



Esimiehestä johtajaksi - Luopumisen käsikirja

Laura Lares

2013

ALKUSANAT

Tämän kirjan projektin sysäsi liikkeelle rehtori Anneli Pirttilä, joka puhui minut ympäri vuonna 2010. Intensiiviset johtamiskeskustelumme vuosikymmenten ajan vakuuttivat ensin hänet ja sitten minut siitä, että johtamisen toisinajatteliijoille on sekä tilaa että tilaus. Kiitokset Annelille tarmokkaasta alkusysäyksestä, vahvasta tuesta ja erinomaisista kommentteista projektin varrelta.

Kirja perustuu neljännesvuosisadan taipaleeseen johtamisen ja johtajuuden uteliaana tarkkailijana ja intohimoisena toimijana. Jo 80-luvulla professori Asko Miettinen herätti kiinnostuksen ja kipinän johtamiseen. Roihu palaa yhä. Sukutraditio on vieläkin pidempi: kolmen johtaja- ja insinöörisukupolven mittainen, kohta neljän.

Olen saanut ihailta, ihmetellä ja ymmärtää johtamista sen opiskelijana, tutkijana, kouluttajana, valmentajana, johdettavana, johtoryhmän ja hallituksen jäsenenä ja ennen kaikkea johtajana, lopulta johtajien johtajana.

Tätä kirjaa ei olisi ilman kaikkia niitä, joita olen saanut johtaa. Te teitte minusta johtajan. Eikä tätä olisi ilman niitä johtajia, jotka ovat minua johtaneet. Te annoitte minulle eväät johtaa. Eikä kirjaa voisi olla ilman niitä johtajia, joiden rinnalla olen saanut eri rooleissa tehdä työtäni. Teiltä opin johtamisesta lisää joka päivä. Tämä matka jatkuu.

Minulla on ollut ilo olla tavalla tai toisella osa akateemista yhteisöä vuosikaudet. Arvostan tutkimusta ja tiedettä niin paljon, etten tässä kirjassa siihen kuvittele lähteväni. Johtaminen voi olla tiedettä. Johtaminen voi olla taidetta. Tässä kirjassa johtaminen on kokemusta ja käytäntöä.

Elämä olisi tyhjää ilman loistavia ystäviä ja kollegoita: Miia, Jatta, Päivi, Leena, Marja-Leena, Eija, Maikki, Rosita ja Virva esilukivat, kommentoivat tai muuten mahtavasti tukivat projektia – ja hyvin viisaasti tempaisivat välillä mukaan johonkin vielä hauskempaan. Te olette rautaa. Ja kultaa.

Lämpimimmät kiitokset kaikkein lähimmille: Laurille oivaltavista kuvitusideoista ja osuvasta kuvituksesta. Tuomakselle järkkymättömästä tuesta, kaikessa ja aina. Antille ja Leenalle siitä polusta, joka luontevasti jatkui johtajuuteen. Ja sisarelleni Saarelle, ihan kaikesta.

- Lappeenrannassa elokuussa 2013, Laura Lares

TEKIJÄ

Tekniikan tohtori Laura Lares toimi vuosina 2007-2011 Kalevala Korun ja Lapponia Jewelryn toimitusjohtajana ja sitä ennen 15 vuotta metsäteollisuudessa mm. liiketoiminnan kehitys-, myynti- ja henkilöstöjohtajana.

Yritysuransa ohella hän on työskennellyt mm. teollisuustalouden professorina, johtamisen yliopettajana ja osaamiskeskusjohtajana sekä yritysten, järjestöjen ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallituksissa.

Johtamisesta hän on luennoinut yli 20 vuoden ajan. Väitöskirjansa hän kirjoitti vuonna 1994 teollisuusyritysten strategioiden toimeenpanosta.

Tällä hetkellä hän toimii konsultointi-, valmennus- ja viestintäyhtiönsä Woimistamo Oy:n toimitusjohtajana erikoisalanaan strategia-, johtamis-, henkilöstö- ja viestintäosaamisen tehokasta yhdistämistä edellyttävät vaativat johtamistilanteet. Johtamisesta hän oppii uutta joka päivä.

KUVITUS

Kaikkien kuvien ideointi ja toteutus on Lauri Mankin käsialaa.



SISÄLLYSLUETTELO

1. Esimieheksi opitaan, johtajaksi poisopitaan	6
1.1 Painoarvoa vai painolastia?	7
1.2 Raskaan sarjan luopujaksi.....	9
1.3 Vähemmän esimiestä, enemmän johtajaa	12
2. Johtaminen ei tapahdu johtajassa	15
2.1 Johtamisen paikka.....	17
2.2 Me teimme sen itse	18
2.3 Vähemmän on enemmän	21
2.4 Uskottavasta autenttiseksi.....	22
2.5 Tuloksetekijästä tulevaisuuden tekijäksi.....	23
3. Antaa muiden tehdä, koska he eivät tee sitä paremmin	25
3.1 Päätäväisästi päättämätön	27
3.2 Supersuorittajan päätepysäkki	29
3.3 Asiantuntija ansassaan	30
3.4 Ei tule valmista	32
4. Erityisesti tasapuolisesti	36
4.1 Yksilöllisyyden umpikuja.....	38
4.2 Tasapuolisuuden nuorallatanssi.....	39
4.3 Erilaisuuden etiikka	41
4.4 Kukaan ei ole korvaamaton – eikä merkityksetön.....	42
4.5 jokainen ei voi olla askelen edellä muita	43
4.6 Liittoutumattoman liitokset	45
5. Kivasta paremmaksi, kovasta lujemmaksi	47
5.1 Johtaja ei ole pehmolelu	48
5.2 Vaarallisen mukava johtaja.....	50
5.3 Oikeampi oikeudenmukaisuus	51
5.4 Hoito isorokkoon.....	52
5.5 Tyytymättömyystyötä	53

6.	Ohjaamon oven on oltava lukittavissa.....	56
6.1	Kaikki haluavat johtaa johtajaa.....	58
6.2	Johtaja ei ole risteusasema.....	60
6.3	Kädet ruorissa myrskynsilmissä.....	61
6.4	Matka lähelle ja sieltä kauemmaksi.....	62
7.	Kukaan ei ole toivoton – muttei aikakaan rajaton	66
7.1	Uusi mahdollisuus.....	67
7.2	Älä luovuta – ja sitten luovuta.....	70
7.3	Kaikkia ei voi johtaa hyvin	71
7.4	Johtaminen ei ole hoitomuoto	72
7.5	Jotta oikeus tapahtuisi.....	73
8.	Riittävästä uusi loistava.....	76
8.1	Sprintteristä paimentolaiseksi	78
8.2	Kohta ei helpota	80
8.3	Riittävän on riitettävä	81
8.4	Rokkistarot ja arkipäivän tähdet.....	82
8.5	Jotta ruoho kasvaisi meidän jäljiltämme.....	83
9.	Johtajien johtajaksi	86
9.1	Johtajia johdetaan toisin.....	88
9.2	Omalaatuisimmat johdettavat.....	90
9.3	Johtajien ja johdettavien johtajana.....	92
9.4	Ei enää yksin.....	93
10	Korvaamattomasta tarpeettomaksi, unohtumattomaksi	96
10.1	Tavoitteena tarpeettomuus.....	97
10.2	Lohikäärmeiden kättelijäksi	99
10.3	Luopuja luo nahkansa.....	100
10.4	Loistava, riittävä johtajuus	102
11	Lukijoiden kommentteja	105

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Johtaminen on pohjimmiltaan aina samanlaista.

Kaikki johdettavat ovat perimmiltään samanlaisia. Myös kaikkien johtajien tulisi samanlaisia olla.

Kun olet oppinut johtamaan yhtä ihmistä, johda samalla tavalla ihmisjoukkoja. Satoja ja tuhansia.

Johda niin kuin toivoisit itseäsi johdettavan.

Johda niin kuin ihailemasi esimies tai johtaja on sinua johtanut.

Johda tavalla, joka on itsestäsi johdettavana vaikuttanut parhaimmalta. Ja parhaimmalta tuntunut.

Johda tavalla, jolla olit päättänyt johtaa, ennen kuin sinusta tuli johtaja.

Älä hyväksy johtamisessasi sellaista, mitä et omissa johtajissasi ole arvostanut.

Kasva johtajana oppimalla kaiken aiemmin opitun päälle. Ja ottamalla käyttöön aina uusia menetelmiä aiempien lisäksi.

Muista, missä ja miten menestyit. Toista menestysreseptisi uudestaan. Yhä uudestaan. Myös kaikissa uusissa tilanteissa.

Älä unohda, missä olet kerrankin pettynyt alaiseesi. Tai itseesi. Varmista johtamisesi niin perinpohjaisesti, ettet enää joudu pettymään. Eikä kukaan muu joudu pettymään. Sinuun.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Mitä sellaista olen oppinut ja mille menestystäni rakentanut, josta minun on luovuttava johtajaksi tullessani?

Mistä aiemmin tärkeimmistä ja hyödyllisimmistä johtamisajatuksistani minun on luovuttava?

Kuinka opin jatkuvasti ja tietoisesti luopumaan aiemmasta samalla kun opin uutta?

Mitä voin saada tilalle, kun päästän irti sellaisista johtamisuskomuksistani, jotka näyttävät erilaisilta johtajana kuin näyttivät johdettavana?

Kuinka hyödynnän johtamisessani sitä, mitä olen oppinut johtamisesta, johdettavista ja johtajista vasta johtajaksi tultuani? Sitä, minkä vain johtajana voi oppia.

Kuinka kohtaan johtamisessani ne puolet, joita en etukäteen kuvitellut johtajuudessani arvostavani? Tai edes hyväksyväni.

Kuinka varmistan, etten kehity vain entistä esimiehemmäksi esimieheksi tai asiantuntevammaksi asiantuntijaksi vaan opin aivan uuden ammatin? Johtajan ammatin.

Mitkä ovet minun on takanani suljettava, jotta voin avata uusia ovia edessäni? Kuinka kuljen niistä rohkeana ja luottavaisena?

1.1 PAINOARVOA VAI PAINOLASTIA?

Esimieheksi opitaan - ja johtajiksi poisopitaan. Johtajaksi kasvu edellyttää uuden oppimisen lisäksi paljon luopumista. On hylättävä aiempia esimiesoppejaan. On sukelleettava esimiehen selkeästä maailmasta johtajan sumeaan. On jaettava aikansa ja tarmonsia ihan toisiin. On muutettava mieltään johtamisesta. Ja itsestään.

Johtajalle on paljon hyötyä aiemmasta kokemuksestaan ja onnistuneista menestysresepteistään. Niistä menetelmistä, jotka ovat parhaiten toimineet esimiestyössä. Sellaisesta asiantuntemuksesta, joka on kantanut pisimmälle asiantuntijana. Siitä esimiesidentiteetistä, joka on tuntunut kaikkein omimmalta. Niistä on johtajalle paljon hyötyä. Ja paljon haittaa.

Johtaminen ei ole aina samanlaista. Se ei ole riippumatonta ajasta, paikasta eikä kulttuurista. Se ei voi jättää huomiotta suhdannevaihetta, markkinatilannetta tai organisaation kehitysvaihetta. Ennen kaikkea, se ei ole samanlaista tiimin esimiehenä ja suuren organisaation linjajohtajana.

Esimiestä mitataan sillä, mitä hän viestii, päättää, toimeenpanee ja saavuttaa. Johtajan osaamisesta kertoo paljon myös se, mitä hän ei itse tee eikä päätä ja mistä hän luopuu. Luopuminen on johtajille erityisen tarpeellista. Erityisen luonteenomaista se juuri johtajille ei ole. Eikä helppoa. Eikä se tapahdu automaattisesti. Siitä ei myöskään paljoa puhuta.

Johtajaksi edetessään ei vaikeinta ole oppia uutta. Ei edes silloin, kun pitää oppia nopeasti ja paljon. Vaikeinta on luopua vanhasta. Kaikkein vaikeinta on luopua siitä, mitä itse arvostaa eniten. Siitä mikä on lähinnä sydäntä. Ja mistä toistaiseksi on ollut eniten hyötyä.

Tämä kirja paneutuu johtamisen tähän puoleen. Ei siksi, että luopuminen olisi kaikkein tärkein ulottuvuus johtamisessa, vaan koska se on yksi vaikeimmista. Sille joka on aina pyrkinyt enempään ja parempaan, se on erityisen vaikeaa. Kirja keskittyy nimenomaan johtajan ja johdettaviensa väliseen suhteeseen. Johtajien keskinäinen yhteistyö, kollegiaalinen tuki ja johtoryhmätyö ovat tärkeitä aiheita, mutta ansaitsevat ihan oman käsittelynsä.

Johtaja ei ole esimiehempi esimies saati asiantuntevampi asiantuntija vaan johtajan on luovuttava oman suorittamisen ytimestä, useammastakin menestysreseptistään sekä monista erinomaisista esimiesopeista. Monista opeista, jotka aiemmin ovat omassa työssä toimineet parhaiten. Hänen on luovuttava paljosta siitä, joka on tuonut hänet johtajaksi.

Mitä entisestä ammatti-identiteetistä jää jäljelle? Mitä tulee tilalle? Voisiko luopuminen olla muutakin kuin sattumanvaraista? Voisiko se olla harkittua ja tietoista? Voisiko luopuminen raivata niin paljon tilaa uudelle, että luopumalla saa enemmän eikä vähemmän?

Poisoppimiskokemukset ovat henkilökohtaisia eivätkä suoraan yleistettävissä. Ne riippuvat siitä, mitä siihen mennessä on opittu. Ja siitä, mistä itse kunkin on luovuttava. Ne riippuvat lisäksi kulttuurista. Ja

tilanteesta. Ne riippuvat paljon myös sattumasta. Yksilötasolla ne ovat kuitenkin totta. Ne voivat avata oivalluksia myös muille oman johtajuuspolkunsa kulkijoille. Ja luopumispolkunsa taivaltajille.

Luopuminen on myös uuden luomista. Luopuessaan esimies luo nahkansa. Parhaimmillaan hänestä sukeutuu erinomainen johtaja. Omanlaisensa erinomainen. Vähintään eri ammattilainen kuin hän oli ennen johtamiskokemustaan.

Joku voi tuntea syntyneensä johtajaksi. Johtajana eläminen voi silloinkin olla erilaista kuin oli odottanut. Ellei se ole odottamatonta, ei ole luotu ratkaisevasti uutta, opittu riittävästi kokemuksesta eikä luovuttu tarpeeksi.

Johtajuus ei ole tittelikysymys. Johtajan työn erottaa esimiehen tai asiantuntijan työstä niiden lukuisten ihmisten, toimintojen ja organisaatiotasojen määrä, joiden johtaminen muodostaa johtajan työn sisällön. Kaikki johtajiksi kutsutut eivät johda joukkoja. Ero on valtavan suuri. Sen tuntee se, joka on kulkenut tiensä johtajaksi.

1.2 RASKAAN SARJAN LUOPUJAKSI

Tämän kirjan kymmenen lukua käsittelevät kymmentä sellaista luopumisen lajia, jotka monet johtajat tehtävänsä alkuvaiheissa kokevat epämieluisiksi, epäluonteenomaisiksi tai odottamattomiksi. Eivät toki kaikki. Se, mikä on yhdelle itsestään selvää on toiselle yllätys. Yhdelle elintärkeä on toiselle merkityksetön. Yhdelle helpoin on toiselle vaikein. Yhdelle menetys on toiselle helpotus.

Tavalla tai toisella, enemmän tai vähemmän, nämä kymmenen luopumisen ulottuvuutta kuitenkin tuottavat monille johtajille sekä menetyksen tuskaa että kasvamisen iloa. Menetys on sekä ammatillista että inhimillistä. Niin on kasvukin.

Edetessään esimiehestä johtajaksi on mielekästä pohtia omaa henkilökohtaista suhdettaan:

- 1 esimiesidentiteetistä luopumiseen
- 2 valokeilasta luopumiseen
- 3 suorittamisesta luopumiseen

4	liittoutumisesta luopumiseen
5	miellyttämisestä luopumiseen
6	käytettävyydestä luopumiseen
7	pelastamisesta luopumiseen
8	mahdottoman tavoittelusta luopumiseen
9	yksinjohtajuudesta luopumiseen
10	korvaamattomuudesta luopumiseen.

Esimiesidentiteetistä luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa omaa johtajuuttaan. Johtajan on olennaista tietää, mitkä ominaisuudet, kokemukset ja taidot ovat hänet tuoneet johtajaksi. Hänen on myös tärkeää punnita, mitä on mielekästä kantaa mukana, mitä jättää jälkeensä ja mitä ihan uutta on opittava ja omaksuttava. Esimiesidentiteettiinsä juuttuneita johtajia uhkaavat sotkeutuminen lillukanvarsiin, epäjohtonmukaisuus ja epäuskottavuus. Esimiesidentiteetistä vapautuminen on tärkeä askel kohti johtajan karismaa.

Valokeilasta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa organisaationsa tuloksia. Johtajana on välttämätöntä tiedostaa, että omat tulokset syntyvät vain ja ainoastaan johdettavien työstä ja tuloksista. Johtajan huomion on siksi oltava organisaationsa onnistumisessa, ei omassaan. Johtajuuden tuloksista kertoo se, kuinka hyvin johdettavat osaavat tehdä yhteistyötä ja päätöksiä, puuttua epäkohtiin, ratkaista ongelmia, asettaa tavoitteita ja saavuttaa tuloksia. Astuessaan rohkeasti ulos valokeilasta johtaja voi keskittyä vaikuttamaan johdettaviinsa niin, että hänen johtajuutensa toimii eniten silloin kun hän ei itse ole paikalla.

Suorittamisesta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa vastuunkantoa. Johtajan on päättäväisesti siirrettävä päätöksentekoa itseltään niille, jotka sitä tarvitsevat kasvaakseen päätöksentekijöinä. Samoin on järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti siirrettävä lisää tehtäviä, vastuuta ja valtaa niille, jotka ovat kehittymässä vastuunkantajina. Suorittamisestaan vapautunut johtaja voi onnitella itseään ratkaisuihin ja ryhdikkyteen kykenevän organisaation johtajana.

Liittoutumisesta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa johdonmukaisuutta. Johtaja ei voi enää johtaa yksilö kerrallaan, siitä huolimatta, että kaikki työ ja muutos suureksikin organisaatiossa tehdään ihminen kerrallaan. Johtajan tehtävänä on rakentaa organisaatiota, jossa yksilöllisyydelle, henkilökohtaisuudelle ja paikallisuudelle on tilaa. Silti johtajalle itselleen ihmisten merkityksellisyyden tulee tarkoittaa johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta eikä yksilölähtöisiä ratkaisuita. Vasta liittoutumisesta vapautunut johtaja on tiellä joukkojen johtajaksi.

Miellyttämisestä luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa lujuttaan. Johtajan työn ytimenä ovat vaikeat ja epämieluiset päätökset, joita varten johtaja on olemassa. Johtajatasoisia ratkaisuita tarvitaan tyypillisesti juuri niissä tienhaaroissa, joiden kaikki reitit vievät läpi riskien, epävarmuuden, ikävyyksien ja menetysten. Jatkuvuuteen tai mukavuuteen ei johtajaa erityisesti tarvita. Peräänantamattomuutensa ja lujutensa varassa johtaja on valmis kohtaamaan nekin haasteet, joita ei voi ennustaa.

Käytettävyydestä luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa aikaa. Johtajan itsekuri ja riippumattomuus ovat välttämättömiä kaiken muun ja kaikkien muiden johtamisen lähtökohtana. Se, kuinka johtaja oman aikansa ja prioriteettinsa kohdistaa, kuinka työskentelee, ketä tapaa, mitä tekee ja miten oman roolinsa määrittää, ei saa ohjautua sattumanvaraisesti. Johtaessaan tarkoituksenmukaisesti itseään ja omaa aikaansa johtaja lunastaa oikeuden johtaa myös muita.

Pelastamisesta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa yhteisöä. Johtajan tehtävä on pitää huolta organisaation kokonaisuudesta. Siitä huolimatta, että yksilöllisyys, erilaisuus, ainutlaatuisuus ja merkityksellisyys ovat yhä tärkeämpiä henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä arvoja. Johtajalla on ainutlaatuinen etuoikeus luottaa ihmisiin. Johtajan vastuulla on myös päättää, missä vaiheessa yksilön etu ei saa kohtuuttomasti häiritä tai uhata työyhteisöä. Yksilöiden pelastajasta yhteisön kehittäjäksi kasvanut johtaja on työssään enemmän hyödyksi.

Mahdottoman tavoittelusta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa riittävä. Vaikka johtajan joskus pitää johtaa kuin viimeistä päivää, joka päivä ei niin saa eikä voi johtaa. Johtajan on tärkeää nähdä suuri organisaatio eri elämän- ja uravaiheita edustavien ihmisten elävänä yhteisönä. Määrätietoinen johtaja on tietoinen siitä tavoitteiden ja työn määrästä, joka kerrallaan on yhteisölle mahdollinen. Vain silloin johtaja on kestävän johtajuuden polulla.

Yksinjohtajuudesta luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa valtuuttamiaan johtajia. Johtajat ovat johdettavina erilaisia kuin muut. Heitä on myös johdettava eri lailla kuin muita johdetaan sen vuoksi, millaista työtä he tekevät, millaisia haasteita he kohtaavat, millaista vastuuta he kantavat, millaista tilaa he tarvitsevat, millaisia he ovat ja millainen vaikutus ja merkitys heillä on omille johdettavilleen oltava. Johtaja, joka ei tarraudu yksinjohtajuuteen, saa nähdä valtuuttamiensa johtajien saavuttavan omien johdettaviensa luottamuksen ja arvostuksen.

Korvaamattomuudestaan luopuessaan johtaja voi alkaa johtaa tulevaisuutta. Johtajan on tärkeä aidosti ja tietoisesti tavoitella sitä, että sekä hänen organisaationsa että johdettavansa kehittyisivät ja kasvaisivat hänen ohitseen. Ja että he jatkaisivat entistä menestyksekkäämmin hänen jälkeensä.

Korvaamattomuuteen takertunut johtaja muuttuu organisaationsa painolastiksi. Vain siitä vapautunut johtaja on löytänyt johtajuuden ytimen.

1.3 VÄHEMMÄN ESIMIESTÄ, ENEMMÄN JOHTAJAA

Aloittavien johtajien kokemus on usein asiantuntija- ja esimieskokemusta. Erityisesti pitkä ja monipuolinen esimieskokemus voi houkutella ajattelemaan, että se on sellaisenaan sovellettavissa johtajuudeksi johtajan tehtävässä. Toki johtajuus näyttää muutenkin helpommalta ja yksinkertaisemmalta ennen kuin johtaa. Ja erityisen helpolta se näyttää niistä, jotka koskaan eivät tulekaan johtamaan.

Esimiestyössä on paljon yhtenevyyksiä ja paljon eroavuuksia johtajan työhön. Johtajan haaste on poimia käyttökelpoinen mukaansa. Mutta myös jättää tarpeeton ja vinouttava jälkeensä. Harvoin johtaja polkunsa alussa tietää, mitkä opit osoittautuvat kestäviksi ja kantaviksi ja mille ei ole enää johtajuudessa samalla tavalla tilaa eikä sijaa.



JOHTAJAN HAASTE ON POIMIA KÄYTTÖKELPOINEN MUKAANSA JA JÄTTÄÄ TARPEETON JÄLKEENSÄ

Aloittavan ja kunnianhimoisen johtajan riskinä on haukata liian suuri pala. Säilyttää aiemmat ideaalit ja kuorruttaa ne lisäksi uusilla. Pyrkii olemaan samaan aikaan lähellä ja johdossa. Käytettävissä ja ajoissa. Lujana ja miellyttävänä. Yhteisöllisenä ja yksilöllisenä. Päätäväisenä ja ymmärtäväisenä. Ratkaisevana ja tilaa antavana. Yhden puolella eikä ketään vastaan. Ja sitä johtajalta vaativat muutkin: kakun syömistä ja säästämistä.

Johtajan on tehtävä valintoja. Ei pelkästään valintoja yrityksen suunnasta vaan myös omastaan. Johtajan on valittava tiensä.

Kipupisteitä esimiesidentiteetistä luovuttaessa

Johtajuus ei ole sellaista, jollaiseksi olin sen kuvitellut.

En pysty yhdistämään aiempia johtajuustavoitteitani mielekkääksi kokonaisuudeksi. Sellaisista osista ei yhdistelmänä kerta kaikkiaan voi syntyä mitään mielekästä.

Joudun luopumaan monista tärkeimmistä opeista ja periaatteista, joita olin esimiehenä oppinut.

Joudun luopumaan osasta ammatti-identiteettiäni. Ja minäkuvaani.

En tiennyt johtamisesta niin paljon kuin luulin tietäväni.

En ollutkaan johdettavana niin ansiokas, kun olin luullut olleeni. Enkä ollut tukenut johtajaani niin hyvin kuin olin luullut tukeneeni.

En tullut sellaiseksi johtajaksi kuin kuvittelin tulevani. Enkä ollenkaan sellaiseksi, joksi halusin tulla.



Ilonaiheita esimiesidentiteetistä luovuttaessa

Kuormani keveni niin, että saatoin taas kerätä siihen uutta arvokasta johtamispulun varrelta.

Onnistuin luomaan uusia tapoja menestyä uusissa tilanteissa, koska uskalsin päästää irti aiemmista menestyksistäni. Uskalsin päästää irti myös aiemmista pettymyksistäni. Ja epäonnistumisistani.

Kasvoin esimiehestä johtajaksi.

Opin, etten koskaan tule johtajana valmiiksi. Ja hyväksyn sen.

Pystyin tekemään sovinnon sen johtajan kanssa, joka minusta tuli. Pystyn elämään sen kanssa. Juuri sellaisena johtajana pystynkin elämään.

Minusta tuli osaava ja hyödyllinen johtaja. Ei siksi, että olisin tullut kuvittelemakseni johtajaksi. Vaan siksi, etten sellaiseksi tullut.

2. JOHTAMINEN EI TAPAHDU JOHTAJASSA

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Tee työsi niin, että juuri sinut huomataan.

Saavuta tulokset muista riippumatta.

Varmista, että juuri sinä tuloksia saavutat. Muihin verrattuna.

Varmista, että asiat organisaatiossasi tapahtuvat ennen kaikkea silloin ja siellä, missä itse olet.

Tähtää nopeisiin tuloksiin. Mittaa saavutuksesi välittömästi.

Muutu uskottavammaksi. Muutu siitä mitä olet.

Muutu ihmisestä puhtaaksi ammattilaiseksi. Luovu inhimillisyydestäsi. Ja persoonastasi.

Ole enemmän. Aina enemmän.

Tuo uusia menetelmiä ja työkaluja organisaatiosi avuksi. Tuo enemmän. Tuo vielä lisää. Senhän sinä osaat.

Enemmän on paremmin. Vielä enemmän on vielä paremmin.

Pärjää itse.

Arvioi ja arvota työsi ja tuloksesi siitä, mitä sinä teet ja saavutat. Sinä.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Mitä ihmisissä tapahtuu, kun johtamiseni tapahtuu heissä? Ja miksi?

Miten johtamiseni toteutuu siellä ja silloin, kun en ole paikalla? Ihmisissä työnsä ääressä.

