

MITEN  
JOHTAMINEN  
ARJESSA  
TAPAHTUU



Outi Sivonen

MITEN  
JOHTAMINEN  
ARJESSA  
TAPAHTUU

ALMA INSIGHTS  
2025 HELSINKI

Copyright © 2025 Alma Media Finland Oy ja Outi Sivonen

ISBN 978-952-14-5251-2

ISBN 978-952-14-5253-6 (sähkökirja)

Kansi: Emmi Kyytsönen

Ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

*Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almainsights.fi](mailto:kustannustoimitus@almainsights.fi)*

**OTAVA**  
**KIRJAPAINO**  
Keuruu 2025



# SISÄLLYS

<b>KYSE EI OLE SINUSTA – JA KUITENKIN ON</b>	9
Miten johtaminen arjessa tapahtuu	14
<b>JOHTAMINEN ON TEON SANA</b>	17
Kuka on johtaja?	18
Luottamuksesta	24
Miten hahmotat sen, mitä johdat?	28
Mitä siis yritän sanoa?	32
Harjoitukset	33
<b>NÄKÖKULMAN VAIHTAMINEN ELI MITEN KÄSITELLÄ LENTOKORKEUTTA</b>	35
Millaista on esihenkilötyö?	38
Johtaja ei tarvitse tiimiä eli mitä johtaminen on suunnannäyttämisenä	40
Johtamista pitää johtaa	42
Kun johdettavana on vähän kaikkea	45
Mitä siis yritän sanoa?	49
Harjoitukset	50
Muistilista esihenkilötyön arkeen	54

## ARJEN PYÖRITTÄJÄ VAI UUDISTAJA – MIHIN JOHDAN? 57

Kun numerot eivät riitä _____	60
Tekemisen johtaminen _____	64
Uskallatko johtaa? _____	68
Mikä on näkemyksesi – vai onko sitä? _____	72
Mitä siis yritän sanoa? _____	74
Harjoitukset _____	75

## JAATKO TEHTÄVIÄ VAI VASTUUTA?

### – LUOPUMISEN JA LUOTTAMISEN HAASTE \_\_\_\_\_ 77

Auta muita näkemään omat kykynsä _____	81
Clear is kind – ja hirveän vaikeaa _____	84
Mitä siis yritän sanoa? _____	87
Harjoitukset _____	88

## REKRYTOISITKO ITSESI OMAAN ROOLIISI? \_\_\_\_\_ 91

Oman osaamisen tunnistaminen, arviointi ja realismi _____	95
Johtajan osaaminen _____	97
Mitä siis yritän sanoa? _____	99
Harjoitukset _____	100

## HETKET, JOISSA JOHTAMINEN TAPAHTUU \_\_\_\_\_ 103

Y-risteykset arjessa _____	107
Rajaaminen _____	115
Tolkun säilyttäminen _____	118
Mitä siis yritän sanoa? _____	121
Harjoitukset _____	122

## SAAKO SUORITUSTA JOHTAA \_\_\_\_\_ 123

Miten suoritusta voi johtaa _____	125
Millaisia odotuksia rooleihin usein liittyy – ja mistä ei silti puhuta _____	128

Palaute, jota et anna etkä saa	130
Konsteja	132
Mitä siis yritän sanoa?	134
<b>YKSILÖN TOIVEET JA FIRMAN TARPEET</b>	135
Organisaatiossa tehdään sitä työtä, jota siellä tarvitaan	138
Muutos – mitä se on ja miten sitä voi johtaa	141
Johtajuuden ottaminen muutostilanteessa	148
Muutoksessa jaksaminen	151
Mitä siis yritän sanoa?	153
Harjoitukset	154
<b>MIHIN JOHTAJANA KUULUT TYÖYHTEISÖSSÄ</b>	157
Yksinäisyydestä	161
Johtamattomuuden hinta	164
Työnantajan edustaja	166
Mitä siis yritän sanoa?	169
Harjoitukset	170
<b>LÄSNÄOLO – ITSENSÄ JA MUIDEN KOHTAAMINEN</b>	171
Johtajan vastuu itsestään	175
Hankalat möykyt	179
Mitä siis yritän sanoa?	181
Harjoitukset	182
<b>HALUATKO JOHTAA?</b>	183
Sinä et riitä	185
Johtamisfilosofiani	191
<b>LOPUKSI</b>	193
<b>KIRJALLISUUS</b>	195





# KYSE EI OLE SINUSTA – JA KUITENKIN ON

Laitan kameran pois päältä ja kihisen.

