

# AJATTELEVA JOHTAJA

**Rasmus Hougaard – Teetta Kalajo – Heljä Ora**

Englanninkielinen alkuperäisteos: The Mind of the Leader.  
How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for  
Extraordinary Results.

Copyright 2018 © Rasmus Hougaard and Jacqueline Carter.  
All rights reserved.

Published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary  
Agency and Ulf Töregård Agency AB.

Translation copyright © 2018 Alma Talent Oy  
Ajatteleva johtaja Suomessa (Osa IV): Teetta Kalajo ja Heljä Ora

ISBN: 978-952-14-3679-6

ISBN: 978-952-14-3680-2 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3681-9 (verkkokirja)

Käännös: Maarit Tillman

Kannen suunnittelu: Sirpa Puntti

Taitto: NotePad Ay

Paino: BALTO print. Liettua 2018

*Anna palautetta: [protoimitus@almatalent.fi](mailto:protoimitus@almatalent.fi)*

# Esipuhe

Ajatteleva johtaja -kirjan pääviestit ovat kirkkaat: tietoisuus, fokus, selkeys, vahva läsnäolo, pyyteettömyys, myötätunto, ihmisläheinen kulttuuri ja merkityksellinen päämäärä. Pystyäkseen johtamaan muita on opittava tuntemaan itseään. Niinpä kirja käsittelee niin itsensä, toisten kuin organisaatioiden johtamista. Kirjan opit ja perusteellinen tapa käsitellä asioita vievät lukijan mukanaan.

Kerron tässä esipuheessa muutamista omista kokemuksistani ja näkemyksistäni, jotka liittyvät kirjan keskeisiin teemoihin.

Määrittelimme KONEelle vuoden 2008 alussa päämäärän ”KONE delivers the best people flow experience”. Käynnistimme samalla kehitysohjelmat, jotka veivät KONEtta kohti haluamaamme suuntaa. Jokainen esimies huolehti siitä, että hänen tiimensä henkilöt ymmärsivät oman työnsä merkityksellisyyden yhteiseen päämääräämme etenemisessä. Kommunikoimme aktiivisesti pienistäkin edistysaskeleista. Koko henkilöstö alkoi askel askeleelta kokea KONEen kehittämisen kaikille yhteisenä hankkeena. Se antoi kaikille energiaa ja uskoa yrityksen kehitykseen.

Nokian ihmeen vuosina ”Connecting People” -missio lisäsi nuorten, osaavien ja upeaa yhteistyötä tekevien tiimien halua kasvaa ja pyrkiä entistä voimakkaammin yhteisiin tavoitteisiin. Lähes mahdotonkin oli aina välillä mahdollista!

Uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien käyttöönotto johdtaa vastuun delegointiin entistä laajemmalle organisaatioon. Tämä korostaa entistäkin enemmän yhteisen ja innostavan päämäärän ja ihmisläheisen kulttuurin merkitystä.

Liiketoimintaympäristön muutos on yhä useammalla toimialalla jatkuva. Muutos on nopeampaa kuin koskaan ennen ja tuskinpa se

tulee hidastumaan. Tässä muuttuvassa ympäristössä pyyteetön itseluottamus ja hyvä ihmisten välinen luottamus sekä energisoiva ihmisläheinen kulttuuri voivat mahdollistaa suuria saavutuksia.

Muutosten tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ihmisten kehittäminen on aivan keskeistä. Siksi KONEella panostettiin voimakkaasti henkilöstön kehittämiseen vaikeankin talousympäristön aikana. Kehityshankkeet ovat tuottaneet tulosta. Vuonna 2018 KONE on Forbesin halutuimpien työnantajien listalla sijalla 105. Sama lehti on listannut maailman innovatiivisimmat yritykset kahdeksan kertaa, joista yhtä vuotta lukuunottamatta KONE on ollut aina sadan parhaan joukossa. Vuonna 2018 sijoitus oli 59.

Johtamistehtävissä on aivan mainiota se, että ne vaativat jatkuvaa itsetuntemuksen parantamista ja itsensä kehittämistä. Tämän seurauksena kasvaa myös kyky oppia tuntemaan muut ihmiset paremmin ja näin myös johtamaan paremmin. Kyseessä on siis positiivinen kierre, joka vahvistaa itse itseään niin työssä kuin koko elämässä.

On myös ymmärrettävä empatian ja myötäelämisen tärkeä ero. Pelkkä empatia voi johtaa vääriin päätöksiin. Kun empatian lisäksi pyritään aidosti ymmärtämään ne näkökohdat, joihin toisen henkilön ajattelu perustuu, päätökset paranevat.

