

Pekka Järvinen

ESIMIESTYÖ ONGELMATILANTEISSA

Talentum
Helsinki 2014

8., uudistettu painos

Copyright © 2014 Talentum Media Oy ja Pekka Järvinen

Kansi: Sirpa Puntti

Sisuksen ulkoasu: Sami Piskonen, Suunnittelutoimisto Nuoska

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-2316-1

ISBN 978-952-14-2460-1 (verkkokirja)

Paino: Print Best, Viro 2014

Anna palautetta kirjasta: www.talentumshop.fi

SISÄLLYSLUETTELO

UUDISTETUN PAINOKSEN ESIPUHE	13
LUKIJALLE	17
JOHDANTO	21
1. ONKO IHMISTEN JOHTAMINEN MAHDOLLISTA?	24
Ensin miksi ja vasta sitten miten	25
Itsemääräämisyrittäminen motivaation lähteenä	28
Ihmisen itsetunto ja palaute	33
2. TYÖYHTEISÖN DYNAMIIKKA	38
Työyhteisödynamiikan lait	39
Ryhmän käpertyminen itseensä	42
Mihin ryhmän taannuttava voima perustuu?	48
Uskomukset ryhmän palveluksessa	50
Ryhmän ja sen jäsenen välinen suhde	52
3. TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSPILARIT	56
Selkeä organisaation perustehtävä	57
Työntekoa tukeva organisaatio.....	60
Perinteiden kyseenalaistaminen.....	60
Kokemuksesta ja ongelmista oppiminen.....	65
Työntekoa palveleva johtaminen.....	68
Selkeät töiden järjestelyt	70

Yhteiset pelisäännöt	73
Avoin vuorovaikutus	75
Toiminnan jatkuva arviointi	76

4. ESIMIEHEN KÄYTTÄYTYMINEN JA ROOLI

KONFLIKTITILANTEISSA

Johdon tehtävä ja vastuu	80
Esimiehen rooli työyhteisössä.....	83
Esimiehen roolivaikkeudet	86
Liiallinen läheisyys	86
Liiallinen etäisyys	96

5. TYÖYHTEISÖJEN TYYPILLISET ONGELMATILANTEET JA

NIIDEN KÄSITTELYN ESTEET.....

Työyhteisöongelmien tyypittely	105
Muutos- ja kriisitilanteet	106
Rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet.....	109
Henkilölähtöiset ongelmat	110
Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat	115
Henkilölähtöiset vai rakenteelliset syyt?	118
Organisaatioiden ja esimiesten tavat ratkoa henkilöstöongelmia.....	120
Ongelmien kieltäminen ja vähättely	122
Epäsuora käsittely	124
Organisaation keinot suojautua ongelmilta	128
Kehittämis-ismit.....	129
Konsultit poppamiehinä.....	130
Vastuun hämärtäminen ja siirtäminen	131

Ongelmien naamiointi	134
Erilaisuuden häivyttäminen	135
Ongelmien käsittelyn esteet.....	136
Mykkyys ja puhumattomuus	137
Illuusio ongelmattomasta työyhteisöstä	140
Kielteisten reaktioiden pelko	143
Vääristynyt auttamiskäsitys	150
Ongelmien peittelyn perinteet ja lepsuilu.....	152
Ongelmien säilymisen hyöty	154
6. TYÖYHTEISÖN ONGELMAKIERRE	161
Ongelmakierteen vaiheet	162
Työyhteisön ongelmat	163
Kykenemättömyys selvittää ja sopia	165
Ongelmien henkilöityminen	168
Itsekritiikin korvautuminen syyttelyllä	172
Klikkiytyminen ja oikeustaistelu	180
Konfliktin laajentuminen organisaatiossa.....	185
Ongelman leviäminen organisaation ulkopuolelle	188
Kuumat ja kylmät konfliktit.....	192
Ongelmakierteen seuraukset	193
7. ONGELMIEN JA KONFLIKTIEN KÄSITTELY	198
Työyhteisön onnistumiskierre	198
Ongelmien käsittelyn vaiheet ja periaatteet.....	205
Työyhteisön toimivuuden arviointi	207
Arviointivälineet.....	207
Konfliktien ja ongelmien kartoitus.....	211

