

PEILEJÄ JOHTAMISEEN

PEKKA MATTILA

Alma Talent
2018 Helsinki

Tilaa Peilejä johtamiseen -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Pekka Mattila

ISBN: 978-952-14-2679-7

ISBN: 978-952-14-2680-3 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-2681-0 (verkkokirja)

Graafinen suunnittelu, kansi ja kuvitus: Wörks Oy

Taitto: Sirpa Puntti

Paino: BALTO print 2018 Liettua

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

SISÄLLYS

ALUKSI	7
I JOHTAJAN MINÄ	24
KAARI KASVUSTA LUOPUMISEEN	
Kujeileva valta.	25
Johtajan ansiosta vai johtajasta huolimatta	28
Toimintariippuvainen johtaja	30
Etäinen ja irtautunut kulmahuoneessa	32
Auringonlaskun kadut	35
Luisuva johtaja – mahdollinen tähti.	37
Johtaja ja kompastelun taito	39
Siirtymäkauden johtajia	42
Patriarkan syksy.	44
Johtajan pako	47

II JOHTAJAN VALINNAT

50

PÄÄTÖKSENTEKO YKSIN JA YHDESSÄ

Valokopioinnin tuntihinta	52
Sementin ja läskin ero	54
Lahja, joka velvoittaa	57
Kokous seremoniana	58
Paikka auringossa ja juoksu pohjalle	60
Kokouspossu kehittää kulttuuria	63
Säteilevät ihmiset	65
Hankala risto	68
Kehruu-Jennystä tuottavuuspoliisiin	71
Harhoja työstä ja tuottavuudesta	73
Voittajatiimin metsästys.	76
2 500 rupian ero	77
Etsijäorganisaatiot ja keikkajohtaminen	79
Pullotetaan kyynleet	82
Johtajuutta ruokalistalta.	85
Muodista on lähinnä harmia	86
Herrakerhoista ja naisverkostoista	89
Johtokunnan paluu	92

III JOHTAJA AREENALLA

94

MUIDEN KATSEET JA MONET SUHTEET

Iso mutta nolo johtaja	96
Vallalla on puitteet	98
Surullinen klovni ja kiihkeä areena	101
Johtaja keittää kahvia	103
Mervin tytöt ja pojat	105
Onni ilman poma	108
Panttivankikriisi työpaikalla	111
Vaarallinen perheyhteisö	113
Jaksuhalin kantomatka	116
Rentouttava lounas – ja muita työkuulttuurin ilmiöitä	119
Menetyksen perintö	122
Kielipelejä ihmisillä	123
Leyhähdys yritys vastuuta	125
Projektijohtaja temppelissä	128
Orfeus laskeutuu – johtajan kierto	129
Lähtö – tyylikkää jähvyäiset vai hyytävä muisto	133

EPILOGI

137



JOHTAJA JA PEILIN TARVE

Henry Ford halusi miltei pakkomielleisesti kehittää sarjavalmisteen auton, johon jokaisella farmarilla olisi varaa. Näin hän saattoi todistaa pettyneele isälleen, ettei perhetilan jatkaminen ollutkaan se jaloin uravalinta.

Ankean lapsuuden kokenut Walt Disney puolestaan halusi luoda saduista täydellisen pakopaikan. Hanke tuli todeksi, kun fantasia siirtyi ruuduilta ja valkokankailla maailmaansa upottaviin teemapuistoihin.

Soturikuningas Fredrik Suuri tuli kaunotaiteiden lisäksi tunnetuksi armeijalaitosta ravistelleista innovaatioista sekä armottoman tiukasta kurista. Suhde kuriin ja sotilaselämään syntyi nuoruusvuosina tukahdutettavan isän vankina. Prinssin teinivuosien huonosti harkittu karkuyritys päättyi kiinni jäämiseen sekä parhaan ystävän ja liittolaisen julmaan teloitukseen. Tämän jälkeen Fredrik alistui rooliinsa sotilasdynastian tulevana päämiehenä ja päätti myös loistaa siinä. Kapina ei kannattanut.

Samanlaisia tarinoita, joissa johtajan oman elämän kokemukset ja organisaation valinnat kietoutuvat yhteen, on helppo keksiä muitakin. Suomalaisistakin yrittäjätarinoista kaavan tunnistaa jo pelkästään toistuvista henkilöesittelyistä. Vaikka näennäisesti vaalimme ja ihannoimme

päätöksenteon ja jonkinlaisen rationaalisen koneen keskinäistä suhdetta, joudumme tarkemmin katsoessamme toteamaan, että johtajan henkilö on aina vahvasti läsnä organisaation tarinoissa ja käännekohtissa.



