

# Esipuhe: Johtaminen on energia- ja itseluottamusbisnestä

Johtajan toiminta rakentuu energian ja itsetuntemuksen varaan. Jos nuutunut ja uupunut esimies tulee töihin, tarttuu tuo väsynyt energia koko yhteisöön. Jos huonosti itsensä tunteva ja itseensä luottava johtaja tulee työpaikalle, näkyy epävarmuus ja epäaitous kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa. Huono energia synnyttää latistuksen ilmapiiriä ja johtajan huono itseluottamus epätoivoa ja epäuskoa tulevaisuuteen.

Olen saanut nauttia Sarin intohimosta ja energiasta johtajuuteen jo viiden vuoden ajan. Hän ei ole vain kirjoista oppinut valmentaja. Hänellä on takana omaa pitkäaikaista kokemusta niistä asioista, joista hän puhuu ja joihin hänellä on intohimoa. Valmentajana hän ei ole pelkkä puhuva pää vaan omasta kokemuksestaan ammentava käytännön tekijä. Jo ensimmäiset kolme sivua saivat minut syttymään tästä kirjasta toden teolla. Tämä on kirjoitettu käytännön kielellä omaa kokemusta hyödyntäen. Iso peukutus!

Sari on hienosti lähtenyt avaamaan erilaisuuden ja moninaisuuden termejä. Usein asiat eivät ole niin monimutkaisia eikä johtaminenkaan ole usein mitään rakettitiedettä. Se on pääasiassa ihmillistä toimintaa omaan vaistoon luottaen. Sari on osannut kuvata nämä termit tavalla, joka yksinkertaistaa ja tekee ymmärrettäväksi, mistä erilaisuuden ja moninaisuuden johtamisessa oikeastaan on kyse.

Nykyajan johtaja on työelämän huippu-urheilija. Johtajan oma energia lähtee hyvästä fysiikasta sekä mentaalisesta tasapainosta. Erityisesti mentaalinen energia syntyy tilannetietoisuudesta ja itse-säätelykyvystä. Sarin kirja antaa hyviä elementtejä tunnistaa omaa ajattelua ja tunteita sekä työkaluja siihen, miten säädellä niitä.

Itseluottamuksen ydin on itsensä parempi ymmärtäminen ja tunteminen. Sarin kirja tuo todella hyvää pohjaa itsereflektoinnille ja it-

sensä paremmalle ymmärtämiselle. Se ei perustu vain yhteen näkökulmaan vaan mukana on erilaisia tapoja avartaa omaa ajatteluamme itsestämme. Sari muistuttaa hyvin: Itsensä reflektointi ei ole vain kertaponnistus. Se on jatkuvaa oppimista. Itsetuntemus lähtee siitä, että ymmärrät omia ajattelumalleja, omaa käyttäytymistä ja tiedostat, mitä tunteita tunnet. Miksi ajattelet, käyttäydyt ja tunnet näillä tavoilla? Mistä se johtuu? Onko taustalla osaksi kulttuurimme? Vai vaikuttaako niihin jollakin tavalla perimä? Oletko kenties oppinut ne jostain ja voiko jopa organisaatiomme vaikuttaa niihin?

Monesti ajattelemme, että ”minä kyllä hyväksyn erilaisuuden” ja se on tosi hyvä asia. Mutta käytännössä mieli toimii erilaisella loogikalla: erilaisuus on hyvä asia niin kauan, kun toinen ajattelee ja toimii juuri samalla tavalla kuin minä. Sari on tuonut hyvin esille staattisen asenteen ja dynaamisen asenteen eron. Se selittää paljon omia ajattelumallejamme ja toimintatapojamme.

Oma tärkein oppini kirjasta ja hyvä muistutus oli: Älä koskaan olet mitään. Kysy ja keskustele. Tämän yksinkertaisuuden monesti unohtaa itsekin, ja se tekee asioista monin kerroin monimutkaisempia.

