



Johda mielelläsi

PEKKA HÄMÄLÄINEN



Johda mielelläsi

PEKKA HÄMÄLÄINEN

Pekka Hämäläinen

Johda mielelläsi

SAGA Egmont

Johda mielelläsi

Cover image: Shutterstock

Copyright © 2015, 2022 Pekka Hämäläinen and SAGA Egmont

All rights reserved

ISBN: 9788728181621

1st ebook edition

Format: EPUB 3.0

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means without the prior written permission of the publisher, nor, be otherwise circulated in any form of binding or cover other than in which it is published and without a similar condition being imposed on the subsequent purchaser.

www.sagaegmont.com

Saga is a subsidiary of Egmont. Egmont is Denmark's largest media company and fully owned by the Egmont Foundation, which donates almost 13,4 million euros annually to children in difficult circumstances.

Johdanto

TEE HYVÄN ELÄMÄN TILAUS - OLET SEN ARVOINEN

Voisitko kuvitella, että jonakin aamuna herättyäsi edessä hämmöttävä työpäivä ei olisikaan sisuskalujasi ympäri kääntävä kymmenien pelkojen myllerryskenttä eikä töihin lähteminen vastenmielinen matka kohti maanpäällistä helvettiä? Työpaikalle saapuminen ei myöskään olisi epämukavuusalue, jossa ilkeät alaiset vain odottavat oikeaa hetkeä voidakseen kertoa sinun tehneen ratkaisevan virheen ja osoittaa sinut pätemättömäksi esimiestyöhösi.

Tänä aamuna kaikki olisikin toisin. Olisi tapahtunut ihme. Hyvä haltija olisi käynyt yön aikana vierailulla, heilauttanut taikasauvaansa ja koko todellisuus olisi muuttunut. Heräisit mieli virkeänä hyvin nukutun yön jälkeen, hoitaisit aamutoimesi levollisesti, antaisit rakkaillesi, puolisolle ja lapsille suukon aurinkoisen päivän toivotuksin ja lähtisit työpaikalle intoa puhkuen. Pelko olisi poissa, ahdistus tipotiessään. Mikään ei vääntäisi vatsaa.

Mielen täyttäisi rauhallinen varmuus mukavasta työpäivästä, luottamuksen ilmapiiristä ja keskinäisestä arvostuksesta. Työpaikalla elettäisiin ihmisiksi. Ihmiset osaisivat ja uskaltaisivat puhua toisilleen kunnioittavan dialogin kieltä, tuoda omia ideoitaan ja luovuuttaan yhteiseen keskusteluun. Ongelmat ja erimielisyydet ratkottaisiin aikuismaisesti ja jokaisella olisi kokemus, että hän tulee nähdyksi, kuulluksi ja arvostetuksi omana itsenään, persoonana. Ja mikä parasta, sinua arvostettaisiin

hyvänä pomona ja sinusta tykättäisiin mukavana, rentona ja luotettavana tyyppinä.

Vaikuttavinta työpaikalla olisi innostuksen ilmapiiri ja yhdessä tekemisen meininki. Elettäisiin kukoistuksen kulttuurissa, jossa jokainen saisi innostuneena tuoda omia talentejaan toisten ihailtavaksi. Kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen, kannustaisivat toisiaan ja saisivat ison roihun syttymään. Käytävillä vastaan tulisi hymyileviä ja ystävällisiä kasvoja, motivoituneita ihmisiä, jotka palaisivat halusta tehdä omia töitään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen. Tulosta syntyisi ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Kaikki haluaisivat sitoutua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Elettäisiin työpaikan arvojen mukaisesti. Kaikki tapahtuisi letkeän mukavassa, huumoria hersyvässä hengessä, vaivattomasti ja kepeästi. Mitään ei tarvitsisi pelätä eikä ketään varoa. Ei tarvittaisi kyttäystä eikä kontrollia. Osattaisiin iloita omista ja toisten saavutuksista ja onnistumisista juhlittaisiin koko joukkueen yhteisinä voittoina.

Mutta eihän tuollaisia työyhteisöjä ole olemassakaan, sanovat kyynikot. Voihan sitä kaikkea kuvitella, mutta oikea elämä ei ole tuollaista. Ihmiset ovat raadollisia, kateellisia ja kilpailuhenkisiä. He kyttäävät toisiaan, puhuvat selän takana paha ja puukottavat toisiaan selkään heti kun tilaisuus tulee. Ja kaiken yläpuolella leijuu taloudellinen lama kuin myrskypilvi, jonka salamat sinkoilevat arvaamattomina ja pelottavina yt-neuvotteluina, irtisanomisina ja elämän kurjistumisena laajalla rintamalla. Elämä on käynyt epävarmaksi. Ei ole pienintäkään syytä iloon. Ihmeitä voi tapahtua unissa ja elokuvissa, muttei todellisuudessa.

Minä rohkenen olla asiasta eri mieltä. Ihmeitä tapahtuu, jos uskomme niiden voimaan, tahdomme niiden tapahtuvan ja ryhdymme tilaamaan niitä elämäämme. On vain

muistettava yksi asia. Ihmeet eivät koskaan tapahdu ilman omaa työtämme. Hyvä haltija on valmiusasemissa, tarkkailee tilannettamme ja rientää avuksemme heti kun me itse olemme valmiita ryhtymään tuumasta toimeen, ihmeiden tekijöiksi.

