, yhteisön mysteeri. Se liittyy ikiaikaisiin kysymyksiin sen alkuperästä, sielustamme, vapaudestamme tai merkittävistä moraalisista kysymyksistä. Johtajuus koskettaa olemassaolon sydäntä. Se on eksistentiaalinen kysymys ja eksistentiaalinen prosessi, jossa voimme seistä ihmisenä. Jokainen meistä, joka tahtoo, voi olla osa tätä johtajuuden prosessia.

Sri Lanka
Marraskuu 2014

Käännös: Tuula Karkia