SISÄLLYSLUETTELO

Ongelmien ja konfliktien aktiivinen käsittely	224
Ongelmien käsittely: tehtävä, työtapaja osallistujat.....	227
Ongelmien kysyvä ja tutkiva lähestyminen.....	232
Ihmisten ”hoitamisesta” töiden hoitamiseen.....	234
Työyhteisön peruspilareiden tarkastus	238
Sopimukset toimenpiteistä ongelmien ratkaisemiseksi	246
Seuranta	247
8. ESIMIEHEN JAKSAMINEN JA PAINEIDEN SIETÄMINEN	249
Totuudellisuuden vaatimus	249
Esimiehen yksinäisyys.....	253
Esimies säiliönä	257
KIRJALLISUUSLUETTELO	267

KIRJAN

TAPAUSESIMERKIT

Esimerkki 1: Kehittämismenetelmien arvostelu	26
Esimerkki 2: Metallimies työnsä herrana	29
Esimerkki 3: Irtisanominen sähköpostitse.....	32
Esimerkki 4: Riittämätön palaute.....	34
Esimerkki 5: Sanat eivät aina vakuuta.....	37
Esimerkki 6: Työyhteisö vainoharhaisuuden partaalla.....	43
Esimerkki 7: Naljailu työryhmässä.....	49
Esimerkki 8: Työyhteisö sairastuttaa jäsenensä.....	53
Esimerkki 9: Me-henki ei ratkaise työhön liittyviä ongelmia..	59
Esimerkki 10: Luovan hulluuden vaaliminen.....	61
Esimerkki 11: Aiempi menestys ei takaa tulevaa.....	62
Esimerkki 12: Kaatoivatko pelot Nokian?	63
Esimerkki 13: Kokemuksesta oppiminen vaikeaa	65
Esimerkki 14: Tottumukset tekevät immuuniksi muutoksille..	67
Esimerkki 15: Esimiehen persoonan merkitys	68
Esimerkki 16: Epäselvästä työnjaosta johtuva onnettomuus ...	71
Esimerkki 17: Johtajan auktoriteetin merkitys.....	81
Esimerkki 18: Siirtyminen työntekijästä esimieheksi	90
Esimerkki 19: Ulkopuolelta valittu esimies uhkana	93
Esimerkki 20: Vaaralliset suhteet.....	94

Esimerkki 21: Aviopari tiimissä.....	95
Esimerkki 22: Ylikontrolloiva esimies	97
Esimerkki 23: Esimiehen tunnevaikeudet	100
Esimerkki 24: Esimies poissa	101
Esimerkki 25: Miten puuttua esimiehen työuupumukseen?..	103
Esimerkki 26: Ongelman epävirallinen käsittely	123
Esimerkki 27: Koulutusta ”ongelmaihmisille”	125
Esimerkki 28: Työntekijän asioiden käsittely häntä kuulematta	126
Esimerkki 29: Esimiehet haluavat olla kivoja.....	132
Esimerkki 30: Pettyneen puhumattomuus.....	138
Esimerkki 31: Mykkäkoulu työnteon esteenä	139
Esimerkki 32: Esimiehen reaktioiden pelko.....	144
Esimerkki 33: Alkoholiongelma työyhteisössä	146
Esimerkki 34: Irtisanominen viimeisenä vaihtoehtona	147
Esimerkki 35: Ryhtiliike käynnistynyt.....	150
Esimerkki 36: Ongelmista luopumisen vaikeus	154
Esimerkki 37: Muutokseen liittyvät pelot ja mielikuvat.....	156
Esimerkki 38: Myönteisten muutosten mitätöinti.....	158
Esimerkki 39: Työyhteisö pyörittää puheensa	159
Esimerkki 40: Epäselvyyttä tiimin toimintatavoissa	164
Esimerkki 41: Rutiinien tilalle jatkuva muutos	168
Esimerkki 42: Tiimien muodostaminen ”henkilökemian” perusteella.....	171
Esimerkki 43: Epäluuloinen esimies	177
Esimerkki 44: Johtajan epäluuloisuuden tuhoiset seuraukset	177