Ihmeet ovat siis omissa käsissämme, esimiesten, työntekijöiden ja työyhteisön käsissä. Jos odotamme että jokin ulkopuolinen voima ryntää tekemään ihmeitä meidän puolestamme, petymme. Emme koskaan pääse niitä näkemään ja loppuelämä kuluu helposti ihmeitä odotellessa. Hyvä haltija ei tee likaista työtä meidän puolestamme. Hän ei astu meidän rooliimme eikä tunkeudu meidän reviiрилlemme. Hän ei muuta asenteitamme eikä käytöstämme. Kaiken sen me joudumme tekemään itse, mutta Hyvä haltija tulee avuksemme rohkaisijana ja kannustajana heti, kun me olemme itse valmiita muuttumaan.

Tunnistatko viestini? Voit jatkaa epätydyttävää elämääsi latistuksen ilmapiirissä, pelkojen, turhautumisen ja valittamisen maailmassa tai aivan yhtä hyvin voit muuttaa elämääsi radikaalisti paremmaksi. Valitessasi toisin, saat laatua elämääsi, mielekkyyttä kaikkeen siihen mitä teet ja tyydyttäviä, rikastuttavia vuorovaikutussuhteita työpaikallesi ja kotiisi.

Presidentti Martti Ahtisaari totesi Nobel-palkintopuheessaan: "Rauha on tahdon asia. Koska ihmiset ovat sotkeneet välinsä pelon, ennakkoluulojen ja omien uskomustensa sokaisemina, he voivat ne myös korjata. Tarvitaan vain yhteinen tahto rakentaa rauha." Tämä viisaus toimii missä tahansa ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Se toimii kotona ja työpaikoilla. Tahto saa ihmeitä aikaan työntekijöiden ja esimiesten välisissä suhteissa, samoin työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Hyvä haltija saapuu paikalle heti, kun me

olemme valmiita muuttamaan asenteitamme ja käytöstämme.

Juuri nyt kannattaa tehdä hyvän elämän tilaus. Olet sen arvoinen ja saat sen, mitä tilaat. Ihmeitä tapahtuu ja Hyviä haltijoita on liikkeellä.

JOHDA MIELELLÄSI - PROSESSOI MIELTÄSI

Mutta mitä ihmeiden tilaaminen ja Hyvän haltijan kutsuminen työpaikalle voisi tarkoittaa käytännössä? Mitä voisi olla sellainen toimeen tarttuminen, jossa tarvitaan meidän omia käsiämme? Miten voisimme muuttaa omia asenteitamme ja käytöstämme, että hyvän voimat saisivat niskalenkin valittamisen, tyytymättömyyden ja huonojen fiilisten voimista? Entä millaista olisi johtaminen, joka ei perustukaan pelon, kontrollin ja kyttäämisen kestättömiin epäilyihin, vaan uskon, rohkeuden ja luottamuksen myönteiselle perustalle.

Kysymys on ennen kaikkea asenteesta, oman negatiivisen suhtautumistavan muuttamisesta positiiviseksi. Toinen vaikuttava tekijä ovat käyttäytymisen muutokset. Jos haluamme oikeita muutoksia, myönteisyyden tulee näkyä arjen ongelmien ratkaisuisissa ja paremmin toimivina vuorovaikutussuhteina. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen asetetaan keskiöön ja häntä kunnioitetaan persoonana ja työntekijänä. Tutkimukset kertovat, että kun ihmisen arvo nostetaan rahan arvon edelle, tuloskin paranee. Ihmisarvon kunnioitus saa ihmisen sitoutumaan työhönsä ja sitoutunut tekee parempaa tulosta.

Näitä asioita me tutkimme tulevilla sivuilla. Me mietimme, miten johtaminen voisi olla mukavaa ja kevyttä, enemmänkin surfaamista aallonharjalla kuin sen syövereissä. Uskon siihen, että esimiestyötä voi tehdä ihan

mielellään – hyvillä mielin – ja näin asennoituneena töihin on jopa ihan mukavaa mennä. Sellaisesta esimiestyöstä saa iloa elämään, onnistumisen kokemuksia ja tyydytystä. Työpaikan ihmissuhteet rikastuttavat omaa mieltä ja tuntuvat palkitsevilta.

Tähän kirjaan haastattelemani johtajat puhuvat esimiestyön positiivisesta voimasta. He kertovat omia kokemuksiaan työn ilosta ja ovat innostuneita ihmisten johtamisesta. Johtaminen ei ole heille pakkopullaa, väkisin vääntämistä, vaan he tekevät työtään hyvillä mielin. Se näkyy myös heidän positiivisessa habituksessaan.

Avain tällaisen asenteen löytymiseen ei ole kuitenkaan ollut mikään helppo nakki. Se ei myöskään ole geeneissä peritty luonteenpiirre tai jo lapsuudenkodissa opittu positiivinen suhtautuminen asioihin. Toki sellaiset mallit ovat tärkeitä ja saattavat helpottaa elämän polkuamme, mutta meillä kaikilla on oma tiemme, varsin usein kivinen ja mutkainenkin kuljettavana. Kaiken hyvän ja onnellisen lisäksi joudumme kohtaamaan myös omaa kipuamme ja keskeneräisyyttämme.

Itse asiassa positiivisen asenteen ydin on pitkään harjoiteltu **taito johtaa itseään**. Omista peloista, ennakkoluuloista ja haitallisista uskomuksista vapautumiseen ei ole oikotietä. On pitänyt tehdä paljon töitä itsensä kanssa. Oivallukset ovat syntyneet vuosia kestäneen, hitaan ja välillä hyvin kivuliaan prosessoinnin tuloksena. Elämä on pakottanut epämukavuusalueelle, itsensä näkemiseen rehellisesti sellaisena kuin todellisuudessa on, silloin kun naamarit ja roolit on riisuttu, kun ihminen on alastomana ja paljaana oman totuutensa äärellä.

