

1. Systeemiälyä työyhteisön arkeen  
Äänitteen kesto: 35 min

**Litterointimerkinnät**

K:	Haastattelija
V:	Vastaaja
sa-	sana jää kesken
(sana)	epävarmasti kuultu jakso puheessa tai epävarmasti tunnistettu puhuja
(-)	sana, josta ei ole saatu selvää
(--)	useampia sanoja, joista ei ole saatu selvää
, . ? :	kieliopin mukainen välimerkki tai alle 10 sekunnin tauko puheessa

---

[musiikkia]

Mikko Seppälä: Kuuntelijat Systeeminen johtaminen -podcast-sarjaa. Sarjan tarkoituksena on selvittää, mitä systeeminen johtaminen on ja miten sitä on mahdollista edistää yritysten arjessa. Pysähdy aiheen äärellä.

Tässä jaksossa aiheena on systeemiälyä työyhteisön arkeen. Minä olen Mikko Seppälä, Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.

Kirsi Kemell: Minä olen Kirsi Kemell, Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.

Mikko Seppälä: Ja aiheesta on kanssamme keskustelemassa tänään systeemiälyn luoja Esa Saarinen. Tervetuloa.

Esa Saarinen: Kiitos. Ilo olla täällä teijän kanssa.

Mikko Seppälä: Mehän ollaan tässä hankkeessa toteutettu toimia tuolla yrityksen johdon kanssa ja pysähtymisen tärkeys on korostunut tuolla. Että sitä yritys-elämässä, ja hektisessä sellaisessa, tarvitaan. Niin sinähän Esa usein puhut

tästä, että on tärkeää pysähtyä oman systeemin äärelle. Niin mitä sinun mielestä tämä tarkoittaa tuolta yrityksen johtajan näkökulmasta?

Esa Saarinen: No yks semmonen just nimenomaan johtajuutta, jos ajatellaan, keskenein asiaa, nii mun silmiin osuu se, et johtaja ehtisi ajatellaan omaa ajatteluaan ja sitä kautta myöskin luoda semmosen syvemmän ymmärryksen siitä kokonaisuudesta, missä hän toimii sisällä. Et jos ajatellaan systeemiajattelua, nii vois sanoo, että aika ilmeinen osa jokaisen johtajan työtä, ni on yrittää mallintaa sitä omaa organisaatiotaan ja sitte erilaisia sellaisia osia siinä kokonaisuudessa, mitä sitten joillakin toimilla vois saattaa liikkeelle parantamisen tarkoituksessa. Ni sisältää sen oikeestaan oletaman, että itse kokonaisuus toiminnan kannalta on mallinnettavissa. Et sä pystyt ikään kuin katselemaan sitä kokonaisuutta ulkoa päin ja sitä kautta sitten identifioimaan ne asiat, mihinkä sitten omat johtajuusponnistelut tehostamismielessä ja uudistamismielessä ja eteenpäin menon mielessä tulis kohdistua.

Mä luulen, et tämä tietysti johonkin pisteeseen asti pitääkin paikkansa, et toki voidaan piirtää esimerkiksi sellanen kuvio, missä sitten ne eri osat, jotka tärkeimmät toimijat, niin voi näyttäytyä. Mut siltikin loppujen lopuksi aina jää jäljelle se tosiasia, että johtaja toimii sen kokonaisuuden sisällä myös. Sen kautta että ne erilaiset ihmiset erityisesti siellä, niin on joka tapauksessa... Et he eivät sen kokonaisuuden sisällä pelkästään sellaisina toimijoina, joihin kohdistuu toimia, vaan nimenomaan semmosena toimijoina, jossa itsestään lähtee seurauksia ja myöskin toisten ihmisten kanssa. Niin siis siinä mielessä se pohtivuuden pysähtymiseen ajattelun ajattelu, sitä kokonaisuutta koskien teema on mun mielestä aivan olennaisen tärkeä. Mut sit samanaikaisesti jotakin sellaista, joka edellyttää pysähtymistä. Siis edellyttää sitä, että se välittömien tapahtumien virta, siis ei ainoastaan tulipalojen, päivittäisyys antaa tilaa sille, että laajemmin voi tarkastella asioita, sitä kokonaisuutta ja omaa osuuttaan sitten sen kokonaisuuden sisällä.

Kirsi Kemell: Et tavallaan vaikka ois kuinka kiire, niin pitäis löytyä se aika pysähtyä, jolloin itse asiassa saattaa sitä kiirettä saada vähennettyä. Tulkitsinko oikein?

