

RUNOJA JOHTAMISESTA



Adriaan Bekman

PERUSTA

Johtajuuden perusta

Perhe-elämä on syntymän ja
kaiken siihen liittyvän arvostusta –
uskonnon, kansalaisuuden ja kielen.
Organisoitu elämä
on meidän lopullinen ja
yhteinen luomus.

Se on putoamista suuresta tarinasta,
pukeutumassa teknologiseen järjestelmään.
Organisaatio kotinamme.

Yksilön vastuu on,
se mikä jää jäljelle.
Perusta.

Ja sitten:
Mikä on minun yhteisöni, joka antaa mielekkyyden
joka vastaa tarpeisiini,
joista kukaan muu ei välitä?

Valossa, auringonpaisteessa,
osaksi dialogia.
Yhdistämme itsemme muihin
ottamalla moraalisen askeleen.
Tehdäksemme hyvää.

Johtajuus ja yhteisö

Johtajuus ja yhteisö
ovat yhtä ja samaa.
Täysin toisiinsa liittyneinä.

Perinteisessä, luonnollisessa yhteisössä
johtajuus on henkilö.
Organisoidussa yhteisössä
johtajuus on prosessi.

Johtajat luovat prosesseja,
joissa muut voivat toimia.
Visio ja missio antavat suunnan.
Kutsu osallistumaan
Saa sen aikaan.
Autamme toisiamme.

Johtajuus rikkoo kaavoja,
etsii uusia polkuja
ottaa seuraavan askeleen kohti tuntematonta.
Osallistumme johtajuusprosessiin.
Muutumme – Kehitämme – Innovoimme.
Olemme liikkeessä.
Koemme merkityksen.
Olemme siellä.

Johtajuus ja ydinprosessit

Organisaatiolla on
kaksi olemassaolon lähdeä,
kaksi keskeistä prosessia.

Asiakas on olemassaolon lähde,
joka ruokkii:
arvonluonnin pylväs.
Raha, uudet ideat, merkityksen luominen
virtaavat organisaatioon.
Käytäntö sen vasta osoittaa.

Johtajuus on olemassaolon lähde,
joka antaa impulsseja:
merkityksen luomisen pylväs.
Kutsumus, suunta, ohjaus
virtaavat organisaatioon.
Sieltä löydämme seuraavan askeleen.

Yhdistämällä itsesi kahteen keskeiseen prosessiin,
asiakasprosessiin ja
johtamisprosessiin,
muodostat lujan yhteyden
organisaatioon.

Tämä tasapainottaa monimutkaisuutta,
ongelmien syntymistä
erikoistunutta, jakaantunutta olemista,
peittää arjen huolet,
loputtomat vaikeudet.

TILA

Horizontaalinen tila

Tuosta ylös ja tästä alas.
Vertikaalinen.
Se tila on pysyvä.
Ylhäältä henki jäsentää ja antaa merkityksen.
Alla maa kantaa ja aineellistuu.

Horizontaalisisessa tilassa
tapaamme toisemme.
Se on tila,
jossa johtajuuttamme tarvitaan.
Se on tila,
jossa tapaamme asiakkaitamme,
jossa teemme yhteistyötä,
autamme toisiamme.
Se on myös tila vastakkainasettelulle ja taistelulle,
jossa kaikki tulee esiin ja hajoaa.
Horizontaalisisessa tilassa ihmiset muodostavat ryhmiä.
Syntyy minun ja muiden yhteisöjä.
Siellä prosessit soljuvat,
siellä on virtaus ja pysähtyneisyys.
Raha ja tavarat kiertävät.

Siellä johtaja säätelee,
yhdistää ja erottaa.
Valitsee mitä kiirehtiä
ja mille sanoa hyvästi.

Vertikaalinen ja horisontaalinen johtajuus

Valta-asemassa olevalle
vertikaalinen hierarkia on kaikkialla.
Systeemin kuoren suojele,
top-down ja bottom-up.
Kuri on se sana:
Tätä on hallinnointi.
Kuitenkin:
Dialogissa luomme arvot.
Toisen kohtaaminen.
Itse muovaamamme horisontaalinen tila.
Siellä voimme kasvaa
kohti oivallusta:
Tätä on johtajuus.

Vertikaalinen järki sanoo:
”Takaisin alkuperäiselle lähteelle”
Luomisen jumalallinen periaate,
sen me toteutamme.

Horisontaalinen järki sanoo:
”Mitä meistä tulee”
Luomisen inhimillinen periaate,
sen kautta lisäämme oman arvomme.

Hallinnointi ja johtajuus

Hallinnointi ei ole johtamista,
vain kovaa työntekoa.
Niin kuin joka ikinen
tietokoneen, työpöydän, kansioiden takana.

Hallinnointi on
olosuhteiden järjestelyä toisille,
tulosten tekoa,
ongelmien ratkaisua,
muiden kanssa keskustelua,
järjestelmien suunnittelua.
Hallinnointi toimii vertikaalisesti,
kohti erilliskysymyksiä.

On väärin ajatella,
että hallinnointi on samaa kuin johtajuus.