Sari on tämän ajan edelläkävijöitä suomalaisen johtamisen kehittämisessä. Hän on nöyrä, muttei nöyristele. Hänen seurassaan on helppo olla, mutta hän osaa laittaa myös koviille ja vaatia. Hän on avoin uusille ideoille, mutta hän perustaa toimintansa myös vahvalle teorialle.

Nautinnollista lukumatkaa ja tsemppiä parempaan itsetuntemukseen!

## **Makke Leppänen**

*Liiketoimintajohtaja*

*Tietokirjailija*

*Senior Coach*

*Psykologian maisteri*

## Esipuhe: matkalle parempaan johtajuuteen

Olen iloinen, että olen saanut tutustua Sariin. Sain häneltä luettavaksi käsikirjoituksen ja pohdittavaksi kysymyksen: Mitä tämä kirja antaa johtajalle?

Vuosien saatossa olen lukenut huikean pinon johtamiseen liittyviä kirjoja ja tehnyt tässäkin kirjassa mainituista profileista jokaisen ja muutaman lisää. Olen lukenut pisteittäisesti johtamiseen pureutuvia kirjoja ja kovaa kritiikkiä erilaisista kilpailevista näkökulmista.

Tämä teos on aivan muuta. Tekstissä näkyy Sarin laaja-alainen osaaminen johtamisesta ja hieno asenne – ilman tuomiota oikeasta ja väärästä. Sivuilta näkyy hänen omakohtainen uskalluksensa haastaa myös itseään ja halunsa kehittyä jatkuvasti. Käytännön kokemus yhdistettynä henkilökohtaisiin näkemyksiin tekee kirjasta helposti lähestyttävän työvälineen.

Jokainen johtaja tarvitsee hetkiä pysähtymiseen, hiljentymiseen ja reflektointiin. Paras peili on yhdistelmä vertaistukea, henkilökohtaista valmentajaa ja itsenäistä pohdiskelua. Käsissäsi oleva kirja on oivallinen tuki itsereflektioon. Sarin kirjassa asuu valmentaja, joka auttaa johtajaa tietoiseen moninaisuuden hyödyntämiseen ja itsetuntemukseen.

Johtajan työ on haasteellista. Suurimmilta tuntuvat haasteet ovat juuri niitä, joiden kautta useimmat oppivat eniten. Haasteista syntyvät mieleenpainuvimmat onnistumisen kokemukset ja upeimmat tarinat. Vaikeina hetkinä olo ei kuitenkaan tunnu voittajalta. Joskus johtaja unohtaa itsensä tuntevana ihmisenä. Jokaisella on sokeita pisteitä, sellaisia kehittymisen mahdollisuuksia, joita ei itse tunnista tai tiedosta. Sokeat pisteet ovat usein lähellä tunteita. Kirja voimaannuttaa, opettaa myötätuntoa myös itseä kohtaan ja auttaa löytämään sokeat pisteet. Kirjan käytännönläheisyys toteutuu harjoituksissa, joita tekemällä myös pitkän kokemuksen omaava voi löytää uusia näkökulmia kehittymiseen johtajana.

Oletko tietoinen omasta kyvystäsi tasapainoilla johtajuuden trapeetsilla? Hyödynnätkö tunneälyä ja tilannetajuasi riittävästi? Tunnetko vahvuutesi ja kehityskohteesi? Kirja esittelee joukon malleja, joita voi käyttää tiedostamiseen ja kehittymiseen. Valmiita malleja on silloin tällöin kritisoitu niihin liittyvän luokittelun takia. Ilman mallejakin ihminen luokittelee asioita luontaisesti. Jaan joidenkin kanssa ajatuksen, että mikä tahansa asia, menetelmä tai tekniikka, joka auttaa kehittymään, on toimiva. Miksi emme käyttäisi niitä apuvälineinä? Sarin kirja jatkaa erilaisista malleista soveltamiseen ja johdattelee mitä-tasolta miten-tasolle.