Liian usein johtamista tarkastellaan erillään johtajuudesta ja etenkin johtajan henkilöstä. Tällaisella systeemiin keskittyvällä kulmalla lopputulos on usein laboratoriomaisen kliininen: johtaminen sujuisi mainiosti ilman kiusallisia inhimillisiä tekijöitä ja sattumuksia. Toisaalta ihmispainotus ei sekään yksin tuota paljon parempaa: pelkällä vuorovaikutuksella, kohtaamisella ja luottamuksella ei saavuteta kuin huonoja tuloksia hyvillä mielin, mikäli järjestäytymisessä tai toimintaa ohjaavissa valinnoissa on pahoja valuvikoja.

Kaksisuuntaiseen haasteeseen on yksinkertainen ratkaisu: johtajan hahmoa ei selvästikään voi poistaa itse johtamisesta haavoittamatta pahoin tarkastelun laatua. Juuri tätä akateeminen tutkimus yrittää tavoittaa strategisen johtajuuden (strategic leadership) käsitteellään. Johtajaa ja hänen tarinaansa, mielenmaisemaansa ja temperamenttiaan on lopulta mahdotonta erottaa johdetusta organisaatiosta ja sen kohtaloista.

Suurempi henkilökeskeisyys voi olla huojentavaakin. Kone ei säätele kaikkea, lopulta ihmisen harkinta ratkaisee kohtalon. Antiikin teatterilavojen ilmiö ”deus ex machina” – karusti käännettynä ”jumala koneesta” – näyttäytyykin toisin: ailahtelevaisuuden, harhojen ja tunnekuohujen sijaan tarjolla on tilanteelle herkkää ongelmanratkaisua ja tulkintaa sekä enemmän tai vähemmän hallittua riskinottoa.

Pidimme ajatuksesta tai emme, organisaation kohtalonhetkien valinnat riippuvat paljolti johtajan henkilöstä. Yhteisön tappiot leimautuvat johtajan ennen pitkää ja syövät hänen vallankäyttönsä oikeutuksen.

Tämä kuluminen rajoittaa huonon johtajan tuhoavaa vaikutusta jo ennen hänen siirtymistään syrjään. Vastaavasti saavutetut voitot lisäävät johtajan valovoimaa ja tiimin halua nojata keulakuvaansa. Koettu menestys saa yhteisön luottamaan itseensä yhä suurempien ja suurempien haasteiden edessä.

Samalla kun johtaja edustaa tulevaisuutta, latautuu häneen myös organisaation menneisyys. Varsinkin vakiintuneissa yhteisöissä johtaja huomaa edustavansa organisaation perinnettä kuin parvekkeelta huikutteleva eurooppalainen monarkki – halusi tai ei. Edes ulkopuolelta tullut muutosjohtaja ei voi loputtomiin vältellä sotkeutumasta organisaation historiaan.

Sekä menneen kunnioitus että siitä irtautuminen voivat lyödä yli. Vakuuttavasta ja turvallisuuden tunnetta tarjonneesta seremoniamestarista voi sukeutua turistinähtävyys asiakkaille ja osakkaille. Harmilliseksi tilanne käy, kun talousmedia alkaa vihjailla vaihdoksen tarpeesta ja toivottaa johtajan suorasanaisesti tervemenneeksi. Toisaalta dynaaminen uudistaja voi ajautua hybrikseen, jossa vauhtisokeus johtaa hallitsemattomaan riskinottoon. Ympäristölleen ylikierroksilla käyvä johtaja näyttäytyy kohutuuttomuuksiin sortuvana elostelijana, jolle mikään ei tunnu riittävän.

Johtajan haaste vertautuu kruunupäiden tuskaan: kuinka edustaa perinnettä ja jatkuvuutta ilmaisten samalla uskottavasti omaa muutostahtoa.



Nykyaikainen monarkia on joutunut omaksumaan uuden vallattoman ja edustuksellisen roolin. Kruunupäät edustavat kansakunnan tarinan jatkumoa ja toimivat tunnesäiliöinä sen käännekohtissa. Myös johtajat ovat saaneet ajatella rooliinsa uudelleen oikeuttaakseen etuoikeutensa. He saavat uudelleen ja uudelleen perustella synnyttämänsä lisäarvon