Esimerkki 45: Klikkiytynyt työyhteisö	183
Esimerkki 46: Esimiehen ohittaminen organisaatiossa	186
Esimerkki 47: Toisten työasioihin sotkeutuminen	187
Esimerkki 48: Ongelmat riistäytyvät hallinnasta	188
Esimerkki 49: Organisaatioselvityksen kyseenalaistaminen ..	191
Esimerkki 50: Yhdessä ajatteleva tiimi.....	199
Esimerkki 51: Kehittämistyön sabotointi.....	218
Esimerkki 52: Työsuhteen purku vai irtisanominen?	223
Esimerkki 53: Asiantuntijoiden työn mielekkyyden katoaminen	239
Esimerkki 54: Esimiehen tehtävän kirkastuminen.....	240
Esimerkki 55: Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	244
Esimerkki 56: Esimiehen hankalat persoonallisuuden piirteet.....	251
Esimerkki 57: ”Teurastajan testamentti”	254

KIRJOITTAJA

Organisaatiopsykologi, psykologian lisensiaatti, ryhmäpsykoanalyytikko ja teologian maisteri Pekka Järvinen on arvostettu ja pidetty kouluttaja ja kirjailija. Hän työskentelee yksityisenä konsulttina Organisaatiokonsultointi Praxis Oy:ssä. Järvisellä on pitkä käytännön kokemus yritysten ja julkisen hallinnon esimiesten ja työyhteisöjen koulutuksesta sekä konsultoinnista erilaisissa muutos-, kehittämis- ja konfliktitilanteissa.

Pekka Järvinen on saanut Aalto-yliopiston liikkeenjohdon koulutusyksikön arvostetun Tiedon jano -tunnustuksen. Talouselämä-lehti kysyi vuonna 2011 suomalaisilta pörssiyrityksiltä, ketkä kouluttajat ovat vaikuttaneet eniten suomalaiseen johtamiseen. Järvinen on yksi heistä.

Pekka Järvisen kirjat ovat esimiestyön bestsellereitä, joita on myyty lähes 80 000 kappaletta. Järvisen aiemmat seitsemän kirjaa ovat:

Johdatko mielelläsi? (2013)

Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2011)

Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (2008)

Ammattina esimies (2005)

Onnistu esimiehenä (2001)

Esimies ja työyhteisön kehittäminen (2000)

Esimiestyö ongelmatilanteissa (1998)

UUDISTETUN PAINOKSEN ESIPUHE

Esimiestyö ongelmatilanteissa on ensimmäinen ihmisten johtamista käsittelevä kirjani. Sen suosio yllätti minut ja kustantajani. Kun aikanaan kerroin silloiselle WSOY:n kustannusjohtaja Raija Renlundille halustani tehdä teos, joka käsittelee hankalia työyhteisöön liittyviä ongelmia ja konflikteja, hän totesi ilahtuneena, että ”sellainen yrityskirja vielä puuttuu ja sitä olemme etsineet”. Yllätys on, että kirjaa on tähän mennessä myyty huimat lähes 20 000 kappaletta.

Kun kirjoitin teokseen esimerkkejä työpaikoilla kohtaamistani ongelmatilanteista, pohdin, miten lukijat niihin suhtautuvat. Vastaavasta aiheesta ei ollut juurikaan kirjoitettu, ja pelkäsinkin, että tuon esiin työelämän sellaisia pimeitä puolia, joita ei haluta uskoa, nähdä tai käsitellä. Siksi jätin hurjimmat tai pöyristyttävimmät tapaukset pois.

