

Ira Lange • Kati Järvinen

PELKO POIS

KOHTI ROHKEAA JOHTAMISTA

Alma Talent | Helsinki 2019

Tilaa Pelko pois -kirja Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

ISBN 978-952-14-3653-6

ISBN 978-952-14-3654-3 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3655-0 (verkkokirjahylly)

Kansi: Juha Kalliolahti

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2019

Anna palautetta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

SISÄLLYS

Loppu. Alkusanat.	9
Johdanto	14
1 Pelko johtaa	21
Mitä pelko on?	26
Resepti: Tunnista tämä arvokas raaka-aine	32
Pelon syntymisen tiede	33
Resepti: Kumpi johtaa – sinä vai manteliumakkeesi	44
Pelko kertoo tarpeista	44
Resepti: Tunnista mitä tarpeita sinulla on	52
Vaiettu häpeä	53
Resepti: Keittiössäkin on syytä huolehtia työturvallisuudesta	63
Havainto- ja tulkintaharhat	64
Resepti: Tunnista havaintoväärityksesi	72
Pelon energiahukka	73
Resepti: Älä aiheuta hukkaa	78

Näkyvä pelkokäyttäytyminen	78
Resepti: Tunne lukkosi	88
Pelon kieltäminen ja välttely	89
Resepti: Luottamusta keittiöön	96
Pelon rakentuminen kulttuuriksi	97
Resepti: Rakenna tietoisesti rohkeaa kulttuuria	109
Pelko positiivisena palvelijana	110
Resepti: Miten tehdä pelosta positiivinen palvelija	122
2 Rohkeus johtaa	123
Laadukas vuorovaikutus	132
Resepti: Valmentakaa toisianne paremmiksi vuorovaikuttajiksi	140
Tunnetaidokkuus	141
Resepti: Millainen minä parhaimmillani olen	146
Merkityksellisyys	147
Resepti: Tutustu oman johtamistyösi merkityksellisyyteen	154
Luottamus ja arvostus	155
Resepti: Vahvista luottamusta ja arvostavaa johtamistasi	161
3 Pelon kohtaamisen ydintaidot	163
Resepti: Mitä mittarisi nyt sanoo	168
Ihmisenä kasvu	169
Itsetuntemus ja itsetunto	170

Resepti: Tutustu siihen, millainen kokki keittiössäsi hääriä	174
Ihmistuntemus ja ihmiskäsitys	174
Resepti: Katsaus ihmiskuvaan.....	184
Havahtuminen kasvuun.....	185
Resepti: Tule tietoiseksi peloistasi	192
Kypsyminen ja kehitys.....	192
Resepti: Tarkkaile omaa kypsyyssastettasi	198
Itsereflektio ja itsetietoisuus.....	198
Resepti: Opettele tunnistamaan oma pelkoreaktiosi	207
Kohti meneminen ja avautuminen	209
Resepti: Kohdatkaa pelot rohkeasti.....	221
Epävarmuudessa lepääminen ja läsnäolo	223
Resepti: Näin tulet arvokkaasti näkyväksi	230
Luottamukseen perustuva toiminta ja läpimeno	233
Resepti: Elämä on liian lyhyt huonoille illallisille...237	
Kymmenellä vinkillä kohti rohkeaa johtamista	241
Alku. Loppusanat.	243
Iran erityiskiitokset	244
Katin erityiskiitokset	246
Lähdeluettelo	249



LOPPU. ALKUSANAT.

Aika on lopussa. Pelokkaan ja pelolla johtamisen aika on ohi. Pelko on kiehtova kutsu energiaan ja kasvuun – uudella tavalla aikaansaatuihin tuloksiin. Pelko ei loppu mutta sitä voi oppia arvostamaan voimavarana ja johtamaan oikein.

