

TAVAT, TUNTEET JA KOHTAAMINEN

Tuomas Kuure

10/2019

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Tuomas Kuure	Poliisi (ylempi AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Tavat, tunteet ja kohtaaminen	Julkinen	
Ohjaajat	Opinnäytetyön muoto	
Jaakko Kauppila ja Jari Hyyti	Kirjallisuuskatsaus	
Tiivistelmä Opinnäytteeni tavoitteena on tarjota ymmärrystä ja ajatuksia johtamisesta. Liikkeelle lähdetään itsensä johtamisesta, sivuten työkuorman kanssa pärjäämistä. Mielestäni tavat ovat paras tapa johtaa itseään. On erittäin helppoa esittää mitä kaikkea esimiehen pitäisi pystyä tekemään. Vaatimuslistauksesta jää käytännössä aina pois, miten se olisi mahdollista tehdä. Yhdeksi apuvälineeksi tähän tarjoan tapoja, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tiukoissa tilanteissa olisi mahdollista tukeutua tapoihin. Tapojen avulla on mahdollista saada perusasiat kuntoon eli tavat luovat perustan. Jos perusasiat eivät ole kunnossa, on täysin turha rakentaa johtamismalleja, koska perusta pettää ja päälle rakennetut kerrokset romahtavat. Ajattelenkin, että ensin on onnistuttava johtamaan itseään ja sen jälkeen voi yrittää johtaa muita. Tunteita ymmärtämällä on mahdollista kohdata toinen tasavertaisena. Ensin on tunnistettava ja opeteltava käsittelemään omia tunteita. Tämän jälkeen on mahdollista yrittää tuntea miltä toisesta tuntuu ja niitä asioita mistä hänen tunteensa kumpuavat. Tunteet siis mahdollistavat kohtaamisen. Vain tuntemalla, myötäelämällä ja kohtaamalla voimme vaikuttaa sekä tulla vaikuttuneeksi keskinäisestä yhteydestä. Johtaminen on mitä suuremmassa määrin kohtaamista, jonka tulisi sisältää päivittäistä kanssakäymistä ja tunnetta merkityksestä. Opinnäytteen yhtenä osana on määrittelemäni esimiehen kulmakivet. Nämä kulmakivet ovat: 1. Minimoi kilinä 2. Maksimoi ydin 3. Pidä huolta Tutkimusmenetelmänä on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, josta olen käyttänyt kommentoivaa tapaa. Lähdemateriaaliin olen suhtautunut klassista tulkintaa vapaammin.		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
72	marraskuu 2019	Yamk2018ON
Avainsanat		
tavat, tunteet, kohtaaminen, johtaminen, itsensä johtaminen, esimiestyö		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	TAVAT	4
2.1	TAPOJEN MUUTTAMINEN	8
2.2	TAPOJEN AVULLA JOHTAMINEN	10
2.3	ORGANISAATION TAVAT OSANA YRITYSKULTTUURIA.....	11
3	TUNTEET	14
3.1	TUNTEET ESIMIEHENÄ	19
3.2	EMPATIA	23
3.3	HÄPEÄ	26
3.3.1	Häpeä esimiestyössä.....	28
3.4	HAAVOITTUVAISUUS (=VULNERABILITY)	28
3.5	PELKO	31
3.6	VIHA.....	35
3.7	TUNNEÄLY	36
3.8	TYÖKALUT KÄSITELLÄ TUNTEITA	38
4	KOHTAAMINEN	40
4.1	PERSOONATYYPPEJÄ.....	43
4.2	VAIKUTTAMINEN	47
4.3	KONFLIKTOINTI	49
4.3.1	Konfliktin anatomia	53
4.4	LÄSNÄOLO.....	54
4.5	POLIISIN KOHTAAMINEN	55
4.5.1	Esimiehenä organisaatiossa	55
4.5.2	Asiakkaan kohtaaminen.....	61
5	ESIMIEHEN KULMAKIVET.....	61
5.1	MINIMOI KILINÄ	62
5.2	MAKSIMOI YDIN	62
5.3	PIDÄ HUOLTA	63
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	63
6.1	KIRJALLISUUSKATSAUS JA SEN SOVELTAMINEN.....	63
7	LOPUKSI.....	65
8	LÄHTEET	66

1 Johdanto

Opinnäytteeni tavoitteena on tarjota ymmärrystä ja ajatuksia johtamisesta. Liikkeelle lähdetään itsensä johtamisesta, sivuten työkuorman kanssa pärjäämistä. Mielestäni tavat ovat paras tapa johtaa itseään. On erittäin helppoa esittää mitä kaikkea esimiehen pitäisi pystyä tekemään. Vaatimuslistauksesta jää pois miten se olisi mahdollista tehdä. Yhdeksi apuvälineeksi tähän tarjoan tapoja, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tiukoissa tilanteissa olisi mahdollista tukeutua tapoihin. Tapojen avulla on mahdollista saada perusasiat kuntoon eli tavat luovat perustan. Jos perusasiat eivät ole kunnossa, on täysin turha rakentaa johtamismalleja, koska perusta pettää ja päälle rakennetut kerrokset romahtavat. Ajattelenkin, että ensin on onnistuttava johtamaan itseään ja sen jälkeen voi yrittää johtaa muita. Tavat ovat läsnä myös osana työpaikan kulttuuria. Työpaikalla on vahvasti kulttuurin vaikuttamana tavat, joilla työtä on tavattu tehdä eivätkä nämä uskomukset helposti tai nopeasti muutu.

Tunteita ymmärtämällä on mahdollista kohdata toinen tasavertaisena. Ei ole olemassa poliisijohtamista ja vaan johtamista, joka on täysin samanlaista henkilöjohtamista kuin muillakin työnantajilla. Poliisi työnantajana tarjoaa johtamiselle puitteet ja omat erikoispiirteensä, jotka on otettava huomioon, mutta se ei kuitenkaan muuta johtamisen perusasioita. Ihminen johtaa ihmistä. Yrityksen nimi takin selkämyksessä vaihtuu mutta ihminen pysyy.

Johtaminen on kuin lasten kasvattaminen. Kun lapsia ei vielä ole, on todella paljon ideoita ja asioita sekä odotuksia siitä, miten lapsia pitäisi kasvattaa, jopa jaettavaksi asti. Erityisesti jos on lukenut muutamankin kasvatusoppaan. Sitten kun on lapsia, huomaa kuinka kasvatus ei olekaan niin yksinkertaista, eikä oppien toteuttaminen olekaan niin helppoa. Saati, että kehtaisi mennä vielä naamatusten neuvoja antamaan toiselle hänen kasvatuksessaan. Aivan sama asia on johtamisessa. Ideoita ja näkemystä riittää siinä vaiheessa kun ei ole esimies ja heijastaa odotuksiaan omiin esimiehiin. Kun esimiesasemaan on ajautunut, huomaa kuinka teorioiden toteuttaminen ei olekaan niin yksinkertaista. Saati, että kehtaisi mennä vielä naamatusten toista neuvomaan. Jos tuodaan sama poliisiin, vertaisin sitä tutkintatoimeen. Lähtökohtaisesti poliisiin pitäisi tutkia kaikki rikokset ja kaikki tapahtumat, jotka ilmoittaja epäilee rikokseksi. Näin ei kuitenkaan tapahdu vaan osa päätetään suoraan, osa keskeytetään, osa rajoitetaan ja loput tutkitaan. Samalla tavalla pitäisi esimiehen tehdä omien ”pöydälle” tulevien asioiden kanssa. Kaikkea ei ole vain mahdollista tehdä vaan asiat pitää valita mitä tehdään. Tämän takia työssäni yhtenä osana on esimiehen kulmakivet.

Lähtöajatukseni on, että persoonassa täytyy olla syvyyttä, johon oppi voisi tarttua. Oppien täytyisi tarttua, jotta niitä olisi mahdollista soveltaa käytäntöön. Esimiestyössä tietojen ja taitojen tulisi jalostua näkemykseksi. Tämän takia jokaisen pitäisi ensin katsoa itseensä ja vasta sen jälkeen toisiin. Vaikka kyseessä on opinnäytetyö, minulle tämä on ensisijaisesti matka itseäni, jotta pystyisin ymmärtämään ja käsittämään itseäni sekä muita. Täytyy sanoa, että matka on ollut mielenkiintoinen ja vaivan arvoinen. Asiassa sinällään on parasta, että matka vielä jatkuu, toivottavasti pitkään, vaikka opinnäytteeni osalta se on käyty läpi.

Tämä olisi mielestäni sopiva päättää Eeva Kilven ajatukseen:
On vain yksi periaate: epätäydellisyys.
Joka hyväksyy sen, jaksaa elää.

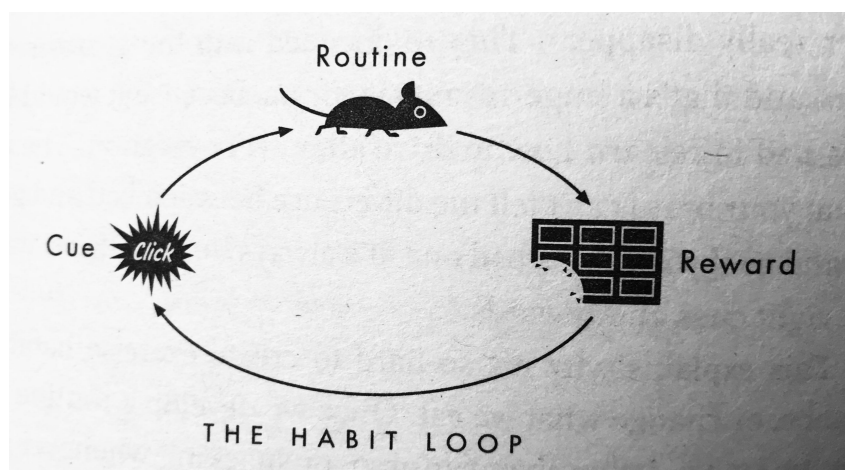
Tutkimusmenetelmäni on kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta yritän pohtia mahdollisuuksia soveltaa oppeja työelämän tarpeisiin.

Haluan kiittää opinnäytteeni ohjaajia psykologi Jaakko Kauppilaa ja psykologi Jari Hyytiä. Lisäksi haluan kiittää Jari Sarasvuota, joka on tuonut valmennuksellisen materiaalin saatavilleni Yle Puheessa ja Aamulenkki- sekä Mojo morning -podcasteillaan. Hänen ajatuksiltaan ja lähdeaineistollaan on ollut minuun lähtemätön vaikutus, josta olen erittäin kiitollinen.

2 Tavat

”Olemme sitä mitä toistuvasti teemme.
Erinomaisuus ei siis ole teko, vaan tapa.”
- Aristoteles¹

Tavat syntyvät koska aivot etsivät jatkuvasti ratkaisuja, joilla se pystyy säästämään vaivaa.² Jo aikanaan Sigmund Freud: ”Huomasi oudon ilmiön, jonka hän nimesi ”toistamis-pakoksi”, nimittäin meissä kaikissa olevan pakottavan tarpeen toistaa kokemuksiamme.”³ Psykologi William Jamesin mukaan: ”99 prosenttia ihmisen toiminnasta on automatisoitunutta ja tapoihin sitoutunutta.”⁴ Luku kuulostaa mahdottoman suurelta. Tutkimuksissa on pystytty todentamaan, että toistettaessa toimintoja aivojen muu toiminta alenee ja tapojen mukainen toiminta kumpuaa tyvitumakkeesta.⁵ On siis mahdollista, että: ”Tavat voivat juurtuessaan muuttaa aivojemme rakennetta ja neurokemiallisia virtauksia aivoissamme.”⁶ Huomattavaa on, että aivot eivät erottele hyviä ja huonoja tapoja toisistaan. Se ainoastaan etsii toistuvuutta, jotta se voisi suorittaa toiminnon ilman erillistä päätöksentekoa eli automaattisesti. Tämä on aivoille erityisen tärkeä mekanismi, jolla aivot suojaavat toimintakykyään aistien tuottamassa tietotulvassa ja toiminnan edellyttämässä jatkuvuudessa.



Kuva 1. The habit loop⁷

Charles Duhiggin mukaan tavat syntyvät kun riittävän monta kertaa toistuu sama kolmi-vaiheinen tapahtumasarja. Ensimmäisenä on merkki tai laukaisin, joka asettaa aivot automaattitilaan käyttämään tapaa. Sitten tulee rutiini, joka voi olla fyysinen, psyykkinen tai tunteellinen. Viimeisenä on palkinto, jonka seurauksena aivot oppivat mikä silmukka (loop) on muistamisen arvoinen tulevaisuudessa.⁸ Nämä silmukat, hyvät ja huonot, muo-

¹ Larssen 2016, 79

² Duhigg 2012, 17

³ Hollis 2007, 252

⁴ Rantanen 2018, 195

⁵ Duhigg 2012, 15

⁶ Gjerstad 2015, 61

⁷ Duhigg 2012, 19

⁸ Duhigg 2012, 19

dostuvat itsestään ja huomaamatta. Eihän meistä kukaan halua kehittää itselleen epäterveellisiä tai muuten epäedullisia tapoja mutta silti ne muodostuvat ja juuttuvat meihin. Tämä johtuu siitä, että emme tunnista näitä tapa silmukoita niiden kasvaessa vaan sokais- tumme kyvyillemme hallita niitä⁹. Tämän takia on erityisen tärkeää, että opimme tunnista- maan, mitkä ovat omat laukaisimet ja palkinnot. Kuten Jari Sarasvuon useassa yhteydessä on todennut: ”Hyvät tavat ovat hankalia hankkia ja niiden kanssa on ihana elää. Huonot tavat syntyvät helposti mutta niiden kanssa on helvetillistä elää”.¹⁰ Varsinkin huonojen tapojen kohdalla on erityisen vahingollista, että tavat luovat neurologisen tarpeen toimia tavan mukaan. Useimmiten nämä tarpeet ilmaantuvat niin vähitellen, ettemme varsinaisesti tiedosta niiden olemassaoloa, joten olemme sokeita niiden vaikutuksille¹¹ koska: ”Elelem- me tapojemme autopilotilla, emme jaksakaan nähdä vaivaa tai tule ajatelleeksi koko asiaa.”¹² Tämä ilmaantuminen on mahdollista koska tavat ovat kuin: ”Jokapäiväisen elämän näky- mätön kaava.”¹³ Lopputuloksena on, että: ”Elämä, jota elät on yksinkertaisesti enimmäk- seen kehittämiesi tapojen tulos.”¹⁴

Helena Åhman ja Harri Gustafsberg ovat lisänneet Duhiggin silmukkaan kaksi osaa, teh- den silmukasta viisiosaisen. Heidän silmukkansa mukaan: ”Tapojen muodostuminen on viisivaiheinen prosessi:

1. ärsyke aivoille
2. käyttäytymisen rutiini
3. palkkio
4. mielen tulkinta
5. toistot.”¹⁵



Kuva 2. Tapojen muodostumisen viisivaiheinen prosessi¹⁶

⁹ Duhigg 2012, 27

¹⁰ Sarasvuo 12.12.2016

¹¹ Duhigg 2012, 47-48

¹² Jaakkola 2018, 23

¹³ Rubin 2015, 11

¹⁴ Dalio 2017, 198

¹⁵ Åhman & Gustafsberg 2017, 230

Tavat ovat tie mestarillisuuteen. Tie on raskas ja vaativa mutta silti sen arvoinen. Tommy Hellsténin mukaan: ”Mestaruus tulee ajan myötä, ajan ja sitoutuneisuuden, sinnikkään opettelemisen, nöyrytymisen ja kenties jopa nöyryytetyksi tulemisen kautta.”¹⁷ Samasta asiasta kertoo Kai Laamanen, joka listasi konsultin (kehittämisammattilaisen) tunnuspiirteet, joista viimeinen oli elämäntehtävä. Laamanen tarkoittaa elämäntehtävällä sitä, että ilman voimakasta sisäistä kutsumusta ei pääse erinomaiseksi kehittäjäksi. Laamasen mukaan erinomaiseksi kehittäjäksi tuleminen vaatii intohimoa, asialle omistautumista, päättäväisyyttä, tahdonvoimaa, kieltäytymistä, pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä.¹⁸ Laamasen kanssa on helppoa olla samaa mieltä. Jos näille yrittäisi löytää yhteisen yksittäisen nimittäjän, se olisi mielestäni lykätty tarpeentyydytys. Kyseessä on sama mekanismi kuin tavoissa.

Halutessaan muuttaa jotain vanhaa tapaa tai luodessaan uutta, on aloitettava tuon tavan asioiden ymmärtämisestä. Samalla ymmärtää sen merkityksen ja antaa mahdollisuuden käytöksen pysyvään muutokseen. Suurin este muutokselle on kokemus sen vaativuudesta. Merkityksen ymmärtämisellä, on mahdollista luoda käsitys, miksi kyseinen asia koetaan vaivalloisena ja sen lähteä kulkemaan kohti vaivattomuutta ja muuttaa ajatusmallinsa vaivattomuus lähtöiseksi. Peter Vesterbacka kuvaili asian, sanomalla, että kaikki: ”On helppoa, jos ei tiedä, että se on mahdotonta.”¹⁹ Perinteisin esimerkki tästä voisi olla liikunnan aloittaminen: ”Jos vakuutamme itsellemme, että harjoittelu on liian vaivalloista, emme keksi keinoja tehdä siitä vaivattomampaa; jos pystymme määrittämään, miksi harjoittelu oikein tuntuu vaivalloiselta, on helpompi löytää mahdollisia ratkaisuja.”²⁰ Tästä tavoissa on nimenomaan kysymys. Tapojen etsimisestä, joilla voimme tehdä itsellemme aluksi vaikeistakin asioista vaivattomia. Kun tässä onnistumme, ei meidän tarvitse enää käyttää väsyvää tahdonvoimaamme jokapäiväisiin ja toistuviin asioihin vaan nuo asiat sujuvat kuin itsestään. Tahdonvoimasta tulee tapa kun päätämme etukäteen tietyn käyttäytymismallin ja seuraamme sitä kohtaamme käännekohdan, jossa päätös tulee tehtäväksi.²¹ Näin tahdonvoimaa jää reserviin ja voimme käyttää sen muuhun tahdonvoimaa vaativaan tekemiseen. Kuitenkin: ”Vietämme noin neljäsosan valveillaoloajastamme vastustaen jotakin mielihalua”²² eikä ole mahdollista väistää tai torjua jokaista mielitekoa etukäteen. Tämän takia täytyy nähdä vaivaa vaivattomuuden eteen. Se voi aluksi tuntua raskaalta, mutta kuten kaikki hyvät tavat, ne palkitsevat ajan myötä. Toivottavasti lopputuloksena hyvät tavat toistuvat vaivattomasti ja huonot tavat vaativat toteutuakseen vaivannäköä. Ei ihan helppoa, mutta mahdollista ja todellakin vaivan arvoista koska: ”Hyvän tavan palkkio on tapa itsessään.”²³ Oli tapa hyvä tai huono niin maksamme siitä hintaa, joko mentaalisesti tai fyysisestä. Keskeistä on havaita milloin on maksun aika. James Clearin mukaan: ”Hyvän tavan hinta on nykyhetkessä. Huonon tavan hinta on tulevaisuudessa.”²⁴

