

### Aulikki ja Laura Maria – Tält ja toispuolt –podcast, jakso 3

- Tervetuloa kuuntelemaan meidän podcastia taas. Minä olen Aulikki Oksanen, Turun tuomiorovasti.
- Ja minä olen Laura Maria Latikka. Ja me olemme tällä hetkellä Maarian kirkossa, minun kirkossani, minä olen Maarian kirkkoherra. Kaksi ensimmäistä jaksoa äänitettiin tässä vieressä, kirkonvartijan talossa ja nyt olemme tosiaan tulleet kirkkoon.  
Mitä sinulle kuuluu tänään Aulikki?
- Minulla on ollut hieno viikonloppu. Minä olen muuttanut, ja minulla on uusi koti. Meillä oli kodinsiunaaminen viikonloppuna. Meillä oli lapset käymässä, he asuvat ulkomailla ja he olivat käymässä kotona. Sitten meillä oli ystäviä, ja sitten meidän kotimme siunattiin. Se oli, sanoisin, se oli pyhä hetki. Se oli ihana hetki. Se oli liikuttava hetki.
- Varmasti.
- Ja sitten ne kaikki vieraat saivat sanoa mitä he toivovat minun kodilleni, eli mitä siellä olisi tai mitä minä saisin siitä kodista. Sekin oli aika kaunista.
- Epäilemättä. Kuulostaa ihanalta.
- Mitäs sinun viikonloppuusi kuului?
- No, minulla on se muutto vielä pahasti kesken, ettei olla vielä noin pitkällä. Töitä ja muuttoa, siinä se aika menee vielä. Jossain vaiheessa saamme tavarat järjestykseen.  
Mutta me olemme luvanneet puhua johtamisesta.
- Kyllä me varmaan puhumme nyt johtamisesta, ja nöyrydestäkin me olemme puhuneet.  
Toivottavasti me pääsemme siihen asti.
- Niin, haluatko sinä aloittaa?
- Aloitetaan siitä johtamisesta ja puhutaan sitten nöyrydestä, ne kuitenkin kietoutuvat toisiinsa.
- Minä oikeastaan olen miettinyt, on palautunut mieleen, kun olin nuori työntekijä enkä johtamisesta kauheasti tiennyt, mutta kyllä se minua kiinnosti, niin muistan ajatelleeni paljon sitä ja puhuneenikin sitä ääneen, että se johtaminen mitä minä näin ympärilläni kirkossa, näytti siltä, että ne johtajat olivat enemmän siitä asiasta, substanssista kiinnostuneita, enemmän asiantuntijoita, ja siinä hyviä, kuin että he olisivat erityisen motivoituneita johtamaan tai kiinnostuneita. Nuorena työntekijänä minä koin niin.
- Ja eihän kirkossa siihen aikaan ollut mitään johtamiskoulutusta, jos ajattelee vaikka silloin kun me olemme aloittaneet työuramme. Se oli yksittäisten ihmisten harrastuneisuutta ehkä enemmänkin. Ihmiset oli teologeja ja pappeja, koska oli kansanvaali. Heidät oli oikeastaan valittu sen perusteella miten pidettyjä pappeja he olivat siinä omassa seurakunnassaan, eikä siinä kysytty heidän taitoaan. Nythän on ihan erilainen tilanne. Meiltä vaaditaan jo aika paljon koulutusta.
- Niin. Ja hyvä niin, että sitä on tullut. Minähän olin myös erityisviroissa, olin kirkon asiantuntijatehtävissä erilaisissa paikoissa, siellä oli tämä sama...mutta itsehän minä olen käynyt sen kirkon koulutuksen eri tasot läpi ja olen ollut kiinnostunut hakemaan sitä koulutusta muualtakin, mutta en sitten ole sitä tehnyt, mutta kyllä minä olen aika paljon lukenut johtamisesta ja osallistunut joihinkin tapahtumiin. Minä näen, että on paljon samaa siinä seurakunnan johtamisessa kuin muussa johtamistyössä. Ja se on hyvä, että on vuorovaikutusta muun maailman kanssa, tässäkin.
