

Johtajuuden ensiaskeleet

Nonna Babitzin



Download free books at

bookboon.com

Nonna Babitzin

Johtajuuden ensiaskeleet

Johtajuuden ensiaskeleet

1. painos

© 2014 Nonna Babitzin & bookboon.com


ISBN 978-87-403-0638-5

Sisällysluettelo

1	Kirjoittaja Nonna Babitzin	8
2	Oma heräämiseni johtajuuteen	9
3	Johtaminen ja johtajuus	11
4	Työhyvinvointi	13
5	Ammattitaito	16
6	Taito nro.1 – Reflektointi	17
6.1	Arvot	18
6.2	Rehellisyys	20
6.3	Kiitollisuus	24
6.4	Reflektoinnin voima	25
6.5	Puhdas Sinä	26


tieto.com

Is simplifying the world
challenging enough for you?



Tieto is an IT service company providing IT, R&D and consulting services. With approximately 17 000 experts, we are among the leading IT service companies in Northern Europe and the global leader in selected segments. We specialize in areas where we have the deepest understanding of our customers' businesses and needs. Our superior customer centricity and expertise in digital services set us apart from our competitors.

Knowledge. Passion. Results.




Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

7	Taito nro. 2 – Luottamus	28
7.1	Itseluottamus	28
7.2	Luottamus elämään	31
7.3	Luottamus ihmisiin	31
7.4	Luottamuksen rakentaminen	34
7.5	Luottamuksen tulokset	36
8	Taito nro.3 – Visiointi	38
9	Taito nro.4 – Kommunikointi	41
9.1	Yleisimmät virheet	41
9.2	Vuorovaikutuksen laatu	42
9.3	Johtaja ei mene reaktioon	43
9.4	Palautteen antamisen tärkeys	44
9.5	Rakentava puuttuminen on välittämistä	46



5365/07/09

Going up in the world...

You'll be going up in the world after graduating from Nottingham Trent University. We are one of the best universities in England for graduate employment with over 97% of our students employed or in further study within six months of graduating.*

- Consistently ranked as one of the leading modern universities in *The Independent Good University Guide*.
- Courses informed by businesses and industry – strong commercial partnerships with over 6,000 companies globally.
- Many courses include professional accreditation and / or the opportunity to undertake a work placement. This gives our graduates a competitive edge when entering the job market.
- An exciting student city in the middle of England. Ideally located for travel across the UK and with direct flights to destinations across Europe from East Midlands Airport.
- Investing £130 million across our three campuses to create an inspiring learning environment.
- In the most recent QAA institutional review, the University received the highest commendation for its consistent commitment to supporting students and their learning.


If you would like any guidance on applying to Nottingham Trent University please contact Laura Vella, our International Officer for Europe, on

Tel: +44 (0)115 848 8180

Email: laura.vella@ntu.ac.uk

www.ntu.ac.uk/book

NOTTINGHAM
TRENT UNIVERSITY



* HESA DHLE 2006-07



10	Taito nro.5 – Päätöksenteko	48
10.1	Arvopohjainen päätöksenteko	49
10.2	Päätöksentekoprosessi	50
10.3	Johtoryhmän päätöksenteko	52
10.4	Johdonmukaisuus	53
11	Taito nro.6 – Epävarmuuden sietäminen	54
11.1	Konfliktitilanteiden kohtaaminen	55
11.2	Ongelmien käsittely	56
12	Taito nro.7 – Energian johtaminen	57
12.1	Arvot kaiken alku	57
12.2	Suurin energia voittaa aina	59
12.3	Energian useat muodot	60
12.4	Johda energiaasi	62

We need your energy
to help us fuel
the world...

ExxonMobil
...Powered by You

www.exxonmobil.no
www.exxonmobil.com/careers

Esso **Mobil** *On the Run*
Brands of ExxonMobil

ExxonMobil
Taking on the world's toughest energy challenges.™

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

13	Taito nro.8 – Fokuksen johtaminen	63
13.1	Mitä kohti	63
13.2	Johda kalenteriasi	64
13.3	Pystyn, osaan, olen tottunut	65
14	Taito nro.9 – Luopuminen	67
14.1	Tilan tekeminen luopumalla	67
15	Taito nro.10 – Tasapainoinen onnellinen elämä	70
16	Johtajuuden kieli	74
16.1	”En halua” kielestä ”haluan” kieleen	74
16.2	Jestas mitä hömpää	74
16.3	Töissä ei tarvita isiä, pakkoa eikä muttaa	75
16.4	Seli seli	76
16.5	Näytä itsesi	77
17	Nöyränä matkalla	78

ORACLE®

Be BRAVE

enough to reach for the sky

Oracle's business is information - how to manage it, use it, share it, protect it. Oracle is the name behind most of today's most innovative and successful organisations.

Oracle continuously offers international opportunities to top-level graduates, mainly in our Sales, Consulting and Support teams.

If you want to join a company that will invest in your future, Oracle is the company for you to drive your career!

<https://campus.oracle.com>



ORACLE®

ORACLE IS THE INFORMATION COMPANY

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

1 Kirjoittaja Nonna Babitzin

Nonna Babitzin on kokenut liiketoiminta- ja muutosjohtaja, joka on rakentanut ja johtanut menestyksekkäästi useita organisaatioita kansainvälisessä ympäristössä. Nonna yhdistää johtajuudessa sekä vaativan että innostavan johtamisen. Hän kytkee visionäärisen suunnannäyttämisen strategiseen toimeenpanokyvykkyyteen tavalla, jolla johtajan työssään tekemät vaikeatkin päätökset ovat organisaation kaikilla tasoilla ymmärrettäviä. Visio ja päätöksenteko puhuvat samaa kieltä.

Johtamiskulttuurin muutos lähtee rehellisyydestä ja näkyy muuttuneina tapoina päivittäisissä kohtaamisissa. Nonna valmentaa poikkeuksellista johtajuutta ja tukee yritysten hallitusten, johtajien ja esimiesten menestyksestä ja hyveellistä johtajuuden kasvua.

Nonnan johtaman valmennusyrityksen, Adare OY:n, tehtävä on yllyttää, rohkaista ja tukea johtajia henkilökohtaisessa kasvussa kohti valmentavaa, vastuullista ja hyveellistä johtamista.

Kirjan lyhyet esimerkkitarinat pohjautuvat tositalanteisiin, mutta niitä on suuresti yksinkertaistettu ja henkilöiden nimet on vaihdettu.

Lue kirja pohdiskellen ja pysähdy kysymysten äärelle. Varaa itsellesi aikaa kirjoittaa ylös vastauksesi, näin saat eniten irti tästä lukukokemuksesta. Toivottavasti löydät vastauksen myös kysymykseen – Minkälaista johtajuutta minä haluan elää?

A dare to be MAHTAWA! www.adare.fi

2 Oma heräämiseni johtajuuteen

Haluan kiittää sinua lukijani, että otit tämän kirjan lukeaksesi ja ihailen rohkeuttasi lähteä pohtimaan johtajuutta. Haluan aluksi jakaa sinulle hetken, jota ilman, tätä kirjaa ei olisi koskaan syntynyt.

Minulla oli useita vuosia sitten mahdollisuus pysähtyä, reflektoida, oivaltaa ja ottaa iso askel uudelle johtajuuden tasolle taitavan valmentajan tukemana. Johtaminen oli jo erittäin tuttua, tulokset syntyivät ja liiketoiminta oli saatu kasvuun. Koin kuitenkin johtamisestani puuttuvan jotain, mutten osannut sano mitä.

Koin jonkunlaisen heräämisen johtajuuteen. Oivalsin, että pystyn asettamaan universumin omaan tahtiini ja kasvamaan hyveelliseen johtajuuteen. Se tuli tehdä valtavalla nöyryydellä, erittäin lempeästi ja iloiten. Ymmärsin myös, ettei johtajuus (leadership) ollut mitään pehmoasioita, vaan ehdoton edellytys kovien tulosten saavuttamiselle johtamistaitojen (management) rinnalla.

Huomasin jo ensimmäisessä kohtaamisessa tietoisesti poistaneeni sen, joka oli tunteen ja ilmaisun välillä. Tiesin nyt, sen olevan sallittua, jos se tunne on aito ja vilpittömä. Halusin tukea muiden johtajuuden kasvua, palvella unelmaa, joka oli suurempi kuin minä. Johtamisen rinnalle oli saapunut johtajuus. Olin löytänyt oman johtajuuteni äänen.

Kävin läpi ihmisiä, joiden läsnäolo elämässäni oli muuttanut elämäni suuntaa tai mahdollistanut kasvuani. Kiitin ensimmäistä esimiestäni, joka oli sallinut minun kukoistaa. Kerroin entiselle liiketoiminta-alueemme johtajalle mitä se merkitsi, että hän uskoi minuun, kun en itse uskonut. Soitin useita puheluita, vain kertoakseni, miten joku hetki oli ollut merkittävä hetki matkallani.

Maaailma näytti erilaiselta johtajuuden energiasta. Väheksymättä kovien tulosten merkitystä, niiden rinnalle oli saapunut sisäinen rauha. Käsittämättömällä tavalla, täysin aiemmasta poiketen, jokainen johtajuudesta käsin kohtaamani ihminen, avasi sylinsä, kietoi kätensä ympärilleni ja ihan pienen hetken se tunne oli se tila, jossa yhdessä piipahdimme. Sieluni hengitti vaivatta, olin kasvanut johtajuuteen.

Huomasin sen, joka oli järjen ääni, muistuttavan kuinka lyhyt matka oli tästä vapaudesta koppavuuteen tai hörhöilyyn. Minä käskin sen olla hiljaa ja antaa minun kasvaa. Tajusin, että minun on etsittävä unohdetut oivallukseni... ja autettava muita löytämään tänne.

Näistä hetkistä alkoi oma matkani johtajuuden kasvussa ja johtajuuden valmentajana. Olen ollut äärettömän onnekas ja minulla on ollut mahdollisuus olla tukemassa monia kokeneita johtajia heidän matkallaan. Olen saanut nähdä sydäntä lämmittävää henkistä kauneutta, saavutettuja unelmia, rohkeaa luopumista ja uskomattomia saavutuksia. Olen saanut luoda henkilökohtaisen, aidon yhteyden valloittaviin ihmisiin, jotka ovat rohkeina näyttäneet itsensä ja löytäneet oman johtajuutensa äänen. Jokaisen johtajan matka on ainutlaatuinen ja on ollut kunnia olla rohkaisemassa heitä olemaan mahtawia. Ja täältä käsin he ovat myös yksi toisensa jälkeen nostaneet liiketoimintansa aivan uudelle tasolle.

Toivon, että tämä kirja antaa sinulle eväitä aloittaa oma matkasi ja rohkeutta olla MAHTAWA.

Lämmöllä, Nonna

3 Johtaminen ja johtajuus

Johtaja tarvitsee sekä johtamis- (Management) että johtajuus- (Leadership) osaamista onnistuakseen johtamaan liiketoimintaa menestyksekkäästi.

Johtamiseen (Management) on tarjolla suuri määrä business kirjoja, joista löytyy monia valmiita malleja mm. siitä

- Miten tehdä hyvä liiketoimintasuunnitelma
- Miten seurata kuluja ja kustannuksia (TCO – Total cost of ownership)
- Miten mallittaa ja kehittää liiketoimintaprosesseja
- Miten laskea liiketoimintamalli ja pääoman tuottoaste (ROI – Return on investment)
- Miten kehittää markkinalähtöistä ajattelua eli ymmärtää mitä markkinassa, asiakaskäyttäytymisessä ja kilpailijoilla tapahtuu sekä ymmärtää koko arvoketju
- Miten yrityksen taloudellinen ja tuotannollinen toiminta rakentuu. Liiketoiminnan johdossa tuotantotalouden perusteet on osattava hyvin.

Business kirjoista hieman vaikeammin löydettäviä johtajan taitoja on myös mm.

- Erinomainen organisointikyky
- Suunnitelmallisuus
- Analysoiva ote
- Innovointikyky

Suosittelen sinua perehtymään yllämainittuihin johtamisen alueisiin.

Johtajan on kyettävä luomaan visio, asettamaan selkeitä tavoitteita ja seuraamaan edistymistä. Erinomaista näkökulmaa antaa myös perehtyminen osakeyhtiölakiin ja eri toimielinten (yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja) rooleihin ja vastuisiin.

Johtamisen ymmärryksen lisäksi, hyvällä johtajalla on aito kiinnostus liiketoiminta-alueesta ja asiakkaista. Yleisjohtaja, jolla on laaja johtamiskokemus joltain toiselta liiketoiminta-alueelta ja erittäin toimialan tunteva johtoryhmä voi saada erinomaisia tuloksia aikaan. Usein on kuitenkin parempi hankkia kokemusta liiketoiminta-alueen eri osa-alueilta ennen liiketoimintajohtajan tehtävää. Molemmissa tapauksissa, uuden liiketoimintavastuun ottaessa on hyvä varata aikaa perehtyä yrityksen liiketoimintaan. Parhaiten tämä tapahtuu kädet savessa eli viettämällä aikaa tehden hetken erilaisia työtehtäviä yrityksen sisällä.

Johtamisen taitoja voi pohtia esim. seuraavien kysymysten kautta

- Mikä on yrityksemme liikeidea? Mitä, kenelle, miten myymme?
- Mikä on yrityksemme liiketoimintalogiikka? Mistä raha tulee?
- Mitä vaiheita tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvitaan?
- Mitä tarvetta tarjoamamme tuote tai palvelu tyydyttää?
- Miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä?
- Ketkä ovat kilpailijoitamme?
- Miten kilpailijoiden liiketoimintalogiikka eroaa omastamme?
- Mikä on yrityksemme rahoitusmalli?

Johtamistaidot (Management) on usein helpommin opittavissa kuin johtajuustaidot (Leadership), koska johtajuustaitojen kehittyminen edellyttää meitä kasvamaan ihmisinä, kehittämään ajattelua, asenteita, uskomuksia ja tapojamme. Johtamisessa tarvitaan molempia taitoja, johtamis- ja johtajuustaitoja.

Hyvä johtaja luo kasvulle suotuisat olosuhteet, ei käske kasvamaan, vaan mahdollistaa kasvun ja tukee kasvua. Olosuhteiden luonti vaatii kykyä poistaa tarpeettomat esteet onnistumisen tieltä. Suurimmat esteet ovat yleensä ihmisten mielessä – ajatuksina, uskomuksina, pelkoina. Näiden esteiden poisto on haastavaa ja vaatii johtajalta ääretöntä herkkyyttä ja kypsyyttä. Ensin on opittava johtamaan itseään, jotta voi tukea muiden kasvua.



Kuva 1 – Johtajuus kuuluu kaikille

Johtajuuteen ei tarvita titteliä tai johtajan asemaa, vaan johtajuus kuuluu kaikille. Jokainen voi kasvaa johtajuuteen, jos on valmis olemaan rehellinen itselleen, kokemaan epämiellyttäviä tunteita ja iloitsemaan kasvusta. Tässä kirjassa keskitytään johtajuustaitojen ensiaskeliin. Kirja sopii niin itsensä johtajuutta kehittäväälle, ensi kertaa esimiehenä olevalle kuin ison organisaation johtajalle, joka haluaa kasvaa poikkeukselliseksi johtajaksi.

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

4 Työhyvinvointi

Nykypäivän työyhteisöissä voidaan huonosti. Liian usein ihmiset kokevat itsensä uupuneiksi tai työkuorman liian suureksi. Jatkuvat YT-neuvottelut aiheuttavat sekä epävarmuutta, että työkuorman kasvamista. Ihmisten on vaikea ajatella seuraavan vuoden onnistumisia, vaan aikafokus lyhenee ensi viikkoon tai pahimmillaan seuraavaan päivään.

Epävarmuus syö valtavasti energiaa eikä innovatiivisuudelle ja luovuudelle jää tilaa. Työhyvinvointia heikentää myös se, ettei tiimeissä enää ehdi syntyä pitkiä ja syviä ihmissuhteita, koska vaihtuvuus tiimissä saattaa olla suurta jatkuvien organisaatiomuutosten seurauksena. Juuri kun on oppinut uusien tiimiläisten nimet, tulee taas uusi organisaatiomuutos ja uusi esimies. Joskus ei edes ehdi oppia tiimin nimeä, kun se jo muuttuu uuteen, hienompaan nimeen.

Monessa yrityksessä on myös jatkuva paine tehostaa työskentelyä. Tehostaminen on hyvä asia, kun asioiden fiksummin tekemistä johdetaan. Pysähdytään miettimään miten asiat voi tehdä helpommin, nopeammin ja laadukkaammin. Kokeillaan ja opitaan. Ja kun tehostetun työtavan lopputuloksena ei tarvita enää niin paljon ihmisiä, ei osaavaa väkeä ohjata saman tien ulos yrityksestä, vaan vapautuneiden ihmisten osaamista ja kyvykkyyttä kehitetään ja he kykenevät vastaamaan liiketoiminnan kasvun vaatimuksiin.



INSTITUTE OF BUSINESS AND TECHNOLOGY
FACULTY OF SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITY

FOCUS ON YOUR CAREER

Aarhus University, Institute of Business and Technology in Denmark, has a unique study environment in which you, as a student, are in close contact with teachers and obtain practical knowledge in local and international businesses during your studies. In other words, theory and practice go hand in hand at AU-IBT, thus preparing you thoroughly for a career at the time of graduation. And all bachelor and master programmes are free.

For more information: www.hih.au.dk/en

Birk Centerpark 15
DK - 7400 Herning
info@hih.au.dk
hih.au.dk

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

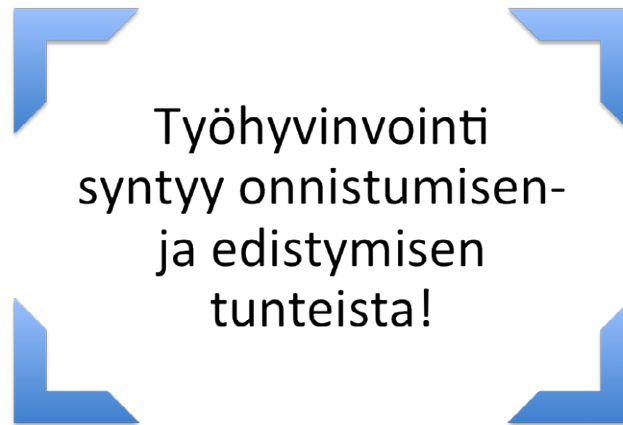
Valitettavan usein, tehostamista tehdään vain vähentämällä ihmisiä ja jakamalla heidän työnsä jäljelle jäävien kesken. Mitään aitoa järkevöittämistä tai innovatiivisuutta nykytoiminnassa ei tehdä, vaan ihmiset tekevät vain hurjasti enemmän töitä. Tuottavuus ei korreloi työn määrän kanssa. Kukaan ei huomaa, miten nopeasti ollaan tilanteessa, että asiakkaat haluaisivat ostaa, mutta yrityksellä ei ole enää toimituskykyä. Henkilöstö on uupuneita ja pelko oman työn puolesta, huoli asuntolainoista ja seuraavasta YT-kierroksesta vievät suurimman osan ihmisten energiasta. Johto lisää panoksia tiukalla viestinnällä, että olemme kriisissä, nyt on tehtävä kovasti töitä, ja henkilöstö voi entistä huonommin.

Työhyvinvoinnista puhutaan tänä päivänä paljon enemmän kuin ennen. Samaan aikaan monessa yrityksessä ihmiset voivat huonommin kuin koskaan ennen. Säästöpainneiden seurauksena henkilöstölle järjestettävät juhlat ja retket on säästetty pois ja pikkujouluakaan ei vietetä kaikissa yrityksissä. Henkilöstöinfoissa puhutaan henkilöstön tärkeydestä, ja korostetaan arvoja. Kaiken tämän keskellä asialleen omistautunut esimies yrittää hartiavoimin järjestää tiimilleen jotain kivaa, lähes olemattomalla budjetilla, nostaakseen ihmisten mielialaa, eikä oikein käsitä, miksei ravintolassa yhdessä syöty illallinen vaikutakaan motivaatioon ja lisää työhyvinvointia.

Esimies, joka aidosti välittää tiiminsä hyvinvoinnista, kokee usein avuttomuutta, kun ei tiedä miten voisi turbulentissa markkinatilanteessa rauhoitella henkilöstöä ja saada heidät keskittymään työhönsä. Ihmiset ovat väsyneitä, johto entistä kovemmassa paineessa ja tuottavuus takkuilee.

Esimies voi tehdä paljon, kun hän muistaa, että uupumus aiheutuu eniten siitä, että hallinnan tunne häviää. Ihminen uupuu, kun hänelle tulee tunne siitä, ettei voi vaikuttaa asioihin. Kun ihminen kokee itsensä uupuneeksi, vaikka esimies jakaa töitä uudelleen, hän saattaa hämmennyksekseen huomata, että henkilö on vain entistä uupuneempi. Johtajuudessa tulee nähdä sekä työkuorma, että hallinnan tunne. Työkuorman tulee olla henkilön osaamiseen ja suorituskykyyn sopiva. Hänellä tulee olla mahdollisuus tehdä valintoja, vaikuttaa omaan työtehtäväänsä, niin että hallinnan tunne säilyy.

On hyvä myös muistaa, että työhyvinvointi ei ole sirkushuveja ja sitä että työpaikalla on kivaa. Työhyvinvointi syntyy siitä, että on innostava tavoite, jonka eteen ponnistellaan. Siitä, että ympärillä on ihmisiä, joihin on syntynyt luottamus. Välillä taistellaan ja kannustetaan toisiamme, ja välillä onnistutaan ja tuuletetaan sitä. Työhyvinvointi syntyy onnistumisen- ja edistymisentunteista. Silloin työpaikallakin on kivaa ja kahvitilasta kuuluu naurua.



Kuva 2 – Työhyvinvointi syntyy onnistumisen- ja edistymisen tunteista

Ihminen voi työssään hyvin, kun

- Hänellä on joku innostava tavoite, päämäärä tai unelma
- Hän tekee jotain minkä aidosti kokee merkitykselliseksi
- Hän kokee tulevaisuutensa kuulluksi
- Hän tuntee työnsä olevan tärkeää
- Hän kokee olevansa arvostettu
- Hän kokee tulevaisuutensa kohdelluksi oikeudenmukaisesti
- Hänellä on hallinnan tunne työssään ja elämässään
- Hän kokee edistyvänsä, oppivansa, saavansa asioita valmiiksi
- Hän kokee onnistumisen ja ilon tunteita

Ilahtunut työntekijä on tuottava ja luova. Hän palvelee asiakkaita hyvässä energiassa ja mahdollistaa asiakkaille hyvän palvelukokemuksen.