¹⁶ Åhman & Gustafsberg 2017, 230

¹⁷ Hellstén 2013, 10

¹⁸ Laamanen 2009, 189

¹⁹ Vesterbacka 2018

²⁰ Rubin 2015, 166

²¹ Duhigg 2012, 146

²² Rubin 2015, 180

²³ Rubin 2015, 222

²⁴ Clear 2019

Yleensä tapa määritellään: ”Toistuvaksi käyttäytymiseksi, jonka jokin asiayhteys kirvoittaa ja joka tapahtuu ilman tietoista aikomusta ja joka omaksutaan taajuutensa turvin.”²⁵ Kyse on siis taipumuksesta: ”Toimia aina samalla tavalla samassa tilanteessa.”²⁶ Esimerkiksi toimintatapojen oppimisessa: ”tunteisiin perustuva oppiminen on hyvin nopeaa ja pysyvää”²⁷ koska: ”Mitä useammin toimit tietyllä tavalla, sitä rutiininomaisemmaksi tuo toimintamalli muuttuu.”²⁸ Tavat ovat siis käyttäytymismuotoja, joita tahdomme noudattaa: ”Ilman päätöksiä, väittelyitä, keskeytyksiä ja määräaikoja.”²⁹ Tarpeettomien umpikujien välttämiseksi on paras kehittää tavat sopimaan itselleen. Tämän takia itsetuntemus on erittäin tärkeää, kun lähdetään parantamaan ja kehittämään itselleen sopivia tapoja. On muistettava, että: ”Ainoa ihminen, jota voimme muuttaa, on oma itsemme”³⁰ Kirjassaan Gretchen Rubin esittelee tällaisia joko tai –tyyppisiä jaotteluja ihmisistä. Näistä mielenkiintoisimpina ja tärkeimpinä nostaisin jaottelut: Leivo vai pöllö, viimeistelijä vai käynnistäjä ja edistäjä vai välttäjä³¹. Tämä on sen takia keskeistä, koska: ”Meidän on tunnettava oma luonteemme ja se, mitkä tavat palvelevat meitä parhaiten.”³² Leivo vai pöllö –jaottelu on perinteinen aamu- / iltavirkku. Viimeistelijä vai käynnistäjä –jaottelussa on kyse siitä, haluaako ensin viedä aloittamansa loppuun vai aloittaako aina uusia projekteja, vaikka edellisetkin ovat vielä kesken. Edistäjät: ”Pyrkivät saavutuksiin ja edistysaskeliin, saamaan lisää rakkautta, ylistystä ja mielihyvää.”³³ Välttäjät sen sijaan täyttävät velvollisuutensa ja ovat aina varuillaan ongelmien varalta. Keskeistä on siis tunnistaa itsessään piirteet: ”Niin sisäiset kuin ulkoiset – jotka vaikuttavat tapoihin”³⁴. Sen jälkeen on mahdollista lähteä tietoisesti muodostamaan tapoja itsellemme. Kuten sanottua, tie on vaativa ja osin raskas eikä pikavoittoja ole luvassa. Epäonnistumisen takana onkin, että: ”Tahdomme saada tavan tuottamat hyödyt maksamatta sen vaatimaa hintaa.”³⁵

Meillä kaikilla on huonoja tapoja tai ainakin minulla on. Huonot tavat ilmestyvät tyrannisoimaan: ”Meitä eniten juuri silloin, kun petämme itseämme.”³⁶ Huonojen tapojen kanssa on kuin runoilija Hafizen runossa väärrien kolikoiden kanssa:

”Opi tunnistamaan väärät kolikot:

voit ostaa niillä hetken huvia,

mutta sen jälkeen ne raahaavat sinua päiväkausia

niin kuin murrettua miestä

pierevän kamelin perässä”³⁷

²⁵ Rubin 2015, 17

²⁶ Järvilehto 2012, 15

²⁷ Järvilehto 2012, 20

²⁸ Järvilehto 2012, 27

²⁹ Rubin 2015, 130

³⁰ Rubin 2015, 284

³¹ Rubin 2015, 47 - 53

³² Rubin 2015, 57

³³ Rubin 2015, 53

³⁴ Rubin 2015, 284

³⁵ Rubin 2015, 286

³⁶ Rubin 2015, 189

³⁷ Hollis 2007, 99

Tahdonvoimalla on merkittävä rooli, jotta ymmärrämme tapojen luonteen. Vaikka kuinka yrittäisi opetella uusia tapoja, ei se aina onnistu ja (hetkellisiin) lipeämisiin on syystä varautua. Kuitenkin ”tahdonvoima on tavattoman rajallinen resurssi.”³⁸ Varsinkin kun ”suurin osa toiminnastasi on tiedostamatonta.”³⁹ Erityisesti jos uusien tapojen on tarkoitus korvata huonoja tapoja. Kun huonot tavat kroonistuvat, niistä muodostuu addiktioita. ”Addiktioiksi pinttuneet epämiellyttävät korviketoiminnot voi ajan kanssa kesyttää opettelemalla positiivisia rutiineja ja muuttamalla omaa toimintaa ja elinympäristöä. Ja ajattelun laatua voi parantaa opettelemalla positiivista, ratkaisukeskeistä ajattelua.”⁴⁰ Addiktioissa henkilö on ”opetellut ajatteluskriptin, joka tuottaa lyhyellä tähtäimellä nautintoa mutta pitkällä tähtäimellä huonoja tuloksia.”⁴¹ Onneksi: ”Addiktioista ja huonoista tavoista on mahdollista päästä eroon. Huonot uutiset ovat, että se ei ole kovin helppoa.”⁴² Ainoa tapa on opetella hyviä tapoja. Tavat ovat: ”prosesseja, jotka tuottavat ennustettavasti jonkin tunnistettavan tuloksen.”⁴³ Kun toistaa tiettyä tapaa riittävästi, aiheuttaa toiminta ärsytystä aivoissa. ”Ärsytys synnyttää uusia fyysisiä rakenteita aivoissa: kertauksen kautta hermosolujen välille syntyy uusia synapseja eli hermosolujen liitospintoja, jolloin hermosolujen välinen yhteys vahvistuu.”⁴⁴ Tästä johtuen: ”Tavat ovat kestävämpiä kuin tahdonvoimamme.”⁴⁵ Oleellista tässä on se, että: ”Kertauksen kautta ajatus, taito tai tapa vahvistuu.”⁴⁶

2.1 Tapojen muuttaminen

Aina ei ole mahdollista luoda uusia tapoja. Aina meille muodostuu huonoja tapoja, joita emme pysty poistamaan tai ylikirjoittamaan täysin uudella tavalla. Ainoa mahdollisuus on muuttaa paha tapa. Tämä on mahdollista Charles Duhiggin: ”Tapojen muuttamisen kultaisella säännöllä”⁴⁷. Kuten aiemmin kuvassa 1. esitettiin tavan muodostumiseen vaadittavan kolmivaiheinen tapahtumasarja, joka oli laukaisin, rutiini ja palkinto. Kultaisella säännöllä halutaan vaikuttaa ainoastaan rutiiniin ja pidetään laukaisin sekä palkinto ennallaan. Näin varsinainen toiminta saadaan muutettua ja käännettyä tapa huonosta hyväksi. Tämä vain ja ainoastaan sen takia, että on helpompi omaksua muutoksia vanhaan ja tuttuun kuin opetella täysin vierasta. Näin ollen: ”Todellinen tavoite ei ole murtaa huonoja tapoja, vaan kasvaa niistä ulos.”⁴⁸ Tähän uloskasvamiseen tarvitaan jatkuvan toistamisen lisäksi yksi aineisosa, joka on usko (belief⁴⁹). Tällä ei ole uskonnollista merkitystä vaan tällä tarkoitetaan uskoa siihen, että pystyy muuttamaan itselleen vahingollisen tavan. Täytyy uskoa siihen, että muutos on itselle tarpeellinen ja haluaa muuttua sekä uskoo siinä onnistuvansa. Vakavam-

³⁸ Järvilehto 2012, 44

³⁹ Järvilehto 2012, 59

⁴⁰ Järvilehto 2012, 45

⁴¹ Järvilehto 2012, 48

⁴² Järvilehto 2012, 48

⁴³ Järvilehto 2012, 15

⁴⁴ Järvilehto 2012, 26

⁴⁵ Sammalisto 2014, 125

⁴⁶ Järvilehto 2012, 27

⁴⁷ Duhigg 2012, 63

⁴⁸ Rubin 2015, 286

⁴⁹ Duhigg 2012, 78

missa tapauksissa voisi todeta, että ihmisen täytyy itse osallistua omaan pelastamiseensa. Jos itse ei halua muutosta tai ei siihen usko, valtaa vanha tapa varmuudella tilansa takaisin ja yritys muuttaa tapaa on tuleva epäonnistumaan. Tarvitset siis kapasiteettia uskoa, että asiat tulevat paremmiksi⁵⁰. Yksin se ei onnistu ja sen takia uskominen on helpompaa ryhmässä. Uskominen on olennaista, varsinkin jos se kumpuaa yhteisöllisyyden kokemuksista. Tästä johtuen usko tulee esiin vasta ryhmän avustamana⁵¹. Ryhmän koolla ei ole merkitystä. Jo kaksi ihmistä pystyy luomaan toisiaan tukevan ja uskoa ruokkivan ryhmän.

Uskon, että tavoilla on keskeinen merkitys siinä, kuinka onnistuu johtamaan itseään, jonka jälkeen ehkä myös toisia. Yksi tärkeimmistä tavoista on asioihin suhtautuminen. On valittava mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät ole. Matti Alahuhta on puhunut must-win-battleistä, jotka on vain yksinkertaisesti voitettava, jotta yritys pystyy selviytymään markkinoilla. Mark Manson puhuu käytännönläheisestä valaistumisesta, joka edellyttää välittämistä vastoinkäymistä tärkeämmästä ja tottuu vastoinkäymisiin niin muuttuu voittamattomaksi: ”Henkisellä ruohonjuuritasolla.”⁵² Kyse on siis valinnasta ja epävarmuuden sietämisestä koska: ”Kivun voi selättää vain, jos opettelee sietämään sitä.”⁵³ Aivan kuten Epikuroksen ajatuksessa nautinnossa, jossa: ”Toimija huomioi kivun puutteen ja saa nautintoa siitä, että tietää olevansa tilassa, jossa ei koe kipua.”⁵⁴ Kyse on enemmänkin kivun poissaolosta tai sen sietämisestä kuin nautinnon lisäämisestä, joiden ero tässä asiassa on keskeistä ymmärtää. Tapojen avulla on mahdollista ymmärtää tärkeämpi kokonaisuus kuin hetkittäinen kipu tai vastoinkäyminen ja suunnata toimintansa taistelut valiten, keskeisiin asioihin keskittyen. Pitäisikin miettiä kuinka olisi mahdollista: ”Vaikuttaa huonojen tapojen (nosta kynnystä) ja helpottaa hyvien tapojen toistamista (madalla kynnystä).”⁵⁵ Ajatuksena on siis helpottaa hyvien tapojen juurtumista tekemällä toiminnasta mahdollisimman helppoa, eikä aloittamisen vaikeus nouse kynnyskysymykseksi tai vaivalloisesti. Vastaavasti taas huonon tavan toistaminen yritetään mahdollisimman hankalaksi, jolloin joutuu näkemään mahdollisimman paljon vaivaa, jotta pystyy edes aloittamaan huonon tavan mukaisen toiminnan. Eikä kaikkea ole mahdollista muuttaa kerralla, vaan kannattaa: ”Keskittyä vain yhden tavan muuttamiseen (tai karsimiseen tai lisäämiseen) kerrallaan ja siirtyä seuraavaan vasta, kun työn alla oleva tapa sujuu vaivatta.”⁵⁶ Matka on joka tapauksessa pitkä ja pieni muutos kerrallaan on mahdollista rakentaa kuvaa tulevaisuuden arjesta. Pikavoittoja onneen ei ole siis tarjolla. Ray Dalio on havainnut, että tyypillisimmillään tapojen suurimman osan muuttaminen kestää 18 kuukautta.⁵⁷ James Clear yhdistää tavat ympäristön olosuhteiden kanssa. Olosuhteista kumpuaa ärsykkeet, jotka laukaisevat tavan mukaisen toiminnan. Olosuhteiden merkityksen tiedostamisen avulla emme ole olosuhteiden uhreja vaan sen arkkitehtejä.⁵⁸

⁵⁰ Duhigg 2012, 85

⁵¹ Duhigg 2012, 92

⁵² Manson 2018, 26

⁵³ Manson 2018, 26

⁵⁴ Angeria 2008, 50

⁵⁵ Sammalisto 2014, 157

⁵⁶ Sammalisto 2014, 158

⁵⁷ Dalio 2017, 138

⁵⁸ Clear 17.3.2019

Tavat ilmenevät käyttäytymisenä eli käyttäytymisemme on osin tapojemme tulosta. James Clear on määritellyt käyttäytymisen muuttamisen neljä lakia, joiden avulla on mahdollista: ”Rakentaa parempia systeemejä ja muokata parempia tapoja.”⁵⁹ Tämä prosessi on jatkuva, jossa ei ole pysyviä lopputuloksia. Näiden lakien tarkoituksena on muuttaa yksi asia kerrallaan, etsien muutoksen estäviä pullonkauloja. Clearin lait ovat: ”Tee siitä ilmiselvää. Tee siitä houkuttelevaa. Tee siitä helppoa. Tee siitä tyydyttävää.”⁶⁰ Hänen ajattelunsa lähtee siitä, että käyttäytyminen on vaikeaa, jos se on lakien vastakohtia. Se on todella ymmärrettävää koska on todella vaikea parantaa asiaa, joka on näkymätön, luotaan työntävä, vaikea ja sellaista, joka ei tuota tyydytystä. Vaikka edellä mainittua asiaa yrittäisikin muuttaa, on selvää, että yritys on kovin lyhytjänteinen ja kaatuu lopulta omaan mahdottomuuteensa. Tämän takia täytyy jokaisesta asiasta löytää keino, jolla muutoksesta tulee ilmiselvää, houkuttelevaa, helppoa ja tyydytystä tuottavaa.

2.2 Tapojen avulla johtaminen

Alf Rehn suosittelee kirjassaan hetkeen tarttuvaa johtamista ja samalla esittää kysymyksen: ”Miten johtaja voi harjoitella nopeaa toimintaa ja pelotonta tekemistä?”⁶¹ Vastaan hänelle tapojen avulla. Jos esimies pystyy ensin johtamaan itseään ja rakentamaan itselleen voittavat tavat esimiestyöhön, ei hetkeen tarttuminen vaadi joka kerta erillistä päätöstä vaan ainoastaan yhden tavan. Tuo tapa voi olla esimerkiksi, että hän tarttuu heti kun näkee tilaisuuden tulleen ja hänellä on mahdollisuus siihen tarttua. Tämän takia on keskeistä rakentaa tärkeimmistä periaatteista tapoja ja auttaa toisia toimimaan samoin.⁶² Aivan kuten tunteet, myös hyvät työtavat voivat olla tarttuvia.⁶³ Yksi tällainen voi esimerkiksi olla Matti Alahuhdan tapa, jossa hän tekee listan: ”Joka ilta seuraavan päivän kaikkein tärkeimmät asiat ja mietin, mihin aikani kulloinkin käytän.”⁶⁴

Ohikiitävästi lainasin James Clearia liittyen olosuhteiden merkitykseen tapoihin. Sama valintojen arkkitehtuuri on vietävissä myös isompaan kuvaan, niin työyhteisöön kuin valtakunnallisellekin tasolle. Esimerkiksi Iso-Britanniassa on perustettu Behavioural Insights Team, jonka: ”Ideana on hyödyntää käyttäytymistieteellistä tietoa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa.”⁶⁵ Tarkoitus onkin vaikuttaa yhteiskunnan jäseniin enemmän kuin päättäjiin, yhteiskunnallisen edun mukaisesti, esimerkiksi veronkannon tehostamiseksi. Tarkoitus on antaa tuuppaukset (=nudge), jotta yksilö toimisi tietyllä tavalla. Tällaisen tuuppauksen: ”Avulla ihmismielen epärationaalisia taipumuksia pyritään ohjaamaan hienovaraisesti ihmiselle itselleenkin parempaan suuntaan.”⁶⁶ Tarkemmin sanoen: ”Tuuppaukset ovat toimienpiteitä tai väliintuloja, joiden päämääränä on muuttaa ihmisten käyttäytymistä tai toimintaa ei niinkään heidän järkeensä vedoten, vaan ennemminkin heidän ympäristöään

⁵⁹ Clear 2018, 252

⁶⁰ Clear 2018, 253

⁶¹ Rehn 2018, 41

⁶² Dalio 2017, 499

⁶³ Rumsfeld 2013, 18

⁶⁴ Alahuhta 2015, 194

⁶⁵ Gjerstad 2015, 219

⁶⁶ Gjerstad 2015, 220

muuttaen.”⁶⁷ Kyse on siis mitä enemmän määrin valintojen arkkitehtuurista. Näitä valintoja teemme, joko tapojen tai tahdonvoimalla. Työyhteisöissä pitäisi siis ympäristö muodostaa sellaiseksi, että se tukee voittavia työtapoja. Voisi siis puhua eräänlaisesta fasilitoinnista, joka tuntuu käsitteenä trendaavan enemmän kuin valintojen arkkitehtuuri. Valintojen arkkitehti on vastuussa kontekstin järjestämisestä, jossa päätökset tehdään.⁶⁸ Tämä arkkitehtuuri voi olla osa tietojärjestelmiä tai laitteita. Richard Thaler ja Cass Sunstein ovat laatineet kuuden periaatteen listan hyvään valinta arkkitehtuuriin:

- Kannuste (iNcentives)
- Ymmärryksen kartoittaminen (Understand mappings)
- Oletukset (Defaults)
- Palautteen anto (Give Feedback)
- Virheiden olettama (Expect error)
- Rakenteen monimutkaiset valinnat (Structure complex choices)⁶⁹

Työyhteisön kannalta ja esimiestyötä ajatellen nostaisin tärkeimmäksi palautteen. Ihan vain sen takia, että: ”Paras tapa kehittää henkilöiden suoritusta on antaa heille palautetta.”⁷⁰

Kiinnitämme huomiotamme mitä erilaisimpiin asioihin työyhteisössä, osa keskeisempiä kuin toiset. Jotenkin tuntuu ihmeelliseltä, jos sivuuttaisimme suunnittelun ja muutokset työympäristöömme ja työntekijöiden valintoihin. Tämän merkitys työn sujuvuuteen ja mahdollisuudet tulokselliseen työhön on aivan keskeinen. Työyhteisön arkkitehtuurin ja tapojen on välttämätöntä tukea tuloksellista työntekoa.