- Minäkin ajattelen, että johtamistyö on johtamistyötä. Se on ihan samanlaista seurakunnassa kuin se on muuallakin. Ja joka paikassahan vaaditaan lähtökohtaisesti sitä substanssiosaamista. Meillähän se substanssiosaaminen on teologiaa, ja sitä pitää osata, myös siinä johtajan virassa. Mutta johtamistyö on johtamista. Minä olen myös käynyt tämän kirkon johtamiskoulutuspolun, mutta minä olen sen lisäksi tehnyt myös johtamisen erityisammattitutkinnon eivätkä ne oikeastaan hirveästi poikennut toisistaan. Tietysti siinä minä olin ainut kirkon alan työntekijä, ja kaikki muut olivat jotain muuta. Mutta itse asiassa johtamiskysymykset olivat hyvin samantyyppisiä.

- Oliko siinä jotain mikä oli erilaista?
- Ehkä se oli strukturoidumpaa jotenkin, siinä annettiin enemmän erilaisia malleja miten tehdään tavoitteita ja miten seurataan sitä tuloksellisuutta. Siinähan me kirkossa emme ole kauhean hyviä, että me miettsimme sitä, mikä on se tulos, jonka me saamme tai tulos, joka meidän pitäisi saada. Mutta jos ajattelee henkilöstöjohtamista tai kokonaisstrategista johtamista, se oli tosi samanlaista. Sitten minä olen kouluttanut myös kirkon ylintä johtamiskoulutusjuttua, ja se oli aika mielenkiintoista päästä kouluttamaan taas sitä niin kuin noin vertaiskouluttajana. Siinä minulla oli sitten kirkon johtamiskouluttaja työtoverina. Mutta siinä oli minun ystäviäni, jotka olivat kirkkoherroja ja siinä oli myös väliportaan esimiehiä jonkin verran. Ja sitten asettua siihen kouluttajan rooliin siinä, ensi alkuun minä ajattelin, että tuleeko tästä mitään, mutta minä luulen, että se onnistui lopuksi aika kivasti.
- Varmaan mielenkiintoista. No, mitkä ovat olleet niitä isoja oppimiskokemuksia tai opittuja asioita tässä vuosien varrella johtamisesta?
- Minä kuvittelin pitkään, että johtaja on itse vastuussa kaikesta, siis siitä johtamistyöstä. Että minä joko seison tai kaadun johtajana sen varassa miten hyvä johtaja minä olen tai en ole, joka oli aika itseriittoinen ajatus näin jälkikäteen ajatellen. Totta kai me olemme joskus aloittaneet nämä johtamistyöt, ja johtaminenkin on asia, jossa kasvaa, että ehkä minä olin aika nuori johtamisessa, johtajana. Mutta sitten opin itse asiassa yhdessä koulutuksessa, että johtaminenhan on yhteispeliä sen työyhteisön kanssa, eli sen työyhteisön täytyy suostua johdettavaksi. Jos ei suostu, johtaja ei voi johtaa sitä. Eli kaikkien pitää haluta sitä. Se on niin kuin hyvä paritanssi, joka tanssitaan yhdessä, ja jossa löytyy yhteinen rytmi.
- Se on just näin. Se on valtava tuki, silloin kun työyhteisö antaa johtaa ja odottaa sitä. Eikä se tarkoita mitään yksinvaltiutta ollenkaan. Ei tanssikaan ole sitä, että yksi vain tanssii ja toinen ei.
- Mutta siinäkin yksi vie ja toinen seuraa, ja sitten voidaan rytmiä vaihtaa. Minä luulen, että on paljon sellaista odotusta, että kuvitellaan, että se johtaja on joko hyvä tai huono, ilman, että me katsomme koko sitä yksikköä, sitä työyhteisöä miten se toimii.