Työhyvinvointi vaatii hyvää johtajuutta – aitoa ihmisten kohtaamista, huomioimista ja arvostamista! Tässä kirjassa on kuvattu kymmenen johtajuuden tärkeintä taitoa.

5 Ammattitaito

Ammattitaitoinen johtaja osaa mukauttaa johtamistyyliään erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. Toisissa tilanteissa on hyvä olla selkeä ja napakka, antaa yksiselitteinen käsky. Kun taas toisissa tilanteissa on parempi ottaa valmentava ote ja tukea tiimiä löytämään heille paras ratkaisu itse. On selvää, ettei tulipalon syttyessä ole aika keskustella siitä, mitä tavaroita kukakin haluaa mukaansa tai mitä mieltä jokainen on ehdotetusta poistumistiestä. Silloin on johtajan tehtävä antaa selkeät ohjeet, pysyä rauhallisessa energiassa ja johtaa tiimensä turvallisesti ulos rakennuksesta.

Erilaisia ihmisiä on myös johdettava eri tavoin. Erilaisuuden johtaminen on osa päivittäistä johtamistyötä ja se vaatii suunnatonta herkkyyttä, havainnointikykyä ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Sen lisäksi ammattitaitoinen johtaja kykenee johtamaan erilaisuutta myös itsensä kehittämisen kautta. Hän on valmis ja kykenevä muuttamaan myös omaa ajattelua, uskomuksiaan ja tapojaan. Hän osaa myöntää olevansa väärässä ja kykenee toimimaan uudella tavalla.

Ollakseen ammattitaitoinen, on johtajan osattava kaksi ammattitaitoa ja omattava ainakin yksi kriittinen ominaisuus. Ensimmäinen ammattitaito on liiketoiminnan ymmärrys. On ymmärrettävä missä liiketoiminnassa yritys on, tiedettävä mistä raha tulee, mihin asiakastarpeeseen vastataan ja minkälainen arvoketju on. On oltava riittävä ammattitaito liiketoiminnan eri tehtävistä, jotta ymmärtää kokonaisuuden. Tämän ammattitaidon voi hankkia sekä kouluttautumalla että käytännön työllä.

Toinen ammattitaito on johtamisen ammattitaito. Ei riitä, että liiketoiminnassa ammattitaitoinen henkilö nimitetään esimieheksi, johtajan ammattitaito on aivan oma ammattinsa. Sitä on myös opiskeltava, harjoiteltava ja kerättävä kokemusta erilaisista johtamistilanteista. Johtaminen on siinäkin mielessä monimutkainen ammattitaito, että on hallittava sekä johtaminen (management) että johtajuus (leadership), kasvaakseen ammattitaitoiseksi johtajaksi. Johtajuuden kasvu vaatii kypsymistä ihmisenä ja valmiutta panostaa omaan kasvuun.

Kahden ammattitaidon oppiminenkaan ei vielä riitä erinomaiseen johtamiseen. On omattava ainakin yksi kriittinen ominaisuus – energia.

Tässä kirjassa keskitytään johtajuuden kasvuun ja niihin kymmeneen taitoon, joiden osaaminen antaa sinulle avaimet poikkeukselliseen johtajuuteen.

6 Taito nro.1 – Reflektointi

Tietoiseksi tuleminen omista ajatuksista, tunteista, kehonkielestä ja teoista on tie edistymiseen ja onnistumiseen. Me uskomme olevamme tietoisia, kunnes tulemme tietoisiksi ja ymmärrämme ettemme olleet hereillä.

Dalai-laman lause jäi pitkään ohjaamaan omaa kasvuprosessiani. ”Opiskele saadaksesi tietoa. Meditoi saadaksesi ymmärrystä.” Johtajuuden ensimmäinen taito on reflektoinnin taito.

Johtajuudessa ei ole kyse tittelistä tai asemasta, eikä siitä mitä osaat tai mihin kerrot uskovasi vaan siitä kuka olet, ihmisenä. Ensimmäisenä askeleena johtajuuden kasvussa on otettava aikaa tutustua itseemme, reflektoida kokemuksia, elämää ja omia ajatus- ja toimintamalleja. On uskallettava pohtia vastauksia kysymyksiin:

- Kuka olen?
- Mistä tulen?
- Kuka haluan olla?
- Minne haluan mennä?



||| We have ambitions. Also for you.

SimCorp is a global leader in financial software. At SimCorp, you will be part of a large network of competent and skilled colleagues who all aspire to reach common goals with dedication and team spirit. We invest in our employees to ensure that you can meet your ambitions on a personal as well as on a professional level. SimCorp employs the best qualified people within economics, finance and IT, and the majority of our colleagues have a university or business degree within these fields.

Ambitious? Look for opportunities at www.simcorp.com/careers

 SimCorp

www.simcorp.com

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Jos nyt haluat saada tästä kirjasta kaiken irti, ja ottaa aidosti rohkeat askeleet johtajuuteen, ota esiin vihko ja kirjoita siihen ajatuksella vastaukset edellä esittämiini kysymyksiin. Johtajuuteen ei kasveta lukemalla lisää informaatiota vaan haastamalla omaa ajattelua.

6.1 Arvot

Nykypäivän johtamiseen kaivataan huomattavasti enemmän arvopohjaista johtajuutta. Tarvitaan enemmän vastuullista, hyveellistä ja kestävän kehityksen johtajuutta. Aitoa ymmärrystä siitä, että teot puhuvat arvojen kieltä. Reflektoidulla tekoja rehellisinä itsellemme, kuulemme arvojemme sanat.

En unohda koskaan sitä hetkeä, kun huomasin, että omat tekoni puhuivat arvojeni kieltä. Sanoja, joista olin järkyttynyt. Olin ollut useita vuosia kolmen lapseni kanssa yksin, kun todella oivalsin miten helposti ja huomaamatta voi irtautua omista arvoistaan. Arki kolmen lapsen yksinhuoltajana oli jatkuvaa jaksamisen rajoilla taiteilua. Ihania ilon hetkiä ja jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta.

Nautin työstäni ja uppouduin mieltäni kiehtoviin tehtäviin valtavalla innolla, ja samaan aikaan kaipasin enemmän aikaa lasteni kanssa. Kerroin ystäville, kollegoilleni ja itselleni kuinka lapseni ovat kaikkeni, kaikista tärkeintä maailmassa, he tulevat aina kaikessa ensin. Se oli tärkein arvoni, lasteni hyvinvointi.

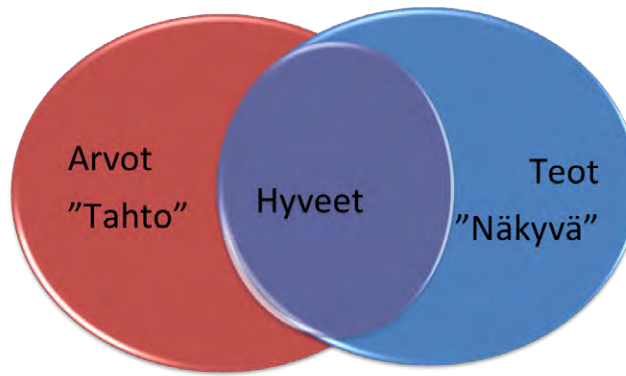
Nuorin poikani Nooa kävi eskaria ja tulossa oli viimeiset joulujuhlat päiväkodilla. Viimeinen lapseni, viimeiset päiväkodin joulujuhlat. Tunsin suunnatonta haikeutta, tiesin yhden aikakauden olevan tulossa päätökseen, juhlien edustavan meille molemmille tärkeää siirtymistä. Joulujuhla muuttui vieläkin merkittävämmäksi, kun Nooa sai kuninkaan roolin joulujuhlan näytelmässä.

Monta iltaa roolia harjoiteltiin olohuoneessa aivan tohkeissaan ja Nooa selvästi jännitti valtavasti. Edellisenä iltana ei meinannut uni tulla ollenkaan, ja poika nukkui kruunu päässään, ollakseen jo aamulla valmis illan esitykseen.

Joulujuhlapäivänä huomasin saapuvani päiväkodille, kun kaikki muut vanhemmat taputtivat esitykselle. Minulla oli ollut jotain tärkeää töissä.

En unohda koskaan sitä pysähtymistä omien tekojeni ääneen.

Teot paljastavat arvomme, meille itsellemme ja ihmisille ympärillämme. Kuuntelemmeko tekojemme sanoja?



Kuva 3 – Teot, Arvot ja Hyveet

Arvot ovat ”Tahto minä” eli ihminen, joka kerron itselleni ja muille olevani.

Arvot,

- joita kerron itselleni ja muille
- joiden haluan olevan totta
- joihin on järkiperusteet
- joita pyrin noudattamaan

Teot ovat ”Näkyvä minä” eli ihminen, jona muut minut kokevat.

Arvot,

- joita tekoni puhuvat
- jotka ovat muille totta
- joihin on opitut perusteet

Hyveet ovat ”Hyveellinen minä” eli ihminen, joka haluan olla ja jona muut minut kokevat

Arvot,

- joihin uskon ja joita elän
- jotka ovat totta
- joihin on tunneperusteet
- joista en tingi, joita noudatan
- joita vastoin en kykene toimimaan

Minulla ”tahto minä” kertoi lasteni hyvinvoinnin olevan minulle tärkeintä, mutta ”näkyvä minä” jäi tekemään töitä vaikka tiesi moottoritien olevan ruuhkainen. Mitä enemmän ”tahto minä” ja ”näkyvä minä” eroavat toisistaan, sitä huonommin me voimme. Sitä enemmän me valehtelemme itsellemme, emmekä ole hereillä.

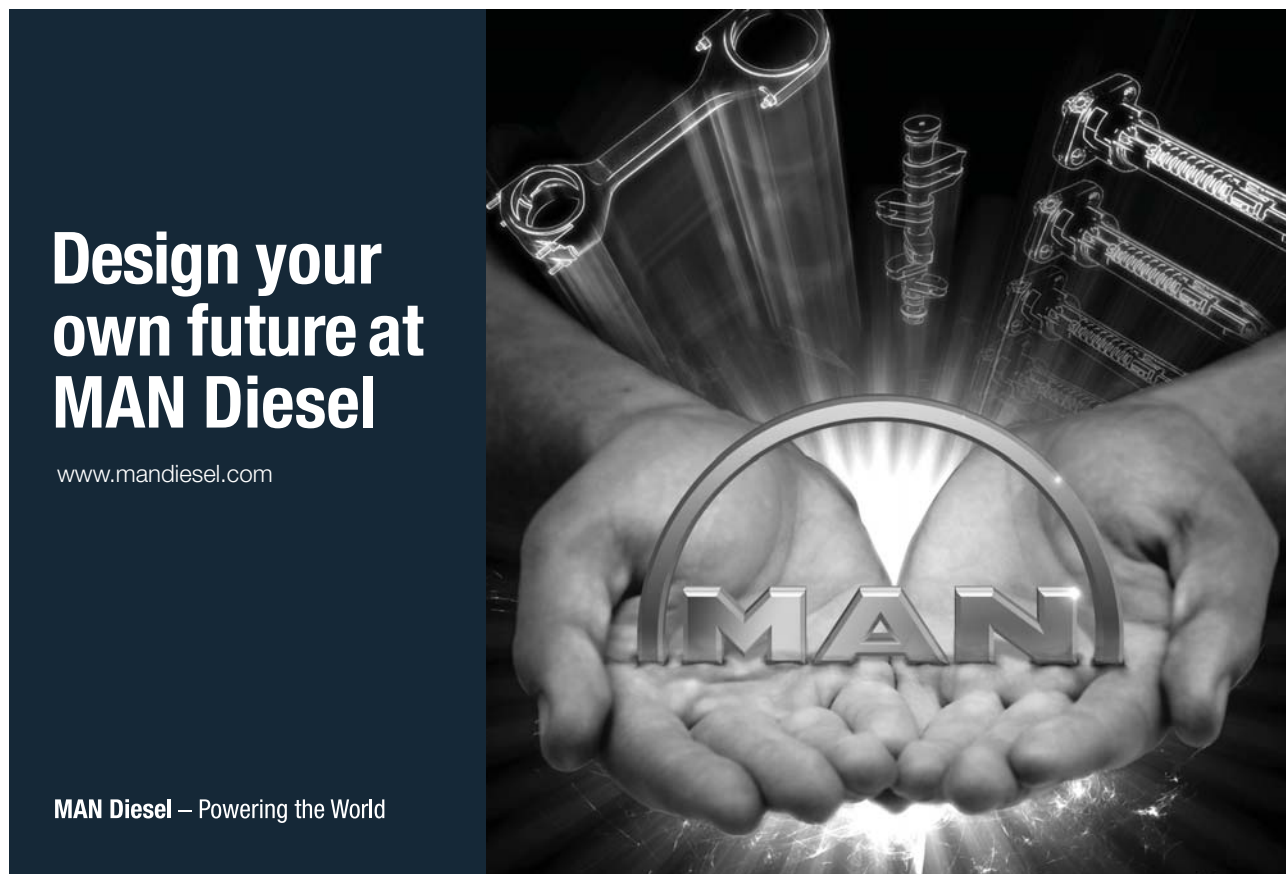
Mitä enemmän elämässämme teemme asioita arvojemme pohjalta, ”hyveellisenä minänä”, sitä enemmän meillä on hyvinvointia, iloa ja rauhaa. Sitä luotettavampi, rehellisempi ja karismaattisempi johtajuuden äänemme on. Sanat ja teot puhuvat samaa kieltä.

Pohdi hetki

- Mitkä arvot ovat sinulle kaikista tärkeimpiä?
- Mikä sinulle elämässä on tärkeintä?
- Mikä sinulle työssäsi on tärkeintä?
- Miten nämä arvot näkyvät teoissasi?

6.2 Rehellisyys

Rehellisyys itselleen ei ole aina ihan helppoa. On kyettävä kuuntelemaan omien tekojen kieltä sekä erottamaan tapahtunut, oma tulkinta ja tunnereaktio toisistaan. On opittava näkemään asiat niin kuin ne ovat, vain havaitsemaan, tulkitsemisen sijaan.



**Design your
own future at
MAN Diesel**

www.mandiesel.com

MAN Diesel – Powering the World

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Muistele jotain lähipäivien tilannetta. Seuraa omia tekoja ja puolueettomasti havainnoi

- Mitä tapahtui?
- Miten tapahtuneen tulkitsit?
- Mikä tunne sinulle nousi?
- Mitä teit?
- Mitä arvoja tekosi kertovat?
- Mitä et tehnyt?
- Miten muuten olisit voinut tilanteen tulkita?

Jos et jo aiemmin ottanut vihkkoa esiin, tee se nyt ja kirjoita pohdintasi ylös.

Eräässä valmennustilanteessa Pekka haukotteli pitkästyneesti. Aloin ärsyntyä. Pitikö hän juttujani typerinä? Enkö valmentanutkaan riittävän osaavasti? Eikö hän ymmärtänyt ollenkaan käsitellyn aiheen tärkeyttä liiketoiminnan kasvulle? Mitä enemmän keskityin Pekan pitkästyneeseen haukotteluun, sitä suuremmaksi ärsyyntymiseni tunne kasvoi.

Päätin lisätä panoksia ja haastaa johtoryhmää vielä toisenlaisella pohdinnalla, jossa jokainen joutuisi kohtaamaan tilanteen, jota yritin oivalluttaa heille. Ryhmän pohtiessa kysymystä, sain hetken aikaa huomata mitä olin tehnyt. Olin tehnyt tulkinnan. Mitä tapahtui, oli haukotus, ei muuta. ”Pitkästyneesti” oli jo oma lisäykseni, joka sisälsi tulkinnan.

Olisin yhtä hyvin voinut tehdä tulkinnan, että Pekka haukotteli ”väsyneesti” eli hänen verensokerinsa alkoi olla alhaalla. Tämä oli paljon loogisempi tulkinta. Pitkästymiseen ei ollut mitään viitteitä. Johtoryhmä oli edistynyt huimaa vauhtia ja he olivat tehneet valtavan suuren päätöksen liiketoimintansa kannalta. Pekka oli esittänyt aktiivisesti kysymyksiä ja haastanut todella itseään valmennuksen aikana.

Sen sijaan väsymiseen oli kaikki perusteet. Olimme työstäneet isoja asioita jo pian kaksi kokonaista päivää aamusta iltamyöhään ja lähes kolmeen tuntiin, emme olleet pitäneet yhtään taukoa. En ollut antanut heille yhtään taukoa. Tajusin, että vaikka ”tahto minä” kertoi arvona olevan asiakkaan kasvu, teot ja tulkintani kertoivat minulle, että olin ensisijaisesti huolissani siitä, olinko hyvä valmentaja, pidettiinkö minun juttujani hyvinä. ”Voi luoja sentään” huokaisin itselleni ja ohjasin ryhmää hakemaan kahvia ja hedelmiä. Oli aika pitää tauko!

Kun pystyt erottamaan tapahtuneen, oman tulkintasi ja tunteesi toisistaan, kykenet johtamaan mitä tahansa tilannetta.

Kasvaaksesi hyväksi johtajaksi, sinun on kasvettava hyvänä ihmisenä. Tähän ei ole oikotietä, ei kursssia tai kirjaa, jonka lukemalla voit oppia tiedot tai taidot. Ihmisenä kasvu tapahtuu aina sisältä käsin, itse oivaltamalla ja vaatii aikaa ja rohkeutta rehellisyyteen. Siihen voi saada paljon tukea johtajuuden valmennuksella, jossa valmennuksen aikana harjoitellaan paljon reflektointitaitoja. Tukea voi saada myös läsnäolo- ja hyvejohtajuutta käsittelevistä kirjoista, jos todella pysähdyt pohtimaan lukemaasi joka kappaleen jälkeen. Lopulta sinun on kuitenkin sisimmässäsi tahdottava olla hyvä ihminen ja tehtävä valintoja – johdonmukaisia valintoja, joka päivä.

Elämä on täynnä hetkiä, joissa voi valinnoillaan joko ottaa askelia tahtomaansa hyveelliseen suuntaan tai valehdella itselleen. Reflektoinnilla voit haastaa itseäsi täydelliseen rehellisyyteen, vastuunottamiseen elämästäsi ja valinnoistasi.

Äärettömän usein me ulkoistamme vastuun ja uskomme omiin tarinoihimme. Entä jos olisimme täysin rehellisiä itsellemme ja muille. Miltä se kuulostaisi?

- ”Tulin päiväkodille myöhässä, koska moottoritiellä oli kauhea ruuhka.” tilalle
 - o ”Myöhästyin, koska lähdin liian myöhään.”
- ”Minulla ei ollut aikaa soittaa äidilleni.” tilalle
 - o ”Zumbaan meno oli minulle juuri nyt tärkeämpää kuin äidille soittaminen.”
- ”Minun on nyt pakko lähteä.” tilalle
 - o ”Valitsen olla seuraavassa palaverissa ajoissa.”
- ”En ehtinyt pysähtyä auttamaan.” tilalle
 - o ”Pysähtyminen tuntui epämukavalta, enkä halunnut tuntea sitä tunnetta.”
- ”Aikataulu venyi, koska meillä oli liian vähän resursseja.” tilalle
 - o ”En ottanut riittävästi aikaa varmistaakseni osaavien ihmisten käytettävyyden.”
- ”Haluaisin matkustaa Pariisiin, muttei minulla ole siihen rahaa.” tilalle
 - o ”Minulle on tärkeämpää omistaa taulutelevisio ja uusi iPad kuin käydä Pariisissa.”
- ”Henkilöstö ei toimi uuden strategian mukaisesti.” tilalle
 - o ”En ole johtajana kommunikoinut strategiaa ymmärrettävästi.”
- ”Minun on ihan pakko nyt sanoa, että...”
 - o ”Minun näkemykseni on, että...”

Yleisimmät valheet itsellemme ovat sukua ”ei ole aikaa”, ”ei ole rahaa”, ”olen liian nuori”, ”olen liian vanha”, ”on pakko” teemoille. Yksi valittavan yleinen selitys asioiden tekemättä jättämisille on ”ei ole johdon sitoutumista”.

Kaikilla näillä tavoilla me ulkoistamme vastuun, emme ole rehellisiä itsellemme. Jos haluat saada aikaan jotain, keskity siihen mitä voit tehdä, äläkä siihen mitä sinulla ei ole. Kun kohtaamme rehellisinä tilanteemme, meidän on paljon helpompi löytää uusia ratkaisuvaihtoehtoja.

Meillä on myös ikävä tapa yrittää päästä helpolla. Taipumus vältellä epämukavia tunteita ja tapa siirtää epämukavia tehtäviä huomiseen. Johtajuuteen kasvun edellytyksenä on hyväksyä se tosiasia, että elämä ei ole helppoa. Sen ei ole tarkoituskaan olla. Se on elämää, juuri sellaisena. Rehellisyyden ytimessä on hyväksyntä ja sitä kautta vapautuminen vastuunottoon.

Johtajana meillä on tavoitteita liiketoiminnan kasvulle, henkilöstön hyvinvoinnille, asiakkaiden arvonn kokemukselle ja omistajien tuotoille sekä omalle onnistumisellemme. Tehdäksemme näistä tavoitteista totta meidän on kestävä myös epämukavat hetket ja tunteet, joita matkanvarrella väkisinkin tulee eteen. Hetket, jolloin tekisi mieli luovuttaa, jolloin tuntuu pahalta tai epämiellyttävältä. Hetket, jolloin saamamme kritiikki tuntuu erityisen pahalta tai uskomme onnistumiseen horjuu.

Trust and responsibility

NNE and Pharmaplan have joined forces to create NNE Pharmaplan, the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries.

Inés Aréizaga Esteva (Spain), 25 years old
Education: Chemical Engineer

– You have to be proactive and open-minded as a newcomer and make it clear to your colleagues what you are able to cope. The pharmaceutical field is new to me. But busy as they are, most of my colleagues find the time to teach me, and they also trust me. Even though it was a bit hard at first, I can feel over time that I am beginning to be taken seriously and that my contribution is appreciated.



