

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka on johtamisen pitkän linjan ammattilainen. Hän on työskennellyt muun muassa Nixdorfin, Siemensin, Koneen ja Nokian palveluksessa. Vuodesta 2002 lähtien hän on toiminut Pertec Consulting Oy:n toimitusjohtajana, konsulttina, tutkijana, kirjailijana ja yrittäjänä. Tällä hetkellä hän toimii Pertecin hallituksen puheenjohtajana ja johtavana konsulttina. Sydänmaanlakan teokset Älykäs organisaatio ja Älykäs johtajuus ovat molemmat Pro Oeconomia -kilpailun finalisteja (vuosina 2002 ja 2004). Älykäs itsensä johtaminen on menestystrilogian kolmas osa, joka ilmestyi 2006. Kirjat on julkaistu myös englanniksi. Hänen uusin teoksensa Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, ilmestyi v. 2009. Parhailiaan hän on kirjoittamassa kirjaa tulevaisuuden johtamisesta keskittyen erityisesti verkostojen ja ekosysteemien johtamiseen.



Älykäs itsensä johtaminen

Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista

Taustaa

Tämän päivän iso haaste työyhteisöissä on jaksaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Jaksamisongelmat ovat todellisia ja niiden aiheuttamat kustannukset valtavat. Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen on arvioinut, että työpahoinvoinnin hinta on 24–30 miljardia euroa vuodessa. Tähän ongelmaan on puuttettava monin tavoin parantamalla työelämän laatua, ja hyvä johtaminen on prosessissa yksi avaintekijä. Erityisesti tarvitaan myös älykästä itsensä johtamista, minkä merkitys on koko ajan korostunut viime vuosina.

Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia syitä. Yksi syy on jatkuva kiire. Toinen syy on työympäristön nopea muuttuminen sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen kyvyn edellyttäminen. Kaikille jatkuva uudistuminen ei ole helppoa. Tämän vuoksi itsensä johtamisen taidosta on tullut entistä tärkeämpää myös oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta.

Yksilön näkökulmasta oman elämänsä ohjaaminen koetaan entistä vaikeampana. Ihminen kokee olevansa eksyksissä ja elämänsä tarkoituksettomaksi. Nykyään suurin syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle ovatkin mielenterveyteen liittyvät ongelmat. Itsensä löytäminen ja toteuttaminen ovat isoja ja vaikeita teemoja. Merkityksen ja tarkoituksen löytäminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole helppoa kaiken kiireen keskellä. Kuitenkin ihminen etsii palavasti merkitystä ja haluaa toteuttaa itseään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

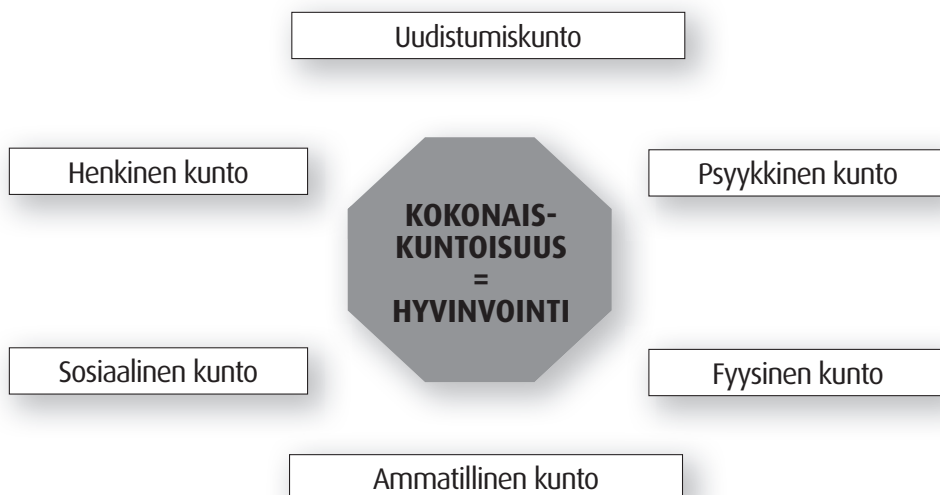
Itsensä johtaminen on itseensä tutustumista, se on kuin matka itseemme. Matkalla pohdimme toistuvasti itsensä johtamisen peruskysymyksiä: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? Meidän on tutustuttava ensin itseemme, jotta pystymme hahmottamaan todellisuuden, jossa elämme. Meidän on pistettävä sisäinen maailmamme järjestykseen, jotta löydämme järjestystä ulkoisesta maailmasta.