Miksi? Koska pystymme parempaan, rohkeampaan, viisaampaan ja tunnetaidokkaampaan johtamiseen. Ja siksi, koska vanhoilla keinoilla saa harvoin aikaan uudenlaisia tuloksia. Uutta luodaksemme on uskallettava uudistaa ja uudistua, ja siihen tarvitsemme rohkeutta tarkastella sokeita pisteitämme, varjojamme ja pelkojamme sekä potentiaalista tunnetaitamattomuuttamme.

Haluamme lisätä pelkoon liittyvää tietoisuutta työyhteisöissä. Uskomme, että pelkoa ympärilleen kylvävä, heikkotasoinen johtaminen loppuu, tai ainakin vähenee, kun lisääntynyt ymmärrys auttaa valitsemaan viisaammin. Pelot eri muodoissaan elävät arjessa aina. Rohkealla kohtaamisella ne voidaan kääntää voimavaraksi sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Mutta miten? Tässä kirjassa olemme pelon ja rohkeuden tutkimusmatkalla.

Miksi pelko ja johtajuus? Pelko on menestyksen kannalta yksi potentiaalisimmista tunteista. Se kätkee sisäänsä valtavan määrän piilossa olevaa energiaa, lahjakkuutta ja osaamista. Intohimomme on johtamisen kehittäminen työyhteisöissä: autenttisuuden,

vuorovaikutuksen, luottamuksen luomisessa sekä erilaisuuden, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Siinä, miten tuloksia tehdään fiksummin, ei juoksemalla kovempaa. Ajattelemme, että pelko on kutsu kasvuun ja kannustus kulkemaan ovesta, jonka takana on uudenlaista vapautta, voimaa ja toiminnan tuloksia.

Yrityksen, erehdyksen, inhimillisyyden kertomukset koskettavat meitä kaikkia. Se ei ole voittaja, joka onnistuu mutta oppii vähän. Se on voittaja, joka käy läpi kaikki kehittymisen mahdollisuudet omakohtaisesti, läpi tulen ja myrskyn, vaikka tuloksena olisikin epäonnistuminen. Siksi olemme päätyneet haastattelemaan anonymisti johtajia, joilla on kerrottavanaan tarinoita, joita meidän kaikkien olisi hyvä kuulla. Tarinoita, jotka ovat tosikertomuksia arjen johtamisesta. Oppimistarinoita, jotka eivät ole puhtaita onnistumisia tai täydellisiä johtamissuorituksia vaan rehellisiä, raadollisia kokemuksia siitä, millaista johtaminen ja kypsäksi johtamiseksi kasvaminen kaikkien tunteiden kirjossaan on. Ripottelemme näiden tarinoiden palasia sopiviin kohtiin mielen makupaloiksi. Mukana on haastatteluiden lisäksi lainauksia sekä julkisista lähteistä että valmennustilanteistamme eri yrityksissä.

Haastattelimme tätä kirjaa varten yli 20 huippujohtajaa ja asiantuntijaa, jotka antoivat arvokasta aikaansa ja kokemuksellista osaamistaan pelon ja rohkean johtajuuden pohdintaan. He edustavat omaa huippujohtamisosaamistaan liike-elämässä, hoito- ja opetuslalla, sekä yksityistä että julkista sektoria, suuryritysten johtoa ja innovatiivista pienyrittäjyyttä. Emme etsineet egoansa pönkittävien johtajien pinnallisia puheenvuoroja vaan kypsien, viisaiden johtajien omakohtaisia, rehellisiä kokemuksia. Kriteerinämme oli, että näiden ihmisten olisi tunnettava itsensä hyvin, jotta heillä olisi riittävää reflektiokykyä. Heillä tuli myös olla vankka kokemus vaativista johtamistehtävistä. Etsimme tietoisesti myös erilaisia persoonallisuuksia. Valikoimme mukaan myös omia valmennettaviamme tietäen heidän tarinansa olevan arvokas jaettavaksi. Haastattelut ovat anonyymejä siksi, että näin saimme avoimia

puheenvuoroja tietäen, että niitä ei arvoteta nimen, sukupuolen, iän, tittelin tai organisaation perusteella. Te tiedätte, keitä olette. Lämpimät kiitokset!