NNE Pharmaplan is the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries. We employ more than 1500 people worldwide and offer global reach and local knowledge along with our all-encompassing list of services.
nnepharmaplan.com

nne pharmaplan®



Jos matkalla ei tunnu jollain tavalla epämukavalta, et haasta itseäsi tarpeeksi, et ole lähelläkään sitä, mihin oikeasti pystyt. Epämukavuus kasvattaa meitä, kun saamme säännöllisesti onnistumisen kokemuksia. Asiat, jotka ennen olivat epämukavia, muuttuvat mukaviksi. Lenkkireitti, joka muutama kuukausi sitten sai sinut läähättämään ja pelkäämään että sydämesi tulee ulos rintakehästä, tuntuu tänään miellyttävältä ulkoilulta.

Pohdi hetki ja haasta itseäsi rehellisyyteen

- Päästänkö itseni helpolla?
- Olenko todella rehellinen itselleni?
- Missä voisin haastaa itseäni enemmän?
- Mikä merkitsisi minulle valtavaa edistymistä?

6.3 Kiitollisuus

Reflektointi mahdollistaa oppimisen ja auttaa meitä näkemään itsemme. Säännöllinen pysähtyminen auttaa myös näkemään ne asiat, joista olet kiitollinen. Kiitollisuus laajentaa näkökulmaa elämän ja liiketoiminnan haasteisiin ja antaa syvyyttä johtajuuteen. Kiitollisuus on myös uskomattoman tehokas katkeruusrokete, joka pitää meidät ihmisenä auki kohtaamisissa. Johtajuus on juuri sitä, yhteyden luomista ihmisiin. Voidaksesi luoda yhteyden toisiin, on sinun ensin löydettävä vahva yhteys itseesi.

Ihmisenä kasvussa ja yhteyden luomisessa itseesi, reflektoinnin taito on korvaamaton taito. Reflektoinnin kautta saa paljon tietoa siitä, minkälaiseksi ihmiseksi haluat kasvaa ja kuka todellisuudessa olet tänään.

Jotta voit tutustua itseesi ja harjoitella rehellisyyttä itsellesi, on reflektointia harjoiteltava.

Yksinkertaisimmillaan reflektointi on jonkun kokemuksen pohdintaa esimerkiksi tämänkaltaisten kysymysten kautta:

- Miten koin tapahtuneen?
- Miltä tuntui?
- Mitä opin?
- Mitä ajattelin?
- Mitä tämä kertoo minusta?
- Miten voisin seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa toimia?

Reflektoinnin aikana on hyvä pysähtyä myös pohtimaan mitä oivalluksia tästä pohdinnasta sain?

Reflektointi on kaiken syvemmän oppimisen edellytys. Hyvänä keinona toimii perinteinen kynä ja paperi, joka ohjaa aivoja prosessoimaan asiaa eri tavalla ja auttaa kirkastamaan asioita, kun ajatukset on muotoiltava lauseiksi.

Voit ottaa jonkun lähiaikoina tapahtuneen tilanteen ja kokeilla edellä mainittujen kysymysten kautta reflektoida tapahtunutta. Mitä oivalsit juuri?

6.4 Reflektoinnin voima

Reflektointia kannattaa harjoitella säännöllisesti sekä yksin, että jonkun valmentavalla otteella pohdintaa tukevan henkilön kanssa. Moni menestynyt johtaja käyttää coachia tai mentoria tähän tarkoitukseen, kasvunsa tukena tai hyödyntävät johtajaverkostoja, joissa samassa tilanteessa olevat ihmiset reflektivat asioita yhdessä. Reflektointi kehittää aivoja ja vahvistaa reflektoinnin kykyä.

Timo oli vastikään ottanut uuden tiimin vetääkseen, jonka yksi jäsen oli ollut pitkään sairaslomalla. Kun Sari palasi töihin, hänelle sovittiin aloitettavaksi työkokeilu. Hyvin nopeasti Timo näki, ettei Sari suoriutunut töistään ja haki apua työterveyshuollosta Sarin tukemiseksi. Sari koki työkuorman liian suureksi ja työympäristön painostavana ja toi vahvasti negatiivisia näkemyksiään yrityksen toiminnasta tiimipalavereissa esille. Sari tuntui ahdistuneelta ja hänellä oli tarve puhua kollegoidensa kanssa asioista, jotka eivät toimineet ja tuntuivat pahalta.

Timo yritti tukea Saria jakamalla töitä uudelleen, mutta mitä vähemmän Sarille annettiin töitä, sitä huonommin hän suoriutui. Timo istui huoneessaan hiljaa ja tuijotti sateen piiskaamaan ikkunaa. Hän pohti miten voisi itse toimia johtajana toisin.

Kaikista tukitoimista ja työjärjestelyistä huolimatta, Sari ei suoriutunut työtehtävistään. Keskusteltuaan useaan otteeseen henkilöstöpäällikön kanssa, Timo päätyi raskain mielin irtisanomisprosessin aloituspäätökseen. Timo istui huoneessaan taas hiljaa, pimeässä, kuunnellen omaa hengitystään. Tilanne ja käydyt keskustelut pakottivat Timon miettimään, mitä mieltä hän ihmisenä tilanteesta on, miten on itse toiminut johtajana, miten Sari tilanteen mahdollisesti kokee ja mitä näkökulmia on jäänyt pohtimatta.

Itse irtisanomistilanne tapahtui empatiaa osoittaen, mutta vahvasti asia edellä. Kun tilanne oli ohi, Timo koki tarvetta pohtia tilannetta henkilöstöjohtajan tukemana. Hän otti aikaa pohtia mm.

- Mitä minä tässä tein? Teinkö kaikkeni?
- Mihin asioihin uskon? Toiminko arvojeni pohjalta?
- Mikä olisi tehnyt tilanteesta Sarille helpomman?
- Kohtasinko hänet ihmisenä irtisanomistilanteessa?
- Mitä muita tilanteita ryhmässäni on, joihin minun tulee puuttua, jotta tilanne ei koskaan kärjisty vastaavaksi?
- Mitä minun tulee muuttaa omassa johtamisessani?

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

Timo oivalsi, että hänen olisi puututtava aikaisemmin asioihin. Hänen tulisi tiimipalaverissa rajoittaa tilaa negatiivisuutta ympärilleen levittäviltä ihmisiltä ja käsitellä asioita toisella tavalla. Hän tunnisti tiimissään kaksi muuta henkilöä, jotka eivät mahdollisesti voineet hyvin työyhteisössä ja päätti muuttaa johtamistaan.

Timo otti tietoisesti enemmän kontaktia näihin kahteen ihmiseen. Hän kuunteli, antoi aikaansa ja halusi ymmärtää miten voisimme lisätä heidän ja koko työyhteisön hyvinvointia. Henkilöt alkoivat kokea tulevansa kuulluiksi. Timo osallisti heitä toimenpiteisiin työhyvinvoinnin parantamisessa ja hiljalleen henkilöt alkoivat nähdä onnistumisia ja mahdollisuuksia. Tiimin ryhmädynamiikka muuttui täysin, projektien kannattavuus lähti nousuun ja Timo koki kehittyneensä johtajuuden ensi askelissa. Ilman Timon rohkeutta reflektoida tilannetta ja tahtoa muuttaa jotain omassa johtamisessaan, hänellä olisi mitä todennäköisemmin ollut edessä uusi vaikea tilanne.

6.5 Puhdas Sinä

Jos haluat kokea reflektoinnin syvän voiman ja kehittyä poikkeukselliseksi johtajaksi, on sinun uskallettava syventää reflektointia heittäytymällä keskustelemaan oman alitajuntasi kanssa.

Et ole mielesi – kuuntele kuka olet.

Your energy shapes the future.

e-on



Opettele esittämään kysymyksiä itsellesi ja odota rauhassa niihin vastauksia, jostain ajattelun toiselta puolelta. Sieltä missä ajattelu ei ole loogista päättelyä, perusteltua, järkeilyä – vaan puhdas Sinä. Tämän taidon kehittyminen vaatii usein vuosia ja avaa sinulle pääsyn tietoon, ratkaisuihin ja arvoihin, joissa piilee sinun sisäinen voimasi.

Huomaa, jos tämä kohta kirjaa nostaa sinussa defenssireaktion. Jos huomaat luokittelevasi tämän osan hörhöilyksi, salli sen ajatuksen tulla ja siirrä se sitten syrjään. Se mitä et vielä ymmärrä, ei välttämättä ole huonoa.

Reflektointi on johtajuuden kasvun ensimmäinen taito, aloita harjoittelu jo tänään. Jos et reflektoi kokemuksiasi, et opi niistä. Ilman reflektointitaitoa et kasva johtajuuteen.

Pyydä ystävää esittämään nämä kysymykset sinulle. Älä ajattele mitään, vain kuuntele mitä sisimpäsi kertoo. Älä arvioi, arvostele tai arvota vastauksia, ota ne vain sellaisena kuin ne tulevat. Seuraavalla kerralla voit jo kysyä itse kysymykset itseltäsi ja jäädä odottamaan vastauksia.

- Mikä minulle on tärkeää? (Ei se mitkä arvot ovat ”oikeita”, vaan mikä minulle on todella tärkeää?)
- Miten asian tärkeys näkyy ajankäytössäni? (Rehellisesti)
- Mikä tänään toi minulle iloa?
- Mitä tarvitsen onnistuakseni?
- Missä asioissa olen viisastumassa?
- Mistä haluan olla ylpeä?


Useita vuosia sitten Johanna haki tiiminvetäjän paikkaa, oltuaan lähes kymmenen vuotta tiiminvetäjänä toisessa yksikössä. Haastattelutilanteessa henkilöstöjohtaja esitti hänelle perinteiset kysymykset vahvuuksista ja motivoitumisesta. Johanna ei oikein osannut kertoa mitä osaa tai mistä motivoituu. Hän kuvasi työtehtäviään mekaanisesti ja lopulta tuijottaen lasittuneella katseella pöytään, kertoi esimieheltään toistuvasti saamastaan kritiikistä ja epäkunnioittavasta käytöksestä. Oli ilmeistä että Johannan itseluottamus oli olemattoman pientä ja haastattelutilanne oli menossa katastrofin tielle. Johannan onneksi toisena haastattelijana toimi johtaja, joka kykeni kuulemaan.

Vahvasta johtajuuden läsnäolosta, kannustavalla katseella ja tarkasti kuunnellen, haastattelija kysyi

- Minkälaista hyvää palautetta Johanna oli saanut asiakkailtaan, alaisiltaan tai kollegoiltaan?
- Minkä hän arvioi olevan syynä siihen, että asiakkaat ostivat toistuvasti uudelleen?
- Minkälaisena hän näki yrityksen viiden vuoden kuluttua?
- Miltä hänestä tuntuisi kasvaa johtajana?
- Mitä sellaisena päivänä oli tapahtunut, kun Johanna lähti töistä täynnä intoa ja onnistumisen kokemusta?
- Mikä hänelle työssä oli tärkeää?
- Minkälaisessa työssä hän loistaisi?
- Mitä hän tekisi ensimmäisenä, jos hänet valittaisiin tähän tehtävään?
- Mihin hän tässä tehtävässä keskittyisi?
- Mitä hän odottaisi uudelta esimieheltään?

tieto.com

Is simplifying the world
challenging enough for you?



Tieto is an IT service company providing IT, R&D and consulting services. With approximately 17 000 experts, we are among the leading IT service companies in Northern Europe and the global leader in selected segments. We specialize in areas where we have the deepest understanding of our customers' businesses and needs. Our superior customer centricity and expertise in digital services set us apart from our competitors.

Knowledge. Passion. Results.

tieto

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Haastattelukeskustelun sävy muuttui täysin. Enää ei arvioitu Johannaa, hänen osaamistaan tai motivaatiotaan, vaan tutkittiin hänen potentiaaliaan. Tutkittiin yhdessä mikä sai palon syttymään hänen silmissään, mistä hän innostui, minkälaisia ideoita hänellä oli ja mikä hänelle oli tärkeää.

Johannan kehonkieli muuttui, hänen energiansa heräsi eloon ja pian haastattelijalle oli selvää, että Johannalla oli erinomainen potentiaali esimiehenä. Osaaminen oli olemassa, niin liiketoiminnan kuin johtamisen ammattitaito, vaikkei Johanna itse osaamiseensa uskonutkaan. Hän tunsu markkinan ja oli aidosti kiinnostunut asiakkaista. Hänellä oli erinomainen ymmärrys liiketoiminnan arvoketjusta, ansaintalogiikasta ja ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Johannan arvot olivat yrityksen arvostamia ja hänellä oli erinomainen kyky reflektoida asioita sekä yllättävä rohkeus olla rehellinen. Ja ennen kaikkea, Johannalla oli aito palava halu olla hyvä esimies, kasvaa johtajuuteen. Haastattelija koki myös, että Johannan osaaminen, vuorovaikutustyyli ja energia täydentävät johtoryhmää. Hän päätti palkata Johannan ja tukea hänen kasvuaan.

Vain vuotta myöhemmin Johanna loisti esimiehenä. Liiketoiminnan tulokset olivat loistavia, palaute asiakkailta, alaisilta ja kollegoilta oli erinomaista. Esimiehen tiedustellessa miten tämä saatiin aikaan, Johanna kertoi asian olevan hyvin yksinkertainen.

Ensikertaa

- Häneen oli uskottu
- Häntä oli haastettu olemaan enemmän
- Hän oli kokenut olevansa arvostettu
- Hän oli saanut tukea ja koki esimiehen aidosti välittävän
- Häntä oli aidosti kuunneltu
- Hän oli saanut sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta
- Ja mikä parasta Johanna näki itsensä mahtavana.

Hyvän johtamisen vaikutuksia ei tule koskaan vähätellä. Kuulluksi tulemisen tunne ja arvostamisen tunne ovat korvaamattomia työelämän paineessa. Kun ihminen kokee, että hänen työllään on merkitys, sitä arvostetaan, hän voi arvostaa itseään ja työtään.

Pohdi hetki,

- Miten voin mahdollistaa onnistumisen kokemuksia?
- Missä tilanteessa olen kokenut olevani mahtava?
- Miten voin tukea oman itseluottamukseni kasvua?
- Miten voin tukea jonkun toisen itseluottamuksen kasvua?

7.2 Luottamus elämään

Itseluottamuksen lisäksi tarvitaan luottamusta elämään. Luottamus siihen, että elämä kantaa, on usein syntynyt jo lapsena. Vahva usko siihen, että asiat järjestyy. Uskomus siitä, että elämä kantaa tai että kun yksi ovi sulkeutuu, avautuu kaksi uutta ovea.

Luottamus elämään antaa voimia monien vaikeiden hetkien yli, ilmeni luottamus sitten uskontona, fatalismina tai ateismina. Elämään luottavilla ihmisillä on taipumus olla rohkeita, unelmoida suuresti ja kokeilla erilaisia tapoja tehdä unelmistaan totta. Vahva luottamus elämään antaa myös johtajuuteen syvyyttä ja johtamisessa tarvittavaa rohkeutta ja riskinottoa. Erityisesti se auttaa meitä näkemään mahdollisuuksia, paikoissa, joissa muut näkevät vain esteitä.

Jos lapsuudesta saatua luottamusta elämään ei kuitenkaan ole, voi elämään luottamista rakentaa vielä aikuisenakin. Elämään luottaminen on paradoksi, koska voidaksesi luottaa, sinun on paljastettava haavoittuvaisuutesi ja voidaksesi antautua epäonnistumiselle ja torjumiselle, sinun on luotettava elämään. Tässäkin hakeutuminen sellaisten ihmisten seuraan, joiden luottamus elämään on läsnä jokapäiväisessä elämässä, nopeuttaa omaa kasvuprosessiasi, auttaa sinua kokemaan paljastumisen turvalliseksi.

Pohdi hetki

- Miten suhtaudun elämään?
- Mitä sellaista, jota haluaisin tehdä, jätän tekemättä, koska epäilen onnistumista?
- Miten täydentäisin lauseen: Elämä on...
- Milloin luottamustani elämään on koeteltu?
- Minkälaisissa tilanteissa luottamukseni elämään on vahvistunut?


7.3 Luottamus ihmisiin

Itseluottamuksen ja elämään luottamisen rinnalla johtajana on uskallettava luottaa ihmisiin. Kun kyse on luottamisesta toiseen ihmiseen, jokaisella on omanlaisensa suhde luottamukseen. Toisten mielestä luottamus on ansaittava, he ovat lähtökohtaisesti varautuneita ja luottavat vasta, kun toinen todistaa itsensä luotettavaksi. Heille huono esimies ei ole suurikaan ongelma, koska he kykenevät vakuuttamaan itselleen, etteivät kaipaa esimiehen huomiota, eivätkä tarvitse esimiestä. Jos suhde luottamukseen on epäilevä, on hyvin vaikea rakentaa ympärilleen syvää luottamusta. Luottamuksen rakentaminen vaatii aina omaa uskallusta luottaa toiseen.

Kun taas toiset ovat valmiita luottamaan, kunnes toisin todistetaan. He ovat lähtökohtaisesti luottavaisia ja avoimia. Heille hyvä esimies on tärkeä, ei siksi että he sitä erityisesti tarvitsevat, vaan siksi, että he arvostavat itseään ja kokevat ansaitsevansa hyvää johtamista. Lähtökohtaisesti luottavaiset ihmiset joutuvat joskus pettymään, kun heidän luottamuksensa kohde ei ollutkaan luottamuksen arvoinen. Hyvällä itseluottamuksella varustettu ihminen laskee asian luottamuksen rikkoneen heikkoudeksi eikä omakseen.

Kun johtajana rakennat johtoryhmääsi, kiinnitä valinnoissasi huomiota myös henkilöiden suhteeseen luottamukseen. Toki kahden ääripään väliin mahtuu monta erilaista suhdetta luottamukseen. Joku luottaa lähtökohtaisesti tietyissä asioissa, kun toinen päättää asia kerrallaan joko luottaa kaikessa tai ei ollenkaan.

Johtajuudessa meidän yksi tärkeimpiä tehtäviä on luoda luottamuksen ilmapiiri. Kun sosiaalinen kanssakäyminen viestii luottamusta, ihmiset kokevat yhteyden luomisen turvalliseksi, jolloin he voivat olla luovia ja innovoida uusia tuotteita/palveluita ja saavat koko tiimin syväosaamisen tiimin käyttöön.



Going up in the world...

You'll be going up in the world after graduating from Nottingham Trent University. We are one of the best universities in England for graduate employment with over 97% of our students employed or in further study within six months of graduating.*

- Consistently ranked as one of the leading modern universities in *The Independent Good University Guide*.
- Courses informed by businesses and industry – strong commercial partnerships with over 6,000 companies globally.
- Many courses include professional accreditation and / or the opportunity to undertake a work placement. This gives our graduates a competitive edge when entering the job market.
- An exciting student city in the middle of England. Ideally located for travel across the UK and with direct flights to destinations across Europe from East Midlands Airport.
- Investing £130 million across our three campuses to create an inspiring learning environment.
- In the most recent QAA institutional review, the University received the highest commendation for its consistent commitment to supporting students and their learning.

If you would like any guidance on applying to Nottingham Trent University please contact Laura Vella, our International Officer for Europe, on

Tel: +44 (0)115 848 8180

Email: laura.vella@ntu.ac.uk

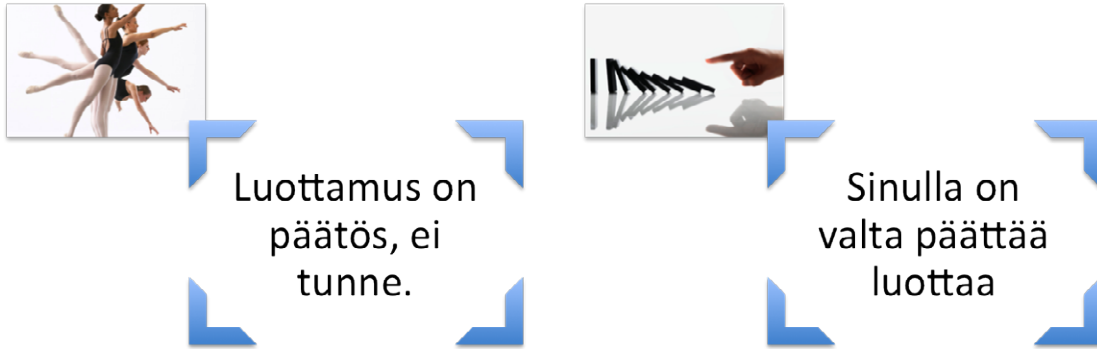
www.ntu.ac.uk/book

NOTTINGHAM
TRENT UNIVERSITY

5365/07/09

* HESA DHLE 2006-07

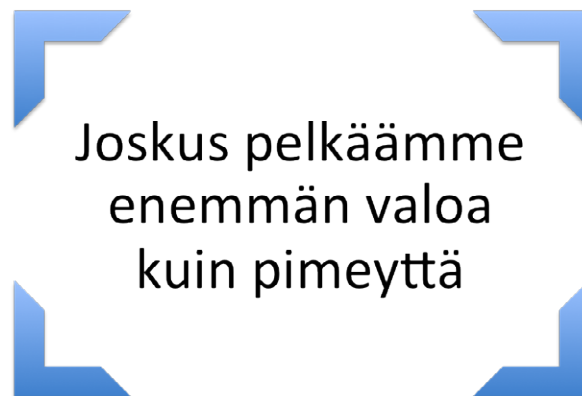




Kuva 5 – Luottamus on päätös

Luottamus on päätös, ei tunne. Sinulla on aina valta päättää luottaa.

Jos huomaat ettet luota, tutki mikä tunne sen takana on. Usein huomaat, että siellä on epäily. Epäily henkilön motiiveita kohtaan. Epäily, ettei toinen tee mitä lupaa. Uskon puute toisen kykyihin tehtävän suorittamisessa taikka epäily toisen rehellisyyttä, tasapuolisuutta tai hyväntahtoisuutta kohtaan. Jos vielä katsot epäilyksen taakse, huomaat, että siellä on pelko. Pelko torjutuksi tulemisesta, pelko pettymyksestä, epäonnistumisesta tai onnistumisesta. Kun pelon tekee näkyväksi, se menettää voimansa.