Mutta kohdattu psyykkinen kipu on ollut myös parantavaa kipua. Kun uskaltaa katsoa epäonnistumisiaan, tekemiään virheitä, huonosti hoidettuja ihmissuhteita ja

omia alhaisia tunteitaan mitään kieltämättä, pakenematta, vähättelemättä tai ulkopuolisia syntipukkeja etsimättä, mielen prosessi edistyy, ja ihminen alkaa muuttua. Tämä on tie asenteiden ja käytöksen todelliseen muuttumiseen. Itse asiassa se on tie myös oman sisäisen vahvuuden syntymiseen. Kun uskaltautuu itsensä rehelliseen kohtaamiseen, alkaa löytää omia voimavarojaan.

Mielellään johtaminen ei tietenkään tarkoita sitä, että töihin olisi joka päivä mukava tulla ja että ihmisten johtaminen olisi päivästä toiseen yhtä hellantuutelia tai tuloksellista voittokulkua menestyksestä toiseen. Päivät vaihtelevat, samoin ajatuksemme ja tunteemme. Välillä kaikki tuntuu takkuiselta kaaokselta josta ei mikään ota tolkkua. Sitten on mukavia työpäiviä, jolloin kaikki sujuu kuin siimaa. Arjen työpäivät ovat useimmiten rutiinien pyörittämistä, tylsiä ja turhauttavia, mutta niistäkin selviää kun asenne on oikea ja uskoo ratkaisujen löytyvän. Silloin tylsäkin työ on vain pakollinen hidaste kohti isomman päämäärän toteutumista. Se on vain parasta tehdä alta pois. Tämä asenne antaa mielen myös epämukaville työn osioille. Lopputuloksen kannalta niitäkin tarvitaan.

Parasta asennoitua, että aina ei työssä ole mukavaa, niin kuin ei elämässä muutenkaan. Silloin tylsätkään työt eivät ala syödä ihmistä sisältä. Hyvä määritelmä työstä on mielestäni se, että se antaa enemmän kuin ottaa, että se tuo enemmän iloa ja tyydytystä elämään, kuin vie energiaa ja voimavaroja. Työn mielen ja oman jaksamisen tasapaino toimii.

Itse ajattelen, että työn mieli syntyy oman päämme sisällä, sisäisen prosessoinnin, keskustelun ja tekemiemme valintojen seurauksena. Ajattelu auttaa meitä työstämään omaa mieltämme, selvittämään mitä oikeasti haluamme ja mitä emme. Kun samalla tunnistamme tunteitamme, voimme punnita ovatko tunteemme ja ajatuksemme

sopusoinnussa vai ristiriidassa keskenään. Näin pää ja sydän käyvät vuoropuhelua keskenään ja osaamme tehdä oikeita ratkaisuja. Kun teemme itsemme kanssa sopusoinnussa olevia päätöksiä, emme toimi itseämme vastaan. Kysymys on asenteesta ja valinnoista.

Oma persoona pelissä – johtamisen tärkein työkalu

IHMISTEN JOHTAMINEN ON VAIKEAA

Kukapa ei haluaisi olla hyvä pomo? Sellainen, jolle ihmisten johtaminen olisi luontaista, jopa helppoa. Sellainen, joka osaisi asemoida itsensä sopivalle etäisyydelle työntekijöistä, niin että hän olisi läsnäolevasti tavattavissa aina silloin kun häntä tarvitaan, mutta osaisi myös ottaa riittävästi etäisyyttä keskittyäkseen omiin töihinsä ja antaakseen työntekijöille työrauhan. Hyvä pomo ei myöskään kaveeraisi kenenkään kanssa eikä hänellä olisi suosikkeja. Hän kohtelisi työntekijöitä kunnioittavasti, tasapuolisesti ja ihmisarvoisesti. Hyvä pomo osaisi nähdä kokonaisuudet ja pystyisi erottamaan olennaiset asiat epäolennaisista.

Tässä muutama poiminta hyvästä johtajuudesta. Lisää löytyisi varmaan pilvin pimein näkökulmasta riippuen. Miksi johtaminen on kuitenkin käytännössä niin vaikeaa? Miksi esimiesten kuulee usein valittavan väsymystään, työn paineita ja alaisia, joille omat edut tuntuvat menevän aina työn ja yhteisen edun edelle? Entä miksi alaiset puhuvat pomoistaan enemmän paha kuin hyvää ja juoruavat heidän virheistään keskenään käytäväkeskusteluissa, mutta eivät uskalla ottaa asioita suoraan esimiehen kanssa puheeksi? Ei edes kehityskeskusteluissa. Miksi esimiestyöstä puhuttaessa negatiivisuus on enemmän vallalla kuin positiivisuus? Miksi monet esimiehet palavat loppuun? Miksi vain harva pomo tuntuu onnistuvan työssään?

IHMISET OVAT USEIN EPÄLOOGISIA JA TOIMIVAT ARVAAMATTOMASTI

Oma päätelmäni on, että ihmisten johtaminen yksinkertaisesti on vaikeaa. Moni tuntemani johtaja tuskailee asian kanssa ja hyväksyy väitteeni yksiselitteisesti. Jotkut esimiehet repivät harmaantuvia hiuksia päästään ihmetellen ihmisten huonoa käytöstä, epäloogista poukkoilua jo moneen kertaan sovituissa toimintatavoissa. Se, mistä on yhdessä neuvoteltu ja päätetty, ei vain toteudu. Pelisäännöistä ei pidetä kiinni ja työntekemisen fokus on kateissa. Johtaminen tuntuu olevan taitolaji, jossa vain harvat onnistuvat. Ihmiset ovat erilaisia ja heidän toimintansa on usein arvaamatonta. Ihminen toimii epäloogisesti, mieli harhailee ja tunteet vievät pois fokuksesta. Työnteosta tulee haahuilua, epämukavuusalueen välttelyä ja toisarvoisiin työtehtäviin keskittymistä. Aikaansaannokset ja työn edistyminen ovat vähissä.