- Joo, kaikki johtavat omalla paikallaan. Se on kanssa yksi asia tai ajatus, jonka minä olen omaksunut aika vahvasti. Varsinkin seurakuntatyössä se on totta. Jokainen johtaa itseään, mutta melkein kaikki työntekijät johtavat jonkinlaisia tilanteita. Johtavat, ohjaavat, ne ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta ovat sillä lailla vastuussa, että asiat toimivat. Tilaisuudet, leirit, jumalanpalvelukset, kerhot...mitä näitä nyt on. Siinä on tärkeätä, että on tietty johtamisvalmius jokaisella, ja parhaimmillaan johdetaan yhdessä.
- Joo, ja jumalanpalvelustahan johtaa liturgi. Mutta tämä johtamistapa tai johtajana oleminen jää joskus sillä lailla huvittavalla tavalla päälle, että ollaan jossain tilanteessa, jossa itse asiassa työyhteisössä jonkun muun tehtävä on johtaa, esimerkiksi selittää sakastissa ennen jumalanpalvelusta miten sitä jumalanpalvelusta vietetään sillä joukolla, tai jossain muualla, voi olla leirikin. Niin saa ihan pitää varansa ettei keskeytä ja rupea sanomaan, että ei, nyt me teemme näin, tai ehdi edelle. On niin tottunut viemään niitä tilanteita eteenpäin, että pitää oikeasti aina katsoa, että nyt ei ole minun tehtäväni johtaa vaan jonkun muun. Vaikka minä olen tämän työyhteisön johtaja, minä en johda kaikkia tilanteita.
- Niin se on. Joskus joutuu useinkin miettimään, että odotetaanko minulta, että minä puutun tai otan ohjat. Ja kyllä minä olen sitten sivussa, jos on sovittu jotenkin toisin tai työvuorot ovat erilaiset. Ja mietin sitä, että minä nyt annan toisen vastata tästä tilanteesta, enkä rupea sitä nyt tässä kohdassa muuttamaan. Mutta joku voi sitten ajatella, että pitäisi auttaa, en tiedä.
- Mitä sinä teet, jos sinusta tuntuu, että tilanne on yhtä kaaosta?
- No, joskus minä jään vain katsomaan uteliaisuuttani, että miten ihmiset toimivat. Se on minusta hirveän mielenkiintoista. Mutta jos pitää päästä eteenpäin ja saada jotakin aikaan, niin sitä ei voi jäädä tekemään. Ehkä sitten yrittää nimenomaan sillä tavalla tulla, että tarvitaanko tässä apua.

Halutaanko, että minä teen jotain tai voisiko tarjota jotain ajatusta tai näin. Mutta ei sellaisia tilanteita useinkaan tule, hyvin ne menevät.

- Suurin osa tilanteista todellakin menevät hyvin. Ja minä ajattelen, että meillä on ainakin kirkossa ja varmaan monessa muussakin paikassa ihmisiä, jotka ovat todella kykeneviä ja taitavia johtamaan erilaisia tilanteita.
- On, kyllä.
- Puhutaanko muutama sana henkilöstöjohtamisesta, kun monet pitävät sitä noin lähtökohtaisesti haastavimpana johtamisen osa-alueella? Pidätkö sinä?
- No, en minä ole ajatellut sitä niin, mutta paljon se vie aikaa ja aiheuttaa paljon ajatustyötä siinä, miten kannattaa tehdä ja miten hallinnollisesti tehdä, että asiat menevät oikein ja miten kenenkin kanssa toimitaan. Mutta en minä tiedä onko se vaativinta. Kyllä talouskin on vaativaa ja strateginen johtaminen on vaativaa.
- Niin, ehkä se ei olekaan vaativinta. Ehkä se jotenkin vaan siinä työn arjessa korostuu ja näyttäytyy siltä, koska työntekijöiden odotus liittyy ehkä pitkälti siihen henkilöstöjohtamiseen. Kyllä se varmaan liittyy muuhunkin, mutta työntekijät odottavat oikeudenmukaisuutta, ja johtajalta ennen muuta, että hänellä ei ole suosikkia ja hän katsoo sitä kokonaisuutta, niin että kaikki tulevat nähdäks. Sittenhän meillä on tilanne, jossa kaikki työntekijät eivät tietenkään kykene tekemään yhtä paljon työtä tai samanlaista työtä vaan pitää katsoa miten töitä jaetaan niin, että yhtä paljon ei ole yhtä paljon kaikille, se ei toimi sillä lailla. Toiset jaksavat tehdä vähemmän kuin toiset. Ja millä lailla varmistetaan se, ettemme ylikuormita ketään, myöskään. Siellä kun on taitavia työntekijöitä, niin helposti sitten tulisi annettua tehtäviä heille kun tietää, että asiat hoituvat. Mutta pitäisi kyllä jakaa tasan.