Aito johtaja tuntee itsensä hyvin, on rohkea, mutta myös nöyrä. Johtajan on kyettävä toimimaan ympäristössä, jossa vaaditaan sopeutumista ja nopeita muutoksia. Hyvän johtajan vahvuus on uskalus haastaa itsensä. Johtajan hidaste on samankaltaisuus ja paras asioiden edistäjä on moninaisuus. Tästä kirjasta saat mutkattoman kaverin matkalla parempaan moninaisuuden johtamiseen ja itse-tuntemukseen.

Toivotan antoisia lukuhetkiä!

**Päivi Hietanen**

*Toimitusjohtaja, Edita Publishing Oy*

## Alkusanat

Miksi minun piti kirjoittaa tämä kirja?

Miksi juuri nyt?

Mitä toivon saavani aikaan?

Tässä kirjassa puhutaan paljon pehmeitä ja ajatellaan ihanteellisesti. Uskon kuitenkin vahvasti, että ne pehmeät jutut vasta kovia ovatkin. Näin ovat myös monet valmentamani johtajat todenneet.

Haluan tällä kirjalla tuoda esiin sen yksinkertaisen näkemykseni, että tehokas ja tuloksekas johtaminen pohjautuu kahteen keskeiseen osaamis- ja kehittämisalueeseen. Näistä ensimmäisenä käsitelen johtajan *ihmistuntemusta*, joka antaa näkemystä ja keinoja tietoiselle erilaisten ihmisten johtamiselle. Syvätasolle vietyinä haluan kutsua tätä osaamisaluetta moninaisuuden johtamiseksi. Toisena käsitellään johtajan *itsetuntemusta*, joka on kaiken hyvän johtamistyön ydin ja perusta. Pyrkimys tietoiseen moninaisuuden johtamiseen edellyttää ihmistuntemuksen ohella vankkaa itsetuntemusta, ja näiden harjoittaminen käytännössä lisää molempia.

Haaveeni on, että sekä moninaisuuden johtaminen että johtajan itsetuntemus ja johtajana kasvu nousisivat tulevaisuuden oppiaineiksi ja keskeisiksi teemoiksi ja opintokokonaisuuksiksi johtamiskoulutuksissa.

Tämän kirjan suunnitelmaa on aktiivisesti työstetty mielessäni ja ensimmäisiä hahmotelmia on sekalaisin merkinnöin kulje-

tettu muistikirjoissani vuodesta 2012 asti. Johtamistehtävän miettiminen alkoi omalla kohdallani jo 1990-luvun alussa toimiessani ensimmäisessä johtamispestissäni, vapaaehtoisorganisaation toiminnanjohtajana. Teoreettisemmat johtamiseen liittyvät pohdinnat aktivoituivat sittemmin liikkeenjohdollisten opintojen parissa. Parhaat johtamisen opit ja oivallukset ovat tulleet ennen kaikkea johtamisen käytännön opettelusta, eli omista johtamiskokemuksistani noin 15 vuoden ajalta.

Sittemmin näitä pohdintoja ovat kypsyttäneet kokemukset viimeisten seitsemän vuoden ajalta johdon coachina, työnohjaajana ja valmentajana. Taustalla on halu ja palo kehittää suomalaisia johtajia – usein yksi kerrallaan. Se on saanut vauhtia tarpeesta jakaa joitain omia mietteitä, ajatusten poikasia ja merkityksellisissä keskusteluissa syntyneitä oivalluksia sekä väitteiksi kiteytyneitä mielipiteitä. Lisäpöntä olen saanut tarpeesta tuoda oma panokseni keskusteluun hyvästä johtamisesta ja työelämän tulevaisuudesta. Mielestäni kaikki johtaminen kun on – ja tulee entistä enemmän olemaan – moninaisuuden johtamista, eli johtajan kykyä toimia erilaisten persoonien kanssa ja saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen parhaalla mahdollisella tavalla.