PUUTTEITA VUOROVAIKUTUSTAIDOISSA

Toinen selittäjä johtamisen vaikeuteen voisi löytyä vuorovaikutustaidoistamme. Meillä on tarjolla monenlaisia johtamisen koulutuksia, mutta ymmärtääkseni useimmat niistä keskittyvät ulkoisen johtamisen hallintaan toisin sanoen, strategian, laadun ja tuloksen johtamiseen. Puhutaan myös prosessijohtamisesta, jolla tarkoitetaan työvirran eli prosessien mukaista vastuukokonaisuutta. Sen sijaan sellaisia prosessikoulutuksia, joissa esimiehiä haastettaisiin tutustumaan paremmin itseensä, oman mielen liikkeisiin ja pään sisäisen maailman hallintaan, tutkimaan omia motiivejaan ja kasvamaan itsensä johtajiksi, on tarjolla melko vähän.

Suurimmat johtamisen puutteet ilmenevät vuorovaikutustaidoissa. Tiimipalavereissa ei synny kohtaamisia. Puhutaan ohi tai vierestä. Viestit ovat epämääräisiä ja päätöksenteko löysää – pitäisi tuokin asia muuttaa -tyyppistä. Asioita ei ymmärretä lainkaan tai ne ymmärretään väärin ja kun ei voi olla varma, onko ymmärtänyt oikein, pomon toivomalla tavalla, sitä ei uskalleta ottaa puheeksi. Takana on pelko oman ymmärtämättömyyden paljastumisesta. Työ jätetään tekemättä, ettei vain tule virheitä. Tai ollaan tekevinään mukamas jotakin kovalla tohinalla.

Yritysvalmentaja Henkka Hyppönen kertoo kirjassaan *Pelon hinta* oivan esimerkin siitä, miten firman johtajat ymmärtävät työn kannalta keskeisen termin aivan eri tavoilla eikä kukaan rohkene ottaa sen selvittämistä puheeksi.

”JÄRJESTELMÄN” YMMÄRTÄMINEN

Usein paljastuu, että päällisin puolin samanmieliset ihmiset ovatkin jyrkästi eri mieltä asioista. He ovatkin vain työrauhan nimissä päättäneet pitää suunsa kiinni ja nyökytellä. Palavereissa puhuvat käyttävät käsitteitä, joita eivät ymmärrä. Tai ymmärtävät, mutta eri tavalla kuin muut huoneessa olevat, vaikka kaikki käyttävät kyseistä käsitettä työssään päivittäin. Joskus kukaan ei ole ymmärtänyt mitään, mutta silti työtä tehdään tohinalla.

Todistin kerran itse keskustelua, jolta olisi vältytty, jos idiootti olisi ollut aiemmin paikalla. (Idiootti on ulkopuolinen, nelivuotiaan lapsen tasolla oleva aikuinen, joka kysyy aina kun hän ei ymmärrä. Ulkopuolinen voi kysyä kysymyksiä, joita ryhmään kuuluvat eivät herkästi esitä. Idiootti voi kyseenalaistaa

yleisesti hyväksytyt totuudet, käytetyt käsitteet, tehdyt suunnitelmat ja niiden perusteluiden totuudellisuuden.)

Huoneellinen johtavassa asemassa olevia insinöörejä oli kokoontunut ratkaisemaan työnsä tulevaisuutta koskevia raskaita haasteita. Jokainen huoneessa istunut insinööri oli teknisesti ansioitunut, osa matemaattisesti erittäin lahjakkaita ja osa patentin haltijoita, kaikki äärimmäisen ylpeitä omasta osaamisestaan.

Keskustelun edetessä nousi esiin käsite ”järjestelmä”, joka oli heidän työnsä kannalta keskeinen termi. Vaikka käsitteen piti olla vaaraton, sitä seurasi kiihkeä väittely, jossa jokainen vuorollaan korjasi tai täsmensi edellisen puhujan määritelmää ”järjestelmästä”. Lopulta, kiivaan ja pitkään jatkuneen väittelyn jälkeen, yksi insinööreistä pyysi puheenvuoroa ja sanoi: ”Ei se taida olla ihme, että meillä on ongelmia, kun me kaikki olemme eri mieltä siitä, mitä järjestelmä tarkoittaa.” Huone hiljentyi.

Tilanne avasi monta lukkoa. Rehellisyyden ja paljastumisen jälkeisessä tunnelmassa ryhmä pääsi muidenkin epämääräiseksi jääneiden käsitteiden jäljille, joiden merkitystä kukaan ei ollut uskaltanut kysyä, koska kaikki olettivat, että muut ryhmän jäsenet tietävät käsitteiden täsmälliset merkitykset. Ryhmän jäsenet kokivat, että oman tietämättömyyden näyttäminen muille olisi ollut äärimmäisen vaarallista. ”Tyhmien” kysymysten esittäminen on aina sosiaalinen riski, vaikka muuta väitetään. Asiantuntijoiden keskuudessa on valtava riski paljastaa olevansa se, joka ei tunne asioita.