Kuva 6 – Joskus pelkäämme enemmän valoa kuin pimeyttä

Jotta luottamuksen rakentamisen taito voi kehittyä, on ensin tutustuttava omaan lähestymiseen. Pysähdy hetkeksi näiden kysymysten ääreen ja kirjoita paperille mitä ajatuksia kysymykset herättävät

- Mikä on minun suhteeni luottamukseen?
- Missä tilanteissa minun on helppo luottaa?
- Missä tilanteissa minun on vaikea luottaa?

Luottamus on päätös. Päätös uskoa, että toinen tekee mitä lupaa. Uskoa toisen kykyihin sekä rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen. Luottamuksen rakentaminen voi viedä vuosia, mutta rikkoutuminen tapahtuu silmänräpäyksessä.

Pohdi hetki ja kirjoita ajatuksia ylös

- Miten luottamuksen voi rikkoa kaikista nopeiten?
- Mistä tiedän, että minuun luotetaan?
- Mistä tiedän, että itse luotan johonkuhun?

7.4 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen vaatii aina avointa mieltä, luottavia ajatuksia, jotka muokkaavat kehonkieltä, äänensävyjä ja sanavalintoja. Kehon on oltava luottavassa energiassa, avoinna, rentona, iloisena, kunnioittavana. Luottamuksen rakentamisen taito on johtajan ydintaidoista tärkein, ilman sitä et voi aidosti johtaa ketään.

Luottamuksen synnyttäminen vaatii aina henkilökohtaisuutta ja toistuvaa avointa keskustelua eli yhteistä aikaa ja läsnäoloa. Mitä suurempi organisaatio on, sitä lyhyempiä ne hetket ovat, joissa johtajan on kyettävä rakentamaan luottamus. Toimitusjohtaja saattaa tavata henkilön vain muutaman minuutin ajan hississä ja se hetki on hänen ainoa mahdollisuutensa rakentaa tähän ihmiseen luottamus.

Kohtaamisissa on tehtävä tilaa sille, että toinen ihminen voi kertoa omia tarpeitaan, mielipiteitään ja pohdintojaan tai ohikiitävässä hetkessä kokea arvostusta ja turvallisuutta. Ihmisillä on tapana vastata luottamukseen olemalla luottamuksen arvoisia.

Luottamuksen rakentamisen tärkeimmät työkalut ovat

- Luottava ajattelu
- Luottava kehonkieli
- Puhdas läsnäolo
- Aito kuuntelu
- Avoimet kysymykset
- Johdonmukaisuus
- Selkeä viestintä

Kuuntelu on pahimmillaan vain vuoron odottamista, että voi keskeyttää ja sanoa oman mielipiteensä asiaan tai kertoa oman tarinansa. Johtajuuden taito on aidosti kuunnella koko keholla. Nähdä ihminen, kuulla mitä hän tarvitsee onnistuakseen. Muista, että johtajuus on palvelemista. Johtajuus on kasvatustehtävä, jossa tuetaan ja ruokitaan toisten kasvua oman johtajuutensa tiellä.

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

Puhtaassa läsnäolossa olemme sekä rentoja että valppaita. Ajatuksemme on suunnattu läsnä olevaan hetkeen ja sekä kehokieli, tunne että energia ovat yhdensuuntaisia. Läsnäolo on sekä fyysistä että henkistä läsnäoloa samanaikaisesti. Emme ajattele seuraavaa palaveria tai sitä mitä illalla laittaisimme ruokaa. Emme vilkuile puhelinta tai käännä kehoamme pois henkilöstä jonka kohtaamme. Olemme läsnä ja kohtaamme ihmiset arvostaen. Mitä tahansa läsnä olevassa hetkessä tapahtuukin, otamme sen vastaan niin kuin olisimme tapahtuneen itse valinneet. Olemme uteliaita ja kuuntelemme koko keholla.

Pekka oli kehityskeskustelussa kahdestaan esimiehensä Hannun kanssa. Pekka oli valmistautunut hyvin ja pohtinut missä asioissa on onnistunut, missä haluaisi kehittyä ja minkälaista palautetta hän haluaa esimiehelleen, Hannulle, antaa. Kun keskustelu onnistumisista oli puolessa välissä, Hannulla soi puhelin. Hannu nousi ylös Pekkaan katsomatta ja huikkasi ovea kohti kävellessään – ”Mun on pakko ottaa tämä, mutta jatka vain” ja poistui käytävään. Pekka jäi istumaan hölmistyneenä tyhjäan huoneeseen. Kuukautta myöhemmin Pekka aloitti kilpailijan palveluksessa.

Mitä ajatuksia sinulle Hannun johtajuudesta herää? Mitä Hannun teot puhuvat? Mitä vaikutuksia tämänkaltaisella johtamisella on?

We need your energy
to help us fuel
the world...

ExxonMobil
...Powered by You

www.exxonmobil.no
www.exxonmobil.com/careers

Esso **Mobil** *On the Run*
Brands of ExxonMobil

ExxonMobil
Taking on the world's toughest energy challenges.™

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Valitse joku tulevista päivistä, vaikka tämä päivä tai huomienen ja havainnoi yhden päivän ajan

- Miten olet läsnä arjessa?
- Missä tilanteissa läsnäolosi herpaantuu ja ajatuksesi harhailevat?
- Mitä ulkoisia tekijöitä muuttamalla helpotat läsnäoloa? (esim. laitat käynnykän pois päältä ja näkyvistä, suljet neuvotteluhuoneen verhot käytävälle)
- Miten vaikutat kohtaamisiin?

Kun luottamus on saavutettu, ympärilläsi olevat ihmiset uskaltavat kyseenalaistaa asioita, kysyä ”tyhmiä”, kehittää toimintaa sekä karsia pois näennäisarvoa tuottavaa työtä. Luottava tiimi on todella tehokas ja tiimissä on myös lupa mokata. Tällainen tiimi on jatkuvasti oppiva ja se hyödyntää jokaisen jäsenen vahvuuksia.

Luottamusta voi rakentaa tietoisesti. Ensimmäinen askel on tietoisesti tuleminen omasta asenteesta ja ajattelusta. Oletko itse johtajana avoimella, luottavalla ajattelulla liikkeellä vai epäiletkö? Tiimi reagoi johtajan ajatteluun, vaikka et itse olisi edes tietoinen omasta ajattelustasi. Ajatus muokkaa kehonkieltä ja tiimi vaistoa herkästi tilanteen. Kiinnitä erityistä huomiota siihen, että kehonkieleksi on avoin ja luottavainen. Seiso ryhdikkäästi, katso silmiin, hengitä rauhallisesti ja anna toisen kokea olevansa hyväksytty ja arvostettu, juuri sellaisena kuin hän on. Luottava katse ratkaisee.

Erota selkeästi mitkä ovat toisten odotuksia ja mitä lupaat. Ihmiset tulkitsevat usein omat odotuksensa toisen tekemiksi lupauksiksi. Odotukset voi pettää, lupauksia ei koskaan!

Ja muista hymy. Hymy merkitsee valtavasti ja se kuuluu myös puhelimesa. Älä säästele hymyjäsi, niitä riittää kyllä.

7.5 Luottamuksen tulokset

Jokainen haluaa tehdä työtä aitojen ihmisten kanssa ja kokea olevansa arvostettu. Luottamus syntyy aitouden kautta. Harjoittele siis johtajuuden ensimmäistä taito, eli reflektointia, pitääksesi yhteyden auki itseesi, jotta voit luoda yhteyden muihin.

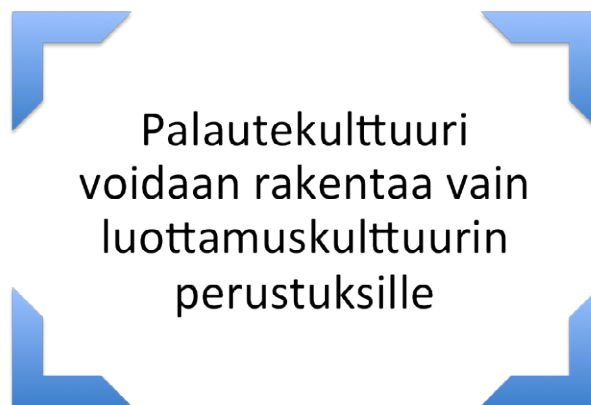
Kun luottamus on saavutettu, johtajakin voi olla leikkisä ja työpaikalla saa olla myös hauskaa. Yhdessä koettu nauru on suuri voimavara luottamuksen rakentamisessa. Tiimillä, jolla on luottamus, on kyky käsitellä ongelmia, kyky sitoutua, keskittyä tekemiseen ja kyky tuottaa erinomaisia tuloksia. Sellaisessa tiimissä on hyvä tehdä töitä.



Kuva 7– Johtaminen ei ole miellyttämistehtävä

Johtaminen on kasvatustehtävä, ei miellyttämistehtävä. Johtajana joudumme usein aiheuttamaan hetkellistä mielipahaa, vaatimaan ja antamaan rakentavaa palautetta, jotta kasvu on mahdollista ja jotta saavutamme tuloksemme. Kun pohjalla on rakennettu luottamus ja kunnioitus, vaikeatkin hetket tukevat kasvua. Luottamuksen myötä syntyy kyky kohdata konflikteja ja kyky käsitellä asioita yhdessä.

Kun luottamuksen rakentamisen kyky on kehittynyt, johtaja pystyy luomaan energian ja tilan, jossa ihminen saa kokea, että on turvallista tulla nähdyksi ja kuulluksi. Luottamuksella johdetussa yrityksessä on turvallista loistaa ja palautetta pyydetään ja otetaan innolla vastaan.



Kuva 8 – Palautekulttuuri voidaan rakentaa vain luottamuskulttuurin perustuksille.

Jotta yrityksessä voidaan aidosti hyödyntää palautteen antamisen ja vastaanottamisen voimaa, on luottamus ensin oltava kunnossa. Muuten palaute jää pinnalliseksi ja hyödyntämättä.

8 Taito nro.3 – Visiointi

Johtajuuden kolmas taito on taito luoda puoleensavetävä visio tulevaisuudesta. Visio on tarina, jossa näet itsesi sellaisessa tulevaisuudessa, jossa haluat elää. Se on näkemyksellisyyttä. Visio on tulevaisuuden konkretisoitu mielikuva siitä, mitä haluat elämältä.

Minun visioni on oma järvenrantamökki. Tiedän tarkkaan minkälainen visioni paikka on. Sinne on kotoani n. 2h matka. Juuri riittävä, jotta matka irrottaa arjesta ja kuitenkin ei liian pitkä, että lähtemiseen kasvaa suuri kynnyks. Kun ajan pientä mökkietä, tunnen kuinka stressini karisee hiekkatielle. Tunnen kuinka raikas ilma tuoksuu vapaudelle. Jokainen mökkietien mutka vie minua kohti omaa pientä tuulensuojaani, en voi olla hymyilemättä leveästi.

Kun saavun mökin pihaan, näky on henkeäsalpaava. Mökki sijaitsee suuren, puhtaan järven rannalla. Rantaviiva on pitkä, eikä naapureita näy kummallakaan puolella. Kaukana vastarannallakin on vain metsää. Pienen mökin vieressä on vanhan-aikainen puulämmitteinen rantasauna. Kun seison laiturilla ja suljen silmäni, kuulen vain järven laineiden rauhoittavan äänen, ilma tuoksuu puhtaalle kesälle ja aurinko lämmittää lempeästi kasvojani. Lämmin vapauden tuuli leikkii hiuksillani ja minusta tuntuu kuin universumin kaikki voimat olisivat yhdistäneet voimassa, ja hetki on täynnä kiitollisuutta ja rauhaa.

ORACLE®

Be BRAVE

enough to reach for the sky

Oracle's business is information - how to manage it, use it, share it, protect it. Oracle is the name behind most of today's most innovative and successful organisations.

Oracle continuously offers international opportunities to top-level graduates, mainly in our Sales, Consulting and Support teams.

If you want to join a company that will invest in your future, Oracle is the company for you to drive your career!

<https://campus.oracle.com>



ORACLE®

ORACLE IS THE INFORMATION COMPANY

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Tämä on visioni. Mökki, jonka rantaan voin perjantaisin ajaa, ladata henkisiä akkuja ja olla läsnä elämälle. Tämän visioni toteutumiseksi olen valmis tekemään valtavasti töitä, ponnistelemaan, kokemaan epämiellyttäviäkin tunteita ja uskomaan onnistumiseen.

Kun olet selvittänyt itsellesi selkeän suunnan elämällesi ja pystyt rakenteistamaan toimintasi järjestelmällisesti kohti visiotasi, toimit itsesi ja oman elämäsi johtajana.

Vanha japanilainen sanonta kuuluu:

”Visio ilman toimintaa on päiväunta. Toiminta ilman visiota on painajaista.”

Kun sinulla on sekä visio, että toimit järjestelmällisesti sitä kohti, olet aidosti johtajana hereillä.

Pohdi hetki ja kirjoita vihkoosi

- Mikä on minun visioni?
- Miltä minusta tuntuu, kun visiosta tulee totta?
- Miten kirkas visioni on?
- Miten järjestelmällisesti kuljen sitä kohti?

Kun näet itsesi visiossasi, tunnet miltä sinusta tuntuu, miltä tuoksuu, miltä näyttää ja kun huomaat, että rinnassasi tuntuu lämpö, olet löytänyt oman visiosi.

Myös johtajina meidän tulee luoda visio, joka näyttää suuntaa toiminnalle ja jossa koko tiimi voi nähdä itsensä. Visio, jonka saavuttaminen tuntuu valtavan hyvältä, joka alkaa vetää puoleensa, jonka puolesta olemme valmiita ponnistelemaan. Jokaisen tiimin jäsenen tulee voida täydentää visiota ja kokea se itselleen merkitykselliseksi. Erinomainen visio toimii inspiraation ja innostuksen lähteenä ja saa tiimin motivoitumaan sisältä käsin. Vision kirkkaus helpottaa myös päätöksentekotilanteita ja fokuosoinnin haasteita.

Miettikää tiimissä

- Mikä on meidän yhteinen innostava visiomme?
- Miksi tämän vision saavuttaminen on sinulle henkilökohtaisesti tärkeää?
- Miten juhlimme vision toteutumista?
- Mikä rooli sinulla on vision toteutumisessa?

Usein yritysten visiot jäävät hyvin kaukaisiksi, hömppä sanoiksi, eivätkä herätä mitään tunnetta tai vetovoimaa. Strategiaprosessin osana luotu visio jää pelkäksi irralliseksi lauseeksi, eikä henkilöstö ymmärrä tarinaa sen takana. Jotta ihminen voi kokea merkitystä työssään, ymmärtää johdon päätöksentekoa ja antaa koko osaamisensa yrityksen käyttöön, yrityksellä tulee olla aito visio. Jos visiota ei ole, ihmiset ovat vain töissä, odottavat ohjeita ja tekevät sen mitä heidän pyydetään tekemään. Mitä potentiaalin hukkaa! Miten turhaa.

Pikku prinssi kirjan kirjoittaja Antoine de Saint-Exurpery sanoi viisaasti. ”Jos haluat rakentaa laivan, älä pyydä miehiä keräämään puuta, sahaamaan sitä ja naulaamaan lautoja yhteen, vaan opeta heidät kaipaamaan merelle.”

Johtajuudessa visioinnin taito on aivan oleellinen. Anna ihmisten kokea visio ja kaivata sinne.

Visioinnissa on viisi selkeää vaihetta:

- 1) Luo visio, joka vetää sinua puoleesi. Rakenna siihen tunteita herättävä tarina, tee siitä henkilökohtaista. Varmista, että tarinassa on voimakas merkityksellisyys.
- 2) Kommunikoivat visio kaikkien aistien kautta, osallista ihmisiä täydentämään visiota.
- 3) Päätäkää yhdessä miten vision toteutumista juhlitaan.
- 4) Ole rehellinen ja kohdatkaa arvostelematta tilanne missä olemme tänään
- 5) Hyödynnä ihmisten osaamista ja luokaa yhdessä askeleet miten visioon päästään.



INSTITUTE OF BUSINESS AND TECHNOLOGY
FACULTY OF SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITY



FOCUS ON YOUR CAREER

Aarhus University, Institute of Business and Technology in Denmark, has a unique study environment in which you, as a student, are in close contact with teachers and obtain practical knowledge in local and international businesses during your studies. In other words, theory and practice go hand in hand at AU-IBT, thus preparing you thoroughly for a career at the time of graduation. And all bachelor and master programmes are free.

For more information: www.hih.au.dk/en




Birk Centerpark 15
DK - 7400 Herning
info@hih.au.dk
hih.au.dk

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

9 Taito nro.4 – Kommunikointi

Suurin osa johtamisen ongelmista liittyy kommunikointiin. Johtajuuden yhtenä perustaitona voidaan pitää kykyä kommunikoida selkeästi mihin ollaan menossa, mikä on suunta ja erityisesti miksi lopputuloksen saavuttaminen on asiakkaalle tärkeää. Johtajana tulee ensin varmistaa, että olet itse todella ymmärtänyt mikä on tavoite ja miksi tavoitteeseen halutaan päästä, ennen kuin lähdet kommunikoimaan asiaa eteenpäin.

Voit tarkistaa näiden kysymysten avulla kommunikoitko selkeästi:

- Mikä on pääviestini?
- Mikä on tavoite yhdellä lauseella?
- Miten olen linkittänyt asian visioon?
- Miksi onnistuminen on tärkeää?

9.1 Yleisimmät virheet

Kommunikoinnissa tehdään yleensä yksi tai useampi näistä virheistä:

- 1) Esitellään valtava määrä materiaalia
 - Jos huomaat rakentavasi 50 sivun powerpoint esitystä, olet hakoteillä. Kun todella ymmärrät asiasi, pystyt sen tiivistämään 1–3 kalvoon ja keskustelemaan asian omin sanoin.
 - Tiivistä ensimmäiselle sivulle pääviestisi ja parille seuraavalle tavoite sekä odotetut lopputulokset.
 - Valitse 1–3 kysymystä joihin vastaat esityksesi aikana
- 2) Informoidaan kommunikoinnin sijaan
 - Jos huomaat kirjoittavasi kalvoille paljon tekstiä, olet informoimassa, et kommunikoida. Samoin, jos olet oikeissa lähettää kalvot sähköpostilla tai oikeissa vain julkaista materiaalin intranetissä.
 - Kommunikointiin sisältyy aina vuorovaikutusta, kysymyksiä, vastauksia ja keskustelua.
 - Powerpointin tarkoitus on tuoda vain esityksellesi runko. Muutamia sanoja, kuvia tai kysymyksiä.
 - Kun todella ymmärrät asiasi, pystyt sen keskustelemaan kuulijoiden kanssa ja annat tilaa kysymyksille ja todelliselle ymmärrykselle.

3) Unohdetaan yksilö

- Jos huomaat ettei kukaan kysy mitään, voit olettaa ettei asiaa ole ymmärretty.
- Jokaisen tulee ymmärtää oman roolinsa tärkeys ja kyetä kokemaan työnsä merkitykselliseksi tavoitteen saavuttamisessa.
- Kommunikointi tulee tehdä vastaanottajien kielellä. Muokkaa kommunikointi tyyliä aina yleisön mukaan. Olet onnistunut vasta silloin, kun vastaanottajat ovat ymmärtäneet viestin tarkoittamallasi tavalla. Pyydä heitä kertomaan omin sanoin mitä ymmärsivät.

4) Toistetaan sama viesti samoin sanoin

- Jos huomaat vastaavasi kysymyksiin samoilla sanoilla, joilla jo kerran selität asian, et tuo selkeyttä. Muokkaa viestiäsi kuulijoille, käytä esimerkkejä ja etsi uusi keino.
- Jos huomaat kertovasi mitä kaikkea et halua, vaihda kommunikointisuuntaa. Kerro mitä haluat. Kerro mitä tulee tehdä lisää tai vähemmän, jotta kuulijalla on mahdollisuus vastata odotuksiisi.

5) Micromanageerataan

- Jos huomaat kertovasi miten asiat tulee tehdä, olet unohtanut roolisi.
- Käytä suurin osa kommunikoinnista antaaksesi merkityksen, suunnan. Kerro **miksi** sekä kuvaa **mitä** odotetaan lopputulokseksi.
- Jätä **miten** niiden ihmisten pohdittavaksi, joilla on paras ymmärrys toteutuksesta.

9.2 Vuorovaikutuksen laatu

Vuorovaikutuksen laatu on kommunikoinnissa tärkeintä. Panosta laatuun älä määrään. Kun haluat saada viestisi kommunikoitua, muista että kommunikointi on 20% sitä mitä tiedät ja 80% sitä mitä tunnet. Tee vuorovaikutuksesta vaikuttavaa, luo yhteys ihmisiin ja kosketa heitä niin sanoilla kuin sydämellä.

Meillä on kaksi korvaa ja yksi suu, ihan syystä. Kuuntele enemmän ja osallista ihmisiä vuorovaikutukseen. Meidän johtajuuden ja elämämme laatu on suoraan verrannollinen vuorovaikutuksemme laatuun, niin itsellemme kuin muille. Se miten meidän sisäinen äänemme puhuu meille vaikuttaa todella merkittävästi meidän arvoihin, rehellisyyteen, kiitollisuuteen, itseluottamukseen, luottamukseen elämään ja ihmisiin, luottamuksen rakentamiseen, päätöksentekoon jne.

Hyveellisen johtajan sisäinen ääni on kannustava, lempeä ja rohkaiseva. Jos sisäinen äänesi kritisoi, kyseenalaistaa tai sättii sinua, pyydä sitä vaihtamaan tyyliään. Me emme kuuntele mitään soopaa muilta, joten miksi kuuntelisimme sitä itseltämme. Johtajuuden kasvun myötä myös sisäinen äänemme kasvaa ja muuttuu.

9.3 Johtaja ei mene reaktioon

Johtajuus vaatii selkeän kommunikointitaidon lisäksi malttia olla menemättä reaktioon. Reagointi on sitä, että jotain tapahtuu ja me reagoimme siihen välittömästi, usein tunteella ja tekemällä tekoja tai sanomalla sanoja, jotka hetkenpästä toivomme jääneen tekemättä tai sanomatta. Vanhoissa neuvoissa – ”laske kymmeneen” ja ”hengitä syvään” – piilee paljon viisautta.