Asiantuntijanäkemyksensä jakoivat seuraavat omien alojensa huippuosajat: *Sari Ajanko, Jokke Eljala, Harri Gustafsberg, Kaj Hagros, Hannu Häyrinen, Sami Jalonen, Kimmo Kontra, Staffan Kurtén, Juha Latvala, Ria Parppei, Ilona Rauhala, Satu Teerikangas ja Kimmo Vättö*. Lämmin kiitos. Tuomme näiden kautta esiin kokemuksia siitä, kuinka pelottavaa ja haastavaa johtajuus toisinaan on ja kuinka vaikeaa on toimia taidokkaasti pelkotuntemusten moniulotteisessa ja usein hämmentävässä maailmassa. Kerromme esimerkkejä siitä, mitä on pelkojen rohkea kohtaaminen ja autenttinen johtaminen. Tarkastelemme johtajan sisäisen pelko-orientaation ilmentymiä ja teemme näkyväksi käyttäytymistä, joka saa aikaan pelokkaita tuntemuksia organisaatiossa. Tarkastelemme myös sitä, mitä etua tai haittaa pelkotuntemuksista on.

Pelon äärellä pelkät painavat sanat eivät tee ketään autuaaksi. Siksi autamme sinua tunnistamaan ja konkretisoimaan sen, miten voit tutkia omaa pelkokäyttäytymistäsi ja miten ihmisenä voit kasvaa kohti rohkeampaa johtajuutta. Kun ymmärrys pelon tunteen vaikutuksesta johtamisessa ja vuorovaikuttamisessa lisääntyy, voit tehdä henkilökohtaisen, käytännöllisen kehityssuunnitelman pelkojen kohtaamiseksi ja pelon energian kääntämiseksi voimavaraksi.

Uskomme, ettei kukaan johtaja halua tarkoituksellisesti saada aikaan pelokasta kulttuuria, sillä se tarkoittaa heikompia tuloksia. Usein pelon kulttuurin rakentuminen on kollektiivinen vahinko, joka sattuu tapahtumaan, kun parempaa ymmärrystä ei ole. Tätä sokeaa pistettä johtamisessa haluamme erityisesti avata.

Haastatteluiden yhteydessä huomasimme, että moni puhuu johtamisesta ruoanlaittoon liittyvin termein. Ruoanlaittohan on paitsi taito- myös taidelaji. Tästä inspiroituneena päädyimme koamaan aineistosta reseptejä, konkretisoivia keitto-ohjeita, jotta

voimme tarkastella, minkälaisissa liemissä johtajuus marinoituu parhaaksi ja minkälaisia soppia kulmahuoneissa kannattaisi taidolla keitellä. Pelkoreseptiikka sisältää onnistumisen elementit mutta jokaisen johtajan oma kädenjälki ja keittotaito kertoo sen, millaisia makuelämyksiä syntyy missäkin tilanteessa. Johtajan persoonan kypsyyys osoittaa kokeilevan ja rohkean luovuuden asteen.

Jokainen johtaja on johtamisessa omalla matkallaan – myös omalla pelkomatkallaan – halusipa sitä tai ei. Mikäli lukiessa alkaa ahdistaa ja pelottaa, erinomaista. Silloin erityisesti kannattaa jatkaa, pelko on avaamassa sinulle jotakin uutta. Pysähdy ja pohdi, miksi sinusta tuntuu miltä tuntuu, ja mitä voit oppia.