Millainen johtaminen saa ihmiset tahtomaan? Tekeminen seuraa sitten tahtoa. Ei minun tahtoani. Heidän.

Miten raivaan esteitä oikean tahtomisen ja tekemisen tieltä organisaatiossani?

Mikä minussa on johtajaa? Kuinka sitä syvennän? Kuinka puhdistan siitä turhan ja keinotekoisen? Jotta jäljelle jää jotain aitoa ja selkeää, jota voi ja haluaa seurata.

Mikä minussa on sellaista, että ihmiset tahtovat sitä seurata? Mitä häiriötekijöitä on sen esteenä, että he voivat juuri sitä minussa seurata?

Mikä työssäni, vuorovaikutuksessani ja persoonassani voi saada ihmiset yrittämään parhaansa? Ideoimaan ja toteuttamaan? Jatkamaan ja jaksamaan? Tekemään muutoksia? Kohtaamaan ja kestäämään vastoinkäymisiä? Saavuttamaan tuloksia? Nauttimaan työstään? Kasvamaan?

Kuinka puhtaaksi viljelen itsessäni niitä ominaisuuksia, joita ihmiset johtajassaan tarvitsevat?

Kuinka poistan turhaa?

Kuinka luon rauhaa?

Kuinka varmistan, että ihmisten aika ei kulu tekemisen tekemiseen? Vaan he voivat tehdä työnsä kunnolla.

2.1 JOHTAMISEN PAIKKA

Työ tapahtuu tekijässään. Siellä tapahtuu johtaminenkin – työn tekijöissä. Johtaminen ei tapahdu johtajassa.

Juuri niiden työ, joka usein kerää eniten huomiota ja odotuksia, ei tapahdu heissä itsessään. Eikä sitä voi tarkkailla tai arvioida johtajissa sinänsä. Johtamista ei ole vielä silloin kun on johtaja. Sitä voi olla vain, kun on johdettavia.

Esimiehet ovat esillä. Esimiesten on ollut totuttava olemaan katseen kohteena. Vahvat esimiehet ovat oppineet tekemään työnsä niin, että työ ja tulokset näkyvät. Näkyvät pian, mieluummin heti.

Tuloksen tekemisen nälkä on opettanut yhteistyötä mutta myös riippumattomuutta muista. Eteneminen ja menestyminen on yhteistyön lisäksi tähän asti edellyttänyt sen oppimista ja varmistamista, että sekä yksin että oman tiiminsä kanssa pystyy saavuttamaan tuloksia muista riippumatta. Riippumatta siitä, miten tuloksellisia muut yksiköt, osastot ja kollegat ovat.

Johtajan tulokset riippuvat muista. Juuri muista johtajan tulokset vasta riippuvatkin. Ja vain muiden kautta voi johtaja työnsä tehdä ja tuloksia saavuttaa.

Kaikkein vaikutusvaltaisimmillaan johtaja on eniten riippuvainen muista. Sitä on vaikutusvalta: valta vaikuttaa muihin. Valta pyrkiä vaikuttamaan niin, että he tekisivät, saavuttaisivat tuloksia ja kehittyisivät. He.

Riippuvuus tulee johtajalle helposti yllätyksenä. Hän on siihen asti voinut menestyä muihin verrattuna. Nyt hän voi menestyä vain, jos muut menestyvät. Silloin kun muut menestyvät. Ja vain sen verran, kun muut menestyvät. Johtajan menestys ei organisaatiossaan tule ensimmäisenä vaan viimeisenä, jos tulee ollenkaan. Vaikka johtajan on ensimmäisenä oltava tietä tulevaan menestykseen raivaamassa.

Johtamisella on paljon ulkoisia merkkejä. Kun ajattelemme johtamista, ajattelemme usein johtajaa esiintymässä. Johtaja on puhetyöläinen, mutta puhe ei ole johtajan työn tulos. Sivellin ei ole taiteilijan työn tulos eikä vasara rakentajan. Hyvät työkalut ja taito käyttää niitä kertovat ammattitaidosta. Tuloksista ne eivät kerro.

Koska johtaminen on työnä useimmille vierasta, kiinnitämme huomiomme siihen osaan, joka näkyy ja kuuluu. Johtajan kuuluukin sekä näkyä että kuulua. Johtaminen on esiintymistä ja edellyttää

esiintymistaitoja, mutta ei johtamisen tulos näy esiintyessä. Se näkyy siinä, mitä tapahtuu ja jää tapahtumatta esiintymisen jälkeen. Mikä muiden työssä alkaa, päättyy tai muuttuu johtajan vaikuttamisen seurauksena? Silloin kun puhe on lakannut ja esitys päättynyt. Johtaja estradilla ei ole esittelemässä työtään vaan käynnistämässä sitä. Se ei ole johtamisen lopputulos vaan alkulaukaus.

Yksi johtamistyön paradokseista on, että se pääosin toteutuu silloin ja siellä, missä johtaja ei ole paikalla. Johtaja on onnistunut, kun ihmiset osaavat tehdä vahvaa yhteistyötä ja hyviä päätöksiä, puuttua epäkohtiin, ratkaista ongelmia, asettaa tavoitteita ja aikaansaada tuloksia ilman, että johtajan on siihen erikseen kehotettava tai siinä varta vasten neuvottava.

Johtaminen ei toteudu johtajan päässä tai puheessa vaan johdettavien työssä ja tulevaisuudessa.

2.2 ME TEIMME SEN ITSE

Esimiehiä koulutetaan siihen, miten johtaa. Kuinka esiintyä. Miten toimia. Mitä ja koska ohjata. Miten valvoa. Kuinka antaa palautetta. Mihin puuttua. Mistä palkita.

Esimiestä valmennetaan siihen, mitä esimies tekee. Jatkaessaan matkaansa johtajaksi olisi luontevaa jatkaa entistään uteliaampana ja nälkäisempänä sille, mitä muuta, uutta ja lisää johtajana on tehtävä. Johtajan.

Koska johtaminen ei tapahdu johtajissa, johtamista on tärkeää kehittää tapahtumapaikalla. Johdettavissa. Sen vuoksi johtamistaan kehittäessään on merkityksellistä pitää kiinnostuksensa ihmisissä, yksilöiden voimassa ja ryhmien dynamiikassa. Viisaasti nähdä ja kärsivällisesti odottaa omat tuloksensa johdettaviensa työn ja tulosten läpi.

Lao Tzun kiteytykselle ei vielääkään löydy vertaa: *”kun parhaan johtajan työ on tehty, ihmiset sanovat: me teimme sen itse”*.

Tämä on kärsimättömälle, tuloshakuiselle ja omavoimaiselle johtajalle varsin vaativa laji. Hyvin epäluonteellinen. Huomioon tuttuneimman ei ole itsestään selvää tai helppoakaan kääntää valokeilaa tai katsettaan pois. Muihin.

Koska johtamisen tulokset tulevat muiden ihmisten työn kautta, johtamistaan voi kehittää eniten kehittämällä muita. Antamalla tilaa, tilaisuuksia, tukea ja uskoa saavuttaa ja kehittää. Tilaa ja itseluottamusta *Tehdä Se Itse*.

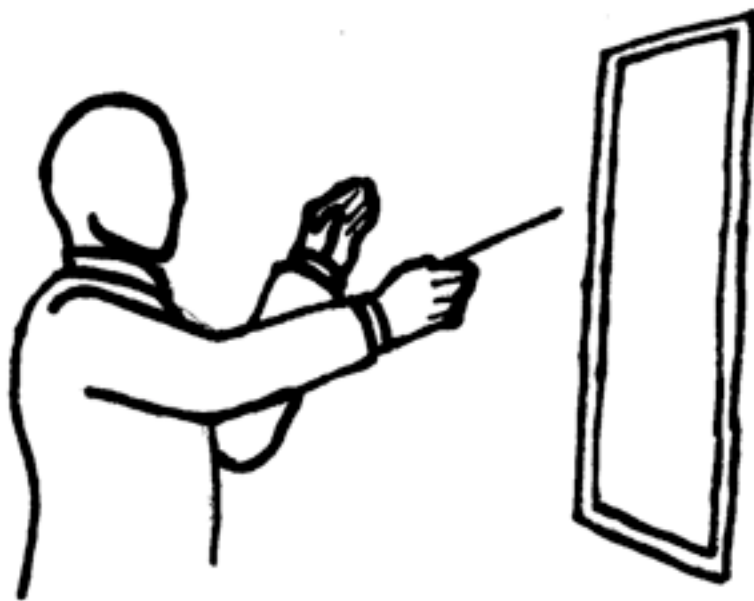
Se on pitkä prosessi. Vaativa ja palkitseva. Se on myös hyvin arvaamaton, koska yksilöt toimivat ja kehittyvät kukin omalla tavallaan ja omassa tahdissaan. Johtaja ei voi ennalta päättää eikä useinkaan nähdä, mihin kukin omalla polullaan päätyy ja kuinka yksituisista poluista kasvaa organisaation kartta. Se on silti tehtävä. Ilman yksilöiden kasvupolkuja ei organisaatio voi edistyä.

Koska johtaminen tapahtuu muualla kuin johtajassa, johtajan johtamistyyliä ja –tekniikkaa paljon kiinnostavammat kysymykset koskevat niiden työtä, jotka johtajaa seuraavat:

- Miksi ihmiset johtajaa seuraavat, juuri tätä johtajaa ja juuri tällä tavalla?
- Missä seuraavat ja miksi?
- Missä eivät seuraa?
- Missä he onnistuvat?
- Missä he epäonnistuvat?
- Mistä se johtuu?
- Ja kuinka se voisi sujua vielä paremmin?

Jokaisen johtajan olisi tärkeää vähintään itselleen kirkastaa, miksi juuri hänen johdettavansa juuri häntä seuraavat. Minkä verran seuraavat aseman vuoksi? Minkä verran johtajuuden? Minkä verran siksi, että todella haluavat?

Kapellimestari ei jää loputtomiin yksin peilin eteen tarkkailemaan ja hiomaan kättensä kaaria ja tahtipuikkonsa heilautuksia. Hän harjoittelee orkesterinsa kanssa. Keskittyen siihen, kuinka orkesteri soi. Soi yhteen. Orkesteri ei soi heikommin siksi, ettei kapellimestaria kuulla yhtenä soittajista. Juuri silloin hänen taitonsa voi kuulua koko sinfoniaorkesterin yhteissoinnin sävykkyytenä, herkkyytenä ja voimana.



JOHTAJAN TAITO EI NÄY PEILIN EDESSÄ VAAN SIINÄ, KUINKA ORKESTERI SOI

Kapellimestarin ja johtajan taito kuuluu myös siinä, mitä ei kuulu: puuttuvissa häiriötekijöissä ja riitasoinnuissa.

Johtaja kehittyy tehokkaimmin syventäessään ja puhtaaksi viljellessään itsessään sellaisia ominaisuuksia ja taitoja, joiden vuoksi häntä seuraavat parhaiten omassa työssään onnistuvat, menestyvät ja kehittyvät. Niin että johdettavista yhä useammat ja yhä useammin voivat ylpeinä saavutuksista todeta, että tekivät sen itse.

2.3 VÄHEMMÄN ON ENEMMÄN

Johtaminen nähdään ensisijaisesti aktiiviseksi taidoksi saada tapahtumaan. Yleensä johtaja kokee tärkeäksi tuoda organisaatioonsa jotain lisää ja enemmän. Sitä johtajaksi tullessaan on oppinut ja tottunut tekemään.

Johtaja voi usein paljon tehokkaammin, nopeammin ja vaikuttavammin johtaa poistamalla. Poistamalla turhaa ja tarpeetonta, joka vie huomion tärkeältä. Purkamalla alkujaan hyviä toimintatapoja, jotka yhdessä nykyään vievät ajan olennaiselta.

Esimies voi vielä saada tekemistä tapahtumaan käymällä vaikuttamassa, motivoimassa, tukemassa ja auttamassa. Vetämässä ja työntämässä ihmisiä työnsä ääressä yhdessä ja erikseen. Näin saadaan asioita eteenpäin.

Johtaja ei voi taluttaa kutakin yksilöä aina askeleen eteenpäin. Eikä missään nimessä pitäisi taluttaakaan. Johtajan työssä paljon tärkeämpää on poistaa tekemisen esteitä. Erityisesti rakenteellisia ja merkittäviä tekemisen esteitä. Poistaa sellaista turhaa, hälyä ja byrokratiaa, jota jokaiseen organisaatioon luonnostaan kertyy, lähes huomaamatta. Ja kyllä sitä totta vie kertyykin. Juuri sitä juuri johtaja voi tehdä paremmin kuin kukaan muu.

Organisaatioissa perinteisesti mitataan input ja output: panokset ja tulokset. Nykyorganisaatioissa valtavasti energiaa inputin ja outputin välissä vie putput: tekemisen tekeminen. Prosessit, foorumit, menetelmät, kokoukset, järjestelmät ja raportit.

Toiminnan kehittäminen on tuottanut paljon erinomaisia työkaluja. Toinen toistaan erinomaisempia. Työkalupakista vaan väistämättä tulee aina raskaampi ja raskaampi. Apuvälineet ovat alkaneet elää omaa elämänsä muuttuen avusta taakaksi. Ajankäytön tehostimet ovat alkaneet viedä aikaa varsinaiselta työltä. Työkaluista voi pahimmillaan tulla itsetarkoitus. Kun kourassa on moottorisaha, jokainen puu alkaa näyttää tulevalta halkopinolta. Ja jos moottorisahan käyttöä vaaditaan jokaiselta, halkomottien määrä on kunnioitettava. Jos organisaation tehtävä nyt sitten on tuottaa halkoja.

Luopuessaan tutuksi tulleesta tavastaan tuoda ja luoda aina vaan enemmän, johtaja voi olla suurenmoiseksi avuksi organisaatiolleen. Vähentämällä johtaja voi saada organisaatiosta irti paljon enemmän. Vapauttamalla tulostensa tekijät turhasta, heidät on helpoin saada parantamaan omia tuloksiaan. Ja sitä kautta johtajan tuloksia.

2.4 USKOTTAVASTA AUTENTTISEKSI

Esimiehenä on oppinut uskottavuuden merkityksen. On tärkeää tulla uskottavaksi ja yhä uskottavammaksi siinä mitä tekee. Erityisesti esimiehen. Esimiestyö on vaikuttamista, eikä sitä voi tehdä ellei ole vaikuttava, vakuuttava ja uskottava.

Kehittyessään tekijästä esimieheksi on ollut muututtava. On pitänyt muuttua neutraalimmaksi, johdonmukaisemmaksi, asiallisemmaksi ja esimerkillisemmäksi. Eihän se aina ole onnistunut, mutta tavoite on ollut tiedossa.

On pitänyt opetella esimiespuhe ja esimiesesiintyminen. Siihen on ollut organisaatioissa paljon esikuvia, hyviä ja huonoja esimerkkejä. Pala on poimittu sieltä ja toinen täältä. Noin minäkin haluaisin joskus johtaa, ja noin en milloinkaan.

Johtajan on tietoisesti käännettävä muutoksensa suuntaa. Johtaja ei voi uskottavuutta kestävästi rakentaa minkään muun kuin aidon itsensä kautta. Ei kopioimalla. Ei matkimalla. Ei teeskentelemällä. Ei lukemalla. Ei persoonansa piilottamalla. Ainoastaan olemalla johtajuudessaan uskollinen itselleen, olemalla vielä puhtaammin ja pelkistetympin sellainen johtaja joka on. Johdonmukaisesti.

Ei johtaminen ole helppoa, mutta ei ole johdettavaksi asettuminenkaan. Ainakin haluamme tietää, kenen varaan työmme ja tulevaisuuttamme annamme. Kenen joukoissa seisomme ja millaista ihmistä seuraamme. Koska johtaja on tavattavissa harvemmin ja tunnettavissa huonommin kuin lähiesimiehet, hänen on oltava niissä kohtaamisissa kokonainen ja autenttinen. Niinä minuutteina on oltava ihminen.

Johtaminen ei ole yhä uusien, ulkoa opittujen kerrosten lisäämistä persoonansa päälle, vaan se on puhtaaksi työstämistä. Se on paljosta sellaisesta sälestä luopumista, jotka vaikeuttavat johtajuuden näkemistä, kokemista ja tehoa.

Vaikka kokemukset, muilta oppiminen, vuorovaikutus ja palaute ovat valtavan tärkeitä, ne eivät yksin rakenna johtajaa. Ainakaan hyvää johtajaa. Johtajuutensa ytimen jokainen voi löytää vain itsestään, vain johtaessaan ja vain suhteessa muihin ihmisiin.

2.5 TULOSENTEKIJÄSTÄ TULEVAISUUDEN TEKIJÄKSI

Asiantuntijan tai -taitajan työtä mitataan hänen omissa tuloksissaan. Esimiehen työn jälki näkyy hänen tiiminsä tuloksissa. Johtajan työ on lopulta arvioitavissa kunnolla vasta organisaation ja johdettavien tulevaisuudessa.

Johtajana onnistuminen ei toteudu johtajan nykyhetkessä vaan organisaation tulevaisuutena. Siinä mitä johdettavista tulee - organisaationa ja yksilöinä. Se toteutuu ihmisten itsetuntemuksen, itseluottamuksen, kokemuksen, osaamisen, yhteistyön, suoritustason ja arvostuksen kasvuna, vuosien kuluessa ja vuosikymmenten kuluttua.

Johtamisen tulokset riippuvat johdettavista. Ja johtajasta. Niitä ei koskaan tehdä yksin.

Johtamisessa ratkaisevaa ei ole se, mitä johtaja oli. Ratkaisevaa on se, mitä johdettavista tuli.

Kipupisteitä valokeilasta luovuttaessa

Työni onnistuminen tai epäonnistuminen tapahtuu muissa. Kaikissa muissa tässä organisaatiossa. Ja viiveellä.

Työni tulokset mitataan muiden työssä.

Voin onnistua vain, jos muut onnistuvat.

Mitä enemmän minulla on vaikutusvaltaa, sitä riippuvaisemmaksi muiden työstä ja saavutuksista tulen.

Olen organisaationi viimeinen tuloksetekijä. En ensimmäinen.

Suurten joukkojen johtajana en voi itse valita, millaisia ovat tulosteni tekijät. Ja kuinka johdettavissa he ovat.

Ilonaiheita valokeilasta luovuttaessa



Olen kotonani omassa johtajuudessani ja johtamisessani. Olen kotonani itsessäni. Ja elämässäni.

He tietävät, kuka heitä johtaa, miksi ja miten.

Johtamiseni vaikuttaa silloinkin ja sielläkin, missä en itse ole ja mihin en erikseen puutu. Siellä se vasta vaikuttaakin.

Heillä on mahdollisuus, aikaa ja rauhaa keskittyä työhönsä. Keskittyä tekemään työnsä hyvin. Ja tuloksellisesti.

Johtamiseni tulokset näkyvät heidän työssään. Ja heissä. Ja tulevat näkymään heidän tulevaisuudessaankin.

Heillä on edessään lupaava tulevaisuus.

Organisaationi ei ollut parhaimmillaan minun aikanani. Jäljiltäni siitä tuli parempi.

3. ANTAA MUIDEN TEHDÄ, KOSKA HE EIVÄT TEE SITÄ PAREMMIN

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Tartu työhön aina kun voit.

Tee sitä, mitä parhaiten osaat.

Tee sitä, mistä pidät. Tee sitä, missä onnistut. Tee sitä, missä olet omimmillasi.

Tee enemmän. Tee vielä enemmän.

Tee itse, silloin kun se on nopein tie. Tai paras tie. Tai mahdollisuuksien rajoissa. Ja erityisesti silloin, kun se tuntuu mahdottomalta.

Tee päätökset. Tee ne viipymättä. Tee ne kaikki.

Ratkaise ongelmat. Ratkaise ne itse. Heti.

Karsi sivuaskeleet. Karsi itseltäsi ja kaikilta muilta. Tähtää lähimpään maaliin.

Vältä virheitä aina kun mahdollista. Vältä virheitä kun kerran osaat. Vältä virheet, joita kaikki muut tekisivät.

Delegoi niin, että tulokset varmasti onnistuvat. Poikkeuksetta.

Neuvo kokemattomampaa. Neuvo aina.

Vastaa kun sinulta kysytään. Tai joltain muulta. Tai kun ei kysytä.

Varmista, että oma peukalonjälkesi näkyy.

Varmista, että sinut huomataan. Ja muistetaan. Sinut.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Kenen muun on tehtävä tämä päätös? Eri päätös kuin itse tekisin?

Keiden on yhdessä tehtävä tämä päätös, ilman minua?

Keiden ei pidä joutua tekemään juuri tätä päätöstä?

Kenen muun on tästä vastattava?

Keneltä on tämän vastauksen tultava? Keneltä on tultava eri vastaus kuin minulta tulisi?

Mistä päätöksistä minun on luovuttava, koska olen ne oppinut jo tekemään?

Kenen muun on tästä opittava? Keneltä muulta minun on opittava?

Kenen on tämä tehtävä, koska tämän tekisin paljon häntä paremmin?

Kuka tekee tämän minua paremmin?

Kenen on tässä tultava minua paremmaksi, paljon paremmaksi?

Kenen on kehityttävä aivan erilaiseksi johtajaksi kuin minä?

Kenen on tehtävä tämä eri lailla ja eri tuloksin kuin itse tekisin?

Kenen on tästä saatava kiitos ja kunnia?

Kuinka kiitän, kun päädyttiin eri tulokseen kuin itse päätyisin?

Kuinka kannustan, kun tehdään virhe, jota en itse tekisi?

Kuinka kohtaan virheeni, jota muut eivät tekisi?

3.1 PÄÄTTÄVÄISESTI PÄÄTTÄMÄTÖN

Johtajan tunnusmerkkejä ovat päättäväisyys ja päätöksentekokyky. Kuka valitsisi päättämättömän saati päätöksentekokyvyttömän johtajan, joka vaarantaa epäröinnillään yrityksen ja yhteisön? Ei pitäisikään valita.

Johtajaksi tullessaan on oltava päättäväinen päätöksentekijä. Johtajana ollessaan on opeteltava myös olemaan päättämättä. Olemaan tietoisesti ja järkähtämättä päättämättä vaikka haluaisi ja voisi, mutta oikeastaan ei pitäisi. Erityisesti olemaan päättämättä silloin, kun juuri sinun päätöstäsi peräänkuulutetaan.

Kokeneen johtajan on helppo ampuu lonkalta, arvioida terävästi päätöksen vaihtoehtoja ja vaikutuksia ja päättää nopeasti. Liiankin helppo. Hän helposti ampuu ilmasta nekin kiekot, joihin osuminen tai joihin tähtääminen olisi tulevien päätöksentekijöiden kehittymiselle tärkeää. Ja kiekkoja riittää, joka ilmansuunnasta. Ja ne tähdätään juuri johtajan ampumasektoriin.

Päätöksentekotilanteita, joissa johtajan on tärkeää olla päättämättä:

- päätös kuuluu jonkun muun vastuualueeseen
- päätöksen delegointi sitouttaa päätöksentekijä-toteuttajan päätöksen toteuttamiseen
- päätös on jonkun muun kehittymiselle tärkeää
- päätöksen delegointi edistää päätöksentekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja yhteisvastuuta
- johtajaa viekoitellaan ohittamaan oikea päätöksentekijä
- johtajaa viekoitellaan muuttamaan jonkun muun tekemää päätöstä
- johtajaa viekoitellaan tekemään mieluisampi päätös kuin muuten syntyisi
- päätös koskee jonkun muun suoran alaisen henkilövalintaa tai työsuhdetta
- oikea päätöksentekijä pyrkii siirtämään itselleen kuuluvaa vastuuta johtajalle.

Johtajalle kuuluvia päätöksiä:

- päätökset, joita kukaan muu ei voi tehdä
- päätökset, joita olisi kohtuutonta kenenkään muun joutua tekemään ja joiden kanssa elämään
- päätökset, joiden toimeenpanosta juuri johtaja itse vastaa
- päätökset, jotka luonteensa tai mittaluokkansa vuoksi kuuluvat hyvän hallintotavan tai hyväksyntäsääntöjen mukaan johtajalle
- päätökset, jotka alainen tuo perustellusta syystä johtajan päätettäväksi tai vahvistettavaksi
- päätökset, jossa johtajan suorien alaisten intressit ovat väistämättä täysin vastakkaiset
- päätökset, joiden luontainen päätöksentekijä on esteellinen.

Päättäväinen päättämättömyys synnyttää kipua. Kokeneen päättäjän on kivuliasta seurata haparoivaa päätöksentekoa siihen puuttumatta. Eikä helppoa ole kollegoillakaan. Aiemmin päätöksenteolta tai sen vastuulta säästyneet kipuilevat uuden tilanteen vaikeutta ja taakkaa. Salamapäätöksiin tottuneen työyhteisön on vaikea ymmärtää hajautuvan tai hidastuvan päätöksenteon tarvetta ja tarkoitusta. Ja riittää siinä suurella yleisölläkin ihmettelemistä.

On luonnollista, että kivun sijaan valitaan turvallisuus ja päätöksenteon keskittäminen. On paljon yhteisöjä, joissa päätökset on monopolisoitu harvoille jos heillekään. Joissain tilanteissa se on ainoa mahdollisuus. Joskus se voi olla tarkoituksenmukaista, ainakin aikansa. Kriisissä se on välttämätöntä, ja kriisin jälkeen siihen on jo totuttu. Suorituksen jälki on tasainen. Monesti se on yhden johtajasukupolven pituinen, mutta pitkä aika ja komea tulos se on sekin. Päätöksentekotilanteissa opitaan viipymättä siirtämään päätös pääkallopaikalle tehtäväksi sen sijaan, että itse päätettäisiin. Pienikin päätös. Virheistä opitaan kerralla. Joskus opitaan niin hyvin, ettei virheitä sallita tai ainakin syylliset löydetään. Lohduksi löytyy onneksi joku vielä syyllisempi. Sellaisessa kulttuurissa on vaikea saada vastuuta ja vielä vaikeampi saada anteeksi. On vaikea oppia päättämään ja vielä vaikeampi delegoimaan. Sen jälkeen päätöksenteon hajauttaminen viekin sitten aikaa, paljon aikaa, ja sitten vielä kauemmin. Ei valtaa niin vaan anneta, mutta ei valtaa kyllä niin

vaan otetakaan. Ei vaikka sitä tarjolla olisi – ei silloin kun siihen ei ole opittu ja varsinkin jos siitä on rangaistu. Valtaan kuuluvaa vastuu otetaan vielä vastahakoisemmin.

Mitä vaikeampaa, mitä hitaampaa vastuun ottaminen on, sitä tarpeellisempaa on vastuun jakaminen. Sitä kivuliaampaa se on myös kaikille osapuolille. Tämän vuoksi eri tilanteissa ja eri organisaatioissa on johtajan päättäväisyydelle ja päättämättömyydelle aivan erilaiset tarpeet. Viisas johtaja tuo ja luo organisaation sitä mitä sieltä puuttuu eikä sitä, mihin on eniten totuttu – harkintaa päättäväsille ja päättäväisyyttä päättämättömille. Yhteentörmäyksiltä ei voi välttyä.