Moninaisuuden johtaminen on keskeinen avain kestävään menestykseen. Kukaan johtaja ei voi enää luottaa vain omiin näemyksiinsä ja omaan rajattuun näkymäänsä, vaan hänen täytyy löytää keinoja nostaa paras potentiaali esiin niin itsessään kuin ympärillään. Vain eri näkökulmat yhdistäen ja yhteistyössä toimien saadaan aikaan tulosta, työskentelyn mielekkyyttä ja hyvinvointia.

Yritysvalmentajana olen tullut vakuuttuneeksi siitä, että persoonien erilaisuuteen liittyvien haasteiden kanssa painitaan jokaisessa työyhteisössä, pahimmillaan konflikteihin ja kriisiytyneisiin työpareihin ja tiimeihin asti. Erilaisuuteen liittyviä kysymyksiä on tuntunut pohtivan jokainen esimies, jonka olen kohdannut – erilai-

Moninaisuuden johtaminen on keskeinen avain kestävään menestykseen.

suutta joko omiin alaisiin tai omaan esimieheen tai kollegoihin liittyen. Erilaisuus tuntuu hetkittäin äärimmäisen hankalalta ja käsitämättömyydessään tuskallisen vaikealta. Samat johtajat kertovat silti myös siitä, miten juuri hyvän työparin, tiimin, kollegan tai esimiehen erilainen lähestymistapa on voinut tuoda upeita tuloksia ja hienoa yhteistyötä.

Tämä kirja on kirjoitettu johtajille ja siinä käsitellään johtamista. Luonnollisesti siinä myös käytetään useasti nimitystä johtaja. Kyseisen sanan käyttö ei kuitenkaan tarkoita, että mielessä olisivat olleet vain he, joiden käyntikortissa sana johtaja esiintyy.

Tämän päivän työelämässä meistä suurin osa on – tai ainakin voi niin valitessaan olla – johtajia. Jokainen johtaa – itseään, työtään, verkostojaan ja projektejaan.

Tämän kirjan teemojen pohtimisesta voi hyötyä kuka tahansa, joka on kiinnostunut vaikuttamisesta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta. Olet sitten johtaja, esimies, projektipäällikkö, tiiminvetäjä tai asiantuntija, joka haluaa vaikuttaa. Voit olla myös johtamisesta kiinnostunut opiskelija, johtamistehtävää harkitseva tai siitä haaveileva. Voit olla kuka tahansa, joka haluaa olla työyhteisönssä aktiivinen vaikuttaja.

Mitä hyvään johtamiseen tulee, minulla ei ole varmoja tai yksinkertaisia vastauksia – eikä varsinkaan yhtä reseptiä kaikille. Mitä

Osana johtajan vaativaa ja antoisaa tehtäväkenttää on oman rajallisuutensa ymmärtäminen ja ei-tietäminen.

sen sijaan uskon voivani tarjoilla sekä valmennettavilleni että sinulle, hyvät lukija, ovat näkökulmat ja kysymykset, joiden äärellä voit halutessasi tehdä syväskellusta niin omaan itseesi kuin ihmisiin ympärilläsi.

Tarjoilen omia kokemuksiani, näkemyksiäni ja ajatuksiani peilauspinnaksi. Totuuksia ne eivät todellakaan ole – vain pyrkimystä avata keskustelua näistä teemoista.

Osana johtajan vaativaa ja antoisaa tehtäväkenttää on oman rajallisuutensa ymmärtäminen ja ei-tietäminen. Johtajan tulee pyr-

kiä mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämään ympärillään olevien ihmisten paras osaaminen, näkemykset ja potentiaali. Hänen tulee kaikin keinoin pyrkiä olemaan rajoittumatta omaan havainnointiinsa, ajatteluunsa ja näkemyksiinsä. Hänen tulee pyrkiä avartamaan katsomustaan, nähdä johtamisroolinsa moninaiset eri tasot ja suunnat ja aktiivisesti johtaa myös omaa esimiestään. Todellisen johtajan tunnistaa siitä, että hänen ympärillään ei ole alaisia tai seuraajia – vaan toisia johtajia.