On selvää, että kun työn kannalta merkitykselliset käsitteet ovat epäselviä tai jokainen ymmärtää ne omalla tavallaan,

siitä seuraa löysää päätöksentekoa. Asiat eivät etene. Idiootti voisi auttaa.

LÖYSÄÄ PÄÄTÖKSENTEKOA

Löysää päätöksentekoa on myös se, että epäselväksi jääneen viestin lisäksi ei kysytä, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä asia on hoidettu. Myöskään seurannasta ei ole sovittu. Ei ihme etteivät työt suju. Tällainen on johtamistaidon puutetta. Hyvää johtamista on sellainen, että jokainen työntekijä tietää palaverin jälkeen, mitä hänen on konkreettisesti tehtävä. Tämä on johtajuuden iso haaste. Esimiehen tulisi oppia ilmaisemaan itseään selkeästi ja ymmärrettävästi. Mutta viestien perillemenossa tärkeää on myös toisen osapuolen osuus. Jos työntekijä ei ymmärrä saamaansa työtehtävää, hänen pitäisi rohjeta kysyä pomolta, mitä tämä oikeasti tarkoittaa. Tarvitaan siis myös hyviä alaistaitoja.

Vielä tärkeämpää ovat hyvät vuorovaikutustaidot isommissa ja vaikeammassa vuorovaikutusongelmissa. Pitäisi oppia ymmärtämään omia tunteitaan ja toisen tunteita, jotta kykenisi tarttumaan ratkaisuihin.

ITSETUNTEMUKSEN LISÄÄNTYMINEN AUTTAA YMMÄRTÄMÄÄN MUITA

Tavoite on, että sisäisen johtajuuden lisääntyessä esimiehillä olisi parempi mahdollisuus oppia ymmärtämään myös alaisiaan ja siirtää itse oppimansa oivallukset käyttökelpoisiksi arjen työkaluksi ja johtamisen taidoiksi.

Pohtiessamme työntekijöiden epäloogista käyttäytymistä, unohtuu helposti että myös johtaja itse saattaa käyttäytyä epäloogisesti. Hän poukkoilee visioissaan yhtenä päivänä yhteen suuntaan ja seuraavana toiseen. Alaiset ovat

ymmällään sen suhteen, mihin oikeasti pitäisi keskittyä. Pahinta on se, jos esimies käy tuulella. Hänen mielialansa ja tunteensa heittelevät milloin mitenkin. Välillä hän on miellyttävä ja mukava, välillä pahantuulinen, ilkeä ja etäinen. Noina päivinä hänet on parasta kiertää kaukaa. Työntekijät elävät jatkuvassa pelossa esimiehen tunnetilojen suhteen. Jotkut sanovat että näkevät jo aamulla töiden alkaessa pomon naamasta, millä tuulella hän tänään on, hyvällä vai huonolla. Oma käytös valikoituu automaattisesti tämän tiedon seurauksena.

Ulkoisen johtamisen rinnalle tarvitsemme siis ehdottomasti myös sisäisen johtamisen työkalupakkia, josta saataisiin apua pään sisällä tapahtuvien mielenliikkeiden ja ailahtelujen, jopa tunnemyrskyjen ymmärtämiseen ja hallintaan. Hyvän johtamisen lähtökohtana on tulkinta, ettei pomo ole tahallaan ilkeä, epälooginen tai sopimuksista piittaamaton. Jos toiminta on tahallista, pomo on väärässä työssä ja asemassa. Useimmiten kysymys on siitä, ettei johtaja hallitse tunteitaan eikä mielensä liikkeitä, vaan kadottaa fokuksensa ja sen seurauksena johtaminen on poukkoilevaa ja ennalta-arvaamatonta. Alaisille tällainen käytös on rankkaa ja energiaa kuluttavaa.

Yhtälailla myös alaiset saattavat toimia epäjohtonmukaisesti työtehtävissään. Tiimipalaverissa on sovittu selkeästi miten tulevan hankkeen suhteen toimitaan. Roolit on jaettu, työpareista ja aikatauluista sovittu ja kaikki nyökyttelevät esimiehen kysyessä, ovatko kaikki ymmärtäneet uudet tehtävänsä. Kun palaverista lähdetään pois, osa porukasta jatkaa omia töitään ja vanhoja projektejaan tutulla, totutulla mallilla ikään kuin he eivät olisi ikinä kuulleet siitä, mistä juuri sovittiin.

Kun esimies kysyy häneltä: "Miksi toimit näin, vaikka olimme sopineet toisen tavan." Tämä vastaa, ettei itsekään ymmärrä miksi siinä kävi näin. Työntekijä ei luo ongelmaa

tahallaan, eikä ilkeyttään, vaan häntä tuntuu ohjaavan jonkinlainen sisäinen tekijä, joka motivoi hänet uuden toiminnan sijasta vanhaan. Onko kysymys uuden pelosta ja vanhan tutun ja turvallisen säilyttämisestä, auktoriteettikapinasta, piittaamattomuudesta vai jostakin ihan muusta?

ITSENSÄ JOHTAMISEN TAITO ON ONNISTUNEEN JOHTAMISEN EDELLYTYS

Itsensä johtamisessa ideana on, että kun itsetuntemus lisääntyy, ymmärrys omaa sisäistä maailmaa, tunteita, tarpeita, ennakkoluuloja, uskomuksia ja motiiveja kohtaan kasvaa. Samalla omaa käyttäytymistään oppii ymmärtämään paremmin. Toiminnalle ja käytökselle löytyy selityksiä ja uusia tulkintoja. Ajattelu monipuolistuu ja elämään tulee uusia sävyjä. Itseymmärryksen tiedostaminen auttaa tekemään uudenlaisia valintoja, sellaisia jotka toimivat paremmin ja tekevät elämästä tyydyttävämpää ja työstä mielekkäämpää. Jos esimerkiksi työpaikalla löytää uusia suhtautumistapoja niin sanotusti hankaliin ihmisiin, oma vuorovaikutus muuttuu positiivisemmaksi ja se muuttaa myös käytöstä näiden ihmisten suhteen. Johtamisessa tämä voi olla suurenmoinen työkalu.