3.2 SUPERSUORITTAJAN PÄÄTEPYSÄKKI

Johtajiksi valitaan huippusuorittajat: aikaansaavat tuloksetekijät, ripeät asiaan tarttijat, määrätietoiset toteuttajat, tehokkaat esimiehet. Johtajiksi kasvaakseen on kuitenkin keskityttävä miettimään, kenen muun tämä täytyy tehdä, kenen muun tästä täytyy oppia, kenen muun puoleen ihmisten tulee tässä asiassa kääntyä, kenen muun tulee tässä onnistua, kenen muun tulee tästä saada kunnia. Epäluonteenomaisempaa tehtävää ei johtajalle juuri voisi antaa. Ja juuri johtajien on juuri tämä opittava.

Delegoimisen idea ei se, että teetetään jollain muulla samoja asioita samoin kuin itse tekisi. Sitä kutsutaan kopioinniksi, jossa mikään ei kehity, tai ohjelmoinniksi, joka on sinänsä loistava menetelmä - koneille. Delegoinnilla annetaan vastuuta ja valtaa, joista toista ei voi olla toista enemmän. Erityisesti johtajan delegoinnissa on aina siirryttävä sekä vastuuta, valtuuksia että vapautta. Vapautta suunnitella omalla tavalla, valtuudet toteuttaa kyselemättä ja vastuuta lopputuloksesta. Ei lopputuloksen ennustettavuudesta vaan lopputuloksen laadusta. Ei siitä, että päädytään tismalleen ennalta asetettuun maaliin vaan siitä että mennään eteenpäin. Tai että vastatuulella mennään mahdollisimman vähän taaksepäin. Useimmiten.

Työnjohtamistyyppinen esimiestyö on oikeastaan delegoinnin vastakohta. Kummallakin on paikkansa. Kumpikaan ei ole toista tarpeellisempaa. Kumpaakin vain tarvitaan aivan eri tilanteissa ja eri vaiheissa polulla esimiehestä johtajaksi. Päätöksenteon delegoinnissa delegoija ei voi päättää, miten päätöksentekijä päättää tai toimii, miksi tai koska. Se on delegoinnissa pahinta – ja parasta. Se on delegoinnin ydin, ja monesti erottaa johtajan delegoinnin aiemmasta esimiestyöstä.

Työnjohdollisella esimiestason delegoinnilla ja johtajille delegoinnilla on huikea ero. Johtajille delegoimisen onnistumista mittaa lopputuloksen ennustamattomuus eikä ennustettavuus. Jos johtajalle delegoidessaan tietää lopputuloksen olevan tismalleen oman tuotoksen kaltainen, on haastettava oma työnsä – tai johdettavien osaamisen, luovuuden ja johtajuuden riittävyys.

Johtajille delegeiva johtaja saa suurella riemastuksella seurata täysin odottamattomia onnistumisia ja ennustamattomia innovaatioita. Sitä, että lähdetään yllättävästä lähtökohdasta ja päädytään vielä yllättävämpään lopputulokseen. Sellaisten tulosten saavuttamista, joita muuten ei olisi saavutettu eikä varmasti ymmärretty tavoitellakaan. Aidolla ymmärtämyksellä puolestaan on kohdattava ne epäonnistumiset ja virheet, jotka ovat tämän kolikon toinen puoli. Juuri ne virheet, joita ilman delegointia ei olisi syntynyt. On kestettävä myös onnistumiset. Usein se on vähintään yhtä vaikeaa. Vaikeinta on kohdata ne onnistumiset, jotka itseltä jäisivät saavuttamatta.

Jos delegoiminen on tärkeää, ovat epäonnistumiset elintärkeitä. Jos delegoiminen on johtamisen ydin, ovat sitä myös virheet. Johtaja pyrkii delegoimaan niin, että hänen johdettaviensa virheet vievät heit ja yritystä enemmän ja useammin eteenpäin kuin taaksepäin. Virheettömyyttä ei voi delegoida.

Delegoinnilla ei kannata tavoitella yllätyksettömyyttä. Delegoidessaan johtaja luovuttaa toiselle mahdollisuuden onnistua. Ja mahdollisuuden epäonnistua. Sekä vastuun antajan että kantajan tulee ymmärtää tämän kaksinkertaisen lahjan kertakaikkinen luonne. Tästä paketista ei voi valita – eikä antaa – vain puolikasta.

3.3 ASiantuntija ansassaan

Miten johtaja voi johtaa tehtäviä, joita itse ei ole hoitanut? Ei se ole vaikeinta – ei todelliselle johtajalle. Silloin ei voi muuta roolia ottaakaan kuin johtajan rooli. Eikä sellaiseen tehtävään yleensä valitakaan kuin vahva johtaja – jo sellaisen nimityksen tekeminen edellyttää usein kypsyyttä ja kokemusta - johtajuutta. Ilman sitä johtoon nostetaan usein johdettavien joukosta nouseva asiantuntija. Silloin ollaankin paljon vaikeamman kehityspolun alussa. Se mikä tuntuu ilmeiseltä ja turvalliselta on vaikeampaa ja riskialttiimpaa. Mutta siinäkin voi onnistua.

Vaikeinta on siirtyä johtajaksi alueilla, jotka ovat lähimpiä ja tutuimpia. Kaikkein vaativinta on nousta johtajaksi vertaistensa joukosta, yhteisellä asiantuntemusalueella ja -alustalla. Johtajan on vaikein luopua siitä, minkä hän itse tekisi paremmin - ja juuri siitä luopuminen on organisaation kannalta tärkeintä.

Kaikkein tarkimmin johtajan tulisi tutkailla omia vahvuus- ja erityisasiantuntemusalueitaan. Samoin aiemmalta uralta mieluisiksi ja tutuiksi jääneitä tehtäviä, joissa on helpoin luiskahtaa vanhaan rooliin, tekemään eikä johtamaan.

Osaamisansoja johtajan varottaviksi:

- omien aiempien tehtävien jatkaminen uudessa johtajaroolissa
- roolin varastaminen alaisilta itselle tutuimmilla alueilla
- ohjauksen tai viestinnän laiminlyönti omaan entiseen työyhteisöön, jonka olettaa telepaattisesti tietävän ja osaavan
- senioristinen besserwisserismi, eli johdettavien kohtelemisen opetuslapsina
- tilannekohtaisten oppien tulkitseminen universaaleiksi totuuksiksi ajasta ja paikasta riippumatta
- aiempien menestysten ansa eli toimiviksi osoittautuneiden metodien toistaminen tilanteesta riippumatta
- epäsymmetrinen johtajuus, joka on suorituskeskeistä itselle tutuimmilla alueilla ja koordinoivaa vieraammilla alueilla
- epätasainen johtajuus eli putoilu johtajan roolista omille mukavuusalueille
- henkilövalinnat omaan entiseen tehtävään, koska muutostarpeen tunnistaminen on kaikkein lähimmäksi kaikkein vaikeinta
- ylikriittisyys omaa seuraajaa kohtaan
- oman seuraajan yliojohtajuus

- klooniuskomus eli omien seuraajien kuvittelemisen tai toivominen itsensä kaltaisiksi
- lukkarinrakkaus aiempia kollegoita ja alaisia, ”omia” asiakkaita tai muita edellisten roolien sidosryhmiä kohtaan.

Aiemmalle osaamisellekin tarjoutuu käyttöä johtajan roolissa:

- kokonaiskuvan hahmottamiseen ja johtamiseen
- sillanrakennukseen ja tulkina toimimiseen eri asiantuntijoiden ja organisaatioiden välillä
- opitun ja koetun hyödyntämiseen aivan uusiin tilanteisiin, tehtäviin tai toimintoihin
- arjesta innovaatioksi eli aiemman osaamisen sovellukseen, jotka luovat jotain aivan uutta
- tietoiseen siirtymiseen suorittajasta valmentajaksi muistaen, ettei urheiluvallmentajakaan sääntää radalle valmennettavansa puolesta
- hyviin kysymyksiin hyvien vastausten sijaan
- mentorointiin tai tietoisin ja rajattuihin valmennustehtäviin johtajan rooli ohessa
- sijaistamiseen tarvittaessa
- luottamustehtäviin.

3.4 EI TULE VALMISTA

On tärkeää, että johtaja säännöllisesti siirtää lisää tehtäviä, vastuuta ja valtaa itseltään muille. Alkuasetelma jää helposti päälle, huippujohtaja hyväksyttää edelleen pitkäaikaisella esimiehellään pikkupäätöksensä. Valta ja vastuu pudotetaan käänteisen painovoiman järkähtämättömyydellä alhaalta ylös. Tällä tavoin on yhdessä voitu kulkea vuosikymmeniä – liikevaihto vain on saattanut satakertaistua matkalla.

Johtajan on valppaasti tarkkailtava päätöksentekijänä sekä itseään että alaisiaan. Luopumisen, siirtämisen ja delegoinnin on jatkuttava heti kun siihen on tilaisuus ja ennen kuin siihen on tarve. Johtajan ja johdettavien välinen valtuutussuhde on kuminauhan kaltainen – sitä mukaan kun vastuuta otetaan tai on edellytykset ottaa, sitä mukaan lisää päätösvaltaa ja -vapautta delegoidaan. Juuri kun edellisiin päätöksiin ja vastuisiin on syntynyt varmuus, siirrytään taas epävarmuusalueelle. Tällä tiellä ei tulla maaliin. Eikä valmiiksi. Mitä muuta kehitys olisi?



JOHTAJAN TULEE TEHTÄVÄ TEHTÄVÄLTÄ SIIRTÄÄ VASTUUTA JOHDETTAVILLEN

Ei kaikkea, ei heti, ei kerralla - mutta vähä vähältä ja päätös päätökseltä johtajan on mahdollistettava virheiden tekeminen siellä, missä hän itse ei niitä tekisi. Ja onnistuminen siellä, missä hän ei onnistuisi.

Juuri siksi muiden on tehtävä, koska he eivät tee sitä paremmin, jotta he sitten sen tekisivät paljon, paljon paremmin, vaikkapa vuosien päästä.

Kipupisteitä suorittamisesta luovuttaessa

Osaisin itse paremmin.

Joku toinen saa tehdä juuri sitä, mistä itse nauttisin.

En ole tehokas. En ole päättäväinen. En ole nopea. Kuka minä olen?

Minulta ei kysytä. Minua ei kuunnella.

En ole tärkeä.

Joudun elämään virheen kanssa, jota itse en olisi tehnyt.

En saa tehdä päätöksiä, jotka olisivat ne selkeimmät, helpoimmat ja parhaat.

En saa tehdä tätäkään päätöstä.

Joudun tekemään juuri ne päätökset, jotka olisi mukavampi siirtää jollekin muulle.

Lopputulos ei ollut paras mahdollinen. Ei ainakaan vielä.

Olisin itse onnistunut paremmin.

Hän onnistui eri tavoin kuin itse olisin onnistunut.

Hän onnistui paremmin kuin minä olisin onnistunut. Ja paremmin kuin itse omassa tehtävässäni onnistuin.

Ilonaiheita suorittamisesta luovuttaessa



He kehittyvät työssään. He kasvavat ihmisinä.

He ottavat ja kantavat enemmän vastuuta.

Heidän itsetuntemuksensa paranee.

Heidän terve itsevarmuutensa lisääntyy.

He uskaltavat uusille epävarmuusalueille.

He saavat vaativampia tehtäviä.

Heidät valitaan muualle vaativampiin tehtäviin.

Heihin luotetaan. Heitä arvostetaan.

He oppivat delegoimaan taitavasti tuleville taitaville delegoijille.

He ovat sinut itsensä kanssa. He ovat kotonaan työssään ja elämässään.

Vapaudun itse ottamaan uusia ja vaativampia tehtäviä.

Olen onnistunut tehtävässäni johtajien kehittäjänä.

4. ERITYISESTI TASAPUOLISESTI

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Tunne ja kohtaa jokainen johdettavasi henkilökohtaisesti. Kaikki sadat ja tuhannet.

Paneudu jokaisen yksilön erityispiirteisiin. Ja erityisongelmiin.

Varmista, että organisaatiosi jokainen jäsen tietää sinun näkevän ja kohtaavan hänet yksilönä.

Räätälöi viestintäsi, yhteydenpitosi, palautteesi ja johtamisesi jokaiselle yksilöllisesti.

Motivoi jokaista organisaatiossasi henkilökohtaisesti sellaisilla tavoilla, jotka juuri häntä motivoivat.

Anna jokaiselle yksilöllistä tunnustusta. Juuri sellaista tunnustusta, jota kukin arvostaa eniten.

Johda jokaista ihmistä hänen erityisen erilaisuutensa lähtökohdista.

Varaa omassa ajankäytössäsi kunkin yksilön erityistarpeille aikaa.

Luo jokaiselle johdettavallesi erityisyyden tunne. Eri lailla kuin muille.

Varmista, että sinulla on erityinen ja henkilökohtainen rooli jokaiselle johdettavallesi. Sinulla.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Millainen on organisaationi ammatti-identiteettien ja kansallisten ja paikallisten kulttuurien kirjo? Kuinka huomaan ja huomioin koko paletin omassa työssäni?

Kuinka ihmiset organisaatiossani tuntevat itsensä merkityksellisiksi yksilöiksi vaikken voikaan heitä kaikkia tuntea? Ja vaikkeivät he voi tuntea minua?

Kuinka tulen ihmisenä ihmisille tutuksi? Tarpeeksi tutuksi?

Kuinka varmistan, että johdettavani kuulevat ja tuntevat minun puhuvan heistä ja heille, vaikken teekään sitä kahden kesken?

Kuinka johdan omilla kasvoillani? Kun en kaikkialla voi jatkuvasti tehdä sitä kasvoista kasvoihin?

Kuinka johtamisessani huomioin, että ihmiset tarvitsevat yksilöllisyyttä ja erityisyytensä huomaamista, vaikken itse voikaan henkilökohtaisesti olla sen lähde?

Kuinka suojelen yhteisössä erilaisuutta niin, etten anna sitä polkea, edes erilaisuuden varjolla?

Kuinka tiedostan, että tässäkin organisaatiossa kaikki työ tehdään, kaikki tulokset saavutetaan ja kaikki muutos toteutetaan ihminen kerrallaan? Kun en voi itse sitä johtaa ihminen kerrallaan.

4.1 YKSILÖLLISYYDEN UMPIKUJA

Esimies on kehittyessään oppinut ymmärtämään ja arvostamaan erilaisuutta. Taitava esimies tunnistaa sellaiset motivaation, persoonallisuuden, suorituskyvyn, arvojen ja toimintatapojen erot, joilla on merkitystä esimiestyöhön. Ei ensisijaisesti johtaakseen kutakin tämän toivomalla tavalla vaan tavalla, jolla kunkin tulokset ja kehitys ovat parhaita mahdollisia.

Ihmisten erilaisuutta ja johdettaviensa yksilöllistä erityisyyttä kunnioittavan esimiehen on tunnistettava johtajana tulevansa tämän tien päähän - vaikka hänen on ihmisyyden ja kulttuurien laajaa kirjoa ymmärrettävä aiempaakin paremmin. Kansallisten kulttuurien, ammattikuntien identiteettien, yrityskulttuurien ja persoonallisuuserojen tunteminen ja ymmärtäminen ei mene hukkaan johtajassakaan. Päinvastoin, hän tarvitsee ja käyttää tätä osaamistaan joukkojensa viisaaseen johtamiseen.

Pientä organisaatiota voi itse johtaa ihminen kerrallaan. Suurta ei voi. Kymmenen hengen tiimiä voi vielä johtaa kymmenellä erityisellä tavalla. Sadan, tuhannen tai tuhansien joukkoa ei voi johdonmukaisesti johtaa kullekin räätälöidyin keinoin. Läpi ja yli organisaatiotasojen.

Ihmiset kuitenkin tarvitsevat yksilöllistä huomiota myös suurissa organisaatioissa. Ja myös suurissa yhteisöissä muutos ja toteutus tapahtuu ihminen kerrallaan. Yksilön merkitys ei pienene silloin, kun yksilöitä on paljon. Eikä silloin, kun tehdään yhteistyötä. Yhteistyökin syntyy vain ihmisten työnä. Yhdessä. Sitä yhteistyötä ja sitä yksilöllisyyttä voi – ja pitää – johtaa ensisijassa läheltä eikä kaukaa. Lähiesimiestyönä eikä organisaation huipulta. Koska keskitetysti ei voi johtaa hajautetusti. Ylin johtaja ei voi korvata lähiesimiehiä yksilöllisessä johtamisessa. Hän voi sen vain mahdollistaa – tai estää.

Viisas johtaja rakentaa sisukkaasti organisaatiomallia ja –henkeä, jossa on tilaa paikalliselle ja yksilölliselle. Jossa on aidosti ja mielekkäästi tilaa paikallisille ja yksilöllisille eroille. Ja paikalliselle ja yksilölliselle lähiesimiestyölle. Jossa on tilaa hengittää. Ja tilaa ihmiselle. Jossa on tilaa ihmisten keskinäisille kohtaamisille. Ja jossa ihminen voi tuntea itsensä merkitykselliseksi. Itse johtaja ei kuitenkaan ryhdy koko organisaationsa henkilökohtaiseksi yksilöllisyytlähteeksi, josta jokainen oman erityisyytensä ammentaa. Tai sen mittaa.

4.2 TASAPUOLISUUDEN NUORALLATANSSI

Johtajan tasapuolisuus ja johdonmukaisuus ovat jatkuvassa puntarissa. Niitä mitataan tarkoin silmin ja herkin korvin joka päivä. Onneksi. Ja niihin reagoidaan vahvasti. Kokeneet johtajat tietävät, että pitkällä aikavälillä heitä arvioidaan ja arvostetaan paljon enemmän tasapuolisuuden kuin yksilöllisyyden näkökulmasta. Ja niin pitääkin.

Johtajalla on aina johdettavanaan yksi todella kova pähkinä. Se, johon mikään ei täysin pure. Joka ei koskaan aivan opi. Jota aina tulee pitää erityisesti silmällä. Itsensä.

Koska johtajalla on valtaa, vaihtoehtoja ja vapautta, on ajoittain liiankin helppoa liukua omista linjauksistaan, tehdä poikkeuksia ja venyttää sääntöjä. Mikään ei ole merkillepantavampaa eikä kukaan puhu kuuluvammin kuin johtaja epäjohdonmukaisimmillaan. Eikä kenenkää muun työ siitä kärsi häntä itseään enemmän.

Johdettavien on voitava luottaa siihen, ettei erilaisuuden varjolla avata ohituskaistoja tai oikopolkuja. Ei vinouteta kuormitusta, tunnustusta eikä palkitsemista – suhteessa kykyihin ja edellytyksiin. Eikä ainakaan olla puuttumatta kelvottomiin suorituksiin eikä vahingolliseen käytökseen. Vaikkei puuttumista julkisissa ruoskijaisissa näytösluontoisesti esiteltäisikään. Ihmisten on saatava luottaa siihen, että vaatimukset ja vastaukset eivät muutu päivästä ja hetkestä toiseen. Siihen, että heidän johtajansa on tylsän toistuva, jääräpäinen ja ennalta arvattava – muillekin.

Tasapuolisuutta on vaikea mitoittaa ja vielä vaikeampi mitata. Ulkopuolelta sitä on erityisen hankala arvioida. Johtaja tasapuolisimmillaankin on aina erilaisen tilanteen edessä. Eri yksiköiden, toimintojen ja osastojen tavoitteet, haasteet ja roolit ovat erilaisia. Yksilöiden ja tiimien vahvuudet, heikkoudet, kokemustaustat ja suoritustasot eroavat. Kysymykset eivät koskaan ole ihan samoja, joten vastauksetkaan eivät voi olla. Samansuuntaisia ja yhteensopivia ne voivat olla. Ja niiden pitääkin.

Johtajan tasapuolisuus on johdonmukaisuutta, jossa päätökset eivät heittelehti sattuman, tunnetilan, vastaväitteiden tai äänekkäimpien huutelijoiden mukaan. Johtajan tehtäväksi jää sovittella vaakakuppeihin omenat ja appelsiinit, vahvuudet ja heikkoudet, kannustaminen ja vaatiminen, vastuut ja vapaudet, tulokset ja palkinnot. Asetella ne silmämääräisesti tasan. Ja sitten pitää kiinni linjastaan. Erityisesti heikkoina hetkinään. Ja silloinkin, kun vain osa vaakakuppeista on yleisön näkyvillä.



JOHTAJAN TASAPUOLISUUS ON JATKUVASTI PUNTARISSA

Tasapuolisuus on johtajalle ratkaisevaa:

- organisaationsa eri osien kesken
- organisaationsa eri ammattikuntien kesken
- organisaationsa erityyppisten ja eritaustaisten ihmisten kesken
- johtoryhmänsä jäsenten kesken
- väsymyksen hetkinä, jolloin helpointa ja nopeinta olisi vain antaa periksi, tämän kerran.

Yksilöllinen erilaisuus on johtajankin lähtökohtana:

- johtoryhmänsä kokoonpanossa
- välittömien alaistensa lähiesimiestyössä
- henkilökohtaisia suoritus- ja kehittymistavoitteita asettaessaan.

4.3 ERILAISUUDEN ETIIKKA

Erilaisuus on mielenkiintoinen kynnärkeppi. Erilaisuuteen vetoamista käytetään hyvin luovalla tavalla. Usein erilaisuus nähdään vahvuudeksi itsessä ja heikkoudeksi toisissa. Itsetuntosäröiset edellyttävät siitä rangaistusta muille ja palkintoa itselleen.

Erilaisuutta käytetään usein tekosyynä vihamieliseen, vahingoittavaan, vahingolliseen tai kelvottomaan toimintaan. Harvoin kuulee kenenkään perustelevan yksilöllisyydellään toimintaansa, joka on erityisen ilahduttavaa, hyödyllistä tai poikkeuksellisen rakentavaa – muille.

Isossakin organisaatiossa persoonat saavat, tietenkin, olla omanlaisiaan, monimutkaisia, syviä ja kokonaisia. Sielut eivät ole töissä. Ja toisaalta pienessäkin organisaatiossa yksilön työskentely tai käytös ei saa vahingoittaa organisaation perustehtävää tai muita. Sielujen tulee saada olla turvassa työelämässäänkin.

Persoonassa kuuluu olla särmiä ja sävyjä, valoja ja varjoja. Työtavat ja –käyttäytyminen ovat kuitenkin ammattitaitoa, ihan keskeisintä ammattitaitoa. Erilaisuutta kunnioittava johtaminen ei rakenna työyhteisöstä robottiarmeijaa muttei myöskään sopeutumattomuuden sotatanteretta, jossa murskataan muiden identiteettiä omalla erilaisuudella ratsastamalla – kovaa ja korkealta.

Käytöksen ja työtapojen ja toisaalta persoonan erottaminen vaatii kypsyyttä. Kypsyyttä niin ihmisiltä itseltään kuin heidän esimiehiltään. Erityistä kypsyyttä se edellyttää johtajilta, jotka vastaavat yhteisönsä sielujen työsuojelusta.

Sielujen työsuojelun suurin haaste on se, ettei työ sieluja polje. Sen tekevät toiset ihmiset, työssä. Vahingossa tai tahallaan. Opittuna tai sallittuna toimintamallina. Puolihuolimattomasti tai tarkan suunnitelmallisesti. Satunnaisesti tai systemaattisesti. Katuen tai nauttien. Joskus johtajat. Usein ne, joilla johtajan kypsyyttä tai vastuuta ei ole.

Johtajalta odotetaan silmää, taitoa ja kykyä suojella ihmisten erityisyyttä ihmisten erilaisuudelta kaikkialla organisaatiossaan kaiken aikaa. Hurja odotusarvo johtajalle. Kaukana kohtuullisesta.

Kypsällä johtajalla on silmää yksilöllisille eroille. Hänellä on myös kärsivällisyyttä, taitoa ja tahtoa rakentaa työyhteisöä, jossa voivat rauhassa toimia aikuiset, asialliset, ainutlaatuiset ammattilaiset.

4.4 KUKAAN EI OLE KORVAAMATON – EIKÄ MERKITYKSETÖN

Koska juuri johtaja vastaa organisaation tulevaisuudesta ja aukkopaiikkojen täyttämisestä, johtajalle on jokaisen oltava työssään tärkeä, ihmisenä ainutlaatuinen eikä kenenkään tehtävässään korvaamaton. Johtajan on löydettävä erinomaiset ja luotettavat avainhenkilöt – mutta juuri johtajalla on myös oltava vahvuutta ja kylmäpäisyyttä vaihtaa tarvittaessa kuka tahansa avainhenkilöstään. Tai etsiä seuraaja lähtijälle. Toimintavalmius henkilömuutoksiin ei tarkoita, etteikö menetys tuntuisi menetykseltä henkilökohtaisesti ja ammatillisesti. Eikä sitä, etteikö tulevaisuus voisi myöhemmin johtaa taas yhteiseen koitokseen.

Yksi vaikeimpia ja kivuliaimpia poisoppimisia joukkojen johtajalle on luopua kyseenalaistamattomasta yhteenkuuluvuudesta ja sen tuomasta turvasta lähimpiensä kanssa. Usein kyky toimiviin, luottamuksellisiin ja läheisiin yhteistyösuhteisiin on ollut myös tärkeä edellytys johtajaksi edettäessä. Henkilökohtaisuuden tarve on hyvin inhimillinen tarve sekä johdettaville että johtajalle.

Johtaja ei voi johtajuuttaan rakentaa organisaationsa sisäisen korvaamattomuuskilpailun varaan. Se ei silti tarkoita kasvottomuutta tai yliolkaisuutta. Merkityksellisiä kaikki voivat, ja kaikkien tulee, johtajalleen olla.

Yksilöiden ja yksiköiden merkityksellisyyden tunnustamisen mahdollisuuksia johtajan roolissa:

- yksikkö- ja osastotapaamiset, joissa keskustellaan sekä osion erityisyydestä että kokonaisuuden yhtenäisyydestä
- runsaskätinen, mietitty palaute – harkiten myös suoraan yli organisaatiotasojen
- organisaation eri osien järjestelmällinen kommentoiminen johtajaviestinnässä
- julkinen tunnustus
- kiittäminen aina, aina kun siihen on mahdollisuus.

4.5 JOKAINEN EI VOI OLLA ASKELEN EDELLÄ MUITA

Johtajalle ei jokainen enää voi olla se, jolta erityisesti kysytään, se jolle ensin kerrotaan tai se, jonka merkitys on muita suurempi. Jokainen ei voi olla askelen muita edellä. Jos yksi ottaa rivissä askeleen eteen, kaikki muut jäävät takariviin. Ja sen myös huomaavat.

Monet arvostetut esimiehet kykenevät rakentamaan alaisilleen erityisen erityisyyden tunteen. Vahvan tunteen siitä, että juuri he ovat työyhteisössä poikkeuksellisen hyvin informoituja, poikkeuksellisen tärkeitä ja erityisen arvostettuja. Yhteenkuuluvuuden tunteen, joka tekee tiimistä erityisen. Usein juuri heille ja heidän entiselle esimiehelleen muutos on erityisen karu, kun kaikkien johtajaksi siirtyvä ei voi enää erityisasemaa luoda eikä suoda. Kaikki eivät voi olla harvoja ja valittuja. Johtajalle sitä ei voi olla kukaan.