Toivomme, että löydät kirjasta vertaistuen elementin: jokainen johtaja kokee ja pohtii pelkoa omalla tavallaan. Oleellista on, millä rohkeudella kukin kohtaa omat pelkonsa ja pimeät puolet itsessään. Ja kuinka tietoisesti tai tiedostamattaan toimii tunneilmaiston johtajana. Vertaispuheenvuorojen tarkoitus on myös antaa lupa puhua vaikeistakin asioista ja kohdata ne sellaisina, kun ne ovat, ja oppia niistä. Et ole yksin.

Olemme syvästi kiitollisia upeille asiakkaillemme, joiden kanssa olemme saaneet pelätä ja iloita rohkeuden löytämisen äärellä. Ilman asiakkaitamme ja omakohtaisia kokemuksiamme tätä teosta ei koskaan olisi syntynyt. Sydämelliset kiitokset.

Lisäksi haluamme kiittää Alma Talentin rautaisia osajia: sisältöpäällikkö Suvi Aaltoa, joka uskoi ideaamme, kustannustoimittaja Liisa Poikolaista, jonka kannustus on kannatellut meitä alusta saakka ja kustannustoimittaja Nina Ojasta, joka on auttanut meitä tiivistämään rönsyävät ajatuksemme timanttiseksi kokonaisuudeksi. Kiitos teille erinomaisesta yhteistyöstä!

Kirjan lopusta löydät meidän kummankin henkilökohtaiset kiitokset.

Olemme halunneet tehdä näkyväksi pelon tunteiden vaikutuksen johtajuuteen. Haluamme auttaa johtajia kehittämään kykyään johtaa ihmisiä kuten heitä parhaimmillaan voidaan johtaa. Ammatticoacheina uskomme ja tiedämme, että kehittyminen kohti inhimillisempää, tunnetaidokkaampaa johtamista, on mahdollista. Avaa siis itsesi vastaanottamaan. Olet uudenlaisen ymmärryksen alussa. Luodaan rohkeaa ja monella tasolla merkityksellistä työelämää yhdessä.

Pelonsekaisin, rohkein ja kiitollisin tunnelmin,

IRA ja KATI

”

Edelleen moni tutkija ja ajattelija etsii johtamiseen yhtä reseptiä, mutta eihän sitä ole. Me tiedetään kyllä, mitkä hyvän johtamisen ainesosat ovat. Jokaisen pitää luoda oma reseptinsä riippuen siitä, ketä johdat ja missä tilanteessa. Ota oikeat ainesosat ja tee oma reseptisi. Ja opiskele johtamista, opiskele ihmistä. Mallita mutta älä kopioi. Tee niistä ainesosista, joita kulloinkin on käytettävissä, rohkeasti parasta mahdollista.

JOHDANTO

Pelko pois -otsikko kirjan nimeksi mietitytti. Teimme sosiaalisen median kautta kyselyinkin parhaimmasta kirjan nimestä. Sana ”pelko” otsikossa tuntui luotaantyöntävältä ja osa suosittelikin jättämään sen kokonaan pois: ”On se sen verran yleinen ja negatiivinen tunne, että harva siihen haluaa noin vain tarttua.” ja ”Positiivisen hyödyn lupaus toimii parhaiten.” Totta vain toinen puoli.

Miksi pelko-sana on pelottava? Pelko itsessään, ollen hyvin normaali ja arkipäiväinen tunne, vaikuttaa monesta asialta, jota on syytä kaikin voimin välttää ja josta pitäisi pyrkiä eroon. Siksi mielellämme kiellämme sen olemassaolon väistämällä, jättämällä sanoittamatta sitä ja tulematta näkyviksi tilanteissa, jotka ovat pelottavia. Jos tunnemme pelon nahoissamme, teemme kaikkemme väistelläksemme tai poistaaksemme tuon tunteen sen sijaan, että tutustuisimme pelkoon ja sen tuomiin viisaisiin viesteihin. Mietimme, miten mahtaa käydä johtajan, josta pelko eri sävyineen näkyy kauas tai joka, käsittämätöntä kyllä, jopa puhuu pelkotuntemuksistaan. Entä mitä tulkintoja tekee ihminen, joka näkee pelko-otsikkaisen kirjan johtajansa työpöydällä?

