

Pekka Järvinen

Miten johtaa ihmistä

102
ohjetta esimiehelle

Alma Talent | Helsinki 2020

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja Pekka Järvinen

ISBN: 978-952-14-4068-7

ISBN: 978-952-14-4069-4 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-4070-0 (verkkokirja)

Kansi Laura Laamanen

Taitto Taru Tarvainen

Paino Balto Print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

Tilaa Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle -kirja

Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Viisas esimies oppii virheistään,
vielä viisaampi muilta.

SISÄLLYS

Lukijalle	9
I Esimiehen rooli ja tehtävät	18
II Työ, työntekijät ja työelämä	54
III Motivaatio, vuorovaikutus ja työpaikan ilmapiiri	90
IV Ongelmatilanteet, puuttuminen ja korjaava palaute	126
V Työn ja toiminnan kehittäminen ja muutokset	162
VI Esimiehenä jaksaminen ja kehittyminen	198

LUKIJALLE

”Älä mene haltioilta neuvoa kysymään, sillä he sanovat kyllä ja ei.”

FRODO REPPULI, J. R. R. TOLKIEN:
TARU SORMUSTEN HERRASTA

Olen tällä kirjalla yllättänyt itseni. Luulin, etten voisi ikinä kirjoittaa tällaista teosta. Epäilykseeni on ollut kaksi syytä.

Ensinnäkin me psykologit olemme oppineet välttämään suorien neuvojen antamista. Tiedämme, miten erilaisia ihmiset ovat. Siksi kysymme usein asiakkaalta, mitä itse ajattelet, mikä voisi olla mielestäsi hyvä ratkaisu? Asiakas itse tietää monesti parhaiten, mikä toimii hänen tilanteessaan. Eli sitä kuusta kuuleminen, jonka juurella asunto.

Toisekseen jokainen kouluja käynyt ymmärtää – tai pitäisi ymmärtää – miten monimutkaisia asiat ovat. Kuten sanonta kuuluu, mitä enemmän tietää, sitä paremmin tietää, miten vähän tietää. Siksi liiallinen varmuus ja liian suorat neuvot voivat

olla jopa haitallisia. Asiantuntijoilla onkin usein tapana vastata, että toisaalta, mutta toisaalta.

Olen organisaatiopsykologin työssäni viimeiset kolmekymmentä vuotta korostanut kouluttamilleni kymmenille tuhansille esimiehille, että ihmisten johtamisessa ei ole olemassa yhtä kaavaa, jolla homma hanskataan. Vaikka moni esimies toivoisi, niin ei ole olemassa kaiken kattavaa mallia, jolla motivoida henkilöstöä, hallita stressiä, johtaa muutoksia tai ratkoa hankalia konflikteja. Esimies voi unohtaa johtamistyössä kaikki kikka-kolmoset.

Tässä on selitys, miksi johtaminen on niin vaikeaa. Tietotekniikassa on käsikirjoja, taloudessa laskentakaavoja, fysiikassa lakeja, kemiassa kaavoja ja ruoanlaitossa reseptiikka, joiden varassa työskennellä. Johtamisessa $2 + 2$ ei välttämättä ole neljä: se voi olla kolme tai viisi. Tämä johtuu siitä, että kaikki työntekijät ovat erilaisia, samoin työpaikat ja jopa niiden sisällä olevat tiimit ja työtehtävät. Kaiken kukkuraksi ihmiset – järkevätkään – eivät käyttäydy läheskään aina ennustettavasti ja loogisesti. Siksi johtamisessa on tarvittu ja tarvitaan vastaisuudessaakin paljon yksilö-, työyhteisö-, tehtävä- ja tilannekohtaista harkintaa.