Esa Saarinen: Juuri näin. Ja sit se paradoksi ehkä on siinä, että ihmisolento on siten rakennettu, ja tässä on tiettyä myöskin siis aivofysiologista totuutta takana siinä, että kun ihminen alkaa suuntautua erikseen nimettävissä oleviin tehtäviin ja erikseen hahmotettavissa oleviin päämääriin, niin hänen ajattelunsa kaventuu niitten tehtävien ja niitten päämäärien määrittelemään sisäiseen putkeen. Jolloin sitten monet ajatukset eivät osu siihen polttopisteeseen, mikä näin muodostuu. Joka siis synnyttää tiettyä sellaista mahdollisuutta taas toisaalta niitten asioiden suhteen, mihinkä sen putken kautta katsotaan mahdollisuutta päästä eteenpäin. Mut samanaikaisesti sulkee ja poistaa sitte uudistumisen kannalta sinne ulkopuolelle (-) [0:04:50] mahdollisuuksia, jotka kenties sitten näkyski, kun asiaa katsois kaikessa rauhassa ja pikkasen sitte etäällä siitä välittömästä tuoksinnasta.

Et mä luulen, että monet johtajat omaa ajatteluaan ajatellessaan jälkikäteen panee merkille sen, että monet keskeiset oivallukset, mitä hän on saanu, on ollut esimerkiksi koira ulkoiluttaessa ja jossakin semmosen tilantees hiihtolenkillä, jossa hän onnistuu olemaan irti erilaisista päivittäiskysymyksistä ja murheista ja myöskin kiihottavuuksista. Ja näin hänen ajattelunsa saa tilaa tehdä sitä, mitä ihmisajattelu siis voi tehdä, joka on et yhdistää asioita uudella tavalla toisiinsa. Ja sitä kautta lähtee myöskin tutkimaan sieltä reunustoilta esiin esittäytyviä sellasia mahdollisuuksia, jotka eivät välttämättä samantien näytä kytkeytyvän oikein niihin päivittäiskysymys. Mut jotka jollakin tavalla kuitenkin viekin johtajan ajattelua mukanaan, kun hän antaa sille tilaa ja tämän seurauksena lähtee sitte avautumaan aivan odottamattomalla tavalla se koko kokonaisuus uudessa valossa ja samalla myöskin oma suhde siihen kokonaisuuteen sieltä sisältä käsin kokien, niin voi lähtee avautumaan vahvistuvasti ja uudistuvasti. Että siis tässä suhteessa se pysähtymisen teemaa, pohtivuuden teema, ajattelun teema, niin on oikeastaan, että johtaja sallii oman ajattelunsa tehdä, mitä se sinällään koko ajan pystyisi tekemään, mut käytännössä ei pysty tekemään, jos mieli on kiinni välittömissä tehtävällisyyksissä ja siinä mielessä sellasessa operatiivisessa todellisuudessa, jossa taas toisaalta johtaminen tietysti konkreettisesti myös tapahtuu.

Mikko Seppälä: Tää jotenki iha hymyilyttää tämä, kun kuuntelee sinun kommentteja, kun nää on yksi yhteen tuolta yrityksen arjesta. Että se on tossa meillä hankkeessakin ollut juuri tämä, että otetaan sitä aikaa sen yritystoiminnan ajattelulle ja ollaan kannustettu yritysten johtajia hyppäämään helikopteriin. Eli juuri tätä, irtaantumaan siitä päivittäisestä kiireestä ja tarkastelemaan sitä toimintaa kokonaisuutena. Niin jotenki ollu hienoa se, että kun tällainen mahdollistetaan, me ollaan tämmösiä ulkopuolisia toimijoita, jotka ovat pakottaneet siihen, mutta kun se pakotus tulee ja he pysähtyy, niin sieltä on tullut tosi hyviä oivalluksia siihen omaan yritystoimintaan. Vaikka he on saattanu pyörittää 10–20 v toimintaa, niin ihan uusia oivalluksia. Että nythän oikeasti, niin tuo asia vaikuttaa tuohon ja tuohan pitäski ajatella vähän eri lailla. Niin todella hienoja havaintoja.

Esa Saarinen: Ja siis yksi tapa myös hahmottaa tota, jos mä sanosin tämmösen vähän henkilökohtaisen pohtimiseen tai havainnon kautta, että ku mä viime syksynä julkasin kirjan Esan ajatuksia elämästä, rakkaudesta ja ajattelun ajattelusta, ni sitä kirjaa varten mä aika paljon mietiskelin siis tälläsii vaikuttavuuskaaria, mitä mul on ollu tilaisuus ja myöskin kunnia läheltä seurata. Ja sitte oikeastaan panin merkille siis sen, että kun mulla on ollu ilo seurata aika läheltä monia sellaisia meidän oman ajan, siis viime vuosikymmenien suurimpia johtajia, nii siinä on jännittävää se, että ku kysyy nyt jälkikäteen, että mihinkä se sitten se meidän välinen vuorovaikutus on perustunut, et mitä siel on sit ihan konkreettisesti tapahtunu. Et jos mä meen tapaamaan, nii siinä vaiheessa äskettäin Nokian toimitusjohtajaksi nimitettyään Jorma Ollilaa, nii silloiseen Nokian pääkonttoriin, joka oli Etelä-Espanadilla, niin mitä siellä hänen työhuoneessaan sitten tapahtuu? Et siis ilmiselvästi vois sanoa: no