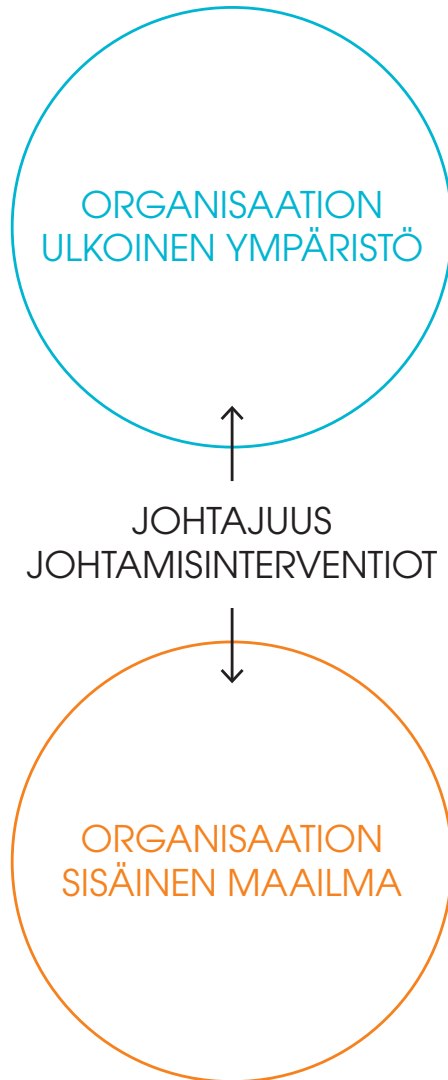
ympäristössä, jossa tekijät ovat koko ajan koulutetumpia ja itsenäisempiä ja jossa teknologia mahdollistaa ohjauksen ja kontrollin ilman inhimillistä tekijää.

Erityisesti keskijohdolla on painetta vakuuttaa organisaatio kontribuutiostaan. Entinen rooli ylhäältä tulevien käskyjen välittäjänä ja toiminnan tason valvojana ei ole tarpeellinen tai edes mahdollinen. Mutta eivät myöskään esimerkit johtajattomista organisaatioista vakuuta. Vaikka nimikkeet, kulmahuoneet ja muut vallan symbolit siivottaisiin trendikkäästi pois, on tosiasia, että joillakin yhteisön jäsenillä on toisia enemmän vaikutusvaltaa, verkostoja ja sosiaalista osaamista. Piilotteleva ja naamioitunut johtajuus saattaakin vain entisestään heikentää organisaation reunoilta ja periferiasta kuuluvien äänien kuuluvuutta.

Kenties voisimme tarkastella johtajuutta organisaation sisäisen maailman ja ulkoisen ympäristön jännitteen välittäjäaineena. Organisaation sisäinen maailma muodostuu yhtä paljon sen virallisesta organisaatiosta ja koodista kuin epävirallisesta yhteisöstä omine järjestyksineen. Ulkoinen ympäristö puolestaan sisältää joukon toimijoita, joista keskeisimpiä ovat asiakkaat ja kilpailijat.

Vaikka tällä kertaa kiinnitämmekin huomiomme johtajan erityisasemaan, olisi naiivia kuvitella välittäjätehtävän jäävän yksin johtajalle. Mitä tietointensiivisempi organisaatio, sitä moninaisempia ovat vuorovaikutukset ja kohtaamiset markkinan ja henkilöstön välillä kaikilla hierarkian tasoilla. Vaikka johtajan monopoli ulkosuhteissa on peruuttamattomasti mennyttä, on hänellä roolin muodollisuuden suoma erityisasema: lopulta johtaja kantaa vastuun yritykselle arvokkaiden resurssien allokatiosta. Hän saa ratkaista, mihin huomio, raha, paras osaaminen ja aika kanavoidaan.

JOHTAJUUS VÄLITTÄJÄINEENA



Edellä mainitusta syystä johtajan henkilöllä ja organisaatiolla on erityinen kohtalonyhteys. Johtajan poikkeuksellinen onnistuminen siivittää koko yhteisöä. Vastaavasti vakavat harha-askeleet tuottavat uhan kaikille. Keskisarjassa sekä johtaja että organisaatio pääsevät vähällä, saavat olla rauhassa ja välttävät sekä julkisen kiitoksen että moitteen.

Tarkastellessamme työyhteisöjen ja organisaatioiden suorituskykyä on välttämätöntä arvioida myös johtajuudelle asetettua rimaa. Onko johtaja mahdollistaja vai pullonkaula? Sosiaalista mediaa seuraavalle jälkimmäinen on nykyään tulkintana valitettavan tuttu. Liian harvoin tarinoidaan erityisen hyvistä ja innostavista keulakuvista. Useissa kyselytutkimuksissa johtamistehtävien arvostus on romahtanut listan häntäpäähän.

Kansansuosiota olennaisempaa on, miten johtaja onnistuu hallitsemaan organisaation sisäisen maailman ja ulkoisen ympäristön välisen ristiriidan. Suositukseksi on helppo tulla keskittymällä pehmustamaan vain ensin mainittua. Tällaiset johtajaurat jäävät tosin vain hieman lyhyemmiksi kuin luotsattavien organisaatioiden elinkaaret. Country club -kulttuurissa suoritus on heikko ja henki leppoisa. Vastaavasti sisäisen maailman laiminlyönti ulkopuolelta tulevien vaatimusten edessä johtaa loppuun palamiseen: korkean suorituksen ja huonon ilmapiirin yhdistyminen johtaa ajan myötä organisaation loppuun palamiseen.