Itsensä johtamisen yksi perimmäinen tavoite on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Tämän suh-

teen kannattaa ja pitää olla ”itseks” – jos emme pysty pitämään huolta omasta hyvinvoinnistamme ja jaksamisestamme, emme pysty huolehtimaan myöskään läheisistämme.

Kokonaiskuntoisuus ja hyvinvointi

Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus voidaan nähdä siis yhtenä älykkään itsensä johtamisen päämääränä. Meidän on osattava pitää hyvää huolta kokonaiskuntoisuudestamme, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta sekä uudistumiskunnosta. Tätä kokonaisuutta johdamme kun johdamme itseämme tasapainoisesti, tavoitteenamme kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus. Tältä pohjalta pystymme rakentamaan myös hyvän ja merkityksellisen elämän.



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementit

Kokonaiskuntoisuusmalli on konkreettinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa itsensä johtamiseen. Mallin lähtökohta on, että ihminen on kokonaisuus ja että elämän hallintaan tarvitaan kokonaiskuntoisuutta. Kokonaiskuntoisuus koostuu kuudesta osa-alueesta, joita pitää osata johtaa tasapainoisesti.

Hyvä fyysinen kunto on kaiken lähtökohta. Fyysinen kunto merkitsee terveellisiä ruokailutottumuksia ja riittävää liikuntaa, lepoa ja unta. Sen lisäksi tarvitaan psyykkistä kuntoa, joka on ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvää hallintaa. Henkistä kuntoa osoittaa se, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa, päämäärät ovat selkeitä ja elämäntulkua ohjaa joku syvempi merkitys. Sosiaalinen kunto on tunteiden hallintaa, positiivisuutta ja ihmissuhteista huolehtimista. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että työllämme on selkeät päämäärät, meillä on siihen riittävä osaaminen, saamme palautetta suorituksestamme ja kehitymme jatkuvasti. Jatkuva ja kestävä uudistuminen on tarpeellista näillä kaikilla osa-alueilla ja se edellyttää hyvää itsetuntemusta sekä reflektointitaitoa.

Hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnista on puhuttu pitkään ja paljon. Puhe ei ole kuitenkaan riittävästi muuttunut käytännön teoiksi ja on ollut sängen epämääräistä. Mielestäni on tärkeää, että hyvinvointi käsitteenä konkretisoidaan ja sitä mitataan systemaattisesti. Tämän kokonaisvaltaisen hyvinvointimallin pohjalta olen kehittänyt hyvinvointimittarin, jolla yksilö ja koko työyhteisö saavat oman hyvinvointi-in-

deksinsä. Indeksä paljastaa vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä auttaa konkreettisen kehityssuunnitelman tekemistä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Kun hyvinvointia pystytään mittaamaan, pystytään sitä myös kehittämään systemaattisesti.

Älykäs itsensä johtaminen käytännössä

Johtaminen on vaikuttamista toiseen tai toisiin henkilöihin. Keitä me johdamme ja kuka johtaa meitä kun puhumme itsemme johtamisesta. Kuka on tämä itse, joka johtaa ja jota johdetaan? Itsensä johtaminen sisältää tavallaan paradoksin, koska johtaja ja johdettava ovat samassa yksilössä.

Itsensä johtaminen voidaan kiteyttää seuraavasti: Itsensä johtaminen on jatkuva **oppimis- ja vaikuttamisprosessi**, jossa yksilö tulee syvästi tietoiseksi **kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan**, minkä jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan.