Johtajana meidän on kyettävä reagoinnin sijaan vastaamaan tilanteisiin. Vastaaminen on harkittua, rauhallista ja hyveellistä. Silloin kykenemme erottamaan tapahtuneen, huomaamme minkä tunnereaktion tapahtunut saa meissä aikaan ja haastamme itseämme erilaisiin tulkintoihin. Valitsemme lopulta sen vastamistyylin tai -teon, joka on linjassa arvojemme kanssa ja johtaa todennäköisimmin siihen lopputulokseen, jonka haluamme.

Pohdi hetki,

- Missä tilanteissa menet herkästi reaktioon?
- Mitä reaktiollasi saat aikaan?
- Miten parhaiten voit pysäyttää itsesi ja tehdä tilaa haastaa erilaisia tulkintoja tilanteesta ja tietoisesti valita tunnetta ja tulkintaa seuraavan teon?



||| We have ambitions. Also for you.

SimCorp is a global leader in financial software. At SimCorp, you will be part of a large network of competent and skilled colleagues who all aspire to reach common goals with dedication and team spirit. We invest in our employees to ensure that you can meet your ambitions on a personal as well as on a professional level. SimCorp employs the best qualified people within economics, finance and IT, and the majority of our colleagues have a university or business degree within these fields.

Ambitious? Look for opportunities at www.simcorp.com/careers

 **SimCorp**

www.simcorp.com

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Erittäin kokeneet johtajat ja heidän organisaationsa, ovat niitä, jotka toistuvasti kykenevät tekemään aloitteita, joihin kilpailijoiden täytyy reagoida tai vastata.

Muista, että tilannetta johtaa se, joka ei mene reaktioon.

9.4 Palautteen antamisen tärkeys

Heikki oli toiminut pitkään johtajana ja tuskaili yhden esimiesalaisensa, Pentin, kommunikointityylin kanssa. Hän oli useaan otteeseen saanut palautetta Pentin töksähtelevästä ja komentavasta kommunikointi tyylistä ja sen vaikutuksista myyntitiimin motivaatioon. Heikki oli antanut jo pariin kertaan suoraa palautetta Pentille ja kertonut että hänen töksähtelevää tyyliään pidettiin tiimissä epämiellyttävänä. Nyt tilanne kärjistyi kun henkilöstötyytyväisyyskyselyssä tiimi antoi murskaavat arvot Pentin johtamistaidoista.

Pentti koki epäonnistuneensa tiimin johtamisessa, mutta ei tiennyt mitä tehdä. Heikki taas koki epäonnistuneensa Pentin johtamisessa, koska ei ollut saanut viestiään perille. Pentti oli pettynyt, että hänet koettiin edelleen töksähtelevänä, vaikka hän oli yrittänyt kertoa asiansa pidemmällä lauseilla. Hän koki palautteen loukkaavana eikä enää tuntenut oloaan luontevaksi tiimiläistensä seurassa.

Heikki osallistui johtajuuden valmennukseen ja päätti kokeilla palautteen antamisessa siellä oppimaansa yksinkertaista mallia.

- a) Kerro missä henkilö on todella hyvä, mistä haluat häntä kiittää
- b) Kerro missä näet henkilön potentiaalin, minkälainen vaikutus muutoksella on työyhteisöön
- c) Kommunikoiki selkeästi mitä konkreettisia tekoja haluat lisää ja mitä vähemmän. Kerro myös mitä vaikutuksia sillä on, jos näin ei toimita.
- d) Kerro miten aiot tukea häntä, mitä teet esimiehenä toisin, jota potentiaalilla on mahdollisuus toteutua.

Heikki kokeili oppimaansa heti käytäntöön. Hän kertoi Pentille, että halusi kiittää Penttiä erinomaisesta myyntityöstä. Pentti oli mielettömän hyvä tarjousprosessin vetäjänä ja näytti erinomaista esimerkkiä järjestelmällisyydestä ja asiakkaan arvon kirkastamisesta. Hänen tekemien tarjousten onnistumisprosentti oli yrityksen paras. Heikki kertoi myös, että näki Pentissä valtavan potentiaalin valmentavana esimiehenä. Jos Pentti kehittää kommunikointityyliään, Heikki uskoo hänen pystyvän nostamaan koko tiimin onnistumisprosenttia huomasti. Heikki uskoi myös Pentin pystyvän nostamaan tiimin motivaatiota ja näin vaikuttavan myös asiakastytyväisyyteen.

Heikki kertoi haluavansa Pentin kysyvän enemmän ja kuuntelevan vastauksia tiimiläisiltään. Hän rohkaisi Penttiä kokeilemaan valmentavaa johtamistyyliä. Heikki halusi Pentin myös käyttävän vähemmän aikaa varsinaiseen myyntityöhön ja enemmän aikaa tiimin johtamiseen, koska Heikki uskoi Pentin tosiaan pystyvän nostamaan jokaisen tiimiläisen osaamisen uudelle tasolle tukemalla, valmentamalla, mentoroimalla ja kuuntelemalla heitä. Heikki lupasi muuttaa myös omaa johtamistaan ja varata säännöllisesti aikaa Pentin sparraamiseen. Jos Pentti halusi tilata valmentavaan johtajuuteen liittyvän kirjan tai osallistua aihetta käsittelevälle kurssille, Heikki antaisi kaiken tuen tähän, jotta Pentti saisi lisää työkaluja valmentavaan johtamiseen.

Parin kuukauden kuluttua Pentti oli käynyt kurssilla, lukenut parikin valmentavaa johtajuutta käsittelevää kirjaa ja rakentanut luottamuksen uudelleen tiimiinsä. Nyt hän käytti suurimman osan aikaansa tiimin mentorointiin ja oli innostunut valmentavasta johtamisotteesta. Loppuvuodesta koko tiimin myyntityön laatu oli noussut merkittävästi ja vaikka Pentti ei enää juurikaan tehnyt itse tarjouksia, tiimin kokonaistulos oli noussut 30%.

Nykypäivänä näkee liikaa palautteen antoa, joka keskittyy siihen mitä ei haluta. Tällöin palautteen antajan tavoitteena on muuttaa toista, pahimmassa tapauksessa ojentaa tai kritisoida. Tällaisissa tilanteissa palautteen vastaanottaja kokee tulevansa arvostelluksi, menee puolustuskannelle, eikä enää kykene kuulemaan palautetta saatikka muuttamaan jotain toiminnassaan.

Kun annamme palautetta johtajuudesta käsin, keskitymme siihen mitä halutaan ja miten toinen voi olla kaikkea sitä mitä on. Tällöin palautteen antajan tavoitteena on aina aidosti tukea toisen kasvua ja mahdollistaa onnistuminen. Palautteen antaja on myös valmis muuttamaan jotain omassa käytöksessään, ajattelussaan tai asenteessaan. Palautteen saaja voi kokea olevansa arvostettu, saavansa tukea ja on avoin kuuntelemaan korjaavaa palautetta. Hän kykenee myös pohtimaan erilaisia tapoja toimia toisin ja oivaltaa mikä vaikutus hänen toiminnallaan on ympäristöön.

Pohdi hetken

- Mikä on se palaute, jota et itse ole halunnut kuulla?
- Miten sen palautteen vastaanottaminen auttaisi sinua kasvamaan?

Vahvuuksien vahvistaminen ja onnistumisen tukeminen ovat johtajuudesta käsin annetun palautteen lähtökohtia. Tärkeintä on, että palautteen antajalla on aito halu tukea toisen kasvua ja taito pitää arvostaen kanava auki ihmiseen.

9.5 Rakentava puuttuminen on välittämistä

Puuttuminen kunnioittavasti ja rakentavasti on välittämistä. Puuttumatta jättäminen on hyväksymistä. Älä ole välinpitämätön. Älä väitä itsellesi ettei näe. Etkö halua nähdä? Et puutu. Etkö halua puuttua? Hyväksytkö? Vai koetko, että puuttuminen on jonkun muun tehtävä?

Johtaja näkee, välittää ja puuttuu, kun yrityksessä tapahtuu jotain ei toivottua.

Rakentavan puuttumisen tilanteessa, älä koskaan yllätä ihmistä negatiivisella seuraamuksella. Ensin tulee saada palaute, jossa kerrot reilusti etukäteen mitä vaikutuksia sillä on, jos palautetta ei hyödynnetä.

Rakentavan puuttumisen kolme vaihetta:


- 1) Pehmeä palaute – anna heti, vahvuuksista käsin. Kerro myös vaikutukset ympäristöön, jos onnistutaan ja jos epäonnistutaan palautteen hyödyntämisessä. Muista muuttaa jotain omassa johtamisessasi.
- 2) Kova palaute – anna heti, jos huomaat ettei palautetta ole hyödynnetty eikä kasvua tapahdu. Pyydä henkilöä kertomaan aiemmin saamansa palaute omin sanoin ja varmista, että hän on ymmärtänyt. Kertaa vaikutukset ympäristöön, jos onnistutaan ja jos epäonnistutaan palautteen hyödyntämisessä. Kerro myös mitä seuraa, jos kasvua ei saada aikaan. Varmista että muutokset omassa johtamisessa ovat riittävät.
- 3) Seuraamukset – toteuta, jos huomaat ettei palautetta ole vielä hyödynnetty. Älä lykkää tätä. Jos annat toiminnan jatkua useaan otteeseen, olet hyväksynyt sen sallituksi toimintatavaksi kyseiselle henkilölle ja kaikille muille. Kertaa mitä palautetta annoit, mitä tapahtui ja mitä nyt seuraa.

Mihin asioihin johtaja puuttuu heti?

- ✓ Myöhästelyyn
- ✓ Epärehellisyyteen
- ✓ Vastuun ottamisen puuttumiseen
- ✓ Toisten tai itsensä dissaamiseen
- ✓ Luottamuksen horjuttamiseen
- ✓ Arvojen vastainen toimintaan
- ✓ Tavoitteista jäämiseen
- ✓ Toimitusvarmuuden vaarantamiseen
- ✓ Kulutietoisuuden välinpitämättömyyteen
- ✓ Siihen, ettei ihminen käytä koko potentiaaliaan
- ✓ Uupumisen merkkeihin

Pohdi,

- Miksi me puutumme usein aivan liian myöhään?
- Mikä puuttumisessa on vaikeaa?
- Miten rohkaisen itseäni tekemään ikävältä tuntuvat asiat heti?



**Design your
own future at
MAN Diesel**

www.mandiesel.com

MAN Diesel – Powering the World

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

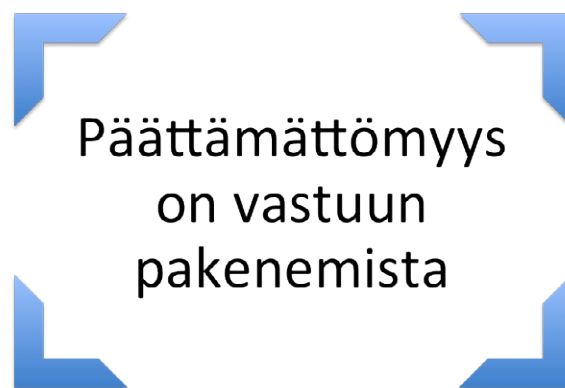


Click on the ad to read more

10 Taito nro.5 – Päätöksenteko

Yksi johtajuuden ydintaidoista on päätöksenteko. Johtajan on oltava hyvä päätöksentekijä. Hänen on ymmärrettävä, että päätöksentekoon kuuluu myös aina suuri vastuu. Hyvä päätöksentekijä on tietoinen vastuusta sekä omasta tietämättömyydestään ja rajallisuudestaan, ja kykenee siitä huolimatta päättämään.

Nykypäivänä näkee aivan liikaa johtajia, jotka eivät uskalla tehdä päätöksiä. Sama trendi näkyy muuallakin. Kun valinnan varaa on valtavasti ja jatkuvasti markkinalle tuodaan parempia vaihtoehtoja, entistä hienompia malleja tai lisäominaisuuksia sisältäviä versioita, on vaikea tehdä päätöksiä. Tähän kompastuu moni, jää jahkailemaan, ei uskalla päättää.



Kuva 9 – Päättämättömyys on vastuun pakenemista.

Päättämättömyys on erittäin tuhoisaa johtajuudelle. Johtaja pakenee vastuuta olemalla tekemättä päätöksiä.

Päättämättömyyden yksi ilmentymä on jahkailu. Jahkailu on menestyksen suurin vihollinen. Jokainen päätös tehdään niillä tiedoilla ja taidoilla, jotka meillä päätöksentekohetkellä on. Hyvä johtaja osallistaa ihmiset, joilla on ne tiedot ja taidot, joita tarvitaan. On kyettävä tunnistamaan hetki, jolloin informaatiota on riittävästi päätöksentekoon ja jätettävä huomioimatta se mahdollisuus, että huomenna meillä olisi vieläkin enemmän tietoa tai hienompi ratkaisu.

Hyvä päätöksenteko vaatii kykyä pysähtyä, pohtia, tehdä valinta ja luopua muista vaihtoehdoista. Tämä viimeinen jää usein tekemättä, jolloin todellista päätöksen tekoa ei koskaan tapahdu, vaan ollaan tuuliviiri johtamisessa. Päätetään mennä oikealle tänään ja vasemmalle huomenna. Organisaatio oppii hyvin nopeasti, ettei päätöksiä kannata laittaa käytäntöön, kun huomenna tehdään taas uusi, edellisen päätöksen vesittävä päätös.

Tee päätös ja pidä kurssi, kunnes olet saavuttanut tavoitteesi tai todennut, ettei valittu tie vie perille ja on aika pysähtyä ja pohtia uudelleen.

Hyvä päätöksentekijä on valmis vastaanottamaan myös kritiikkiä, antamatta sen horjuttaa päätöstään. Jos kritiikistä löytyy sellaista tietoa, jota meillä ei päätöksentekohetkellä ollut käytettävissä, saattaa olla tarpeen pysähtyä uudelleen ja tehdä uusi päätös. Kannattaa harkita muutamaan kertaan, ennen kuin vaihtaa suuntaa. Mitä isompi laiva on ohjattavana, sitä hitaammin se kääntyy. Ruoria ei kannata vispata vimmatusti koko ajan. Hallitut ja määrätietoiset ohjausliikkeet pitävät laivan vakaana ja liikkeessä.

Päätöksenteon tärkein kysymys on tietoisesti miettiä, mikä todella on se päätös, joka nyt on tehtävä? Hyvin usein se todellinen päätös on muu, kuin se, josta ensimmäisenä keskustellaan.

Useat johtajat tietävät mitä tehdä, mutta kuitenkin vain harvat ovat valmiita tiukan paikan tullen ottamaan täyden vastuun ja tekemään tarvittavat päätökset.

10.1 Arvopohjainen päätöksenteko

Kun reflektoinnin, luottamuksen, visioinnin ja kommunikoinnin taidot ovat hallussa eli omat arvot, usko onnistumiseen ja tavoitteet ovat selkeitä, on helpompi tehdä päätöksiä. Viisaus näkyy hyvien päätösten tekemisestä. Päätöksenteossa voidaan lähes mitä tahansa päätöstä ajatella investointina ja vertailla seurauksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Mitä pidemmälle maltat miettiä, sitä parempia päätöksiä opit tekemään.

Trust and responsibility

NNE and Pharmaplan have joined forces to create NNE Pharmaplan, the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries.

Inés Aréizaga Esteva (Spain), 25 years old
Education: Chemical Engineer

– You have to be proactive and open-minded as a newcomer and make it clear to your colleagues what you are able to cope. The pharmaceutical field is new to me. But busy as they are, most of my colleagues find the time to teach me, and they also trust me. Even though it was a bit hard at first, I can feel over time that I am beginning to be taken seriously and that my contribution is appreciated.



NNE Pharmaplan is the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries. We employ more than 1500 people worldwide and offer global reach and local knowledge along with our all-encompassing list of services.
nnepharmaplan.com

nne pharmaplan®



Arvopohjaisessa päätöksenteossa arvioidaan päätöksen vaikutuksia arvojen ja myös vastuullisuuden, hyveellisyyden ja kestäväen kehityksen näkökulmista.

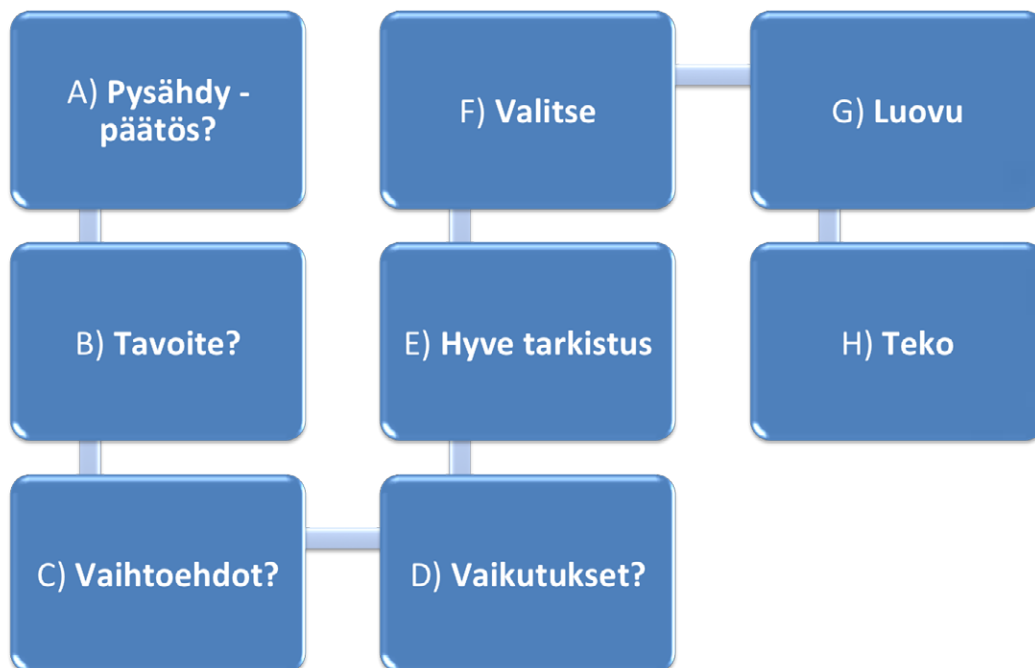
Seuraavassa päätöksentekotilanteessa pohdi

- Mitkä ovat pitkän aikavälin vaikutukset?
 - o Yritykselle
 - o Ympäristölle
- Olenko lähempänä hyveellistä johtajuutta?
- Mitä investointi vaatii lyhyellä aikavälillä?

10.2 Päätöksentekoprosessi

Teemme kymmeniä valintoja joka ikinen päivä. Otanko leipää vai muroja aamupalaksi? Ajanko kehä I vai 51 kautta? Osallistunko tiimipalaveriin vai kirjoitanko dokumentin loppuun? Päivät ovat täynnä valintoja. Toisin kuin valinta, todellinen päätöksenteko vaatii aina pysähtymistä ja kytkeytymistä omiin arvoihin. Kykyä pohtia päätöksen vaikutuksia pitkällä aikavälillä.

Todellinen päätöksenteko muuttaa elämämme suuntaa. Päätöksentekokyky edellyttää siis reflektointikykyä, visioinnin kykyä ja rohkeutta sietää epävarmuutta.



Kuva 10 – Päätöksentekoprosessi

- A) Pysähdy, ota aikaa reflektoida, pohdi yksin tai ryhmässä mikä on se päätös, joka meidän tulee tehdä. Usein saatat huomata, että todellinen päätös onkin joku muu, kuin se josta aluksi puhuttiin.
- B) Pohdi mikä on se todellinen tavoite. Mitä haluat saada aikaan? Mistä tiedät että olet saanut haluamasi? Mitä seuraa, kun saat haluamasi?
- C) Kartoita eri vaihtoehdot. Mieti vielä mikä muu vaihtoehto voi olla, jota ette ole vielä miettineet. Kirjaa kaikki vaihtoehdot ylös, vaikka ne tuntuivat absurdeilta, mahdottomilta tai turhilta.
- D) Mieti mitkä vaikutukset eri vaihtoehdoilla on lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Mitkä vaikutukset ovat yritykselle, asiakkaille, työntekijöille, omistajille, johtamiskulttuurille, sinulle henkilökohtaisesti?
- E) Peilaa omia arvojesi. Tarkastele miltä eri vaihtoehdot tuntuvat vastuullisuuden, hyveellisyyden ja kestävän kehityksen näkökulmista. Mikä näistä pidemmän aikavälin vaikutuksista on eniten arvojesi mukaista?
- F) Valitse se vaihtoehto, joka on pitkällä aikavälillä oikein arvojesi pohjalta. Valitse se vaihtoehto, johon olet valmis sitoutumaan.
- G) Luovu muista vaihtoehdoista. Niihin ei tarvitse enää palata.
- H) Tee jotain, joka vahvistaa päätöksesi. Viesti se muille tai ota ensi askel sen toteutuksessa.

Kun päätös on tehty, on luovuttu niistä vaihtoehdoista, joita ei valittu, päätöstä ei tarvitse enää uudelleen avata, jossitella, tai valita sittenkin toisin. Johtaja kulkee vakaasti päätöksenmukaista polkua, kunnes haluttu päämäärä saavutetaan tai on ilmeistä ettei polku johda haluttuihin tuloksiin ja on tullut aika tehdä uusi päätös.

Valitettavan usein näkee päätöksentekoa, joka muistuttaa valintatilannetta. Heti kun näkyy uusi vaihtoehto, päätöksenteko avataan uudelleen. Tai jos seuraamukset olivatkin epämiellyttävät, lähdetään etsimään syyllisiä. Johtajuudessa päätöksenteko on aitoa uuden polun valintaa, josta johtaja kantaa aina vastuun.

- Kymmenen lintua istuu langalla. Kahdeksan päättää lentää pois. Montako lintua langalla?

Päätös ei vielä riitä, vaan päätöstä pitää seurata teko. Välitön, mahdollisimman suuresti päätöstä vahvistava teko. Eli oikea vastaus kysymykseen on kymmenen. Kahdeksan päätti lentää pois, mutta yksikään lintu ei vielä tehnyt mitään.

Kun teet päätöksen, tee välitön teko, joka vahvistaa päätöksen. Ota ensimmäinen askel heti.

10.3 Johtoryhmän päätöksenteko

Johtoryhmä, millä organisaation tasolla tahansa, on ryhmä johtajia, jotka yhdessä johtavat isompaa organisaatiota. Johtoryhmän rooli on rakentaa yhteinen visio, selkeät toisiaan tukevat tavoitteet sekä johtamiskulttuuri, jolla yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen, työntekijöilleen ja omistajilleen parhaan mahdollisen menestyksen.