Johtoryhmän kokous on lähtenyt aivan väärille raiteille. En pysty keskittymään seuraavaan aiheeseen. Koetan hengitellä. Suoraan sanottuna vituttaa. Mielessäni risteilee tuhat kysymystä: Miksi tämä meni näin, miksi muut eivät ymmärrä? Mitä tein väärin, mitä en nähnyt? Voisinko edes vähän syyttää myös muita? Kaikki on päässäni hajallaan, en saa yhdestäkään ajatuslangasta kunnolla kiinni. Minun pitäisi hillitä itseni, koota itseni. Olla ylianalysoimatta. Olla provosoitumatta. Olla tyyni, rauhallinen ja ammattimainen. Jotenkin erilainen.

Avaan lopulta kameran. En sano mitään. Kyllä, palaamme tähän asiaan. Nyökkään.

Koko työurani ajan tai vähintään ensimmäisestä esihenkilöpestitäni lähtien olen saanut kuulla, että johtamisessa ja esihenkilötyössä kaikkein tärkeintä on laittaa muut keskiöön. Mahdollistaa muiden kasvu. Toimia muiden palvelijana. Luoda muille kehittymismahdollisuuksia. Saanut kuulla, että ”kyse ei ole sinusta”.

Väärin. Kyse on *nimenomaan* sinusta, siis minusta ja meistä johtajina. Jos et kykene katsomaan peiliin, tutkimaan motiivejasi, uskumuksiasi ja käyttäytymistäsi erityisellä pieteetillä ja rehellisesti, voit heittää hyvästit pyrkimykselle nostaa muiden kehittymisen tai palvelemisen keskiöön.

On myös mahdotonta alkaa omaksua jaettua johtajuutta tai ymmärtää vaikkapa yhteisöohjautuvuutta, jos ei edes auttavalla tasolla ole perillä itsestään. Ja sitten kun on perillä, niin sitä alkaakin ymmärtää, että omat uskomukset ja tiedostetut tai tiedostamattomat käsitykset estävät kehittymästä yhtään toisenlaiseksi johtajaksi – sellaiseksi, jollainen kenties haluaisi olla. Tai sitä voi tajuta, ettei johtaminen ole oma juttu laisinkaan.

Tarvitaan itsetutkiskelua, palautetta ja kokeiluja, ennen kuin yksikään johtaja voi aidosti ymmärtää, mitä, miten, mihin ja miksi ylipäätään johtaa. Kysymykset ovat vaikeita, enkä ainakaan itse ole halunnut niihin aina vastata. Olen hakeutunut ajoittain myös pois johtamistyöstä, koska en vain ole jaksanut näitä pohdintoja. En ole jaksanut muita ihmisiä, heidän kohtaamistaan, heidän ongelmiaan ja heidän vaatimuksiaan. Enkä varsinkaan omiani. En ole jaksanut kantaa vastuuta, en fasilitoida keskustelua, en kuunnella, enkä mahdollistaa.

Olen vihannut turhaa valittamista ja jänkkäämistä; muiden kannattelua tai tunnetta siitä. Olen halunnut tehdä vain oman siivuni ja vähät välittää, mitä joku toinen työyhteisössä toivoo yksikköemme yhteisöllisyydeltä. Olen halunnut olla se vanhempi, joka ei missään nimessä nosta kättään, kun etsitään halukkaita luokkaretken varainkeruun organisoijaksi tai lapsen jalkapallojoukkueen johtajaksi.

Ja sitten kuitenkin olen nauttinut suunnattomasti, kun on yhdessä tehty ja saatu aikaan. Kun olen voinut tarjota uuden oppimisen mahdollisuuksia, kun olen kokenut voivani kannustaa ja innostaa. Kun olen voinut kuunnella ja olla läsnä. Kun olen saanut oppia itsestäni, muista ja työelämästä. Parasta on ollut silloin, kun oma roolini on hävinnyt taka-alalle, enkä ole edes ollut siitä tietoinen. Kun on tuntunut siltä, että *me* saamme yhdessä aikaan jotain. Siis kun on kenties vallinnut se kuuluisa flow-tila.

Johtamisessa ollaan siis paradoksin äärellä. Jotta johtamisroolissa voisi olla vähemmän tietoinen itsestään, pitää ensin olla enemmän tietoinen itsestään.



Pystyin itse kiinnittämään huomiota näihin hankaliin kysymyksiin vasta viitisen vuotta sitten, kun aloin mielestäni hahmottaa paremmin *johtamisen luonnetta, "lentokorkeutta" ja arkisuutta* – kaikkea sitä, mistä tämän kirjan on tarkoitus kertoa. Pitkään nimittäin odotin, että nämä asiat aukeaisivat minulle kuin itsestään, kun olisin siinä seuraavassa, ihan "oikeassa" johtamispestissä. No eivät auenneet.