Välittäjäroolin ikävä mutta tulokset mahdollistava puoli liittyy juuri vaikeisiin valintoihin. Mihin panostetaan, mihin ei? Kuka saa, kuka ei? Jakaessaan loputonta niukkuutta johtaja muovaa organisaation tulevaisuutta ja sen suhdetta ulkoiseen ympäristöön. Ei ole samantekevää, millaiseen ymmärrykseen valinnat perustuvat. Johdattivatko päätökseen kiistämätön evidenssi, rikas fakta-aineisto ja sosiaalinen silmä vai päähänpintymät, harhakuvat ja ennakkoluulot?



Antiikin myytteihin perehtyneet muistavat Narkissoksen, joka ihastui veden kalvoon heijastuneeseen kuvaansa niin paljon, ettei enää lainkaan malttanut lähteä lammen ääreltä. Itseihastuksessaan paikalleen jämähtänyt nuorukainen sai sentään muistokseen nimikkokukan, narsissin.

Narsissit ja narsismit ovat sittemmin median käsittelyssä pahoin sekoittuneet. Lääketieteellinen patologinen tila narsismi on vaarallisesti yhdistynyt aivan normaaliin persoonallisuusrakenteeseen kuuluvaan narsistiseen piirteeseen.

Narsistinen piirre ilmenee esimerkiksi kyvyssä nauttia esilläolosta ja muihin vaikuttamisesta sekä itsevarmuudessa, siis aivan tavanomaisesti hyvään johtamiseen liitetyissä ominaisuuksissa.

”Testaa onko pomosi narsisti” -otsikoinneillaan media on sammuttanut halun terveeseen itsetutkiskeluun. Sopivasti korostunut narsistinen juonne on hyvin hallittuna voimavara johtajalle. Se tekee hänestä houkuttelevan seurata ja luottaa. Liika on kuitenkin liikaa: hallitseva narsistinen piirre johtaa manipulatiiviseen käyttäytymiseen, ylimielisyyteen ja hallitsemattomaan riskinottoon, hybridiksi.

Kyky itsetarkkailuun ja -tutkiskeluun auttaa hallitsemaan ja sääntelemään narsistista juonetta. Peiliä ei tarvitse kuitenkaan vain johtaja, sillä piirre on meissä kaikissa. Tutkimus osoittaa, että kaikilla ihmisillä on taipumuksena yliarvioida oma roolinsa menestystarinoissa, asemasta riippumatta.



Chicagon ja Harvardin yliopiston psykologien tekemä tutkimus osoitti, että yhdessä artikkeleita julkaisseet tutkijakollegat arvioivat oman kontribuutionsa lopputulokseen niin suureksi, että yhteenlaskettujen panosten keskiarvo oli peräti 140 prosenttia. Vastaava tutkimus MBA-opiskelijoiden parissa tuotti samankaltaisen tuloksen. Pöhöttyneet egomme saavat meidät uskomaan, että olemme tärkeämpiä kuin olemmekaan.

Financial Timesin verraton työelämätoimittaja Lucy Kellaway on haastanut lukijansa pohtimaan ilmiötä perhepiirissä. Kysytäänpä, kuinka paljon kukin mielestään suhteellisesti panostaa kotitöihin tiskeistä pyykkiin? Jo kahden henkilön taloudessa sadan prosentin raja rikkoutuu vaivattomasti.

Oman roolin paisuttelu toistuu myös epäonnistumisten kohdalla. Tappioissakin näemme oman osuutemme valheellisesti muita suurempana. Jos menestysten kohdalla hyveinä näyttäytyisivät suurempi vaatimattomuus ja pidättyväisyys, voisimme pettymysten äärellä olla itsellemme armeliaampia: oma roolimme ei sotkussakaan ole usein muita suurempi, vaikka egomme toista kuvittelee.

Kyky hallita itserakkauttamme voi vaikuttaa ratkaisevasti menestykseen johtajina. Toisinaan saamme maksaa egomme viemästä tilasta menetettyjen mahdollisuuksien muodossa. Tilaa vievä ihminen on monen mielestä kömpelö ja ärsyttävä. Harvardin yliopiston tutkimus selvitti tätä hintaa hyvin konkreettisesti: ihmiset saivat puhua joko omista mielipiteistään pientä korvausta vastaan tai jonkun toisen tunnetun henkilön mielipiteistä paljon suuremmalla palkkiolla. Useimmat vastaajat olivat valmiita luopumaan lisärahasta saadakseen puhua lempi-aiheestaan – itsestään.