MUKANA ELÄMÄN MUUTOSPROSESSEISSA

Kolmas osa ongelmaa on elämän pysähtymätön muutosprosessi, jossa olemme koko ajan mukana, halusimmepa sitä tai emme. Tämä unohtuu meiltä helposti. Elämän perusluonne on muutos. Koko ajan se menee eteenpäin, vääjäämättä ja pysähtymättä. Voimme ajatuksissamme ja muistoissamme palata taaksepäin, mutta

elämän kello ei koskaan pysähdy lähteäkseen kulkemaan taaksepäin kohti mennyttä. Suunta on aina eteenpäin kohti tulevaa, ja se tarkoittaa muutosta, johon kaikki elollinen on sidoksissa.

Jossakin syvällä ihmisen sielussa soi kuitenkin toive, että me emme muuttuisi ihmisinä, vaan pysyisimme sellaisina, kuin joskus nuoruutemme kukoistuksessa tai työuramme alkuvaiheessa olimme. Parisuhteessa elämme saman epärealistisen toiveen lumoissa: "Koskaan et muuttua saa."

Elämän laki on kuitenkin armoton, virtaa ei voi pysäyttää. Välillä kosket pauhaten se syöksyy eteenpäin, välillä vähäisellä voimalla hiljaa solisten, mutta virtaus on aina eteenpäin. Siinä elämän virrassa mekin olemme mukana. Koko ajan se muuttaa meitä ja kanssaihmissiämme. Ei tarvitse kuin katsoa vanhoja valokuvia ja sitten vilkaista peiliin. Huomaa kyllä että olemme muuttuneet. Vain kerran olimme sylilapsia, kerran 5- ja 10-vuotiaita, sitten meistä tuli nuoria 15-, 20- ja 25-vuotiaita. Äkkiä huomasimme olevamme keski-ikäisiä 30-, 40- ja 50-vuotiaita, perheellisiä, eronneita, yksineläjiä työuran kiihkeissä vaiheissa. Sen jälkeen edessä ovat pitkät eläkevuodet kremppoineen ja kolotuksineen, ahdistavana tai valoisana yksin tai yhdessä, lopulta toisten huolenpidon varassa ja sitten se kaikkein vaikein, kuolema.

Näkökulmasta ja elämän filosofiasta riippuen tämä kaikki, ihmisen elämä vuosikymmenineen on kiitänyt ohitsemme pienessä hetkessä, yhdessä vilauksessa. Siinä ohessa osa tärkeistä ihmisistä on vaihtunut. Jotkut ovat jo kuolleet. Eroamiset ovat sotkeneet kuvioita oudoiksi. Jotkut ihmiset ovat vain jäänet pysäkillle jossakin matkan varrella. Myös uusia ihmisiä on tullut heidän tilalleen matkakumppaneiksi.

Mutta me muutamme koko ajan, myös psyykkisesti. Siitä, mitä me olimme persoonina joskus, on enää pieni osa

jäljellä. Tietyt persoonallisuuden piirteet, kuten iloisuus, surullisuus, pitkä- ja lyhytjänteisyys, oma-aloitteisuus ja vetämättömyys, ne joista meidät on helppo tunnistaa vuosienkin jälkeen toki säilyvät kehdosta hautaan, mutta paljon on myös muuttunut matkalla. Elämän kohtalot, hyvät ja huonot muuttavat meitä ehkä eniten. Olemme kasvaneet henkisesti, ajatuksemme ovat kehittyneet, tunteemme ovat muuttuneet. Elämän kokemusta on tullut rutkasti lisää.

HYVÄ VAI HUONO POMO? – PÄÄTÄ ITSE!

Myös omilla valinnoillamme on suuri merkitys. Itse pidän tätä kaikkein merkityksellisimpänä muutostekijänä. Me kaikki saamme tietynlaiset elämän eväät, mutta me voimme suurelta osin myös itse valita kohtalomme, sen mitä meistä ihmisinä tulee. Voltaire totesi aikanaan: ” Elämä jakaa meille kortit, toisille hyvät, toisille huonot, mutta meidän itsemme on niillä pelattava.”

Kaikki edellä mainitsemani hyvän johtamisen kriteerit vaativat korkealle asetetun riman ylittämistä. Ne edellyttävät johtajalta selkeitä kasvu- ja kehitystavoitteita, itsetuntemuksen lisäämistä ja itsensä johtamisen taitoa. Viestini on, että *yhtätärkeää kuin johtamisen ulkoisten taitojen oppiminen, on ihmisen sisäinen kasvu persoonana, kehittyminen niissä asioissa, jotka rehellisen itsetutkinnan tuloksena kokee omiksi heikkouksiksi tai kehityshaasteiksi.* Moni on niistä yleensä tietoinen, koska hän on saanut niistä palautetta läheisiltään, puolisolta ja lapsilta. Myös työkaverit ja työyhteisö ovat merkittäviä palautteen antajia, samoin läheiset hyvät kaverit.