Erilaisuuden ja yksilöllisyyden korostamisen rinnalla olen kuitenkin miettinyt yhä enemmän lantin kääntöpuolta: kaikkien ihmisten samanlaisuutta. Olemmehan biologisesti kuin samasta puusta veistettyjä. Jokainen meistä kuuluu isojen ihmisapinoiden heimoon ja ihmisen (Homo) sukuun. Yhteinen syntykotimme on Afrikassa, josta lähdimme levittäytymään

10 MITEN JOHTAA IHMISTÄ

ympäri maapalloa. Yksikään muista ihmislajeista ei kyennyt selviytymään taistelussa luonnonvoimia vastaan. Viimeisimmätkin niistä kuolivat sukupuuttoon 13 000 vuotta sitten. Me sukumme viimeiset, sapiens-lajin edustajat, emme ole pelkääntään selviytyjiä, vaan olemme saavuttaneet luomakunnan johtajuuden kovalla työnteolla ja kehittämämme tieteen ja teknologian avulla.

Yhteisen lajin kehityksemme ja evoluution myötä fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten ominaisuuksiemme – ja myös rajoituksiemme – osalta olemme hyvin identtisiä. Vaikka yksilöissä, yhteiskunnissamme ja kulttuureissa on eroja, ne eivät ehkä ole niin suuria kuin usein kuvittelemme. Sekin on meille ihmisille tunnusomaista, että haluamme erottua massasta ja korostaa omaa erityisyyttämme sekä yksilöinä että kulttuureina.

Homo sapiensin uskomaton kehitys ja nerokkaat aikaansaannokset perustuvat paljolti sosiaalisiin taitoihimme. Olemme lajimme aamusarastuksesta lähtien tajunneet puhalttaa samaan hiileen – alkuun konkreettisesti, myöhemmin symbolisesti. Olemme tehneet töitä yhdessä: metsästäneet, viljelleet, käyneet kauppaa ja rakentaneet teollisia tuotteita. Yhteistyö ei ole tapahtunut itsestään, vaan jonkun on sitä pitänyt johtaa, oli kyse sitten heimo- tai kyläyhteisöistä, mammutin pyydystämisestä, uskonnollisesta seremoniasta tai sotaretkestä. Johtamisessa on aina ollut kyse ihmisistä, ja peruskysymys on sama: miten saada johdettavat toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn suuntaan, milloin yksilöinä, yhteisöinä tai jopa kansakuntina?

Ihminen ei ole satojen tuhansien vuosien aikana muuttunut perustaltaan miksikään. Esimerkiksi työelämän vitsaukseksi muodostunut stressi on ihmisen kivikautinen käyttäytymismekanismi. Se on hyökkäys-pako-reaktio, joka on auttanut ihmistä selviämään hengissä vaaratilanteissa. Kun huolestumme selviytymisestäämme työpaineiden keskellä, stressireaktio käynnistyy automaattisesti edelleen meissä: fysiologiset järjestelmät kohottavat vireystilaamme, sähkökemialliset energiovirrat syöksyvät liikkeelle ja tarkkaavaisuutemme terästyy ja rajautuu. Ongelma syntyy silloin, jos emme löydä katkaisinta tähän ohjausjärjestelmään tai meillä ei ole aikaa sitä painaa. Sen seurauksena ylivirittyneisyytemme jää päälle ja kuluttaa voimavarojamme vieden ne lopulta kokonaan.

Tässä on selitys, miksi voimme lukea iänikuisia kiinalaisia mietelmiä, Vanhan testamentin kirjoituksia ja kreikkalaisia filosofiä ja huomata, että niiden monet ajatukset sopivat edelleen myös tähän päivään, koskivatpa ne johtamista, hallitsemista, vallankäyttöä, työntekoa tai ihmiselon iloja ja suruja. Tältä osin ei ole mitään uutta auringon alla.

Johtamisen peruskysymykset eivät myöskään ole muuttaneet työurani aikana juuri miksikään. Kun olen pyytänyt koulutustilaisuuksissa esimiehiä listaamaan heitä askarruttavia aiheita, ne ovat olleet samoja alusta alkaen lukuun ottamatta joitain ajassa liikkuvia muotiteemoja: miten motivoida, antaa palautetta, johtaa muutoksia, ottaa johtajuus, hallita stressiä ja niin edelleen. Tämä tarkoittaa, että kun esimies oppii johtamaan ihmisiä yhdessä työpaikassa, hän voi hyödyntää oppi-

12 MITEN JOHTAA IHMISTÄ

maansa myös toisessa. Samat inhimilliset ilmiöt niin hyvine kuin huonoine puolineen tulevat vastaan.