varmaan sitten toimitusjohtaja Ollilan kannalta ajatellen oletus oli, et se on jollakin tavalla merkityksellistä se, mitä siin tapahtu. Tai vastaavasti sitten vaikka Matti Alahuhdan kanssa tai Marimekon Kirsti Paakkasen kanssa. Et mitä niissä sitten tapahtuu, niissä kohtaamistilanteessa? Niin oli, mä sanosin, aika paljon Mikko toi, mihin sä äsken viittasin, et se oikeastaan antaa sellasen, et mitä te tuotte näihin organisaatioihin, näihin johtamiselämän tilanteisiin niitten johtajien kannalta ajatuksellisesti. Joka on, että heidän oma ajattelunsa saa tehdä sellaista, mitä käytännössä se ei tulisi tekemään, jos se tilanne ei olisi sellainen kuin mitä se teidän vahvistavana on.

Et jääkiekossahan on ilmeistä se, et joka tekee maalin, että sitä nyt sitten juhlitaan ja toivotaan, että et hän pääsis uudestaan tekee maalin ja tiedetään suunnilleen, et mistä sen maalin tekeminen koostuu ja sit voidaan myöskin helposti nähdä, että kuka nyt sitte sen maaliin johtavan syötön anto. Mutta siitä huolimatta jollakin konstilla sinne ylipäättänsä päästiin sinne hyökkäysalueelle. Nii et nyt tää johtajan arki usein on sellaista, et hän ikään kuin pyörii siel vaan omassa puolustuskulmassaan ja touhuaa hirveästi siellä. Ja sehän on tärkeitä touhua, et jos ollaan siel kulmassa, niin se jotenkin täytyy päästä pois, et silloin välittömät kysymykset on päällä. Mut se että mikä mahdollistaa, niin sen luovan hyökkäystilanteen, on usein sellaista, mihin meidän oma elämänmuoto, nii ei kovin vahvasti anna eväitä. Rohkaise meitä automaattisesti siis luomaan semmosii tilanteita, missä sit ihminen voisi ajatella laajemmin ja ilman, et ne välittömät arjen kiinnikkeet muodostaa myöskään sanastollisesti sitä ajattelun avaruutta, missä sitten sisäinen maailma lähtee uusia vaihtoehtoja esiin hahmottamaan.

Mikko Seppälä: Mutta eikö nyt tuohon Esa ottaa pakko kiinni? Eikö nyt niin, että tuohan tarkoittaa sitä, että kun siellä kulmassa katse on siinä kiekossa, silloin ei pystytä avaamaan peliä ja ammattipelaajan tunnistaa siitä, kun uskaltaa nostaa katseensa siitä kiekosta ja katsoo peliä kokonaisuutena? Niitä syöttöpaikkoja löytyykin ja pääsee oikeasti hyökkäämällä ja pois sieltä omasta nurkkauksesta. Eli uskallusta nostaa katse sieltä kiekosta.

Esa Saarinen: Joo. Siis se on uskallusta nostaa katse kiekosta ja sit siinä suhteessa uskallusta käyttää sitä, oikeastaan aika ihmeellistä inhimillistä kykyä, joka on... No Mikko sä käytit ilmaisia nousta helikopteriin. Et ikään kuin ihminen voi henkisesti nousta helikopterin. On se tilanne ihan mikä tahansa. Et ikään ku et meil on koko ajan uskomattomat dronet takataskussa. Et ikään kuin sen lennättäminen on melkein naurettavan helppoa, mut se välitön tilanne voi aiheuttaa sen, että se ikään kuin vangitsee samalla tavalla, ku se älypuhelin siis käytännössä vangitsee ihmiset, vaikka ravintolassa, kun ne on siellä porukassa, ni katsomaan sitä puhelinta.

Ja et yks pappi mulle kerto just sen, että jopa muistotilaisuuksissa, kun hän tietysti pappina muistotilaisuudessa istuu sitten läheisimpien omaisten pöydässä, niin ihmisillä on vaikeuksia olla katsomatta kännykkäänsä, jotenkin viimeisimpiä

päivityksiä. Se on ihan huikea semmonen riippuvuus, mikä siihen liikkuvaan kuvaan, siihen johonkin sellaiseen pintalupaukseen sisältyy. Mut meis on tällainen puoli myöskin ihmisinä, et me ikään kuin emme saa sieltä takataskusta niitä meidän droneja esiin, jolla katsoisimme sitä laajempaa kokonaisuutta. Edes miltä osin kysyttäs, että kuinka usein mä nyt tässä isäni muistotilaisuudessa loppujen lopuks tuun istumaan ja mihinkä laajempaan kokonaisuuteen se sisältyy.

