

ELINA KOSKELA

JOHTAJAN URA

ALMA INSIGHTS
HELSINKI 2024

Copyright © 2024 Alma Media Finland Oy ja Elina Koskela

ISBN: 978-952-14-5164-5

ISBN: 978-952-14-5165-2 (sähkökirja)

Kansi: Laura Laamanen

Ulkoasu ja taitto: Maria Mitrunen

Paino: Otavan Kirjapaino Oy 2024, Keuruu

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi

SISÄLLYS

KIITOLLISENA	9
JOHDANTO	11
1 URAMOTIVAATTORIT	
- MIKÄ JOHTAJAURASSA INNOSTAA?	15
Aikaansaaminen ja vaikuttaminen energisoivat johtajia	19
Johtajauralla onnistuva ymmärtää myös muiden motivaatioita	24
Johtajalta johtajille: "Tee toiselle se, mitä hän tarvitsee"	27
2 MITEN JOHTAJAN URAA JOHDETAAN?	29
Johtajat eivät juuri johda uriaan	30
Tehokkaimmat urajohtamisen toimenpiteet	38
Toimialan vaihtaminen tuo väriä johtajan uraan	44
Johtajalta johtajille: "Älä niitä paitoja ala silittämään"	47
3 IHANNEJOHTAJAN PROFIIILI	
- ODOTUSTEN TUNTEMINEN AUTTAA	49
Se, millainen johtaja itse haluaisi olla, ei useinkaan välity muille	52

Henkilöstö kaipaisi valmentajaa, mutta johtajat tarjoavat kontrollia _____	54
Hallitus ihannoi suorittajia _____	56
Ihannejohtaja on esimerkillinen 24/7 _____	60
Johtajalta johtajille: ”No minä siitä sisuunnuin ja aloin hommiin” _____	63
4 JOHTAJANA MENESTYMINEN _____	65
Johtajan menestyksen mittarit _____	67
Miksi jotkut johtajat menestyvät? _____	70
Johtajan menestyksen esteet _____	73
Johtajalta johtajille: ”En halua romantisoida burnoutia, mutta tietyllä tapaa se oli yksi parhaista asioista, joita minulle on tapahtunut” _____	76
5 HUOLET OVAT OSA JOHTAJAN URAA _____	79
Epäonnistuminen huolettaa johtajia _____	80
Toiminnan seuraukset askarruttavat johtajia _____	83
Johtajat pelkäävät elämänhallinnan menettämistä _____	84
Yksinäinen ja liikkumaton johtaja murehtii eniten _____	88
Johtajalta johtajille: ””Hengitä – ja kirjoita se vaikka käteen kuulakärkikynällä, jotta muistat” _____	91
6 JOHTAMISKUNTO	
– JOHTAJAN PITÄÄ JAKSAA JOHTAA _____	93
Johtajan ammatti ylikuormittaa yli puolta johtajistosta _____	96
Johtamiskuntoiset johtavat ajankäyttöään _____	99
Johtaja on myös elämänhallinnan esimerkki, halusi hän sitä tai ei _____	102

7 JOHTAJAN AMMATIN	
MÄÄRÄAIKAINEN LUONNE	107
Miksi johtaja saa potkut	110
Kun johtaja itse haluaa lähteä	114
Sammunut liekki kultaisessa häkissä	118
<i>Johtajalta johtajille: "Sain potkut vain tästä johtajan tehtävästä, en koko työurastani"</i>	123
8 JOHTAJAN Uudet HAASTEET JA	
TYÖLLISTYMISOSAAMINEN	125
Suorahaun ja rekrytoinnin toimintamallien tuntemus edistää uralla etenemistä	126
Miten tulla löydetyksi	134
Miten onnistua johtaja-arvioinnissa	137
<i>Johtajilta johtajille: "Taito viestiä on johtajan keskeinen osaaminen"</i>	140
9 JOHTAJAN TYÖN TULEVAISUUS – AMMATILLISEN	
OSAAMISEN SUUNTA MUUTTUU	143
Sosiaaliset taidot muuttuvat pehmeästä kovaakin kovemmaksi osaamiseksi	145
Johtajan osaamisella on riski vanhentua	150
<i>Johtajalta johtajille: "Parempi johtajuus syntyy ihmisten kautta ja perustuu tasa-arvoiseen ihmiskäsitykseen"</i>	157
10 MENESTYVÄLLE JOHTAJAURALLE	159
LÄHTEET	167

JOHDANTO

"Olemme sitä, mitä toistuvasti teemme.

Erinomaisuus ei siten ole teko vaan tapa."

– ARISTOTELES –

Tämä kirja sai alkunsa kiinnostuksestani katsoa syvemmälle. Ymmärtää taustoja, jotta voisimme loogisesti päätellä seurauksia. Halustani koota pirstaleisesta tiedosta eheän kokonaisuuden, joka auttaisi sanoittamaan koettua ja antaisi tukea yhä korkeampia tavoitteita kurotellessa.