Peilissä ihminen näkee kuoleman, totesi Jean Cocteau. Dramaattisen muotoilun takana on paljon viisautta. Omakuvaansa paremmin tarkkailemalla moni johtaja voisi väistää alati läsnä olevan tappion uhan. Johtajan epäonnistumisista ja epäonnistumiseen luisumisen kaavoista puhutaan liian vähän. Etenkin liian vähän puhutaan pettymyksiin johtaneista syistä.

Monet tekijät nimittäin houkuttelevat johtajan pois peilin äärestä, viroittavat hänet vaarallisella tavalla ympäristöstään. Jo käsitellyn narcissin lisäksi reflektiokykyä heikentävät esimerkiksi hybris, liika vauhtisokeus, sekä vinot ajattelun kaavat, kognitiiviset harhat ja jäykkyydet. Sosiaalisen lukutaidon puute, äärimmillään tunneilmaisun nujertava aleksitymia, heikentää sekin johtajan kykyä ottaa vastaan ympäristön palautetta toiminnastaan.

Peilin heijastava pinta auttaa johtajaa tunnistamaan kehittymistarpeensa myös hyvin henkilökohtaisella ja perustavalla tavalla. Usein ominaisuudet ja toimintatavat, jotka olivat hyödyllisiä ja ratkaisevia uran varhaisemmissa vaiheissa, kääntyvät myöhemmin painolastiksi ja lopulta rasitteeksi. Vanhat näytöt ja ne mahdollistaneet vahvuudet säilyvät ja jopa paisuvat ylpeyden aiheina ja itsevarmuuden lähteinä, vaikka niiden parasta ennen -päiväys olisi aikoja sitten ohitettu.

Kyky jatkuvaan itsereflektioon ja sen myötä kertyvä vahvempi itsetuntemus ovat johtajan parhaita haarniskoja niin voitoissa kuin tappioissakin. Itseymmärrys johtaa myös armeliaisuuteen ja omien heikkouksien hyväksymiseen armottomien parannusyritysten rinnalla.

Kauneuttaan hoitavalle peili voi olla ankara; johtajalle se on lempeä ja ymmärtävä.



Kansainvälistä kuuluisuutta hankkinut mediamoguli Robert Maxwell oli kiistämättä rakentanut itse itsensä. Toisen maailmansodan runnoma nuorukainen sai kustannusalalla nopeasti jalansijaa ja oppi käyttämään kyynärpäitään taitavasti. Suurkonserninkaan perustaminen ei häntä tyydyttänyt, koska taistelu toimialan kiistattomasta kuninkuudesta oli vielä ratkaisematta: kilpailevasta mediapatruunasta Rupert Murdochista tuli Maxwellille vertailukohtana miltei pakkomielle. Liialla kiireellä ja suurilla riskeillä rakennettu korttitalo romahti lopulta. Vain hetkeä myöhemmin perustaja huuhtoutui jahdiltaan hyiseen mereen. Maxwellin perhe yritti selvittää sotkut, vaatimattomin tuloksin: konsernista ei ollut enää elämään.

Robert Maxwell tuhosi itse itsensä huolimatta useista mahdollisuuksista pelastautua ja tarttua hätäjarruun. Hän ei ollut kiinnostunut muiden hienovaraisista tai suorasanaisista varoituksista. Yhtiö oli hän ja hänen tahtonsa yhtiön todellisuus. Robert Maxwell on traaginen esimerkki johtajasta, jonka omakuva ja oma todellisuus olivat peruuttamattomasti erkautuneet siitä, miten toimiala, kollegat ja jopa läheiset kumppanit hänet näkivät.

Sokeus heikkouksille ja haavoittuvuuksille on vaarallista. Riskit kasvavat myös toisessa ääripäässä, jossa ihminen näkee itsessään vain vikoja. Jatkuva heikkouden tuntu syövyttää.

Tehokkaasti likaa torjuvasta pinnasta huolimatta moni johtaja käsittelee jatkuvasti omakuvaansa ja siihen liittyviä epävarmuuksia. Tutkimusten mukaan yllättävän moni pelkää menettävänsä pelin hallinnan ja jäävänsä kiinni – jäävänsä kiinni petoksesta tai ainakin harhautuksesta; rikkovansa sen lupauksen, johon oli antanut muiden uskoa. Moni

nimittäin kuvittelee, ettei ole lainkaan niin pätevä, älykäs, aikaansaava ja hurmaava kuin muut luulevat. Ja että tulokset se osoittavat, on vain ajan kysymys, milloin synkkä totuus paljastuu.

Uran edetessä kauhukerroinkin kasvaa. Korkealta putoaminen on paitsi kivuliaampaa myös julkisempaa kuin kynnyksellä horjahtaminen. Jostain syystä tämä huijarisyndroomaksikin nimetty ilmiö on tavallisempi menestyneiden naisten kuin miesten parissa. Itseään epäilevän johtajan edessä on vääristävä ja pahansuopa peili. Toisin kuin Linnanmäellä, hassu heijastus ei huvita vaan ahdistaa. Se saa hukkaamaan energiaa ja huomiota tärkeiltä asioilta.