2.3 Organisaation tavat osana yrityskulttuuria

”Culture eats strategy for breakfast”

- Peter Drucker⁷¹

Jokaisessa on organisaatiossa omanlaisekseen muodostunut yrityskulttuuri, joka ilmentää vahvasti organisaation tapoja, jotka: ”Rakentuvat ihmisten vuosien varrella oppimista odotuksista, uskomuksista ja vakiintuneista tavoista toimia.”⁷² Yrityskulttuuri on siis hyvin staattinen ja se on pysyvämpi kuin pelkästään organisaatiossa mukana olevien henkilöiden summa. Tämän takia: ”Yrityskulttuuri on asia, jolle tulee olla herkkä”⁷³ ja sillä on: ”Perustan rakentamisessa keskeinen merkitys.”⁷⁴ Jos yrityskulttuuri on heikko, ei sen: ”Päälle ei

⁶⁷ Gjerstad 2015, 222

⁶⁸ Thaler & Sunstein 2009, 3

⁶⁹ Thaler & Sunstein 2009, 109

⁷⁰ Thaler & Sunstein 2009, 99

⁷¹ Rehn 2018, 165

⁷² Martela & Jarenko 2015, 190

⁷³ Alahuhta 2015, 140

⁷⁴ Alahuhta 2015, 182

voi rakentaa mitään.”⁷⁵ Kun taas hyvä ja: ”Terve yrityskulttuuri on suuri mahdollistaja.”⁷⁶ Matti Alahuhta määrittelee yrityskulttuurin olevan: ”arvojen, toimintatapojen vuorovaikutuksen, historian ja yleensäkin kaikkien niin virallisten kuin epävirallistenkin käytäntöjen muodostama kokonaisuus.”⁷⁷ Kirsi Pihan mukaan: ”Kulttuuri on tapa toimia, kommunikoida, palvella ja olla olemassa, ja se vaikuttaa yrityksen menestykseen.”⁷⁸ Mielestäni on keskeistä havaita vaikutus menestykseen. Menestymätön organisaatio kuihtuu ja lakkaa olemasta. Julkishallinnossa menestys, erityisesti poliisilla, menestymättömyys heijastuu vahvasti koko yhteiskuntaan aiheuttaen mahdollisesti jopa korvaamatonta vahinkoa. Kuten yksityisellä sektorillakin, myös poliisihallinnossa: ”Suurimmat uhat eivät tule organisaation ulkopuolelta vaan sen omasta kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta muuttua ja astua epämukavuusalueelle.”⁷⁹ Tämän takia organisaatiokulttuuriin pitäisi yrittää vaikuttaa mutta: ”Kulttuurin muuttaminen on lähes mahdotonta, jos ihmiset, jotka toteuttavat sitä, eivät ole hyväksyneet sitä.”⁸⁰ Jari Sarasvuo käsitteli yrityskulttuuria Aamulenkki podcastinsa jaksossa: Kulttuuri ohjaa elämää. Hänen mukaansa esimiestyöllä ei voi yliajaa työelämän synnyttämää kulttuuria.⁸¹ Tämän takia johtaja, joka sotii kulttuuria vastaan, häviää varmasti.⁸² Sarasvuo esittää podcastissaan 5 vaihetta, joiden avulla on mahdollisuus kulttuurin ohjaamiseen:

1. Tunnusta, tunnusta, antaudu kulttuurin mahdollille
 - Miten ajattelemme, tunneilmasto, toimimme stressaantuneena, miten suhtaudumme, valitsemme
 - Ihmisyyden perusyksikkö on me
2. Tutki sitä
 - Herkisty heikoille signaaleille
 - Miten kulttuuri ajaa ihmisiä pois siitä mikä on totta ja testautuu oikeaksi
 - Rakenne
3. Liittoudu vallan kanssa
 - Tee rikkaalle parempi diili
 - Hänelle on parempi antaa kuin olla antamatta
 - Saa enemmän arvoa antamalleen
 - Valtaa on kaikkialla
 - Raha
 - Osaaminen
 - Vuorovaikutus
4. Tarinan kerronta
 - Kulttuuri ei tottele pakottamista
 - Kulttuuri on voima, joka ohjautuu vain tarinan kerronnalla
 - Tarina on ihmiskunnan alkuperäinen huume

⁷⁵ Alahuhta 2015, 139

⁷⁶ Alahuhta 2015, 135

⁷⁷ Alahuhta 2015, 134

⁷⁸ Piha 2017, 134

⁷⁹ Piha 2017, 172

⁸⁰ Piha 2017, 159

⁸¹ Sarasvuo 2018

⁸² Sarasvuo 2018

- Tarina vaikuttaa ja elää meissä
- Prosessi vaikuttavat meihin

5. Riitit

- Kulttuuri energisoituu, elävöityy ja tervehtyy riittien kautta
- Toistuva rituaali, jolla ryhmä tunnistaa itsensä, väkeväytyy yhteisen olemisen kautta ja samalla vahvistetaan yksilöä⁸³

Kuten on käynyt jo selkeästi ilmi: ”Kulttuuria ei voi määritellä tavoitteellisesti tai määrätä; se syntyy vuosien ja vuosikymmenten aikana. Kulttuuriin voi vaikuttaa pienten samansuuntaisten, toistuvien ja tietoisten tekojen kautta.”⁸⁴ Kyse on siis tavoista, joita työyhteisön jäsenet toteuttavat ja näihin tapoihin tulisi yrittää johtamisella vaikuttaa, ehkä jo senkin takia koska: ”Hyvät työtavat ovat suunnattoman aliarvostettuja.”⁸⁵ Aliarvostuksen ajan pitäisi mielestäni olla ohi. Yksilötasolla tulisikin miettiä: ”Miten toiset vaikuttavat tapoihini ja miten minä vaikutan toisten tapoihin.”⁸⁶ Näistä yksilöiden tavoista muodostuu organisaation tavat. Organisaation tavat ovat mielestäni keskeiseltä osalta luomassa toimintakulttuuria ja sen kautta myös organisaatiokulttuuria. Tämän takia organisaation tapojen tulisi tukea työntekijöiden hyviä ja kannustavia tapoja, koska: ”Työpaikoilla aikaamme varastavat sellaiset tavat ja toimintamallit, jotka estävät meitä tekemästä työtä tuloksellisesti ja keskittymästä tehtäviin rauhassa.”⁸⁷ Parhaimmillaan organisaation tavat näyttäytyvät sisäisenä dynamiikkana, jossa: ”Yksinkertaisuus ja selkeys ovat ohjenuoria kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään.”⁸⁸ Koska ei ole olemassa organisaatiota ilman institutionaalistuneita tapoja.⁸⁹ Aiemmin kävin läpi Charles Duhiggin ajatusta Habit loopista ja kuinka muuttamalla reaktion herätteeseen ja silti saada saman palkinnon, voidaan muuttaa huono tapa hyväksi. Samalla tavalla työpaikalla tapoja tulisi muuttaa paremmiksi. Työssä on vastaavanlaiset, toistuvat herätteet, joihin reagoimme. Esimiehen on helpompi vakuuttaa työntekijä uudesta toimintamallista, jos silmukan ensimmäinen (heräte) ja viimeinen osa (palkinto) ovat samat mutta toiminta- tai käyttäytymismalli on uusi. Jos muutamme tavat yhden asian ympärillä, leviää se läpi koko organisaation.”⁹⁰ Kyse on siis eräänlaisesta ketjureaktiosta. Nämä keskeisimmät tavat, joista Charles Duhigg käyttää nimitystä ”Keystone habits”⁹¹, jotka käynnistävät tuollaisen reaktion, muuttavat kaiken. Ne alkavat siirtämään, syrjäyttämään ja tekemään uudelleen toisia tekemisen kaavoja.⁹² Kyse on siis jokapäiväisistä, pienistä voitoista, jotka puhkeavat kukkaan, auttaen luomaan uusia rakenteita ja perustamaan kulttuuria, jossa muutoksesta tulee tarttuvaa.⁹³ Tavoilla on päivittäisiin päätöksiin perustavampaa laatua oleva vaikutus kuin aiemmin on ymmärretty.⁹⁴

⁸³ Sarasvuo 2018

⁸⁴ Heiskanen & Salo 2008, 70

⁸⁵ Dalio 2017, 178

⁸⁶ Rubin 2015, 279

⁸⁷ Naumanen 2017, 15

⁸⁸ Alahuhta 2015, 124

⁸⁹ Duhigg 2012, 160

⁹⁰ Duhigg 2012, 100

⁹¹ Duhigg 2012, 100

⁹² Duhigg 2012, 101

⁹³ Duhigg 2012, 109

⁹⁴ Duhigg 2012, 161

Risto Siilasmaa listaa Paranoidi optimisti -kirjassaan (organisaation) tavat, joiden: ”Omaksuminen teki meistä nopeita ja joustavia, ja niistä oli suuri apu vaikeuksissa.”⁹⁵ Nämä olivat: Paranoidi optimismi, vastuuntuntoinen kannustaminen, skenaarioajattelun edistäminen, luottamuksen rakentaminen, maltin säilyttäminen joka tilanteessa ja naurunaiheiden löytäminen.⁹⁶ Listauksesta huokuu läpi kirjan toistuvat teemat vastuunkantamisesta ja luottamuksesta. Voidaankin todeta, että samat teemat ja ajatukset kulkevat läpi johtamisen, eikä yrityksen koolla tai toimialalla ole merkitystä. Ja mikä tärkeintä: ”Kulttuuria luodaan olemalla roolimalli.”⁹⁷ Paranoidi optimismi, vastuuntunto ja luottamus ovat johtamisen lisäksi edellytyksiä myös kohtaamiselle. Huomiota listauksessa tulisi kiinnittää viimeiseen kahteen kohtaan eli maltin säilyttämiseen ja naurunaiheisiin. Maltin säilyttämisestä Siilasmaa toteaa: ”Mitä kireämpi tilanne, sitä tynempänä on pysyttävä.”⁹⁸ Nämä olivat juurikin ne sanat, joilla ryhmänjohtajani minua nuorena poliisimiehenä ohjeisti. Ryhmänjohtaja oli tuolloin todella kokenut ja muutaman vuoden päästä eläköityvä herrasmies. Virkistävää huomata kuinka 2000-luvun alussa poliisihallinnossa ja 2010-luvun globaalissa yrityksessä ajatellaan samalla tavalla. Toki tilanteet ovat erilaisia mutta ajatus on yhteneväinen.

Haluan lopettaa tämän osion Finnairin henkilöstöjohtaja Eija Hakakaran kiteytykseen: ”Ei ole olemassa muuta kulttuuria kuin se, joka on ympärilläsi juuri nyt. Siksi muutos syntyy vain jokainen kohtaaminen kerrallaan.”⁹⁹ Tämän takia tavat, kulttuuri ja kohtaaminen kuuluvat erottamattomasti yhteen.

3 Tunteet

”Se tunne kun käyt läpi kaikki tunteet. Ilo, suru, rage ja mitä niitä on.”
- 10-vuotias pelatessaan Fortnite -peliä

Tunteille on moninaisia merkityksiä ja tapoja lähestyä sitä. Tunteet ovat olleet olemassa yhtä kauan kuin olemme olleet lajina nykymuodossamme olemassa. Voikin perustellusti sanoa, että: ”Tunteet ovat neurobiologisia tienviittoja, eräänlaisia ehdotuksia, eivät käskyjä.”¹⁰⁰ Tunteiden tarkoitus on: ”Ohjata ihmistä tekemään hyödyllisiä muutoksia.”¹⁰¹ Voisi-kin todeta tunteiden olevan: ”Inhimillisen elämän kivijalka, ne saavat meidät toimimaan ja reagoimaan ärsykkeisiin sekä elämän erilaisiin ilmiöihin.”¹⁰² Alan S. Cowen ja Dacher Keltner ovat päässeet tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että ihmisellä on 27 tunnetta.¹⁰³ Sinällään mielestäni on tarkalla määrällä ei ole niin merkitystä. Keskeistä on havaita,

⁹⁵ Siilasmaa & Fredman 2018, 314

⁹⁶ Siilasmaa & Fredman 2018, 313-314

⁹⁷ Siilasmaa & Fredman 2018, 312

⁹⁸ Siilasmaa & Fredman 2018, 313

⁹⁹ Hakakari 2018

¹⁰⁰ Manson 2018, 40

¹⁰¹ Manson 2018, 39

¹⁰² Åhman & Gustafsberg 2017, 178

¹⁰³ Wei 11.9.2017

että tunteita on paljon erilaisia. Voisikin sanoa, että: ”Ihminen on kasa tunteita.”¹⁰⁴ Tuo kasa ilmenee: ”Jossain päin kehoa erilaisina tuntemuksina.”¹⁰⁵ On helppoa todeta, että tunteet ovat: ”Varsin monimutkainen seos. Tunteisiin vaikuttavat elimistön ulko- ja sisäpuolelta välittyvät aistiärsykkeet, elimistön hormonit, aivojen välittäjäaineet, hermoston toiminta ja tietoisuudessa syntyvät ajatukset ja aavistukset.”¹⁰⁶ Kyse on siis kokonaisvaltaisesta asiasta, kaikessa epämääräisyydessään koska: ”Tunne ei noudata tieteen lakeja välttämättä. Se poukkoilee, sekoilee, tykyttää suonissa, saa maailman näyttämään ruusunpunaiselta tai tulenkarvaiselta.”¹⁰⁷ Tunteet ovat kokemusperäinen asia ja sen takia ne määrittelevät käsityksemme todellisuudesta. Erityisesti tunteet joutuvat töihin kohtaamisessa. Tämän takia omien tunteiden tunnistaminen on keskeistä, koska: ”Jos ihmisellä ei ole kykyä tunnistaa omia tunteitaan, hän tuskin osaa asettua toisenkaan asemaan.”¹⁰⁸ Tunnistamisen helpottamiseksi ja määrittelemiseksi tunne on pystyttävä nimeämään. Jos emme pysty nimeämään ja sanoittamaan mitä tunne-elämässämme tapahtuu, emme pääse siitä eteenpäin.¹⁰⁹ Käytännön tasolla on siis lähes mahdotonta käsitellä tunteita, jos emme pysty tunnistamaan nimeämään ja puhumaan kokemuksestamme.¹¹⁰ Tämän jälkeen on mahdollista hyväksyä tunteet. Kun pystymme ne nimeämään ja niistä keskustelemaan. Aivan kuten tunnistamisessa, on hyväksymisessä prosessi vastaavanlainen. Ensimmäinen on hyväksyttävä omat tunteet ja sen jälkeen: ”Voi hyväksyä niitä muissa ihmisissä.”¹¹¹ Kohtaamisen kannalta hyväksyminen on keskeistä. Samaa mieltä ei tarvitse olla tai kokea vastaavia tunteita mutta keskeistä on hyväksyä toisessa heräävä tunne.

Jari Sarasvuon Aamulenkki –podcastissaan 16.3.2018 puhui tilannetajusta ja henkisestä suorituskyvystä. Aihetta pohjustaessaan ja perustellessaan hän puhui introverttien ja ekstroverttien eroista sekä kyvyistä myyjinä tai johtajina. Hän totesi yleisesti tiedettävän, että: ”Ekstrovertit eivät ole tarpeeksi tekemisissä omien monimutkaisten, kätkettyjen, kiellettyjen tunteidensa kanssa niin he eivät myöskään tavoita toisten ihmisten tunteita. He näkevät pintaa.”¹¹² Tämän takia ekstrovertit eivät ole parhaita johtajia. Sarasvuo vielä lisää havaintonsa, että parhaat taiteilijat ja johtajat, jotka elävät toisiin ihmisiin vaikuttamisesta, ovat introverteja.¹¹³ Hänen havaintonsa, oli hänen omaansa tai lainattua, kokoaa yhteen sen, mistä tässä opinnäytteessä on kyse. Voidaksesi tuntea toisen tunteet, on opittava ensin omat tunteet. Voidaksesi päästä tilanteeseen, jossa on mahdollista tuntea toisen tunteet, on hänet pystyttävä kohtamaan. Etuliitteen verttiydestä riippumatta, omat monimutkaiset ja –merkitykselliset tunteet on kohdattava, jotta on mahdollista kohdata toisen vastaavanlaiset tunteet.

¹⁰⁴ Piha 2017, 88

¹⁰⁵ Marsh 2015, 65

¹⁰⁶ Hyppönen 2014, 55

¹⁰⁷ Enäkoski 1996, 145

¹⁰⁸ Enäkoski 1996, 8

¹⁰⁹ Brown 2019, 146

¹¹⁰ Brown 2019, 146

¹¹¹ Kaski & Kiander 2007,

¹¹² Sarasvuo 2018

¹¹³ Sarasvuo 2018

Eveliina Salonen jakaa tunnereaktion viiteen osaan, jotka ovat:

1. Tapahtuman havaitseminen
2. Havainnon tulkinta
3. Tunnereaktio
4. Tunnekokemus
5. Tunteiden ilmaisu¹¹⁴

Sen lisäksi, että tunne on tietoa, se myös: ”Voittaa aina järjen”¹¹⁵ Tunteet tulisi ymmärtää: ”Liittolaisiksi, ei häiriöiksi tai vihollisiksi.”¹¹⁶ Siitäkin huolimatta, että ne: ”Voivat syttyä salamannopeasti.”¹¹⁷ Nämä tunteet: ”Vaikuttavat voimakkaasti myös motivaatioon, käyttäytymiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen.”¹¹⁸ Tämä jo siitäkin syytä, että: ”Emme ole robotteja, ja tunteemme vaikuttavat luonnollisesti valintoihimme, etenkin silloin, kun panokset ovat suuria.”¹¹⁹ Keskeistä tässä on se, että jokainen: ”Tunnistaisi oman tapansa ilmaista tunteitaan.”¹²⁰ Ikävä kyllä: ”Moni ihminen toimii ikään kuin vaistonvaraisesti, tunteitaan koskaan tiedostamatta, vaikka tunteet häntä aina ohjaavat”¹²¹ Tiedostamattomuus on sinälläänkin epätoivottavaa, koska: ”Ihmisen tietoisuus muodostuu pitkälti tunteiden kokemisen kautta.”¹²² Tämän takia tunteen nimeäminen on tarpeellista. Vasta sen jälkeen: ”Voimme tehdä sille jotain tietoisesti. Tämän helpottamiseksi tunteita pitää joskus sanoittaa.”¹²³ Sanoittamalla tiedostaminen helpottaa kykyä eritellä tunteiden hienosyisiä vivahteita, jotka: ”Lisäävät kykyä selvittää vastoinkäymisistä ja auttaa hallitsemaan stressiä.”¹²⁴ Toisin sanoen: ”Tunteet siis auttavat meitä priorisoimaan.”¹²⁵ Parhaassa tapauksessa tunteella: ”Antamamme tulkinta saattaa muuttaa täysin sen, mihin kykenemme.”¹²⁶

Tämä omien tunteiden tunnistaminen: ”On kuin sipuli: kerroksia on useampi, ja mitä syvemmälle kaivautuu, sen todennäköisemmin pillahdaa itkuun.”¹²⁷ Mark Mansonin itsetuntemuksen sipulissa kaksi kerrosta liittyy tunteisiin. Ensimmäinen on, että: ”Ymmärtää omat tunteensa.”¹²⁸ Toinen on: ”Kyky arvioida, mistä tunteet johtuvat.”¹²⁹ Arvioinnissa erityisessä asemassa ovat miksi-kysymykset, vaikka ne saattavatkin olla erityisen kivuliaita. Näiden kysymyksien tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää, mikä nämä tunteet aiheuttavat. Jos ja kun: ”Perimmäinen syy on selvitetty, asialle pystyy ihannetapauksessa teke-

¹¹⁴ Salonen 2017, 142-143

¹¹⁵ Saarinen 2001, 67

¹¹⁶ Åhman 2012, 176

¹¹⁷ Marsh 2015, 67

¹¹⁸ Salonen 2017, 152

¹¹⁹ Siilasmaa & Fredman 2018, 239

¹²⁰ Kaski 2006, 101

¹²¹ Marsh 2015, 72

¹²² Salonen 2017, 12

¹²³ Åhman 2012, 175

¹²⁴ Salonen 2017, 142

¹²⁵ Åhman 2012, 230

¹²⁶ Hyppönen 2014, 57

¹²⁷ Manson 2018, 75

¹²⁸ Manson 2018, 76

¹²⁹ Manson 2018, 76

mään jotakin.”¹³⁰ Tämä ihannetapaus saattaa olla esimerkiksi tunnerepertuaarin laajentuminen, joka auttaa: ”Elämään hetkessä sekä näkemään uudenlaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia.”¹³¹

Tommi Pärämäkoski kiteyttää omat tavoitteensa tunteisiin liittyen siten, että hän haluaisi oppia tulkitsemaan omia tunteitaan paremmin ja välttää tunteiden vuoristoradan¹³². Pärämäkosken kanssa on erittäin helppoa olla samaa mieltä. Omien ja toisten tunteiden kanssa elämä on jatkuvaa oppimista. Me emme voi määrätä mitä tunteita tunnemme, pystymme vain harjoittamaan reaktioitamme tunteisiimme.