Voisiko siis erilaisuutemme sijaan korostaakin samankaltaisuuttamme? Käyttäytymisessämme olevia vahvoja säännönmukaisuuksia?

Kyllä voi.

Näin päädyin kirjoittamaan tämän johtamisen ohjekirjan. Teos on esimiehen ikuinen käsikirja, josta löytyvät johtamistyöhön klassiset neuvot ja pääperiaatteet. Niiden avulla esimies voi hoitaa oman leiviskänsä ja tehdä parhaansa työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön viihtyvyyden eteen. Tämä ei todellakaan tarkoita, että kirjan johtamisreseptien myötä voisi unohtaa ihmisten ja työpaikkojen erilaisuuden. Aina tarvitaan tapauskohtaista harkintaa. Samoin kuin lääkäri lääkettä määrätessään ottaa huomioon ihmisen iän, mahdolliset allergiat ja muun terveydentilan, esimiehen pitää huomioida työpaikan ja ihmisten erityispiirteet.

Tässä kirjassa pääpaino ei ole vaihtuvissa, ohikiitävissä johtamistrendeissä vaan sen kovassa ja muuttumattomassa ytimessä: mitä jokaisen esimiehen täytyy tietää riippumatta vallitsevasta johtamisen ismistä. Kirja pureutuu johtamisen perusasioihin sekä hyväksi havaittuihin nyrkkisäntöihin. Niihin, joiden varaan esimies voi rakentaa henkilökohtaisen johtamistyyhinsä hienosäätöineen ja ottaa huomioon kulloisenkin yksilön, organisaation tai toimintaympäristön erityispiirteet ja työelämän yleiset muutokset.

Kirjaa ideoidessani mietin, miten esitän yksinkertaisesti ja selkeästi ihmisten johtamisen perusasiat. Mieleepä tuli heti erilaiset sanonnat, mietelmät ja aforismit, jotka ovat aina olleet lähellä sydäntäni ja joita olen koulutuksissani ja kirjoissani viljellyt. Monet niistä ovat vanhaa kansanperinnettä, joihin on kiteytetty helposti muistettavaan muotoon jokin tärkeä opetus, varoitus, ohje tai elämäkokemus.

Niinpä tajusin, että minun on turha lähteä merta edemmäksi kalaan. Tein kuten Lönnrot aikoinaan ja keräsin kasaan keskeiset johtamisen teesit ja mietelmät. Lopulta niitä valikoitui kirjaan satakaksi kappaletta.

Jotkut viisaudet ovat yleistä ihmiseloon liittyvää kansanperinnettä, jonka voi myös kytkeä johtamiseen ja työntekoon. Osan olen poiminut merkittävien ajattelijoiden teksteistä ja osan sieltä, missä joku henkilö on iskevästi ilmaissut jotakin olennaista työnteosta, organisaatiosta tai johtamisesta.

Monet mietelauseet ovat johtamiskirjallisuuden lentäviä lauseita, joita toistetaan koulutuksissa ja kirjoissa jatkuvasti, joskin hieman eri sanoin. Joukossa on myös monia omia iskulauseitani. Ne ovat vähitellen muokkautuneet lyhyiksi teeseiksi keskeisistä havainnoistani ja johtamiskoulutukseni sisällöistä. Valitettavasti monista mietelmistä puuttuu lähdeviite, koska en tiedä, kuka on ajatuksen ensimmäisenä ilmaissut tai en muista kenen toteamana olen kuullut jonkun pistämättömän aivoituksen.

Osalle kirjan ohjeista löytyy tieteellinen perusta. Ne ovat mutkikkaan tutkimustiedon popularisoituja tiivistyksiä. Mikä olennaisinta: viisaudet ovat käytännössä koeteltua kokemusta,

14 MITEN JOHTAA IHMIÄ

jota työelämää ja elämää nähneet ovat välittäneet toisilleen, aloitteleville esimiehille tai koulutettaville. Tätä traditiota on tyypillisesti jaettu sanomalla: ”Jos jonkun asian olen vuosien varrella oppinut, se on tämä...” Tai: ”Oma esimieheni sanoi, kun aloitin uutena, että muista aina... ja sen opetuksen olen pitänyt mielessä ja sillä olen pärjännyt.”