Sen sijaan oman ja muiden johtajien käyttäytymisen havainnointi on pakottanut minut huomaamaan, että hienoista termeistä ja teorioista huolimatta johtaminen on lopulta vain todella arkisia tekoja – tekoja, jotka vuosien saatossa joko tiedostamme tai emme. *Lähetinkö sen meilin (tai: oi miksi lähetin!), ketä kutsuin mukaan, mistä puhuin tai en puhunut, miksi puhuin päälle, en kuunnellut ja sivuutin, millaisia ilmeitä kasvoiltani saattoi lukea, mitä ymmärsin tai en ymmärtänyt. Miksi en ryhtynyt tuohon, miksi en ajatellut tuota.*

Kun aloin tarkastella käyttäytymistäni myös ulkoapäin, huomasin, että johtaminen tapahtui sillä välin, kun olin liian kiireinen pohtiessani johtamista. Huomasin, että olin selvästi puolueellinen, kyvytön näkemään osaamispuutteita Matin tai Maijan tekemisessä, koska Matti ja Maija olivat niin kivoja (tai mikä pahempaa, koska he olivat luonteeltaan vähän kuin minä). Huomasin, etten kyennyt näkemään osaamispuutteitani tai pelokkuuttani tilanteessa, jonka tiesin vaativan tiukempaa otetta.

Kesti myös aika kauan ennen kuin ymmärsin, että *lähiesihenkilötyö* on vain yksi osa varsinaista *johtamista*. Siis osa isompaa kokonaisuutta, johon kuuluvat itsensä johtaminen, laajempi vaikuttaminen, mahdollistaminen, suunnannäyttäminen, uuden luominen ja niin edelleen. Siis ettei johtaminen rajoitu mitenkään omaan lähiesihenkilötyöhön, vaan että se on johtajan roolin ymmärtämistä itsessä, yhteisössä ja systeemissä.

Minulta kesti aika kauan ymmärtää, mitkä teot ovat johtamistekoja, mitkä ennemminkin arjen pyörittämistä. Ja sanottakoon se tässä vielä, ettei jää väärinkäsityksiä: Millään muotoa en ajattele, että nyt minä olen nämä ymmärtänyt. Päinvastoin! Valmista ei ole eikä tule, mutta ehkä olen hivenen valmiimpi kuin eilen.

Kyse on siis todellakin *sinusta* johtajana. Mitä ajattelet ja huomaat, ja etenkin mitä et ajattele etkä huomaa. Miten hahmotat roolisi, mitä osia ajattelet siinä olevan, miten ymmärrät odotukset, odotatko esihenkilöltäsi tai tiimiläisiltäsi odotuksia ja vastauksia ja miksi. Ja ennen kaikkea jaksatko ajatella näitä kysymyksiä, vaikka se on kipeää, vaikeaa ja usein sekavaakin.

Nykyajan organisaatiot ovat vähemmän hierarkkisia ja toimivat yhä useammin vahvan autonomian ja systeemisen ymmärryksen pohjalta

– tai ainakin tähän suuntaan haluan uskoa kehityksen vääjäämättä vievän. Ja siksi johtajan rooli ei suinkaan ole pienentynyt. Päinvastoin. Mitä vähemmän johtaja on kertomassa muille, mitä ja miten heidän pitäisi arjessa tehdä, sitä paremmin hänen pitää ymmärtää, mitä hänen johtamisensa itse asiassa on, miten hän johtaa arjessa ja mihin suuntaan hän on kokonaisuutta luotsaamassa. Mihin asioihin kiinnittää huomiota ja mitä nostaa tavoittelemisen arvoisiksi teemoiksi? Miten tunnistaa ja sanoittaa sen, mikä on sanottava?

Välillä pohdin, kuka tässä vaatimusten viidakossa ja näissä ristipaineissa ylipäätään haluaa johtaa. Millaisia ihmisiä johtajiksi hakeutuu tai päätyy? Ainakin oman jaksamisen ja omien rajojen hahmottaminen on täysin keskeistä, samoin kuin vahva itsetuntemus. Sen tietäminen, mitä osaan tai en osaa, mihin tarvitsen apua ja osaanko pyytää sitä. Millaiset asiat kuormittavat minua, millaiset työtehtävät sopivat minulle, missä voin auttaa yhteisöä ja mikä on minulle tärkeää. Millaiset arvot minulla on – ja miksi haluan johtaa.

## Miten johtaminen arjessa tapahtuu

Olen kirjoittanut tämän kirjan sinulle, johtaja. Sinulle, joka onnistut ja epäonnistut ja usein tuskaillet, mitä ihmettä pitäisi ajatella, tehdä tai jättää tekemättä. Olen kirjoittanut tämän kirjan siksi, että vaikka johtamisteoriat auttavatkin jäsentämään johtamisen osa-alueita, vaikutuksia ja kokonaisuutta, ne eivät tavoita sitä, miltä johtaminen tuntuu. Tästä kirjasta et siis löydä painavaa teoreettista taustaa, tutkimustietoa tai uutta johtamisen ismiä. Löydät vain kokemuksia ja kuvausta siitä, miltä johtaminen tuntuu ja miten johtaminen arjessa tapahtuu. Sekä muutaman harjoituksen itsereflektion tueksi.