Positiivisten tunteiden: ”Edistäminen on tärkeää, koska kiinnitämme luonnostaan enemmän huomiota kielteiseen, myönteinen vaatii enemmän tietoista opettelua.”¹³³ Tämä jo siitä yksinkertaisesta syystä, että: ”Myönteiset tunteet ovat yhteydessä luovuuteen ja että niiden aikaansaama vaikutus kestää, jopa muutaman päivän ajan.”¹³⁴ Myönteisten tunteiden voimakkuudella ei sinällään ole merkitystä. Arjen sujumisen ja jaksamisen kannalta pienet ovat merkityksellisiä koska on täysin mahdotonta tuntea jatkuvasti suuria, positiivisia tunteita. Voisikin todeta, että: ”Pienet myönteiset tunteenosoitukset ovat siis todella tärkeitä”¹³⁵ ellei jopa välttämättömiä. Erona positiivisten ja negatiivisten tunteiden välillä on, että: ”Positiiviset tunteet synnyttävät ja tukevat innostusta ja motivaatiota, negatiiviset tunteet lykkäävät aloittamista ja edistävät ennen aikaista luovuttamista.”¹³⁶ Tietenkin kyse on siitä, miten suhtaudut negatiiviseen tunteeseen ja minkälaista toimintaa se aiheuttaa. Jos kielteinen tunne vie vain syvemmälle kuoppaan, ei suunta ole kannatettava. Kannattavampaa olisi päättää jo etukäteen (ennen tunteen tuntemista), että: ”Kielteiset tunteet ovat kehoitus tarttua toimeen. Jos havaitset ikäviä tunteita, sinun on tarkoitus tehdä jotakin. Myönteiset tunteet puolestaan ovat palkinto asianmukaisesta toiminnasta.”¹³⁷ Kyseessä on sama mekanismi kuin tavoissa. Palkinto eli tapojen silmukan viimeinen osa. Tunteet siis ovat osaltaan vaikuttamassa tapojen muodostumiseen, vahvistumiseen ja ylläpitämiseen.

En sano, että kielteisiä tunteita ei pitäisi tuntea, kohdata tai hyväksyä, vaan itseasiassa täysin päinvastoin. Vain tuntemalla, tunnistamalla ja hyväksymällä kielteisiä tunteita on mahdollista mennä niistä eteenpäin, koska: ”Kielteiset tunteet kuuluvat erottamattomasti terveeseen tunne-elämään. Negatiivisten tunteiden kiistäminen *pitkittää* ongelmia niiden ratkaisemisen sijaan.”¹³⁸ Kuka meistä haluaisi pitkittää tunteen kestoa, tuskin kukaan. Halusimme tai emme: ”Kielteiset tunteet ovat erottamaton osa elämää. Niistä ei pääse eroon ja sellaisen yrittäminenkin on jo tuhoisaa, sillä yleensä menettää vain kaiken muun.”¹³⁹ Jat-

¹³⁰ Manson 2018, 77

¹³¹ Salonen 2017, 142

¹³² Hintsa & Saari 2016, 215

¹³³ Åhman 2012, 232

¹³⁴ Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 101

¹³⁵ Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 101

¹³⁶ Parppei 2018, 183

¹³⁷ Manson 2018, 40

¹³⁸ Manson 2018, 89

¹³⁹ Manson 2018, 17

kuvat kielteiset tunteet ja sitä seuraavat kielteiset reaktiot ajavat: ”Ihmisen vetäytymään, eristäytymään ja karttamaan yhteyttä sosiaalisissa tilanteissa.”¹⁴⁰ Negatiivisten tunteiden suossa on: ”helppo rypeä, syyttää muita omasta kohtalosta ja ripustautua uhrin rooliin.”¹⁴¹ Tällä voi olla erittäin vakavia seurauksia, varsinkin pitkällä aikavälillä, erityisesti henkilölle itselleen ja hänen lähipiirille. Jos työyhteisössä vallitsee jatkuva kielteinen ilmapiiri, ongelmat vain laajenevat ja vahvistuvat. Pahimmillaan seurauksena voi olla, että työyhteisön jäsenet: ”Alkavat pyörittää negatiivista oravanpyörää kahvipöytäkeskusteluissa ja purkavat pahaa oloaan kollektiivisesti, mutta ilman ratkaisuun pyrkivää ohjausta. Näistä keskusteluista on yleensä enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä tällä tavalla tunteet vahvistuvat ja syvenevät edelleen ja tarttuvat myös niihin henkilöihin, jotka eivät välttämättä alun perin edes olleet negatiivisten tunteiden vallassa.”¹⁴² On selvää, että: ”Tunteet tarttuvat, niin positiiviset kuin negatiivisetkin.”¹⁴³ Herkimmin tunteet tarttuvat: ”Ystävistä ja reiluiksi koetuista tyypeistä kuin tuntemattomista tai ei-reiluiksi koetuista ihmisistä.”¹⁴⁴ Olisi toivottavaa, että työyhteisössä olisi kumpiakin eli ystäviä ja reiluiksi koettuja tyyppejä. Työyhteisön kannalta on ensiarvoista, että tarttuvat tunteet ovat positiivisia koska: ”Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työpaikan tunneilmapiirin kehittämisestä.”¹⁴⁵ Lisäksi yhteisön: ”Moraali rakentuu jaetuille tunteille.”¹⁴⁶ En toivo, enkä halua kuvitellakaan tilannetta, että poliisin työyhteisössä tartutettaisiin vain negatiivisia tunteita, jotka ovat vielä moraalittomia. Puistattavia ajatuksia kumpikin jo lähtökohtaisesti. Kuitenkin työyhteisön tunteet: ”Syntyvät aina suhteessa johonkin – suhteessa perustehtävään, itseen työntekijänä ja suhteessa toisiin työntekijöihin.”¹⁴⁷ Luottamus työyhteisössä auttaa käsittelemään kaikkia tunteita niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Enenevissä määrin työ tehdään: ”Tiimeissä ja ihmisten välinen kemia on usein ratkaisevaa tiimin tuottavuuden kannalta”¹⁴⁸, joten ei ole mitenkään vähäpätöistä millaisia tunteita tarttuu ja millainen tunneilmapiiri työyhteisössä on.

Tunteiden tarttuminen: ”Perustuu sekä peilaamiseen että empatiaan.”¹⁴⁹ Peilaaminen on esimerkiksi sitä, että matkimme keskustelukumppanimme eleitä, ilmeitä ja puhetta. Tämä voi tapahtua tiedostaen tai tiedostamatta. Kun näemme kuvan tai videon, jossa toista satuu, tunnemme hetkittäisen kivun itsekkin. Tai sitten keskustelukumppani esittää omaa vammaansa, voimme samaistua hänen kipuunsa. Eräänä päivänä ruokakaupassa näin tuttavani juttelevan ulkomaalaisen kanssa. Ulkomaalaisuutta ei ollut mahdollista havaita ulkoisesti mutta tiesin sen jo entuudestaan. Liityin keskusteluun ja huomasin kuinka tuttavani puhui kirjakieltä, tavallisen puhenuottinsa sijaan. Ulkomaalainen puhui käytännössä täydellistä suomea eikä hänen takiaan olisi tarvinnut puhetapaa muuttaa. Tuttavani oli muo-

¹⁴⁰ Jaakkola 2018, 127

¹⁴¹ Gustafsberg 2014, 17

¹⁴² Parppei 2018, 187

¹⁴³ Pirinen 2014, 49

¹⁴⁴ Saarikivi 26.10.2018

¹⁴⁵ Salonen 2017, 186

¹⁴⁶ Puttonen 2018, B12

¹⁴⁷ Kaski & Kiander 2005, 11

¹⁴⁸ Sarasvuola 2010, 175

¹⁴⁹ Gjerstad 2015, 49

kannut huomaamattaan puhetapaansa vastaamaan keskustelukumppanin puhetapaa. Kysyin myöhemmin tuttavaltani, että huomasiiko hän muuttaneensa puhetapaansa. Vastaus oli, että: Ai muutin vai. En mielestäni muuttanut.

3.1 Tunteet esimiehenä

Esimiesasemassa tunteiden tunnistaminen, hyväksyminen ja kohtaaminen on erityisessä asemassa. Esimiestyö tuo mukanaan odotuksia ja ryhmän tottumuksia, joihin toimintaa jatkuvasti verrataan. Perinteisesti on totuttu sanomaan, että ryhmä tai joukkue on johtajansa näköinen. Tämä tuo mukanaan sen, että esimiehen kohdistuu tunnettaakka, joka: ”Tekee esimiehen työstä usein vaativaa. Johtaminen on vaativaa ihmissuhdetyötä.”¹⁵⁰ Jos esimies on kykenemätön käsittelemään tunteitaan ja käytös pursuaa primitiivistä tunnetta, on luotu pohja epäterveelle työyhteisölle. Perinteikäs ja ikävä kyllä vielä osin nykyinenkin malli, jossa esimies huutaa tai kokee erimielisyyden taisteluksi, purkautuu kiukkuna tai raivona. Käytännössä aina siinä tilanteessa varsinainen asia unohtuu ja: ”Näin kiukku ja raivo suojaa esimiehen minuutta epävarmuuden ja avuttomuuden kokemuksilta.”¹⁵¹ Lisäksi tällainen: ”Teeskentely oli suojakuori, minkä alla voi rauhassa olla tunteittensa kanssa piilossa.”¹⁵² Tämän takia: ”Tunne kannattaa nähdä kykynä, jota voi analysoida ja kehittää.”¹⁵³ Analysointi ja kehittäminen edellyttää sitä, että: ”On ensin tultava toimeen itsemme kanssa.”¹⁵⁴ Vasta sen jälkeen voi tulla toimeen toisten kanssa. Varsinkin kun otetaan huomioon se, että johtajuus on, toivottavasti vain välillä, eikä jatkuvasti: ”Helvetin yksinäistä.”¹⁵⁵ Oli yksinäistä tai ei: ”Johtajana menestyminen tarkoittaa, että on oltava tunteellinen. Ei maailmaa halaava eikä nyyhkyttävä samettihousuihin pukeutunut pehmo, vaan henkilö, joka on valmis puhumaan tunteista, omista ja muiden.”¹⁵⁶ Aiemmin todettiin, että tunne tarttuu ja työyhteisössä usein on lähdettävä esimiehestä, koska jos: ”Esimies uskaltaa tuoda omat tunteensa pintaan, myös muut saavat mahdollisuuden tähän.”¹⁵⁷ Osin tarttuminen johtuu siitä, että esimies: ”Osaa näyttää tunteitaan ulospäin; toisten sosiometri tulkitsee niitä koko ajan.”¹⁵⁸ Esimiehen: ”Tunnetyö vaatii usein itsensä panemista likoon ja vaikeiden asioiden kanssa painimista. Silti tämä on keskeinen osa siitä, mikä tekee ihmisestä aidosti johtajan eli jonkun, jota ihmiset haluavat seurata.”¹⁵⁹ Niin raadolliselta kun se saattaaakin tuntua, on tosiasia, että: ”Johtaja, joka ei kosketa muita tunnetasolla, ei saa ihmisiä mukaansa.”¹⁶⁰

Eveliina Salonen listaa käytännön vinkkejä tunteiden johtamiseen. Ensimmäinen on otsikoitu: ”Luo työpaikalle olosuhteet jotka luovat myönteisiä tunteita”¹⁶¹. Listaus on:

¹⁵⁰ Kaski & Kiander 2007, 175

¹⁵¹ Kaski & Kiander 2007, 166

¹⁵² Enäkoski 1996, 155

¹⁵³ Åhman 2012, 233

¹⁵⁴ Saarinen 2001, 47

¹⁵⁵ Rehn 2018, 159

¹⁵⁶ Rehn 2018, 56

¹⁵⁷ Saarinen 2001, 71

¹⁵⁸ Åhman 2012, 231

¹⁵⁹ Rehn 2018, 55

¹⁶⁰ Rantanen 2018, 75

¹⁶¹ Salonen 2017, 269

- 1 Tunnistetaan ja nimetään ne tunteet, joita yhteisössä halutaan tuntea ja jotka saavat juuri tämän työyhteisön loistamaan.
- 2 Tunnistetaan ja nimetään ne toimenpiteet, joilla juuri tässä yhteisössä voidaan edistää näiden tunteiden kokemista.
- 3 Toteutetaan kohdassa 2 mainitut toimenpiteet.
- 4 Jonkin ajan kuluttua arvioidaan toimenpiteiden vaikutukset ja tehdään tarvittavat korjausliikkeet.¹⁶²

Toinen listaus on otsikoitu: ”Näin vaikutat johtajana tunteisiin”¹⁶³.

1. Tutustu omaan sisäiseen maailmaasi ja säilytä kontakti itseesi. Tunnista ja hyväksy omat tunteesi ja tarpeesi. Näin pystyt olemaan kontaktissa muidenkin kanssa ja johtamaan heitä.
2. Näytä tunteesi, mutta niin, että sopeutat niiden osoittamisen kuhunkin tilanteeseen sopivaksi.
3. Ole empaattinen ja osoita myötätuntoa.
4. Tunnista ja haista oikeat suunnat ajoissa pienistä, hiljaisista merkeistä (intuitio auttaa) ja pidä organisaatiosi jatkuvalla uudistamisen tiellä.
5. Sanoita organisaation ja työn merkitys isossa kuvassa. Sanoita myös toivottu suunta ja tavoitteet.
6. Tue, kannusta ja auta työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia, mutta älä tee sitä heidän puolestaan.
7. Levitä iloa ja myönteisyyttä, mutta uskalla käsitellä yhdessä myös vaikealta tuntuvat asiat.
8. Luota itseesi, työntekijöihisi, asioihin ja organisaatioosi. Osoita luottamuksesi käytännössä muun muassa antamalla työntekijöille riittävästi valtaa ja resursseja sekä ottamalla heidän ideansa ja kritiikki vakavasti.
9. Kannusta henkilöstöä ottamaan kokonaisvastuuta työstään ja sen kehittämisestä. Hyväksykää yhteisönä se, että kaikki ideat eivät johda huippuinnovaatioihin, ja sallikaa siitä huolimatta hulvattomienkin ideoiden esiin tuominen ja kokeileminen.
10. Hyväksy ja siedä epävarmuutta ja auta muitakin sietämään.
11. Huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet, mutta toimi samalla oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.
12. Anna riittävästi resursseja.
13. Palkitse yrittäminen ja onnistumiset. Palkitsemisen ei välttämättä tarvitse olla rahaa tai muita etuja.
14. Ole avoin uudelle – hyväksy myös sellaiset kokeilut ja näkökulmat, joita et itse ole tullut ajatelleeksi, ja ota selvää, olisiko niissä menestyksen aineksia.¹⁶⁴

Tällaisissa listauksissa on mielestäni ensiarvoista muistaa, että kyseessä ei ole nollasummapeli tai tehtävälisteri, joka olisi mahdollista saada tehtyä kerralla. Nämä ovat muistilistoja, joita tulisi pitää esillä ja edistää mahdollisuuksien mukaan. Työelämä kun ei ole mikään

¹⁶² Salonen 2017, 269-270

¹⁶³ Salonen 2017, 270

¹⁶⁴ Salonen 2017, 270-271

jääkiekkopeli, joka kestää 60 minuuttia ja sen jälkeen katsotaan, kumpi pystyi toteuttamaan pelikirjaansa paremmin. Työelämässä on kyse arjesta, jatkuvuudesta ja toistosta. Tunteiden käsittelyä ja johtamista ei voi tehdä projektiluonteisesti, sitä on tehtävä arkipäiväisesti eli suomeksi sanottuna joka päivä ja jatkuvasti.

Frank Martela ja Karoliina Jarenko listaavat neljä psykologista perustarvetta, joiden toteutuessa syntyy: ”Innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia”¹⁶⁵. Mielestäni nämä perustarpeet ovat hyvinkin tunnelähtöisiä ja sen takia niitä ei saa ohittaa esimiehenä tai osana organisaation kulttuuria. Nämä perustarpeet ovat:

- Vapaaehtoisuuden tarve
- Kyvykkyyden tarve
- Yhteenkuuluvuuden tarve
- Hyväntekemisen tarve¹⁶⁶

James Hollis kertoo kirjassaan tuttavastaan, joka kehotti työntekijöitään: ”Etsimään työstään sitä, mikä ravitsi heidän tunne-elämäänsä, sillä sellaista ravintoa palkkakuitti ei koskaan antaisi, sekä hoitamaan ihmissuhteitaan työssä ja kotona, sillä vain ne täyttäisivät sielun tarpeet.”¹⁶⁷ Hollisin tuttava tuskin oli lukenut Eino Leinon Hymyilevää Apolloa mutta käsitys työn luonteesta sisällön tuojana lienee universaali:

”Se talo, min portilla kilpi on:
 >>Tässä talossa tehdään työtä.>>
 Se talo on pyhä ja pelvoton
 ja pelkää ei se yötä.
 Työs olkoon se suurta tai pientä vaan,
 kun vaan se työtä on oikeaa
 ja kun sitä palkan et tähden tee!
 Työ riemulla palkitsee.

Se raatajan riemulla palkitsee
 ja tekijän terveydellä,
 työ himoja huonoja hillitsee
 niin puhtaalla sydämellä.”¹⁶⁸

Tämä on siis täysin vastakkainen kuin Fedor Dostojevskin ilkikurinen toteamus: ”Voi jos-pa vain silkkaa laiskuuttani olisin tekemättä mitään.”¹⁶⁹ Tämä toteamus johdattakoon meidät tunneperäisiin riitoihin. Helposti käy niin, että: ”Se, mitä yksilö ei kohtaa henkilökoh-
 taisessa psykologiassaan, tulee väistämättä ilmi työyhteisön elämässä tuottaen oman tutun

¹⁶⁵ Martela & Jarenko 2015, 17

¹⁶⁶ Martela & Jarenko 2015, 17-18

¹⁶⁷ Hollis 2007, 147

¹⁶⁸ Leino 1926, 72

¹⁶⁹ Dostojevski 1996, 32

seurausten vyyhtiinsä.”¹⁷⁰ Tällöin esimiehen on otettava kantaa hyvinkin tunneperäisiin riitoihin. Toivottavasti ei osallisena mutta ainakin edustamassa tai ratkomassa niitä. Minna Helle on kirjassaan listannut kuuden kohdan listan, jotka ainakin tulisi muistaa neuvottelutilanteessa:

- Kuuntele, kysy, älä olet mitään
- Jätä tilaa vaihtoehdoille
- Luo luottamusta ja ymmärrystä olemalla avoin
- Ole empaattinen ja utelias
- Katso tulevaisuuteen
- Vaikeatkin riidat voidaan ratkaista neuvottelemalla¹⁷¹

Ratkaisu löytyy useimmiten, kun on ”sukellettu syvälle osapuolten huoliin ja tarpeisiin”¹⁷². Ne harvoin ratkeavat sillä kumpi osaa perustella asiansa paremmin tai vakuuttavammin. Yleensä molemmilla osapuolilla on jo valmiiksi vahvat käsitykset oman käsityksensä paremmuudesta ja se nimenomaan on johtanutkin riidan syntyyn. Vastaavalla tavalla vaihtoehdot ovat elintärkeitä, jotta päästään ratkaisemaan alkuperäisen vaatimuksen (ja riidan) taustalla olevia syitä. Eikä vaihtoehdoista päästä neuvottelemaan jos välillä ei vallitse luottamusta. Riitatilanteissa: ”Luottamukseen on vain yksi tie – avoimuus.”¹⁷³ Avoimuudella pystyy auttamaan toista ymmärtämään, miksi tietty kokemus tilanteesta on syntynyt ja miten sen on tuntenut. Omalla avoimuudella samalla rohkaisee toista olemaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiiri on mahdollista muodostaa. Toisen avoimuuteen kun vastaa empatialla, on mahdollista ymmärtää hänen vaikuttimiaan paremmin. Käytännötasolla tämä tarkoittaa sitä, että: ”Kyky tulkita tunteita vaatii johtajalta kykyä nähdä tilanne juuri Annen silmin ymmärtäen ei ainoastaan, mitä Anne tuntee, vaan miksi hän tuntee juuri näin.”¹⁷⁴ Jos näin ei ole ja pystyy: ”Katsomaan asioita vain omasta näkökulmasta, on mahdoton löytää yhteisiä ratkaisuja.”¹⁷⁵ Tunteilla on siis keskeinen merkitys ristiriitoja ratkaistaessa ja: ”Tunnetaitoinen ihminen auttaa siksi toista säilyttämään kasvonsa.”¹⁷⁶ Näin on mahdollista päästä eteenpäin riitatilanteesta ja sen osapuolille löydetään kunniallinen pakotie.