PALAUTE- JA KEHITYSTYÖSKENTELEY JOHTAMISEN
APUNA

Kehityskeskusteluja, silloin kun niissä uskalletaan puhua rehellisesti, pidän erinomaisena aidon palautteenannon ja niin johtajaksi kuin työntekijäksi kasvamisenkin työkaluna. Ilmapiirin on kuitenkin oltava näissä keskusteluissa täysin turvallinen, ettei työntekijälle jää pienintäkään pelkoa kostosta, jos hän sanoo jotakin epämiellyttävää vaikkapa pomon huonosta johtamisesta. Kypsä johtaja kestää kyllä rehellisen palautteen ja ottaa sen vakavasti.

Huomionarvoista on tietenkin miettiä puolin ja toisin, miten asiat ilmaisee. Palaute voi olla hyvinkin suoraa, kunhan se ei ole ilkeää eikä epäystävällistä. Sen tulee olla kunnioittavaa ja sen pitää tähdätä asioiden paranemiseen. Tärkeää on, että se kohdistuu tekemiseen, toimintaan ja työn tekemiseen ei persoonaan. Tärkeää on viestittää: tässä asiassa sinun tulee parantaa ja näin toimimalla voisit sen tehdä. Tärkeää on myös esittää toive siitä, miten haluaisi asioiden kehittyvän ja miten ne toimisivat silloin, jos kaikki olisi nykyistä paremmin.

Jos palaute on loukannut tai jäänyt kaivelemaan mieltä, se kertoo, että joku on osunut arkaan kohtaan. Sen sijaan, että alkaisi miettiä, miten annan tämän loukkauksen takaisin, hedelmällisempää on ryhtyä miettimään, miten voisin käytöstäni muuttaa. Kosto on pikkumaista eikä johda mihinkään hyvään. Jos sen sijaan pääsen loukkauksen yläpuolelle ja onnistun muuttamaan asennettani ja käytöstäni seuraavassa kohtaamisessa, olen saanut ison itseni voittamisen kokemuksen. Tällainen on minän kasvua ja tuottaa paitsi hyvän olon tunteita, myös antaa uskoa siihen, että voin kehittyä esimiehenä johtamisen taidoissa.

Usein esimies saa osakseen jopa persoonaan kohdistuvaa suoranaista haukkumista? Johtamisen tapoja arvostellaan käytäväkeskusteluissa ja kahvipöydissä. Pahimmillaan esimiehen persoonaa ruoditaan, hänen virheitään kytätään ja hänen henkilökohtaisesta elämästään juoruillaan selän

takana kaikenlaista ikävää. Myrkynkylväjät ja hymyilevät tappajat ovat liikkeellä eivätkä anna armoa. He kulkevat toimittamassa omaa johtaja on syyllinen missiotaan ja yrittävät saada väkeä puolelleen. Pomo saakin usein kaiken negatiivisen lastin työpaikalla kannettavakseen. Tuntuu kohtuuttomalta. Tällaisessa työyhteisössä on tosi vaikeaa toimia esimiehenä.

HYVÄ JOHTAJA LUOTTAO IHMISIIN JA USKOO HEISTÄ HYVÄÄ

Hyvän *pomon erottaa huonosta siitä, että hän luottaa ihmisiin ja uskoo heistä hyvää. Hän myös puhuu alaisistaan hyvää.* Hän tekee sen silloinkin, kun työntekijä ei aina osoittaudu luottamuksen arvoiseksi. Luottamus on asenne. Hyvä pomo haluaa uskoa työntekijästä hyvää. Hän kiittää ja kannustaa. Hän antaa palautetta hyvistä työsuorituksista, mutta puuttuu ystävällisen jämäkästi huonoihin. Merkittävää tässä on se, että puuttuessaan huonosti hoidettuun työhön, johtaja tekee sen työntekijän itsensä kannalta, että tämä saisi kokemuksen virheen korjaamisesta ja onnistumisesta. Ei siksi, että hän pääsee pomona mollamaan alaistaan.

Hyvän johtajan ei tarvitse kytätä eikä kontrolloida. Hän kunnioittaa ihmisten ammattitaitoa ja asiantuntemusta niin paljon, että antaa vastuun työntekijöille itse ideoida, suunnitella, kokeilla, luoda ja toteuttaa omaa työtään. Kun turha kontrollointi jää pois, johtaja voi rauhassa keskittyä omaan työhönsä, johtamiseen. Siinä riittää kyllä tekemistä. Samalla johtaja säästää omia voimavarojaan. Suurenmoisena lisäetuna on, että kun työntekijät kokevat johtajan luottavan heihin, he ottavat vastuuta kiitollisina ja haluavat osoittautua luottamuksen arvoiseksi. Syntyy uusia

luovia ratkaisuja, yleensä merkittävästi huikeampia, kuin kontrolloivan johtajan epäluuloisten katseiden alla.

KÖSSIN KEHITYSTARINA

Kössi oli työskennellyt ison firman osastopäällikkönä viitisen vuotta, kun hän sai burnoutin ja joutui pitkälle, yli puolen vuoden sairauslomalle. Se ei tullut hänelle yllätyksenä, koska hän oli kokenut työnsä jo usean vuoden ajan erittäin kuormittavana. Yritys oli tuona aikana kasvanut melkoisesti ja firma palkkasi uusia työntekijöitä satamäärin pystyäkseen vastaamaan kysynnän tarpeisiin.