Kirja ilmestyi vuonna 1998, ja monet esimiehet kommentoivat sen luettuaan, että ”tuli tunne, että olet ollut karpäsenä meidän työyhteisömme katossa”. Lisäksi esimiehet sanoivat olleensa helpottuneita, kun he tajusivat, että työyhteisöjen tyypilliset ongelmat ovat hyvin samanlaisia riippumatta organisaatiosta. Teoksella on ollut terapeutin merkitys lukuisille esimiehille, jotka ovat luulleet, että vain heidän johtamassaan yksikössä on henkisesti raskaita inhimillisiä ongelmia. Se, että esimies tietää työyhteisöjen hankaluuksien ja ristiriitojen kuuluvan kaikkien

esimiesten arkeen, helpottaa hänen oloaan poistamalla turhia syyllisyyden, epäonnistumisen ja huonouden tunteita. Ongelmat normalisoituvat.

Lukijoilta on tullut viestejä ja kiitosta myös siitä, miten he ovat saaneet teoksesta neuvoja, erilaisia keinoja ja ideoita, joilla ovat ratkaisseet jonkin hankalan työyhteisön pulmatilanteen. Tämän merkittävämpää palautetta ei voi työstään yrityskirjailijana saada.

Kirjan aihe ei ole vanhentunut vaan päinvastoin muuttunut yhä arkipäiväisemmäksi, ajankohtaisemmaksi ja polttavammaksi. Paineet työelämässä ovat kasvaneet sitten kirjan ensimmäisen painoksen ilmestymisen. Se merkitsee henkilöstöön liittyvien ongelmien ja konfliktien lisääntymistä ja entistä nopeampaa kärjistymistä. Siksi on tärkeää, että esimiehellä on ymmärrys siitä, miten ennaltaehkäistä ja ratkoa työyhteisöllisiä ongelmia.

Kirjan ilmestyessä oli vielä melko yleistä, että monille esimiehille piti perustella, miksi ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä. Nyt suurin osa esimiehistä ymmärtää, että henkilöjohtaminen ja siihen liittyvät pehmeät asiat ovat yksi aivan keskeinen organisaation menestystekijä. Miten tähän on tultu?

Ihmisten odotukset työpaikan ilmapiiriä, töiden sujuvuutta ja mielekkyyttä, yhteistyötä ja ennen kaikkea johtamista kohtaan ovat tulleet suuremmiksi, monien esimiesten mielestä jopa kohtuuttomiksi. Aiemmin moni työntekijä vain sieti tai pelkäsi huonoa esimiestä ja tyytyi kohtaloonsa. Nyt henkilöstö ei alistu heikkoon johtamiseen vaan vaatii työhyvinvoinnistaan huolehtimista ja valittaa yhä herkemmin saamastaan huonosta kohtelusta. Osalle työntekijöistä työpaikan ilmapiiriasiat ovat jopa tärkeämpiä kuin palkkauskysymykset: töissä halutaan viihtyä.

Viime vuosituhannen lopussa monet työpaikat vasta heräilivät vuosisataisesta ruususenunestaan eli tietämättömyydestään

talouden realiteeteista. Laman seurauksena 1990-luvun alussa toteutetut isot irtisanomiset taloudellis-tuotannollisista syistä ja tuotannon siirrot halpamaihin järkyttivät alkuun kansakuntaa, ja nyt ne ovat lähes arkipäivää alalla kuin alalla. Monet työntekijät ymmärtävät – vaikka eivät sitä aina hyväksy – että työnteon pitää olla kannattavaa, tehokasta ja tuloksellista.

Ennen puhuttiin muutosten johtamisesta, nyt yhä useammin muutoksessa johtamisesta. Vuosituhannen alussa vielä odoteltiin muutostuulien tyyntymistä: ”Kun tämä uudistus on tehty, alkaa seesteisempi aika.” Nyt tiedetään, että näin ei käynyt. Kyse on globaalista ja kovenevasta työpaikkailmaston muutosmyrskystä ja sen nostattamista hurrikaaneista, jotka aikaansaavat luovaa tuhoa. Monet perinteiset työpaikat, ammatit ja kokonaiset toimialat katoavat erityisesti digitalisaation myötä ja korvautuvat tuottavammilla ja täysin uusilla.