Esimiehen itsetunnon on oltava hyvä, ettei työntekijöiden: ”Tunteet ja toiminta eivät haavoita eivätkä kaada johtajaa.”¹⁷⁷ Tämä jo siitä yksinkertaisesta syystä, että emme voi samanaikaisesti yrittää palvella ihmistä ja kontrolloida hänen tunteitaan.¹⁷⁸ Erityisesti tiukoissa tai vakavissa keskusteluissa on luonnollista tuntea tunteita. Olkoon ne sitten negatiivisia tai positiivisia, emme voi yrittää kontrolloida toisen tunteita. Sen takia emme voi ottaa vastuuta heidän tunteistansa.¹⁷⁹

¹⁷⁰ Hollis 2007, 149

¹⁷¹ Helle 2018, 202-205

¹⁷² Helle 2018, 202

¹⁷³ Helle 2018, 203

¹⁷⁴ Rehn 2018, 55

¹⁷⁵ Helle 2018, 204

¹⁷⁶ Viljamaa 2018, 14

¹⁷⁷ Kaski & Kiander 2007, 166

¹⁷⁸ Brown 2018, 68

¹⁷⁹ Brown 2018, 67

On havaittu, että: ”Sosiaalisella herkkyydellä on huomattava vaikutus ryhmän tuloksiin.”¹⁸⁰ Sinällään tämä havainto on hyvinkin looginen. Kun sosiaalinen herkkyys ryhmässä mahdollistuu, on suorana seurauksena kyky huomioida: ”Toisten ihmisten tunteet, voi omaa käyttäytymistä mukauttaa toisen tunteisiin, ja näin vuorovaikutus paranee.”¹⁸¹ Tämä voi olla esimerkiksi sitä, että: ”Ryhmän jäsenet ovat tietoisia toistensa tunteista ja kykenevät vaikkapa keventämään tilannetta tarpeen vaatiessa tai ohjaamaan keskustelua rakentavampaan suuntaan jyräämättä muita.”¹⁸² Rakentavuus ja positiiviset tunteet: ”Toimivat työyhteisössä myös suunnannäyttäjinä, energian lähteinä sekä mahdollisten esteiden ja umpikujien varoitusmerkkeinä.”¹⁸³ On siis selvää, että: ”Tunneosaaminen tuottaa paitsi hyvinvointia myös tuloksia.”¹⁸⁴ Haitalliset tunteet ovat hyvän päätöksenteon suurin uhka.¹⁸⁵ Tavoitteena tulisikin olla, että: ”Työpaikalla ihmisten tulisi olla aitoja omia itsejään. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa vallitsee rento, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa henkilöt uskaltavat ilmaista tunteitaan ja mielipiteitään aidosti ilman pelkoa rankaisusta.”¹⁸⁶ Täytyy muistaa, että: ”Ihminen on laumaeläin, jonka tunteisiin on toisilla ihmisillä usein voimakkaampi vaikutus kuin omalla ohjauksella.”¹⁸⁷

3.2 Empatia

Empatian yleisesti kuvitellaan olevan vain huokailua ja myötäilyä silloin, kun toinen uskoutuu murheistaan. Empatiasta voisi käyttää myös käsitettä myötätunto. Empatia on kyky ymmärtää toista eli asettua toisen asemaan ja kykyä tehdä yhteistyötä. Kyseessä voi olla tunteiden käsittely, jossa voimakas tunne on yksin niin raskas kantaa, että toisen myötätunnolle on valtava kysyntä. Tällaisessa tilanteessa pitäisi kuvitella: ”Miltä toisesta tuntuu eikä miltä sinusta tuntuisi hänen asemassaan.”¹⁸⁸ Empatian voima on juurikin siinä, että pystyy samaistumaan miltä toisesta tuntuu. Samalla on mahdollista asettaa oma toimintansa sen mukaan, että saisi oman viestin menemään perille ja tulisi ymmärretyksi. Vaikka: ”Esimiehellä tulee olla empaattisuutta”¹⁸⁹, ei empatiaa kuitenkaan pidä sotkea esimiesasemassa päätöksentekoon. Jos päätöksenteko perustuu empatiaan, ei esimies itse ole todellinen päätöksentekijä vaan päätös on aina sen mukainen kuin kysyjä odottaa. Johdonmukaisuus esimiehisyydessä on muisto vain ja linja tempoilee.

Työelämässä empatiaa vaaditaan, kun yritetään löytää paras mahdollinen ratkaisu ilmenneeseen ongelmaan. Tuolloin täytyy virittyä toisen ajattelun kanssa samalla taajuudelle, jotta ideat välittyvät ja kehittyvät ihmisten välillä. Kyse on siitä, että omaa kyvyn: ”Kunni-

¹⁸⁰ Hyppönen 2014, 149

¹⁸¹ Virolainen & Virolainen 2016, 63

¹⁸² Hyppönen 2014, 149

¹⁸³ Carlsson & Forssell 2012, 199

¹⁸⁴ Åhman 2012, 229

¹⁸⁵ Dalio 2017, 236

¹⁸⁶ Virolainen & Virolainen 2016, 100

¹⁸⁷ Sarasvuo 2010, 175

¹⁸⁸ Puttonen 2018, B12

¹⁸⁹ Alahuhta 2015, 143

oittaa jokaisen yksilöllistä kokemusta. Olennaista on ymmärtää jokaisen kokemusmaailman ainutlaatuisuus, vaikka emme koskaan pysty täysin ymmärtämään toisen ajatuksia ja tunteita.”¹⁹⁰ Näin toimien saadaan aikaan myönteinen vuorovaikutus, jossa: ”Empatia antaa joustavuutta ja näkökulmaa asioihin. On erilaisia ihmisiä, eri tapoja tarkastella maailmaa ja muut tavat ovat aivan yhtä oikeutettuja kuin minunkin tapani”¹⁹¹. Tämä jo siitäkin syystä, että: ”Empatia poistaa jännitteitä ja on kaiken kommunikaation perusta.”¹⁹² Kommunikaatio koostuu verbaalisesta ja non-verbaalisesta viestinnästä. Tarvitsemme empatiaa kyetäksemme vuorovaikutustilanteissa lukemaan oikein: ”Non-verbaalisia viestejä, kuten äänensävyjä, ilmeitä ja ruumiinasentoja.”¹⁹³ Melkoinen vaatimus, joten on turha odottaa, että tässä onnistuisi joka kerta. Empatiaa ei tarvitse tehdä täydellisesti, kunhan tekee.¹⁹⁴ Tavoite on hieno ja vaatii jatkuvaa opettelua. Opettelun matka on varmasti mutkikas ja osittaiset onnistumiset palkitsevat varmuudella. Ei kuitenkaan ole mahdollista tietää miltä toisesta tuntuu, voi vain kuvitella miltä mahtaa tuntua, jotta pystyisi toisen kohtaamaan ja toinen tuntisi tulleen kohdatuksi. Kohtaamiseen empatia toimii erityisen hyvin. Empatia on voimakkain yhteyden ja luottamuksen rakentamisen työkalu, joka meillä on.¹⁹⁵

Brené Brown listaa empatiataidoista listauksen kirjassaan *Dare to lead*. Taidot ovat:

1. Nähdä maailma kuten toiset sen näkevät tai perspektiivin ottaminen¹⁹⁶
2. Ei voi olla tuomitseva¹⁹⁷
3. Toisen ihmisen tunteiden ymmärtäminen¹⁹⁸
4. Ymmärryksen kommunikointi toisen ihmisen tunteista¹⁹⁹
5. Mindfulness²⁰⁰

Perspektiivin otossa on kyse siitä, että: ”Kunnioitetaan toisen perspektiiviä totuudesta, vaikka se eroaisi omastamme.”²⁰¹ Tämä edellyttää sitä, että meistä tulee: ”Oppijoita, ei tietäjiä.”²⁰² Empatian toteuttamisesta tulee mahdotonta, jos: ”Meillä on tarve olla tietäjiä; jos me emme voi olla oppijoita, emme pysty olemaan empaattisia.” Näin voimme: ”Kunnioittaa hänen totuuttaan koko totuutena, ei pelkästään versiona omasta totuudestamme.”²⁰³ Tuomitsevuuden suhteen on tärkeää: ”Tutkia missä tunnemme tuomitsevuutta koska siitä tulee helposti ilkeä häpeän kehä. Toisten tuomitseminen jättää meille tunteen häpeästä, joten puramme kipumme tuomitsemalla muita.”²⁰⁴ On siis selvää, että häpeän vastalääke

¹⁹⁰ Viljamaa 2018, 149

¹⁹¹ Viljamaa 2018, 39

¹⁹² Piha 2017, 89

¹⁹³ Saarinen 2001, 73

¹⁹⁴ Brown 2019, 150

¹⁹⁵ Brown 2019, 160

¹⁹⁶ Brown 2019, 142

¹⁹⁷ Brown 2019, 144

¹⁹⁸ Brown 2019, 146

¹⁹⁹ Brown 2019, 146

²⁰⁰ Brown 2019, 148

²⁰¹ Brown 2019, 143

²⁰² Brown 2019, 143

²⁰³ Brown 2019, 144

²⁰⁴ Brown 2019, 145

on empatia.²⁰⁵ Toisen ihmisen tunteiden ymmärtäminen ja niistä toiselle kertominen edellyttää sitä, että olemme sinut omien tunteidemme kanssa.²⁰⁶ Mindfulnessin määritelmän Brené Brown lainaa Kristin Neffiltä. Neffin mukaan mindfulness on: ”Tasapainoisen lähestymisen ottamista negatiiviseen tunteeseen niin, että tunteita ei supisteta tai liiotella.”²⁰⁷

Leikillisesti voisi todeta, että ”Ihminen on empaattinen peto.”²⁰⁸ On selvää, että: ”Empatia on myötäsyttyistä.”²⁰⁹ Tämä tarkoittaa sitä, että empatia kumpuaa osin luonnosta mutta se tarvitsee myös elinympäristöä vahvistamaan empatiakyvyn kehittymistä. Mieluiten jo lapsuudessa, koska: ”Empatia syntyy varhaisissa ihmissuhteissa.”²¹⁰ Vanhemman esimerkillisyys ja empatian oppimisen mahdollistaminen ovat keskeisessä roolissa. Onneksi empatia on loppumaton ja uusiutuva²¹¹ luonnonvara, joten sen oppiminen ei ole koskaan liian myöhäistä. Voisikin todeta, että: ”Empatia on sosiaalinen kyky, joka auttaa niin kommunikointiossa kuin yhteistyössä, niin motivaation luomisessa kuin ongelmatilanteiden ratkomisessa.”²¹² Tämän sosiaalisen kyvyn kohdalla on aivan samoin kuin muidenkin kykyjen kohdalla: ”Mestarillisuus vaatii harjoittelua.”²¹³ Tämän kyvyn edellytys on, että: ”Pystyy muodostamaan mielikuvan siitä, mitä toisen mielessä tapahtuu.”²¹⁴ Mutta ei kuitenkaan: ”Kuvittele kykenevänsä lukemaan toisen ajatuksia eikä ohjaamaan tätä omilla ajatuksillaan.”²¹⁵ Tarkoitus on siis löytää yhteys: ”Tunteeseen, joka on johtuu kokemuksesta, ei kokemukseen itsessään.”²¹⁶ Kuvittelisin, että tämä on juuri se syy minkä takia Poliisin henkilöstöstrategiaan on kirjattu: ”Johtamisessa korostuu empatian ja tunneälyn merkitys.”²¹⁷ Strategian tarkoitus on kiinnittää huomio heränneeseen tunteeseen, ei varsinaisesti tapahtuneeseen. Lieko Alexander Stubb:kin viitannut tähän asiaan kun sanoi: ”Mitä vähemmän tekee rutiinihommia, sitä enemmän korostuu empatia.”²¹⁸ Johtaminen kun ei ikinä saisi olla rutiinihommaa, ei ainakaan henkilöiden johtaminen. Asiajohtaminen onkin asia erikseen.

Aina pitäisi pystyä erottamaan empatia ja sympatia toisistaan. Empatiaa: ”Voimme tuntea myös niitä ihmisiä kohtaan, joita emme arvosta.”²¹⁹ Poliisin työssä tämä saattaa tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö on tehnyt vastenmieliseltä tuntuvan rikoksen tai persoonana hän on epämiellyttävä. Tämä ei kuitenkaan oikeuta sitä, että viranomainen ei tämän takia suositu kohtaamaan tai olemaan empaattinen. Empatia auttaa ymmärtämään miksi hän on toi-

²⁰⁵ Brown 2018, 74

²⁰⁶ Brown 2019, 146

²⁰⁷ Brown 2019, 148

²⁰⁸ Viljamaa 2018, 150

²⁰⁹ Viljamaa 2018, 38

²¹⁰ Keltikangas-Järvinen 2010, 87

²¹¹ Brown 2019, 140

²¹² Rehn 2018, 54

²¹³ Brown 2019, 157

²¹⁴ Keltikangas-Järvinen 2010, 87

²¹⁵ Keltikangas-Järvinen 2010, 87

²¹⁶ Brown 2019, 140

²¹⁷ Poliisin henkilöstöstrategia, 5

²¹⁸ Stubb 1.9.2019, A10

²¹⁹ Saarinen 2001, 74

minut tietyllä tavalla tai on persoonana sellainen kuin on. Tuota ymmärrystä hyväksikäyttämällä on mahdollista päästä tilanteeseen, joka palvelee myös poliisin intressejä tutkittavassa asiassa. Haluan vielä tarkentaa, että kyse ei ole teon tai persoonan heikkouksien hyväksymisestä vaan ymmärtämisestä. Toki on helpompaa olla empaattinen sellaiselle henkilölle, jonka kanssa jakaa samoja arvoja, mutta aina tämä ei vain ole mahdollista. Tämän takia: ”Tarvitsemmekin reilusti suvaitsevaisuutta sekä itseämme että muita kohtaan kehittyäksemme empatiataidoissamme.”²²⁰ Tai kuten toimittaja ja kirjailija Kimmo Oksanen sanoi: ”Arvokkain mitä ihminen toiselle ihmiselle voi antaa on läsnäolo”²²¹ koska ”Säälin vastaan kohta on empatia”²²². Empatiassa ei ole kyse korjaamisesta, se on rohkea valinta olla toisen kanssa pimeässä – ei kisa valojen sytyttämiseen vain tunteaksemme olomme paremmaksi.²²³ On luonnollista, että: ”Empatia mekanismit syttyvät herkemmin samankaltaisten ihmisten välille.”²²⁴

Ollessamme empaattisia on kriittisen tärkeää pitää mielessä rajat. On pidettävä mielessä missä itse loppuu ja toinen alkaa.²²⁵ Empatiassa: ”Jos on liian kova, ei pysty aistimaan empaattisesti toisen tunteita. Jos on liian pehmeä, polttaa itsensä loppuun.”²²⁶ Kumpikin vaihtoehto ei ole suositeltava, ei yksityis- kuin työelämänsäkään kannalta.

3.3 Häpeä

Häpeä on universaali ja yksi primitiivisimmistä tunteista, joita voimme tuntea.²²⁷ Kirjailija Marjo Niemen mukaan ”Häpeähän on sitä hyväksyvän vuorovaikutuksen puutetta”²²⁸. Se on siis: ”Sosiaalinen tunne, joka estää ihmistä kiinnittymästä yhteisöön.”²²⁹ Häpeä saa meidät tuntemaan niin vialliseksi, että kyseenalaistamme oman arvomme tai ansaitsevuutemme rakkauteen, kuulumiseen ja yhteyteen osana yhteisöä.²³⁰ Tähän liittyy huoli: ”Tulla nähdäksi vajavaisena ja avuttomana, jollaisena ei hyväksy itseään.”²³¹ Jos ei koe olevansa arvokas vaan arvoton, alkaa todella helposti pelkäämään, että muut hylkäävät hänet, josta seuraa, että: ”Yrittää olla kaikille kilvan mieliksi ja lopulta ei miellytä edes itseään.”²³² Jos häpeä juurtuu osaksi identiteettiä: ”Se alkaa näkyä vuorovaikutuksessa.”²³³ Erityisesti jos häpeä johtaa epätoivoon²³⁴, kuten usein ja todella helposti käy. Onkin siis ilmeistä, että: ”Häpeä koskettaa ihmisen sisintä, ihmisyyden olemusta, itseä.”²³⁵ Sen takia sitä pidetään-

²²⁰ Saarinen 2001, 77

²²¹ Oksanen 2018

²²² Oksanen 2018

²²³ Brown 2019, 141

²²⁴ Saarikivi 26.10.2018

²²⁵ Brown 2019, 142

²²⁶ Viljamaa 2018, 79

²²⁷ Brown 2019, 125

²²⁸ Kanerva, B2

²²⁹ Viljamaa 2018, 7

²³⁰ Brown 2018, 74

²³¹ Kaski & Kiander 2005, 32

²³² Viljamaa 2018, 145

²³³ Viljamaa 2018, 17

²³⁴ Brown 2012, 140

²³⁵ Viljamaa 2018, 8

kin: ”Tunteista sietämättömmimpänä”²³⁶ koska se: ”Kutistaa ihmisen fyysistä ja henkistä tilaa.”²³⁷

Lähtökohtaisesti: ”Häpeä liittyy ahdistukseen, jonka ihminen luo oman mielensä sisällä.”²³⁸ Tähän voi olla todella monia syitä mutta: ”Oli häpeän syy mikä tahansa, sen paras kaveri on salailu. Salailu juurruttaa häpeän ja paisuttaa sen kuin pullataikinan.”²³⁹ Toisin sanoen: ”Häpeä saa voimansa puhumattomuudesta”²⁴⁰ ja mitä vähemmän siitä puhumme: ”Sitä enemmän sillä on valtaa elämästämme.”²⁴¹ Käsillämme on mielestäni erittäin merkittävä asia, jos sen seuraamukset ovat epätoivo, kuulumattomuus ja kutistuminen. Pahimpaa kaikesta kuitenkin on jos: ”Elää häpeän kahleissa ja muiden tuomion pelossa, kadottaa vähitellen itsensä.”²⁴² Tämän takia häpeänsä tunnistaminen on aivan erityisessä ja keskeisessä asemassa. Kun häpeän tunnistaa: ”se voi myös auttaa löytämään voimia ponnistaa eteenpäin.”²⁴³ Kovin helposti en muuta tietä näekään koska: ”Häpeä on kuin riippuvuus, josta voi viime kädessä parantua vain itse.”²⁴⁴ Vapautumisen ensiaskeleita ovat: ”Jämäkkyys, omien oikeuksien vaatiminen ja rohkeus olla eri mieltä”.²⁴⁵ Kun häpeänsä on tunnistanut ja oppinut sitä työstämään, on häpeästä myös hyötyä ja käyttövoimaa. Tämä siitä syystä, että: ”Häpeä tekee ihmisestä ihmisen ja kykenevän tuntemaan ja toimimaan toisten kanssa.”²⁴⁶ Voisikin todeta, että: ”Häpeä on myös portti toisten ihmisten ymmärtämiseen. Kun tiedän mitä häpeät, tiedän sinusta aika paljon.”²⁴⁷ Erityisesti silloin kun tulee tietoiseksi toisen tavoista piilottaa tai kompensoida häpeäänsä. Yksinkertaisesti on mahdotonta vastustaa häpeää.²⁴⁸ Häpeän resilienssi on mahdollista, opittavissa ja meidän kaikkien saatavilla.²⁴⁹ Loppujen lopuksi, häpeän resilienssissä on kyse siirtymisestä häpeästä empatiaan, joka on häpeän vastalääke.²⁵⁰ Karkeasti jaotellen, häpeää on kahdenlaista: Ei koskaan riittävän hyvä ja kuka minä luulen olevani.²⁵¹ Tämän takia tarvitsemme resilienssiä, jotta pystymme hyväksymään häpeän ja olemaan armollisia itseämme kohtaan.