Miksi siis pelko johtajuudessa voisi olla teema, johon todellakin kannattaa tarttua?



Miten ihmeessä kaikki ongelmat tulivat aina enemmän tai vähemmän yllätyksinä Nokian hallitukseen?” Risto Siilasmaa kertoo kirjassaan Paranoidi optimisti, että vastaus oli pelko, joka oli tarttunut kaikkialle organisaatiossa. Työntekijät välttivät kantamasta vastuutaan, eikä ongelmista puhuttu. Syntyi nurkkakuntia, kinaa ja kiistaa. Luovien ihmisten kunnianhimo tyrehdytettiin politikoinnilla ja byrokratialla. Johdon toistuvat raivokohtaukset pitivät yllä pelon ilmapiiriä, joka oli Siilasmaan mielestä yksi syy liiketoiminnan romahdukseen. Kyseenalaistaminen oli kiellettyä, tietoa ongelmien perimmäisistä syistä pantattiin ja

vaikeiden kysymysten esittäjä leimattiin riidanhaastajaksi. ”Yrityksissä on ihmisiä, jotka käyttäytyvät tavalla, jota ei voi millään hyväksyä. Heitä on autettava, ja se onnistuu vain puhumalla näistä asioista.”

Siilasmaa, HS, 23.9.2018.

Risto Siilasmaa on erityisen oikeassa siinä, että yrityksissä on ihmisiä, joiden pelko-ohjautuvaa käyttäytymistä ei tule enää hyväksyä ja joita tulee auttaa kehittymään johtajuudessaan uudelle tasolle. Organisaatioissa on johtotehtävissä toimivia, jotka pitävät pelolla johtamista varsin vaikuttavana tapana toimia. Se, minkälaista tuhoa pelko-ohjautuva, näennäisesti vahva johtaja kylvää ympäristöönsä, on usein selvää kaikille muille paitsi johtajalle itselleen. Jos ajattelet, että tarkoitus pyhittää keinot, kannattaa pysähtyä pohtimaan vakavasti: pyhittääkö? Voisiko olla viisaampia tapoja toimia tulosten aikaansaamiseksi ja mitä tämä sinulle tarkoittaisi käytännössä? Tämän lisäksi olisi tärkeä pohtia, mitä sinulle tarkoittaisi johtaa toisin? Kuka olisit, jos johtaisit ilman pelon kylvämistä?

Samalla, kyse ei ole vain siitä, että kypsytön johtaja kylvää pelkoa ympärilleen tietäen tai tietämättään. Kyse on myös siitä, kuinka pelko inhimillisenä tunteena latistaa luovuuden pistäen meidät piilottamaan kynttilämme vakan alle. Tilanteissa, joissa rohkeus olisi ratkaisevaa, on pelon läsnäolo asia, joka on osattava kohdata ja sitä johtaa taiten sekä itsessään että muissa, jotta sen tuomat todennäköiset riskit eivät realisoituisi. Tämän lisäksi pelon kohtaaminen on juurikin se ovi, joka vapauttaa energiaa, luovuutta ja synnyttää syvää onnistumisen tunnetta sekä vahvistaa myös minuuden kokemusta, kun ihminen onnistuu ylittämään itsensä: kun kohtasin pelkoni rohkeasti, onnistuin huikealla tavalla ja löysin itsestäni aivan uusia vahvuuksia. Jotta tämä olisi mahdollista, on uskallettava tutustua pelkoon. Ei väisteltävänä vaan rohkeasti kohdattavana asiana. On tutustuttava oletettuun viholliseen ja nähtävä se ystävänä.