Tämän johtamisen reseptikirjan voisi nimetä myös esimiestyön katekismukseksi. Katekismus-sana tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa suullista opetusta. Martti Luther kirjoitti 1500-luvulla kuuluisan Vähä katekismuksen, kun hän huomasi, miten huonosti kansalaiset tunsivat kristinuskon perusasioita.

Olen jakanut keräämäni esimiestyön perusopetukset kuuteen keskeiseen aihealueeseen. Olen avannut jokaisen ajattelun sisältöä oman kokemukseni valossa. Kyseessä on minun tulkintani, ja tiedän, että joku toinen voisi käsittää opastuksen eri tavoin. Tämä ei haittaa, koska se on juuri näiden sanontojen suola: jotkin niistä ovat monimerkityksellisiä ja siten herättävät paljon ajatuksia.

En kuitenkaan ole kirjoittanut esimiestyön katekismusta siksi, että johtamisessa eletäisiin pimeää keskiaikaa tietämättömyyden keskellä. Pikemminkin siksi, koska kokeneeltakin päälliköltä perusasiat saattavat työn tiimellyksessä unohtua. Jääkiekkovalmentajien peukalosääntö, back to basics, paluu peruseriaatteisiin, on myös hyvä ohje esimiehelle silloin, kun hallinnan tunne heikkenee tai ei tiedä, mitä tekisi.

Kirja on myös eräänlainen mietiskelyopas. Sen parissa esimies voi ottaa etäisyyttä ja hiljentyä pohtimaan tekemisiään ja

käsityksiään: olenko ymmärtänyt ja ottanut huomioon johtamistyössäni ihmisten käyttäytymiseen ja organisaatioiden toimintaan liittyvät keskeiset opinkappaleet? Vai olenko kiireessä lähtenyt soitellen sotaan? Jokaisen mielteen selistysosan lopuksi on vielä kysymys, jolla lukija – tai miksei koko johto- tai esimiesryhmä – voi analysoida omaa tai organisaationsa toimintaa ja sen mahdollisia kehittämistarpeita.

Uskon ja toivon, että tämä johtamisen manuaali vahvistaa lukijan omaa uskoa esimiehenä pärjäämiseen. Koska johtamistyö on tullut entistä vaativammaksi, esimiehen itseluottamus on usein kovalla koetuksella. Olkoon tämä kirja tuki ja turva. On hyvä muistaa, että teoksen perusajatuksilla esimiehet ovat selvinneet iät ja ajat ja siksi perinteen voimaan kannattaa luottaa ja turvautua. Kun esimies mielmiä lukiessaan toteaa, että näinhän asia juuri on, tai että samalla tavoin olen itsekin ajatellut, se lujittaa esimiehen uskoa omaan toimintatapaansa.

Haluan nähdä kirjan esimiehen työpöydällä, yöpöydällä tai hänen käsissään junassa tai lentokoneessa. Sieluni silmin katson, kun hän aina silloin tällöin kiireen keskellä aukaisee jonkun sivun ja syventyy toviksi sen sisältämän mielletten pohdintaan: mitä kyseinen ohjenuora tarkoittaa minun työssäni, pidänpö sitä tärkeänä ja painanko sen muistiin nasevana faktana, jonka sisältämää ajatusta en halua unohtaa.

Sanotaan, että vanhassa vara parempi. Ennen kuin lähtee tekemään mitään suin päin, on hyvä katsoa, mitä asiasta jo tiedetään ja millaista kokemusta siitä on kertynyt. Tästä meitä

muistuttaa myös zeniläinen sananlasku: ”Vain viisas oppii virheistään, vielä viisaampi muilta.”

Eräs yhteistyökumppanini kysyi kerran, miten aion huolehtia, että oppini säilyisivät, kun joskus lopetan työni. Vastauksena kysymykseen nimeän tämän teoksen esimiehille osoitetuksi perinnönjakokirjaksi.

Tampereella 1.2.2020

PEKKA JÄRVINEN

www.konsultointipraxis.com