Johtajaksi kasvaessaan esimies kohtaa luopumisen tuskan joutuessaan luopumaan erityisjoukon liittoutumisen, yhteenkuuluvuuden ja erityisyyden ideaalista. Viisas johtaja rakentaa yhteenkuuluvuutta organisaationsa eri osien ja ryhmien välille. Se ei kuitenkaan koskaan tunnu samalta. Erityisyys on luonteeltaan suhteellista. Erityinen voi olla vain se, joka näkee ympärillään vähemmän erityisiä tai vähintäänkin erilaisia.

Liittoumilla on syvä merkitys yhteisöille ja yksilöille. Ne syntyvät ja elävät usein kuin itsestään, tiedostamatta. Niillä on ollut valtava voima yhteisöjen, heimojen ja kansakuntien historioissa. Liittoumien varjopuoli on vastakkainasettelu, jonka jäljet ovat äärimmillään veriset ja kevyimmilläänkin kipeät.

Vastakkainasettelulle ja sisäisille liittoutumille on suuri vetovoimansa ja riskinsä myös työyhteisöissä. Ja johtaja on tietoisesti tai tiedostamattaan, haluten tai haluamattaan, aktiivisesti tai passiivisesti aina organisaationsa liittoumapelin ässäkortti.

Johtajalla on työssään kaksi ilmeistä liittoutumisvetovoimaa. On ne, joiden kanssa hän itse tuntee suurinta yhteenkuuluvuutta. Ja ne, jotka eniten poikkeuksellista ja muista erottuvaa johtajasuhdetta osakseen tavoittelevat. Epäsymmetrinen liittoutuminen omassa organisaatiossaan olisi jokaiselle johtajalle helppoa. Helppoa, lyhytnäköistä ja hyvin vahingollista.

Liittoutumisansoja johtajan varottaviksi:

- liittoutuminen aiempien lähialaisten kanssa
- liittoutuminen samankaltaisimpien kanssa
- liittoutuminen aiempien liittoumiensa kanssa
- liittoutuminen itsetuntosäröisten kanssa, jotka viekoittelevat johtajaa oman persoonansa tukipuuksi
- liittoutuminen niiden kanssa, jotka viekoittelevat johtajaa aseeksi omaan arsenaaliinsa muita vastaan
- liittoutuminen niiden kanssa, jotka tarvitsevat eniten johtajan tukea.

4.6 LIITTOUTUMATTOMAN LIITOKSET

Koska juuri johtaja joutuu luopumaan tiiviistä sisäisistä liittoutumista, hän tarvitsee vahvoja liittymäpintoja. Viisas johtaja tunnistaa tämän tärkeän ja hyödyllisen tarpeen ja varustaa itsensä vahvalla tuella ja yhteenkuuluvuuden juuristolla. Kollegat, vertaisverkostot, luottamustehtävät, ystävät ja läheiset palauttavat ja rakentavat johtajalle sitä yhteenkuulumisen, keskinäisen arvostuksen ja voimistavan vertaisuuden tunnetta, josta hänen on johtamiensa joukossa irtauduttava.

Yhtenä yrityksen hallituksen tärkeistä rooleista on tunnistaa ylimmän johtajan liittymättömyys ja luoda tasapainottava mahdollisuus luottamukselliseen, tukevaan, kannustavaan ja arvostavaan yhteistyöhön. Johtaminen on työnä yksinäistä. Ei siksi, että johdettaviensa joukossa olisi yksin. Vaan koska johdettavia on niin paljon.

Johtaja, johtajakin, tarvitsee elämäänsä ihmisiä, jotka eivät ole millään koskaan korvattavissa. Joiden paikka ei millään ole täytettävissä. Niitä, jotka ovat täysin korvaamattoman merkityksellisiä ja ainutlaatuisia. Ja joille olla korvaamattoman merkityksellinen ja ainutlaatuinen. Johtaja tarvitsee muuta elämää. Ja lähimpiään. Ihan kuten kaikki tarvitsevat.

Kipupisteitä liittoutumisesta luovuttaessa

Menetän ystäväni.

Menetän turvaverkkoni. Ja suojani muita vastaan.

En voi olla ketään vastaan. En siis voi olla kenenkään puolella. Kukaan ei ole minun puolellani.

Menetän vertaisyhteisöni. Mihän ja keihin minä kuulun?

Olen vieraana vieraalla maalla. Ja vieraaksi jään.

kuulu mihinkään enkä kehenkään. Kuka minä olen?



Ilonaiheita liittoutumisesta luovuttaessa

Ymmärrän erilaisuutta pitkälle. Enkä sitten yhtään sitä pidemmälle.

Olen oppinut johtamaan joukkoja yksilöiden johtamisen lisäksi.

Olen kasvanut ennustettavaksi, tasapuoliseksi ja tasapainoiseksi johtajaksi, jonka päätökset tai käytös eivät ole sattuman tai äänekkäimpien heiluteltavissa.

Tasapuolisuuteni on alkanut herättää luottamusta.

Tasapuolisuudelle annetaan arvoa.

Huomiollani ja kiitoksellani on merkitystä ja vaikutusta. Koska se ei ole jokapäiväistä.

Ihmiset rakentavat läheisiä ja merkityksellisiä lähiesimies- ja kollegasuhteita organisaatiossani. Siksi, etten itse ruvennut heille läheisyysautomaatiksi.

Ihmiset kokevat työnsä ja itsensä merkityksellisiksi organisaatiossani. Ei minua. Itsensä.

5. KIVASTA PAREMMAKSI, KOVASTA LUJEMMAKSI



Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi

Ole hyvä tyyppi.

Ole johdettaviesi kanssa samalla puolella. Ja samalla aaltopituudella. Kaikilla heidän kaikkien aaltopituuksillaan. Kulloinkin.

Ole johdettaviesi käytettävissä. Sillä tavoin ja silloin kun se heille sopii.

Kerro kaikesta. Kaikesta, jota kukin kulloinkin haluaa tietää. Siitäkin, josta ei viitsitä itse ottaa selvää. Ja siitä, josta ei edes osata kysyä.

Johda tyyllillä, josta pidetään. Josta kaikki pitävät. Johda niin, että jokainen erilainen yksilö saa juuri sellaista johtamista, joka hänestä parhaimmalta tuntuu.

Varmista, ettei kukaan ole päätöksestäsi eri mieltä. Tee vain sellaisia päätöksiä, joista ei olla eri mieltä.

Mittaa työtäsi sillä, kuinka mukavaa johdettavillasi on.

Lakaise ongelmat johdettaviesi tieltä. Ennalta.

Varmista, ettei päätöksistäsi aiheudu mielipahaa. Kieltäydy päätöksistä, jotka aiheuttavat huolta tai harmia ihmisille. Tai yhdellekin yksilölle. Tai voisivat aiheuttaa.

Ole ihmiskilpi johdettaviesi suojana niin, ettei heidän tarvitse kohdata suhdannekäänteitä tai maailman muutoksia. Tai omia heikkouksiaan tai ongelmiaan. Tai toisiaan. Tai itseään.

Tee ihmiset onnellisiksi. Kaikki.

Varmista, että sinusta pidetään. Sinusta.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Kuinka laajennan empatiani yksilöistä koko yhteisöön? Ja oikeudenmukaisuuteni?

Kuka muu ja miten voi täyttää ihmisille tärkeää henkilökohtaisuuden ja ystävyyden tarvetta?

Miksi juuri minun kuuluu kantaa vastuu niistä päätöksistä, joista ei pidetä ja jotka aiheuttavat huolta? Niistä jotka ovat kaikkein vaikeimpia? Ja joissa on vain epämiellyttäviä vaihtoehtoja?

Mikä vastakkaisista oikeudenmukaisuus on kaikkein oikeudenmukaisin? Tai vähiten epäreilu? Tai edes mahdollinen?

Mikä huonoista vaihtoehtoista on vähiten huono?

Kuinka epämiellyttävien päätösten toteutus tehdään mahdollisimman vähän ikävästi kun mukavasti se ei ole tehtävissä?

Kuinka kehittyä lujemmaksi muttei kovemmaksi? Aina vaan lujemmaksi?

Miten kohtaan vihan, katkeruuden ja surun? Miten kohtaan työkseni vihaa, katkeruutta ja surua? Muuttumatta vihaiseksi, katkeraksi tai pohjattoman surulliseksi.

5.1 JOHTAJA EI OLE PEHMOLELU

Esimiehenä kasvaminen edellyttää ihmisten yksilöllisen kuuntelun, avoimuuden, henkilökohtaisuuden ja hyvinvoinnin arvoja. Ja sitten johtajan kasvun on jatkuttava näiden läpi, tietoisesti.

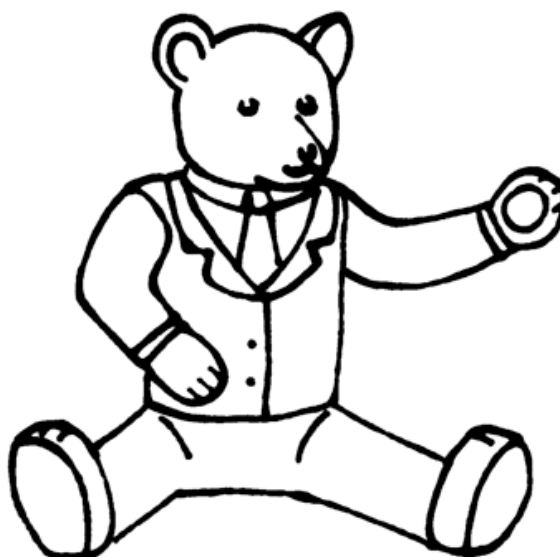
Hyvät esimiehet ovat olleet hyviä oppimaan. Parhaat esimiehet ovat usein kehittyneet tunneälykkäiksi ja pidetyiksi esimiehiksi. Usein parhaimmista esimiehistä tulee johtajia. Ja juuri johtajien on tietoisesti päästävä eteenpäin ystävyyden ja henkilökohtaisuuden ideaalista. Ei siksi, että se ei olisi tärkeä arvo. Eikä

siksi, etteivätkö ihmiset sitä tarvitsisi. Vaan jotta johtaja itse kykenisi siihen työhön, jota juuri johtajan on tehtävä. Siihen työhön, jota organisaatiossa ei tee kukaan muu.

Tämä empatiaparadoksi on yksi johtajaksi kasvavan esimiehen kovimmista kasvun paikoista. Kollektiivinen empatia edellyttää, ettei johtaja voi olla yksilön puolella – silloin hän on yhteisöä vastaan. Tämä on kova haaste johtajan tunnerekisterille. Johtajan empatian on oltava kestävämpää, kokonaisvaltaisempaa ja kollektiivisempaa kuin yksilöllisyyteen ja henkilökohtaisuuteen perustuva esimiesempatia.

Johtajan on luotava itselleen uudet puntarit. On punnittava tasapuolisuuden ja liittymisen välillä. Nähtävä empatia ja sympatia yhtä yksilöä laajemmin. Luettava etäisyyden ja läheisyyden karttaa. Ja tunnistettava kollektiivisuuden ja yksilöllisyyden haasteet.

Johtajan on opittava kohtaamaan, puhuttelemaan ja koskettamaan ihmisjoukkoja muutenkin kuin yksilöittäin. Se ei onnistu etäisen, hengettömän, ilmeettömän eikä tunteettoman viestinnän keinoin. Johtaja voi laittaa itsensä likoon ja persoonansa peliin myös joukkojensa edessä. Ja juuri joukkojensa edessä johtaja johtaa.



JOHTAJA EI OLE ORGANISAATIONSA PEHMOLELU

Viisas johtaja tiedostaa ja tunnistaa ihmisten liittymisen, ystävyyden ja henkilökohtaisuuden tarpeen organisaatiossaan. Hän rakentaa yhteisöä ja kulttuuria, joissa lähiesimiehillä ja tiimeillä on ratkaiseva rooli ja hyvät edellytykset täyttää näitä tarpeita. Parhaiten hän tekee tätä antamalla lähiesimiehille tilaa ja tilaisuuden olla itse omille alaisilleen tärkein tuki ja turva. Ja tunnustamalla hyvän työtoveruuden arvon. Ylin johtaja ei ole koko organisaationsa pehmolelu.

5.2 VAARALLISEN MUKAVA JOHTAJA

Mukava esimies on usein eduksi ja harvoin vaaraksi. Ensisijaisesti mukava johtaja on johdettavilleen erittäin vaarallinen. Vaarallisuus voi uinua rauhallisesti pitkäänkin. Se horrosta huomaamatta pitkinä nousukausina, jolloin kivakin voi olla hyvää ja parhaimmillaan erinomaista. Kun vaikeat ajat koittavat, se herää. Ja juuri silloin se on vaarallisimmillaan, kun johdettavatkin ovat tuudittautuneet siihen, että mukava on menestystä.

Kaikkein vaarallisin johtaja on sellainen, joka ei suostu tai kykene tekemään epämiellyttäviä päätöksiä. Tai päätöksiä, joiden epäsuosio on taattu. Taattu sekä organisaation että suuren yleisön silmissä. Tai joka ei suostu muuttamaan omaa aiempaa päätöstään. Joka ei suostu tekemään äkkijarrutusta, koska se pelottaa matkustajia. Ja kuskia. Ei edes silloin, kun seinä tulee vastaan.

Johtajalla voi olla kiusaus jättäytyä pois tai kieltäytyä epämiellyttävästä päätöksestä. Se voi jopa hivellä lyhytjänteistä oikeudentajua. Enpä suostunut lakkauttamaan yksikköä. Tai irtisanomaan ihmisiä. Tai siirtämään avainhenkilöäni toiseen tehtävään. Oikeudenmukaisuutta se kuitenkin palvelee vain silloin, kun johtajalla on esittää ja toteuttaa parempi vaihtoehto, jonka pitkäjänteiset tulokset ovat selvästi paremmat. Ei lentokapteenin laskuvarjohyppy myrskyssä ole johtajan ratkaisu – etenkin kun muilla koneessa ei laskuvarjoja ole.

Johtajuutta ei tarvita jatkuvuuden jatkamiseen. Sitä ei tarvita yhtä mieltä olemiseen. Sille ei ole tilaa päätöksissä, jotka ovat helppoja. Eikä sitä tarvita ratkaisuisissa, jotka ovat miellyttäviä. Vaikeus, lujuus ja peräänantamattomuus ovat johtajuuden ydin. Sen kova ydin. Siksi johtaja ei ole esimiehempi esimies. Ja siksi ensisijaisesti mukava johtaja on ensisijaisesti vaaraksi.

5.3 OIKEAMPI OIKEUDENMUKAISUUS

Johtajan päätöksenteko kuvitellaan usein naivisti ratkaisuksi oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden välillä. Eettisyyden ja epäeettisyyden välillä. Oikean ja väärän välillä. Hyvän ja pahan välillä. On vaikeaa löytää logiikkaa, jonka mukaan juuri vaativimpiin tehtäviin tiukan seulan kautta valikoituneet joutuisivat – tai joutaisivat – itsestään selviin ratkaisuihin. Tai että juuri he eivät ymmärtäisi päätöstensä seurauksia. Tai eivät niistä piittäisi.

Johtajapäätökset – ne päätökset, joissa todella johtajaa ja johtajuutta tarvitaan – ovat tyypillisimmillään ratkaisuja kahden toisensa poissulkevan oikeudenmukaisuuden välillä. Tai kahden täysin vastakkaisen oikean. Ne ovat tienhaaroja, joiden kaikki reitit vievät läpi riskien, epävarmuuden ja henkilökohtaisten menetysten.

On oikeudenmukaista, että paremmista tuloksista seuraa parempi palkka. On myös oikeudenmukaista, että talousvaikeuksissa painittaessa kenenkään palkkaa ei nosteta toisten kustannuksella.

On oikein, että irtisanomisia pyritään välttämään. On myös oikein, ettei kyvyttömyys irtisanomiseen aja yritystä vararikkoon.

On väärin aiheuttaa ihmisille turhaa huolta. Ja väärin on ylläpitää valheellista turvallisuusmielikuvaa.

On oikeudenmukaista, että pitkän työuran tehneet saavat pitää työnsä. On myös oikeudenmukaista, että työnsä saavat pitää ne, joilla on pitkä työura edessään ja koko perhe elätettävänä.

Uutta työtä ei pitäisi ensimmäisinä joutua etsimään niiden, jotka eivät sellaista voi löytää. Eikä niiden, jotka nykyisessä työssään ovat parhaiten menestyneet.

Arvostus ja tuki kuuluu eniten niille, joilla on takana hieno menneisyys. Ja niille, joilla on edessä hieno tulevaisuus.

Johtajan työssä pahinta on se, että helpot päätökset – päätökset oikean ja väärän välillä – kuuluvat muille. Se on myös parasta. Missään tai koskaan ei johtaja ole tarpeellisempi, arvokkaampi eikä kykene tekemään tehtävässään enemmän hyvää kuin vaikeita, epämiellyttäviä päätöksiä tehdessään.

Lentokapteenin tositaidot mitataan hätälaskuissa. Emme me arvostaisi kapteenia, jonka etiikka estäisi tarvittaessa hätälaskun suorittamisen virheiden tai vahingoittumisten pelossa. Emme myöskään haluaisi

hänen keskittyvän hätälaskua tehdessään pitelemään matkustajia kädestä. Tosipaikan tullen johdettavinakin usein tunnistamme johtajuuden tarpeen ja tarkoituksen. Sen perimmäisen tehtävän. Ja olemme salaa huojentuneita siitä, ettemme itse niissä tilanteissa joudu johtamaan tai johtajan vastuuta kantamaan.

Johtajana tietää olevansa perustehtävänsä ääressä aina kun toivoo, että juuri tämä päätös otettaisiin minulta pois. Aina kun tietää, että oikeastaan haluaisi tarttua ruoriin sitten, kun juuri tämä ratkaisu on tehty ja toteutettu. Aina toivoessaan, että juuri tämän päätöksen tekisi joku muu, tietää, että juuri minun on juuri tämä päätös tehtävä. Ja juuri tämä toteutus varmistettava ja sen kanssa eletävä. Helpot ja mukavat päätökset löytävät aina tekijänsä. Niihin ei johtajaa tarvita.

Esimiehestä johtajaksi kasvaessaan on käytävä syvälinen keskustelu sisäisen oikeudentajunsa ja oikeudenmukaisuutensa kanssa. Se ei tarkoita niiden hylkäämistä vaan niiden lujittamista. Niiden lujittamista niin, että ne kantavat kovimmassakin paikassa. Luopumista näennäisestä ja puolittaisesta oikeasta, joka on väärempi kuin vaihtoehtonsa. On ymmärrettävä johtajan tehtävän tuovan eteen ratkaisuita, joissa ei välttyä ikäviltä seurauksilta. Ja ymmärrettävä, että juuri ne päätökset voivat olla kaikkein parhaita. Ja kaikkein oikeimpia.

Johtajan johdonmukaisuus ja lujuus on paljon eettisempää kuin näennäinen pehmeys. Ja oikeudentajuun johtaja tarvitsee eniten tilanteissa, joissa yksipuoliset oikeudenmukaisuuden tulkinnat ovat vastakkain. Tai kumisevat tyhjiyttään. Tai eivät ratkaise mitään.

5.4 HOITO ISOROKKON

Johtamistutkimuksesta huomattavan suuri osa keskittyy siihen, miltä johtaminen tuntuu. Johtamisen kehittämiseksi kysytään johdettavilta, millainen johtaminen tuntuu hyvältä. Se onkin tärkeä tieto. Se ei kuitenkaan ole ainoa tieto. Eikä se anna kattavaa kuvaa johtamisen tasosta tai kehitystarpeista. Varteenotettavan osittaisvastauksen se antaa.

Eriyisen huonosti tällainen tutkimus tuottaa käyttökelpoista tietoa muuttuvissa tilanteissa, joissa hyvä johtajuuskaan ei pysy samana tai tunnu samalta - silloin kun se on todella hyvää johtajuutta. Hyvä johtajuus tai hyvä johtaja riippuu tilanteesta.

Jos lääketiede olisi johtamistieteen kaltainen, olisi sairauksien hoitoa pyritty kehittämään keräämällä ja analysoimalla hoidettavien toiveita siitä, kuinka lääkäri heitä hoitaa. Ystävällisesti, aikaansa käyttäen, yksilöllisesti, hoidettavan tilanteeseen tarkasti paneutuen – varmasti näin. Kaikki nämä ovat eduksi, mutta eivät riitä hoidoksi isorokkoon tai leukemiaan. Eivät ne riitä hyvään johtamiseenkaan.

Monissa tutkimuksissa johtamisen asiantuntijuus ja arviointi monopolisoidaan niille, jotka koskaan eivät ole johtaneet. Se avaa johtajuuteen tuoreen näkökulman. Erittäin terveellisen näkökulman. Ja hyvin yksipuolisen.

”Mikä tuntuisi hyvältä” –johtamistutkimuksen riskinä on, että se vinouttaa sekä johtajien ja johdettavien näkemyksiä johtamisesta. Unohtuu johtamisen perustehtävä, joka ei ole hyvältä tuntuminen. Vielä paljon, paljon vähemmän se olisi pahalta tuntuminen. Johtajuus vaan ei voi ohjautua tuntumisen lähtökohdista.

On sääli, kun tällainen tutkimus ohjaa johtajia kehittymispolultaan sivuun eikä siinä eteenpäin. Vielä surullisempaa on, kun se luo tyytymättömyyttä koko organisaatioon verrattaessa omaa arkipäivän ja reaalielämän työyhteisöä hyvältä tuntumisen tarinaan.

5.5 TYYTYMÄTTÖMYYSTYÖTÄ

Johtaja tekee työkseen tyytymättömyystyötä. Ei aiheuttaakseen tyytymättömyyttä, pettymyksiä tai mielipahaa. Ei siksi, että haluaisi niitä aiheuttaa. Tai osoittaakseen kovuutensa. Yksinkertaisesti siksi, että pettymyksiä ja mielipahaa aiheuttavat päätökset ja rajojen asettaminen kuuluvat juuri johtajan tehtäviksi.

Johtaessaan ei saa kammota tyytymättömyyttä, pettymyksiä, aggressiota tai surua. Eikä olla niitä tunnistamatta. Eikä niitä kohtaamatta. Jos ne eivät ole vielä tulleet vastaan, ne odottavat seuraavan suhdannekäänteen takana. Näiden tunteiden kohtaamiseen on tärkeää varustaa itseään.

Tyytymättömyystyöläisten ammattitaitoa on opetella kohtaamaan negatiivisia tunteita niin, ettei niitä sinkauteta muita vastaan. Eikä varastoida kasvavaksi kyynisyudeksi tai katkeruudeksi. Ne vain ovat. Ne vain ovat tunteita, jotka näihin tilanteisiin kuuluvat. Ammattilaisuutta ei myöskään ole niissä piehtarointien eikä tuhkan päällensä ripotteleminen.

Johtamistyötä ei voi ankkuroida miellyttämiseen, joka johtajan tehtävässä on suureksi vaaraksi koko yhteisölle. Johtajaksi kasvaessaan on löydettävä ja ankkuroitava peruskivensä syvemmälle ja pidemmälle, paljon pidemmälle tulevaisuuteen.

Tylyys olisi ankuriksi yhtä keho kuin miellyttäminen. Tylyys kertoo tunteiden kohtaamisen ylittäneen johtajan omat kyvyt.

Hyvä esimiestyö voi usein tuntua mukavalta. Hyvä johtaminen ei usein siltä tunnu. Ei johtajastakaan. Silti ja juuri siksi se pitää johtajan itse tunnistaa hyväksi työksi. Ja omaksi.

Kipupisteitä miellyttämisestä luovuttaessa

En ole empaattinen. Enkä sympaattinen. En ole ihmisen puolella. Kuka minä enää olen?

En voi olla omieni puolella muita vastaan. Ei ole muita, on vain omia.

Tästä ei kyllä pidetä. Eikä minusta.

Tähän kriisiin ei löydy hyvää ratkaisua. Mikään hyvä ei tässä ole ratkaisu. Joudun muuttamaan jotain, joka on tälle yhteisölle tärkeää ja arvokasta. Ja minulle.

Joudun lopettamaan jotain itse käynnistämäni. Ja kääntämään itse valitsemani suunnan.

Tästä päätöksestä ei voi syyttää ketään muuta kuin minua. Eikä tätä päätöstä kukaan muu voi tehdä.

Hyvä johtaminen ei tunnu hyvältä. Ja se tuntuu minusta pahalta.

Ilonaiheita miellyttämistä luovuttaessa



Kykenin hyvään päätökseen, vaikei se tuntunut hyvältä. Kenestäkään.

Minun voi luottaa pystyvän päätöksiin juuri silloin kuin johtajuutta tarvitaan. Voin itse luottaa kykyihini.

Vastatulessa olen oikea johtaja oikeassa paikassa. Myötätuuli hoitaa vauhdin itseksensä.

Olin johtaja kun johtajaa tarvittiin. Johdin, kun sitä tarvittiin.

Tein päätöksen, vaikka tunsin ja koin ihmisten hädän. En siksi, etten olisi tuntenut.

En ole tottunut mielipahaan. Enkä ihmisten huoleen. Olen säilynyt ihmisenä.

En ole tullut kovaksi. Tunnistan yhdenkin ihmisen surun. Se ei jätä minua koskettamatta. Eikä se estä minua toimimasta niin kuin pitää.

6. OHJAAMON OVEN ON OLTAVA LUKITTAVISSA

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Ole läsnä. Aina ja täysin. Kaikille. Kahden kesken. Jokaisessa työpisteessä ja kaikilla mantereilla. Henkilökohtaisesti.

Panosta aikaasi jokaisen kuuntelemiseen. Siellä, silloin ja sillä tavoin kuin kukin kulloinkin haluaa tulla kuulluksi. Ja sellaisilla seurauksilla, joita kukin toivoo.

Saavu ensimmäisenä. Ja lähde viimeisenä.

Ole johdettaviesi tavoitettavissa. Aina. Kaikkien. Ja käytettävissä.

Ole asiakkaidesi tavoitettavissa. Tuhansien ja miljoonien. Ja yhteistyökumppaneiden. Ja muidenkin, jotka mielipidettäsi kaipaavat. Tai jotka vain sattuvat apuasi pyytämään. Tai aikaasi.

Ole aina keskeytettävissä. Mitä sitten teetkin. Tai keneltä läsnäolosi silloin vietkin.

Ole avoin ehdotuksille. Kaikille.

Kuuntele kaikki pyynnöt. Ja myönny.

Jos joku haluaa aikaasi, hänellä on siihen varmasti riittävä syy. Ja se on riittävä syy sinulle.

Ole imarreltu, että juuri sinut halutaan tähän asiaan kytkeä.

Varmista, että kaikilla on käytettävissään resursseista kaikkein tärkein. Sinä.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Mitä tehtäväni näkökulmasta minun tulee tehdä? Kuinka aikani käyttää? Ketä tavata? Miksi?

Millainen ajankäyttö on mahdollista ja mielekästä ja johtamistehtävän kannalta loogista? Loogista pitkällä aikavälillä?

Koska aikaa en voi saada lisää, mitä voin omasta kalenteristani poistaa? Ja kuinka kalenterini rämettymistä ennalta suojella?

Kuinka teen ajasta ystäväni eikä vihollistani? Jos en minä siihen pysty, kuinka tässä organisaatiossa ajanhallinta muutenkaan onnistuisi? Tai johtaminen?