Keskeistä häpeässä on sen ero syyllisyyteen. Siinä missä syyllisyys kohdistuu tekoon, häpeä koetaan henkilössä. Ero on siinä, että teinkö jotain väärää vai olenko ihmisenä huono. Näillä on merkittävä ero koska nykyaikainen neurotutkimus osoittaa, että kipu ja tunne hylkäämisestä, jonka häpeä aiheuttaa, on yhtä todellinen kuin fyysinen kipu. Tunteiden on mahdollista sattua fyysisen kivun tavoin.²⁵² Varsinkin jos häpeä on yllämme jatkuvasti.

²³⁶ Kaski & Kiander 2005, 32

²³⁷ Viljamaa 2018, 26

²³⁸ Viljamaa 2018, 66

²³⁹ Viljamaa 2018, 17

²⁴⁰ Brown 2019, 162

²⁴¹ Brown 2019, 125

²⁴² Viljamaa 2018, 145

²⁴³ Viljamaa 2018, 23

²⁴⁴ Viljamaa 2018, 8

²⁴⁵ Viljamaa 2018, 146

²⁴⁶ Viljamaa 2018, 145

²⁴⁷ Viljamaa 2018, 81

²⁴⁸ Brown 2019, 135

²⁴⁹ Brown 2019, 135

²⁵⁰ Brown 2019, 136

²⁵¹ Brown 2019, 126

²⁵² Brown 2019, 127

Kun olemme tavallamme häpeäsairaita kaikki, ainakin tunnistan itsessäni selkeät piirteet. Lienee tarpeellista ottaa vähän kevyempi, mutta viisauden sisältävä lopetus. Pyhimys laulaa kappaleessaan Tapa poika: ”Ota sun häpeä käteen ja kato sitä, hymähdä ja paa se takas paikalleen.”²⁵³

3.3.1 Häpeä esimiestyössä

Häpeän käyttäminen johtamiseen on valitettavan yleistä. Uskoisin, että jokainen meistä on ollut työyhteisössään siinä tilanteessa, että esimies on käyttänyt häpeää johtamistyylinä. Esimerkiksi hän on saattanut todeta työyhteisön edessä yksittäisestä työntekijästä, että tästä ole mihinkään koska hän teki, tietyn virheen. Hän siis antaa ymmärtää muiden läsnäollessa, että tämä henkilö on virheensä takia ihmisenä kykenemätön. Varsinkin jos tätä on tehostanut ääntä korottamalla tai peräti huutamalla. Ikään kuin esimiehen kelpoton käytös olisi työntekijän aiheuttamaa. Brené Brown listaa kirjassaan 10 käytökseen ja kulttuuriin liitettävää asiaa, jotka ovat yritysten kehityksen tiellä. Sijalla 6. on liiallinen häpeä ja syytökset sekä riittämätön vastuunkanto ja oppiminen.²⁵⁴ Brownin kanssa on erittäin helppo olla samaa mieltä. Ehkä sijoitus voisi olla korkeampikin. Niin yleistä tämä tuntuu olevan. Tämä johtuu siitä, että johtaja etäännyy ja: ”Hän jättää häpeän käsittelyn alaistensa tehtäväksi. Hyvä johtaja ottaa muutta mutkitta likaisen työn häpeän alaisilta ja uhrautuminen ja itsensä likoon pistäminen herättävät alaisissa arvostusta.”²⁵⁵ Tämän takia esimiehen tehtävänä: ”On yhteistyössä muiden kanssa luoda toimintaympäristö, jossa oma nolous ja häpeän tunne voidaan sanottaa ääneen”²⁵⁶ Jos esimies yhteisönsä kanssa tässä onnistuu, on häpeän tunteen jakaminen: ”Voimavara ja lisää armollisuutta työyhteisössä.”²⁵⁷ Tämä luo yhteisöön keskinäistä sitoutuneisuutta, joka on jokaisen näkökulmasta korvaamatonta. Jos häpeästä tulee johtamistyyli, sitoutuminen kuolee.²⁵⁸

3.4 Haavoittuvaisuus (=vulnerability)

Tulla lujaksi,
pysyä pehmeänä.
Siinä on haavetta yhdelle
elämälle.
- Tommy Tabermann²⁵⁹

Valloittava Brené Brown on aikamme johtavia häpeä ja haavoittuvaisuus tutkijoita. Brown lähtee siitä, että haavoittuvuus on tunteiden ydin, sydän ja keskus, merkityksellisille koke-

²⁵³ Kuoppala 2018

²⁵⁴ Brown 2018, 8

²⁵⁵ Viljamaa 2018, 135

²⁵⁶ Kaski & Kiander 2005, 33

²⁵⁷ Kaski & Kiander 2005, 33

²⁵⁸ Brown 2012, 15

²⁵⁹ Enäkoski 1996, 11

muksille.²⁶⁰ Kirjassaan *Dare to Lead* Brown listaa 6 myyttiä haavoittuvaisuudesta, joiden kautta on helppo käsittää haavoittuvaisuuden olemus ja määrittely. Myyteistä neljä on jo hänen kirjassaan *Daring Greatly*, toki osin eri järjestyksessä. Myytit ovat:

Myytti 1. Haavoittuvuus on heikkous

Brené Brownin mukaan haavoittuvaisuus on tunne, jota koemme silloin kun olemme epävarmoja, uhattuna ja tunteet esillä.²⁶¹ Sen takia on erittäin helppoa kuvitella haavoittuvuuden olevan heikkoutta. Tämä johtuu siitä, että assosioimme haavoittuvaisuuden kumpuavan tummista tunteistamme kuten pelosta, häpeästä, surusta tai pettymyksestä.²⁶² Haavoittuvaisuudesta kuitenkin syntyy rakkaus, kuuluminen, ilo, rohkeus, empatia ja luovuus.²⁶³ Sekoitamme siis tunteet keskenämme. Brownin aineiston perusteella eikä hänen kohtamaan ole ollut tilannetta, jossa olisi ollut rohkeutta ilman haavoittuvaisuutta. Tämän takia heikkous-myytti murenee tutkimusdatan ja henkilöiden kokeman rohkeuden alle.²⁶⁴ Luokkamme kanssa käsitelimme poliisitoimintaa Vihdissä. Tuossa tilanteessa, toiminnan kohteena ollut mies ampui rynnäkkökiväärillä kohti poliiseja aiheuttaen poliisimiehen kuoleman sekä toiselle poliisimiehelle vakavat vammat. Luokassamme oli tilannejohtajana toiminut poliisimies. Kuunnellessani hänen kertausta tapahtumista ja myöhemmässä vaiheessa kommentointia tapaukseen liittyen, ajattelin, että Brené Brown on täysin oikeassa. Ei ole olemassa rohkeutta ilman (henkistä) haavoittuvaisuutta ja tilannejohtajana toiminut on ruumiillistuma tästä. Se tapa, jolla tilannejohtaja kertoi tapahtumista ja sen aiheuttamisesta tuntemuksista todella vaikutti ja pysäytti. Erityisesti hänen rohkeutensa silloin ja nyt. Vaatii todellista henkistä vahvuutta ja haavoittuvaisuutta pystyä käsittelemään traumaattista tilannetta hänen tavallaan. *Daring greatly* -kirjassaan Brown luettelee vastauksia tutkimuksestaan haavoittuvaisuudesta. Näiden yhteenvetona hän toteaa haavoittuvaisuuden kuulostavan totuudelta ja tuntuvan rohkeudelta. Totuus ja rohkeus eivät aina ole miellyttäviä, mutta ne eivät koskaan ole heikkoutta.²⁶⁵

Myytti 2. En harjoita haavoittuvaisuutta

Jos emme tietoisesti harjoita haavoittuvaisuutta, ajatteluamme ja käyttäytymistämme ohjaa pelko. Jos taas tietoisesti valitsemme haavoittuvaisuuden, opimme työstämään tunteemme ja ymmärrämme kuinka ne määrittelevät ajatteluamme ja käyttäytymistä. Näin pystymme toimimaan arvojemme mukaan ja elämään jakamattoman itsenäisesti.²⁶⁶

Myytti 3. Selviän yksin

Ilman aitoa yhteyttä toisiin kärsimme. Aivomme ovat rakennettu yhteyttä varten. Meidän neuro-, hormonaalinen- ja geneettinen järjestelmämme on rakennettu enemmänkin keskinäiseen riippuvuuteen (interdependence) kuin itsenäisyyteen (independence).²⁶⁷

²⁶⁰ Brown 2012, 12

²⁶¹ Brown 2018, 23

²⁶² Brown 2012, 33

²⁶³ Brown 2012, 34

²⁶⁴ Brown 2018, 23

²⁶⁵ Brown 2012, 37

²⁶⁶ Brown 2018, 24

²⁶⁷ Brown 2018, 25

Myytti 4. Epävarmuuden ja epämukavuuden voi saada pois haavoittuvaisuudesta.

Kyse ei ole systeemisestä (systemic) haavoittuvaisuudesta vaan vuorovaikutuksellisesta (relational) haavoittuvaisuudesta.²⁶⁸ Tämä on mielestäni keskeinen havainto, jonka ymmärtäminen mahdollistaa haavoittuvaisuuden käsittelyn. Kyse ei ole järjestelmän (esim. tietokoneohjelma) haavoittuvaisuudesta vaan ihmisten välisestä haavoittuvaisuudesta, joka on tunne. Tämän takia vuorovaikutuksen yhtälöstä ei voi ottaa pois epävarmuutta tai epämukavuutta.

Myytti 5. Luottamus tulee ennen haavoittuvaisuutta

Tarvitsemme luottamusta ollaksemme haavoittuvaisia ja tarvitsemme haavoittuvaisuutta rakentaaksemme luottamusta.²⁶⁹ Kyse on siis eräänlaisesta muna vai kana-väittelystä. Tai jos valmennuksellisin termein, kyse on siitä kumpi tulee ensin: yhteishenki vai voitot. Yhteishenki luo yhteenkuuluvaisuutta, joka synnyttää halun uhrautua joukkueen menestyksen eteen yksilönä. Kun riittävän moni uhrautuu ja panostaa kaikkensa joukkueen eteen, voitot ovat välitön seuraus. Yhdessä onnistumiset luovat yhteishenkeä, joka kannustaa entistä parempiin suorituksiin. Kyse on siis toisiaan ruokkivista prosesseista. Samanlainen suhde on myös luottamuksella ja haavoittuvaisuudella. Luottamus ansaitaan pienillä asioilla, kuten kiinnittämällä huomiota, kuuntelemalla, osoittamalla aitoa välittämistä ja yhteyttä.²⁷⁰ Nämä pienet asiat eivät ole mahdollisia, jos emme ole haavoittuvaisia ollessamme yhteydessä toisen kanssa. Luottamus ja haavoittuvaisuus kasvavat yhdessä ja jos toinen näistä pettää, molemmat tuhoutuvat.²⁷¹

Myytti 6. Haavoittuvaisuus on paljastamista

Yleinen harhaluulo on, että ollakseen haavoittuvainen, on paljastettava itsestään tunteet ja kokemukset. Toisin sanoen ylitsevuotavainen tunnustaminen ja omien asioiden kertominen ei ole edellytyksenä haavoittuvaiselle johtamiselle ja kohtaamiselle. Kyse on yhteyden säilyttämisestä ja psykologisesta turvallisuudesta (työ)yhteisössä, jotta asiaan liittyvät tunteukset voidaan käydä läpi ja käsitellä sekä olla haavoittuvaisia toistemme kanssa.

Myyteistä opimme, että haavoittuvaisuus on rohkeutta ja harjoitamme sitä, halusimme tai emme. Toki parempi olisi harjoittaa, ettemme antaisi pelkojemme ohjata valintojamme. Haavoittuvaisuus on myös kiinteä osa vuorovaikutustamme, jonka ilmaiseminen: ”Mahdollistaa syvät ihmissuhteet.”²⁷² Jo pelkästään siitä syystä, että: ”Joskus haavoittuvuuden ja toisten ihmisten läheisyyden tarpeen myöntäminen on suurinta vahvuutta.”²⁷³ Tämä edellyttää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, eikä se edellytä kaikkien turhanpäiväisyyksien oma-aloitteista, jopa pyytämätöntä esiin tuomista. Kun luottamus on saavutettu, on mahdollista puhua asioista, jotka todella merkitsevät ja, jotka todella tuntuvat syvällä sisimmässä. Sen suurempaa luottamusta ja haavoittuvaisuutta ei voi olla kuin näiden tunto-

²⁶⁸ Brown 2018, 25

²⁶⁹ Brown 2018, 30

²⁷⁰ Brown 2018, 32

²⁷¹ Brown 2018, 34

²⁷² Jaakkola 2018, 19

²⁷³ Jaakkola 2018, 130

jen kertominen. Tämän takia on: ”Paljon helpompaa kuunnella koulutuksessa tunnetun TV-kasvon tai filosofin kokemuksia ja esimerkkejä elämää suuremmista muutoksista kuin kohdata oma arkinen riippuvuus, haavoittuvuus ja erehtyväisyys.”²⁷⁴ On myös ominaista, että suhtaudumme omaan haavoittavuusomme heikkoutena ja muiden haavoittavuutta vahvuutena. Olisiko kuitenkin niin, että voisimme olla itseämme kohtaan armollisia ja kokisimme omankin haavoittavuuden vahvuutena. Varsinkin kun emme ikinä voi olla varmoja lopputuloksesta. Samalla on kuitenkin muistettava, ettei todellinen onnistuminen ole mahdollista ilman haavoittavuutta. Kykymme olla rohkeita johtajia ei ikinä ole suurempi kuin kapasiteettimme haavoittuvainen.²⁷⁵

Ray Dalio puhuu mielestäni samasta asiasta kun hän käyttää käsitteitä: ”Radikaalisti läpinäkyvä ja radikaalisti avomielinen.”²⁷⁶ Dalion mukaan mielen ollessa auki, palautteen tehokkuus kasvaa koska kaikki tietävät, myös itse, mitä tehdään eikä väärinymmärrykselle ole sijaa. Tämä nopeuttaa myös oppisen prosessia.²⁷⁷ Jos ei laita itseään peliin niin ei ole mahdollista oppiakaan. Sitähän haavoittavuus juurikin on, rohkeutta laittaa itsensä liikoon. Aivan kuten Brené Brown, vastaavalla tavalla myös Dalio haluaa selventää, että kyse ei ole kunkin syvimmistä salaisuuksista vaan jokaisen henkilökohtaisesta mielipiteestä, jotka tuovat mukanaan: ”Merkityksellisempää työtä ja merkityksellisempiä ihmissuhteita.”²⁷⁸

3.5 Pelko

”Pelko on innostusta, joka unohti hengittää”

- Fritz Perls²⁷⁹

”Mitäpä jos sä pelkää turhaan ja elämä tapahtuu sinä aikana”

- Samuli Putro

Haavoittavuutta käsitellessämme, myytissä 2. todettiin, että jos emme tietoisesti harjoita haavoittavuutta, ajatteluamme ja käyttäytymistämme ohjaa pelko. Voimme siis valita kummalla haluamme toimia: haavoittavuuden vai pelon ohjaamana. Minna Marsh tehnyt tunteista tunneskaalan, jonka hän on lajitellut energian vapauttavuuden ja sitovuuden perusteella. Pelko on skaalassa sijalla 31., joka on kaikista eniten energiaa sitovin tunne, yhdessä lamaantumisen kanssa.²⁸⁰ Tästä johtuen: ”Pelko (31.) on aina testi rohkeudelle, ja tunteista se on lamaannuttavin.”²⁸¹ Pelon tunteessa on siis samoja elementtejä kuin häpeässä. Aivan kuten häpeä, joka kumpusi ihmisestä itsestään, myös: ”Pelkojen taustalla ovat

²⁷⁴ Saarinen 2001, 48

²⁷⁵ Brown 2018, 10

²⁷⁶ Dalio 2017, 136

²⁷⁷ Dalio 2017, 136

²⁷⁸ Dalio 2017, 137

²⁷⁹ Sarasvuo 4.10.2018

²⁸⁰ Marsh 2015, 69

²⁸¹ Marsh 2015, 73

virheelliset uskomukset. Näin ollen pelko on eräällä tavalla illuusio.”²⁸² Vapaana toimiesaan: ”Pelko laittaa ihmisen suojautumaan, hyökkäämään tai lamaantumaaan. Yleensä pelokas kaivaa ympärilleen henkisen tai fyysisen poteron, josta hän kurkkii maailmaa.”²⁸³ Pahimmillaan pelko: ”Kaventaa ajatteluaamme ja sulkee mielestämme kaiken muun, jottemme ala sekoilla hädän hetkellä. Se liioittelee vaaraa, jotta uskoisimme varmasti.”²⁸⁴ Ollessaan epämääräinen, se: ”Voi ilmetä myös ahdistuksen tunteena.”²⁸⁵ Kappaleen alun Fritz Perlsin osuva kuvaus innostuksesta, joka unohti hengittää, josta pelko sittemmin muodostuu, on omiaan luomaan ahdistusta. Ahdistuksen ja hengittämättömyyden väliltä kun on löydettyvissä selkeä kausaliteetti. Epämääräisyyttä tukee myös pelon salakavala luonne. Pelko on kuin: ”Jonkinlainen epämääräinen taikavoima, joka ilmestyy sotkemaan asioita.”²⁸⁶ Sen takia pelon voisikin sanoa olevan: ”Julmuuden isä ja äiti.”²⁸⁷ Julmuuden kokemuksesta rinnastetaan helposti suruun. Varsinkin kun koemme yllättävän menetyksen lähipiiristämme, saatamme kokea epäoikeudenmukaisuutta ja kohtaloamme julmana. Luonnollisesti koemme myös surua. Surun ja pelon välillä on kuitenkin selkeä ajallinen ero. Suru kun kohdistuu jo menneeseen menetykseen ja pelko tulevaan, vielä toteutumattomaan, joka ei välttämättä koskaan toteudukaan. Erona onkin se, että: ”Surulla on rajansa mutta pelolla ei ole.”²⁸⁸

Pelolla on kuitenkin ollut selkeä ja tärkeä rooli ihmisen kehityksessä läpi vuosisatojen. Jo siitäkin johtuen, että olemme selvinneet ja pystyneet kehittymään nykytasolle. Sen enempää menemättä evoluutioon tai genomiin, on muistettava, että: ”Pelon alkuperäinen tehtävä on ollut suojella meitä vaaroilta, eli pitää meidät hengissä siinä äärimmäisen vaarallisessa ympäristössä, jossa ihmislaji ja sen edeltäjät ovat kehittyneet.”²⁸⁹ Nykytilaan peilaten, pelko on toiminut osaltaan melko erinomaisesti. Tämä ehkä siitä syystä, että: ”Pelko on mahdollisesti vahvin ja eniten ihmisen käytökseen vaikuttava emotio.”²⁹⁰