Et se erilaisten välittömyyksien muodostamaan sellainen lumo ja taikavoima ja koukuttavuus, niin on tässä siis se ilmiö, mikä on erittäin tärkeää, että me kykenemme yhtäältä tiedostamaan ja sitä kautta myöskin näkemään, et kuinka isosti meidän oma ajattelu lähtee ajattelemaan niitten välittömyyksien ehdoilla, jotka sit tyypillisesti kuitenkin tulevat ulkoa päin. Et ne on ihan kuin sytykkeitä, mitkä tulevat ulkoa päin. Siinä suhteessa se kännykän jonku feedin tuijottelu ja läprääminen, niin on tällanen ikään kuin vauva-puoli meissä, joka sitten toteutuu.

Mut se on must aika osuva vertaus taas sille, et mikä uhkaa meitä myöskin siin työssä, mitä me teemme niin, että me vain toljotamme välittömiä kysymyksiä, välittömiä impulsseja. Ajatuksellisesti sitten jääden sen vangiksi, et mitä siin välittömästi tapahtuu. Kaiken aikaa olisi ollut mahdollista meidän ottaa laajempi perspektiivi ja siinä mielessä myöskin kääntyä toisiimme päin. Sehän on yksi tapa, millä ihminen voi laajentaa omaa ymmärrystään. Niistä välittömästi omista kysymyksestä irti, et sä kysyt siltä toiselta, et no mikä on tilanne, mikä on meininki.

Ja et jos johtaja kysyy, tää on kans yks semmoinen asia, mikä jälkikäteen ajatellen mua hämmästyttää, et kuinka järjestäen tällaiset mun tuntemat ja lähetä seuraamat huippujohtajat, nii onnistuvat olemaan kiinnostuneita, niin semmosesta, et mikä ei millään tavalla liity siihen, mikä heitä tavallaan vois olettaa, että kiinnostaisi jossakin hetkessä. Joka voi vaikka saada sen muodon, et jos mä kävelen siellä jossakin tehtaalla, sen jonkun johtajan kanssa tai tuotekehityksessä, mikä se on organisaation osa onkaan. Niin hän on aidolla tavalla kiinnostunut, et mitä siel on meneillään jonkun toimesta. Ja täs mieles hän ikään ku onnistuu olemaan kiinnostunut.

Mut täs myöskin syntyy erilainen perspektiivi siihen kokonaisuuteen, et varmaan se tuotekehittelijä jotakin tekee, joka sen kokonaisuuden kannalta on oletettavasti, ajatellaan, että on merkityksellistä, jolloin sitten syntyy eräänlainen perspektiivisien merkityksellisyyteen, siihen kokonaisuuteen nähden sekä sen kokonaisuuden onnistumiseen. Niin siinä kohtaamisen tilanteessa, jonka sitten se johtaja saa käyntiin vaan sillä, et hän kysyy silt joiltakin henkilöiltä, että no mikä meininki.

Tavallaan myöskin jos yksi teema on ajattelun ajattelu ja siihen liittyvä pysähtyminen, niin toinen teema on kiinnostus olla kiinnostunu ja sitä kautta sitten myöskin kiinnostus avautua sille toiselle toimijalle siihen katsomatta, et mitä se

toisen toimiminen siihen omaan, johtajan todellisuuteen, nähden voi rikastavasti tuoda.

[musiikkia]

Kirsi Kemell: Kyllä, ollaan paljon puhuttu tässä projektissa arvostamisesta ja luottamuksesta. Ja sehän on jo arvostuksen osoitus, että se johtaja on kiinnostunu. Käy vaikka siellä tuotannossa kiertelemässä ja ihan kyselemässä, että miten menee ja mitä sä tänään muuten teet. Toinen ihminen saa sen kokemuksen, että mun työ on tärkeitä ja se huomioidaan.

Tossa puhuttiin äsken kiekkotermeinkin niistä välittömyyden lumoista ja siitä, että ollaan niin paljon siinä kiekossa ja suorittamisessa kiinni, että ei välttämättä niin kuin oo aina helppo nousta sinne helikopteriin ja kattoo sitä kokonaispeliä. Ja muistaakseni, oliko Wayne Gretzky sanonut, että älä oo siellä, missä kiekko on, vaan siellä minne se menee seuraavaksi. Niin miten Esa näkisit, et miten sitten johtaja pystyy näinä päivinä, näinä aikoina, systeemiälykkäästi suuntaamaan sitä yrityksen liiketoimintaa oikeeseen suuntaan?

Esa Saarinen: No mä lähtisin tohon tärkeään kysymykseen siis tämmösellä... oikeastaan kahdella avauksella.