Keiden annan vaikuttaa päätöksiini oman aikani käytöstä? Miksi he ovat itseäni paremmin selvillä työni prioriteeteista?

Kuinka oikeasti organisoin aikaani ihmisille? Kuinka organisoin sitä ihmisille suunnitelmallisesti enkä sattumanvaraisesti?

Kuinka keskityn olemaan ensi sijassa oman tehtäväni käytettävissä?

Miten varmistan, ettei työstäni tule säntäilyliskusta eikä keskeytyskaaosta? Eikä aivoistani?

Kuinka säilytän työrauhani kriittisimmillä hetkillä ja vaikeimmissa paikoissa?

Milloin on siirryttävä kriisijohtamiseen? Koska on sieltä palattava? Kuinka sieltä oikein palataan?

6.1 KAIKKI HALUAVAT JOHTAA JOHTAJAA

Juuri johtajan työ on usein se, jota kaikki muut eniten haluaisivat johtaa. Kaikkien eniten. Johtajaa haluttaisiin johtaa organisaation sisältä. Ja johtajaa haluttaisiin johtaa organisaation ulkopuolelta. Johtajan työstä moni haluaisi itselleen siivun. Siivun ajasta. Siivun huomiosta. Siivun kanssakäymisestä. Siivun päätöksistä. Siivun vaikutusvallasta. Mieluusti kunnan kimpaleen. Mieluummin suuremman kuin muut. Eihän tämä vie kuin tunnin.

Silti, juuri johtajan työn kaikkein vähiten pitäisi olla sattumanvaraisesti heiteltävänä. Ja johtajan ajan pitäisi kaikkein vähiten olla toisten taskussa. Johtajan vallan vielä vähemmän.

Esimiehenä on ollut yleensä johtajaa vähemmän mahdollisuuksia organisoida omaa työtään. Ja muidenkin työtä. Toiveet mielekkäämpään ajankäyttöön ovat korkealla. Johtajalle päätösvalta ei kuitenkaan suo automaattisesti lisää valtaa omaan aikaansa. Päinvastoin. Monet yllättyvät siitä, ettei koskaan ole ollut vaikeampaa pitää kiinni mielekkästä ajankäytöstä kuin johtajana. Valta omaan aikaansa pitää päättäväisesti ottaa. Sitä ei kukaan anna. Ja otettavissakin se on vain jämerällä työllä.

Lisääntynyt toimivalta sinänsä tuo vain lisää niitä, jotka toimivalta johtajalta haluavat enemmän. Myös enemmän aikaa. Johtaja ei vapaudu pikkuhuolista, pikkukysymyksistä eikä edes pikkutehtävistä kuin itsestään. Johtajasta itsestään riippuu se, mihin hän asettaa rajat. Johtajan ajalle on moninkertaisesti enemmän ottajia kuin kellossa on tunteja ja kalenterissa päiviä. Juuri johtajan ajalle.

Johtajan ovi on ymmärrettävästi erittäin houkutteleva oikoreitti. Kaikkein houkuttelevin. Siinä säästää aikaa, jos onnistuu toiveensa, pyyntönsä ja päätöksensä johtajan kautta junailemaan. Johtajan aikaa se ei säästä.

Jos on mahdollista toimia johtajan kautta tai varata aikaa johtajan kalenterista, miksi ei tekisi niin? Miksi ihmeessä ei niin tekisi? On hyvää ammattitaitoa käyttää tehokkainta mahdollista reittiä. Nopeinta ja suorinta reittiä. Johtajan ammattitaitoa taas on suojella yhden organisaationsa tärkeimmän toimijan aikaa ja toimintakykyä. Omaansa.

Se, kuinka johtaja oman aikansa ja prioriteettinsa kohdistaa, kuinka työskentelee, ketä tapaa, mitä tekee ja miten oman roolinsa määrittää, ei saa ohjautua sattumanvaraisesti. Eikä kovaäänisimpien toimesta. Eikä ainakaan organisaation ulkopuolelta. Sitä mukaan kun muiden kiinnostus, toiveet ja vaateet kasvavat,

pitää kasvaa myös johtajan itseohjautuvuus. Aikansa johtaja voi päättää ohjata myös käytettävissä olemiseen. Se on hyvä päätös silloin kun se on tietoinen päätös. Ja tarpeellinen. Ja tilanteeseen soveltuva. Kunhan se ei ole sattuman tulosta.

Kuunteleminen, näkemysten kerääminen ja palautteen vastaanottaminen ovat tärkeitä. Ne ovat tärkeää johtajan työlle ja kehittymiselle. Kuuntelemisen jälkeen johtaja tekee itse omat päätöksensä omasta työstään. Ja ajastaan.

Usein johtajan arvellaan kuunnelleen huonosti, kun hän kuunneltuaan on tehnyt epämieluisan päätöksen. Joskus juuri silloin johtaja on kuunnellut erityisen tarkasti.



JUURI JOHTAJAA KAIKKI HALUAVAT JOHTAA

6.2 JOHTAJA EI OLE RISTEYSASEMA

Monet menestyksikkään esimiehet ovat oppineet tehokkaasti toimimaan organisaatiossaan tulkkeina ja risteysasemina. He ovat rakentaneet yhteyksiä tiimensä yksilöiden kesken. Ja eri osastojen ja toimintojen kesken. He ovat välittäneet ja tulkinneet viestejä organisaatiossaan ylhäältä alas ja alhaalta ylös. He ovat puhemiehinä tuoneet esiin oman osastonsa näkemyksiä. Perustelleet muiden toimintaa omalle tiimilleen. Ja tunnistaneet tilanteita, jotka heidän on ratkottava muiden esimiesten kanssa. He ovat olleet organisaationsa viestintäverkon tärkeitä solmukohtia.

Siirtyessään johtajaksi monilla on hallussaan tämä välittäjän rooli. Tilaus siihen kasvaa entisestään, koska juuri johtajalle on mieluisaa, tehokasta ja itsetuntoa pönkittävää kantaa viestit välitettäväksi, ristiriidat ratkaistaviksi, prioriteetit kirkastettaviksi ja yhteistyö tehtäväksi. Muiden viestit, muiden ristiriidat, muiden prioriteetit ja muiden keskinäinen yhteistyö. Kuningas Salomoneita kaivataan edelleen julistamaan, kuka on oikeassa. Tarttumaan miekkaansa, mutta myös korjaamaan poltettuja siltoja.

Johtajaa saattaa tällainen rooli hivellä, tai hän saattaa huomaamattaan ajautua juoksevasti ratkomaan asioita ja välittämään viestejä, jotka kuuluisivat hänen johdettavilleen. Ja jotka olisivat tavattoman tärkeitä johdettavien viestintä-, yhteistyö-, argumentointi- ja ongelmanratkaisuosaamisen kehittämiseksi. Ja heidän vastuullisuudelleen. Edellyttäessään johdettaviltaan yhteisen ratkaisun eikä listaa keskinäisistä ongelmista, johtaja johtaa organisaationsa yhteistyötä eikä vastakkainasettelua.

Johtajana on luovuttava vaihteenhoitajan tehtävästä. Toki on tarvittaessa selkeytettävä rooleja, ratkaistava konflikteja ja terävöitettävä yhteisiä prioriteetteja. Johtaja parhaimmillaan vaikuttaa näihin rakenteellisesti ja pitkäjänteisesti. Selkeyttämällä kokonaistoimintaa. Ei päivittäisenä erotuomarina. Päivittäisessä työssä on palautettava muille kuuluvat pallot ja vastuutettava ihmiset itse tekemään perustehtävänsä kuuluva viestintänsä, perustelunsa ja yhteistyönsä. Työnsä yhdessä toistensa kanssa. Jos alkaa pilliin päivittäin puhaltaa, saa erotuomarina toimia loputtomasti.

Usein johtaja halutaan myös yleisöksi. VIP-yleisöksi näkemään, todistamaan ja arvottamaan muiden esiintymiset, suoritukset, kamppailut ja onnistumiset. Se on hyvin inhimillistä, ja se tarve on tärkeää johtajan huomioida. Hänen tehtäväkseen jää ratkaista, missä määrin ja kuinka hänen on mielekästä ja johdonmukaista olla itse vastaus tähän tarpeeseen. Johtajaa viekoitellaan myös kanssapuheksujaksi ja rankaisijaksi. Hänet kutsutaan toivotun nokkimisjärjestyksen vahvistajaksi. Ja muiden heikkouksien julkiseksi osoittajaksi. Siihen suostuessaan johtaja totisesti heikkoudet osoittaa. Omansa.

Johtaja on organisaatiossaan tärkeä, mutta silti hän ei saa olla se, jonka kautta kaikkien muiden on oma arvonsa päivittäin testattava. Johtajan ei tule olla ratkaiseva yleisö tai kumppani. Hänen tulee arvostaa enemmän sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ilman hänen läsnäoloaan ja vaikuttamistaan, kuin sitä, mitä hän on itse todistamassa ja edesauttamassa.

Johtajasta ei saa tulla päivittäistä erotuomaria eikä puhelinvaihdetta. Ennen häntä jokaisen tulee etsiä ratkaisuita itseltään ja yhteistyötä kollegoiltaan. Muussa tapauksessa johtajasta kehittyy ensin kytkin ja sitten jarru sille, mitä juuri hänen tulisi organisaatiossaan rakentaa: luontevaa ja sujuvaa yhteistyötä, viestintää ja kumppanuutta.

6.3 KÄDET RUORISSA MYRSKYNSILMÄSSÄ

Johtajalla on oltava kyky tarvittaessa nopeastikin luopua kaikista muista tehtävistään keskittyen siihen, mikä ei ole kenenkään muun tehtävissä. Johtajan ydintehtävänä on myrskyissä pitää kiinni ruorista ja kurssista. Kaiken muun tekemisen kustannuksella.

Muusta johtajan työstä on siksi aikaa luovuttava. Tai sen voi tehdä joku toinen. Siitä, mitä siihen mennessä ei kukaan muu ole voinut tehdä, kummasti joku muu voi tehdä paljonkin. Ja sitäkin, mitä siihen mennessä on ollut pakko tehdä, hämmästyttävästi voi jättää tekemättä. Kun oikeasti on pakko.

Kokemattomalle johtajalle on tiukka luopumisen paikka siirtää valtaosa johtamistyötään hyllylle odottamaan parempia aikoja. Ja valtaosa johtamistavoistaan. Hyllylle saa jäädä paljon siitä, mitä normaalisti tekisi. Normaali ei ole tilannekaan. Hyllylle jää paljon arvokasta sekä johdettaville että johtajalle. Hyllylle jää juuri aloitettua, kauan rakennettua ja pitkään tavoiteltua. Sinne jää paljon sellaista, mistä ei koskaan ajatellut luopuvansa. Ja sellaista, mistä on luvannut olla luopumatta. Luvannut sekä itselleen että johdettavilleen. Seuraavan kerran luvattaessaan osaa paremmin valmistautua myös siihen, mitä ei voi ennustaa.

Johtajalle on terveellinen mielikuvitusarjoitus miettiä, onko hän lyhyellä varoitusajalla valmis, kykenevä ja irrotettavissa jättämään kaikki juoksevat tehtävänsä. Suuntaamaan aikansa ja huomionsa aivan toisin. Keskittymään kriisin johtamiseen niin, että tasaisempi aika joskus taas koittaisi. On hyödyksi miettiä, miten organisoisi välttämättömän, mikä välttämättömintä olisi ja miten luopuisi muusta. Keille tehtäviään siirtäisi ja kuinka nämä niistä suoriutuisivat?

Sen ajatusharjoituksen perusteella voi toimia myös kriisiä odottamatta. Luopua ja delegoida osan jo valmiiksi. Kriisi tulee kuitenkin ennemmin tai myöhemmin. Ja nykyään todennäköisesti ennemmin kuin myöhemmin. Johtajan ajankäytössä, voimavaroissa ja toimenkuvassa tulisi olla merkittävä osa varattuna yllätyksille. Merkittävämpi osa kuin muilla, koska juuri johtajan työn yllätykset ja kriisit panevat kerta heitolla uusiksi. Jos on valmiiksi tukossa perustehtävässään, on venyminen mahdotonta. Kriisivalmius ei voi perustua valmiiksi ylikierroksilla käyvään johtoon.

Myrskyssä johtajan on erityisen tärkeää pitää huolta toimintakyvystään. Jos hän ei happinaamaria ensin itselleen asenna, ei sitä ole kukaan muille ojentamassa. Ja hänelle itselleen sitä ei ojenna kukaan muu. Erityisesti kokemattomalle johtajalle on epäluonteenomaista säästää itseään. On houkuttelevampaa turvautua tutumpaan ratkaisumalliin, kiristää omaa tahtiaan. Sen sijaan tulisi kylmäpäisesti karsia energiaa vieviä tehtäviä, tapaamisia ja tilanteita mahdollisimman paljon. Säästääkseen energiaansa viisaasti siihen, missä sitä eniten tarvitaan ja missä se eniten on hyödyksi.

Organisaation etu ei koskaan ole se, että johtaja polttaa itsensä loppuun. Juuri johtajan uupuminen on organisaatiolle kaikkein vaarallisinta. Ei siksi, että hän ihmisenä olisi tärkeämpi, vaan siksi, että juuri hänen työnsä on navigoida myrskyn läpi ja kohti satamaa. Johtajan tehtävä on täyttää kaikki aukkoajat. Jos aukko jää juuri hänen jäljiltään, on sen täyttäminen kriisissä erityisen tiukka tehtävä.

Kaikkein kovimmissa paikoissa ylin johtaja ei ole se, joka jalkautuu tai maastouttaa. Ei se, joka rauhoittelee tai kuuntelee. Ei silloin, jos komentosilta jäisi tyhjäksi. Sellaista karhunpalvelusta hän ei saa joukoilleen tehdä. Saati kuvitella sitä palvelukseksi.

Erityisen vaikeaa on laskeutua komentosillalta myrskyn jälkeen. Sen jäljiltä maisema on muuttunut. Alus ei ole entisellään, eivätkä johdettavat. Kaikkein vähiten johtaja itse. Hänen johtamisensa ei enää palaa entiselleen. Eikä entiselleen palaa johtajan ja johdettavien suhdekaan. Joskus se voi olla hyväksi kaikille.

6.4 MATKA LÄHELLE JA SIELTÄ KAUEMMAKSI

Esimiehenä moni on oppinut lähestyttävyyden ja läheisyyden arvon. On arvostanut lähestyttävyyttä omissa johtajissaan. Ja ymmärtänyt läheisyyden tarpeen omissa alaisissaan. Esimiehenä on myös oppinut

johtamaan läheltä. Johdettavia on ollut melko vähän. Työ on ollut yhteistä ja sitä on tehty yhdessä. On ollut paljon yhteistä aikaa ja sitä on käytetty hyvin.

On vaikea luopumisen paikka havaita, että johtajalle läheisyys ja lähestyttävyyys ovat kaksiteräinen miekka. Erityisesti, koska juuri johtajalta lähestyttävyyttä ja läheisyyttä entistäkin enemmän toivottaisiin. Kun johtaja on henkilökohtaisesti, kahden kesken läsnä yhdelle, hän on pois kaikilta muilta. Mitä suurempaa organisaatiota hän johtaa, sitä useammalta ihmiseltä hän on silloin pois. Eniten hän on pois useimmilta, jos tekee valtaosan työstään kahden kesken. Kaikkein vähiten hän on organisaationsa käytettävissä silloin, kun hän omistautuu kuuntelemaan yhden ihmisen toiveita. Ja kaikkein vähiten johdettaviensa puolella ajaessaan yhden yksilön asiaa.

Oikeastaan olisi kummallista, jos juuri johtajan työ olisi niin turhaa, ettei hänen sitä tarvitse tehdä. Että juuri suurimpien organisaatioiden johtajille olisi siunaantunut henkilökohtaiseen läsnäoloon tuhatkertainen työaika. Ja vapautus omista työtehtävistään sekä aikaa ja huomiota vaativista yllätyksistä. Olisi omituista odottaa kenenkään muun työntekijän työn olevan niin tarpeetonta, että hän voisi käyttää työaikansa pelkästään muiden työpisteissä kiertelemällä. Miksi johtajan työ niin tarpeetonta olisi? Tai kenenkään työ?

Läsnäolon ja läheisyyden tunne on myös usein suhteellinen. Johtajan läheisyys on organisaatioissa usein ääneen julistamaton kilpailu. Jos johtaja on läsnä kaikille, hän ei ole sitä minulle. Jos johtaja puhuu kaikille, hän ei puhu minulle. Jos hän ajaa yhteistä etua, hän ei aja minun etuani. Erityisesti itsetuntosäröiset viekoittelevat johtajaa pois kollektiivisuuden valtaväylältä vastakkainasettelun suolle. Sieltä on vaikea palata kuivin jaloin ja paita puhtaana.

Heittäytyessään kaikkien käytettäväksi johtaja ei enää ole oman tehtävänsä käytettävissä. Vielä vähemmän hän on valmiina kriisijohtamiseen, joka kerralla tempaisee hänet organisaationsa keskeltä sen johtoon. Onneksi johtaja voi valjastaa intensiivisen läsnäolonsa, tehokkaan viestintänsä ja harjaantuneen kuuntelutaitonsa myös ryhmien eikä vain yksilöiden käyttöön. Johtaja – ainoana – voi myös puhalttaa poikki epäterveen kilpailun johtajan ajasta ja huomiosta. Ja ohjata aikaansa ja huomiotaan organisaation tarpeiden eikä yksilön toiveiden mukaisesti.

Jokaiselle on tärkeää tulla nähdyksi, kuulluksi, kohdatuksi ja ymmärretyksi. Jokaisessa organisaatiossa tämä tarve on olemassa ja tärkeä. Ylin johtaja ei kuitenkaan organisaatiossaan ole ainoa näkijä, kuulija eikä ymmärtäjä. Eikä läheisyysautomaatti.

Johtajan on loogisesti luotava itselleen mahdollinen ja viisas tapa hoitaa johtajan tehtävää. Ja jaettava aikaansa koko organisaation, intensiivisen läsnäolon ja tärkeän ajatustyön kesken. Vähintään hänen on varmistettava, että jollei hänellä itsellään ole organisaatiossaan riittävästi aikaa ajatella, jollain häntä viisaammalla sitä taatusti on.

Ennen minkään tai kenenkään muun johtamista johtajan on johdettava omaa työtänsä. Ja aikaansa. Jollei johtajasta ole oman aikansa johtajaksi, kuinka hän voisi johtaa muita?

Kipupisteitä käytettävyydestä luovuttaessa

En ole läsnä kaikille. En ole helposti lähestyttävä. En edes ole tavattavissa. Mihin minä olen joutunut?

En ehtinyt kuuntelemaan kaikkia, ennen kuin minun oli tehtävä päätös.

En saanut ilahduttaa pyytäjää. En tätäkään pyytäjää. Vaikka olisin osannut ja voinut.

En saanut ratkaista minulle tuotua ristiriitaa. Enkä minulle tuotua ongelmaa. Niitähän minä olen oppinut ratkomaan.

Joudun sulkemaan oveni ja luopumaan tutuista tehtävistäni, tärkeistä tavoitteistani ja arvokkaista johtamisankkureistani johtaessani kriisiä.

Joudun varaamaan aikaa omalla työlleni. Myös sille, joka minun on tehtävä ihan itsekseni.

Joudun säästämään itseäni. Tässä ei enää auta vain kiristää tahtia. Enää ei ole, mistä kiristää.

Ilonaiheita käytettävyydestä luovuttaessa



Kykenen organisoimaan oman työni. Sellaiseksi, kun tässä tehtävässä sen on mielekästä ja tarpeellista olla.

Hallitsen aikaani eikä aika juoksuta minua. Eikä juoksuta kukaan muukaan.

Minulla on aikaa johdettavilleni. Koska en ole kaiken aikaa jokaisen lähestyttävissä, keskeytettävissä enkä käytettävissä.

Rakensin yhteistyötä organisaatiossani, koska en lähtenyt sitä tekemään ihmisten puolesta.

He osaavat ratkaista keskinäiset ongelmansa ja ristiriitansa. Ja vaihtaa mielipiteitä myös silloin kun niissä oikeasti on vaihtamista. Jopa muuttaa mielipiteitään.

He tietävät minun arvostavan sitä työtään, jota en ole näkemässä. Silloin se on juuri heidän työtään ja heidän vaikutusvaltaansa, ei minun.

Kriisissä säilytin malttini, päätöksentekokykyyni ja toimintakykyyni.

Olin kriisissä johtaja paikallaan.

Tulevissa tuiverruksissa he ovat entistä vahvempia. Niin olen minäkin.

7. KUKAAN EI OLE TOIVOTON – MUTTEI AIKAKAAN RAJATON

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Jokainen ansaitsee itselleen sopivan johtajan.

Kehitä johtamistyylysi sopivaksi. Sopivaksi kaikille. Ihan kaikille.

Muokkaa itsesi sellaiseksi, että kaikki sopivat sinulle. Ja että sinulle sopii ihan kaikki.

Varmista, että jokainen johdettavasi onnistuu, kasvaa ja kehittyy. Kaikki sadat ja tuhannet. Ja jos joku jää jälkeen, keskitä huomiosi häneen.

Kohdistu aikaasi ja huomioitasi niihin, joille johtamisesi on vaikeinta. Käytä heihin loputtomasti aikaasi.

Pidä silmällä johdettaviasi, jotta voit varmistaa heidän työnsä jäljen. Ja paikata sitä.

Kukaan ei ole työssään kelvoton. Eikä yhteisön jäsenenä vahingollinen. Jokainen voi kehittyä rajattomasti. Kunhan vain kehitetään.

Ei ole kelvotonta toimintaa. On vain kelvotonta johtamista.

Älä luovuta. Kenenkään suhteen. Koskaan.

Etsi jokaiselle paikka organisaatiossasi. Älä päästä irti koskaan kenestäkään.

Kun yrität tarpeeksi, ja sitten vielä yrität, onnistut johtamaan vaikeimpiakin johdettavia.

Johda niin, ettei kellekään voi olla siitä pahaa sanottavaa.

Johda niin, ettei kellekään voi olla sinusta pahaa sanottavaa.

Jokainen ansaitsee täydellisen johtajan. Sinut.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Kuinka rakennan itsessäni kykyä luottaa? Luottaa hurjapäisesti ja rohkeasti. Luottaa senkin jälkeen, kun luottamustani on koeteltu.

Kuinka kehitän kykyäni puuttua? Puuttua määrätietoisesti ja tynesti. Puuttua määrätietoisemmin ja tynemmin kuin aikaisemmin olen osannut.

Kuinka opin erottamaan entistäkin paremmin, koska on aika luottaa, koska puuttua?

Milloin on uuden tilaisuuden paikka? Milloin ei enää ole?

Mihin saakka virheet vievät ihmistä eteenpäin? Ja organisaatiota? Koska ne kääntyvät meitä vastaan?

Milloin joukkojen etu ohittaa yksilön edun?

Millaiselle toiminnalle ja käyttäytymiselle ei ole sijaa majatalossani?

Missä ovat johtamiseni rajat? Milloin ihminen tarvitsee ihan toisenlaista apua?

Milloin on aika todeta, ettei yhteistä tulevaisuutta ole?

Kuinka autan ihmisen uudelle polulle silloin, kun yhteinen polkumme tulee tiensä päähän?

7.1 UUSI MAHDOLLISUUS

Se, joka on saanut työssään uuden mahdollisuuden, tietää sen voiman. Useimmat meistä ovat joskus toisen tilaisuuden saaneet. Ei aina. Ei aina silloinkaan, kun olisi sen tarvinnut. Joskus taas on saanut uuden tilaisuuden silloinkin, kun sitä todellakaan ei olisi ansainnut. Moni on joskus työssään tehnyt tai jättänyt tekemättä jotakin, joka olisi voinut koitua kohtalokkaaksi. Tai vähintään moitittavaksi. Jotain joka olisi voinut jäädä virheistä viimeiseksi.

Me muistamme ne, jotka meihin luottivat. Jotka luottivat jo ennen kuin olimme tehneet mitään luottamuksen ansaitsemiseksi. Ja epäonnistuttuamme antoivat toisen tilaisuuden. Ja vielä kolmannen. Jotka antoivat meidän oppia. Ja auttoivat oppimaan. Useimmat meistä eivät olisi siellä, missä nyt olemme, ellei joku olisi antanut meille mahdollisuuden tehdä virheitä. Epäonnistua, ja sitten onnistua virheistämme oppien.

Lähtökohtainen luottamus ihmisiin on poikkeuksellinen kyky. Se on poikkeuksellista ajassa, joka mässäilee epäonnistumisilla ja vaatii päitä vadille. Jossa oikeutta vaaditaan enemmän oikeudenkäytön kuin oikeudentunnon kautta. Jos johtaja mässäilee alaistensa heikkouksilla, hän paljastaa vain omansa.



JOHTAJIA VIEKOTELLAAN TUOMAAN PÄITÄ VADILLA

Johtajassa luottamuksen kyky on arvokas. Se luo edellytyksen innostukselle ja saavutuksille. Se tekee mahdolliseksi ilon ja ylpeyden työstä ja työyhteisöstä. Luottamus on myös väkevä keino tunnistaa ne, joita luottamus kannustaa kehittymään. Samoin ne, joita se houkuttelee epämääräisille sivupoluille. Se tieto on johtajalle kullanarvoinen.

Lähtökohtaista luottamusta koetellaan. Erityisesti epävarmaa johtajaa houkutteellaan epäluottamuksen ja epäilyn tielle. Houkutus voi joskus olla suuri. Kontrolli ja epäily voivat maistua vahvuudelta ja harkitsevaisuudelta. Useammin on kyse on voimankäytöstä ja voimannäytöstä, joita vahva ja varma ei tarvitse.

Esimiehenä on tottunut tuntemaan hyvin kaikki alaisensa. On voinut vähän pitää silmällä ja varmistaa työtä toisen jäljiltä. Paikatakin sitä. Johtaja ei voi samalla tavalla luovia satojen tai tuhansien ihmisten suhteen. Hän voi valita joko luottamuksen tai epäluottamuksen reitin. Luottamuksesta voi tapahtumien valossa perustellusti ottaa askeleen taaksepäin. Epäluottamuksesta peruuttaminen on vaikeampaa. Jos epäluottamuksen perusteena ei alun alkaenkaan ole ollut todisteita, mikä riittäisi todisteeksi luotettavuudesta?

Pitäisikö luottamus ansaita? Lähtee varmuuden vuoksi epäluottamuksesta ja odottaa ihmettä. Sitä saakin odottaa. Epäluottamus on itsensä toteuttava ennustus. Jos johtaa ihmisiä kuin he olisivat epäkelpoja ja epäluotettavia, ei ole ihme, jos sellaisia kohtaa. Ihme on, jos ajan kuluessa niin ei käy. Ja niitäkin ihmeitä tapahtuu.

Jos valitsee vahdin roolin, ennemmin tai myöhemmin löytää jotain vahdittavaa. Ja jonkun vahdittavan. Jotain, joka antaa vahtimiselle syyn ja oikeutuksen. Ja osoittaa sen välttämättömäksi. Kun tarpeeksi etsitään, löydetään ennemmin tai myöhemmin joku, joka on tehnyt jotain väärin. Samaan aikaan samassa ilmapiirissä on tosin voinut jäädä tekemättä paljon oikeaa. Ja kaikkiaan – on voinut jäädä paljon tekemättä. Vähiten virheitä tehdään silloin kun tehdään vähiten.