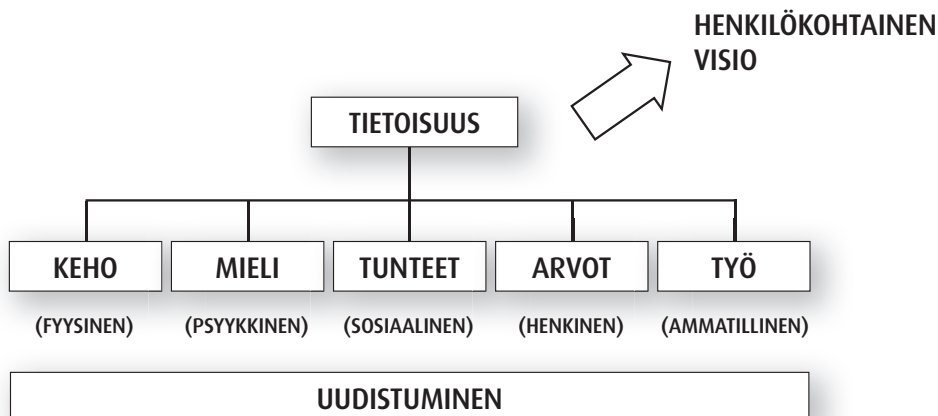
Itsensä johtaminen on siis jatkuva oppimisprosessi, jossa opimme tuntemaan itsemme syvällisemmin ja syvällisemmin. Se on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä. Se on myös vaikuttamisprosessi, jossa omaa tietoisuutta kehittämällä pyrimme ottamaan paremmin itsemme haltuun ja ohjaamaan omia tunteitamme, ajatuksiamme ja tekojamme. Tämä prosessi on pitkä ja kestää koko elämämme. Herman Hesse on kuvannut tätä prosessia toteamalla, että ihmisen elämä on matka itseensä.

Entä mitä älykkyys on? Perinteisesti älykkyys on nähty rationaalisena älykkyytinä, jota mitataan älykkyysosamäärällä. Tänä päivänä älykkyys nähdään kuitenkin kokonaisvaltaisemmin ja se sisältää myös käytännöllisen, emotionaalisen ja henkisen älykkyuden. Älykkään itsensä johtamisen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa yksilö nähdään tekevänä, ajattelevana ja tuntevana olentona, joka koko ajan etsii tarkoitusta ja merkitystä työssään ja elämässään yleensä.

Oy Minä Ab

Itsensä johtamista voi kuvata tietyllä yritysanalogialla. Tämä on yksinkertainen rautalankamalli, joka on kuitenkin osoittanut toimivuutensa useiden tuhansien ihmisten valmentamisessa viimeisen 15 vuoden aikana. Voimme lyhyesti avata itsensä johtamista ajattelemalla, että itse muodostuu tietynlaisesta organisaatiosta. Meistä jokainen on oman "yrityksensä", Oy Minä Ab:n, toimitusjohtaja. Tätä kokonaisuutta meidän on syytä osata johtaa hyvin. Siitä riippuu, miten yrityksemme menestyy. Onko oma yrityksesi hyvässä kunnossa, selvitystilassa vai mennyt jo konkurssiin?

Yrityksessämme on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto. Nämä osastot hoitavat vastavasti fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Lisäksi meillä on uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto tai -prosessi. Henkilökohtainen visio ja tavoitteet antavat suuntaa elämällemme. Toimitusjohtajana toimii tietoisuutemme eli ydinminuutemme. Toimitusjohtaja on sisäinen tarkkailija, joka koordinoi toimintoja eri osastoilla ja osastojen välillä. Näiden osastojen omia ja keskinäisiä toimintoja meidän pitäisi osata johtaa. Kuviossa 2 on esitetty tämä kokonaisuus, jonka avulla voimme kuvata itsensä johtamisen kokonaisuutta.



Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio

Keho ja fyysinen kunto

Ensimmäisenä on *kehon* osasto, joka hoitaa fyysisiä toimintoja. Syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen ovat esimerkkejä näistä toiminnoista. Keho on kaiken lähtökohta, ilman hyvin toimivaa kehoa minua ei olisi olemassa. Kehon merkittävyyttä emme aina tiedosta, kun kaikki toimii hyvin, mutta tilanne on toinen, kun sairastumme. Keho on mielen temppele, joka tulee pitää hyvässä kunnossa. Kehotietoisuuden kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. Keho on meille kaikille varmaankin tutuin osasto, vaikka usein tuntuu siltä, että olemme siitä vieraantuneet. Vaikka tiedämme, miten meidän tulisi pitää huolta kehostamme, emme usein kuitenkaan toimi niin. Tietäminen ei ole vielä tekemistä.