Tähän kaikkeen hän tarvitsee itsetuntemusta, ihmistuntemusta ja tietoista johtamisotetta.

Osassa 1 hyppäämme suoraan käsitteisiin *moninaisuus* ja *moninaisuuden johtaminen* sekä tarkastelemme johtamista kaikkineen ihmistuntemuksen näkökulmasta. Osassa 2 tarkastellaan käsitettä *itsetuntemus* ja sen merkitystä johtamisessa. Kirjan lopussa kerron vielä tarkemmin omasta polustani näiden teemojen puolesta puhujaksi.

Kappaleiden lopussa vastaasi tulee lukuisia lainauksia – johtajahaastattelujen antia. Näiden lisäksi olen valinnut mukaan muitakin itseäni inspiroineita lainauksia. Osa niistä on suomeksi, osa englanniksi. Tekstissä ilmenevät käsitteet olen pyrkinyt mainitsemaan myös englanniksi, jos innostut etsimään jostakin teemasta lisätietoja.

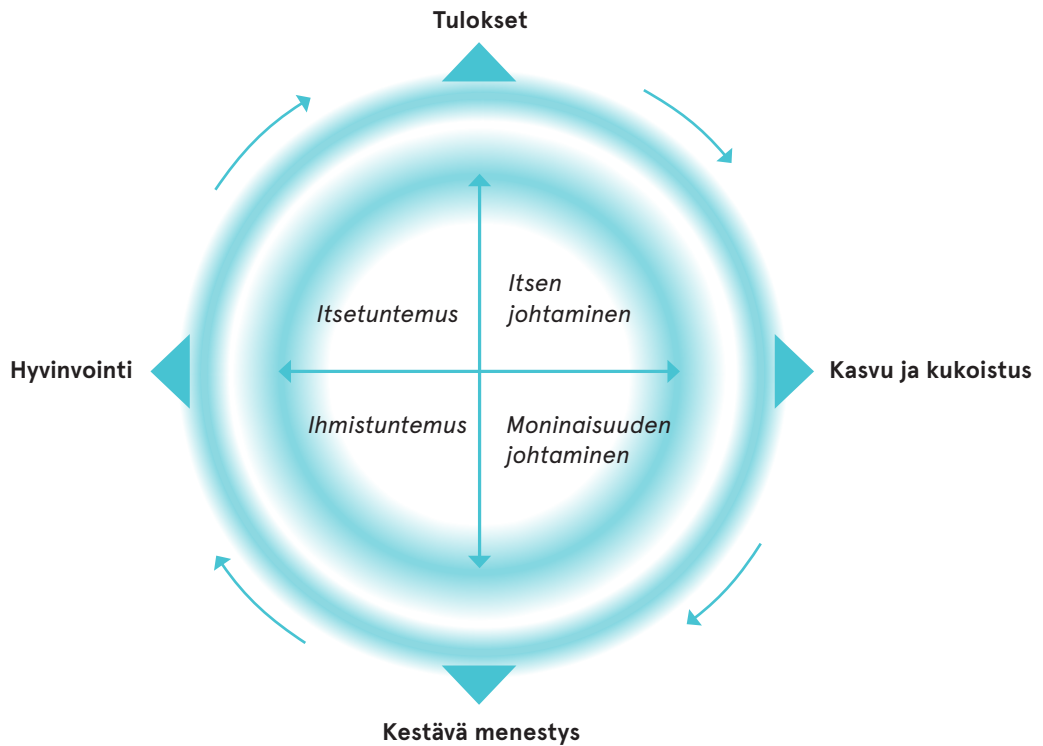
Luonnollisesti toivon, että voisin antaa aihetta lukijan omakohtaisille pohdintoille. Näitä vauhdittamaan en valmentajana malttanut olla lisäämättä jokaisen luvun loppuun reflektiokysymyksiä.