Tähän asti olen käsitellyt pelkoa vain negatiivisena ja rampauttavana tunteena. Se on paljon muutakin kuin uhka ja haitta. Vaikka pelko on salakavala ja helposti leviävä, se on myös: ”Konkreettinen ilmiö, josta voi saada tiukan otteen.”²⁹¹ Tämä onnistuu vain jos: ”Pelolta riisuu taikavoimat”²⁹². Taikavoimat ovat siis meidän itsemme pelolle antamiamme merkityksiä, ovat ne sitten negatiivisia tai positiivisia. Ikävä kyllä melko usein negatiiviset nousevat helpommin pintaan ja vaikuttamaan käytökseemme. Onneksi kuitenkin niiden armoille ei tarvitse antautua vaan: ”Tie näiden pelkojen ylittämiseen ei ole niiden kontrolloimisessa, vaan kohtaamisessa ja hyväksymisessä.”²⁹³ Tällä tavalla pystymme keskitty-

²⁸² Virolainen & Virolainen 2016, 71

²⁸³ Viljamaa 2018, 149

²⁸⁴ Tuominen 2013, 40

²⁸⁵ Kaski & Kiander 2005, 30

²⁸⁶ Hyppönen 2014, 7

²⁸⁷ Hyppönen 2014, 100

²⁸⁸ Sarasvuo 4.10.2018

²⁸⁹ Hyppönen 2014, 9

²⁹⁰ Hyppönen 2014, 16-17

²⁹¹ Hyppönen 2014, 8

²⁹² Hyppönen 2014, 265

²⁹³ Saarinen 2001, 188

mään olennaiseen, rentoutumaan ja antamaan parasta hetkessä, jossa kulloinkin olemme. Vastuuta pelon käsittelystä ja kääntämisessä positiiviseksi ei voi sysätä toisille vaan: ”Yksilöllä on pääasiallinen vastuu omien pelkojensa ratkaisemisesta.”²⁹⁴ Keinot käsittelyyn ja kääntämiseen ovat yksinkertaisia: ”Siedättäminen, uloshengityksen pidentäminen, paineen alla harjoittelu, pelkomuiston muuttaminen, leiman vaihtaminen kokemuksella ja pelottavaan tilanteeseen liittyvien panosten vähentäminen.”²⁹⁵ Kyse ei ole siis mistään salatieteestä tai vaativasta toimenpiteestä. Kyse on käytännössä samasta kuin muidenkin tunteiden kohdalla. Tunne täytyy tunnistaa, kohdata ja käsitellä. Kun tässä onnistuu, pystyy hyötykäyttämään pelkoaan terveellä tavalla, jonka tehtävänä on: ”Suojata ihmistä, aktivoida toimintaa tai kontrolloida käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa.”²⁹⁶

Myös työelämässä ja yhteisöissä pelko on läsnä, ikävä kyllä. Tällöin useimmiten käytetään termejä pelon ilmapiiri tai pelon kulttuuri. Tällainen ilmapiiri tai kulttuuri saa yrityksen: ”Työntekijät suojautumaan ja työn tekemisen energia menee osittain tähän.”²⁹⁷ Kyse on siis samasta ilmiöstä kuin yksittäisen henkilön kohdalla mutta vain laajemmassa kontekstissa. Tämän on erittäin tuhoisaa niin työntekijöille kuin työnantajillekin. Brené Brown listaa kirjassaan 10 käytökseen ja kulttuuriin liitettävää asiaa, jotka ovat yritysten kehityksen tiellä. Sijalla 10. on: ”Perfektionismi ja pelko estävät ihmisiä oppimasta ja kasvamisesta.”²⁹⁸ Ilman oppimista, ei ole kasvuakaan eikä näin ollen tuloksienkaan voida olettaa olevan kovinkaan mairittelevia. Tämä johtuu yksinkertaisimmillaan siitä, että: ”Pelon sävyttämässä ilmapiirissä on vaikea työskennellä ja pelon sävyttämä työyhteisö on altis erilaisen asioiden salailuun.”²⁹⁹ Tästä perinteisimpänä esimerkkinä on se, kuinka yrityksen ja yhteisön johto kuulee epämiellyttävät asiat viimeisenä. Yleensä jo tuossa vaiheessa on liian myöhäistä. Syitä epäsuotuisalle pelon ilmapiirin kehittymiselle on monia ja joitain niistä olen ollut itsekin työyhteisössäni todistamassa. En lähde yleisimpiä syitä tässä yhteydessä erikseen avaamaan koska en katso sen olevan tarpeellista ja haluan pitää katseen suunnattuna tulevaan. Onneksi pelolle työyhteisössäkin on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä. Pelko saattaa muistuttaa henkistä väkivaltaa ja sen: ”Muotojen hoitaminen alkaa työyhteisössä täydellisen avoimuuden periaatteesta ja läpinäkyvyyden lisäämisestä.”³⁰⁰ Vain tällä tavoin käyttäytymisen taustalla: ”Oleva pelon tunne saadaan poistettua, vähenee stressi huomattavasti ja asiakkaan lähestymisestä tulee vaivatonta.”³⁰¹ Eikä pelkästään asiakkaan lähestyminen vaan myös lähentyminen työyhteisön sisällä. Henkka Hyppönen on kirjassaan Pelon hinta, listannut yhteisön keinot pelkojen hallitsemiseen ja voittamiseen, jotka ovat:

”Täydellinen avoimuus ja läpinäkyvyys”

”Turvallisen tilan luominen”

”Luottamuksen kasvattaminen”

²⁹⁴ Hyppönen 2014, 266

²⁹⁵ Hyppönen 2014, 266

²⁹⁶ Kaski & Kiander 2005, 29

²⁹⁷ Kaski & Kiander 2005, 30

²⁹⁸ Brown 2018, 8

²⁹⁹ Kaski & Kiander 2005, 29

³⁰⁰ Hyppönen 2014, 155

³⁰¹ Virolainen & Virolainen 2016, 68

”Panokset pois pöydältä”³⁰²

”Huomio vain siihen, mihin voi vaikuttaa”

”Enemmän dialogia, vähemmän debattia”³⁰³

Neurologi David Rock on luonut SCARF-mallin, joka jäsentelee sosiaaliset pelot viiteen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat:

- Status (Asema)
- Certainty (Turvallisuuden tunne)
- Autonomy (Autonomia)
- Relatedness (Yhteys toisiin ihmisiin)
- Fairness (Oikeudenmukaisuus)³⁰⁴

Anna Perho on kirjassaan *Suorat sanat* täydentänyt tätä mallia sanallistamalla kutakin kategoriaan. Asemasta hän toteaa: ”Pelkäämme arvostuksen tai aseman menettämistä ryhmässä. Sitä, että ideoillemme tai kehitysehdotuksillemme nauretaan, ne ohitetaan tai että ne saattavat meidät jotenkin huonoon valoon.”³⁰⁵ Tämänkin takia ideoiden meritokratialle ja tasa-arvoiselle työyhteiskulttuurille on huutava tilaus. Turvallisuudentunteesta Perho toteaa: ”Inhoamme turvallisuuden ja ennakoitavuuden puutetta, ja rakastamme johdonmukaisuutta. Jos olen hiljaa, hallinnan tunne säilyy ja sen sijaan että heittäytyisin konfliktiin, jonka lopputulos on epävarma.”³⁰⁶ Konfliktoinnilla on kuitenkin mahdollisuus saada merkittävä tuloksia aikaan ja löytää uusia näkökulmia. Toki konfliktoinnin täytyy olla työyhteiskulttuurissa turvallista. Autonomiassa keskeistä on, että: ”Olemme oman elämämme ohjaajissa. Konflikti on tämän tunteen näkökulmasta uhka: en voi tietää, miten toinen reagoi, jos sanon jotain mistä hän ei välttämättä pidä.”³⁰⁷ Yhteydessä toisiin ihmisiin tulevat esiin yksi suurimmista peloistamme, joka on: ”Lauman ulkopuolelle jääminen tai sen nokkimaksi joutuminen. Jos työtiimissä on esim. tapana kuunnella vain joidenkin yksilöiden mielipidettä, hiljaisemmat vaikenivat entistäkin syvemmin jotta heitä ei eristettäisi lopullisesti.”³⁰⁸ Oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, että: ”Saatamme pelätä keskusteluissa sitä, että emme saa oikeudenmukaista kohtelua. Jos avaan suuni ja kerron minua harmittavasta epäoikeudenmukaisuudesta, otan samalla riskin sen suhteen, että huoltani ei oteta todesta. Tunne on niin ikävä, että vaikeneminen saattaa jälleen tuntua paremmalta vaihtoehdolta.”³⁰⁹ Yhteenvetona Scarf-mallista voisi todeta, että pelko on erittäin merkittävä toiminnan ja työelämän rampauttaja. Malli voi toimia hyvänä apuvälineenä pelkojemme tunnistamisessa ja niiden seurauksien näkyväksi tekemisessä. Jo tästäkin näkökulmasta konfliktoinnin ja arvostavan työyhteiskulttuurin merkitys on korvaamaton.

³⁰² Hyppönen 2014, 273

³⁰³ Hyppönen 2014, 274

³⁰⁴ Perho 2019, 42-43

³⁰⁵ Perho 2019, 42

³⁰⁶ Perho 2019, 43

³⁰⁷ Perho 2019, 43

³⁰⁸ Perho 2019, 43

³⁰⁹ Perho 2019, 43

Alussa toisena lainauksena ollut Samuli Putron mainio havainto siitä, että pelko saattaa olla turhaa ja elämä tapahtuu sen (pelon vallitsemisen) aikana. Meillä kun ei ole mitään arvokkaampaa kuin kertakäyttöinen aikamme, olisi se käytettävä mahdollisimman mielekkäästi. Jos annamme pelon vallita ja pakottaa meidät matkustajiksi jatkuvan odotuksen bussiin, voi odottavan aika olla pitkä, kuten sanonta sanoo. Sanonta ei ota huomioon sitä, että odottavan aika voi olla pitkä, mutta se voi myös loppua kesken. Tämän takia pelon lamaannus ei voi olla vallitseva olotilamme.

3.6 Viha

Vihan kuritus ajaa perkelettä sisään vaan ei ulos

- Simeoni, Seitsemän veljestä³¹⁰

Edellisessä osiossa käsiteltiin pelkoa. Haluan lyhyesti käsitellä myös vihaa koska se: ”On aina joko suru- tai pelkojohdannainen tunne.”³¹¹ Vihaa sivutaan niin useassa muussakin osassa tätä työtä, että sitä ei vaan voi jättää käsittelemättä. Jo sinällään tuo lainaukseni Simeonilta on kelpo esimerkki siitä, jos ei ole kykenevä haavoittuvaisuuteen. Viha jää sisään, eikä pääse sieltä pois. Ehkä juuri siksi: ”Viha mielletään yksilön sisimpiä ja aidoimpia tahoja ja haluja ilmaisevaksi tunteeksi, jonka kautta protestoidaan yksilöllisyyttä rajoittavia sosiaalisia sääntöjä ja systeemejä vastaan.”³¹² Selkeästi viha ja henkilön sisin ovat vahvasti liitoksissa koska vihaa kuvaillaan: ”Sisuksia kalvavaksi syöväksi, kokijansa syövyttäväksi hapoksi, puhkaisua vaativaksi mätäpaiseeksi ja tulehtuneeksi, särkeväksi hampaaksi.”³¹³ Taustalla voi mahdollisesti olla: ”Pettymys tai häpeä, loukatuksi tuleminen tai turhautumisen tunne siitä, ettei voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin muutoksessa niin kuin haluaisi.”³¹⁴ Jos tätä sisältä kalvavaa tunnetta ei pysty tunnistamaan, kohtaamaan ja käsittelemään: ”Viha vuotaa ruumiiseen, ärtyvyyteen, tekoihin joissa on enemmän voimaa ja kätettyä aggressiota kuin mitä olisimme tietoisesti halunnut.”³¹⁵ Tuossa prosessissa: ”Viha saa kokijansa menettämään itsekontrollin ja toimimaan järjettömillä, vaarallisilla tai muuten haitallisilla tavoilla.”³¹⁶ Käsittelemättömyys: ”Voi vain synnyttää hirviöitä.”³¹⁷ Sitä me emme halua omalle, emmekä toisen kohdalle. Viha, kuten muutkin tunteet, on käsiteltävä. Viha on niin vahva tunne, että vihan hyödyntäminen on mahdollista: ”Jos sen kanavoi oikein.”³¹⁸ Parhaimmillaan: ”Vihan tunteet voivat tarjota myös tien itsetuntemukseen ja kokonaisvaltaiseen elämään.”³¹⁹ Vihaan tulisikin suhtautua enemmänkin vaistoelämämme

³¹⁰ Kivi 1990, 29

³¹¹ Rantanen 2018, 226

³¹² Virkki 2004, 267

³¹³ Virkki 2004, 42

³¹⁴ Pirinen 2014, 47

³¹⁵ Hollis 2007, 124

³¹⁶ Virkki 2004, 43

³¹⁷ Hollis 2007, 219

³¹⁸ Pirinen 2014, 47

³¹⁹ Virkki 2004, 48

tarjoamana voimavarana, jonka: ”tehtävä on suojella ja puolustaa meitä.”³²⁰ Oikein käytettynä: ”Viha on rohkeuden merkki ja perusta omalle tahdolle, jopa jämäkkyydelle.”³²¹ Viha on aivan samanlainen tunne kuin kaikki muutkin. On muistettava, että: ”Viha ei ole väärin.”³²² Sisälle padottuna se on hajottava ja rappeuttava mutta käsiteltynä se on voimavara. Työyhteisöissä yleisimmin: ”Epäoikeudenmukaisuus herättää vihan tunteen. Esimiestyössä on oleellista miettiä, mitä oma viha ja toisen viha itsessä herättää.”³²³ Erityisesti vihan kohdalla esimiestyössä on huomioitava tunteen voimakas luonne. Sen takia se ei vain voi jäädä käsittelemättä. Esimiehen ja kaikkien työyhteisön jäsenten tehtävä on auttaa: ”Käsitlemään tunnetilanteita. Sanoittaminen ja sanottamisen auttaminen kuuluu hyvään esimiestyöhön.”³²⁴

3.7 Tunneäly

Poliisin henkilöstöstrategiassa todetaan: ”Johtamisessa korostuu empatian ja tunneälyn merkitys.”³²⁵ Empatiaa käsitteinkin jo aiemmin. Henkilöstöstrategiaan tunneäly on nostettu ehkä siitä syystä, että: ”Tunneälyä pidetään yhtenä keskeisimpänä nykyaikaisen johtajuuden elementeistä.”³²⁶ Erityisesti työelämässä menestymisessä: ”Korostuvat tunneälytaidot.”³²⁷ Sinällään helpottavaa on käsitys siitä, että: ”Tunneäly on taito, jota meillä kaikilla luontaisesti on. Kysymys onkin vain sen kaivamisesta esiin, huoltamisesta ja käyttöönotosta.”³²⁸ Voidaankin todeta, että kyse on enemmänkin omasta halusta olla tunneälykäs kuin mistään muusta. Tietenkin kokemus tuo varmuutta ja: ”Vanhemmilla ihmisillä on keskimäärin paremmat tunneälytaidot kuin nuorilla. Näin ollen ”vanhuus ja viisaus” -sanonta viittaa ennen kaikkea tunneälytaitojen kehittymiseen.”³²⁹ Kuten todettua, haluan ajatella, että kyse on enemmänkin halusta kuin iästä, vaikka kokemuksella on omat vetoavat puolensa.

Tony Dunderfelt on muokannut oman versionsa tunneälyn viidestä perustekijästä. Nämä ovat:

1. Tietoisuus omista tunteista
2. Omien tunteiden käsittelyn taito
3. Itsensä motivoiminen
4. Toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen
5. Ihmissuhteiden vaaliminen ja hoitaminen³³⁰

³²⁰ Hollis 2007, 219

³²¹ Pirinen 2014, 47

³²² Hollis 2007, 219

³²³ Kaski & Kiander 2007, 169

³²⁴ Kaski & Kiander 2007, 170

³²⁵ Poliisin henkilöstöstrategia, 5

³²⁶ Salonen 2017, 239

³²⁷ Virolainen & Virolainen 2016, 63

³²⁸ Saarinen 2001, 251

³²⁹ Saarinen 2001, 29

³³⁰ Dunderfelt 2001, 133-134

Eveliina Salosen mukaan tunneäly on yksilön kykyä:

- Tiedostaa ja tunnistaa omat tunteensa (itsetietoisuus)
- Hallita omat tunnereaktionsa (itsesäätely)
- Hyödyntää omia tunteitaan itsensä motivoimisessa (motivaatio)
- Tunnistaa ja tulkita muiden ihmisten tunteita (empatia)
- Sopeuttaa omaa toimintaansa muiden tunteisiin sekä johtaa suhteita ja rakentaa verkostoja (sosiaaliset taidot)³³¹

Melkoisen yhteneväiset ovat Dunderfeltin ja Salosen listaukset enkä löydä syitä miksi olla heidän kanssaan erimielinen listauksiin liittyen. Kaikki listatut asiat ovat mielestäni erittäin oleellisia. Yksikään osa-alue ei ole toistaan tärkeämpi eikä mitään voi jättää pois. Persoonasta riippuen tietyt asiat saattavat olla helpompia toteuttaa kuin toiset. Tämän takia painotukset tulisi olla henkilöstä ja yhteisöstä riippuvaisia. Yhdessä nämä kuitenkin muodostavat kokonaisuuden, jossa vahvuuksilla tulisi yrittää kompensoida heikkouksia, jatkuvaa kehittämistä ja muokkausta unohtamatta.

Mikael Saarisen määrittely tunneälyyn on laajempi ja monimutkaisempi. Se sisältää viisi tunneälyn päätekijää ja 15 tunneälyn osatekijää. Ne ovat:

”5 tunneälyn päätekijää, jotka kuvaavat tunneälyn ilmenemisen ulottuvuuksia toiminnassamme: intra- ja interpersoonallinen tunneäly, sopeutuminen, paineensieto ja yleinen hyvinvointi.

...

15 tunneälyn osatekijää, jotka kuvaavat asenteita, ajattelu-, toiminta- ja reagoititapoja: itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, empatia, sosiaalinen vastuu, vuorovaikutus, todellisuudentaju, ongelmanratkaisu, joustavuus, stressinsieto, impulssien hallinta, onnellisuus ja optimismi.”³³²

Jotenkin minulle syntyy käsitys siitä, että Dunderfeltin ja Salosen mallit ovat käyttökelpoisempia kuin Saarisen. Ainakin Dunderfeltin ja Salosen mallit eivät vaadi niin paljoa käsitteilyä. Voisi todeta kuten usein käy strategiатыön osalta, että käsitteitä on liikaa ja kaikki käytettävissä oleva aika menee käsitteiden määrittelyyn eikä tärkeintä asiaa eli toteutusta ehditä käsittelemään kunnolla. Yksinkertainen ja selkeä on kaunista tässäkin asiassa. Toki ehkä tämä mielipiteeni kertoo enemmän kirjoittajansa kognitiivisista kyvyistä kuin mistään muusta. Kuitenkin uskon vahvasti perusasioihin ja niiden toteuttamiseen. Uskon, että perusasioiden toteuttamisella saadaan varmuudella enemmän tulosta aikaan kuin monimutkaisella käsitteistöllä ja prosesseilla. Tämä pätee myös tunneälyn osalta.