Johtaja johtaa ihmisiä
yhteistyössä,
tulevaisuuteen katsoen,
menneisyydestä oppien.
Johtajuus on prosessien ohjausta,
ihmisten valmennusta:
inspiroivalla visiolla,
tarvittaessa pelottomasti asioihin puuttumista.

HAASTE

Johtajuuden paradoksi

Kaikki luomuksemme
sisältävät oman tuhonsa siemenet.
Kaikki pyrkimyksemme
saavuttavat myös vastakohtansa.
Kiiivettyämme vuorelle
laskeutuminen on vääjäämätöntä.

Johtajan täytyy siksi soveltaa
paradoksaalista väliintuloa.

Kun olemme melkein putoamassa,
rohkaise kauniisiin liikkeisiin.
Kun menestymme ja kasvamme,
aloita jotain uutta.
Kun petymme saavutuksiimme,
pyri kohti mahdotonta.
Kun saavumme,
ole valmis lähtemään.
Kun suuri tuntuu raskaalta,
kanna pientä.

Kun johdat,
palvelet toista.

Johtajuuden dilemma

Johtajuus on dilemmojen ratkaisua ja valintojen tekoa.

Johtamisen dilemmoja ovat:

Asiakkaan etu	Oma etu
Minä	Yhteisö
Kuri	Vapaus
Supistuminen	Laajeneminen
Järjesteleminen	Prosessisuunnittelu
Toiminta	Kehitys

Johtajuus on valintojen tekemistä, jotka vievät kohti seuraavaa askelta.

Johtajuus on myös merkityksen luomista. Tilan luomista pohdiskelulle, kokeilujen aloittamista dialogia asianosaisten kanssa, järjestelmän avoimuuden ylläpitoa, toimintatapojen havaitsemista ja tunnistamista. Kutsu toiselle.

Johtajuuden peli

Johtajalla on viimeinen sana.
Ongelmatilanteissa
hän tuo ratkaisuja.
Kun eksymme,
hän näyttää tien.

Johtajan täytyy tehdä tämä lempeästi.
Hän kommunikoi ja käyttäytyy ystävällisesti.
Hän osaa kuunnella hyvin.
Hän antaa kaikkien tulla näkyväksi.
Hän on sosiaalinen, ei komenteleva.
Näin johtaja ansaitsee
monta psykologista palkintoa.

Eihän johtaminen ole juuri muuta kuin peliä,
johon me osallistumme, johdamme yhdessä?
Työtoveri ohjaa pomoa,
kollega ohjaa toista.
Se on prosessi, jonka päätteeksi
jokainen osallistuu,
tekee osansa.
Vakava lapsen peli.

ILMIÖ

Johtajat

Johtajat näkyvät monissa eleissä.
Faarao pyramidin huipulla,
paavi kantotuolissa,
yrityksen toimitusjohtaja.
Vertikaalinen.

Profeetta ja luvattu maa,
opas vuorella,
filosofi ja hänen näkemyksensä.
Horisontaalinen.

Kapteeni laivalla,
tuomari, joka antaa tuomion,
mafiapomo.
Vertikaalinen.

Tavarantoimittaja ja hänen asiakkaansa,
prosessin omistaja ja hänen prosessinsa,
tiimin johtaja.
Horisontaalinen.

Rampautunut, joka johtaa sokeita.

Johtajuuden myytti

Johtajana sinut asetetaan valtaistuimelle,
kertoo Quinten.
Ja korkeat odotukset,
joihin et voi millään vastata
kaatuvat niskaasi.
Olet pudota valtaistuimelta
mutta pidät siitä pakonomaisesti kiinni.
Johtajuus on myytti,
kertoo Quinten.
Joka toimii niin kauan kuin saamme sen toimimaan.

Se voi myös olla erilaista.
Johtajana sinä suunnittelet prosesseja,
joissa muut voivat olla olemassa.
Jatkat dialogia kaikkien
mukanaolevien kanssa.
Se on yhdessä etsimistä,
kohti oikeaa muodostelmaa.
Se on oikean tasapainon löytämistä.
Se on liikkumista suuntaan,
joka keventää,
joka houkuttaa.

Johtajuuden tärkeät ominaisuudet

Puhelu ja sähköposti.
Se on hauskaa, eikö vain,
sellainen nimitys,
niin he sinulle ehdottavat.
Ja kyllä:
enemmän kuin hauskaa:
yllättävää,
odottamatonta.

Horisontaalinen johtaminen:
työprosessien kehityksen ohjaamista,
oppijan valmentamista,
visiolla kannustamista kohti valittua päämäärää,
rajojen asettamista loputtomassa horisontaalisessa tilassa.
Johtajuus on toki
polttava puheenaihe.
Kirjani ehdotuskin tämän kertoo.
Ei mitään muuta.
Itsetyytyväisyys.

Tai:
Jotain on tulossa takaisin,
sisäinen reaktio.
Tällä on merkitystä.

PROCESSI

Johtajuuden prosessi

Kun tapaat muita
ja olet johtaja.

Etsi yhteys heihin, jotka ovat siellä,
tarkkaille, mitä siellä on.
Aloita asialla, jonka takia te olette siellä.
Fyysisesti – Konkreettisesti – Asian ytimeen.