*

Johtajan ura kokoaa yhteen johtajien kokemuksia, johtajatutkimusten ja johtaja-analyysien dataa sekä johtajaurilla ja niiden parissa työskentelevien osaajien henkilökohtaisia havaintoja ja luo niiden kautta ajankuvan johtajan ammatissa työskentelevien työelämän polusta, heidän uristaan. Kirja syväluotaa, miten johtajat itse kokevat uransa johtamisen ja urallansa etenemisen. Miten johtajat reflektoivat uramenestystään, jaksamistaan ja huoliaan.

Tekstien ja kaavioiden takana on satojen ja satojen johtajien kokemuksia, joita tulkitsemalla voimme jakaa parhaita käytänteitä, saada rohkaisua sekä kokea inspiraatiota. Tavoitteena on tehdä johtajien elämää ja urakokemuksia näkyväksi, jotta johtajana onnistuminen olisi sujuvampaa eikä kaikkia oppeja tarvitsisi saada

kantapään kautta. Johtamistyössä onnistuminen tarkoittaa hyvän johtajuuden lisääntymistä, mikä puolestaan kasvattaa hyvinvointia ja kilpailukykyä.

Koen hehkuva mielenkiintoa johtajauria kohtaan. Mielestäni johtajaurassa yhdistyvät kiinnostavalla tavalla abstrakti trendien ja yhteiskunnan taso, sosiaalinen organisaation ja tiimin taso sekä johtajana työskentelevän ihmisen yksilöllinen, inhimillinen puoli.

Johtajuuden uudistuspaineet ajassa, jossa huomattavat megatrendit ovat ruuhkassa, eivät voi olla vaikuttamatta johtajauriin ja sitä kautta johtajien työelämäkokemukseen. Johtajien ja perinteisen johtajuuden tarve on kyseenalaistettu, koska johtajuus ei ole kehittynyt samatahtisesti muun työelämän kanssa. Johtajuudella on kuitenkin huomattavia mahdollisuuksia olla ratkaisemassa aikamme keskeisiä geopolittisia, teknologisia sekä ilmasto- ja sosiaalivastuuseen liittyviä haasteita. Tämä edellyttää johtajurien ymmärtämistä ja nostamista johtajuuden kehittämissen osa-alueeksi.

Kirjani tavoite on myös kannustaa johtajauran pariin uusia osaajia. Perinteiset johtajastereotypiat ja johtajuuspuhe kääntävät potentiaalisia tulevia taitureita johtajauralta. Tarvitaan johtajuuden inhimillisyyden ja yksilöllisyyden näkökulmaa sekä johtajan habitukseen liittyvän ajattelun kertakaikkista avartamista. Johtajaurista tulee olla tarjolla enemmän sekä akateemisesti tutkittua että kokemusperäistä tietoa, jotta mahdollisimman moni johtaja voisi elää tasapainoisen elämän ja johtajat pysyisivät johtamiskuntoisina.

Hyvän johtajuuden lisääntyminen edellyttää tehtävään soveltuvimpien osaajien päätymistä johtajiksi. Johtajiksi kuitenkin päätyy yhä edelleen henkilöitä, jotka kiinnostuksensa tai persoonallisuutensa vuoksi soveltuisivat paremmin muihin tehtäviin ja vastuisiin. Johtajavalinnat tulisivatkin nähdä myös arvovalintoina.

Johtajilla on erityinen paikka organisaatioiden kulttuurissa ja heillä on huomattava rooli hyvinvoinnin sekä arvonmuodostuksen tekijöinä. Johtajuus tulisi nähdä ammattina, ei saavutettuna tai staattisena asemana, ja ammatillisen lisäarvon tuottaminen edellyttää aina jatkuvaa kehittymistä.

Lähestyn kirjani aihetta monesta näkökulmasta. Johtajavalintoja konsultoivan ja johtajuutta kehittävän organisaation johtajana olen mukana osaajajoukossa, jonka intohimona on tutkia, aistia sekä ymmärtää johtajauriin liittyviä ilmiöitä. Johtajarekrytoijana tiedän, miten valinnat tapahtuvat ja mitkä asiat oikeasti valinnoissa vaikuttavat. Johtajacoachina elän mukana johtajasiakkaideni johtajaurilla: toisinaan niitä uhkaavat voimien loppuminen tai potkut, toisinaan taas pursuava energia pystytään kanavoimaan hienoihin onnistumisiin. Johtajuusvaikuttajana vedän kasvavaa lähes 3 000 johtajan yhteisöä, joka yhdistää ammatillisesti kunnianhimoisen ja ammatillisesta osaamisestaan kiinnostuneen johtajiston.

Viides näkökulma kirjaani on henkilökohtainen: johtajana ja johtajauraa parhaillaan kokevana olen kaikessa mukana myös itsenäni. Katson johtajan uraa ja ammattia sisältä päin. Kaikkien näkökulmieni kautta kertyneen ymmärryksen ja tiedon haluan jakaa avuksi ja inspiraatioksi johtajan uralla työskenteleville, siitä haaveileville sekä johtajaurien parissa asiantuntijana työskenteleville.