Vastaan tulevat voitot ja tappiot vaativat nöyryyttä ja myötäelämisen kykyä – jälkimmäistä myös jokaista itseään koskien. Vaikka tietty määrä itsekritiikkiä on hyväksi, liialliseksi paisuneena se voi olla musertavaa.

Suuret transformaatiot onnistuvat vain, jos niistä vastaavat henkilöt tuntevat asiansa, ovat ehyitä ajattelussaan ja uskovat siihen, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tätä kautta heillä on edellytykset saada kaikki ihmiset mukaan.

Tämä kirja sisältää paljon arvokasta tutkittua tietoa. Sen lukeminen syvensi ymmärrystäni johtamisesta ja toi siihen myös uusia näkökulmia. Uskon ja toivon, että näin on muidenkin kohdalla, sillä itsensä kehittäminen on koko elämän mittainen mahdollisuus.

*Matti Alahuhta*

# Sisällys

<b>ESIPUHE</b> .....	V
<b>1 MONIULOTTEINEN JOHTAJA</b> .....	1
Tietoisuuden anatomia (M) .....	3
Pyyteettömyyden anatomia (S) .....	8
Myötätunnon anatomia (C) .....	11
Moniulotteinen johtajuus – Aloita itsestäsi .....	14
<b>OSA I YMMÄRRÄ JA JOHDA ITSEÄSI</b> .....	17
<b>2 YMMÄRRÄ ITSEÄSI</b> .....	21
Itsearviointi vastaan itsetuntemus.....	23
Tervetuloa omaan mieleesi.....	25
Tietoinen polku itsetuntemukseen.....	28
Pois automaattiohjauksesta .....	29
Kalibroi arvokompassisi .....	32
Todellinen onnellisuus on jotain muuta kuin luulet .....	34
Tietoisuuden harjoittelu .....	40
<b>3 JOHDA ITSEÄSI TIETOISESTI</b> .....	43
Keskittymiskyky on eloonjäämistaito.....	44
Fokuksen osa-alueet.....	47
Fokusoituneen työskentelyn strategioita.....	53
Tietoisien keskittymisen harjoitus.....	60

<b>4</b>	<b>PYYTEETÖN ITSEJOHTAJUUS</b> .....	63
	Ego-ongelma .....	65
	Ego ja johtajuus.....	66
	Toimarikupla .....	72
	Nöyryys.....	73
	Itsevarma pyyteettömyys.....	75
	Harjoittele pyyteettömyyttä.....	77
<b>5</b>	<b>JOHDA ITSEÄSI MYÖTÄTUNTOISESTI</b> .....	79
	Pidä huolta kehosta ja mielestä .....	80
	Tyyneys – tasapainoinen mieli .....	88
	Harjoittele ystävällisyyttä .....	91
	Merkityksellisyyden mahti .....	94
	Itseen kohdistuvan myötätunnon harjoitus.....	96
	<b>OSA II YMMÄRRÄ JA JOHDA TIIMIÄSI</b> .....	99
<b>6</b>	<b>YMMÄRRÄ TIIMIÄSI</b> .....	103
	Tiedostamaton vinouma .....	104
	Aloittelijan mieli .....	106
	Tunteiden ymmärtäminen .....	108
	Empatian vaarat .....	112
	Tunteiden hallinta moniulotteisen johtajuuden keinoin ...	115
<b>7</b>	<b>TIETOINEN JOHTAJUUS</b> .....	119
	Läsnäolon voima .....	120
	Johda tietoisesti läsnäolevasti .....	123
	Ole fyysisesti läsnä .....	125
	Läsnäolo ja luottamus .....	128
<b>8</b>	<b>PYYTEETÖN JOHTAJUUS</b> .....	133
	Palveleminen .....	134
	Pyyteettömän johtajuuden esteet .....	137
	Kehitä tiimiläisiäsi .....	140
	Taitava toiminta (ja siitä pidättäytyminen) .....	141
	Eroon statuksesta .....	143