Yksi avaus on ehkä vähän käsitteellisempi. Se on se, että silloin kun me ryhdyttiin Raimo Hämäläisen kanssa kehittämään tätä systeemiinälyksi meidän sitten kutsumaa viitekehystä, nii se meidän ajatus oli se, että ku on yksi asia se, että jotain kokonaisuutta mallinnetaan, niin kaikessa johtamisessa yhtäältä on kysymys siitä, että sitä jotakin kokonaisuutta mallinetta. Ja sitten sen jonkun mallinnuksen kautta löydetään niitä asioita, minkä suhteen siis jotain ryhdytään tekemään jonkun sitten sellasen toisen mallinnuksen valossa, joka puolestaan sitä toivottavaa tilannetta sitte kommunikoi. Mut samanaikaisesti tämän kanssa, ni on niin ilmeistä, että elämä enimmäkseen tapahtuu semmoisissa kokonaisuuksissa, jossa kysymys tietenkään ei oo vain mallintamisesta. Eikä voikaan olla, koska sä oot itse siellä sisällä ja tässä suhteessa meille heräsi se ajatus, että okei, että on hyvä idea pyrkii vastaamaan siihen, että miten mallintaa älykkäästi kokonaisuuksia. Sitä kokonaisuutta, missä toimii. Mut vieläkin tärkeämpää on kysyä, että miten toimia älykkäästi kokonaisuuksissa, siis kokonaisuuksissa siellä sisällä. Ja nytten nää taas toiminnan ulottuvuus, kun se edellä meneekin, niin tuo esiin sen, että monessa suhteessa se kokonaisuus, missä toimitaan, niin on vasta tuloillaan. Mut silloinkin ku se on tuloillaan, niin se varmaan antaa siin nykyisyydessäkin jotenkin vihjeitä siitä, et mihin se on tuloillaan ja mitä siel on kehkeytymässä ja sitä kautta myöskin vihjeitä siihen nähden, että mitä kenties nyt vois jotaki semmosta, mahdollisesti hyvin pientäkin tehdä niin, että sit se seuraus hetken päästä veis meitä oikeeseen suuntaan.

Nii tuottaa tän toisen, vähän ehkä tavallaan konkreettisemmän hahmotuksen tuohon äskeiseen onnistumisen kokonaisuuksissa -ideaan. Ja tää tuli esiin, kun... Mä kerran tän tämmösestä esimerkkitilanteen kaltasestasta. Se teki muhun aika suuren vaikutuksen. Niin olin tän mun viime syksynä ilmestyneen kirjan julkistamistilaisuus ja sinne tuli kaikenlaisia semmosia ihmisiä, kenestä mä kirjotan kirjassa paikalle. Hyvin ilahduttavasti. Ja yksi näistä oli kapellimestari, säveltäjä Leif Segerstam, joka sitten halusi esittää kiitoksensa tästä kirjasta improvisoimalla sellasen pianonsoiton kappaleen niin, että mä ensin luin sen omistuskirjoitukseni hänelle ja sit Leif sitten soitti siihen sen ikään kuin sävel vastaukseen. Kun hän soitti sitä, niin (tuli) [0:19:06] mieleen, et itse kirjassa on sellanen oikastaan runo, minkä mä käytin Vesa-Matti Loirin pyynnöstä. Niin hänen, kun hän silloin suunnittelin viimeiselle levyllään sanotukseksi. Mut sitten koronan takia hän ei päässyt koskaan tekemään, Vesku, sitä levyä ja sitten hänen terveydentila heikkeni niin nopeasti, et se tekeminen kävi sen takia mahdolliseksi. Mut ne sanat oli olemassa ja mä tiesin, et kuinka merkityksellisenä Vesku koki ne, niin mä sit sinä keksinkin, että mähän voisin lukee ne sanat niin, että Leif soittaa samanaikaisesti siihen sen musiikillisen taustan. Ja sit kerroin ihmisille tämän ja koska se itse runo ja sanat on itse siin kirjassa. Ja se oli semmonen kunnianosoitus Veskulle myöskin sitten pienimuotoisesti.

Ja näin sitten meneteltiin. Siit tuli kyllä aikamoinen. Sellainen niinku voi tapahtua jossakin tilanteessa, onko tää aika maaginen hetki. Mut sen jälkeen, niin kuin paikalla oli myöskin mestarivalmentaja Jukka Jalonen, niin mestarivalmentaja Jukka Jalonen sanoi, että näin juuri parhaat kiekkoilijat toimii. Et mitä parhaat kiekkoilijat tekee on, et he tekee mitä... No tää sanotussa, mitä peli pyytää. Tää oli must siis aivan valtavaa. Et koska se vie huomion siihen kokonaisuuteen: peli. Se peli on meneillään, niin jokuhan voi lähtee hahmottamaan sitä omaa pelaamistaan. Ku tietysti aina on jo siin hyvin konkreettisessa tilanteessa, nii sehän on jossain tietyssä paikan siellä jäällä. Kiekko on siellä tietyssä paikassa, (-) [0:20:42] tietyssä paikassa, mut se muuttuu koko ajan. Mut jos sen hahmottaakin sen kokonaisuuden näkökulmasta, eikä vain siitä omat paikallisuudesta käsin, niin voi ajatella, että siinä on tiettyä hienovaraisuuksia, jotka sieltä... Ku jos tarpeeksi herkästi aistii sitä kokonaisuutta, jos tarpeeksi herkästi virittää itsensä siihen kokonaisuuteen voi synnyttää sen, että sä ikään kuin kuulet, mitä peli pyytää. Sekin vielä kauniisti: siis pyytää. Et ei siis käskee, ei ehdota. Mitä peli pyytää. Ni tää kielellinen muotoilu, nii Jukka Jalosen suunnalta kiekko kontekstissa siis tuo esiin sen, että kokonaisuuksista toimiminen tietenkin sisältää semmosia puolia, et kun sitä vaikkapa älyllisesti hahmottaa sitä kokonaisuutta, niin sen voi identifioida hyvinkin ehkä objektiivisesti. Että kun nämä kaksi osaa tässä kokonaisuudessa kytketään tällä ja tällä tavalla toisiinsa, niin syntyy nämä ja nämä numeraalisestikin ilmaistavissa olevat hyödyt. Mut sit siel on paljon sellaista, joka on enemmänki, et mitä se kokonaisuus pyytää, mitä se organisaatio pyytää.