Viisas johtaja rakentaa organisaatioonsa luotettavuuden ja luottamuksen rakenteita. Läpinäkyviä toimintatapoja, selkeitä käytäntöjä, hyvää hallintoa, ennaltaehkäisevää viestintää ja vastuullisuuden kulttuuria, jotka tukkivat porsaanreiät eivätkä houkuttele harhapoluille. Sen jälkeen hän luottaa. Hän luottaa, vaikka ajoittain hän pettyy.

Pettymys ihmiseen ei ole johtamisen epäonnistumista. Päinvastoin. Silloin on onnistunut tarjoamaan ihmisille tilaisuuden työskennellä luottamuksen, arvostuksen, toimintavapauden ja epätäydellisyyden hyväksymisen ilmapiirissä. On mahdollistanut sen, että yritetään jotain niin haastavaa, että

epäonnistutaan. Silloin on mielekästä ja mahdollista antaa toinen tilaisuus. Ja luottaa, että se todella käytetään parhaalla mahdollisella tavalla.

Joskus pettyy siihen, että luottamusta väärinkäytetään. Sitä tapahtuu kuitenkin paljon harvemmin kuin luottamuksen oikeinkäyttöä. Joskus sitä tapahtuu, ja silloin johtajan on helppo toimia määrätietoisesti. Kun kaikki eivät ole epäilyksen valokeilassa, on oikeasti epäkelpoon yksinkertaista puuttua. Tietäen, että hairahtuja olisi vapaasti voinut valita ihan toisen tien.

Luottavaisen johtajan maailmassa kaikki eivät hänen luottamustaan ansaitse. Epäluottavaisen johtajan maailmassa sitä ei ansaitse kukaan.

7.2 ÄLÄ LUOVUTA – JA SITTEEN LUOVUTA

Toisen ja kolmannen tilaisuuden jälkeen tarvitaan joskus, harvoin, neljäs. Ja ehkä viides. Jossain vaiheessa tietää, että tällä tiellä ei epäonnistumisista ja virheistä tule loppua.

Samankaltaisissa tilanteissa toistuvasti tehdyt samanlaiset virheet ilman harkintaa, ennakointia ja oppimista ovat johtajalle jämäkän puuttumisen paikka. Eivät uudet virheet ole ongelma. Ne kertovat, että on yritetty jotain uutta, oltu luovia ja innovatiivisia – niistä organisaatio oppii ja kehittyy. Mutta samoista tutuista aineksista samassa kattilassa toistuvasti keitetty sama kelvoton soppa on ihan toinen juttu.

Lähtökohtainen luottamus ihmisten ammattimaisuuteen ja ammattitaitoon on tärkeää. Yhtä tärkeää on johtajan tunnistaa, koska tehtävän edellyttämän ammattimaisuuden tai ammattitaidon haasteet ylittävät ihmisen kyvyt ja kehitysmahdollisuudet. On eri asia nähdä, ettei hän ole vielä perillä tehtävässään, kuin nähdä, ettei hän missään mielekkäässä ajassa sinne pääse.

Kehitykseen on aina oltava kunnolla aikaa. Eikä koskaan määrättömästi aikaa. Vaikka aikaa olisi sekä johdettavalla että johtajalla, sitä ei ole organisaatiolla loputtomasti. Siinä vaiheessa, kun muun organisaation on venyttävä omien tehtäviensä lisäksi paikkaamaan toistuvasti toistuvia puutteita, sen menestys tai kehitys on uhattuna tai työyhteisö kärsii kohtuuttomasti, on yhteisön edun ylitettävä yksilön etu. Ja siihen puuttuminen on johtajan tehtävä.

Kenenkään johdettavan kanssa ei kannata luovuttaa liian pian. Eikä liian myöhään. Lähtökohtainen luottamus ihmisiin, kehittymiseen ja hyvään tahtoon kantaa pitkälle. Todella pitkälle. Yhtään sitä pidemmälle se ei sitten kannakaan.

Johtajan eteen tulee tilanteita, joissa yhteisöllä ja yksilöllä on molemmilla edessään hyvä tulevaisuus. Mutta ei yhdessä. Siihen voi reagoida monella tavalla. Joskus ihmisten kohtaloksi koituu hiljainen hautaaminen organisaation sivukujille. Joskus rakennetaan keinotekoinen tehtävä, jossa ei ole mahdollista epäonnistua. Eikä onnistua. Molemmilla ratkaisuilla on pitkäaikaisia vaikutuksia ihmisen ammatti-identiteettiin ja itsetuntoon. Ja elämään. Juuri helppoja ratkaisuja ei pidä tehdä helposti.

Keinotekoisien tekohengityksen sijaan voi antaa ihmisen hengittää uutta ilmaa, vapaasti ja itsenäisesti. Kun uuden polun tarve keskustellaan suoraan, kaihtamatta ja kahden kesken, voidaan huonon lopun sijaan käsikirjoittaa hyvä alkua. Tai ainakin parempi. Tai vähintään uusi. Ei sen onnistuminen ole varmaa. Mutta vanhan reitin epäonnistuminen on sitäkin varmempaa.

Ei tiuhaan toistuvasti toistuva epäonnistuminen ole ensi sijassa yhteisön tragedia, josta yksilöä rangaistaan. Se on myös yksilön tragedia, usein eniten hänen. Ei siinä tilanteessa ole palkinto saada jäädä ja jatkaa. Rangaistus se voi olla.

Me muistamme ne, jotka antoivat meille toisen tilaisuuden. Me muistamme myös ne, jotka eivät antaneet meille uutta tilaisuutta jatkaa itsellemme epäsuoivassa tehtävässä tai epäsuotuisassa yhtälössä. Joskus muistamme heitä suurella arvostuksella.

7.3 KAIKKIA EI VOI JOHTAA HYVIN

Esimies on harjoitellut ja valmentautunut johtamaan erilaisia yksilöitä. Mitä paremmin hän on esimiestäipaleensa kulkenut, sitä varmempi hän on siitä, että osaa johtaa kaikissa tilanteissa kaikenlaisia ihmisiä. Harvempi kokenut johtaja on enää varma, että sopii johtajaksi ihan jokaiselle. Tai jokaisen organisaation jokaiseen tilanteeseen. Tai että kenellä tahansa on paikka hänen joukoissaan.

Juuri erilaisuuteen ja monimuotoisuuteen harjaantuneelle johtajalle on kova luopumisen paikka ymmärtää, ettei itsestä ole ihan kaikkien johtajaksi. Ei vaan ole. Saati pelastajaksi.

Mitä myöhemmin se havainto tulee, sitä lujempaa se iskee. Joskus onneksaasti voi kulkea koko johtajan taipaleensa kohtaamatta oman johtajuutensa luontaisia rajoja. Tai kohtaamatta johdettavia, jotka ne rajat tekevät tuskallisen selviksi.

Kaikkien kanssa ei omilla keinoillaan saavuta erinomaista vuorovaikutusta eikä yhteistyötä. Kaikkia ei itse saa innostumaan ja yrittämään parastaan. Kaikkia ei johtaessaan saa onnistumaan. Kaikkia ei omalla johtamisellaan saa nauttimaan työstään eikä viihtymään työyhteisössään. Kohtuullisen on joskus riitettävä ja niin se kokeneelle johtajalla riittääkin. Ja sitäkin vähäisemmällä on tultava toimeen.

Johdettavien aiemmat johtajakokemukset, persoonallisuudet, elämänvaiheet ja työskentelytyylit sekä kansalliset ja paikalliset kulttuurit tuottavat hyvin erilaisia johtamisodotuksia. Se on luonnollista. Luonnotonta olisi, että yksi ja sama johtaja olisi vastaus kaikkiin näihin erilaisiin ja osin vastakkaisiin odotuksiin.

Johtaja voisi ehkä venyä ja muovautua täyttämään kunkin johtamisodotukset. Se voisi olla mahdollista, jos hän voisi johtaa jokaista erikseen, yksittäin ja irrallaan muista. Joukkojen johtamista se ei olisi. Johdonmukaisuudenkin kanssa olisi tekemistä. Ja miten johtaja voisi ja saisi tehdä sen itselleen?

Johtamiseen on paljon erinomaisia periaatteita ja osuvia ohjeita. Pitkä johtajakokemus vain vahvistaa niitä: monet hyviksi havaitut johtamistavat toimivat lähes kaikkien kohdalla. Lähes aina. Hämmästyttävänkin kattavasti. Jopa hyvin erilaisissa kulttuureissa. Pitkä kokemus vahvistaa ymmärryksen siitäkin, että ihan jokaisen kohdalla mikään ei toimi. Ei sillä tavalla, kun toivoisi. Ei mikään sellainen, josta oma johtaminen koostuu. Eikä ainakaan mikään sellainen, johon voisi muovautua murtamatta itsessään jotain tärkeää aivan peruuttamattomasti.

7.4 JOHTAMINEN EI OLE HOITOMUOTO

Vakavat persoonallisuus- ja käytöshäiriöt ovat organisaatioissa harvinaisia. Käytäväpuheissa niiden yleisyyttä paisutellaan. Varsin harvan kohdalle voi osua esimies, joka edustaa vain muutaman prosentin vähemmistöä normaalijakaumasta. Toisaalta, harvalle johtajalle sellainen voi olla tulematta vastaan, johdettavaksi. Siinä ei ole mitään kummallista, vaan se on väistämätöntä matematiikkaa. Yhdenkin prosentin vähemmistöä edustaa tuhannen hengen organisaatiossa kymmenen. Monelle johtajalle juuri se prosentti tulee tutuksi, valitettavasti. Ja toisaalta ymmärrettävästi, koska kaikkein haastavimpien ja

harvinaisimpien poikkeustilanteiden edessä lähiesimiehet ovat pahiten ymmällään ja tarvitsevat eniten apua ja tukea.

Vakavien häiriöiden tunnistaminen ja käsittely on johtajalle – ja hänen yhteisölleen – elintärkeää. Ei siksi, että osaisi hoitaa, vaan siksi, ettei vahingossa yrittäisi. Ei todellakaan, jotta työyhteisöä ruvettaisiin muovaamaan häiriön ympärille, vaan jotta ihmiset saisivat työskennellä osana tervettä työyhteisöä eivätkä yksilön sairaskertomusta. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että vakavissa tilanteissa yksilö saa hoitoa ennen kuin laajempi työyhteisö sitä alkaa tarvita.

Koska pienemmän tiimin esimiehenä ei todennäköisesti ole harjaantunut kaikkein poikkeuksellisimpiin johdettaviin, on johtajalle hyödyksi vähintään pintapuolisesti tuntee yleisimmät aktiivisuuden, tarkkaavaisuuden ja persoonallisuuden häiriöt samoin kuin päihdeongelmien tunnusmerkit. Myös masennuksen ja työuupumuksen merkkien aikainen havaitseminen ja tunnistaminen on ammattitaitoa. Tietoisesti tunnistamalla, kohtaamalla ja käsittelemällä tällaisia häiriöitä johtaja voi olla merkittävästi avuksi yksilöille ja yhteisölle. Ja suurenmoiseksi avuksi itselleen.

Vakavista häiriöistä johtaja ei saa silmiään ummistaa. Ne eivät poistu itsestään, eivätkä jätä vaikuttamatta yksilön lisäksi yhteisöön. Rationaaliseen käyttäytymiseen ja luottamukseen työnsä ankkuroinut johtaja on vieraalla maalla, jossa rationaalisen argumentoinnin, kannustamisen, vapauden ja vastuun työkalut ovat käyttökelvottomia. Joskus hän joutuu vieläkin kauemmaksi, peilimaailmaan, jossa väärä näyttäytyy oikeana ja oikea vääränä. Tai jossa ongelmaa yritetään lääkittää sillä lääkkeellä, joka sen on aiheuttanutkin. Juuri vierauden tunne voi olla johtajan viisain neuvonantaja – niin vieraissa maisemissa johtajasta ei ole oppaaksi eikä usein edes kanssakulkijaksi. Sillä hänen organisaationsa tarvitsee häntä. Ja vaikeissa ongelmissa kamppaileva ihminen tarvitsee ammattiauttajaa.

Johtaja ei saa valjastaa eikä uhrata organisaatiota yksilön hoitamiseen. Eikä itseään. Johtaja ei edes saa alkaa hoitaa. Johtaminen ei ole hoitomuoto, vaan sillä on ihan oma, tärkeä tarkoituksensa. Ja hoitamiseen on puolestaan ihan omat ammattilaisensa.

7.5 JOTTA OIKEUS TAPAHTUISI

On arvokasta antaa uusi mahdollisuus, tukea ja luottaa. Erityisen arvokasta se on silloin, kun sitä ei odotettaisi. On tärkeää uskoa jokaiseen johdettavaansa ja olla luovuttamatta ensimmäiseen

pettymykseen. On arvokasta antaa tilaisuus onnistua epäonnistumisen jälkeen. Erityisesti epäonnistumisen jälkeen.

Vielä arvokkaampaa on johtajana varmistaa, ettei yksilön kustannuksella loputtomasti ohiteta organisaation kokonaisuutta. Eikä niitä, jotka omalla toiminnallaan ovat enemmän ansainneet.

Oikeuden perään eivät yleensä huuda ne, joiden varassa organisaation arki on. Ne, joille työ ja yhteistyö ei ole kamppailu-urheilua vaan tervetullutta työtä ja toimeentuloa. Juuri heidän oikeudestaan johtajan on huolehdittava. Huolehdittava siitä, ettei heidän työstään tule draamaa eikä heitä valjasteta sivuhenkilöiksi kenenkään henkilökohtaisen draaman näyttämölle. Eivätkä he joudu sivuiksi sairaskertomukseen. Tai toistuvasti venymään vielä omien vastuidensakin yli, koska joku toistuvasti ei omaa vastuutaan kannan.

Johtajalla on ainutlaatuinen etuoikeus antaa toinen tilaisuus. Ja vastuullinen velvollisuus päättää, koska uutta tilaisuutta ei enää tule. Jotta muut saisivat tilaisuuden tehdä työnsä.

Kipupisteitä pelastamisesta luovuttaessa

Luottamustani ei arvostettu. Eikä sen arvoisiksi osottauduttu.

Luottamustani tulkittiin väärin. Ja käytettiin väärin.

Tapani johtaa ei ollutkaan kaikille sopiva.

En löydä tietä tämän ihmisen johtajaksi.

En osannut johtaa häntä niin, että hän olisi kehittynyt onnistujaksi ja menestyjäksi. Arvostetuksi ja pidetyksi.

En ole hänelle paras mahdollinen johtaja. En edes hyvä johtaja.

En löytänyt hänelle oikeaa paikkaa organisaatiossamme. En edes paikkaa. Minusta ei ollut hänelle pelastajaksi. Eikä edes oikein johtajaksi.

Ilonaiheita pelastamisesta luovuttaessa



Uskalsin onnistua luottamalla ihmisiin.

Uskalsin epäonnistua luottamalla ihmisiin.

Juuri mistään ei ollut enemmän tukea ihmisille työssään kuin luottamuksestani. Eikä mistään ollut enemmän tukea omaan työhöni.

En luovuttanut liian pian hänen kanssaan. Enkä liian myöhään.

Työyhteisö saa keskittyä työhön ilman kohtuuttomia häiriötekijöitä.

Hän saa oikeaa apua, koska en erehtynyt hänen auttajakseen.

Päästin hänet vapaaksi siitä epäonnistumisen kehästä, johon hän oli juuttunut.

Hänen työelämästään ja elämästään tuli parempi. Ei siksi, että olisin antanut hänen jatkaa kaikesta huolimatta. Vaan koska en enää antanut.

8. RIITTÄVÄSTÄ UUSI LOISTAVA

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Aina voi edetä lujempaa. Ja korkeammalle. Ja silloinkin kun ei voi, voi aina yrittää. Ja panna kaikki muutkin yrittämään.

Vain entistä nopeampi liike on liikettä. Ja nousua on vain entistä suurempi nousu. Mitä vielä odotat?

Kiristä tahtia. Kiristä vielä. Kiristä kun kerran osaat. Juuri sen sinä osaat.

Painetaan tämä projekti, sitten rauhoittuu.

Pinnistetään tämä lama, sitten kevenee.

Ihan kohta helpottaa.

Tavoitteemme ovat kohdallaan, kunhan löydämme poikkeukselliset ihmiset. Poikkeuksellisesti juuri kaikki meidän ihmistemme ovat poikkeuksellisia. Pysyvästi.

Tavoitteista ei tingitä. Vaihdetaan vaan tekijät. Kaikki tuhannet.

Valitse ja hyväksy vain huipputyypit, jotka ovat urallaan nälkäisiä ja täysin omistautuneita. Ja kun joka päivä juoksette lujempaa, olette pysyvästi huipulla. Joka päivä entistä korkeammalla huipulla.

Venymässähän täällä ollaan.

Elää ehditään myöhemmin.

Lähde siitä, ettei mikään riitä. Eikä kukaan.

Varmista, että juuri sinä vaadit enemmän ja parempaa kuin kaikki muut. Sinä.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Mikä on hyvää ja mahdollista? Oikeasti mahdollista? Oikeasti mahdollista ja mielekästä kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten ajan?

Millainen tavoite on oikea tälle joukolle, jossa on kaikki nämä elämänvaiheet, ikävaiheet, kokemusvaiheet? Perheet, huolet, ilot ja elämät?

Millaisessa tahdissa on huomioitu heikoimmatkin lenkit ja hetket? Ja vahvimmat?

Millainen kannustava tavoitetaso on sellainen, jonka voimme oikeasti saavuttaa vuosienkin päästä ja nyt joka päivä? Ja josta voimme myös olla ylpeitä?

Kuinka johdan määrätietoisesti? Tietoisena siitä määrästä, joka kulloinkin on mielekäs ja mahdollinen.

Huippua ennen ei olla huipulla. Eikä sen jälkeen. Siksi sitä huipuksi kutsutaan.

Ketkä organisaatiossani ovat niitä, jotka eivät tee mahdottomia. Vaan kaikessa rauhassa tekevät yhteisömmö olemassaolon ja tulevaisuuden mahdolliseksi. Kaikkien työvuosiensa ajan.

Kuinka rakennan toimintamme tasaisen hyvän suorituksen varaan?

Kuinka varmistan, että riittävän hyvä aidosti ja oikeasti riittää? Ei huono. Vaan riittävän hyvä.

Millaista elämänlaatua itse edustan? Ja millaista elämänlaatua jätän jälkeeni?

8.1 SPRINTTERISTÄ PAIMENTOLAISEKSI

Vahvalla johtajalla on tarmoa ja nopeutta. Nopeutta ja tarmoa. Ja tehokkuutta. Ennen kaikkea tahtoa, taitoa ja tehoa saada johdettavistaan irti huippusuoritus. Maksimisuorituksen metsästys on hyvin antoisaa ja palkitsevaa. Se on myös mahdollista, kerran, jonkin aikaa ja ajoittain.

Projekti on pikajuoksu. Maaliviiva on näkyvässä jo ennen starttia, lihakset lämmitelty, tunnelma sähköinen, yleisö pidättää hengitystään, alku on räjähtävä, rytmi säilyy ja suoritus mitataan sekunnin sadasosilla. Maalikameran kuva ratkaisee. Voittajan.

Projektin tai tiimin esimies tähtää aidatulla radalla, rajatussa ajassa ja käsin valitulla porukalla maksimisuoritukseen - kuin urheilija - mutta suurten joukkojen pitkäjänteinen johtaminen ei voi olla urheilua. Ei edes kestävyysurheilua. Juuri urheilua se ei saa olla.

Organisaatiota johdettaessa ei ole maaliviivaa näkyvässä. Eikä olemassa. Eikä juosta yksin. Johtaja taivaltaa suuren ihmisryhmän mukana kuin paimentolaiset. Vuosi vuodelta, vuoden kierron mukaan. Teltat pystytetään ja kasataan taas. Tulee kevät, syksy ja uusi kevät. Budjetointi-, sesonki- ja lomakausi.

Maaliin ei tulla, koska sitä ei ole. Ei siinä auta huutaa ääntään käheäksi tai kiristää piikkareiden nauhoja. Tavoite on kuitenkin selvä ja kirkas – ja pysyvä. Arvokaskin. Pitää heimo hengissä ja liikkeessä, vaikka hitaasti mutta ainakin varmasti. Aina eteenpäin, vaikka tuhansia kilometrejä. Kelissä kuin kelissä. Tulee vastaan mitä tulee. Tällainen heimo, tällaisena kun se on johdettavaksi annettu.

Johtaessakin tulee poikkeustilanteita ja kriisejä. Johtaessa niitä vasta tuleekin. Välillä on kiristettävä tahtia ja painettava yötä myöten. Välillä on tehtävä hurjia loikkia, jarrutuksia tai täyskäännöksiä. Välillä on luovuttava joistakin ihmisistä. Välillä on saneerattava ja suljettava. Välillä. Siksi niitä kutsutaan poikkeustilanteiksi. Kun poikkeustilasta tulee jokapäiväistä tai kun ei enää eroteta poikkeusta poikkeukseksi, menetetään johtamisen luontainen dynamiikka. Menetetään myös kyky venyä. Ja kyky spurtteihin. Jopa kyky selviytyä.

Pituushyppääjä ei voi suoraan jatkaa kolmiloikkaan eikä kolmiloikkaaja loikkia maratonille. Kerran tai kaksi voi juoksuttaa ihmiset vauhdilla upottavan suon yli. Sen jälkeen he eivät enää lähde. Tai ainakaan juokse.

Sprinterille olisi kova paikka ryhtyä maratoonariksi. Ihan eri laji, ihan eri ominaisuudet, eri vaatimukset. Kun sprintteriesimies tarttuu johtajan vaellussauvaan, muuttuvat lisäksi matkamittari ja maisemat. Kukaan

ei ole levittänyt tartan-pintaa vauhdin maksimoimiseksi vaan kivisiä polkuja tallataan. Ylämäkeen ja taas alas. Juoksu suoraa ei valita eikä vaihdeta tuulen suunnan mukaan suoritusajan optimoimiseksi. Ei voi valita tuulia eikä suoria. Puuttuvat myös yleisön aplodit, koska näin puuduttava taivallus ei tosiaankaan ole yleisölaji. Tämä ei ole henkeäsalpaavaa eikä saa olla edes jatkuvasti hengästyttävää, muuten menee henki. Pitää Pystyä Puhumaan –kuntoilusääntö sopii hyvin tähänkin lajiin.



JOUKKOJA PITÄÄ JOHTAA EDESTÄ MUTTEI HENKENSÄ EDESTÄ

Monet johtajat ovat tehtävänsä valikoituneet juuri huipputiimien esimiehinä. Heillä on kokemusta poikkeuksellisista tuloksista, poikkeuksellisista suorituksista, poikkeuksellisista yksilöistä, poikkeuksellisista resursseista. Se on poikkeuksellisen huono valmistautuminen keskivertoon. Suuressa organisaatiossa on

länä koko Gaussin käyrä. Johtaja johtaa suuressa organisaatiossa aina väistämättä keskiarvoa. Vahvassa organisaatiossa keskiarvokin on kohtuullisen vahva. Kokonaisuuteen nähden se on silti keskiarvo.

Eivät poikkeukset johtajaa yllätä. Tavanomainen on johtajalle suurempi yllätys.

Johtajalla on suuri kiusaus spurtata vauhdin hurmasta tai vanhasta muistista pari suoran mittaa. Hän pystyisi siihen kyllä. Juuri siihen hänen siihenastiset kokemuksensa ovat parhaiten valmentaneet. Silloin vain pitäisi juosta yksin ja jättää muut jälkeensä. Ja se ei johtamista ole.

8.2 KOHTA EI HELPOTA

Hyvillä esimiehillä on taitava ote aikaan, tavoitteisiin, tekemiseen ja tekijöihin. Osataan tarmokkaasti hyökätä annetun tehtävän ja projektin kimppuun ja saadaan tiimi mukaan. Osataan selkeyttää tavoitteet ja pitää kiinni aikatauluista. Suurimmat toimeksiannot ja päätavoitteet saadaan usein muualta, ja jonkun muun tehtävä on pitää ne mielekkäinä ja kohtuullisina. Edes useimmiten. Ennen kaikkea projektit saadaan valmiiksi, tai ainakin päätökseen. Tai ainakin alkaa uusi budjettivuosi. On aikaansaamisen ja toimeksi panemisen kykyjä ja näyttöjä. Ja voimantuntoa. Näillä osaamisilla ja kokemuksilla esimies on varustautunut johtajaksi siirtyessään.

Johtajan kirouksena on ajattomuus ja rajattomuus. Hän pääsee pitkälti itse asettamaan tavoitteitaan, ja maailmassahan tavoiteltavaa riittää, korjattavasta puhumattakaan. Erityisesti sille, joka on tottunut tunnistamaan, tavoittelemaan ja saavuttamaan. Usein koetaan hankalaksi se, jollei itse pääse vaikuttamaan omaan työhönsä. Hiuksia nostattavaksi työ muuttuu sille, joka eniten siihen itse pääsee vaikuttamaan. Johtajalle. Kun on suurimmat vapaudet tavoitteidensa asettamiseen ja niiden tavoittelemiseen, on suurimmassa riskit tavoitella kaikkea ja kahmia mahdottomia. Kun rajoja ei aseteta ulkoa, ne on osattava asettaa itse.

Usein päätellään organisaation kuihtuneen kunnianhimon puutteeseen. Hurjalla kunnianhimmolla saa organisaation hengiltä vielä paljon nopeammin. Jollei huomiota keskitetä ja tavoitteita ketjuteta, jämähdetään paikalleen tuhansien aikomusten ja puolittaisten huitaisujen hetteikölle. Johtajan tärkeä tehtävä on sinnikkäästi varmistaa ja muistuttaa, mitkä tärkeät tavoitteet ovat niin tärkeitä, ettei niiden eteen tehdä vielä yhtään mitään. Jotta ensin saadaan tehdyksi tämä kunnolla. Ja sitten taas kunnolla kohdatuksi ne seuraavat tärkeät tavoitteet.

Esimiehenä ollessaan tottuu siihen, että asiat päättyvät ja tulevat valmiiksi. Kun tämän jaksaa niin kohta helpottaa, tai ainakin tavoitteet vaihtuvat. Tai tehtävät. Johtajalle varsin vaikea luopuminen on luopua valmistumisesta. Johtaminen ei valmistu. Parantaminen ei pääty. Kehittäminen ei tule maaliin. Ja se ainakin on varma, että kohta ei helpota.

Johtajan tehtävänä on asettaa itse rajat tavoittelulle ja ajalleen. On vähintään yhtä tärkeää määritellä, mitä vielä ei tavoitella kuin se mitä tavoitellaan. Yhtä tärkeää sopia, mitä vielä ei tehdä kuin mitä tehdään. Johtajaa houkutellaan tavoittelemaan ja teettämään liikaa ja liian nopeasti. Eikö tuotakaan mahdollisuutta huomata? Eikö tuohonkaan haasteeseen tartuta? Eikö tähänkään epäkohtaan puututa? Eikö siihenkään riskiin reagoida? Huomaaminen ei saa automaattisesti johtaa johtajaa välittömään toimintaan. Johtajan on liiankin helppoa luetella kaikki se, mitä pitää kehittää ja korjata. Ja juuri sen luettelon laajuus on etenemisen suurin este.