- Ja sitten, että kaikki olisivat omassa paikassaan omine lahjoineen, oikeassa paikassa, oikea ihminen oikeassa paikassa, ja saisi käyttää omia lahjojaan ja samaan aikaan ei olisi niin, että saisi valikoida työtehtävät ja toisia työtehtäviä pois, koska niin se ei voi olla.
- Mutta se on kyllä aika nuorallatanssimista, että se saadaan aikaiseksi.
- Niin, se on vaikeata. Se yksi mitä minä varmaan vielä en ole oppinut on se, että tietoa pitää jakaa paljon enemmän kuin itse ajattelisi, että riittää. Ja tämä on yksi esimerkki siitä, jos tekee jonkun päätöksen tai sopii jonkun kanssa jostain erityisjärjestelystä, niin kaikkien pitää tietää mitkä ne perustelut ovat ja onko se määräaikainen tai liittyykö se johonkin tilanteeseen. Sellainen avoimuus ja tiedon jakaminen...
- Tämä on totta. Tietoa ei jaa koskaan liikaa. Sitten sitä kuvittelee, että kaikki tietävät, vaikka eivät tiedä, ja vaikei ole sanonut. Pikkuisen auttaa nämä uudet välineet, teamsit ja monet muut, joissa ollaan näillä yhteisillä alustoilla, joissa sitä tietoa voi jakaa kaikille. Mutta hirveän helposti käy niin, että ollaan jonkun työntekijäryhmän kanssa yhdessä ja siinä on jaettu se tieto, ja muut eivät tiedäkään, mutta itsellä on sellainen olo, että minähän kerroin tämän jo.
- Kyllä. Tai ylipäänsä se, että kun se on sanottu, kaikkien pitäisi se tietää ja muistaa. Itsestäkin tietää, että näin se ei ole, että kyllä sitä muistuttamista tarvitsee.
- Joo, lähtökohtaisesti pitää ajatella, että kolme kertaa pitää ainakin sanoa, jotta työntekijä voi sen muistaa ilman, että siinä olisi jotain outoa, että sen unohtaa. Sitä pitää vaan pitää toistaa aika monta kertaa.
- Joo.
- Sen minä olen myös oppinut, että jos on vaikea tilanne ja se liittyy johonkin työntekijään tai pitää antaa kritiikkiä tai vähän jotain negatiivista palautetta tai oikoa jotain asioita, niin sitä ei saisi koskaan siirtää myöhemmäksi, vaan se pitäisi tehdä mahdollisimman pian suoraan kasvotusten. Kauniisti, mutta kuitenkin niin, että sen ottaa puheeksi, koska ne menevät aika nopeasti mutkille ja solmuille ne tilanteet jos rupeaa väistämään ikäviä tilanteita.

- Mmm...Niin se menee ja se on ylipäänsä niin, että se pitää kestää, että joku suuttuu. Parhaimmillaan hän sitten leppyy ja asiat ovat taas ihan hyvin myöhemmin. Onneksi minulla on tällaisia kokemuksia. Mutta pitää kestää se, että joku ei lepy, joku katkeroituu, joku eroaa kirkosta, joku eroaa tehtävästä, jopa, pahimmassa tapauksessa. Ja jos itse on parhaansa tehnyt ja sen mikä on ollut pakko tehdä, niin sitten sen kanssa pitää elää. Ei voi tehdä niin, että kaikki koko ajan tykkäisivät minusta, niin se ei voi olla.
- Ja myös virheitte kanssa pitää elää.