Michael Watkins puhuu seitsemästä suuresta siirtymästä, joita kasvu johtajaksi vaatii. Ensimmäinen liittyy ajatusmaailman ja toimintatavan päivittämiseen asiantuntijasta yleisosaajaksi. Tämä on vaikeaa erityisesti tietointensiivisillä ja asiantuntija-aloilla. Siirtymistä toinen edellyttää siirtymistä analyytikosta integraattoriksi. Ratkaisevia ovat kyvyt nähdä oman erikoisosaamisen ulkopuolelle ja osallistaa. Niin ikää kilpailu ajatusten ja ideoiden paremmuudesta pitää unohtaa ja keskittyä laadukkaaseen ja tuloksia tuovaan synteisiin.

Myös aikahorisontin pitää muuttua. Taktikon on kasvettava strategiksi. Vaikka taisteluilla on yhä väliä, johtajan kannalta olennaisempaa on usein epäselvässäkin asetelmassa hahmottaa koko sodan kuva. Taitava strategi hallitsee kolme perustaitoa. Hän liikkuu sujuvasti tasojen välillä, mikrosta makroon ja takaisin. Hän tunnistaa kaavat ja syy-seuraussuhteet sekä erottaa hälystä olennaisen. Lisäksi hän hallitsee simuloinnin taidon ja osaa ennakoida pelin mahdolliset kehityssuunnat.

Neljäs siirtymä liittyy rakennustaitoihin: rakentajasta pitää kehkeytyä arkkitehti, joka ymmärtää syntyvän kokonaisuuden eikä mittaa itseään muuratuilla tiilillä. Lisäksi ongelmanratkaisijan on kasvettava agendojen suunnittelijaksi. Siirtymistä tämä on kenties turhauttavin, sillä moni meistä nauttii lopputuloksen saavuttamisesta ja oman pätevyytensä todistamisesta. Johtajan on kuitenkin maltettava antaa muille tilaa yrittää, erehtyä, päätellä ja voittaa.

Siirtymistä kuudes – muuntautuminen sotilaasta diplomaatiksi – on monille yhtä kivulias. Erityisesti tämä koskee niitä, joiden maine on rakentunut tiukkuuden, kylmähermoisuuden ja neuvottelutaidon vaaraan. Silti aidon johtajan on luettava ja rakennettava peliä pidemmälle ja vältettävä tuhoamasta tärkeitä suhteita nopeiden voittojen toivossa.

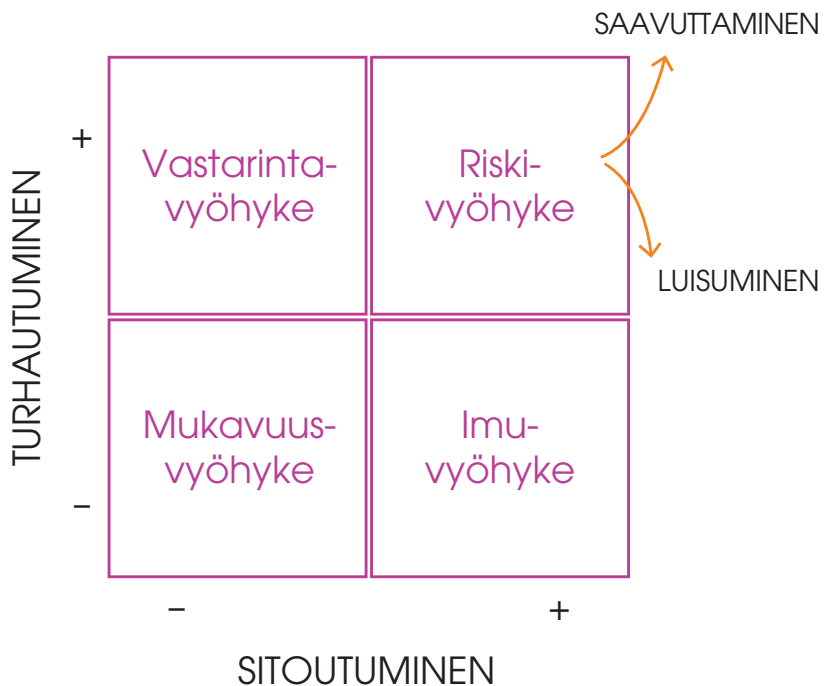
Seitsemäs siirtymistä liittyy roolin näkyvyyteen. Yhtäkkiä keskirivin kuorolaisesta tulee oopperan solisti, johon katset keskittyvät. Kysymykset siitä, kuinka omaksua uusi paikka ja kuinka tarjota paras roolimalli, nousevat tärkeysjärjestyksessä. Miten kestää suurenuslasin kokoaman valon tuottama kuumuus murtumatta?