Johtoryhmä varmistaa, että organisaatiolla on yhteinen suunta, luo turvaa rakentamalla luottamusta, tarjoamalla tukea ja lainaamalla varmuuttaan organisaatiolle epävarmassa tilanteessa.

Monet päätökset tulevat johtoryhmälle yhdessä pohdittavaksi. Silloinkin pysähtymisen kyky ja selkeä päätöksenteko ovat oleellisia. Johtajuus näkyy johtoryhmän toiminnassa selkeytenä ja loppuunsaatettuina keskusteluina. Johtajuus näkyy myös aktiivisena kuunteluna ja kykynä hyödyntää jokaisen johtoryhmän jäsenen osaamista.

Vaikka päätökset tehdään johtoryhmässä, johtoryhmän vetäjä vastaa aina viimekädessä päätösten seuraamuksista. Liian usein näin ei kuitenkaan ole, vaan syyllisiä etsitään heti, jos päätöksen seuraamukset eivät miellyttäkään. Myös liian usein näkee johtajien pitävän edelleen kiinni omasta ajatuksesta ja sen erinomaisuudesta, vielä senkin jälkeen kun on jo yhdessä johtoryhmässä päätetty jotain muuta.

Your energy shapes the future.

e-on



Johtoryhmän päätöksenteon selkeyttämiseksi kirjataan

- Mitä päätettiin?
- Mitä seuraavaksi tehdään?
- Kuka tekee?
- Mihin mennessä?
- Miten edistymistä seurataan?
- Mitä ei tehdä?

10.4 Johdonmukaisuus

Johtajuudessa johdonmukaisuus on sääntö numero yksi. Vaikka johtaisit huonosti, tee se edes johdonmukaisesti. Silloin olet ennakoitavissa, turvallinen ja luotettava. Kun johtajalla on selkeä arvopohja johtajuudessaan, myös päätökset ovat johdonmukaisia, arvopohjaisia.

Rohkeus ja itsehillintä ovat johtajalle välttämättömiä hyveitä. Rohkeus näkyy kyvyssä säilyttää suunta, johdonmukaisesti, silloinkin kun matkalle ilmestyy odottamattomia esteitä tai epäilijöiden kritiikki alkaa olla liian kovaäänistä.

Kysy, kuuntele, mutta älä naamioi päätöstä konsensukseksi. Ole selkeä ja suora, olet kuullut mielipiteen ja kerännyt informaatiota ja nyt teet päätöksen sekä otat vastuun. Jos päätös ei johda haluttuun lopputulokseen, ota täysi vastuu päätöksestä. Kun taas päätös johtaa onnistumiseen, anna kaikki kunnia tiimille, jolta sait informaation, jonka pohjalta teit päätöksen.

Kun haluat kehittää päätöksenteko taitoasi, tee päätöksiä useasti ja riittävän pienistä asioista.

Kun johtaja kykenee tekemään päätöksiä ja luopumaan muista vaihtoehdoista sekä kommunikoimaan päätöksensä selkeästi tiimilleen, päätöksiä ei eskaloida tasoille, jotka ovat tarpeettoman kaukana päätöksen kohteesta. Suuri eskalointien määrä on aina hälytysmerkki johtajuuden puutteesta.

Hyvä päätöksenteko tuo selkeyttä ja sitouttaa tiimiä toimimaan päätösten suunnassa. Onnistuneen päätöksenteon tunnistaa parhaiten selitysten ja syyttelyn puuttumisesta.

11 Taito nro.6 – Epävarmuuden sietäminen

Johtajana onnistuminen on suoraan verrannollinen siihen, miten suuren epävarmuuden kanssa pystyt edelleen ilolla toimimaan. Paineensietokyky kasvaa kokemuksen myötä ja epävarmuus ei enää vie niin paljon voimia.

Epävarmuuden sieto helpottuu, kun muistutat itsellesi, että päästäkseni perille, minun ei tarvitse nähdä koko portaikkoja, riittää että koen ensimmäiselle portaalille nousemisen turvalliseksi, uskon seuraavan portaan olemassaoloon ja otan askeleen.

Hyvä johtaja lainaa turvallisuuden tunnettaan organisaatiolle, jotta he voivat keskittyä työhönsä.

Luodaksesi turvallisuuden tunnetta ja tukeaksesi organisaatiota sietämään epävarmuutta, keskity siihen mitä tiedetään. Kommunikoiki avoimesti ja kerro myös mitä ei vielä tiedetä.

Jos haluat löytää uusia vastauksia, on keksittävä uusia kysymyksiä. Keskustele mahdollisimman monen henkilön kanssa ja pohtikaa yhdessä mitä tiedätte nyt ja mitä voidaan tehdä nyt. Kerää kysymykset ylös ja tee ne päätökset, joita tänään voidaan tehdä, jotta huomenna olemme askeleen pidemmällä. Epävarmuudesta huolimatta, johtajan on pidettävä katse tavoitteessa ja huolehdittava omasta uskostaan onnistumiseen.

Jos johtajan epävarmuuden Sietokyky horjuu hän avaa tietämättään oven paniikille. Paniikointi näkyy usein saman kysymyksen toistamisena ja ylikontrollointina. Paniikkinappulaa painava johtaja kirjoittaa tiukkoja sääntöjä sähköpostilla ja kerää exceleitä, jotka eivät edistä asiaa, ainoastaan vievät tehokasta aikaa. Panikoiva johtaja korostaa samaa kysymystä tai deadlinea, antamatta mitään selkeyttä tai turvaa, lamaanuttaen kaiken itsenäisen toimintakyvyn organisaatiossa.

Luo varmuutta ja viesti selkeästi mikä yhteinen tavoite on, mitä tänään jo tiedetään ja kerro avoimesti mitä ei vielä tiedetä. Osallista ihmisiä keskustelemaan ja tee päätöksiä. Kiinnitä erityistä huomiota energiaasi ja johtajan kieleesi. Kommunikoiki paljon sitä, mihin tekemiseen nyt keskitytään. Tee edistymisen näkyväksi ja kiitä ihmisiä aina, kun jotain uutta selviää.

Kun johtajan epävarmuuden sietokyky on erinomainen, hän kykenee nostamaan esille ne asiat, joissa varmuus on, jolloin organisaation tekeminen on fokuoitu tehtäviin, jotka vievät kohti tavoitetta. Organisaation energia käytetään fiksusti, se kykenee toimimaan ja askeleet otetaan vakaasti.

11.1 Konfliktitilanteiden kohtaaminen

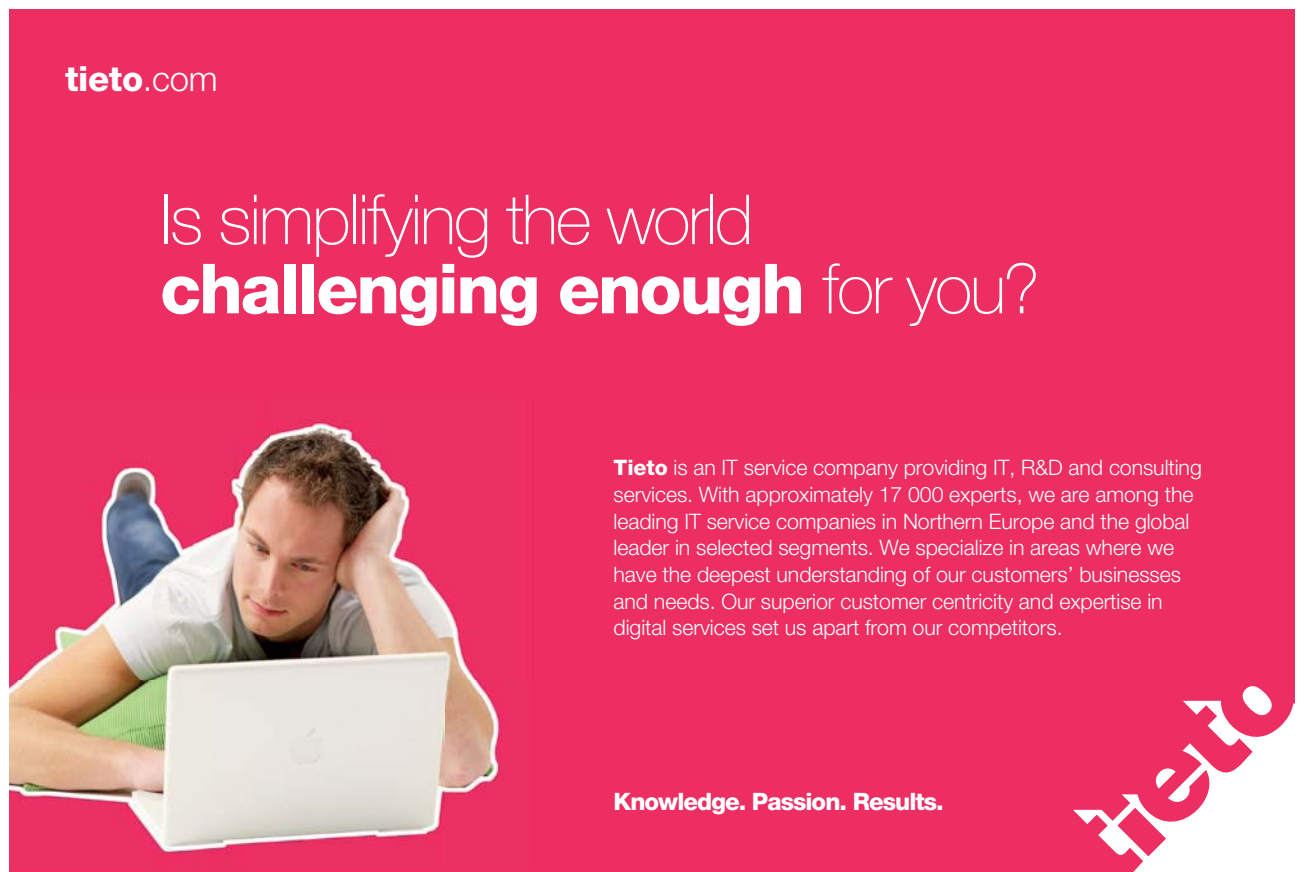
Usein konfliktitilanteet syntyvät kun meissä laukeaa stressikäyttäytyminen. Ajatus, kehonkieli ja energia ruokkivat konfliktin liekkiä.

Miten luoda hyvä konflikti?

- 1) Kiinnitä huomiota siihen mitä ei ole, tai mikä ei toimi kuten haluaisit
- 2) Ajattele asiaa vain omalta kannaltasi
- 3) Syytä muita kaikesta
- 4) Yleistä kaikkea, käytä paljon sanoja ”aina” ja ”ei koskaan”
- 5) Pidä kiinni omasta ajatuksestasi ja sen erinomaisuudesta
- 6) Hengitä pinnallisesti, jännitä ranteet ja anna energian valua lattiaan

Konfliktin synnyttäminenkin on taito. Miten hyvä sinä olet tässä?

Johtaja ei välttele konflikteja, mutta pyrkii rakentavasti purkamaan konfliktiasetelman. Jotta voimme purkaa konfliktiasetelman tai estää sen syntymisen, on meidän kyettävä luopumaan stressikäyttäytymisen mallistamme. Muutettava ajatustamme, kehonkieltämme ja energiaamme.



tieto.com

Is simplifying the world
challenging enough for you?

Tieto is an IT service company providing IT, R&D and consulting services. With approximately 17 000 experts, we are among the leading IT service companies in Northern Europe and the global leader in selected segments. We specialize in areas where we have the deepest understanding of our customers' businesses and needs. Our superior customer centricity and expertise in digital services set us apart from our competitors.

Knowledge. Passion. Results.

tieto

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Kokeile näitä askelia

- 1) Nojaa taakse ja rentouta ranteesi
- 2) Hengitä syvään ja vapauta energia virtaamaan ylös
- 3) Nosta katse ylös
- 4) Tutki mitä voit tehdä
- 5) Etsi asia, josta olette yhtä mieltä tai tavoite, jota molemmat haluatte
- 6) Hakekaa kupit kahvia ja piirtäkää fläpille ongelma, joka ei enää ole teidän välissä

11.2 Ongelmien käsittely

Meillä jokaisella on käytössämme useita välttelytekniikoita, kun kohtaamme epämiellyttäviä tunteita. Ongelmien käsittelyssä johtajan tulee olla tietoinen omasta välttelymekanismistaan ja kyettävä johtamaan itsensä niiden ohi.

Yleisimmät välttelytekniikat:

- ✓ Vitkastelu – tapa siirtää vaikeita asioita huomiseen ja toivoa että ne katoavat. Huomiseen siirtoa tehdään usein toistuvasti, aina päivä kerrallaan.
- ✓ Välttely – tapa kehittää kaikenlaista sijaistoimintaa. Esimerkiksi siivota silloin kun pitäisi olla kirjoittamassa tylsää raporttia.
- ✓ Unohtelu – tapa kätevästi unohtaa hoitaa joku epämiellyttävä asia.
- ✓ Kieltäminen – tapa esittää ettei mitään ongelmaa ole.
- ✓ Pakeneminen – tapa paeta paikalta ja keksiä kiertoteitä ettei asiaa tarvitsisi kohdata

Pohdi hetki

- Mihin välttelytekniikkaan turvaudun usein?
- Missä tilanteissa otan välttelytekniikat käyttöön?
- Mistä muusta huomaan, että välttelen jotain epämiellyttävää tilannetta, tunnetta tai ajatusta?

Johtaja ei katso sivusta, hän ei välttele vaan tarttuu asioihin heti. Erinomainen johtaja käy vaikeat keskustelut mahdollisimman pian ja käsittelee ongelmat vielä kun ne ovat pieniä, eikä odota, että niistä ehtii kasvaa todella suuria eikä niitä voi enää vältellä. Älä pelkää ottaa ikäviä asioita puheeksi, ongelmien käsittelyn taito on osa johtajuutta.

12 Taito nro.7 – Energian johtaminen

Johtaja johtaa omaa energiaansa ja ymmärtää sen vaikutuksen ympäristöönsä ja organisaation tuloksiin. Iällä on hyvin vähän tekemistä energian kanssa. Meidän ajattelulla sen sijaan on paljonkin tekemistä sen kanssa. Suurin osa energiasta henkistä, ei fyysistä. Kyky nostaa omaa energiaa on tärkeä askel johtajuuden kasvussa.

Me voimme itse valita käytämmekö kallisarvoista energiaamme katkeruuteen, vihaan ja jossitteluun vai kiittolisuuteen ja jakamiseen. Elämässä tapahtuu paljon asioita, joihin emme voi vaikuttaa. Asioita, jotka tuntuvat pahalta ja epäoikeudenmukaiselta, mutta joihin meillä ei ole vaikutusmahdollisuutta. Älä anna näiden asioiden varastaa energiaasi. Johtajuuteen kuuluu kyky suunnata oma energia asioihin, joihin voimme vaikuttaa. Osa energian johtamisen kykyä on kyky nähdä se ero mitkä asiat ovat niitä, joihin emme voi vaikuttaa ja mitkä niitä, joihin voimme.

Johtaja käyttää energiansa asioihin, joihin voi vaikuttaa. Ne asiat voivat olla joko niitä, joista ei itse voi päättää tai niitä joista voi päättää. Nykypäivänä johtamisesta yhä suurempi osa johtamista on verkostojen kautta johtamista, vaikuttamista.

Valitsemalla kiittolisuuden katkeruuden sijaan, vapautamme energiaa ratkaisuiden löytämiselle ja ilolle. Et voi olla kiittolinen ja vihainen samaan aikaan. Tee viisaita valintoja, joka päivä.

12.1 Arvot kaiken alku

Villen tiimi oli ylittänyt tavoitteensa kirkkaasti ja hän koki suunnatonta ylpeyttä tiiminsä saavutuksista. Villen kasvot loistivat ja hymy oli leveämpi kuin koskaan aiemmin, kun hän kertoi minulle mitä kaikkea oli saatu aikaan. Seuraavana päivänä Villen tiimi saapui intoa puhkuen henkilöstöinfoon. Ylävitosia vaihdettiin ovella ja puheen sorina oli iloa täynnä. Ville saapui tilaisuuteen laahaavalla energialla. Hän esitteli tulokset ja totesi hyvin pienellä energiatasolla, että hieno homma, tavoitteet saavutettiin. Sen jälkeen hän siirtyi esittelemään ensi vuoden organisaatorakenteen muutoksia. Tiimin energiataso romahti silmissä. Hämmäntynyt tiimi poistui tilaisuudesta lannistuneena.

Olin todella hämmentynyt, enkä ymmärtänyt miten tässä näin kävi. Ville oli edellisenä päivänä ollut todella innoissaan tiimin saavutuksista. Hetken keskusteltuamme Ville oivalsi, että hän oli alitajuisesti pelännyt tiimin ylpistyvän kehuista tai kiitoksesta. Hän kuuli vain isänsä toruvat sanat päässään ”ken kuuseen kurkottaa, se katajaan kapsahtaa” ja ”kel onni on, se onnen kätkekööt”. Ville oivalsi, että hänelle oli lapsena opetettu arvoja, joihin kuului sellainen nöyryys missä onnistumisia ei ollut lupa juhlia, se oli kerskailua. Hän oli oivalluksestaan kauhuissaan. Ei hän halunnut nähdä tiimissään sellaista nöyryyttä, vaan sellaista, jossa voisi ylpeänä juhlia onnistumisia ja nöyränä seuraavana päivänä taas innovoida uusia ideoita.

Kun purimme tapahtunutta ja mietimme mihin Villen isältään oppima arvo todellisuudessa vaikutti, saimme selityksen tilaisuuden tapahtumille. Arvo ohjasi Villen ajatuksia. Hän ajatteli ettei tiimi saa ylpistyä. Ylpeys on pahasta. Villestä alkoi tuntua alakuloiselta. Ajatus muutti myös Villen kehonkieltä – hartiat painuivat kasaan, hymy hävisi kasvoilta, hengitys muuttui pinnalliseksi, katse painui lattiaan ja energia virtasi hitaasti kohti maata. Tällä ajatuksella, kehonkielellä ja tällä energialla Ville oli saapunut tilaan. Hänen negatiivinen energiansa oli ollut niin valtava, että se valtasi koko tiimin energian.



Going up in the world...

You'll be going up in the world after graduating from Nottingham Trent University. We are one of the best universities in England for graduate employment with over 97% of our students employed or in further study within six months of graduating.*

- Consistently ranked as one of the leading modern universities in *The Independent Good University Guide*.
- Courses informed by businesses and industry – strong commercial partnerships with over 6,000 companies globally.
- Many courses include professional accreditation and / or the opportunity to undertake a work placement. This gives our graduates a competitive edge when entering the job market.
- An exciting student city in the middle of England. Ideally located for travel across the UK and with direct flights to destinations across Europe from East Midlands Airport.
- Investing £130 million across our three campuses to create an inspiring learning environment.
- In the most recent QAA institutional review, the University received the highest commendation for its consistent commitment to supporting students and their learning.

If you would like any guidance on applying to Nottingham Trent University please contact Laura Vella, our International Officer for Europe, on

Tel: +44 (0)115 848 8180

Email: laura.vella@ntu.ac.uk

www.ntu.ac.uk/book



5365/07/09

* HESA DHLE 2006-07

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

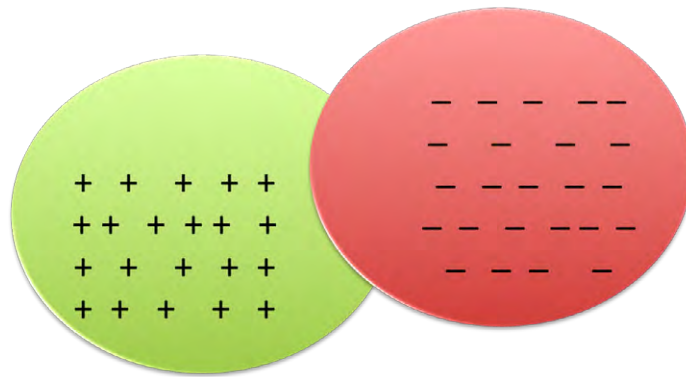
Arvot ohjaavat usein tietämättämme ajatuksiamme ja päätöksentekoamme. Emme usein ole kovinkaan tietoisia arvoistamme, joista suurin osa on annettu meille tietämättämme jo ollessamme hyvin nuoria, saatikka niiden ohjaavasta vaikutuksesta päivittäisissä tilanteissa. Ajatuksemme taas ohjaavat kehoamme ja tekojamme. Ajatus muuttaa tunteen ja tunne muuttaa kehonkielen, halusit tai et. Jos ajattelet tulevasi torjutuksi, kehosi suojautuu, pitää etäisyyden, ei ota luontevasti katsekontaktia ja hengityksesi muuttuu pinnalliseksi.

Kehonkieli muuttaa energian, joka puolestaan muuttaa koko kohtaamisen. Jos ajattelet iloista kohtaamista, kehosi rentoutuu ja energiasi on ilahtunut. Kuljet huomaamattasi toista ihmistä kohti, lempeästi silmiin katsoen ja vapaasti hengittäen. Kohtaaminen on hyvin erilainen, kuin torjutuksi tulemista ajatellessasi.

Arvoista tietoiseksi tuleminen muuttaa kaiken ja antaa mahdollisuuden ottaa käyttöön niitä arvoja, joita haluamme elää.

12.2 Suurin energia voittaa aina

Johtajuuden energia on luottamuksen ja kunnioituksen energiaa. Taitavimmat johtajat kykenevät luomaan tyhjän tilan johtajuuden energiallaan, jossa toinen ihminen voi kokea turvalliseksi olla puhdas minä.



Kuva 11 – Suurin energia voittaa

Tunnetko jonkun, joka huoneeseen astuessaan imee kaiken energian tilasta? Hän on usein se, joka kovaäänisimmin jakaa pahaa oloa kaikille ympärillään kertomalla mikä kaikki maailmassa on huonosti. Tai hän saattaa olla se, joka yrittää peittää omaa pahaa oloaan, haukkumalla muiden tekemisiä tai piikittämällä läsnä olevia joko ääneen tai vain ajatuksissaan. Oli syy mikä tahansa, henkilön negatiivinen energia valtaa nopeasti muiden ihmisten positiivisen energian. Vaikka sinulla olisi ollut aivan mielettömän hieno päivä, kun kohtaat tällaisen ihmisen, lähdet mitä todennäköisemmin tilanteesta pois miettimällä, ettei päivässä mitään kovin hyvää olekaan.