- Ehdottomasti.
- Tähän liittyy ennen kaikkea se nöyryys, että ensinnäkään sinä et ole johtajana, en usko, että kukaan on koskaan johtajana valmis, aina me kasvamme. Sillä mitä lähempänä sinä olet itseäsi, sitä lähempänä sinä olet muita. Ja sinä koko ajan kuitenkin kasvat kuka sinä olet, ja vain sitä kautta sinusta voi tulla hyvä johtaja, että sinä tunnet itsesi, ja sillä matkalla sinä olet koko ajan.
- Joo, itsetuntemus on tosi tärkeä, omien virheitte myöntäminen ja myöntäminen ääneen. Kyllä minä olen sen nähnyt, että joku johtaja, jota ihailee ja pitää tosi hyvänä, sitten viimeistään kun hän vaihtaa työtä, lähtee pois tai jää eläkkeelle, niin sitten näkee, että sielläkin oli korjattavaa, sielläkin oli jotain rempallaan. Jokaisen jälkeen on jotain mitä toinen taas tekee paremmin sillä osa-alueella, ja jokaisella on ne vahvuutensa ja se näkyy siinä. Ei kukaan ole tasavahva kaikessa. Johtamisessa on niin monta, nimenomaan osa-aluetta ja laajuutta, että ei millään aika ja voimat riitä ihan kaikkea tekemään täydellisesti.
- Ja se olisi pelottavaa ajatella, että joku olisi täydellinen johtaja. Se pitää jonain päivänä itsekin miettiä, että kun minä tästä virasta lähdän, tulee seuraaja. Joku huokaisee helpotuksesta, että se lähti, joku jää kaipaamaan. Mutta ihmiset myös tarvitsevat kauhean erilaista johtamista ja erilaisia johtajia. Emme me voi olla kaikille niitä hyviä johtajia.
- Eikä ole sitten oikein valita itselleen niitä helpoimpia työntekijöitä. Sielläkin tarvitaan sitä erilaisuutta ja tarvitaan niitä kriitikoita ja tarvitaan niitä, jotka jarruttavat, koska ilman jarruja mikään kulkuneuvo ei ole kauhean käyttökelpoinen.
- Näin on. Ja mehän valitsemme työntekijöitä seurakuntalaisia varten. He palvelevat seurakuntalaisia, eihän heidän tarvitse palvella meitä. Mutta jos on oikein erilainen setti työntekijöitä, siis todella, ja tietysti me puhumme kirkossa myös siitä, että jos meidän ymmärryksemme Jumalasta tai teologiasta on kauhean erilainen, niin kyllä se voi olla aika haasteellista sille koko työyhteisölle.
- Mutta entä jos sitten suostuu siihen johtamiseen kaikista eroista huolimatta? Eikö se sitten voisi toimia?
- Joo, kyllä se varmaan toimii. Sehän on johtajan tehtävä tietysti sitten vaan katsoa, että se dialogi työyhteisön sisällä pysyy toimivana ja kaikille on se tila. Mutta siihen on myös työntekijöiden itse suostuttava.
- Mutta mites sitten tämä, kun sinä sanoit tuossa jossain kohtaa, että on aloitettu, kehitytty ja kasvettu johtajina, ja se on todellakin totta, ja eniten varmaan virheistä on oppinut, ja nyt pärjää paljon paremmin kuin alussa, mutta miten sitten loppua kohden, paraneeko sitten johtajana koko ajan vaan vai tulee sitten joku jäädyttelyvaihe? Että ei enää jaksa, osaa antaa parastaan tai ei vaan osaa luopua siitä asemastaan, tai pahimmillaan se olisi niin, että kun on tottunut tässä olemaan niin sitten vaan on vaikei ole motivaatiota tehdä hyvää työtä? Miten sinä näet?