Urasiirtymät ovat monien muiden muutostilanteiden tapaan vaaranpaikkoja johtajille. Varmalla otteella edennyt pitkä kaari voi katketa, kun edellä mainitut seitsemän siirtymää epäonnistuvat. Hybris, hätäily ja himo voivat johtaa huonoihin päätöksiin. Kokemukset hyökkäyksen kohteeksi tai jopa pahantahtoisen liiton uhriksi joutumisesta saattavat aiheuttaa tilanteen, jossa konkarikin murtuu ja ajautuu niin reagoinnissaan kuin käyttäytymismalleissaan kaltevalle pinnalle. Siihen houkuttelevat useimmiten vinoumat ajattelun kaavoissa – harhaiset kognitiiviset kehykset.

Seuraava kaavio kokoaa kärjistäen johtajan aseman muuttuvassa organisaatiossa. Pystysuuntainen akseli – turhautuminen – kuvaa yhdistettyä ärtymystä ja väsymystä organisaation tilanteeseen. Vaakasuuntainen akseli taas kuvaa avainhenkilön sitoutumista organisaatioonsa. Tämä koostuu samastumisesta, ihailusta, velvollisuudentunnosta ja voitontavoittelusta – aina yksilöllisin annossuhtein.

JOHTAJAN ASEMOITUMINEN



Vahvan sitoutumisen ja vähäisen turhautumisen yhdistelmä on eräänlainen ihannetila. Organisaation todellisuus ei tällöin aiheuta kiusaavaa ristiriitaa johtajan omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Kaikki voimat auttavat matkalla kohti vielä vahvempaa suoritusta ja suurempaa vaikuttavuutta.

Toista ääripäätä edustaa vastarintavyöhyke, jossa sitoutuminen on vähäistä ja turhautuminen suurta. Pelin hallinta on ehkä jo menetetty tai ainakin kiinnostus peliin on huvennut. Lopullinen tappio on vielä edessäpäin.

Kiinnostavimpia ja tutuimpia ovat sekamuodot. Vähäisen sitoutumisen ja vähäisen turhautumisen vyöhyke on petollinen, sillä se sallii köllöttelyn. Menestys ei vaadi suurempaa ponnistelua, mutta työ ei juuri tarjoa haastettakaan tai voittamisen tuntua. Tasainen menestys ja toistuva kiitos hämäävät: organisaatioon kohdistuvasta petoksesta tulee myös itsepetosta. Matkustamo seuraa raukeana miellyttävän tasaista menoa, vaikka kapteeni on kytkenyt autopilotin päälle arvaamattomaksi käyvässä säässä. Lopulta toteutuessaan käärmeöljykauppiaan romahdus yllättää sekä hänet itsensä että organisaation.

Käsitlemättä on vielä kaavion oikea yläkulma. Kun sitoutuminen on korkeaa ja turhautuminen vahvaa, tehtävälleen omistautunut johtaja ajautuu helposti törmäyskurssille itseään mahtavampien voimien kanssa. Oma vakaumus sumentaa halun kuulla kriittisiä ääniä, perusteltujakin vasta-argumentteja, kun samalla usko omaan asiaan johtaa varomattomuuteen ja poliittisten riskien vähättelyyn.

Tältä riskivyöhykkeeltä kehityssuuntia on kaksi. Ensimmäinen johtaa johtajan luisumiseen, jota englanniksi käsitellään usein ”managerial derailment” -käsitteen alla. Tässä skenaariossa henkilö romahtaa tasoaan alemmas tai taantuu vallitsevalle tasolle, jossa ei vielä suinkaan pääse

täyttämään koko lupaustaan. Skenaarioista toinen – saavuttaminen – taas perustuu jatkuvaan hankalista tilanteista oppimiseen. Hankalasti saavutettua voittoa ei seuraa katharsis vaan pikemminkin itsetutkiskelu. Koettu ja ulkopuolelta omaksuttu johtavat parhaimmillaan vahvistumiseen ja myönteiseen saavuttamisen kierteseen.



Miksi johtamisesta kannattaisi kirjoittaa jälleen kirja, varsinkaan pienellä vähemmistökielellä, suomeksi? Miksi kirjoittaa opas ilman ohjenuoria? Monet suosituiksi tulevat kirjathan viisaasti nojaavat yhteen suureen ideaan – malliin, kehikkoon tai kiteytykseen –, jota laaja teksti saa kunnian tukea. Nyt tarjolla ei kuitenkaan ole mitään valmista, ei askeleita tai tarkistuslistoja.