Ajattelen, että kokemuksellisella tasolla jokaisen johtajan käsitys omasta johtamisestaan on erilainen ja tarinana siis ainutlaatuinen. Uskon, että tarinoiden jakaminen on aina tärkeää. Muiden tarinat voivat nimittäin olla avuksi oman johtamistyön tarkastelussa: koenko myös minä noin, johtuvatko nämä tunteet roolistani vai minusta ihmisenä. Tarinat luovat kontekstia, siinä missä viitekehykset ja tutkimustuloksetkin.

Johtajan kasvun sanotaan olevan ihmisenä kasvua. Jos näin on – ja itse uskon, että on –, ainoa keino kasvaa johtajana kypsemmäksi on sukeltaa kokemuksiin, tunteisiin ja arjen tilanteisiin, joissa omaa käyttäytymistään voi tarkastella. Ajoittain voi olla helpompaa tarkastella jonkun toisen havaintoja käyttäytymisestään.

Tässä kirjassa on siis kyse kokemuksista. Ne voivat olla sinulle merkityksellisiä tai sitten eivät. Jokainen kokee maailman omalla tavallaan.



Käsittelen johtamista tässä kirjassa seuraavista näkökulmista. Aluksi pohdin, kuka oikeastaan on johtaja ja mitä johdetaan. Miten tämän voi oppia ymmärtämään ja miksi johtamisen kohdetta tai suuntaa on välillä niin vaikeaa hahmottaa. Kysymys siitä, ketä tai mitä oikeastaan johdetaan, vaikuttaa arjessa *kaikkiin* valintoihin.

Pohdin myös sitä, mitä konkreettisesti tarkoittaa johtamisen ”lentokorkeus” ja sen sääntely sekä miten sen pitäisi näkyä arjessa. Millaista on johtaa matriisissa ja verkostossa ilman suoraa esihenkilövastuuta. Millaista on johtaa muita esihenkilöitä ja johtajia. Ja millaista on, kun johdettavana on vähän kaikkea.

Seuraavaksi käsittelen johtamista toiminnan uudistamisen ja arjen pyörittämisen näkökulmista. Mitä eroa näillä on ja miksi johtajan itsensä on välillä vaikeaa uudistua. Milloin johtajan pitäisi ymmärtää itse olevansa suurin este organisaation tai tekemisen uudistumiselle, lähteä niin sanotusti uusille urille. Sen jälkeen tarkastelen johtajan osaamista ja kysyn, palkkaisitko itse itsesi rooliisi, jossa nyt olet, ja uskallatko pohtia tätä kysymystä.

Seuraavat kaksi lukua käsittelevät johtamisen *miten*-kysymystä. Johtajan sokeita pisteitä, kysymystä etuoikeudesta, vallasta sekä käyttäytymisestä laajemmin. Luopumisen ja luottamisen haastetta ja tolkun säilyttämistä arjen valintojen keskellä. Pohdin myös sitä, miksi tietyt aiheet ovat johtamisessa niin vaikeita. Mistä aiheista johtajan tekee mieli vaieta, mitä ne ovat olleet itselleni, miksi ja mitä tästä huolimatta johtaja voi tehdä. Pohdin myös armollisuutta ja johtajan kykyä johtaa itseään.

Tarkastelen myös suorituksen johtamista ja kysymystä siitä, miksi se on johtajille joskus niin vaikeaa – ja mitä siitä huolimatta kannat-

taa ja pitää tehdä. Pohdin lisäksi yksilön toiveiden ja firman tarpeiden kohtaamista tai kohtaamattomuutta sekä sitä, mitä ihmettä on muutoksessa johtaminen, voiko siinä onnistua. Kirjan viimeisissä luvuissa mietin läsnäoloa sekä kuulumisen ja yksinäisyyden kokemusta. Kerron myös erilaisista möykyistä, kuten häpeämöykystä, ja avaan sitä, millaisia odotuksia olen kohdannut ja miten niihin vastaaminen on onnistunut tai ei ole. Lopuksi avaan vielä sitä, *miksi* itse johdan tai haluanko sitä ylipäätään.

Olen koonnut lukuihin myös tehtäviä ja työkaluja arjen havainnointiin niin johtajille kuin johtamisen kehittäjillekin kokeiltavaksi ja käytettäväksi. Toivottavasti saat niistä tukea omaan pohdintoihisi.