Monien tutkimusten mukaan ihmisten fyysinen kunto on koko ajan menossa huonompaan suuntaan, on sitten kyse aikuisista, nuorista tai lapsista. Alle puolet aikuisista liikkuu terveytensä kannalta riittävästi ja liikkumattomuus kuuluu jo kymmenen vaarallisimman riskitekijän joukkoon. Fyysisen kunnan rapistuminen on koko väestöä koskeva suuri riski.

Mieli ja psyykinen kunto

Toisena osastona on *mieli*, jonka toimintoja ovat esimerkiksi havaitseminen, ajattelu, muistaminen ja oppiminen. Psyykkiset toiminnot edustavat hyvin pitkälle kehittyneitä ihmisen ominaisuuksia. Yksilön tietoisuus alkaa syntyä ja kehittyä mielessä. Meille syntyy havaintotietoisuus, minätietoisuus ja kuvitteellinen tietoisuus. Meistä alkaa muodostua oma persoonamme, jolla on ego. Luovuus lienee yksi mielen korkeimmista saavutuksista. Oman mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista.

Myös mielen hallinta vaatii harjoitusta. Samalla tavoin kuin meidän pitäisi harrastaa liikuntaa kolme kertaa viikossa, meidän tulisi mietiskellä kolme kertaa viikossa. Tällä tavoin voimme ottaa monesti niin kaoottisen mielen paremmin hallintaamme. Mielen hallinta tarkoittaa, että on löytänyt mielenrauhan eli pystyy hallitsemaan ajatuksiaan, mielikuviaan ja myös tunteitaan. Kun hallitsemme paremmin mieltämme, pystymme olemaan läsnä tässä hetkessä, eivätkä ajatuksemme poukkoile hallitsemattomasti menneessä ja tulevassa.

Tunteet ja sosiaalinen kunto

Kolmantena osastona ovat *tunteet*. Tunneosastolla hoidamme emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Tämän osaston tulisi varmistaa, että olemme tietoisia omista tunteistamme ja ymmärrämme myös muiden ihmisten tunteita sekä pystymme näin rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita. Tunneosastolla näyttää olevan huomattavasti merkittävämpi rooli kuin aina tiedostammekaan. Tunteet ovat elämän energiaa: ne saavat meidät liikkeelle. Tällä osastolla on myös usein konflikteja, koska tunteet voivat olla ailahtelevia ja ristiriitaisia. Tunneälykkyyden hallinta on tärkeää itsensä johtamisessa.

Tunneälykyys voidaan määritellä kyvyksi tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla paremmin omia tunteitaan. Se on kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussaan ja toiminnassaan sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tunteet ja meille tyypillinen tunneilmasto (positiivisuus/negatiivisuus) ohjaavat elämäämme huomattavassa määrin. Meillä on suuri harhakuva omasta rationaalisuudestamme: kuvittelemme toimivamme rationaalisesti, vaikka itse asiassa tunteet ohjaavat suurella määrällä toimintaamme. Tämän takia tunneälykkyyttä on myös harjoitettava systemaattisesti. Tunnetreeneissä pyritään vapautumaan negatiivisista tunteista ja vahvistamaan positiivisia tunteita.

Arvot ja henkinen kunto

Neljäntenä osastona ovat *arvot*. Tällä osastolla hoidetaan henkisiä toimintoja. Henkiset toiminnot liittyvät yksilön kokemaan merkitykseen ja tarkoitukseen. Henkinen ei ole sama kuin hengellinen, jolla viitataan uskontoihin. Henkisyys nähdään tässä mallissa hyvin konkreettisena yksilön tarpeena kokea eheyttä ja yhteyttä. Meillä on oltava tietyt arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat elämäämme. Ne helpottavat elämistä, sillä ihmiselle on tärkeää kokea elämä merkitykselliseksi.

Arvot ovat yksilön käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät hänen tarpeisiinsa. Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että on tietoinen omista arvoistaan ja soveltaa niitä käytäntöön ja on sopusoinnussa niiden kanssa. Ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa sekä kokee, että hänen elämällään on syvämpi merkitys ja tarkoitus. Kun ihminen löytää elämänsä riittävästi mieltä ja merkitystä, silloin hän voi kokea ”huippukokemuksia”. Tänä päivänä tuntuu siltä, että useat meistä elävät eräänlaisia arvottomuuden aikaa ja kohtaavat pikemminkin eräänlaisia ”kuilukokemuksia”, joille on tyypillistä merkityksettömyyden ja irrallisuuden kokeminen. Masennuksesta on tullut yksi suurimmista kansantaudeista.