Käytämme tässä kirjassa systemaattisesti sanaa *johtaja*, joka viittaa ihmiseen, joka johtaa ihmisiä. Johtaja voi olla ilman virallista esimiesasemaa. Siksi viestimme on kohdistettu niin ylimmälle johdolle, esimiehille, tiiminvetäjille kuin projektipäälliköillekin. Myös jokainen, joka tunnistaa itsensä työyhteisön henkisen ilmapiirin johtajana, saa pontta kehittymiseensä. Kyseessä on kaikkien asia ja yhteinen vastuu titteliin katsomatta.

Tarkastellaan hieman kirjan rakennetta, jotta voit halutessasi hypätä sinua eniten kiinnostavaan kohtaan. Kronologinen eteneminen kannattaa erityisesti, jos olet kiinnostunut ymmärtämään teoriaa ilmiöiden taustalla.

Pelko johtaa -luvussa pyrimme lisäämään ymmärrystä siitä, mistä pelossa on kyse niin psykologisesti, fysiologisesti kuin sosiaalisestikin. Pelolla on tärkeä tehtävä ja rooli olemassa olossamme ja toivomme, että tästä niin usein välteltävästä tunteesta kasvaa sinulle tuttu tunne, jota ei tarvitse väistellä. Pyrimme ymmärtämään, miksi pelko johtaa ja vie toisinaan meitä kuin pässiä narussa.

Tässä luvussa on tiukkaa teoriaa erityisesti kappaleessa *Pelon syntymisen tiede*, jossa käymme läpi pelon syntymistä psykologian ja fysiologian näkökulmista.

Koska pelko kumpuaa niin perustarpeista kuin persoonallisuudestaikin, tarkastelemme pelon tarveperusteista syntymekanismia kappaleessa: *Pelko kertoo tarpeista*.

Pelkotuntemusta syventäväksi näkökulmaksi otamme kappaleessa *Vaiettu häpeä* käsittelyyn häpeän tunteen, joka linkittyy vahvasti pelkoon, mutta on vaikeammin käsiteltävissä oleva.

Avaamme pelon syntymekanismia myös tulkinnallisesta viitekehyksestä kappaleessa *Havainto- ja tulkintaharhat*, sillä on ymmärrettävä, että kaikki ei ole aina sitä miltä näyttää tai miten me niitä ensisijaisesti tulkitsemme.

Pelon aiheuttamaa energiahukkaa ja riskiä heikkolaatuiseen ajatteluun käsittelemme luvussa *Pelon energiahukka* tarkastellak-

semme sitä, miksi pelko-orientoituneisuus vie virtaa viisaalta päätöksenteolta.

Koska pelko on piilevää, on tärkeää pyrkiä tunnistamaan sen näkyviä käyttäytymisen ilmentymiä, jotta saisimme siitä kiinni. Tätä avaamme kappaleessa *Näkyvä pelkokäyttäytyminen*, jossa annamme vinkkejä siitä, mistä huomaa pelko-orientaation aktivoituneen.

Pelon kieltäminen ja välttely -kappaleessa valotamme sitä, miksi pelon tunteet kaikkienensa tuntuvat välteltävältä, johtamiseen tai työyhteisötoimintaan kuulumattomalta asialta, ja kuinka aktiivista välttämistoiminta käytännössä on.

Pelko on työyhteisöissä sosiaalisesti rakentuva ja vaikeasti todennettavissa oleva ilmiö, jonka syntyminen on usein luottamuksen puutteesta syntyvä kollektiivinen vahinko. Tätä tarkastellaan kappaleessa *Pelon rakentuminen kulttuuriksi*.

Päätämme *Pelko johtaa* -luvun ymmärrykseen siitä, että pelko voi olla meille myös hyödyllinen, arvokasta informaatiota sisältävä tunne, jota on syytä kuunnella. Tätä käsittelemme kappaleessa *Pelko positiivisena palvelijana*.