Viime vuosisadan lopussa opeteltiin suomalaisilla työpaikoilla yksinpuurtamisen sijaan tiimityötä ja nostatettiin positiivista me-henkeä: korostettiin joustavuutta, yhteistyötä, laajempaa vastuunottoa ja keskustelua. Nyt toimitaan usein kansainvälisissä virtuaalitiimeissä, mutkikkaissa matriisi- ja verkosto-organisaatioissa, joissa tarvitaan kielitaitoa, toisten kulttuurien ymmärrystä ja sosiaalista älyä.

Näistä kehitystrendeistä huolimatta kirjan varsinaista ydin-sanomaa ei ollut tarvetta muuttaa: miten esimiehenä lähestyä ja ratkoa työyhteisön ongelmatilanteita. Sen sijaan olen korvanut syystä tai toisesta vanhahtavilta tuntuvia esimerkkejä ajan-kohtaisemmilla. Lisäksi olen pyrkinyt tuomaan tekstiin itselleni vuosien saatossa kertynyttä lisäkokemusta työpaikkojen haastavista johtamistilanteista.

Toivon, että tämä uudistettu painos toimii entistäkin parempana tukena ja rohkaisijana sekä uusille että kokeneille esimiehil-

le, jotka päättävät tarttua härkää sarvista ja hoitaa onnistuneesti työyhteisön toimintaa vaikeuttavan yksilö- tai yhteisöongelman. Uskon, että kirjan luettuaan esimies tietää, minkälaiset g-voimat ajavat työyhteisön syöksykierteeseen, jos esimies ei puutu ongelmatilanteisiin riittävän ajoissa.

Kiitän niitä satoja työyhteisöjä ja tuhansia esimiehiä, henkilöstöihmisiä, työpaikkojen luottamushenkilöitä ja työterveyshuollon edustajia, joiden apuna tai tukena olen saanut neljännesvuosisadan ajan työskennellä konsultin, kouluttajan, työnhajaajan tai sparraajan roolissa. Näistä tilanteista olen myös rakentanut kirjan esimerkkitapaukset. Olen muokannut ne luottamussyistä anonyymeiksi. Jos lukijasta kuitenkin tuntuu, että kirjan jokin tapaus käsittelee juuri hänen tuntemaansa työyhteisöä, katson esimerkin tehneen tehtävänsä: kyse on työpaikan yleisinhimillisistä tilanteista, jotka muodossa tai toisessa ilmevät lähes kaikissa työpaikoissa.

Erityisesti haluan myös kiittää kustannustoimittajia Karoliina Yli-Kerttula ja Terhi Lintusta kannustuksesta lähteä kirjan uudistustyöhön ja erinomaisesta yhteistyöstä kirjan saattamiseksi entistä luettavampaan muotoon.

3.8.2014 Tampereella

Pekka Järvinen

pekka.jarvinen@konsultointipraxis.com

LUKIJALLE

Tätä kirjaa voi lähestyä ja käyttää monella eri tavalla. Lukija, joka haluaa heti tutustua työpaikkojen konfliktien käsittelyyn, voi aloittaa lukemisen luvusta neljä. Sen sijaan lukijan, joka haluaa perehtyä työyhteisön johtamisen ja toiminnan psykologiaan, kannattaa aloittaa lukeminen kirjan ensimmäisestä luvusta.

Teoksessa tarkastellaan työyhteisöjen ongelmatilanteita monista eri näkökulmista: Mitkä ovat tyypillisiä henkilöstöongelmia, miten ne syntyvät ja saattavat kärjistyä? Miksi ongelmiin ei puututa? Miten estää ongelmien syntyminen, entä miten käsitellä ja ratkoa niitä? Miten esimies kykenee selvittämään ongelmia väsymättä ja pitäjänteisesti? Nämä teemat menevät osin päällekkäin, vaikka niille on myös varattu omia lukuja. Punaisena lankana on, että lukijalle muodostuisi laaja ja syvälinen ymmärrys työpaikkojen ongelma- ja konfliktitilanteista, jotta hän tietää, miten toimia viisaasti näissä tilanteissa: mitä kannattaa tehdä ja mitä ei.