Et ku se johtaja liikkuu siellä tehtaan lattialla, nii se hänen kiinnostuksensa liittyy juuri tähän, et mitä peli pyytää. Et hän ei ihan oikeasti tiedä, että mitä se joku Pera

välttämättä tekee, mut hän on vuosien mittaan aistunut sen, että Peralla on sellasta syvempää ymmärrystä monta kertaa, niin näihin prosesseihin, ja sitte että hänen oma ajattelunsa, sen johtajan ajattelu, voi lähteä sitten liikkeelle. Ihan ku siementyä siit kohtaamisesta Peran kanssa, joka sitten hiihtolenkillä kaksi päivää myöhemmin yhtäkkiä tuottaa jonkun valtavan oivalluksen hänelle, sille johtajalle. Ni on niissä olevaa inhimillinen mahdollisuus. Tää on ihan valtavan tärkeätä.

Se meidän pyrkimys Hämmäläisen Raimon kanssa siin meidän systeemiällyn ideassa alun pitäen oli yrittää löytää tapoja kytkeä, niinku me ajateltiin insinööriajattelu, joka siis lähtökohtaisesti toimii objektiivisten muuttujien kautta, nii parantavuuden näkökulmasta inhimillisiin herkkyyksiin. Ja tää inhimillisten herkkyyksien, tunteiden, vaistojen, intuition, siis erilaisten sellasten meissä olevien kyvykkyyksien aktivoiminen, niin sen kokonaisuuksissa onnistumisen tueksi, ni oli se meidän systeemiällyn tällanen käsitteellinen alkuidea.

(Ja joka) [0:23:19] se vain muistuttaa siis siitä, että me saatammekin lähteä käyttämään itseämme hämmästyttävän kapeasti niissä kokonaisuuksissa, mis me toimimme. Ja tämän seurauksena sitten voi olla, että lyhyellä tähtäyksellä näyttää, että teemme ihan oikeita asioita, kun puristamme sitä mailaa valtavasti ja tuijotamme kiekoon, mut sit tosiasiasa se laajempi uudistuvuuden mahdollisuus, mikä siin kaiken aikaa olis ollut ja meille avautunut, jos olisimme antaneet sen avautua, jää tapahtumatta. Mut pointtina on et se lähtisi tapahtumaan, et sallisimme sen tapahtua ja sitten, kun se lähtee tapahtumaan, niin antaisimme sen myöskin sitten lähteä semmosella tavalla sykkimään ja resonoimaan siin meidän keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toisiimme kohdistuvassa vahvistavuudessa, joka meille ihmisolentoina myöskin on mahdollista. Et yhteisöllisenä olentona, ei vain siis yksilöinä, vaan yhteisöllisenä olentona.

[musiikkia]

Kirsi Kemell: Ollaan puhuttu projektissa paljon siit semmosesta positiivisuuden kierteestä. Eli kun lähdetään tekee niitä pieniä muutoksia siellä arjessa, huomataan ne ihmiset, otetaan ne mukaan, niin silloin itse asiassa se valtava hyödyntämätön potentiaali, mikä työntekijöissä yleensä on ja mikä on jäänyt käyttämättä ja mikä liittyy tähän systeemiällyn käsitteeseen hyvin läheisesti, niin päästään sitä potentiaalia hyödyntää. Eli silloin ei tarvikkaan ehkä tehostaa tai oikeestaan voi aatella tuolla valmistavassa teollisuudessa tänä päivänä, niin aika tehostettuja alkaa olla prosessit ja ja hankintaketjut ja toimitusketjut ja niin edelleen. Mut se mitä ei ole hyödynnetty niin paljon ku voitaisiin hyödyntää, ni on se inhimillinen potentiaali mikä siel työntekijöissä on. Ja pienilläkin hyvillä muutoksilla saahan sitä positiivisuuden kierrettä aikaan ja se on kyllä havaittu selvästi tässä meidän tekemisessä yritysten kanssa.