Organisaatiossa on loputtomasti kehitettävää, parannettavaa ja viritettävää. Loputtomasti ja määrättömästi. Ja sitten vielä koko maailman tarjoamat määrättömät mahdollisuudet sen päälle. Määrätietoinen johtaminen on nimensä mukaista: ollaan tietoisia määrästä. Siitä tavoitteiden ja työn määrästä, joka kerrallaan on mahdollinen. Haastava kyllä. Mutta mahdollinen.

On absurdia, että juuri tarmokkaiden aikaansaajien on opeteltava harkitseviksi priorisoijiksi. Sellaisiksi johtajien on johtamispolullaan kehityttävä. Vain sillä tavoin organisaation tavoitteet on mielekkäät ja mahdolliset. Ja johtajan.

8.3 RIITTÄVÄN ON RIITETTÄVÄ

Organisaatio ei ole projekti. Eikä sen johtaja ole projektipäällikkö. Suuri organisaatio on elävä ihmisten yhteisö, jossa ovat läsnä eri elämänvaiheet. Elämän huiput, kuilut ja tasamaat. Myötä- ja vastamäet. Sen jäsenet edustavat erilaisia ikä- ja uravaiheita. Kokemus- ja osaamiskirjo on laaja. Toimitaan kasvavilla ja supistuvilla markkinoilla, nousu- ja laskusuhdanteissa, heräävien ja hiipuvien bisnesten kokonaisuudessa. Toisilla on huippuvuotensa vielä edessään. Toisilla jo takanaan. Jokainen on vuorollaan se heikoin lenkki. Ja jokaisella on vuorollaan heikko hetkensä, elämässä ja työelämässä. Heikkonakin ketju on ketju. Työsukupolvien ketju, jota voi kehittää, mutta josta ei voi haluta, valita tai kloonata kullakin hetkellä vahvinta osaa. Tai optimaalisinta.

Organisaatiota ei voi kestävästi johtaa hetkellisen tai yksittäisen huipun ideaalilla. Erikoisjoukkueen huippusuoritus on huippuhetki. Jos suuren organisaation tavoitteet mitoitetaan niin, että yhteisön arkipäivän hyvä perussuoritus riittää, ollaan saatu aikaan jotain suurempaa. Ja paljon kestävämpää.

Se ei tarkoita laiskuutta tai lepsuutta. Eikä kelvottoman sallimista. Eikä pysähtymistä. Se on johtamisosaamista, jossa tavoitteet ja mahdollisuudet ovat toistensa ystäviä eivätkä vihollisia. Jossa ei olla jatkuvasti jäljessä. Tai aina myöhässä. Tai koko ajan vaarassa. Sellaista johtamisosaamista, joka ei perustu huteroihin haaveisiin vaan totuuteen. Jossa aiotaan jatkaa matkaa vielä seuraavan kaarteekin jälkeen ja sitä seuraavan. Ja jatketaankin.

Riittämättömään pitää puuttua. Juuri johtajan on siihen puututtava. Toisaalta joukkoja johdettaessa tavoitteet on mitoitettava niin, että riittävän hyvä todellakin riittää. Riittävä riittää. Vain silloin organisaatio on kestävällä pohjalla.

Riittävyden arvostaminen ei tarkoita itsensä hengiltä säästävää organisaatiota. Se on johtamisen anorektiaa. Jos ei sydämen halusta kekseliäästi kehitetä, voi aina keskittyä vain leikkaamaan kuluja. Kuvitella, että jotenkin kakku kasvaa kutistumisen kautta. Ei ole vielä tosin kasvanut, mutta kyllä se vielä kasvaa.

Kustannushallinta kuuluu johtamistyöhön. Säästöt ovat usein tarpeellisia. Leikkaukset ovat joskus elintärkeitä. Ne eivät kuitenkaan ole johtamisen ydin. Eikä organisaatioiden tarkoitus ole säästäminen. Se on säästyminen – säästyminen menestymään tulevaisuudessakin. Ja siihen tarvitaan usein paljon enemmän kuin pelkästään entistä vähemmän. Siihen tarvitaan uutta, erilaista ja arvaamatonta. Epäonnistumisia ja onnistumisia. Kuoliaaksi säästäminen onnistuu aina. Ja se on kaikkein raadollisin epäonnistuminen.

8.4 ROKKISTARAT JA ARKIPÄIVÄN TÄHDET

Johtajaksi noustessaan on oppinut etsimään, arvostamaan ja ihaillemaan työyhteisön rokkitähtiä. Valovoimaisia huippusuorittajia ja ihmeiden tekijöitä. Heidä ei voi järjestelmällisesti kehittämismenetelmillä tai johtamistyökaluilla rakentaa. Heidät voi vain tunnistaa. Ja ihailia.

On henkeäsalpaavaa seurata niitä, jotka kumoavat työelämän painovoiman lait ja kävelevät vetten päällä. Ilman heitä harvoin tehdään uskomattomia yrityslegendoja tai käännetään surkeus uuteen menestykseen. Ilman heitä ei avata kokonaan uusia reittejä tai valloiteta tuntemattomia markkinoita.

He tekevät kymmen ihmisen työt. Ja tarvittaessa sen yhdenentoista. He ovat kärsimättömiä muiden vauhtiin, mutta ennen kaikkea itseensä. Kun heille näyttää vuoren, he ovat jo puolivälissä menossa. He ovat organisaatiolleen mittaamattoman arvokkaita, ainakin sen hetken ennen kuin lähtevät uusien haasteiden perään. Ja lähtevähän he. Juuri he lähtevät.

Kypsät johtajat oppivat arvostamaan ja luottamaan heihin, jotka jäävät. Arkipäivän työn sankareihin, jotka päivästä päivään suorittamat suuremmin huutelematta omat tehtävänsä ja täyttävät oman paikkansa. Vuosikymmeniä. Ryntäämättä vetojuhdiksi mutta myöskään heittäytymättä muiden taakaksi tai perässä vedettäväksi. Tarjoamatta kaikkea mutta myöskään vaatimatta työltään tai yhteisöltään mahdottomia. He eivät ole velkaa työlleen muttei työkään ole velkaa heille. He tekevät työnsä ylpistymättä tai katkeroitumatta.

Heillä on elämä. Heidän ei tarvitse olla sodassa maailmankaikkeuden kanssa. Eikä tehdä lähtemätöntä vaikutusta universumiin. He käyvät vain töissä. Eivät ole pahimmassa burnout-riskiryhmää. Eivät hamua jatkuvasti uusia haasteita. Eivätkä tee mahdottomia. Juuri siksi he tekevät sitä, mikä on mahdollista. Kahdeksan tuntia kerrallaan. Ja siksi he tekevät organisaation olemassaolosta ja tulevaisuudesta mahdollisen. Näiden ihmisten ja tällaisen työn varaan organisaatiot rakentuvat.

On tärkeää, että tulijat tuovat uusia ideoita ja uutta virtaa. On hienoa, että lähtijät tunnistavat itsessään lähdön hengen, toimivat sen mukaan ja antavat itselleen ja organisaatiolleen mahdollisuuden uusiutua. On arvokasta, että on niitä, jotka tyytyväisinä jäävät. Jäävät ja tekevät. Tasaisesti. Heidän varassaan on tämäkin päivä.

8.5 JOTTA RUOHO KASVAISI MEIDÄN JÄLJILTÄMME

Joskus on johdettava kuin viimeistä päivää. Vimmaisesti ja viimeiseen hengenvetoon. Vain joskus. Joka päivä ei niin saa eikä voi johtaa.

Joskus on tärkeä ylittää itsensä. Joskus. Organisaatio, joka ylittää itsensä liian pitkään, hukkaa itsensä ja katoaa maailmankartalta. Niin kuin yksilökin. Ensin katoaa nöyryys ja sitten voimat. Elleivät voimat loppu jo aiemmin.

Maailmankartalta katoaa sekin organisaatio, joka ei koskaan itseään ylitä. Se, joka ei veny ja jouta riittävästi ja riittävän usein. Kestävä johtajuus ottaa viisaasti huomioon nämä molemmat. Sekä venymisen että palautumisen. Kestävä johtajuus elää ja hengittää mahdollisuuksien eikä mahdottomuuksien maailmassa.

Karismaattisessa johtajuudessa on sielun ja sydämen paloa. Palavaa intoa ja voimaa mennä eteenpäin ja voittaa esteet. Palavan johtajuuden jäljiltä ei kuitenkaan saa jäädä loppuun palaneita johdettavia. Eikä johtajia.

Kipupisteitä mahdottoman tavoittelusta luovuttaessa

En ole tehokkaista tehokkain.

En jaksa enää kiristää tahtia.

En pystykään tekemään melkein mahdottomasta mahdollista. Ja tiukkaa tekee sen mahdollisenkin kanssa.

En voi johtaa vain sitä, missä olemme vahvoja. Olen johtamassa myös organisaatiomme heikkoutta. Sitä heikkoutta, joka meissä kaikissa on.

Tuloksemme eivät parane vuosi vuodelta. Eivät edes joka vuosi.

Tämä tehtävä ja tämä organisaatio on loppumaton. Sillä ei ole maalia, jonka jälkeen levätään. Jollei lepoa tai iloa ole työssä nykyään, ei sitä tällä menolla koskaan tule.

Ilonaiheita mahdottoman tavoittelusta luovuttaessa



Saavutamme kestäviä tuloksia.

Tavoitteemme ja toimintamme on mitoitettu tasolle, jossa ihmiset voivat jatkaa vuosikausia. Ja elää.

Ymmärrän ja hyväksyn kestäväen suorituskyvyn rajat. Vielä enemmänkin, osaan ja haluan johtaa niissä rajoissa.

Tasainen suoritus meillä oikeasti riittää. Ja tasainen suorittaja on yhteisömme peruspilari.

Johdettavillani on voimia tehdä työtä ja elää. Ja myös jatkaa muualle tämän jälkeen.

Jaksan itse. Minulla on energiaa kaikkiin yllätyksiin ja kriiseihin tarvittaessa. Antaa tulla vaan. En itse käy vara-akulla.

Jälkeeni ei jää poltettuja siltoja eikä loppuun palaneita ihmisiä. Ruoho kasvaa minun jäljiltäni.

9. JOHTAJIEN JOHTAJAKSI

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Valitse alaisiksesi hyviä johdettavia.

Aseta tavoitteet, suunnittele, organisoi, resurssoi ja valvo itse. Johda kun kerran olet johtaja.

Auta alaisiasi heidän työssään. Ajattele, että he tarvitsevat ja arvostavat apuasi.

Tarjoa kaikille alaisillesi yhtäläiset valtuudet, vapaudet ja vastuut.

Näe ja kohtaa kaikki suorat alaisesi samoin.

Varmista, että karisma, visionäärisyys, itsenäisyys, vaikuttavuus ja johtajuus organisaatiossasi yhdistetään sinuun. Varmista, että juuri ne erottavat sinut muista.

Kun johtajuutta organisaatiossasi tarvitaan, ole valmis. Ole aina valmis. Ja ole aina itse vastaus, kun johtajuutta peräänkuulutetaan.

Ole päätä pidempi muita.

Varmista, että organisaatiossasi sinut todella tunnustetaan johtajaksi. Sinut.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Kuinka johdan johtajaa? Kuinka en johda? Missä annan hänen johtaa? Johtaa myös minua?

Kuinka en johda organisaatiossani silloin, kun alaisinani toimii johtajia?

Kuinka huomioin joukkojen johtajan erityispiirteet johdettavana? Ja johtajana?

Kuinka katson alaistani nähden ensi sijassa johtajan? Kuinka organisaatio näkee hänessä johtajan minun arvostavasta katseestani ja tavastani hänet kohdata?

Kuinka johdan rinnakkain asiantuntijoita ja johtajia? Missä johdan heitä eri tavoin? Missä samoin?

Kuinka täytän johtaja-alaisten odotukset omien johtamisvapauksiensa suhteen?

Milloin astun askeleen taaksepäin, jotta joku muu voisi ottaa askeleen eteenpäin? Ihan etulinjaan.

Kuinka jaan johtajuutta johtaja-alaisten kanssa? Missä annan heille vastuuta? Missä sallin heidän sitä itse ottaa ja kantaa?

Kuinka lakkaan silottamasta tietä niille alaisilleni, jotka jo itse johtajina ratkaisevat omat ongelmansa? Ja muidenkin ongelmat.

Milloin lakkaan johtamasta kysymyksillä niitä valtuuttamiani johtajia, joiden kysymykset ovat omiani parempia? Vastauksista puhumattakaan.

Mitä edellytän niiltä alaisiltani, jotka haluavat edetä johtajiksi? Mitä edellytän niiltä, jotka johtajina jo toimivat?

9.1 JOHTAJIA JOHDETAAN TOISIN

Johtamisen on muututtava johtajaksi tultaessa. Johtamisen on muututtava entisestään silloin, kun alkaa johtaa johtajia. Heitä, joilla itsellään on joukkonsa johdettavinaan. Heitä, joiden oman työn ja osaamisen pääsisältö on johtaa muita.

Aivan kuten johtajan työ ei ole esimiehempää esimiestyötä, ei johtajien johtaja ole entistä johtajampi. Ei ole tarkoituksenmukaista olla silloin entistäkin näkyvämpi, vaikuttavampi eikä suvereenimpi alaisilla. Päinvastoin. Sen sijaan että olisi entistäkin enemmän, on mielekästä tietoisesti olla aiempaa vähemmän. Siinäpä erityisen epämieluisa tehtävä juuri niille, jotka elämäntyönään ovat vaikuttavaa, suvereenia johtamistaan rakentaneet.

Johtajien johtaja on kovasti hyödyksi toimiessaan tietoisesti ja tarkoituksellisesti aiempaa johtamistaan etäisemmin, passiivisemmin ja jopa päättämättömämmin. Näin hän todella antaa johtajilleen tilaa, tilausta ja valtaa johtaa. Johdonmukainen hänen silti tulee olla. Entistäkin johdonmukaisempi.

Johtaja voi rakentaa johtamistilaa ja –tilausta johtamilleen johtajille:

- päättämällä oman johtamisensa rajat ja pitämällä niistä kiinni
- selkeyttämällä vastuut ja valtuudet niin, että kukin johtaja voi omasta alueestaan aidosti kantaa vastuun ja käyttää siihen tarvittavaa valtaa
- avartamalla yksilönvapautta organisaationsa johtamismenetelmissä
- osoittamalla näkyvästi luottamusta ja arvostusta valtuuttamilleen johtajille, yhdessä ja erikseen
- raivaamalla määrätietoisesti päätös- ja toimintavapautta johtaja-alaisille ja näiden organisaatioille
- ohjaamalla ja rakenteellisesti organisoimalla päätöksiä valtuuttamiensa johtajien ja näiden tiimien tehtäväksi: ei pelkästään valmistelua ja suunnittelua vaan aitoja, merkittäviä päätöksiä toteutus- ja tulosvastuineen
- huolehtimalla, että kollektiivinen johtoryhmä tai yksittäiset asiantuntijat eivät sieppaa johtajilta heidän omaan vastuualueeseensa kuuluvaa päätösvaltaa
- pidättäytymällä henkilöratkaisuisista johtamiensa johtajien organisaatioissa.

Johtaessaan johtajia tulee varmistaa, että he saavat itse asettaa tavoitteita, suunnitella, organisoida, resurssoida ja valvoa. Toisin sanoen johtaa.

Johtajien johtaja ei tee suunnitelmia alaistensa toteutettavaksi. Johtotasolla toteutusvastuullisen on myös saatava suunnitella - tai suunnittelijalle lankeaa myös toteutusvastuu. Toteutanko nämä suunnitelmani vai annanko johtajan suunnitella oman reittinsä? Tietäen, että hänen reittinsä on aivan toinen kuin minun olisi ja määränpääkin poikkeaa omastani.

Johtajien on myös itse saatava vastata omista avainhenkilövalinnoistaan ja henkilöresursseistaan. Johtaja, jolla ei ole valtuuksia valita, vaihtaa ja organisoida omia joukkojaan, on amputoitu johtaja. Jos on johtaja lainkaan.



JOHTAJA, JOLLA EI OLE VALTAA ORGANISOIDA JOUKKOJAAN, ON AMPUTOITU JOHTAJA

Johtajia johtaessaan on hyödyksi katsoa asetelmaa johtaja-alaistensa johdettavien silmin. Kokevatko he oman johtajansa päätöksenteko- ja toimintavaltaiseksi? Näkevätkö he hänet johtajana? Tietävätkö he hänen saavuttaneen oman johtajansa luottamuksen, tuen ja arvostuksen? Jollei näin ole, on aika muuttaa johtamista tai vaihtaa johtajia.

9.2 OMALAATUISIMMAT JOHDETTAVAT

Ne ominaisuudet, jotka johdattavat johtajaksi, eivät useinkaan tee mutkattomaksi johdettavaksi. Itsenäisyys, itseohjautuvuus, omavoimaisuus, karisma, visionäärisyys, kunnianhimoisuus, riippumattomuus, vaikuttavuus ja kyky saada aikaan muiden kautta. Hienoja ominaisuuksia johtajissa. Usein uusia ominaisuuksia johdettavissa.

Harvoin esimiehenä on johtanut ensi sijassa ihmisiä, joissa korostuvat johtajaominaisuudet. Harvoin sellaisista ominaisuuksista koostettujen ihmisten johtamisesta on voinut siihen mennessä karttua paljon kokemusta. Nyt on opittava johtamisesta jotain ihan uutta. Ja opittava nopeasti. On myös poisopittava paljon sellaista, joko on aiemmin toiminut hyvin. Erityisesti on opittava erottamaan apu ja tuki, haastaminen ja kyseenalaistaminen.

Johtajat tarvitsevat omassa haastavassa työssään johtajaltaan entistä enemmän tukea. Ja entistä vähemmän apua. Heillä on oma tapansa johtaa ihmisiä, ratkaista ongelmia, varautua, suunnitella ja valvoa. Niitä voidaan toki yhdessä kehittää, mutta silti heillä on erilaiset johtamisvahvuudet ja –heikkoudet kuin johtajallaan.

Johtajien johtajan on tehtävä oma tilinpäätöksensä siitä, että hän ei voi johtaa johtaja-alaisensa joukkoja tämän yli. Eikä ainakaan tämän ohi. Johtaa voi vain tämän läpi. Läpi juuri niiden johtamiskäsitysten, -menetelmien ja –ominaisuuksien, joita juuri tällä johtaja-alaisella on. Tiedostaen, että oma johtaminen lähtee matkaan sellaisena kuin se on, mutta se koetaan sellaisena kuin miten nämä johtajat joukkojaan johtavat.

Viisas viesti johtamalleen johtajalle on: Älä johda niin kuin minä johdan, äläkä edes niin kuin minä sanon, vaan johda niin kuin itse johdat. Silloin minunkin johtamiseni voi onnistua. Minun haasteeni puolestaan on aidosti sisimmässäni suostua siihen, että järkähtämättä ja aktiivisesti tuen sinua aina silloin kuin johdat

kuten sinä johdat etkä niin kuin itse johtaisin. Vain silloin voimme molemmat johtamistyössämme onnistua.

Tuen lisäksi johtajat tarvitsevat johtajaltaan omassa työssään rakentavaa haastamista. Sopivassa määrin ja sopivissa kohdin. Epävarmuutta kasvattavaa kyseenalaistamista he eivät tarvitse. Kun he ovat omalla työllään ja saavutuksillaan johtajuutensa lunastaneet, he eivät enää ole oman johtajansa oppipoikia. Saati opetuslapsia.

Erityistä myrkyä on kyseenalaistaa johtaja johdettaviensa nähden. Jos komentaja riisuu kenraaliltaan arvomerkit joukkojensa edessä, ei pidä enää odottaa hänen johdattavan heitä taisteluun. Eikä joukkojen sinne hänen johdollaan marssivan. Ainakaan silloin ei kannata odottaa voittoa.

Joskus on kenraaleita vaihdettava, koska tilanne niin vaatii, mutta kenraali vaihdetaan sitten kertaheitolla ja kokonaan. Johtaja-alaistaan ei voi vaihtaa ominaisuus kerrallaan.

Johtajat ovat lähtökohtaisesti johdettavina vaativimpia. He ovat tyypillisesti analyttisiä, kriittisiä, nopeita ja kunnianhimoisia. Ennen kaikkea, heidän on varmistuttava siitä, että he saavat viestit ja päätökset selkeiksi, toteutetuiksi ja toimimaan omissa joukoissaan. Heille eivät kelpaa keskeneräiset ideat, vaillinaiset vastaukset tai puolittaiset ratkaisut. He eivät tyydy samaan kuin ne, jotka tarkastelevat kutakin yksittäistä päätöstä pelkästään oman työnsä näkökulmasta. Heidän johtamisensa haastaa johtajan selkeyttämään ja terävöittämään omaa ajatteluaansa, viestintäänsä ja toimintaansa. Haastaa valmistelemaan ja varmistamaan päätökset ja suunnitelmat ennalta kattavammin. Haastaa mitä terveellisimmällä tavalla.

Toisaalta johtaja-alaisissa on täysin poikkeuksellinen etu. He itse tietävät, tuntevat ja tunnistavat johtamiseen liittyvät haasteet. Sen moniulotteisuuden ja monimutkaisuuden samoin kuin sen rajallisuuden. He tuntevat ne oman työnsä ja omien karvaidenkin kokemustensa kautta. He pystyvät samaistumaan johtajaansa eri tavoin kuin ne, joilta mittava johtamiskokemus puuttuu. Siksi he pystyvät myös tukemaan johtajaansa ainutlaatuisella tavalla siinä, mikä hänen työssään on tärkeintä: johtamisessa ja johtajana olemisessa.

9.3 JOHTAJIEN JA JOHDETTAVIEN JOHTAJANA

Esimiehellä on usein melko symmetrinen joukko suoria alaisia. Alaisia, jotka toimivat usein rinnakkaisissa ja jopa samankaltaisissa tehtävissä. Joiden organisatorinen asema on saman tyyppinen, ja joilla on samanlainen suhde johtoon ja omiin alaisiinsa.

Johtajan polulla edetessään tulee eteen vaihe, jossa johtaa sekä johtajia, esimiehiä että asiantuntijoita. Tyypillisesti johtoryhmän jäsenistä osa vastaa suurten joukkojen linjajohtamisesta, osa on asiantuntijatiimien esimiehiä.

Johtajan suorien alaisten johdettavien määrä saattaa helposti erota kymmen- tai satakertaisesti. Väistämättä heidän oma suhteensa johtamiseen on silloin hyvin erilainen. Heidän kokemuksensa johtamisesta vaihtelevat myös paljon. Voisi jopa sanoa, että juuri tällaisen johtajan suorien alaisten suhde johtamiseen on kaikkein erilaisin – se vaihtelee hyvin kokeneista johtajista asiantuntijoihin, jotka eivät ole koskaan suuria joukkoja johtaneet.

Johtajan suorista alaisista osa tyypillisesti mieltää itsensä ensi sijassa johtajiksi – osa enemmän johdettaviksi. Johtajien johtajan on tärkeää tiedostaa, että hänen asiantuntija-alaisensa eivät voi täysin tuntea, ymmärtää tai arvostaa niiden kollegoidensa työtä, haasteita ja johtajaroolia, jotka johtavat joukkoja. Heidän ei ole myöskään helppo ymmärtää johtajansa tapaa johtaa johtajia. He tuntevat johtamisesta vain toisen puolen, johdettavan. Toisaalta linjajohtajien kiinnostus ei aina riitä asiantuntijaesimiesten erityisosaamiseen ja haasteisiin paneutumiseen. Asiantuntijaesimiesten omalle työlleen tarvitsema tuki voi jäädä heiltä huomiotta, koska he itse tarvitsevat johtamiseensa toisenlaista tukea.

Johtajien johtaja ei johda yhtenäistä rintamaa. Hän johtaa hyvinkin erilaistuneita johtamiskäsityksiä, -kokemuksia, -odotuksia ja -tarpeita. Hän johtaa sekä johtajia että johdettavia. Hän johtaa myös keskenään luontaisesti kilpailevia prioriteetteja, ammattilaisia ja persoonia. Joko johtoryhmän tervettä kilpailua organisaation kehityksen moottorina tai repivää kilpailua kehityksen jarruna.

Johtajien johtajana kantaa vastuun myös siitä, kenestä tulee johtaja. Ja kenestä on entistä vaativampiin johtajatehtäviin. Kantaa vastuun siitäkin, kenelle ei johtajapolkua avaa. Mitä johtajalta edellytetään? Millaisia ominaisuuksia? Millaista osaamista? Millaista asennetta? Millaista kehittymistä?

Harvasta asiantuntijasta on joukkojen johtajaksi. Ja melko harvasta esimiehestä. Joukkojen johtajia tunnistettaessa ominaisuudet kantavat pidemmälle kuin osaaminen. Osaamisvajetta taas on helpompi paikata kuin asennevajetta. Asennevammasta puhumattakaan. Nopea oppija on tulevaisuudessa vahvemmilla kuin vahva osaaja. Kehittymishaluinen ja –kykyinen pääsee pidemmälle kuin se, joka on jo valmiiksi perillä.

Joukkojen johtaja tekee työnsä ihmisten kautta, joten ratkaisevinta on vuorovaikutus ja vaikutus ihmisiin. Perimmäinen ihmiskäsitys kertoo paljon, hyvin paljon siitä, kuinka potentiaalinen johtaja tulee ihmisiä johtamaan, kuinka heihin vaikuttamaan ja millaisia tuloksia heidän kauttaan saavuttamaan. Kuinka hän puhuu ihmisistä ja kuinka ihmiset puhuvat hänestä? Keitä johdettaviaan hän on erityisesti arvostanut ja miksi? Millaisia tuloksia hänen johdettavansa ovat saavuttaneet? Millaisiin tehtäviin he ovat myöhemmin sijoittuneet? Johtajan johtajuudesta puhuvat kuuluvimmin hänen johdettaviensa saavutukset.

9.4 EI ENÄÄ YKSIN

Johtajia tulee johtaa eri lailla kuin muita. Eri lailla kun johtaja johtajien johtajaksi noustessaan on koskaan aiemmin johtanut. Eri lailla, kuin hänen johdettavansa itse johtavat.

Johtajia tulee johtaa eri lailla kuin muita sen vuoksi, millaista työtä he tekevät, millaisia haasteita he kohtaavat, millaista vastuuta he kantavat, millaista tilaa he tarvitsevat, millaisia he ovat ja millainen vaikutus ja merkitys heillä on omille johdettavilleen oltava.

Johtajan on jätettävä ja järjestettävä tietoisesti johtamistilaa, -tilausta ja -valtaa johtaja-alaisilleen. Tämä on uusi ja usein odottamatonkin tehtävä. Tätä ei johtajalta tähän asti ole vaadittu, vaikka muuten paljon vaadittu onkin. Tähän ei ole harjaannuttu, koska tätä ei ole aiemmin harjoiteltu. Tähän saakka on pitänyt täyttää johtajuusvajetta. Nyt on alettava sitä luoda. On määrätietoisesti alettava luoda johtamisvajetta osana johtamistyötään.