Kokemus on vakuuttanut minut jo siitä, ettei johtamisen arki lopulta kiteydy valmiisiin malleihin ja kehikoihin. Se tiivistyy paradokseissa kahden tai useamman yhtä tärkeän mutta eri suuntiin vetävän akselin välillä. Jokaisella valinnalla on seurauksensa hyvässä ja pahassa. Yhden asian liiallinen painottaminen johtaa kuihtumiseen toisaalla; määrää on helppo lisätä, jos laadulla ei ole niin väliä. Toisaalta vain yhdellä akselilla kamppailu tekisi pelistä tylsän ja haasteettoman; vasta kun eri suuntiin vetäviä ulottuvuuksia on useampi, pelaajan tositaidot punnitaan.

Tässä kirjassa tarjolla on vain peilejä, ja juuri peilin metafora on hyödyllisyydessään kirjan paras anti. Peili antaa mahdollisuuden katsoa itseään toisen ja toisten silmin. Heijastava pinta sopii ulkoasun viimeistelyä paremmin luonteen ja käytökseen sukimiseen.

Mitä vähemmän selvillä johtaja on omasta henkilöstään, tavastaan käsitellä ja jäsenellä tietoa sekä päätyä ratkaisuihin, sitä haavoittuvaisempi hän on. Moni johtaja kulkee onnellisen tietämättömänä kohti – aina-

kin hetkellistä – ammatillista tuhoaan, solmuksi kääntynyttä paradoksia, jota ei voi tai osaa enää kestävästi ratkaista. Suurentava peili auttaa näkemään kehkeytyvän silmukan, taskupeili taas pysymään valppaana myös tilanteen ollessa päällä.



Tämä satoihin valmennuskokemuksiin, auditointeihin, neuvonantoprojekteihin ja keskusteluihin nojaava kirja tarttuu johtajuuden monisyiseen luontoon liikkumalla sujuvasti johtajan henkilön, ympäristön ja ratkaisuiden välillä. Tiiviisiin esseihin jakautuvan kirjan pää rakenne on seuraava.

Luvuista *Johtajan minä – Kaari kasvusta luopumiseen* käsittelee johtajan minän muovautumista ja kehittymistä läpi uran vaiheiden hybridisestä surutyöhön. *Johtajan valinnat – Päätöksenteko yksin ja yhdessä* tarkastelee johtajan suhdetta kollegoihin ja toimintaa vertaisryhmässä. Toisinaan tervekin organisaatio voi näyttää viidakolta.

Luku *Johtaja areenalla – Muiden katset ja monet suhteet* keskittyy puolestaan johtajaan muiden arvioinnin kohteena. Mitä suurempi tai näkyvämpi organisaatio, sitä tärkeämmiksi uskottavat esiintymiset käyvät. Päätösluvussa jatkan aiheesta pohtien johtamisen näytelmällistä luonnetta sekä johtajan selviytymispakkauksen sisältöä. Monien näkökulmien pohjana ovat vuosina 2009–2014 *Fakta*-lehdessä julkaistut kolumnini sekä muut eri tarkoituksiin kirjoitetut esseen, laajennetussa muodossaan.



Eeva Kilpi selitti työnsä taustavoimia toteamalla: ”Kirjoittaminen on suvutonta lisääntymistä.” Huomio osuu – näin kai se on. Jos kirjoittajan vääjäämättömän itsekästä motiivia haluaa laajentaa, minulle kirjan

mittaisen kokonaisuuden rakentaminen on aina myös aiheen jäsentelyä ja työstöä. Takaraja ja patisteleva kustannustoimittaja pakottavat kokoaamaan sirpaleista mitenkuten loogisesti etenevän tarinan.

Mallien ystäville tämä kirja on vääjäämättä pettymys. Esitän vain kolme kehikkoa, ja niidenkin tarkoitus on lähinnä diagnostinen, ei sellittävä. Tavoitteenani on kuitenkin tarjota rikas jouko teräviä leikkauksia ja pysähdyskuvia tilanteisiin, jotka meille kaikille johtamistehtävissä toimiville ovat kovin tuttuja.

Kiitän tiimiäni Alma Talentissa sekä ennen muuta alati ja syyttä suotta kärsivällistä kustannustoimittajaani Hanna Virusmäkeä sekä sisältöpäällikköäni Suvi Aaltoa. Tuukka Sinisaloa kiitän kirjan ulkoasusta, joka onnistuu taitavasti peittämään sen sisällön heikkoudet. Lisäksi kiitän kumppaniani kapellimestari Hannu Lintua hyvistä keskusteluista ja haastamisesta, vanhempiani vankkumattomasta tuesta sekä ystäviäni virikkeistä ja väittelyistä.

Helsingissä maaliskuussa 2018

Pekka Mattila