Pelon tunteet itsessä ja muissa kohtaava johtaja on rohkea, ihmimillinen ja ihmiskeskeinen. Luku *Rohkeus johtaa* käsittelee sitä, mitä tunnetaidokkaalta johtajalta odotetaan sekä asenteen että toiminnan tasolla.

Tunteiden tarttuminen toisiin on aito ilmiö. Koska pelko on yksilöllistä, on sen johtaminen myös sitä. Jotta yksilölliseen johtamiseen pystyy, on ymmärrettävä syvällisemmin, mistä on yksilö- ja vuorovaikutustasolla kyse. Yksi konkreettisimmista kehittymistavoista on vahvistaa itse- ja ihmistuntemusta sekä omien tunteiden itsesäätelykykyä, johon liittyy omien tunteiden reflektointitaito ja kyky vaikuttaa tietoisesti omaan ja toisten tunnetiloihin. Haasteena on, että ihmisten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat vahvasti siihen, mikä aikaansaa pelon tunteen ja miten kukin sen pohjalta reagoi ja toimii työssään. Oleellista on tunnistaa, kuinka kypsä ihminen on suhteessa omaan persoonal-

lisuuteensa eli kuinka hyvin pystyy säätelemään omaa käyttäytymistään tunteiden aktivoituessa.

Rohkeus johtaa -luvussa käsittelemme myös sitä, mitä elementtejä johtajan henkilökohtaisessa kasvussa on itsetuntemuksen, erilaisten persoonallisuuksien ja henkilökohtaisen kypsyyden kannalta. Tarkastelemme rohkaistumisen paikkoja ja toiminnallisia käytänteitä.

Rohkea johtaja on taitava vuorovaikutuksessaan erilaisten ihmisten kanssa ja saa aikaan hyvää yhteistyötä. *Laadukas vuorovaikutus* -kappale tarjoaa välineitä rakentamaan konfliktikäyttäytymiseen ja persoonasta kumpuavaan vuorovaikutukseen valmentavalla otteella.

Tunnetaidokkuus on rohkean johtajan ydintaito. Häneltä edellytetään henkistä ja ammatillista kypsyyttä, ihmiskompetenssia ja itsesäätelykykyä. Tarkastelemme näitä elementtejä kappaleessa *Tunnetaidokkuus*.

Tästä jatkamme tarkastelemaan työn kokemuksellisesti syvempää tasoa kappaleessa *Merkityksellisyys* ymmärtäen, että merkityksellisyyden kokemus luo rohkeutta, joka auttaa voittamaan organisaation pelko-orientaation. Tarkastelemme myös uudistavaa johtajuutta työelämän murroksessa.

Neljäs rohkean johtajuuden ulottuvuus on työn arvopohja ja henkilökohtaisen arvokkuuden kokemus. Arvokkuuden kokemus perustuu luottamukseen ja on merkittävä pelon vastavoima. Näitä teemoja käsittelemme kappaleessa *Luottamus ja arvostus*.

Rohkeaksi johtajaksi on mahdollista kehittyä, kun tunnistaa omat kasvun paikat ja päättää tietoisesti treenata uudenlaista asennetta ja käyttäytymistä. Esittelemme luvussa *Pelon kohtaamisen ydintaidot* viisi keskeistä ydintaitoaluetta ja johtajuuden kasvusuuntaa, joiden avulla herättelemme tunnistamaan kohtia, joissa henkilökohtainen kasvu alkaa. Nämä ovat hetkiä, jolloin itsetietoisuus ja oman itsen tarkkailu uudessa valossa kirkastuu. Jokaisessa kappaleessa on reseptiikkaa ja käytännönläheisiä vink-

kejä henkilökohtaisen kehittymisen pohdintaan ja suunnitteluun ydintaitoalueiden mukaisesti.