Kirjassa on paljon tapausesimerkkejä työpaikkojen ongelma- ja konfliktitilanteista. Esimerkkien otsikot löytyvät sisällysluettelosta. Siksi lukija voi perehtyä kirjaan myös itseään kiinnostavien tapausesimerkkien avulla selailemalla niitä sieltä täältä. Varsinkin esimies- ja johtamiskoulutuksessa esimerkkejä voi käyttää keskustelujen ja pohdintojen käynnistämisen tai syventämisen apuvälineinä.

Kirjan ensimmäisessä luvussa perehdytään yksilön käyttäytymistä ohjaaviin psykologisiin lainalaisuuksiin työpaikalla. Siinä käsitellään asioita, jotka johtajien tulisi ottaa huomioon, kun

työpaikalla tehdään muutoksia tai suunnitellaan kehittämishankkeita.

Toisessa luvussa tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä ryhmätilanteissa. Luvussa pureudutaan ryhmädynamiikkaan, joka auttaa ymmärtämään, mistä johtuu työyhteisön joskus hyvinkin yllättävä ja irrationaalinen käyttäytyminen ongelmatilanteissa. Ylipäätään on ryhmien ja tiimien johtamisen kannalta tärkeää, että esimies tuntee ne yksilöäkin suuremmat voimat, jotka säätelevät ihmisten käyttäytymistä työyhteisöissä.

Kirjan kolmannessa luvussa esitetään toimivan työyhteisön peruspilarit. Niillä tarkoitetaan organisaatorakenteita ja toimintoja, joiden varassa tehokas ja terve työyhteisö seisoo tai kaatuu. Näistä työskentelyn edellytyksistä esimiehen tulee jatkuvasti huolehtia, jos hän haluaa ennaltaehkäistä vakavien ongelmien ja ristiriitojen syntymisen.

Luvussa neljä perehdytään esimiehen rooliin työyhteisön dynaamisessa ja konfliktiherkässä kentässä. Monet työyhteisöjen ongelmat johtuvat juuri siitä, että esimiehen suhde johtamaansa ryhmään on vääristynyt tai selkiintymätön.

Viidennessä luvussa tarkastellaan työyhteisöjen tyypillisiä ongelmatilanteita sekä niiden käsittelyyn liittyviä esteitä tai virheellisiä toimintamalleja. Luvussa käydään läpi myös niitä tyypillisiä selityksiä, joilla esimiehet ja henkilöstö perustelevat sitä, ettei ongelmia voida avoimesti ratkoa.

Teoksen luvussa kuusi selvitetään, mitä seuraa, jos esimies tai työyhteisö ei kykene käsittelemään ongelmatilanteita riittävän varhaisessa vaiheessa. Tällöin työyhteisö ajautuu laajenevaan ongelmakierteeseen, joka pahimmillaan aiheuttaa suurta tehotomuutta, työmotivaation laskua ja jopa henkistä sairastumista. Ongelmakierteen vaiheittaisella kuvauksella halutaan muis-

tuttaa lukijaa siitä, miten tärkeää on puuttua ajoissa ongelmiin ja pyrkiä välttämään niiden syntyminen.

Luvussa seitsemän tarkastellaan, millä keinoin esimies voi rakentavasti lähestyä ja käsitellä työyhteisönsä ongelmatilanteita. Ongelmatilanteiden yksilöllisyyden ja ainutkertaisuuden vuoksi pyritään tarjoamaan yleisiä periaatteita, joiden avulla esimiehet voivat selvittää työyhteisöjen ongelmia ja kärjistyneitä konflikteja.

Teoksen kahdeksannessa luvussa tarkastellaan niitä paineita, joiden puristuksessa esimies joutuu työskentelemään. Koska monien paineiden lisäksi johtajan rooli työyhteisössä on luonteeltaan melko yksinäinen, on syytä lopuksi miettiä niitä keinoja, joilla voidaan tukea esimiehen omaa jaksamista.