Entä tunnetko jonkun, joka huoneeseen astuessaan valaisee energiallaan koko tilan? Hän on usein se, joka loistaa sisäistä rauhaa, kuuntelee muita tai innostaa muita omalla esimerkillään. Hän on se, joka tuntuu löytävän aina asioista jotain hyvää ja jolla on ideoita miten tilanteeseen voidaan vaikuttaa. Hän on usein myös se, joka vain on läsnä ja kuuntelee – arvostaa. Henkilön positiivinen energia valtaa negatiivisen energian. Vaikka sinulla olisi ollut miten huono päivä tahansa, kun kohtaat tällaisen ihmisen, lähdet mitä todennäköisemmin tilanteesta miettimällä, että elämä on aika makeeta.

Pysähdy hetkeksi miettimään kumpi sinä olet?

Suurin energia voittaa aina ja valtaa vastakkaisen energian. Johtajana varmista, että energiasi on positiivinen ja suurempi kuin tilassa oleva negatiivinen energia. Jos huomaat, että negatiivinen energia on niin suuri, ettet ponnisteluista huolimatta kykene valtaamaan sitä positiivisella energialla, poistu paikalta, ennen kuin olet osa negatiivista energiaa.

Johtajana kasvusi kannalta on hyvin oleellista minkälaisessa seurassa vietät aikasi. Ovatko ympärilläsi olevat ihmiset positiivisessa vai negatiivisessa energiassa. Tukevatko he kasvuasi vai tukahduttavatko liekkisi?

12.3 Energian useat muodot

Energian johtamisessa on useita energian muotoja.

- 1) Elinvoimaisuus
- 2) Intohimo
- 3) Kestävyys

Meillä on elinvoimaisuutta, joka koostuu sekä fyysisestä-, tunne-elämän- ja sosiaalisesta energiasta. Elinvoimaisuutta voimme tukea pitämällä hyvää huolta kehostamme ja ihmissuhteistamme. Varmista, että sinulla on perusasiat kunnossa eli säännöllinen liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä uni ja lämmin halaus. Kaikki tiedämme tämän, mutta rehellisesti – liikutko säännöllisesti, nukutko riittävästi ja syötkö terveellisesti? Entä saatko joka päivä antaa jollekulle halauksen?

Tunne-elämän energia on todella tärkeää. Voimme valita minkälaisessa tunnetilassa elämme, miten kohtaamme toiset ihmiset ja minkälaisen merkityksen elämämme tapahtumille annamme. Voimme valita elää uhrin elämään tai olla oman elämämme sankareita. Voit valita luoda elämästäsi juuri sellaista kuin haluat, koska vain sinä päätät, miten asioihin suhtaudut.

Sosiaalinen energia tukee tunne-elämän energian kasvua. Voimme valita kenen seurassa elämäämme vietämme. Ajankäyttöemme paljastaa mitkä sosiaaliset suhteet ovat meille tärkeitä. Voimme valita minkä verran ihmissuhteisiimme panostamme. Läheinen ja avoin ystävyysuhde on todella kallisarvoinen lahja. Jotkut ihmissuhteet kestävät läpi elämän, kaikki myrskyt ja juhlat. Toiset ihmissuhteet ovat syviä tietyssä elämän vaiheessa ja elämä vie ihmiset eri suuntiin ja suhde muuttuu. Jokainen ihmissuhde on arvokas ja vaatii huomiota pysyäkseen kunnossa. Jokainen kohtaamamme ihminen jättää jälkensä meidän elämämme polulle. Kun pidämme huolta sekä ihmissuhteistamme että kehostamme, elinvoimaisuus loistaa silmistämme.

Pohdi hetki

- Mitkä ihmissuhteet kaipaavat enemmän huomiota?
- Mitä erityisesti arvostan näissä ihmissuhteissa?

Meillä on myös intohimosta saatavaa energiaa, joka koostuu älyllisestä ja henkisestä energiasta. Intohimoista energiaa voimme tukea tekemällä tilaa elämäämme asioille, joista olemme intohimoisia, joista innostumme. Varmista, että elämässäsi on tilaa luovuudelle, niille asioille joista sinä nautit. Varmista myös, että haastat itseäsi jatkuvasti myös älyllisesti. Jumppaat aivojasi, pidät ne virkeänä, olet utelias ja kiinnostunut omasta oppimisestasi. Lue kirjoja, pohdi asioita tai heittäydy intensiiviseen keskusteluun, jossa haastat omaa ajatteluasi ja tähänastisia käsityksiäsi.

We need your energy
to help us fuel
the world...

ExxonMobil
...Powered by You

www.exxonmobil.no
www.exxonmobil.com/careers

Esso **Mobil** *On the Run*
Brands of ExxonMobil

ExxonMobil
Taking on the world's toughest energy challenges.™

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

Henkisestä energiasta tulee myös huolehtia. Jokaisella on oma tapansa tähän. Toiset hiljentyvät kirkossa, toiset joogaavat laiturin nokassa, toisille metsä tarjoaa yhteyden maahan. Ei ole oikeaa tai väärää tapaa, on vain tapoja pysähtyä, pohtia miksi olen täällä? Kuka olen? Mitä annettavaa minulla on maailmalle? Henkisen yhteyden hakeminen antaa eväät henkiselle energialle.

Meillä on myös energiaa, joka tulee kestävydestä, siitä että olemme sinnikkäitä, päättäväisiä ja peräänantamattomia. Huolehdi siitä, että iloitset edistymisestä ja juhlit onnistumisia. Palkitset itseäsi kestävydestä ja jaat ilot läheistesi kanssa.

12.4 Johda energiaasi

Johtajana meidän tulee osata nostaa energiaamme, silloinkin kun ei oikein huvita. Meidän tulee löytää ne keinot, jotka toimivat juuri minulle. Se voi olla liikunta, tietty musiikki, meditointi tai kuuma kylpy. Mikä vain toimiikin sinulle ja mahdollistaa akkujesi lataamisen ja energiatasosi noston.

Koska energia on välttämätöntä johtajuudelle, ota aikaa pohtia näitä kysymyksiä rauhassa. Pohdi miten pidät huolta johtajuuden energiastasi.

- Mikä on minun energiareseptini? Miten nostan energiaani?
- Kuinka säännöllisesti liikun?
- Miten terveellisesti syön?
- Millä pienellä muutoksella olisi suuri vaikutus kehoni hyvinvointiin?
- Missä tunnetilassa olen suurimman osan ajastani?
- Kerronko itselleni olevani elämäni uhri vai sankari?
- Mitkä sosiaaliset suhteet ovat minulle tärkeitä?
- Miten näiden suhteiden tärkeys näkyy ajankäytössäni?
- Mistä minä todella nautin?
- Miten otan aikaa luovuudelle ja asioille, joista nautin?
- Miten haastan itseäni älyllisesti?
- Miten saan henkisen yhteyden itseeni ja ympäröivään maailmaan?
- Miten juhlin onnistumisia?
- Miten jaan iloja läheisteni kanssa?

13 Taito nro.8 – Fokuksen johtaminen

Suurimpana haasteena nykypäivän johtamisessa on fokuksen johtaminen. Tekemistä on paljon, tehokkuusvaatimukset ovat kovia ja hektinen työelämä tarjoaa kokoajan häiriötekijöitä.

Ajanhallinnan johtamisesta tulisi siirtyä fokuksen johtamiseen. Aikaa kun meillä kaikilla on kuitenkin ihan saman verran ja vaikka kuinka yritämme hallita ajankäyttöämme, jos fokuksemme on hukassa, on tehtävä mahdoton. Johda siis omaa ja tiimisi fokusta.

13.1 Mitä kohti

Jotta voit johtaa fokusta on sinun kyettävä selkeyttämään tavoitteet ja kommunikoidava selkeästi kolmen Y:n kautta mitä kohti ollaan kulkemassa.

Selkeytä tavoite

- ✓ Yksinkertaisesti
- ✓ Ymmärrettävästi
- ✓ Ytimekkäästi

Tavoite ilman selkeyttä on liikkuva maali.

Kokeile tiivistää fokuksesi yhteen lauseeseen.

- Mikä on ydintehtäväni?
- Mihin minun tulee keskittyä?
- Mikä on tärkein tavoitteeni?

Sen jälkeen pohdi, mitä tekoja tulee tehdä seuraavan 2–4 viikon aikana, jotta olet askeleen lähempänä tavoitettasi. Voit käyttää esimerkiksi seuraavassa kuvassa kuvattua DFO (A dare to focus) mallia.

Kun kirjaat mitä teen seuraavaksi, tarkista kolme asiaa.

- 1) Käytitkö konkreettisia teon sanoja? Voitko vastata ”onko tehty” kysymykseen kyllä tai ei?
- 2) Kuuluuko kirjaamasi tekeminen sinun ydintehtävääsi? Jos se ei kuulu siihen, etsi se, jonka ydintehtävään se kuuluu ja delegoi tehtävä hänelle.
- 3) Onko tekeminen aidosti tärkeää tavoitteen saavuttamisen kannalta?

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

Tämä on oiva tapa käydä kahdenkeskinen keskustelu 2–4 viikon välein omien alaista sekä myös oman esimiehen kanssa. Kun yhdessä on keskusteltu mitä olet saanut tehtyä, missä tarvitset tukea ja mikä ei ole edistynyt niin kuin suunnittelit sekä mitä teet seuraavaksi, olette molemmat kartalla miten asiat etenevät ja johdatko omaa fokustasi riittävästi. Kuulet myös onko esimiehelläsi jotain muita toiveita.

Fokukseni:

Mitä olen tehnyt?

Missä tarvitsen tukea?

Mikä ei ole edennyt suunnitellusti?

Mitä teen seuraavaksi?

Kuva 12 – DFO malli

DFO malli auttaa sinua tuomaan edistymisen näkyväksi, niin itsellesi kuin muille.

Malli paljastaa myös ne tekemiset, jotka roikkuvat kuukaudesta toiseen oikeanpuoleisessa laatikossa. Pysähdy miettimään, onko tekeminen aidosti tärkeää? Mitä tarvitset, että saat ne tehtyä? Malli pakottaa sinut kohtaamaan itsepetoksesi, niiden asioiden osalta, jotka eivät etene. Selitteletkö vai etsitkö keinot?

13.2 Johda kalenteriasi

Kun ajattemme jotain tekemistä tai tavoitetta, kiinnostumme.

Kun visioimme ja näemme itsemme saavuttamassa tavoittemme, innostumme.

Kun suunnittelemme askelia kohti tavoitettamme, alamme kokea sen mahdolliseksi.

Kun varaamme kalenteriimme ajan tekemiselle, alkaa tapahtua.

Kuinka monesti pohdimme, että pitäisi nähdä vanhaa ystävää. Näemme itsemme nauramassa yhdessä herkullisen aterian äärellä. Mietimme, että pitäisi soittaa ja pyytää häntä lounaalle. Saatamme jopa törmätä ystävään ja puhua siitä, että olisi niin ihana käydä lounaalla pitkästä ajasta. Mutta vasta, kun sovimme ajan tapaamiselle kalenteriin, siitä tulee totta.

Johda fokustasi myös kalenterisi kautta. Kun listaat DFOn oikeaan kenttään tekoja, varaa niille aika kalenteristasi. Pohdi etukäteen kenen tukea tarvitset ja varaa myös heiltä aikaa yhteiselle työstämiselle.

Samalla tavalla, aina kun vastaan myöntävästi palaverikutsuun tai itse lähetät kutsun, varaa saman tien kalenteriisi aika, jolloin valmistaudut palaveriin. Näin tehostat palaverikäytäntöjä huomattavasti.

13.3 Pystyn, osaan, olen tottunut

Fokuksen johtamisessa meillä on muutama kuoppa matkalla, joihin helposti kompastumme. Niiden nimet ovat pystyn, osaan ja olen tottunut.



ORACLE®

Be BRAVE
enough to reach for the sky

Oracle's business is information - how to manage it, use it, share it, protect it. Oracle is the name behind most of today's most innovative and successful organisations.

Oracle continuously offers international opportunities to top-level graduates, mainly in our Sales, Consulting and Support teams.

If you want to join a company that will invest in your future, Oracle is the company for you to drive your career!

<https://campus.oracle.com>

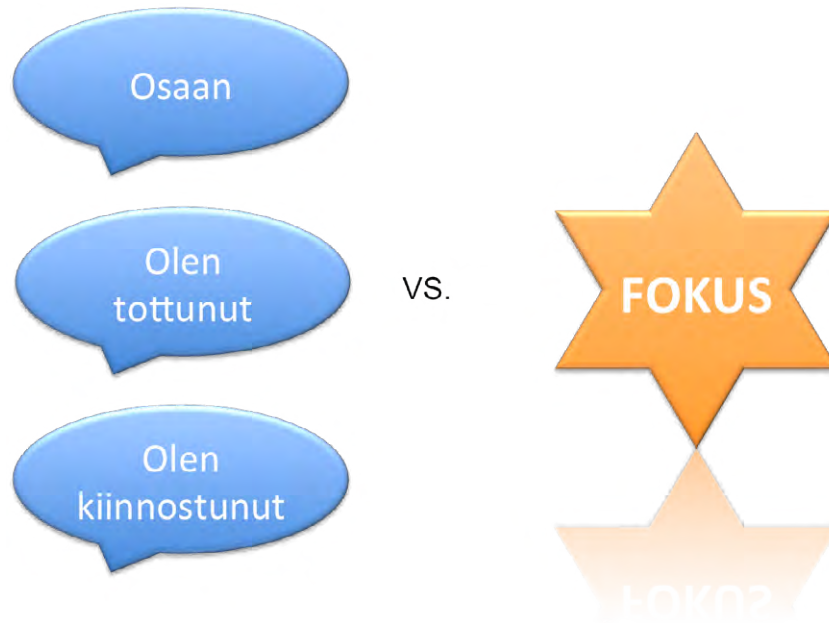
ORACLE®

ORACLE IS THE INFORMATION COMPANY

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Kävin nuorena siivoamassa yhtä toimistoa kahtena iltana viikossa. Olin todella tarkka – pyyhin pölyt, imuroin ja pesin lattiat. Puhdistin wc-tilat kiiltäviksi ja olin ylpeä työni laadusta. Jos tänään naapurini pyytäisi kauniisti ”Kukaan muu ei pese vessoja niin kuin sinä, olet siinä aivan paras. Voisin maksaa sinulle siitä hyvin.”, kiittäisin häntä palautteesta ja kieltäytyisin kohteliaasti antamalla erittäin hyvän siivoajan yhteystiedot. Työelämässä näitä tilanteita tapahtuu useammin kuin huomaammekaan, salakavalasti huomaamme sanoneemme kyllä, johonkin keuhihin piilotettuun pyyntöön. Ole tarkkana mihin käytät aikasi. Onko se tekemistä johon olet tottunut vai tekemistä johon olet päättänyt keskittyä?



Kuva 13 – Rehellisyys itselle fokuksen johtamisessa

Haasta itseäsi rehellisesti miettimään oletko tekemässä asioista koska osaat ne tai koska olet tottunut tekemään niitä tai koska asia kiinnostaa sinua vai siksi, että asia on fokukseksesi? Johda omaa fokustasi ja puutu asiaan heti kun huomaat astuneesi johonkin kolmesta kuopasta.

Käytä aikasi asioihin, jotka ovat fokukseksesi, sinun ydintehtäväsi ja vievät sinua kohti tavoitteitasi.

14 Taito nro.9 – Luopuminen

Usein on helpompi tehdä päätöksiä jostain kohti kuin jostain pois. Tutuista toimintatavoista luopuminen ja malleista poisoppiminen on suurempi muutos kuin uuden oppiminen. Ihmisen on äärimmäisen vaikea luopua jostain, joka toimi ennen ja kohdata se totuus, ettei se toimi enää tänään.

Johtoryhmän strategiapäivien aikana Arin vetämä johtoryhmä kirkasti yrityksen tavoitteet, tiivisti strategian ja rakensi sitä tukevan organisaation, joilla tavoitteisiin päästään. Valmentajana olin äärimmäisen iloinen, miten ammattitaitoisesti johtoryhmä hyödynsi ryhmän osaamista ja oli valmis haastamaan itseään löytämään uusia ideoita yrityksen kasvun mahdollistamiseksi. Kun työ oli tehty, koko johtoryhmä oli yksimielinen siitä, että nämä tavoitteet tulemme tällä strategialla saavuttamaan.

Ari oli valmis kiittämään minua, kun intuitioni halusi kysyä vielä yhden kysymyksen. ”Kun me olemme nyt yksimielisesti valinneet tämän strategian, mitä sellaista, jota teimme ennen, emme enää tee?” Tätä kysymystä seurasi pitkä, kivulias ja äärimmäisen tarpeellinen keskustelu, jota ilman strategia ei olisi toteutunut organisaatiossa. Keskustelun päätteeksi syntyi päätös lopettaa yksi liiketoiminta kokonaan.

Luopumisen taito on monen menestyneen johtajan onnistumisen avain.

Joka kerta kun ottaa uudet haasteet vastaan on kyettävä luopumaan aiemmasta roolista. Jos asiantuntija ottaa tiimin vetääkseen, on hänen kyettävä luopumaan asiantuntijaroolista ja tehtävä tilaa esimiehenä kasvulle. Hän ei ole enää se, jolta asiakas kysyy asiantuntijuutta, vaan hän ohjaa asiakkaan puhumaan niiden kanssa, jotka nyt ovat asiantuntijan roolissa. Silloinkin, vaikka osaisi itse homman hoitaa, olisi tottunut sen hoitamaan tai asiakkaan kysymys tuntuu todella mielenkiintoiselta. Silloinkin!

14.1 Tilan tekeminen luopumalla

Kun esimies aloittaa yksikönvetäjänä, on hänen kyettävä luopumaan operatiivisesta johtamisesta ja tehtävä tilaa taktiselle ja strategiselle johtamiselle. Hän ei enää ole se, joka tekee operatiivisia päätöksiä ja vastaa kysymyksiin, vaan se joka pohtii strategisia päätöksiä ja esittää kysymyksiä.

Jotta voimme kasvaa, on kasvulle tehtävä tilaa, on kyettävä päästämään irti, luopumaan jostain. On tehtävä tilaa uudelle. Se jokin on saattanut olla tähän asti kasvumme tärkein edellytys, ja nyt siitä on tullut kasvumme suurin este.

Pohdi hetken

- Mihin rooliin olen kasvanut?
- Mistä olen luopunut?
- Mille minun tulee vielä tehdä tilaa?
- Mistä muusta minun tulisi luopua?
- Mitä tärkeää, se mistä minun tulisi luopua, aiemmin palveli?
- Mitä se, mistä minun tulisi luopua, estää meitä saavuttamasta?

Johtoryhmässä luopumispäätökset koskevat usein jotain liiketoimintaa, tai sen osaa, asiakkuutta tai markkina-alueita. Luopumisen vaikeampi taito on luopua aiemmasta ajattelutavasta, yrityskulttuurista tai tavasta tehdä päätöksiä. Tähän tarvitaan yleensä ulkopuolista apua. Uusiutuminen edellyttää aina luopumista, joten sitä kannattaa harjoitella toistuvasti pienissä asioissa.

Luopumisen taitoa testaavia tilanteita tulee yleensä eteen myös tahtomattamme. Esimerkiksi kun joku idea, josta on innostunut valtavasti, jonka parissa on työskennellyt pitkään, ja jonka kasvua on seurannut, on tullut tiensä päähän. Joskus on suunnattoman vaikea päästää irti. Tuttu helveti tuntuu paremmalta kuin tuntematon taivas.

INSTITUTE OF BUSINESS AND TECHNOLOGY
FACULTY OF SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITY

FOCUS ON YOUR CAREER

Aarhus University, Institute of Business and Technology in Denmark, has a unique study environment in which you, as a student, are in close contact with teachers and obtain practical knowledge in local and international businesses during your studies. In other words, theory and practice go hand in hand at AU-IBT, thus preparing you thoroughly for a career at the time of graduation. And all bachelor and master programmes are free.

For more information: www.hih.au.dk/en

Birk Centerpark 15
DK - 7400 Herning
info@hih.au.dk
hih.au.dk

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista

Kristian oli projektitiiminsä kanssa kehittänyt uuden tuotteen, joka palveli asiakkaan tarpeita erinomaisesti. Tiimiin palkattiin lisää ihmisiä kehittämään tuotteeseen uusia ominaisuuksia ja myymään tuotetta uusille asiakkaille. Markkinassa tapahtui kuitenkin rakennemuutos ja asiakkaan tarpeiden priorisointi vei asiakkaan huomion muualle. Kristian ei lannistunut hiipuneesta kiinnostuksesta, vaan myyntityötä tehtiin entistään sinnikkäämmin usealle asiakkaalle ja Kristianin iloksi, kolme isoa kauppaa saatiin maaliin.

Asiakkaat halusivat kuitenkin tuotteeseen heille räätälöityjä ominaisuuksia ja Kristianin tiimi teki työtä käskettyä. Toimitusajat siirtyivät eteenpäin, koska räätälöinti teetti ennakoitua enemmän lisätyötä. Yritykseen juuri palkattu yksikön johtaja, Marko, nimettiin hankkeen omistajaksi. Tilanteeseen perehdyttyään Marko nosti ohjausryhmään huolen toimitusaikojen venymisestä, tuotteen pirstaloitumisesta ja mahdollisista tulevaisuuden päivitysongelmista. Marko oli huolissaan eniten siitä, että kustannuksia oli tuotettu 230% suunniteltuun verrattuna, eikä tuotto-odotus ollut noussut vastaavasti. Lukujen valossa näytti siltä, että tuotto-odotus oli itse asiassa merkittävästi suunniteltua pienempi. Marko ehdotti hankkeesta luopumista. Kristian vakuutti ohjausryhmän siitä, että tuote oli ainutlaatuinen ja palveli erinomaisesti asiakkaan tarpeita. Markkinalla oli useita kiinnostuneita asiakkaita. Tuotteesta haluttiin tehdä kaikki asiakkaan tarpeet huomioon ottava ja koko tilaus-, markkinointi- ja toimitusprosessit kattava. Jos hankkeesta luovuttaisiin nyt, se jäisi tappiolliseksi. Tuote oli Kristianin asiantuntemuksella huippuhyvä ja siihen oli laitettu valtavasti kehitystyötä, sitä ei kannattanut lopettaa tässä vaiheessa. Ohjausryhmä päätti antaa Kristianille lisäaikaa tuotekehitykselle.