Jaa kiitosta, ota syyt niskoillesi .....	145
Radikaali hyväksyntä .....	146
Pyyteettömän johtajuuden harjoittelu .....	147
<b>9 MYÖTÄTUNTOINEN JOHTAJUUS .....</b>	<b>151</b>
Myötätunto johtamisessa .....	153
Myötätunnon ominaisuudet .....	154
Toive muiden onnellisuudesta .....	155
Viisas myötätunto .....	160
Myötätuntoiseksi johtajaksi .....	161
Myötätunnon harjoittelu .....	164
<b>OSA III YMMÄRRÄ JA JOHDA</b>	
<b>ORGANISAATIOTASI .....</b>	<b>167</b>
<b>10 YMMÄRRÄ ORGANISAATIOTASI .....</b>	<b>171</b>
Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen .....	173
Ihmiskeskeinen kulttuuri .....	175
Ihmisten peruskannustimet kulttuurin pohjaksi .....	177
Luo moniulotteinen MSC-kulttuuri .....	178
Aidosti ihmiskeskeinen organisaatio .....	179
<b>11 JOHDA ORGANISAATIO TIETOISEKSI .....</b>	<b>183</b>
Suoritukset, luovuus, muutos .....	184
Organisaationlaajuksen fokuksen mahdollistaminen .....	187
Organisaation häiriöiden hallinta .....	192
Tee työhön liittyvistä toimista tietoisia .....	196
<b>12 JOHDA ORGANISAATIO PYYTEETTÖMÄKSI .....</b>	<b>199</b>
Pyyteettömän kulttuurin piirteitä ja vinkkejä .....	201
Määritä suorituskyvyn johtaminen uudelleen .....	204
Pyyteettömyys ja tasa-arvo .....	207
<b>13 JOHDA ORGANISAATIO MYÖTÄTUNTOISEKSI .....</b>	<b>211</b>
Myötätuntoisen organisaation ominaisuudet .....	212
Myötätunto ja luottamus .....	216
Myötätunto ja sosiaalisen koheesiovoima .....	219

<b>OSA IV AJATTELEVA JOHTAJA SUOMESSA .....</b>	<b>223</b>
Anne Brunila.....	225
Ilkka Paananen .....	231
Mika Anttonen.....	234
Mikko Huttunen.....	237
Satu Huber.....	239
Pekka Haavisto .....	242
<b>JÄLKISANAT</b>	
<b>HAASTAVAN TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS .....</b>	<b>249</b>
<b>LIITE A</b>	
<b>MIND OF THE LEADER -SOVELLUS</b>	
<b>(ENGLANNINKIELINEN) .....</b>	<b>253</b>
<b>LIITE B</b>	
<b>MYÖTÄTUNTOISUUSHARJOITUKSIA .....</b>	<b>255</b>
<b>VIITTEET .....</b>	<b>259</b>
<b>KIITOKSET .....</b>	<b>275</b>
<b>KIRJOITTAJISTA.....</b>	<b>277</b>
<b>POTENTIAL PROJECT.....</b>	<b>278</b>
<b>KIRJOITTAJATIIMI .....</b>	<b>279</b>





# Kirjoittajista

Rasmus Hougaard on Potential Projectin perustaja ja toimitusjohtaja. Potential Project on mielen harjoittamiseen perustuvien johtamis- ja organisaatoratkaisujen kansainvälinen markkinajohtaja. Rasmus on harjoittanut ja opettanut mindfulnessia yli 20 vuotta, ja häntä pidetään johtavana kansainvälisenä auktoriteettina mielen harjoittamisessa fokusoituneemmaksi, tehokkaammaksi ja kirkkaammaksi etenkin organisaatioympäristössä. Hänen ensimmäinen kirjansa, *One Second Ahead*, ilmestyi Palgrave Macmillanin kustantamana vuonna 2015 ja suomennettuna nimellä *Tilaa ajatella -tehosta työtäsi mindfulnessin avulla* vuonna 2016. Rasmus kirjoittaa säännöllisesti *Harvard Business Review* ja *Forbes* -lehtiin, ja hän on kysytty puhuja, jonka ominta alaa on ajatteleva johtajuus. Ennen Potential Projectin perustamista Rasmus oli Sony Corporationin palveluksessa organisaation kehittämisen tutkijana.

Teetta Kalajo on Potential Project Finlandin maajohtaja. Hän on kokenut työelämän mindfulness-valmentaja sekä työyhteisöjen, esimiesten ja johtoryhmien kehittäjä. Aiemmin hän on toiminut Nokiassa HR- ja esimiestehtävissä Suomessa, Etelä-Euroopassa ja Latinalaisessa Amerikassa.

Heljä Ora toimii Potential Projectin tiimissä kouluttajana ja valmentajana. Hänellä on vankka kokemus organisaatioiden kehittäjänä sekä johdon ja avainhenkilöstön valmentajana eri toimialojen yrityksissä ja julkisella sektorilla. Hänellä on laaja-alainen poikkitieteellinen koulutus mielen ja tietoisuuden tutkimuksen eri alueilta. Peruskoulutukseltaan hän on YTM ja kognitiivinen terapeutti sekä ratkaisukeskeinen valmentaja.