Ydintaitoalueista ensimmäinen on *Ihmisenä kasvu*. Tässä kapaleessa käsittelemme itsetuntemusta ja itsetuntoa sekä niiden puutteen vaikutuksia johtajuuteen. Sitten tutkimme ihmistunte muksen tärkeyttä ja ihmiskäsityksen ilmentymiä ja vaikutuksia. Tarjoilemme työväliseksi persoonallisuustyyppittelyt ja tyyppi kohtaisten pelkoajureiden tarkemman tunnistamisen. Tämän jälkeen tutkimme, mikä havahduttaa johtajan huomaamaan kehittymisensä tarpeen ja mitä on toimia persoonaltaan kypsänä johtajana.

Toinen ydintaitoalue on *Itsereflektio ja itsetietoisuus*. Esittelemme itsereflektion kanavien avulla sen, miten kukin voi itsessään tunnistaa ja tulla tietoiseksi omien pelkojen aktivoitumisen ajatusten, tunteiden ja kehollisten kokemusten kautta.

Kolmantena ydintaitoalueena on *Kohti meneminen ja avautuminen*, joka kannustaa kohtaamaan omat ja muiden tunnetilat rohkeasti. Tässä korostamme, että rohkeus on näkyväksi tulemisen, eli pelkojen kohtaamisen päätös ja tietoinen valinta, johon jokainen halutessaan pystyy.

Neljäntenä ydintaitoalueena on *Epävarmuudessa lepääminen ja läsnäolo*, joka auttaa olemaan autenttisesti läsnä ilman rajoittavaa varmuuden ja hallinnan harhaa. Pohdimme, mitä on viipyä hyväksyvästi voimakkaissakin tunnetiloissa tullen arvokkaasti näkyväksi.

Viidentenä ydintaitoalueena esittelemme *Luottamukseen perustuvan toiminnan ja läpimenon*, joka auttaa ottamaan ja kantamaan viisaasti vastuun omista pelkotuntemuksista ja niiden vaikutuksista, tuloksista huolimatta.

Lopuksi kiteytämme kirjan keskeiset viestit ja kannustamme sinua *Kymmenellä vinkillä kohti rohkeaa johtamista* etenemään kohti autenttista ja kypsää johtajuutta, joka saa rohkeudellaan entistä parempia tuloksia aikaan.

Tämän kirjan avulla olemme pyrkineet osoittamaan sen, miten pelkotunteukset vaikuttavat johtajuuteen ja antamaan sinulle käytännönläheisiä työvälineitä ja vinkkejä kehittymiseesi. Toivomme sinulta uudenlaista toimintaa lisääntyneen ymmärryksen pohjalta. Pään pensaaseen laittaminen ei nimittäin enää riitä, sillä pelko vaikuttaa ja on olemassa niin johtamisessa kuin työyhteisömme vuorovaikutussuhteissakin. Eräs haastateltavamme sanoi: ”Jos ihmisten johtaminen ei kiinnosta, niin pian päivät johtajana ovat luetut.” Ihmisistä kiinnostumiseen liittyy myös pelkoihin tutustuminen. Tutki omia pelkojasi ja tutustu itseesi ja toisiin syvemmin. Muista, että mestari harjoittelee aina.

Antoisaa tutkimusmatkaa pelon tunteisiin ja itseesi!



Jos ei vielä ole kävellyt norsunluutornista alas, kannattaisi kävellä nopeasti. Vanha maailma on vaan mennyt. Jos ei ole valmis kohtaamaan ihmisiä muuten, kun kulmahuoneessa, voi laskea päiviä koska saa kenkää. Se ei vain toimi tänä päivänä. Moni jo pohtii, miten rohkaistua kuuntelemaan ihmisiä ja luottamaan mutta sitä vieläkin näkee, että johtajat haluavat hallita kuplia ja leikkiä organisaatiolaatikkoleikkejä. Kuitenkin kaikki uusi ajattelu syntyy, kun kuplat puhkeavat ja ihmiset alkavat vuorovaikuttaa toistensa kanssa paremmin.