Tule dialogiseksi
ja anna dialogin
ympyröidä ne,
jotka ovat paikalla
Sielu – Kokemus – Ilmiö.

Sulje vetoamalla
toisen minuuteen.
Mikä on seuraava askeleesi?
Henki – Päätös – Kuolema.

Pohdiskeleva tila

Olla tekemättä mitään,
olla työskentelemättä kovaa,
olla ratkaisematta,
hetki ilman aktiviteetteja ja projekteja.
Annamme parhaamme
ja enemmän.
Pohdiskelemme,
luomme prosesseja.

Johtaja vie tästä eteenpäin
ja luo tutkimus prosessin
ja yrittäjyyden prosessit.
Tässä prosessissa muut voivat osallistua ja antaa panoksensa.
Osallistua ja kokea
aitoja ja tärkeitä askeleita.
Muutoksessa
Elä intensiivisesti.

Kysymysten kysyminen

Kysyn kysymyksiä,
koska haluan tietää,
ymmärtää; ja enemmän,
olla älykäs ja avulias:
toimimaton ratkaisu.

Paremmiin:
Kysyn kysymyksiä,
jotka luovat tarinan.
Kirkkaita mielikuvia ja olentoja
toisen tarinassa.
Löytää seuraava askel,
joka saa tarinan jatkumaan.

Peruuttamattomilla askelilla
on vaikutus.

Työprosessi

Työprosessi määrittelee,
miten käyttäydymme
Järjestelmän vääjäämätön käyttäytyminen,
jossa ihmisten vakuuttelu
ja muovaaminen
ei kauaa tuota tulosta.

Paremmiin:
Tee vahva väliintulo työprosesseihin
uudelleen löydetyin pohjalta,
joka saa prosessit soljumaan,
joka saa meidät tekemään yhteistyötä,
joka vastaa
asiakkaan tarpeisiin.

YHTEYS

Biografinen yhteys

Mikä on yhteys sinun henkilökohtaisen biografiasi ja sinun organisaatiosi biografian välillä?

Ajattele:

Löytääksesi elämäsi kumppanit
antaaksesi merkityksen järjettömälle tarinalle,
ottaaksesi askeleita, jotta olet ajoissa.

Pohdi tätä uudelleen ja uudelleen.

Eikä kukaan muu kuin sinä voi tähän vastata.

Luo prosessi merkityksen luomisen pohdinnalle.

Et sittenkään ole yksin,

dialogi auttaa.

Löydä se, mikä

luo mielekkyyttä muille.

Johtamisen yhteys.

Johtamisen dialogi

Dialogi
on motivoivampaa
ja vähemmän kontrolloivaa.

Dialogissa on sellaista väliintuloa kuten:
”Minne seuraava askeleeni vie minut?”
”Mikä on seuraava askeleeni?”
”Haluanko olla tällainen johtaja?”
Dialogi kehittää kykyjä
tekemällä aloitteita.
Se on ensimmäinen askel pitkällä tiellä.
Se vie meidät kohti valintaprosessia.
”Haluan olla tällainen johtaja.”

Miksi?
Vain sitten huomaan yhteyden
oman biografiani
ja organisaationi biografian välillä.

Ajattelen tulevaisuuttani.
Yhdistämällä oman biografiani
organisaation biografiaan.
Se on itseäsi askarruttava prosessi.

Se luo merkityksen:
Nykyajan initiaatio.

Biografia

Etsi:

Kaksi päätöstä urallasi,
joilla on vaikutus.
Seuraus omaan biografiaasi.

Ja etsi:

Kaksi päätöstä, jotka teit yrityksessäsi,
joilla oli vaikutusta ja merkitystä organisaatiossasi.
Mikä on päätösten punainen lanka,
yhteinen teema,
yhteinen voima?

Etsi elämäsi kumppaneita:

Ketkä ovat kumppaneitasi,
jotka kohtasit biografiassasi,
elämäsi karmalliset kumppanit,
jotka matkallasi,
kulkevat kanssasi ?

Etsi teemasia:

Mikä on tehtäväsi?
Mikä on organisaatiosi tehtävä?
Ja miten ne liittyvät toisiinsa?

KÄÄNTÖPUOLI

Johtajuuden käänöpuoli

Pimeydessä kaipaamme valoa.
Epäonnistumisissa tarvitsemme ymmärrystä.
Pelossa pyydämme rohkaisua.
Matkatessa kysymme suuntaa.
Kun kadotamme toisemme,
haluamme tulla löydetyksi.
Pysähdymmekö, kuka saattaa meidät ulos?

Kohdatessasi järjettömyyttä
Kutsu inspiroitumaan.

Tien etsiminen
on päämäärään tutustumista.

Tuntematon toinen kutsuu
laajentamaan rajojasi.
Tuntemattoman kohtaaminen
alkaa muuttamalla olemassa olevaa.
Ylittämällä oman rajasi
avaa tilan opastukselle.
Sormesta tulee käsi,
josta pitää kiinni.

Translation: Tertta Paananen

September 2015