Työ ja ammatillinen kunto

Nämä neljä osastoa muodostavat yrityksemme ydinosan. Ne ovat ihmisen olemuksen neljä eri puolta. Olen kuitenkin halunnut ottaa mukaan vielä viidennen, koska sillä on niin suuri rooli elämässämme. Viides osasto on *työ*. Työn osastolla hoidetaan ammatillisia toimintoja. Näen työn kuitenkin laajasti. Se ei ole vain palkkatyötä, vaan kaikkea tekemistä, jonka kautta liitymme ympäristöömme. Työn rooli on tärkeä tässä kokonaisuudessa, ja olisi hienoa, jos me kaikki voisimme kokea työmme elämäntehtävänä ja kutsumuksena. Ammatillinen kunto tarkoittaa, että meillä on selkeät työtehtävät ja tavoitteet, riittävä osaaminen, saamme palautetta suorituksistamme sekä kehitymme jatkuvasti. Ammatillinen kunto tarkoittaa myös työroolin ja muiden roolien tasapainoa.

Jokaisen on joskus hyvä pysähtyä miettimään, miten itse suhtautuu työhönsä. Onko se vain välttämätön paha vai onko se ura tai elämäntehtävä. Harva tänä päivänä varmaan kokee työnsä kutsumuksena, mutta uskon, että henkilö, joka näin tekee, on onnellinen ihminen. Jokaisen meistä tulisi löytää oma kutsumuksemme, olipa tehtävämme mikä tahansa. Tärkeintä on oma arvostava asenteemme omaan työhömmee, mikä pitää sisällään oman työnsä merkityksen oivaltamisen. Tämä antaa voimia työssä jaksamiseen.

Toimitusjohtaja ja ydinminuus

Tässä mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka johtaa eri osastoja. Tietoisuus on *sisäinen tarkkailija*, joka ohjaa kokonaisuutta. Se on meidän todellinen minämme tai ydinminämme. Itsetietoisuuden ja omantunnon kehittyminen lienee ihmisen kehityksen korkeimpia tasoja. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva *vaikuttamis- ja oppimisprosessi*, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itse-reflektoinnin avulla. Jotta voisi johtaa itseään hyvin, täytyy oppia ottamaan etäisyyttä, katsomaan itseään helikopteriperspektiivistä. Silloin näkee myös sen, että emme toimi yksin, vaan olemme aina osa jotain yhteisöä.

Todellisessakaan yrityksessä toimitusjohtaja ei toimi yksin eikä vain omien toiveidensa pohjalta, vaan hän raportoi hallitukselle. Hallitus antaa toimitusjohtajalle usein hyvin tiukat raamit, joiden sisällä toimia. Näin on myös Oy Minä Ab -mallissa: toimitusjohtaja raportoi hallitukselle, joka muodostuu yleensä meille läheisistä ihmisistä. Monesti hallituksen puheenjohtajana toimii oma puoliso ja jäsenenä lapset tai muut läheiset ihmiset. Oletko miettinyt, ketkä kuuluvat sinun yrityksesi hallitukseen?

Unelmat ja uudistuminen

Itsensä johtamisen lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet, visiot ja unelmat. Johtaminen lähtee aina liikkeelle tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. Itsensä johtamisessa oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen on tärkeää. Kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille.