# Potential Project

Potential Project on mielen harjoittamiseen perustuvien johtamis- ja organisaatioratkaisujen kansainvälinen markkinajohtaja. Se on tarjonnut yli vuosikymmenen ajan mindfulness-koulutusta yritysten suorituskyvyn, hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden kohentamiseksi. Asiakkaita ovat esimerkiksi monet *Fortune 500*-listan yritykset, kuten Accenture, Cisco, Google, Microsoft, Nike, KPMG, Ernst & Young, IKEA, Amex ja LEGO Group. Potential Project toimii 28 maassa, ja sillä on yli 200 huipputaitavaa fasilitaattoria ja konsulttia. Lisätietoja on osoitteessa [www.themindoftheleaderbook.com](http://www.themindoftheleaderbook.com).

Potential Project fasilitoi globaalia tietoisuudesta, pyyteettömyydestä ja myötätunnosta kiinnostuneiden johtajien verkostoa. Jäseniä kutsutaan webinaareihin, opintopiireihin, retriitteihin ja muihin toimintoihin. Jos olet johtaja ja haluaisit tulla mukaan verkkoon, löydät lisätietoja sivustolta [www.themindoftheleaderbook.com](http://www.themindoftheleaderbook.com).

Tämä kirja on syntynyt tuhansien johtajien kanssa tekemämme työn ja käymiemme keskustelujen tuloksena. Jos sinulla on kommentteja, kysymyksiä tai kokemuksia kirjassa esitettävistä käytännöistä ja johtajuusmatkastasi, lähetä sähköpostia osoitteeseen [teetta.kalajo@potentialproject.com](mailto:teetta.kalajo@potentialproject.com) tai [helja.ora@potentialproject.com](mailto:helja.ora@potentialproject.com). Tutustu myös sivustoomme [www.ajattelevajohtaja.fi](http://www.ajattelevajohtaja.fi).

# Kirjoittajatiimi

Tämä kirja on tehty todellisena tiimityönä. Työhön ovat osallistuneet lukuisat suurenmoiset kollegamme Potential Projectissa. Ihanne tapauksessa meidän kaikkien nimet näkyisivät kirjan kannessa, mutta tilasta tulisi silloin vähän puutetta.

Tärkeä rooli on ollut tiedejohtajallamme Hans Melolla, joka on vastannut kaikkien tieteellisten tietojen täsmällisestä esittämisestä. Lisäksi tutkijamme Jason Beck on pyöritellyt kyselytutkimustemme ja arvioidemme numeroita ja tukenut johtajuustutkimusta. Gillian Coutts on antanut strategisia neuvoja. Emmekä olisi pystyneet mihinkään, ellei Matilda Havsteen olisi ollut apunamme.

Lisäksi seuraavat kollegat etunimen mukaisessa aakkosjärjestyksessä ovat tehneet haastatteluja ja aihekohtaisia tutkimuksia ja antaneet eri tavoin apuaan tiettyihin tämän kirjan kohtiin: Amy Tirion, Andrew Ma, Anja Siepmann, Anthony Anderson, Brendon Ellis, Celia Pipo, Daina Alm, Dana Pulley, Daniel Cushing, Daniel Stane, David Chung, David Pearls, Deborah Bonzell, Denis Corthier, Denise Clegg, Diogo Rolo, Egbert Mulder, Emma Adolfsson, Enrique Escauriaza, Erick Rinner, Francois Besson, Gitte Dybkjær, Grattan Donnelly, Heather Rachel Johnston, Holly Parry, Iris Uderstadt, Jane Grafton, Jenni Elise Toulson, Jens Nasstrom, Jo Klap, John Wurcker, Joy Noonan, Karen Oldham, Kathrin O’Sullivan, Kerry Azar, Kirsten Klemann, Kristina Spegel, Kurt Weiss, Libby Weathers, Louise Chester, Maj Andrén, Marie Boregrim, Marissa Afton, Martial Vidaud, Martin Buechele, Martin Strom, MaryBeth Sigler, Michele Chan, Moira Garvey, Murray Paterson, Nadira Artyk, Nathalie Heynderickx, Neera Scott, Nick Buckley, Pamela Major, Paul Wielgus, Petra Keuchenius, Rob

Stembridge, Robert Meredith, Robyne Blood, Ros Boughtflower,  
Sandra van Nispen, Sandrine Gouallier, Sarah Robertson, Silke  
Steininger, Sjors Janssen, Stephen Stynes, Sue O’Dea, Teetta Kalajo,  
Tony Dickel ja Vince Brewerton.