Kössin työtehtävissä se tarkoitti työtiimien lisääntymistä. Aluksi hänen vastualueellaan oli ollut vain muutama tiimi, mutta uudessa tilanteessa niitä alkoikin olla kymmeniä. Kössiltä tiedusteltiin, halusiko hän, että hänen avukseen palkattaisiin uusia osastopäälliköitä, mikä olisi keventänyt hänen työkuormitustaan. Kössiä pelotti tiimien määrän kasvu ja talon positiiviseen suuntaan muuttunut tilanne, mutta hän uskoi selviytyvänsä työkuormastaan. Toisaalta hän halusi mitata omia rajojaan.

Kössi oli alusta lähtien ollut erittäin vastuullinen työssään ja saanut siitä runsaasti positiivista palautetta. Iso pomo oli kehunut hänen työpanostaan julkisestikin. Myös tiimeiltä tuli jatkuvasti hyvää palautetta. Kössi oli selvästi pidetty osastopäällikkö, kaveri joka teki työtä sydämellään firman parhaaksi, itseään säästämättä.

Aluksi kaikki näyttikin hyvältä. Firmaan oli rekrytoitu uusia hyviä tyyppejä, tiimipelaajia, jotka omaksuivat nopeasti talon tavat, mutta Kössi itse alkoi voida huonosti. Hän kantoi työt kotiin ja teki iltaisin

työpäivän jälkeen vielä monen tunnin ajan läppärillä seuraavan päivän työsuunnitelmia.

Vaimo ja lapset reagoivat isän jatkuvaan työssäoloon kotona ja valittivat tyytymättömyyttään. Perheen yhteinen aika alkoi olla kortilla. Aina ei ehditty edes yhteiseen ruokapöytään, vaikka isä olikin kotona työhuoneessaan. Hän oli henkisesti poissa. Tämä aiheutti perheriitoja ja vaikka vaimo yritti parhaansa mukaan ymmärtää Kössin työpaineita, tämä koki aiheuttamastaan tilanteesta valtavaa syyllisyyttä. Lapsetkin valittivat, ettei isällä ollut koskaan aikaa heille. Kössin tärkeimmät tukijoukot olivat kääntymässä häntä vastaan.

Aikaisemmin säännöllisesti fyysisestä kunnostaan hyvin huolehtinut mies oli jo toista vuotta laiminlyönyt itseään. Punttisali oli työkiireiden vuoksi jäänyt, samoin hänen tavaramerkkinsä, pitkät juoksulenkit. Kössillä oli pari maratoninkin takana. Jopa yhteiset viikonloppukävelyt vaimon kanssa olivat loppuneet työkiireiden vuoksi.

Seuraukset alkoivat näkyä Kössin habituksessa. Urheilullinen mies alkoi näyttää keski-ikäiseltä, väsyneeltä tyypiltä, joka yritti ratkaista ongelmaansa muutamalla keskio luella saadakseen unta iltaisin ja rentoutuakseen. Vaimo kuittaili ikävään sävyyn tästä, vaikka hän oli enemmänkin huolissaan Kössin jaksamisesta. Tilanteen vakavuuden Kössi ymmärsi vasta työterveyslääkärin kerrottua hänelle, että hänen verenpaineensa olivat tosi korkealla ja että tällä menolla Kössi palaisi loppuun. Lääkäri määräsi hänelle myös verenpainelääkityksen. Mutta edelleenkin Kössi ei halunnut sairauslomaa eikä hän halunnut pomojensa tietävän missä mentiin. Hän lupasi lääkärille jättää läppärin työpaikalle ja luopua kotitöistä.

Eräänä aamuna se sitten tapahtui. Kössi oli nukkunut yön erittäin huonosti. Hän oli tuntenut puristavaa kipua rinnassaan ja päässään, mutta velvollisuudentuntoisena miehenä lähti töihin vanhaan tapaan. Hänen piti esittää johtoryhmän kokouksessa oman osastonsa tiimien tulevan vuoden hankesuunnitelmat budjetteineen ja hän oli valmistellut erinomaisen power point -esityksen kokoukseen.

Kun Kössin vuoro tuli, hän oli hikoillut itsensä läpimäräksi, pulssi hakkasi kovilla kierroksilla, eikä hän saanut sanaa suustaan. Siinä hän seiso i kalmankalpeana kaikkien edessä, piti pöydästä kiinni ja vapisi kauttaaltaan. Pomot yrittivät auttaa häntä alkuun, mutta mitään ei tapahtunut. Äkkiä Kössin jalat pettivät ja hän vaipui hervottomana lattialle.

Paikalle tilattiin ambulanssi ja Kössi toimitettiin sairaalaan. Muutaman päivän päästä Kössi soitti pomolleen sairaalasta ja kertoi jäävänsä pitkälle sairauslomalle. Lääkärin diagnoosi oli vakava loppuunpalaminen, burnout. Sairausloman pituudeksi lääkäri oli vahvistanut puoli vuotta. Kössi kuulosti huojentuneelta. Hänellä oli nyt virallinen, lääkärin toteama syy hoitaa itseään ja kuntoutua takaisin työkykyiseksi. Hän halusi myös löytää uuden suhteen perheeseensä ja ottaa käyttöön kaikki ne asiat, jotka hän työuupumiskierteessään oli laiminlyönyt. Vaimo astui jälleen hänen rinnalleen ja antoi täyden tukensa Kössin uudelle polulle. Hän puhui ystävilleen ja sukulaisille, että elämä oli pysäyttänyt Kössin ja antanut tälle uuden mahdollisuuden. Myös lapset saivat isän takaisin. Tehtiin pieniä mukavia asioita yhdessä, lasten ehdoilla.

Sairaalassa pari viikkoa toivuttuaan Kössillä oli kova tarve päästä hoitamaan itseään ja omaa fysiikkaansa,