Esa Saarinen: Joo just niin. Ja anna mä sanon tohon siis sen näkökohdan, että siis tosiaan monet prosessit on viety objektiivisena entiteetteinä, ikään kuin ulkoa päin kun katsoo sitä, niin aikalailla pitkälle. Ja monasti siis lähes niin pitkälle, kun nyt voidaan siinä kategoriassa asiaa tarkastellen viedä. Mut sit ku loppujen lopuks kuitenkin siellä on ihmisolennot mukana kaiken aikaa ja siks toiseks myöskin sitten elävä elämä, kaikenlaisine semmone kummallisuuksineen, mitä elävä elämä tuo. Myöskin siitä syystä, et ku ihminenhan ei voi olla kokematta asioita. Ihminen ei voi olla ennakoimatta. Ihminen ei voi tässä mielessä katkasta omaa ajatteluaan. Niin on se prosessi itsessään kuinka briljantti hyvänsä, niin ihmiset silti pystyy tunaroimaan sen. Ja toisaalta myöskin, eihän mikään prosessikaan ole siis sellanen, että se ois jollakin tavalla saatavissa lopulliseen muotoonsa ja sit se vain ikään kuin pyörii ikiliikkujana. Että suhteessa se myöskin, että me hyväksymme sen meidän ihmisinä olevuuden merkillisen piirteen, että esimerkiksi että ihan selittämättömästi jonakin päivänä joku juttu vaan ei huvita ja et vaikka kuinka tiedetään, et se on arvokas, niin se siltä huolimatta vaan ei huvita. Tai että jotenkin siis välinpitämättömyys hiipi sisään, joku sellanen siis laiskuus, mitä kaikkea nyt sitten ihmiskunnan historiassa onkaan sitten nimetty niin erilaisina isoina tai pieninä paheina. Ne on meidän ihmisinä olevuutta.

Mut se on samanaikaisesti myöskin mahdollisuus. Sen kautta et mehän voimme taas tukea toinen toisiamme just sillä hetkellä, kun sen toisen kohdalla on se vähäsen kompuroivampi päivä ja työn ulkopuolella kuitenkin elämä kaiken aikaa jatkaa omaa viime kädessä aika dramaattista kaartaan ja siel on kaikennäköisiä myöskin tragedioita jokaiselle meistä varattuna. Että yhtäkkiä sä kuulet, et sun äidillä on joku kauhistuttava sairaus. Ja kun se elämä joka tapauksessa tuo sellaisen häilyvyyden ilmiön, niin tästä sitten seuraa, et taas sitte sen työn kannalta on niin valtavan tärkeä, et se meidän toisiimme kohdistama myöskin alitajuisesti aistittu kokemus, on vahvistava. Ja siinä mielessä sitä ilmiökenttää, Kirsi, mihin sä viittasit siis sellasena positiivisuuden kehänä. Et sen toisen ihmisen kiinnostus itseäsi kohtaa, niin harvoin jää ikään kuin erilliseksi ilmiöksi, vaan kyllä se sitten jollakin tavalla heijastuu siinä, miten itse kohtaat tän toisen. Ja se et mitenkä tässä suhteessa myöskin semmosessa heikkouden ulottuvuuksissa, jotka on osa meidän ihmisessä olevuutta, niin voimmekin sitten taas yhteisöllisessä mielessä toisemme vahvistaen nousta ylemmille tasoille ja se kokonaisuus sitten, kun me sitä katsomme, niin tämän seurauksena näyttäytyy niin paljon rikkaampana ihan kaiken kaikkiaan. Et loppujen lopuksi emme sitten ehkä antaisiskaan moniakaan niistä kielteisiä kokemuksesta pois, koska me näimme, et kuinka upeeta olikin puskea läpi sitten yhdessä toisten kanssa niitten koettelemusten ja hankaluuksiin. Joiden kautta sit kuitenkin sitten venytettiin se ottelu jostakin 3-0 tilanteesta, et ensin kaksi sekuntia ennen loppusumneria, niin 3-3 ja sitten jatkoajalla voittomaali. Nii et se sellaneen ihmisten myöskin aivan hämmästyttävä kyky henkisesti vahvistaa toinen toisiaan.

Kirsi Kemell: Kyllä. Joo. Et se tunneulottuvuus ihan yhtäläillä kuuluu tonne teollisuuden maailmaan, vaikka sitä ei ehkä niinku aina niin arvosteta tai aatella, et se menestys tulee jostain muualta.

Esa Saarinen: Joo, siis se teollisuuden maailmassa on tietysti luonnollista ajatella, että... Ja mä sanosin, et se etenee näin se ajatus, että on keskeistä saada prosessit kuntoon, mut sit siin on hyvin lähellä se johtopäätös, että riittää kun saa prosessit kuntoon. Ja nyt siis samalla tavalla vois sanoa, että mikrotasolla ihmisen kiusaus on kuvitella, kun hän siin välittömässä tilanteesta touhuaa sitä jotakin asiaa, et kun nyt tän saataisiin hoidettua, nii sitte ikään kuin jotain merkityksellistä on laajemmastikin katsoen tapahtunut. Vaikka me tiedämme hyvin, että sitten kun se yksi asia tehty, niin toinen asia on edessä. Et siis siinä mielessä sen laajemman kuvan hahmottaminen, joka prosessiteollisuuden osalta tarkoittaa sitä tosiasiaa, et ku nää ihmiset eivät voi olla kokematta joka päivä, he eivät voi olla tuntematta joka päivä. Merkityksellisessä ulottuvuus ei katoa mihinkään, vaikka siel ois millaiset prosessit, niistä ihmisistä, jotka ovat sitten käyttämässäni niitä prosesseja. Ja myöskin joillekka tehdään niitä prosesseja.