Tervetuloa mukaan tälle matkalle pohtimaan, miten erilaisuuden kanssa kamppailusta tai erilaisuuden sietämisestä voisi siirtyä moninaisuuden tietoiseen johtamiseen.



Todellisen johtajan tunnistaa siitä, että hänen ympärillään ei ole alaisia tai seuraajia – vaan toisia johtajia.





”Näitä asioita (ihmistuntemus ja itsetuntemus) kannattaa opiskella. Riippumatta siitä, millaisiin tehtäviin sitten päätyy. Ja erityisesti, jos on kiinnostunut johtamisesta. Hyödyllisiä ovat kuitenkin kaikille.”

IRIS KARJULA

”Asiajohtamisella ei alhosta nousta eikä huipulla pysytä. Ihmisjohtaminen on kiireessä hukkunut. Ja kuitenkin vain sillä voidaan saada Suomi nousuun.”

PIIA HEIKKILÄ

”Esimiesten haasteet tulevaisuudessa ovat kasvavassa määrin linkissä ihmisten psykiseen puoleen. Jollain tasolla esimiehen tulee tätä hanskata. Ainakin tunnistaa. Mitä ylempänä organisaatiossa ollaan, sitä selvemmin tullaan siihen, että haasteet eivät ole enää asioita, vaan ihmisistä johtuvia.”

KATI RAJALA

”Kaikki muu on mekaniikkaa paitsi ihmisten johtaminen. Jos ‘pehmeä’ on kateissa, mikään ei auta.”

KAI KOSKINEN

## Tähän kirjaan haastatellut johtajat

### **Bianca Brink**

Toimitusjohtaja, Sodexo Finland

### **Piia Heikkilä @PiiaHeikkila\_**

Vanhempi konsultti, VIA Group  
Kokenut henkilöstöjohtaja

### **Hannu Hyppönen @hypponen\_hannu**

Yrittäjä ja valmentaja  
Puolustusvoimien koulutustoimialan johtaja (2012–2015)

### **Iris Karjula**

Coach, konsultti ja mentori  
Kokenut liiketoiminta- ja henkilöstöjohtaja

### **Tuuke Karppinen**

Eläkkeellä  
Kokenut liiketoiminta- ja henkilöstöjohtaja

### **Mikko Kemiläinen**

Johtaja ja valmentaja, Hay Group  
Yrittäjä ja perustaja, Resilience Factory

### **Kai Koskinen**

Perustajaosakas, August Associates

### **Mauri Mäkiranta**

Toimitusjohtaja ja omistaja, Merima Oy

**Pekka Pohjakallio @pohjakallio**

Perustaja, 925 Design

Johtaja, Hintsa Performance

Start-up ja innovaatiokonsultti, Katme Consulting Oy

**Kati Rajala**

Toimitusjohtaja, Snellmanin Kokkikartano Oy

**Sami Sulkko @Sami\_Sulkko**

Forssan kaupunginjohtaja

Kokenut kuntajohtaja

**Helena Värri @HelenaVrri**

Johtaja Espoon kaupungin sivistystoimessa, mm. vapaan sivistystyön johtajana ja Tapiola Sinfoniettan intendenttinä 2007 ja 2014–2016

Keskustelukentän ja näkökulman laajentamiseksi on ollut tärkeää saada haastatella myös sellaisia johtajia, jotka eivät ole olleet omia valmennettaviani. Lämpimimmät kiitokseni teille jokaiselle ajastanne, ajatuksistanne ja avoimesta johtajapolkunne jakamisesta. Kiitos myös niille ystäville ja kollegoille, jotka auttoivat löytämään osan teistä.