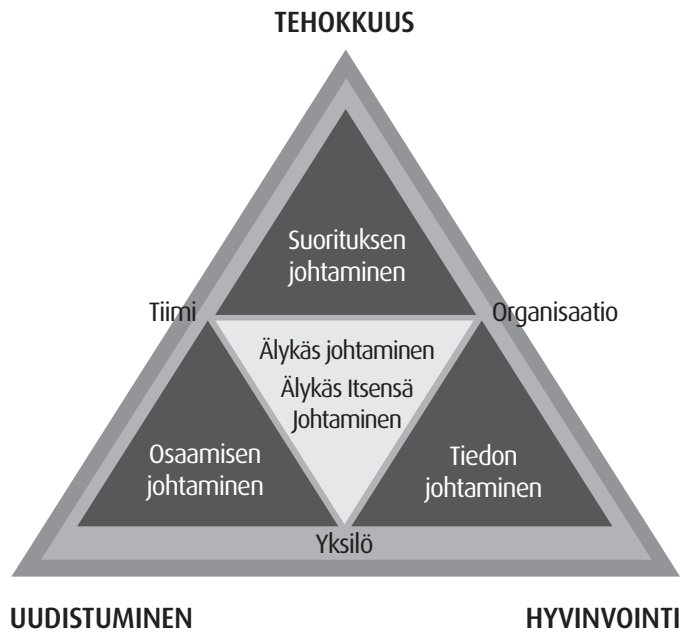
On tärkeää, että meillä on unelmia ja haaveita. Ne antavat elämälle tarkoituksen ja merkityksen. Niistä meidän on osattava määrittää itsellemme päämäärät ja tavoitteet. Toisaalta on muistettava elää tässä hetkessä eikä vain tulevaisuuden unelmissa. Läsä olevan tietoisuuden kehittäminen on yksi itsensä johtamisen päämäärä.

Kehittyminen ja kasvu eli *uudistuminen* ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Tämän takia mallissa on myös uudistumisosasto, joka on tavallaan kaikkien osastojen läpi menevä prosessi. Kiteytettyä uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Yksinkertainen totuus johtajuudesta on varmaankin tiedetty niin kauan, kun ihminen on ollut. Delfoin oraakkelin temppelein fasadiin oli kirjoitettu kultakirjaimin neuvo "Tunne itsesi" (lat. nosce te ipsum). Tämä on myös itsensä johtamisen peruserä.

Itsensä johtaminen ei ole narsistista oman egon rakentamista vaan syvällistä itseensä tutustumista. Meidän on löydettävä itsemme, jotta osaamme kohdata toisen. Meidän on osattava pitää hyvää huolta itsestämme, että pystymme pitämään huolta muista. Myös tässä mielessä itsensä johtaminen on kaiken perusta. Sen takia johtamisen opettelu kannattaa aloittaa itsensä johtamisesta. Se muodostaa perustan kaikelle johtamiselle.

Itsensä johtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää

Itsensä johtaminen tulee nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Kun organisaatiot ovat maldatuneet ja kaikilta työntekijöiltä odotetaan entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkantoa, on myös itsensä johtaminen entistä tärkeämpää. Jos haluaa oppia johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään. Tämän jälkeen on mahdollista oppia johtamaan pientä tiimiä, vähän isompaa tiimiä, pientä osastoa, vähän isompaa osastoa jne. Älykkäässä organisaatiossa itsenä johtaminen nähdään johtamisen ytimessä, mikä on havainnollistettu oheisessa kuviossa 3.



Kuvio 3. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa

Johtamisjärjestelmän on tasapainotettava erilaisia, useasti ristiriitaisiakin tavoitteita. Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä ovat *tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi*. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Älykäs organisaatio myös panostaa jatkuvasti oppimiseen ja uudistumiseen. Tällä tavoin se varmistaa kilpailukykynsä tulevaisuudessakin. Lisäksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Näin se varmistaa, että sen henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, uudistua ja voida hyvin.

Tällaiseen tasapainoiseen johtamiseen päästään, kun systemaattisesti sovelletaan kuviossa kolme esitettyä viittä johtamisen perusprosessia: suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä älykäs ihmisten johtaminen ja älykäs itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on kuvion ytimessä ja toimiessaan hyvin se edesauttaa kaikkien muiden johtamisprosessien laadukasta toteutumista.

Tasapainoiseen johtamiseen niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla on panostettava voimakkaasti. Meidän on myös muistettava, että vain hyvinvoivat yksilöt jaksavat uudistua ja toimia tehokkaasti pidemmällä aikavälillä. Kun yksilöt ja organisaatiot ottavat vastuun hyvinvoinnin ja kokonaiskuntoisuuden kehittamisestä, parannamme työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä saamme aikaan korkeampaa motivaatiota ja tehokkuutta, vähemmän poissaoloja ja pidempiä työuria.