Niin tässä suhteessa ihmisenä olevuuden sanastoon ja ilmiökentän ja moninaisuuden tuominen myönteisenä mahdollisuutena on se keskeinen asia, mitä mä koen, että täs teijän projektissa, et siit siinä on ollut kysymys. Ja siitä on kysymys siit meidän systeemiäly viitekehityksen ytimessä.

Mikko Seppälä: Nyt kun näistä käsitteistä puhutaan, kun tämä hanke on ollut Systeminen johtaminen teollisuudessa -hanke. Niin kerroppa vielä, mitä sinun mielestäsi tämä systeminen johtaminen on? Mitä se pitää sisällään?

Esa Saarinen: No must jos ajatellaan systeemistä johtajuutta, niin must siin on kaksi keskeistä ulottuvuutta.

Yksi on se, että katotaan sitä kokonaisuutta. Mikä on se kokonaisuus, mitä täs johdetaan? Elikkä mitkä on ne keskeiset osat, jotka toin toiseensa vaikuttaa ja myöskin sitten voi yli ajan synnyttää kertautuvan vaikutuksen kautta valtavia seurauksia? Ei ainoastaan seurauksia, valtavia seurauksia. Tämä on yksi kysymys.

Mut toinen kysymys, yhtä tärkeä ja nää on tän saman asian eri puolia. Et ne eivät ole tosiansa poissulkevia. On se mun mielestä oivallus, että ku ihmisolento yksilönä ja sitte yhteisöolentona myös on lähtökohtasi virittynyt kokonaisuuksiin nähden, niin tämä on systeminen tapa olla todellisuudessa. Siis yhteydessä oleva tapa, jossa viime kädessä kaikki vaikuttaa kaikkeen, jossa kun kaikki vaikuttaa kaikkeen, niin silloin siinä on mukana myöskin sitten se mahdollisuus siihen, että jokin itsessään pieni muutos voikin niitten kertausvaikutusten ja vuorovaikutus vahvistavuuksien kautta, mitkä on osa ihmisenä olevuuden perustilannetta, nii aiheuttaa taas sitten sellasen vaikuttavuuden avaruuden esiin hahmottamisen johtajan kannalta, jossa

hän tarvitsee omia tunteitaan, jossa hän tarvitsee omia vaistojaan, hän tarvitsee omaa intuitiota ja hänen kannattaa sitä kaikkea käyttää. Nii sitä kautta myöskin niin, että hänen oma ajatuksensa ehtii ajatella asioita laajemmin, mihinkä sitten taas pysähtymistä tarvitaan, missä tarvitaan irtiotta niistä arkisten välittömien kysymysten myöskin ilmapiiristä ja kaventavuuksista, jotta sitten se laajempi kauneuskuva, merkityksen kuva saa tilaisuuden esittäytyä johtajalle häntä itseään kohottavasti, jotta hän sitten pystyy tekemään sen, mihin hän parhaimmillaan pystyy.

Mikko Seppälä: Todella hienosti sanottu. Ja kyllä jälleen kerran hymyilyttää. Kyllä ollaan niin jotenkin samaa mieltä näistä asioista ja mitä havaintoja tosiaan tässä matkan varrella hankkeen tiimoilta ollaan tehty. Mutta näistä asioistahan helposti keskusteltaisiin vielä vielä tuplana tämä tai vaikka muutama päiväkin putkeen, mutta nyt meidän podcastimme aika on päättynyt ja kiitämme erittäin paljon Esa sinua sinua siitä, että vajaa vuosi sitten osallistuit meidän yritysryhmän työpajaan. Oli erittäin hieno yhteinen päivä ja paljon saimme hyvää kiitosta yrityksiltäkin ja silloin varmasti uusia ajatuksia heräsi monella. Ja erittäin paljon kiitoksia, että saatiin sinun kanssa jutustella tässä podcastissakin.

Esa Saarinen: Kiitoksia ja kaikkea hyvää. Kiitos paljon. Hei hei.

Kirsi Kemell: Kiitos.

[Musiikkia]

Mikko Seppälä: Kuuntelit Systeminen johtaminen -podcastia. Se on tuotettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa, joka on saanut rahoitusta Euroopan sosiaalirahastosta. Tutustu projektiin verkkosivuilta [Jamk.fi/systeminen-johtaminen](http://Jamk.fi/systeminen-johtaminen).

[Musiikkia]