- En minä tiedä. Ajattelen, että siinä voi käydä monella tavalla. Tässä johtajaksi kasvamisessa, ainakin minun kohdallani se helpottavin asia on liittynyt siihen, että minä olen paljon levollisempi. Asiat eivät seiso ja kaadu, tai minun elämäni ei seiso ja kaadu jonkun asian kanssa. Että tämä nyt meni näin ja sitten voidaan vaikka pyytää anteeksi ja sanoa, että olen pahoillani, minä tein virheen. Ja minua ei haittaa yhtään pyytää anteeksi. Minusta on vain helppoa sanoa, että tämä asia ei nyt vain mennyt ja minun olisi tarvinnut katsoa tämä toisin, että minä olen tässä pahoillani. Minä olen sillä

lailla enemmän sinut paitsi itseni kanssa myös tämän tehtävän kanssa. Ja minä luulen, että se on minun paras ominaisuuteni johtajana tällä hetkellä. Mutta sitten voi varmaan käydä eri tavalla. Joko käy niin, että tässä oikeasti kasvaa ja kypsyy, ja sittenhän siihen kypsymiseen kuuluu myös se, että osaa luopua, ehdottomasti, sehän on sitä matkaa. Mutta voihan tässä käydä niin, että kyynistyy, väsähtää, ei välitä, ei tartukaan enää asioihin. Elämä alkaakin viedä ihan muualle eikä tämä olekaan enää ykkösprioriteetti, johon panostaa. Että kyllähän tässä voi huonostikin käydä.

- Se väsymys on iso riski. Se on sellainen asia, jos ajattelee organisaatiota sellaisena, että johtaja on yläpuolella ja alaiset ovat alapuolella, sen voi toki kyseenalaistaa, mutta tässä kohtaa se on hyvä, koska se väsymys ja sen tuomat ilmiöt, nehan valuvat alaspäin siinä organisaatiossa. Johtaja ei saisi koskaan väsyttää itseään vaan täytyisi pitää hyvää huolta siitä jaksamisesta.
- Se on totta. Ja johtaja ei saa ruveta puhumaan omasta kiireestään ja työnsä paljoudesta, koska se tarttuu myös siihen työyhteisön ilmapiiriin, kaikki muutkin alkavat puhua kohta siitä. Että tässä on nyt niin hirveästi töitä ja tehdään että... Joo, mutta se ei ole niin helppo juttu, koska työtä on siis niin paljon kuin ikinä jaksat tehdä, se on ihan totta. Mutta minä luulen, että meidän työyhteisöissämme, ja tämä koskee monia muitakin kuin johtajia, sitä työtä olisi ihan rannattomasti jos sinä vain teet. Sehän on myös itsensä johtamista, että sinä laitat siihen stopin. Mutta aivan helppoa se ei ole, koska sinua myös ruokkii se palaute, jonka sinä saat siitä paljon tehdystä työstä, niin se vaan on.

Niin, jos pyöritellään vähän sitä nöyryyttä vielä, miten se liittyy johtamiseen. Koska minä ajattelen, että niin kauan kuin johtaja kuvittelee oikeasti olevansa joku maailman napa ja olevansa jotenkin hirveän hyvä, niin niin kauan hän on oikeasti aika surkea. Ja sitten kun hän ymmärtää, että hän on samanlainen kuolevainen kuin kaikki muutkin ja että johtajan tehtävä on saada muut kukoistamaan eikä kukoistaa itse, niin sitä kautta kasvaa sellainen terve nöyryys ja terve itsetunto minusta myös näihin töihin. Ja että me olemme oikeasti joukkue, jota siinä valmennetaan ja vain yhdessä me voimme päästä hyviin tuloksiin.

- Joo, ja että se johtaminen on yksi palvelutehtävä muiden joukossa. Sehän on se palveleminen meidän kielenkäytössä, kristillisessä kielenkäytössä ihan tuttu ja tavallinen sana. Ja se voi olla vähän kumouksellisempi silloin kun sitä käytetään jossain muussa organisaatiossa tai jossain muussa yhteydessä, mutta kyllä minä näen, että se on tosi osuva tähän meidän työhön.
- Joo, meillähän sanassa palvelija on ikävä sivumaku. Mutta niinhän se menee, että olkaa kaikkien palvelijoita.
- Niin.