Useita kuukausia myöhemmin aiheutetut tappiot olivat ilmeiset, päivitysongelmat olivat johtaneet täysin räätälöityyn ratkaisuun ja asiakkaan tarpeet olivat muuttuneet jo toisenlaisiksi. Kaksi asiakkaista oli vetäytynyt koko hankkeesta, kolmas vaati hinnan alennusta toimitusviivästysten johdosta. Yhtään uutta asiakasta ei oltu saatu hankittua. Marko teki päätöksen tuotekehityksen lopettamisesta, mutta joutui jättämään yrityksen jo aiheutettujen merkittävien tappioiden takia. Yritys aloitti uuden yksikönvetäjän rekrytoinnin. Kahdeksan kuukautta myöhemmin Kristian ja hänen tiiminsä kehitti edelleen tuotetta, jonka enää yksi asiakas oli valmis ostamaan alennettuun hintaan. Yritykselle oli aiheutettu miljoonien tappiot, kun ajan tasalle päässyt uusi yksikön vetäjä pakotti Kristianin luopumaan hankkeesta.

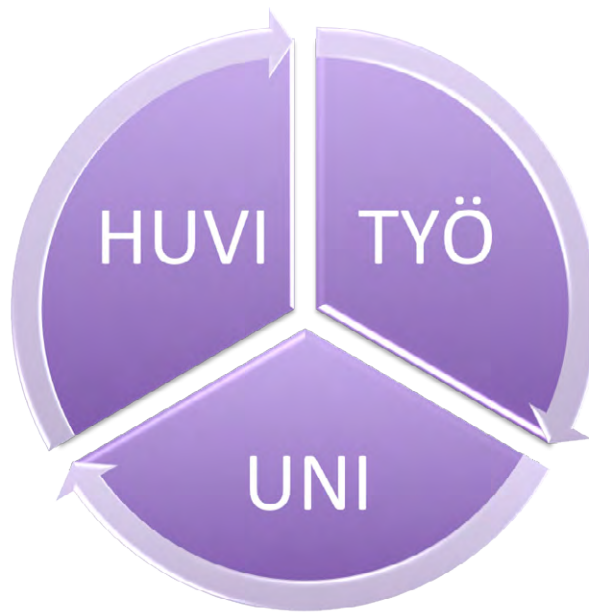
Pohdi yhdessä johtoryhmän kanssa

- Mikä tekee luopumisesta niin vaikeaa?
- Mitä sellaista mitä ennen teimme, emme enää jatkossa tee?
- Menestyäksemme, mistä meidän on yrityksenä luovuttava?
- Mille haluamme tehdä tilaa?

Tiesitkö, että esimerkiksi jonglööräyksessä tärkein taito on irtipäästämisen taito.

15 Taito nro.10 – Tasapainoinen onnellinen elämä

Voidaksemme johtaa muita, meidän tulee johtaa itseämme ja löytää elämäämme tasapaino, työn, kodin ja vapaa-ajan välille. Tasapainoisen onnellisen elämän elämisen taito on oleellinen taito oppia. Meidän tulee johtajina tukea ihmisiä löytämään tasapaino elämäänsä. Kuten lentokoneessakin meitä neuvotaan, laittamaan ensin happimaski omille kasvoillemme ja auttamaan sitten muita. Aloita itsestäsi! Opettele tasapainoisen onnellisen elämisen taito.



Kuva 14 – Tasapainoinen elämä


Meillä kaikilla on vuorokaudessa sama määrä tunteja, tasan 24h. Tasapainoinen elämä koostuu tasapainosta työajan, unen määrän ja vapaa-ajan välillä. Tasaisesti jaettuna, jokaiselle on vuorokaudessa 8 tuntia aikaa. Nykypäivän työ on riippumatonta paikasta ja ajasta. Se mahdollistaa erinomaista joustoa työelämän ja vapaa-ajan tasapainolle, mutta samalla tuo mukanaan myös suuren vaaran työelämän tunkeutumisesta vapaa-ajalle.

Vaikka nukkuisimme vain 5h yössä, pystymme edelleen toimimaan, mutta meillä ei ole käytössä koko aivojemme kapasiteettia. Unen vähäisyys vaikuttaa oppimiskykyymme, keskittymiskykyymme sekä mielialaamme. Jos uni on jäänyt liian vähäiseksi meidän konfliktien sietokyky heikentyy huomattavasti, ruokahalu on heikkoa ja vastustuskyky laskee. Ääritapauksessa keho yrittää epätoivoisesti säästää energian tuiki tarpeelliseen, emmekä enää kykene käymään kunnon keskustelua, kun emme muista, mitä toinen sanoi tai mikä ajatus meillä juuri äsken oli.

Tarkista

- Nukunko riittävästi? 6–8 h yössä?
- Saanko työni tehtyä tehokkaasti niin, ettei viikottainen työaika ylitä 40 tuntia?
- Jääkö minulla riittävästi aikaa perheelle, harrastuksille, ystäville ja itselleni?
- Koenko elämäni olevan tasapainossa?
- Koenko itseni virkeäksi?
- Koenko iloa?

Ollaksemme onnellisia, emme tarvitse lisää rahaa, tavaroita tai elämyksiä, vaan vain jotain josta aidosti innostua. Ihminen ei myöskään väsy, kun hän tekee mitä pitää tärkeänä, sitä mihin uskoo. Tällöin raha on mielekkään tekemisen sivutuote. Kun työ on kiinnostavaa, merkityksellistä ja innostavaa, elämä hymyilee. Tässä piilee kuitenkin katala vaara ja annamme helposti työmme tulla myös vapaa-ajallemme. Luemme iltaisin sähköposteja kännykästä, pohdimme suihkussa miten strategiakalvoille kirkastetaan vielä yksi ydinasia, osallistumme puhelinkokouksiin päiväkodin pihassa ja rakennamme powerpoint slideja sunnuntai iltana.



||| We have ambitions. Also for you.

SimCorp is a global leader in financial software. At SimCorp, you will be part of a large network of competent and skilled colleagues who all aspire to reach common goals with dedication and team spirit. We invest in our employees to ensure that you can meet your ambitions on a personal as well as on a professional level. SimCorp employs the best qualified people within economics, finance and IT, and the majority of our colleagues have a university or business degree within these fields.

Ambitious? Look for opportunities at www.simcorp.com/careers

SimCorp www.simcorp.com

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

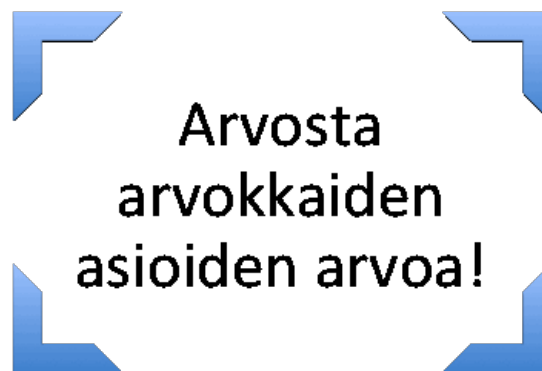
Itsensä, oman fokuksen ja kalenterin johtamisen taidon tärkeys korostuu nykypäivän työelämässä. On kyettävä olemaan tietoinen omista tuntemuksistaan ja tarkkailtava itseään. Haastettava itseään jatkuvasti kysymällä olenko kiireinen vai tuottava? Reflektoinnin kautta kykenemme tekemään tarvittavat muutokset, jotta tasapaino elämässämme säilyy. Erinomaisella johtajalla on harvoin kiire ja silti hän saa tulokset aikaan. Hän ottaa aikaa olla luova, pohtia ja visioida. Meidän jokaisen tulisi tehdä samaa.

Jos kykenemme johtamaan itseämme kaikkien 10 johtajuuden ydintaidon avulla, saamme enemmän aikaan vähemmällä. ”Work smarter, not harder” on hyvä neuvo. Nykypäivän työssä ei ole enää kyse siitä, paljonko käytämme töissä aikaa, vaan siitä mitä lopputuloksia saamme aikaan. Monella alalla työtä voi tehdä milloin vain ja missä vain. Joustomahdollisuus on erittäin tervetullutta. Tasapainoiseen elämään tarvitsemme kuitenkin aikaa myös muulle kuin työlle.

Jos sinulla olisi vain 30 h viikossa aikaa saada nykyiset tulokset aikaan

- Mihin keskittyisit?
- Mitä tekisit enemmän?
- Mitä tekisit vähemmän?
- Mitä jättäisit tekemättä?
- Keneltä pyytäisit apua?

Coca-Colan entinen toimitusjohtaja Bryan Dyson kehoitti kuvittelemaan elämää pelinä, jossa jonglööraat viiden pallon kanssa. ”Pallot ovat työ, perhe, terveys, ystävät ja elämänilo. Opit nopeasti että työ, on kumipallo. Jos pudotat sen, se pomppaa takaisin. Mutta muut pallot – perhe, terveys, ystävät ja elämänilo, on tehty lasista. Jos pudotat jonkun muista palloista, ne vahingoittuvat – naarmuuntuvat, tahriintuvat, kolhiutuvat, vaurioituvat tai rikkoutuvat pysyvästi. Ne eivät koskaan ole entisellään. Sinun on ymmärrettävä tämä ja ponnisteltava tämän puolesta. Työskentele tehokkaasti työaikana ja lähde ajoissa. Anna tarvittava aika perheellesi, ystävillesi ja kunnon levolle. Arvokkailla asioilla on arvoa vain, jos niiden arvoa arvostetaan.”



Kuva 15 – Arvosta

Pohdi näitä kysymyksiä ja kirjoita vastaukset itsellesi ylös

- Kun jäät eläkkeelle, ja kysyn työpaikallasi, minkälainen johtaja olit? Mitä haluat kuulla?
- Mistä haluat itsesi muistettavan?
- Minkälainen johtaja haluat olla?
- Mitä tekoja se vaatii?

- Kun jäät eläkkeelle, ja kysyn lapsiltasi, puolisoiltasi tai ystäviltäsi, minkälainen ihminen olit urasi aikana? Mitä haluat kuulla?
- Mistä haluat itsesi muistettavan?
- Minkälainen isä/äiti/puoliso/ystävä haluat olla?
- Mitä tekoja se vaatii?

- Kun jäät eläkkeelle, ja kysyn sinulta, miten voit? Mitä haluat minulle kertoa?
- Miten kehosi voi? Miten elämänilosi näkyy sinusta?
- Mitä tekoja tämä vaatii?



**Design your
own future at
MAN Diesel**

www.mandiesel.com

MAN Diesel – Powering the World

Lataa ilmaisia kirjoja bookboon.comista



Click on the ad to read more

16 Johtajuuden kieli

Kun kaikki 10 taitoa on hallussa, johtajuuden energia ja kieli asettuu kuin itsestään paikoilleen.

16.1 ”En halua” kielestä ”haluan” kieleen

Usein konfliktitilanteet ja turhautuminen syntyvät, kun meidän huomio on siinä mitä emme halua. Puhumme siitä mitä ei ole tai siitä mikä ei toimi kuten haluamme. Saatamme käyttää tuntikausia ja viikkoja asioiden puimiseen, siihen mitä emme halua.

Johtajan kieleen kuuluu selkeys siitä, mitä halutaan sekä vastuu asioiden tapahtumisesta. Johtaja kertoo mitä haluaa että saamme aikaan. Hän ohjaa keskustelua pois siitä mikä ei toimi, siihen mitä haluamme saada aikaan. Johtaja ohjaa keskustelua myös tekojen kieleen, siihen mitä meidän tulee tehdä enemmän ja mitä vähemmän. Hän ei keskity siihen mitä me teemme väärin. Ei kerro sitä mitä ei halua, vaan sitä mitä haluaa.

Negatiiviset ilmaisut on korvattu johtajan kielessä kielellä, jossa ollaan menossa jotakin kohti eikä jostain pois. Johtajan tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään mikä on se ydin unelma, syy tehdä jotain. Hän voi kuvata myös mitä haluaa nähdä lopputuloksena, mutta se, miten lopputulos saadaan aikaan, on tiimin tehtävä.

16.2 Jestas mitä hömppää

Hömppäkieli on sitä, kun asiat jätetään leijumaan ilmaan.

”Tästä olisi hyvä varata palaveri”

Epäselväksi jää, mistä on hyvä varata palaveri, kuka varaa, mihin mennessä, kenen pitää osallistua, mikä on tavoite jne. jne. Hyvin todennäköisesti palaveri ei koskaan toteudu.

”Asiat täytyy eskaloida”

Epäselväksi jää, mitkä asiat, kuka eskaloi, kenelle eskaloidaan, mihin mennessä, mitä odotetaan tapahtuvan, mihin tällä pyritään jne. jne. Hyvin todennäköisesti eskalointi jää tekemättä, tai se tehdään hyvin pitkällä ja epäselvällä viestillä ja pahimmassa tapauksessa lähetetään useammalle vastaanottajalle, jotka eivät ymmärrä mitä heiltä odotetaan.

”Jonkun pitää tehdä tästä raportti”

Joku on niin kiireinen, että nämä asiat ovat hänen tuhatsivuisen työlistansa hännillä. Suosittelen vahvasti, että annat näyttävästi Jokulle potkut, ja aina kun hänelle yritetään antaa tehtävä, muistutat, ettei Joku ole enää meillä töissä.

”Nyt on tärkeää, että lisätään proaktiivisuutta”

Kaikki ovat hellyyttävän yksimielisiä tästä. Totta kai meidän tulee olla enemmän proaktiivisia. Hyvin todennäköistä kuitenkin on, ettei kukaan tee mitään toisin. Kaikkien ymmärtämät sanat kannattaa aina yhdessä keskustella auki teoiksi. Kun tiimi on pohtinut miten tavoitteeseen päästään, voidaan keskustelu vetää yhteen. ”Keskustelun yhteenvetona, olemme yhtä mieltä siitä, että nyt on tärkeää, että lisätään proaktiivisuutta. Jokainen meistä soittaa joka päivä ainakin kahdelle asiakkaalle ja kysyy tarvitsevatko he tuotteita. Liisa lähettää sen lisäksi messuilla yhteystiedot antaneille asiakkaalle uusimman esitteemme.” Nyt jokainen tietää mitä odotetaan ja miten hän voi olla proaktiivisempi.

”Tarvitsemme strategisia elementtejä vertikaaliseen ajatteluun”

Jos johtajana koet tarvetta puhua tällaista kieltä, pysähdy miettimään mitä haluat viestiä. Mikä on tehtäväsi?

16.3 Töissä ei tarvita isiä, pakkoa eikä muttaa

Miten arvioisin näiden lauseiden vakuuttavuutta?

”Meidän tulisi varata palaveriaika”

”Ajattelin varata palaveriajan”

”Minun on pakko varata palaveriaika”

”Minun pitää varata palaveriaika”

”Minä voisin varata palaveriajan”

”Minä haluaisin varata palaveriajan”

Miten vahvaa vastuukieltä nämä ovat?

Kaikki nämä ilmaisut luovat illuusion vastuun olemisesta jossain muualla. ”Minä varaan palaveriajan.” on johtajan kieltä. Selkeää, vastuun ottavaa ja vahvaa tahtotilaa viestivää kieltä. Kieltä, jota suurella todennäköisyydellä seuraa teot.

Johtaja ei tarvitse isiä töissä. Johtajuuden kielessä kaikki ”pitäisi”, ”voisin”, ”haluaisin” sanat on korvattu selkeillä teon ja vastuun sanoilla. Johtajuuden kielestä on riisuttu myös kaikki ”pakko” ja ”pitää” sanat, joilla ruokitaan ulkoa tulevaa painetta, sisäisen motivaation sijaan.

Myös ”mutta” on täysin turha, jolla vesitetään kaikki ennen mutta sanaa sanottu. Johtajan kielessä ”mutta” on korvattu ”ja” sanalla tai pisteellä.

16.4 Seli seli

Suurin ero johtajuuden kielessä on selitysten puuttuminen. Ei ole tarvetta syytellä ketään eikä selittää mitään. Asiat kerrotaan niin kuin ne on. Kohdataan tilanne sellaisenaan, ei tehdä siitä huonompaa eikä parempaa kuin se on. Sen jälkeen keskitytään miettimään mitä asialle voidaan tehdä.

Pohdi hetki, mihin oma ajatus yleisemmin lähtee. Miksei vai miksi ei?

Kun joku kertoo innoissaan uutta ideaansa, jos huomaat aloittavasi lauseen ”joo, mutta”, etsit jo selitystä sille, miksi se ei onnistu. Kokeile ensin miettiä mitä onnistumisesta seuraa ja mitä onnistumiseen tarvitaan.

Selittäminen on viesti siitä, ettei ole halua. Kun ihmisellä on aito halu, hän löytää keinot. Kun halua ei ole, hän löytää selitykset. Hyveelliseen johtajuuteen pitää olla aito halu, muuten löytää kyllä selitykset miksei asiaa saatu tehtyä, ehditty tehdä tai voitu tehdä. Ihminen on todella kekseliäs ja luova, kun hän todella haluaa saada jotain aikaan. Kun tämä energia ja halu suunnataan muiden ihmisten kasvun tukemiseen, johtajuus on kaunista.

Trust and responsibility

NNE and Pharmaplan have joined forces to create NNE Pharmaplan, the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries.

Inés Aréizaga Esteva (Spain), 25 years old
Education: Chemical Engineer

– You have to be proactive and open-minded as a newcomer and make it clear to your colleagues what you are able to cope. The pharmaceutical field is new to me. But busy as they are, most of my colleagues find the time to teach me, and they also trust me. Even though it was a bit hard at first, I can feel over time that I am beginning to be taken seriously and that my contribution is appreciated.



NNE Pharmaplan is the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries. We employ more than 1500 people worldwide and offer global reach and local knowledge along with our all-encompassing list of services.
nnepharmaplan.com

nne pharmaplan®



Johtajalla on näkemyksellisyyttä ja vahva usko vision saavuttamiseen. Kun tähän lisätään vahva halu, valtava energiaa ja fokuksen johtamisen kyky, hänellä on kyky rakenteellisesti, järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti toimintaa ylläpitäen, saavuttaa tavoitteensa.

16.5 Näytä itsesi

Kieli paljastaa meidät. Voit toki muuttaa ohjeiden mukaan johtajuuden kieltäsi, mutta loppupeleissä halutessasi kasvaa johtajuuteen, sinun on näytettävä itsesi ja puhuttava sydämesi kieltä. Kun löydät hyveellisen johtajuutesi äänen, huomaat että johtajuuden kieli on täysin luontevaa ja aktiivisesta kuuntelusta on tullut osa luonnollista vuorovaikutusta.

Ole jatkuvasti utelias ja käytä mielikuvitustasi rohkeasti. Visioi unelmia ja erilaisia skenaarioita. Harjoittele luovuutesi ohjaamista. Anna sen näkyä myös johtajuuden kielessäsi. Pallottele ideoita kollegoiden kanssa ja anna mielikuvituksesi tuoda vieläkin villimpiä ideoita. Jotta meillä on mahdollisuus löytää se helmi, pitää luoda paljon materiaalia mistä etsiä.

Anna itsellesi myös lupa innostua. Lupa etsiä ja löytää se palo, kipinä, intohimo, joka saa silmäsi heräämään ja sydämesi lyömään kiivaasti. Se on aika makeeta kun innostuneena hukkaa ajan ja paikan, ja viettää flow tilassa aikaa asian parissa, josta on innostunut ja joka auttaa yritystä eteenpäin. Näytä innostuksesi ja salli sen tarttua myös muille.

Tuo oma persoonasi esiin. Ole läsnä omana itsenäsi, kaikkine vikoineen ja säröineen. Näytä se aito ihminen, joka olet. Täältä kumpuaa johtajuuden karisma, energia ja aito kieli.

Pohdi,

- Minkälainen johtaja minusta kasvaa?
- Mistä tiedän, että olen kasvanut johtajuuteen?

17 Nöyränä matkalla

Yhteinen matkamme tämän kirjan parissa alkaa tulla päätökseen ja haluan kiittää sinua. Osoitit rohkeutta lukemalla kirjan ajatuksella ja kykyä reflektoida pohtimalla useita esittämiäni kysymyksiä. Olet matkalla kohti hyveellistä johtajuutta.

Johtaminen on muiden palvelemista, jotta he voivat tehdä parhaansa ja kasvaa. Jokaisen yrityksen tavoitteena on unelmansa toteuttamisen kautta tuottaa voittoa. Hyvällä johtamisella, ihmisten aidolla arvostamisella, kunnioittavalla haastamisella ja edistymisen näkyväksi tekemisellä mahdollistetaan innostus ja liiketoiminnan menestys.

Nykypäivänä seuraamme niitä, jotka johtavat hyveellisesti, emme koska meidän täytyy, vaan koska haluamme. Emme hänen takiaan, vaan itsemme. Koska uskomme samaan unelmaan ja haluamme onnistua. Ne, joilla on puoleensa vetävä unelma, nöyryys palvelulla ja rohkeus johtaa, innostavat muita ja innostuvat muista.

Johtajana me luomme uskoa huomiseen, arvostamme ja kuuntelemme. Luomme ympäristön, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi sekä pelätä että onnistua. Teemme kaikkemme, että ympärillämme olevat ihmiset loistavat. Jokainen ihminen on mahtawa, ja sinun tehtäväsi, johtajana, on tukea ihmistä näkemään se ja haastamaan itseään edistymään ja onnistumaan.

Johtajuuteen kasvu ei ole sitä mitä saamme tai saavutamme, vaan kuka olemme/keneksi kasvamme. Johtajuuden kasvussa olemme jatkuvasti nöyrästi matkalla, aina oppimassa, jatkuvasti nostamassa omia standardeja hyveellisen johtajuuden toteuttamisessa.

Kun muut puhuvat arvojen elämisestä, ole sinä yksi niistä harvoista, joka elää arvonsa, hyveellisenä johtajana!

Toivotan sinulle rohkeutta ja kasvuasi tukevia haasteita elämääsi. Olet MAHTAWA!

Kiitollisena, Nonna

Voit seurata ajatuksiani johtajuudesta myös twitterissä @Nonnatweeting.