Johtajalle voi olla melkoinen luopumisen paikka herätä siihen, ettei hän enää voi olla ainoa johtaja omiensa joukoissa. Hän ei enää voi yksin olla päätoiminen suunnittelija, päätöksentekijä, organisoija, valvoja eikä vastuunkantaja. Eikä hänen tarvitse. Enää hänen ei tarvitse johtaa yksin.

Kipupisteitä yksinjohtajuudesta luovuttaessa



Alaiseni eivät ymmärrä toistensa rooleja. Johtajien ja asiantuntijaesimiesten työn haasteet eroavat ratkaisevasti toisistaan.

En voi johtaa kaikkia alaisiani yhtäläisesti. Johtajia on johdettava eri tavalla kuin muita.

Tapaani johtaa johtajia eivät ymmärrä ne, jotka eivät itse ole johtaneet.

Johtamani johtajat vaativat päätöksiltäni tukalan paljon. Koska heidän on ne viestittävä ja toteutettava omissa joukoissaan.

Olen ollut täyttämässä johtajuusvajetta. Nyt minun pitää sellaista luoda muiden täytettäväksi.

Olen ollut vastaus kun johtajuuden perään on kysely. Nyt minun on peräänkuulutettava johtajuutta muilta.

Kaikille en voi johtajuutta suoda. En edes, vaikka sitä kovasti haluttaisiin. En heille, jotka sitä haluavat vääristä syistä. Tai käyttäkseen sitä väärin.

Johtaja-alaisteni on näytettävä ja käytettävä valtaa. Mitä minulle jää?

Valtuuttamieni johtajien on näytettävä omille joukoilleen johtajina. Mikä rooli minulle jää? Miten minä näyn ja miltä minä näytän?

Valtuuttamani johtajat eivät johda niin kuin itse johdan. He eivät tule koskaan johtamaan samalla tavalla kuin minä. He johtavat omalla tavallaan.

Minun johtamiseni siiloutuu johtaja-alaisteni johtamisen läpi. Heidän johtamisosaamisensa, -ominaisuuksiensa, -vahvuuksiensa ja -heikkouksiensa läpi. Siihen siiloon jää paljon minusta, ja siilosta tarttuu johtamiseen paljon heistä. En voi johtaa ilman, että johtajuudessani on suuri osa johtaja-alaisteni johtajuutta.

Ilonaiheita yksinjohtajuudesta luovuttaessa



Opin aivan uutta johtamisesta ja johtajana. Sellaista, jota en voinut oppia ennen kuin johdin johtajia.

Sain olla tukemassa johtajia heidän polkunsa alkuun ja heidän polullaan. Odottamattomiakin johtajia. Johtajia, jotka yllättivät kaikki. Myös itsensä.

Saavutamme parempia tuloksia, koska johdamme värikkäästi ja autenttisesti kaikki omista vahvuusistamme käsin emmekä tyypistä johtamisvoimaamme persoonattomaksi.

Tiimissäni on ihmisiä, jotka tuntevat, ymmärtävät ja tukevat johtamistyötäni oman johtamiskokemuksensa vuoksi.

Voin jakaa johtamisvastuuni, -valtuuteni, -vapauteni, -työni, -roolini, -haasteeni ja – mahdollisuuteni johtamieni johtajien kanssa. En ole johtajana yksin.

Annoin johdettavilleni tilaa ja tilaisuuden johtaa. Tilaa ja tilaisuuden kasvaa johtajiksi. Tilaa ja tilaisuuden kasvaa johtajina. Tilaa ja tilaisuuden kasvaa johtajina ohitseni. Ja sain nähdä, kun he kasvoivat.

10 KORVAAMATTOMASTA TARPEETTOMAKSI, UNOHTUMATTOMAKSI

Kyseenalaistettavaa tiellä johtajaksi



Varmista, että olet kaikkein paras kaikessa mitä teet.

Kilpaile organisaatiossasi muiden kanssa. Pidä erityisesti silmällä niitä, jotka alkavat kilpailla kanssasi.

Pidä kaikki langat omissa käsissäsi. Ja tieto takanasi.

Kehity korvaamattomaksi. Koko ajan korvaamattommaksi.

Varmista, että korvaamattomuutesi huomataan. Ja menetystäsi pelätään.

Samaistu organisaatioosi. Ole sen kasvot, aivot ja lihakset. Ole sen menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus.

Älä jätä organisaatiosi niin kauan, kuin voit edelleen olla sille hyödyksi edes jollain tavoin.

Ole organisaatiosi ja johdettaviesi taipaleen kohokohta.

Rakenna organisaatiosta muistomerkkisi.

Kanna huolta organisaatiosi selviämisestä. Kanna niin näkyvää huolta, että muutkin osaavat huolestua.

Ole imarreltu, kun lähtöäsi halutaan siirtää sopivien seuraajien puuttuessa. Oikeastaan kaikkien potentiaalisten seuraajien puuttuessa.

Pyri siihen, että lähtösi koetaan suureksi menetykseksi.

Varmista, että johdettavillasi oli vain yksi oikea johtaja. Sinä.

Pohdittavaa tiellä johtajaksi



Missä organisaationi tarvitsee eniten juuri minua? Kuinka kehitän jatkajia juuri kaikelle sille, niin että juuri minua tarvitaan vähemmän?

Missä kaikessa ihailen muita organisaatiossani? Kuinka teen arvostukseni näkyväksi heille? Ja kaikille muille.

Millaisia suuria odotuksia minulla on johdettavieni tulevaisuuden suhteen? Kuinka toimin niin, että he voivat kasvaa suuriin saappaisiin? Omiani suurempiin.

Mistä tunnistan hetken, jolloin lakkaan olemasta organisaatiolleni enemmän avuksi kuin taakaksi? Kuinka varmistan, että joku muu on ottamassa ohjat jo ennen sitä?

Miten toimin järjestelmällisesti niin, ettei organisaatiossani yksikään ratkaiseva tieto, osaaminen, asiakas, päätös tai projekti ole pelkästään minun takanani, ettei jälkeeni jää avoimia langanpätkiä?

Kuinka elän niin, että minulla on muukin identiteetti, intohimo ja tulevaisuus kuin tämä organisaatio. Jotta minulla on elämä, johon lähteä kun se hetki koittaa.

10.1 TAVOITTEENA TARPEETTOMUUS

Johtajaksi valitaan usein korvaamattomin taitaja - jonka tehtävä siitä eteenpäin on tehdä itseään tarpeettomaksi. Organisaatio on jokaisella johtajallaan vain lainassa. Vuosia tai vuosikymmeniä. Lainassa sen aikaa, mikä tarvitaan johdettavien kasvamiseen vahvemmiksi, osaavammiksi, päättäväisemmiksi, aikaansaavemmiksi ja menestyksekkäämmiksi. Kunnes he ovat kasvaneet tarvitsemaan jotain muuta. Ja jotakuta muuta. Myös jokainen johtaja on organisaatiollaan vain lainassa. Johdettavien taidosta riippuu, kuinka he käyttävät yhteisen ajan hyödyksi. Omaksi hyödykseen.

Jos mikään muu tehtävä ei siihen asti ole pystyvälle johtajalle ollut tavattoman vaikea, silloin juuri tämä on. Jos on kasvanut kohti suurempia haasteita, on vierasta ja vaikeaa alkaa tavoitella pienempää roolia. Se ei ole kaikkein valovoimaisin eikä näyttävin päärooli. Kaikkein merkityksellisin se voi olla.



JOHTAJALLE ON UUSI HAASTE TAVOITELLA AIEMPAA PIENEMPÄÄ ROOLIA

Johtajilla on kiusaus jäädä kiinni menestykseensä. Organisaation kehitysvaihe ja johtajan erityistaidot ja -ominaisuudet ovat parhaimmillaan erinomaisen yhteensopivat. Menestykselle on hyvät edellytykset ja ne käytetään hyvin. On houkuttelevaa ajatella, että johtaja ja organisaatio voivat loputtomasti kasvaa yhdessä, rinta rinnan, täydellisesti toisilleen sopivina. Ajatus voi lipsahtaa siihenkin, ettei johtajan enää

tarvitse kasvaa ja kehittyä, koska hän on osoittautunut oikeaksi. Maailma on täynnä jälkiviisautta siitä, kuinka usein se ajatus on osoittautunut vääräksi. Lopulta.

Hyödyllisimmillään johtaja ei rakenna organisaationsa tulevaisuutta itsensä varaan. Johtaja voi pitkään olla erityisosaajana korvaamattomaksi hyödyksi organisaatiolleen. Lopulta johtaja onnistuu työssään silloin, kun hänen jokaiselle erityistaidolleen, erityisroolilleen ja erityispanokselleen yksi kerrallaan tai yhdessä kehittyy tai löytyy jatkaja. Parempi jatkaja.

Johtaja on onnistunut työssään tulevaisuuden tekijänä silloin kun organisaatio kaiken kaikkiaan kasvaa hänen ohitseen. Johtajan kypsyys mitataan kouriintuntuvasti silloin, kun ohittamisen hetki lähestyy. Jos hän siitä iloitsee, ja jos hän siinä onnistuu, hänestä voi tulla enemmän kuin korvaamaton. Hänestä voi tulla unohtumaton.

10.2 LOHIKÄÄRMEIDEN KÄTTELIJÄKSI

Johtajan polku on lähtökohtaisesti epädramaattinen: johtamispolulla etenevät nuoret lupaukset, joista parhaat todella lunastaessaan heihin asetetut odotukset päätyvät aiheuttamaan ammatikseen pettymyksiä eli asettamaan rajoja ja viestimään realiteetteja. Ratkaisevan tärkeitä rajoja ja realiteetteja. Tyytymättömyystyön rautaisiksi ammattilaisiksi päätyessään he päätyvät todella johtamaan. Ja tekemään juuri niin tärkeää työtä, mitä ovat tavoitelleet. Tämän tavoitteen saavuttaminen harvoin kuitenkaan tuntuu samalta, kuin miltä se polun alusta katsottuna näytti.

Johtajien arjen sankaruus ei noudata sankaritarinoiden draaman kaarta, vaan kaikkein kaukokatseisimmat ja rohkeimmat ritarit päätyvät kättelemään lohikäärmeitä. Varmistamaan, että kaiken sen kanssa tullaan toimeen, mitä ei voi muuttaa. Johtajien arjessa laiha sopu usein voittaa lihavan riidan. Vahvin johtajuus on usein viisaita kompromisseja. Mikä antiklimaksi! Mutta mikä taito!

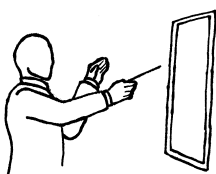
Johtajuudessa on uskomattomat huippuhetkensä, uuvuttavat tasamaansa, raskaat vastamäensä ja hurjat pyörremyrskynsä. Pitkällä johtajataipaleella ehtii nauttia ja selviytyä sellaisista usean syklin ajan. Jos siihen asti on voinut seurata nousu-uraa, nyt on vuorossa vuorovesi. Luode ja vuoksi. Niiden vuoksi johtajuus on aina seikkailu vaikei sankaritarina olekaan.

Huumorintaju on johtajan arkeen vahva voima. Ja vahva vastavoima kohtuutonta kohkaamista, epäolennaista pintakuuhua sekä pikimustaa katkeruutta ja kyynisyyttä vastaan. Huumori auttaa johtajaa kohtaamaan ne sekä muissa että itsessään. Kyky nauraa myös itselleen pelastaa johtajan korvaamattomuuden ja kohtalokkuuden taudeilta. Monesti kyky nauraa on kiven takana. Viisasten kiven.

10.3 LUOPUJA LUO NAHKANSA

Jos esimies joutuu johtajaksi edetessään luopumaan paljosta vanhasta, mitä hän saa tilalle? Kuinka juuri luopuminen auttaa johtajaa luomaan nahkansa ja kasvamaan suuriin tekoihin?

Esimiesidentiteetistä luopuessaan johtaja johtaa johtajuuttaan. Johtaa itseään ja johtajuuttaan tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tietäen, ettei johtajuus ole vain esimiestehtävän tai asiantuntijuuden jatke vaan aivan oma ammattinsa. Ymmärtäen, että esimiehen tavoitteista, tehtävistä, näkemyksistä, opeista, yhteistyösuhteista ja ammatti-identiteetistä on osa jätettävä taakse, jotta voi omaksua uutta. Sisäistäen tehtävänsä ja työnsä johtajana. **Se, joka ei jää kiinni esimiesidentiteettiin, voi kasvaa joukkojen johtajaksi.**



Valokeilasta luopuessaan johtaja johtaa organisaationsa tuloksia. Tiedostaen, että johtaminen ei tapahdu johtajassa vaan johdettavissa. Ymmärtäen, että johtajan tulokset syntyvät vain johdettavien työstä ja tuloksista. Raivaten esteitä johdettaviensa työltä. Purkaen turhaa ja turvaten työrauhaa. **Valokeilasta riippumaton voi kasvaa johtajaksi, jonka työn jälki loistaa eniten kun hän itse ei ole paikalla.**

Suorittamisesta luopuessaan johtaja johtaa vastuunkantoa. Ja tulevia päätöksentekijöitä. Siirtäen järjestelmällisesti lisää tehtäviä, vastuuta ja valtaa muille. Heille, joiden on opittava sellaista, jonka johtaja jo osaa. Mahdollistaen virheiden tekemisen siellä, missä hän ei itse virheitä tekisi. Ja toisaalta onnistumisen siellä, missä ei itse onnistuisi. **Kun ei juutu suorittamaan, voi kasvaa onnistujien ja menestyjien johtajaksi.**





Liittoutumisesta luopuessaan johtaja johtaa johdonmukaisuutta. Ja tasapuolisuutta. Hyväksyen, ettei enää voi antaa kenellekään etusijaa ilman, että kaikki muut jäisivät jälkeen. Ymmärtäen, että silti organisaatiossa kaikki työ tehdään, kaikki tulokset saavutetaan ja kaikki muutos toteutetaan ihminen kerrallaan. Ja samalla tiedostaen, ettei itse voi johtaa yksilö kerrallaan. **Johtaja, joka ei tarraudu liittoutumiseen, voi kasvaa yhteiseksi ja yhdistäväksi johtajaksi.**

Miellyttämisestä luopuessaan johtaja johtaa lujuttaan. Tehden sitä kaikkein vaativinta johtamistyötä, jota kukaan muu ei voi tehdä. Vastaten vaikeimmista ja epämiellyttävimmistä päätöksistä. Tunnistaen hyväksi työksi juuri sen johtamistyön, joka ei hyvältä tunnu, kenestäkään. Tunnistaen sen työn hyväksi. Ja omaksi. **Miellyttämisestä luopunut voi kasvaa johtajaksi tilanteisiin, joissa johtajaa eniten tarvitaan.**



Käytettävyydestä luopuessaan johtaja johtaa aikaa. Omaa aikaansa ja muiden. Samalla hän johtaa omaa työtään. Ottaen prioriteetit ja ajan määrätietoisesti haltuunsa antautumatta ajan juoksutettavaksi. Tai kenenkään juoksutettavaksi. **Kun ei antaudu kaikkien tavoitettavaksi, voi kasvaa johtajaksi, joka on oman perustehtävänsä käytettävissä.**

Pelastamisesta luopuessaan johtaja johtaa yhteisöä. Varmistaen, ettei yhdenkään yksilön kustannuksella loputtomasti ohiteta organisaation kokonaisuutta. Eikä niitä, jotka omalla toiminnallaan ovat enemmän ansainneet. Tuntien oman johtajuutensa rajat. Luottaen ja ymmärtäen erilaisuutta pitkälle, muttei yhtään sitä pidemmälle. **Johtaja, joka ei erehdy pelastajaksi, voi kasvaa terveen työyhteisön johtajaksi.**



Mahdottoman tavoittelusta luopuessaan johtaja johtaa riittävää. Ja pitää riittävyyttä korkeassa arvossa. Tajuten, että joskus pitää johtaa kuin viimeistä päivää, mutta joka päivä ei niin saa eikä voi johtaa. Hyväksyen, ettei organisaatio ole projekti vaan kaikkia eri elämän- ja uravaiheita edustavien ihmisten elävä yhteisö. Arvostaen tasaisia suorituksia ja suorittajia, joiden varassa arki on tänäänkin. **Kun ei jää tavoittelemaan mahdotonta, voi kasvaa johtajaksi, jonka jäljiltä ruoho kasvaa entistä korkeampana.**

Yksinjohtajuudesta luopuessaan johtaja johtaa valtuuttamiaan johtajia.

Tiedostaen, että johtajia johdetaan eri tavalla kuin muita. Ymmärtäen, ettei hän voi johtaa valtuuttamiensa johtajien yli saati ohi, vaan hänen on johdettava näiden läpi. Hyväksyen, että hänen johtajuutensa lähtee sellaisena kuin se on, mutta se koetaan tavalla, jolla hänen johtaja-alaisensa johtavat. **Se, joka ei tarraudu yksinjohtajuuteen, voi kasvaa johtajaksi, jonka ei enää koskaan tarvitse johtaa yksin.**



Korvaamattomuudesta luopuessaan johtaja johtaa tulevaisuutta.

Organisaationsa tulevaisuutta, ja johdettaviensa. Ja omaa tulevaisuuttaan. Tietäen, että hänen tärkeä tehtävänsä on antaa tilaa, tukea ja tilaisuuksia johdettavilleen kasvaa hänen ohitseen. Ja jatkaa hänen jälkeensä. Tärkeintä ei ole, kuka johtaja oli vaan mitä johdettavista tuli. **Kun ei keskity olemaan korvaamaton, voi kasvaa unohtumattomaksi johtajaksi.**

10.4 LOISTAVA, RIITTÄVÄ JOHTAJUUS

Johtajalta vaaditaan sekä luopumista että oppimista. Sekä kasvamista että syventymistä. Epärealististen odotusten ristitulella on tärkeää kirkastaa itselleen, miksi johtaa. Vastaus ei ole ilmeinen - jos se on, se on keskeneräinen – sillä ilmeisimpien johtamisambitioiden rajat tulevat nopeasti vastaan. Tai niistä katoaa ilo. Kannattaa kaivaa syvemmältä. Vielä vähän syvemmältä. Itsestään.

On myös mielenkiintoista miettiä, mistä syistä haluaisimme johtajiemme meitä johtavan. Haluaisimmeko tulla johdetuksi ensisijaisesti rahasta? Tai vaikutusvallan vuoksi? Tai voimantunnosta? Tai näyttämisen tarpeesta? Jos tulkitsemme johtajiemme johtavan meitä vain ahneudesta tai vallanhimosta, ehkä emme muunlaisia johtajia ansaitsekaan. Emme kai me siihen tyydy?

Helpolla ei johtajan pidä itseään päästää. Jollei ole mitään opittavaa, ei ole paljon mitään oppinutkaan. Jollei ole mitään luovuttavaa, ei voi kovin paljon saavuttaakaan.

Kun tietää, miksi itse on johtajuutensa valinnut, on helpompi valita myös johtamiskeinonsa, -areenansa ja -arvonsa. On helpompi tietoisesti luopua sellaisesta, mistä itse kunkin ainutlaatuisen yksilön on johtajaksi tullessaan luovuttava. Ja on mahdollista tulla siksi johtajaksi, joka parhaimmillaan voi olla.

Se riittää. Se todellakin riittää! Siinä missä johtajan on tärkeää oppia arvostamaan riittävyttä muissa, vähintään yhtä tärkeää on oppia arvostamaan riittävyttä itsessään. Ja omassa johtajuudessaan.

Joukkojen johtajuus on erittäin vaativa tehtävä, johon ei ole vahingossa jouduttu ja jossa ei voi sattumalta edetä. Jokainen johtaja on jo kulkenut kivisen tien, ylittänyt soita ja jyrkänteitä. Ja osoittautunut oman johtajuutensa veroiseksi.

Johtajuus on ihmisen kokoinen tehtävä.

Kipupisteitä korvaamattomuudesta luovuttaessa

Koska johdettavieni tuloksista syntyvät omat tulokseni, en voi enää kilpailla heistä kenenkään kanssa. Minun on löydettävä kilpailuareenani kauempaa.

Joka päivä olen vähän vähemmän tärkeä. Vähän vähemmän välttämätön. Vähän vähemmän korvaamaton.

Organisaationi tarpeet ja kehitys eivät noudata minun uran- ja elämänkaartani. Ei organisaationi voi hidastua silloin kun minä hidastun. En minä voi olla edelleen vastaus silloin kun organisaationi on uusien kysymysten edessä.

Vaikka aluksi johtajana olin tulevaisuus, lopuksi päädyn olemaan menneisyys. Ja joudun tekemään raudanlujasti töitä, että niin kävisi. Muuten organisaatiostani tulee menneisyyttä, myös.

Ilonaiheita korvaamattomuudesta luovuttaessa



Minun rajani ja rajoitukseni eivät muuttuneet organisaationi rajoiksi.

Johdettavani oppivat sekä virheistäni että onnistumisistani. Niistä oppien he kehittyivät sekä johtajina että johdettavina.

Organisaationi ei juuttunut minuun. Enkä minä organisaatiooni. Tulevaisuus oli tallella.

Johdettavani ja organisaationi kehittyivät niin paljon, että kasvoivat ohitseni. En asettunut heidän tielleen vaan raivasin heille tietä.

Vapauduin itse kokemaan jotain uutta.

He eivät enää tarvitse minua. Ja ne, joille olin ollut tarpeellinen, eivät minua unohda.

11 LUKIJOIDEN KOMENTTEJA

Kaikista lukemistani johtamisen kirjoista – ja niitä on monia – tämä oli henkilökohtaisin. Meni suoraan hermoon. Pysähdytti ja havahdutti. Jouduin varoittamatta peilin eteen. Sain onneksi armeliaisuutta ”Ilonaiheista”. Erityisesti pysähdyin pohtimaan lukua 5: ”Kivasta paremmaksi, kovasta lujemmaksi”. Siinä oli loistavaa pohdintaa oikeudenmukaisuudesta. Kun ratkaisua haetaan joko kahden toisensa poissulkevan oikeudenmukaisuuden välillä – tai kahden täysin vastakkaisen oikean. Niin totta. Ja niin vaikeaa.

Empatiaparadoksiini sain helpotusta seuraavasta Ilonaiheesta: ”En ole tullut kovaksi. Tunnistan yhdenkin ihmisen surun. Se ei jätä minua koskematta. Eikä se estä minua toimimasta niinkuin pitää.”

Jo kirjan sisällisluettelo aiheutti minulle halun lukea se.

Esimiehestä johtajaksi –kirja yllätti. Se yllätti käytännönläheisyydellään, avoimuudellaan, nöyryydellään ja jämäkkyydellään. Kaikki jo itsessään hyviä ominaisuuksia johtajallekin. Tekijänsä laaja ja monipuolinen kokemus erilaisista johdettavista ja työyhteisöistä on luonut hienon perustan kirjan tekemiselle: tässä kirjassa puhuu ennen kaikkea kokemus ja omat käytännön opit. Se onkin parasta, kukapa voisikaan jakaa oppejaan johtajuudesta muille kuin ihminen, joka on sen tien itse käynyt läpi.

Minulle henkilökohtaisesti teos oli oikea lohtukirja. Se antoi uskoa ja varmuutta eteenpäin ja poisti harteiltani erinäisen johtamiskirjallisuuden lataamina painolasteja. Erityisesti kyseenalaistettavat kolahtivat minuun kovaa ja antoivat armoa omaan tekemiseen.

Kirja oli ihanan konkreettinen ja helppolukuinen, sitä pystyi lukemaan vaikka illalla nukkumaan mennessä ja se oli pikemminkin ruokaa omille ajatuksille kuin valmiita elämänohjeita.

Teksti on sopivan väljä ja helppolukuinen, että siihen pystyy keskittymään vaikka olisi miten pää kiireestä pyörällä. Muutamissa kohdissa jutusteleva tyyli hieman 'tökkäsi'.

Minä olen lukenut lukemattoman määrän erilaisia johtamisoppaita ja työyhteisön kehittämiskirjallisuutta. Tämä on täysin erilainen kuin kaikki muut. Ihan kuin olisin mentorin kanssa kahvilla ja saisin synninpäästön aiemmista virheistäni.

Tykkäsin kirjasta, siinä oli monta kohtaa mistä tuli "niinpä!" -fiilis.

Luopumisen käsikirja vaikuttaa erittäin kiinnostavalta ja tematiikka on itselleni tällä hetkellä hyvin läheinen. Luen innolla!

Jotenkin kolahti kohdalleen erityisesti tämän hetken omaan tilanteeseeni. Kirjassa johtamista oli lähestytty tuoreesta näkökulmasta, joka inspiroi lukemaan enemmän.

"Esimiehestä johtajaksi" on ainoa lajissaan. Kirjan tekee erilaiseksi se, että se kertoo johtajuudesta sisältäpäin. Yleensä johtamisoppaat antavat ulkopuolisia neuvoja siitä, mitä johtajan tulee tai ei tule tehdä.

Lares ei anna neuvoja; hän puhuu asioista niin kuin hän ne kokee ja se kertoo asian syvästä henkilökohtaisesta ymmärryksestä.

Oikea johtajakarriäärin kehittämisen marssijärjestys on ottaa istuvat saappaat vastaan ja kasvaa ne pieniksi - eikä siis lähteä riskipelillä kasvamaan isot saappaat täyteen. Uuden tehtävän edessä kykynsä tunteva johtaja tunnistaa oikean mittaiset saappaat innostuksen, uteliaisuuden ja varmuuden tasapainolla.

Upea kirja, joka varmaan tulee palvelemaan esimiehiä, johtajia, meitä kaikkia. Nämähän ovat asioita, joita jokaisen - työpaikan eritasolla työskentelevän - olisi hyvä pohtia ymmärtääkseen työpaikan hierarkiaa.

Näyttää, kuulostaa ja tuntuu ihan mahtavalta!

*Kirja on mukaansatempaavasti kirjoitettu ja siihen on helppo samaistua.
Kirja toimi minulle suurena apuna omalla polullani esimiehestä johtajaksi.*

*Hieno homma, kirja toimii motivaattorina. Usein johtaminen on yksinäistä
hommaa on sitten kyseessä tiimin vetäminen tai suuryrityksen johtaminen.*

*On loistava oivallus käsitellä johtamista juuri luopumisen näkökulmasta. Itsekin
olen kulkenut polun esimiehestä johtajaksi, mutta en tullut ajatelleeksi, mistä
kaikesta piti (tai olisi pitänyt) luopua. Kirja on kuin muutaman illan
tehovalmennus. Ja toimii konkreettisuutensa takia niin paljon paremmin kuin
monet muut johtamiskirjat. Löysin monta herkullista toteamusta. Oma suosikkini
on tämä: "Määrätietoinen johtaminen on nimensä mukaista: tietoinen määrästä.
Tekemisen määrästä, joka kerralla on mahdollinen ja mielekäs." Tänä
yltäkylläisyyden ja ylikehittämisen aikakautena se on erinomainen neuvo
johtajille. Ja muistuttaa johtajan vastuusta.*

Jään mielenkiinnolla odottamaan uusia johtamistwiittejä!

Keskustelu jatkuu: <https://twitter.com/Woimistamo>.