Kuten jo aiemmin totesin: ”Tunneäly on tärkeämpi tekijä työssä menestymistä ennustettaessa kuin perinteinen kognitiivinen älykkyys.”³³³ Tämä on mielestäni jo yksi osoitus, minä takia ryhmässä on voimaa. Selvää on, että tulokset tulevat ryhmätyönä. Sopiva yhdistelmä riittävän tunneälyisiä ihmisiä pystyvät yliajan parempiin tuloksiin kuin ryhmä kogni-

³³¹ Salonen 2017, 239

³³² Saarinen 2001, 26

³³³ Saarinen 2001, 31

tiivisesti älykkäitä yksilöitä. Tämän takia kehityksen kärjessä olevat ja siellä pysyä haluavat yhtiöt, kuten Google, joukkoistavat kehitystyötään. Vaikka heillä on mahdollisuus palkata kaikki maailman parhaat yksilöt palkkalistoilleen ja tarjota heille riittävät, jopa massiiviset resurssit, he käyttävät kehittämistyössään joukkoistamista ja lohkoketjuja. He ovat todenneet, ettei ole mahdollista pärjätä kilpailussa ilman niitä.

3.8 Työkalut käsitellä tunteita

Lähtökohta tunteiden käsittelyyn on se, että olemme vastuussa omista tunteistamme. Voidaanko meidän katsoa olevan syyllisiä aiheutuneisiin tunteisiin niin aina näin ei ole. Meitä kohdellaan väärin tai kohtaamme onnettomuuden ja näiden seurauksena olemme täynnä tunteita. Emme ole näihin tunteisiin syyllisiä mutta olemme niistä vastuussa koska: ”Tunteet ovat autonomisia ja häilyviä. Me emme valitse niitä: ne valitsevat meidät ja niillä on oma tahto.”³³⁴ Vastuu syntyy kun tunnemme tunteen. Voimme valita miten tuohon tunteeseen reagoimme koska: ”Tunteiden säätely on opittavissa oleva taito.”³³⁵ Onneksi näin on. Muuten käytöksemme olisi täysin tunteiden vietävissä ja temperamentti ratkaisisi satunnaisen reaktion ja lopputuloksen. Emme siis voi vaikuttaa siihen millaisia tunteita elämäsämme kohtaamme mutta olemme vastuussa siitä, miten niihin suhtaudumme ja miten tunteen pohjalta toimimme. Sen takia on ensiarvoisen tärkeää, että opimme käsittelemään tunteitamme.

Tunteiden käsittelyssä tulisi keskittyä ratkaisukeskeisyyteen eikä varsinkaan negatiivisiin tunteisiin tule ripustautua. Jos ripustautuminen kuitenkin tapahtuu ja alamme hahmottaa itsemme: ”Vain masentuneeksi ihmiseksi, todennäköisesti muutun sellaiseksi.”³³⁶ Kyse on siis siitä, että tunnistamme tunteemme ja luomme itsellemme olosuhteet käsitellä niitä. Nämä olosuhteet eivät välttämättä tarvitse olla fyysisiä vaan enemmänkin psyykkisiä. Jos olemme väsyneitä tai kireässä vireystilassa niin heikko tunteiden käsittelykyky on enemmän kuin todennäköinen.

Helena Åhman listaa asioita, joilla voi vaikuttaa tunteeseen ennen tilannetta:

- Vaikuta ajankohtaan
- Pohdi tilanteita jo ennalta
- Muuta tilannetta jotenkin
- Ohjaa odotuksia
- Mielikuvaharjoittele ³³⁷

Haluaisin listauksesta nostaa esiin kaksi kohtaa. Ne ovat: vaikuta ajankohtaan ja ohjaa odotuksia. Ajankohdan vaikuttamisella Åhman tarkoittaa, että pitäisi kysyä itseltään: ”Onko juuri nyt oikea aika hoitaa tämä asia; olenko oikeassa tunnetilassa?”³³⁸ Aina ei ole mahdol-

³³⁴ Hollis 2007, 251

³³⁵ Kaski 2006, 100

³³⁶ Saarinen 2001, 159

³³⁷ Åhman 2012, 236-237

³³⁸ Åhman 2012, 236

lista valita aikaa mutta yleisimmin on ja tällöin valinnanvapaus on syytä käyttää hyväksi. Tunnetila harkinnan rinnalle on syytä nostaa myös vireystilan arviointi, varsinkin vaativien asioiden noustessa esiin ja vaatien toimenpiteitä. Vuorokauden ja työpäivän mittaan vireys-tila ja tunnetilat vaihtelevat melkoisesti, joten vaativat asiat täytyy käsitellä silloin kun kapasiteetti ja tunnetila pystyvät tarjoamaan eniten vastetta vaadittuun asiaan. Kohdalla ohjaa odotuksia Åhman tarkoittaa sitä, että: ”Odotukset ovat avain kaikkeen sosiaaliseen kanssakäymiseen”³³⁹. Olen tottunut ajattelemaan, että suurista odotuksista tulee suuria pettymyksiä. Sen takia odotukset tulisi säätää sopiviksi ja mieluummin riittävän pieniksi koska on kokemukseni mukaan parempi yllättyä myönteisesti kuin pettyä liian mittavien odotusten takia. Kuitenkin odotuksen kumpuavat aina enemmän itsestä ja omista mielikuvista kuin toisen tuottamista tai lupaamista tosiseikoista.

Helena Åhman listaa keinoja, joilla on mahdollista säädellä tunteita tilanteen ollessa käsillä. Keinot ovat:

- Hyväksy tunne
- Nimeä tai leimaa tunne
- Kuuntele tunnetta
- Suuntaa huomio uudella tavalla
- Aktivoidu, lähde kävelylle, lepää
- Valikoi tulkinta
- Etäännytä

Haluaisin tästä listauksesta nostaa esiin tunteen hyväksymisen ja tulkinnan valikoimisen. Mielestäni kaikki tunteiden käsittelyssä lähtee hyväksymisestä. Sen takia täytyy hyväksyä: ”Ensitunne, onpa se mikä tahansa.”³⁴⁰ Käsittelyn voi aloittaa hyväksynnän pohjalta. Jos ei hyväksy tunnetta tai kieltää sen, voi olla varma, että käsittelykään ei onnistu koska käsittelee väärää asiaa. Åhmanin mukaan tunteen tulkinta on valikoitava tietoisesti, koska: ”Tarkoituksenmukainen ajattelu ja tulkinta ovat valintoja.”³⁴¹ Tämän takia pitäisi harjoitella: ”Kääntämään katse automaattisesti mahdollisuuteen tai ratkaisuun”.³⁴² Sen olen havainnut useasti, että vanhan vatvominen ja syyllisten osoittelu, eivät vie asiaa ollenkaan eteenpäin. Voisin todeta, että päinvastoin. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö koetuista tunteista tulisi ottaa opiksi vaan sitä, että hetken ollessa käsillä, on keskityttävä rakentavaan ja ratkaisukeskeiseen tulkinnan valikoimiseen. Tunteeseen ja tilanteeseen johtaneista syistä on tehtävä tarpeen mukaan analyysi jälkikäteen, jotta jatkossa kielteiset tilanteet olisi mahdollista välttää tulevaisuudessa.

Kyse on siis siitä, että: ”Tunne haluaa aina tulla nähdyksi.”³⁴³ Yleisesti etukäteen yritämme oppia turruttamaan omat tunteemme, jotta: ”Emme tuntisi liikaa. Opimme kieltämään, tukahduttamaan, työntämään pinnan alle, projisoimaan muihin, etäännyttämään, irrottamaan

³³⁹ Åhman 2012, 237

³⁴⁰ Åhman 2012, 238

³⁴¹ Åhman 2012, 239

³⁴² Åhman 2012, 239

³⁴³ Salonen 2017, 265

– kaikki siksi, että voisimme välttää jotakin, minkä aavistamme olevan ylivoimaisen uhkaavaa.”³⁴⁴ Kieltäminen on jo lähtökohtaisesti epätoivottavaa koska: ”Tunteet ovat elintärkeä osa toimintamme säätelyjärjestelmää.”³⁴⁵ Tunnetilan noustessa, tukahduttamisyhteyksestä huolimatta, olisi tärkeää tunnistaa, kohdata ja hyväksyä omat tunteensa. Näiden tunteiden: ”Läpikäymisen aikana kannattaa olla itselleen armollinen ja lempeä.”³⁴⁶ Jos emme tunnista, kohtaa ja hyväksy vaikealta tuntuvia tunteita, niiden: ”Kieltäminen toimii juuri päinvastoin, kuin sen toivoisi toimivan: kieltäminen vain vahvistaa tunnetta.”³⁴⁷ Jos emme vahvistumisesta huolimatta hyväksy tunteitamme: ”Voi näiden ensisijaisten eli kyseisessä tapahtumassa aidosti heräävien tunteiden päälle rakentua toissijaisia tunteita. Toissijaiset tunteet suojaavat ihmisen minää haavoittumiselta.”³⁴⁸ Tällaisia toissijaisia tunteita on esimerkiksi viha tai raivo, joilla oma avuttomuus peitetään. Samalla raivo tai viha hyväksytään reaktioksi tilanteeseen. Ensiarvoista olisi kuitenkin hyväksyä ensisijainen tunne koska: ”Usein jo pelkästään tällainen hyväksymisprosessi auttaa päästämään irti tunteesta.”³⁴⁹ Hyväksymisprosessissa voi käyttää apunasi mielikuvia, jotka: ”Auttavat tunnetilojen muokkaamisessa.”³⁵⁰ Nouseva tunne saattaa olla seurausta myös menneestä tapahtumasta, esimerkiksi silloin kun käsillä olevassa tilanteessa on vastaavanlaisia elementtejä kuin josain aiemmassa, epämiellyttävässä tilanteessa. Tuon menneen tapahtuman tunteet pitäisi käydä läpi: ”Rehellisesti ja avoimesti. Hyväksy tämä mennyt tapahtuma ja siihen liittyneet tunteet osaksi elämääsi. Tiedosta myös, että nämä tunteet eivät itse asiassa liity nyt käsillä olevaan tilanteeseen, vaan ovat vain muistutus aiemmasta.”³⁵¹

4 Kohtaaminen

“Ole lempeä. Jokaisella kohtaamallasi ihmisellä on hyvin suuri ongelma.”

- Filos Aleksandrialainen³⁵²

”People will forget what you said,
people will forget what you did,
but people will never forget how you made them feel”

- Maya Angelou

Maya Angelou on onnistunut tiivistämään yhteen lauseeseen miksi tunteet ja kohtaaminen ovat täysin toisistaan erottamattomat. Vain tuntemalla, myötäelämällä ja kohtamaalla voimme vaikuttaa sekä tulla vaikuttuneeksi keskinäisestä yhteydestä. Tämä jo siitäkin yksinkertaisesta syystä, että: ”Ihminen ei ole yksilö. Ihminen on suhdelo. Elämä tapahtuu

³⁴⁴ Hollis 2007, 88

³⁴⁵ Gjerstad 2015, 65

³⁴⁶ Salonen 2017, 263

³⁴⁷ Salonen 2017, 264

³⁴⁸ Kaski 2006, 98

³⁴⁹ Salonen 2017, 279

³⁵⁰ Enäkoski 1996, 165

³⁵¹ Salonen 2017, 262

³⁵² Hollis 2007, 248

ihmisten keskellä”.³⁵³ Elämä siis tapahtuu kohtaamisten kautta ja pääoman kartuttaja tartuttaa energian myös kanssakulkijoihinsa, toivottavasti. Kohtaamisen laatu on erittäin merkittävä seikka huomioitavaksi, koska se määrittelee vuorovaikutussuhteen syvyyden. Tämän takia kohtaamista ei voi eikä pysty delegoimaan. Tehtäviä delegoidaan, kohtaamista ei.

Jotain kohtaamisen voimasta kertoo myös tapa, jolla Porin prikaatin komentaja Rami Saari muutti uusien alokkaiden kohtaamista heidän ensimmäisinä palveluspäivinä. Perinteisen massan ja simputuksen kaltaisen turhan pompotuksen sijaan: ”Varusmiehiä käsitellään yksilöinä”³⁵⁴ ja ensimmäisen kahden viikon aikana yritetään tunnistaa tukea tarvitsevat yksilöt. Tämän yksilökohtaisen kohtaamisen hyöty on mitattavissa, jopa numeerisesti: ”Porin prikaatin peruskoulutuskauden aikaiset palveluksen keskeytykset vähenivät saapumiserää kohti sadalla henkilöllä, mikä on noin viisi prosenttia kaikista.”³⁵⁵ Tämä muutos on saatu aikaan vain vuodessa ja uudistus on vielä kesken. Tällainen merkittävä muutos, puolustusvoimien kaltaisessa konservatiivisessa organisaatiossa on mielestäni hämmästyttävä. Melkoista rohkeutta ajatella uudella tavalla ja kohdata perinteisesti kasvottomana massana kohdellut alokkaat yksilöinä. Rami Saari tuntuu ymmärtäneen mitä Tommy Hellstén tarkoitti kirjoittaessaan: ”Me olemme ihmisiä ja ihmisinä meidät pitäisi kohdata. Ei virkamies tai ammattilainen menetä mitään ollessaan inhimillinen, päinvastoin.”³⁵⁶

Tommi Pärmäkoski oli Sebastian Vettelin kuntovalmentaja kolmen vuoden ajan (2008-2011). Tuona aikana Vettel nousi rivikuljettajasta kaksinkertaiseksi maailmanmestariksi. Tämän jälkeen Vettel voitti vielä kaksi maailmanmestaruutta. Pärmäkoski kuvaa Vettelin suurimmaksi vahvuudeksi hänen inhimillisyyttään ja taitoa tulla toimeen ihmisten kanssa³⁵⁷. Pärmäkosken mukaan Vettelillä oli kyky saada ihmiset ympärillään tuntemaan itsensä tärkeiksi ja hyväksytyiksi³⁵⁸. Mielestäni Pärmäkoski kuvaa tässä kohtaamisen tärkeimmät tavoitteet ja miltä kohdatuksi tuleminen tuntuu.

Mielestäni Matti Alahuhta kiteyttää kohtaamisen kun hän kuvailee: ”Johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista.”³⁵⁹ Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että: ”Johtaja ei saisi olla vaativa.”³⁶⁰ Sen verran vain sivuten valmentavaa johtamista, että vaativuutta mainitaan harvoin kun kuvaillaan valmentavaa johtamista. Valmentavaan johtamiseen kun haetaan analogiaa urheiluvalmennuksesta niin toivoisin, että keskusteltaisiin myös vaativuudesta. Urheilussa useimmiten urheilija itse on itseään kohtaan vaativa, joskus jopa liiankin. Näissä tapauksissa valmentajan ei tarvitse vaatia. Jos urheilija ei itse vaadi itseltään tarpeeksi, on se valmentajan tehtävä vaatia tai saada valmennettava vaatimaan. Jos huippu-urheilija ei ole itseään kohtaan vaativa, on hyvin todennäköistä, että hän ei ole huippu-urheilija laisinkaan. Huipulle ei päästä sillä tavalla, että valmentaja pakottaa. Työelämässä

³⁵³ Martela & Jarenko 2015, 60

³⁵⁴ Huhtanen 2018, A 42

³⁵⁵ Huhtanen 2018, A 42

³⁵⁶ Hellstén 2013, 28

³⁵⁷ Hintsa & Saari 2016, 214

³⁵⁸ Hintsa & Saari 2016, 214

³⁵⁹ Alahuhta 2015, 17-18

³⁶⁰ Alahuhta 2015, 18

monikin asia on toisin. Huipputyöntekijöiden kohdalla analogia toimii mutta alisuorittajan kohdalla hyvinkin heikosti. No, palataan kohtaamiseen, jolla uskon saatavan parempia tuloksia aikaan kuin valmentamisella keskimäärin työelämässä. Kohtaamisessa: ”Järkiäly saa rinnalleen tunneälyn, joka tekee tapaamisesta merkityksellisemmän: ”Kohtaamisen.”³⁶¹ Tähän päästäkseen, tarvitaan kohtaamisen avaimia, jotka ovat: ”Toisen tunnetilan ymmärtäminen, intuitioon luottaminen, improvisaatiokyky, empaattisuus ja uskallus olla vuorovaikutuksessa.”³⁶² Tuosta listauksesta pitäisin itse tärkeimpänä uskallusta olla vuorovaikutuksessa. Varsinkin vaativissa ja tuloshakuisissa kuulusteluissa tämä on mielestäni elinehto. Toki se on elinehto myös kaikessa muissakin tuloshakuisissa tilanteissa. Uskon vahvasti, ettei ole mahdollista päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ilman uskallusta olla vuorovaikutuksessa. Tämä on osin sama asia kuin haavoittuvaisuus, josta edellisessä luvussa kirjoitin. Kohtaamisessa tärkeintä on ilma ihmisten välissä ja se vaatii uskallusta. Tämä jo siitäkin syystä, että: ”Vahva voi olla vasta, kun uskaltaa olla heikko.”³⁶³ Kohtaamisessa merkittävässä osassa on viestintä ja: ”Vuorovaikutuksessa kohtaavat niin sanallinen kuin sanatonkin ilmaisu.”³⁶⁴ Suurin osa ihmisistä on: ”Herkkävireisen tietoisia siitä, kuinka haluavat tulla kohdatuiksi. Kun sopeutat viestisi siihen, kuinka toinen haluaa tulla kohdatuksi, viestintäsi on tehokkaampaa.”³⁶⁵ On kuitenkin muistettava, että viestinnästäsi toiselle välittyy vain se, joka: ”Jää jäljelle sen jälkeen kun se on siivilöitynyt hänen tulkinnallisten viitekehystensä, ennakkoluulojensa ja ennakkokäsitystensä läpi.”³⁶⁶ Jos kumpikin osapuoli onnistuu viestinnässään niin: ”Kohtaaminen tekee näkeväksi, avaa meidät tajuamaan olemassaolon uusia tasoja, sosiaalisuus tekee meidät selvänäköisiksi.”³⁶⁷ Lopputuloksen saattaa olla: ”Todella vaarallisia ideoita.”³⁶⁸ Tämä siis vain ja ainoastaan vaarallisten ideoiden positiivisessa merkityksessä. Nämä ideat edellyttävät sitä, että päämäärää ei yritetä yksipuolisesti hallita ja tuloksena saadaan: ”Uusi tulkinta asioista ja tilanteesta. Tämä tarkoittaa kontrollista luopumista ja tietämättömyyden sietämistä.”³⁶⁹ Tässäkin siis viittaus haavoittuvaisuuden suuntaan, koska on luovuttava: ”Omasta rajatusta tilastaan, jakamaan sen muiden kanssa. Se voi olla omia voimia kuluttavaa ja viedä aikaa.”³⁷⁰ Prosessin voisikin kiteyttää: ”Kohtaa, mieti, tunne, elä läpi.”³⁷¹ Tämän jälkeen kohtaamisen tulokset täytyy siirtää myös käytäntöön koska: ”Kohtaamisen takana pitää olla myös tekoja.”³⁷²

Suurimmat kohtaamisen esteet löytyvät meistä itsestämme. Haluttomuus tasa-arvoiseen kohtaamiseen johtuu joko ulkoisista tai sisäisistä syistä. Ulkoiset syyt saattavat olla negatiiviset tuntemukset henkilöstä tai aiemmista tapaamisista. Sisäisille syille, emme usein-

³⁶¹ Enäkoski 1996, 5

³⁶² Enäkoski 1996, 8

³⁶³ Enäkoski 1996, 69

³⁶⁴ Enäkoski 1996, 153

³⁶⁵ Erikson 2017, 13

³⁶⁶ Erikson 2017, 13

³⁶⁷ Dunderfelt 2001, 149

³⁶⁸ Rehn 2011, 167

³⁶⁹ Kaski & Kiander 2007, 124

³⁷⁰ Dunderfelt 2001, 115

³⁷¹ Enäkoski 1996, 113

³⁷² Enäkoski 1996, 144

kaan pysty kertomaan yhtä selkeää syytä. Meissä herännyt tunne estää täyspainoisen kohtaamisen, on se muun elämän kannalta kuinka tärkeä kohtaaminen tahansa. Yksityiselämässä meidän on syytä, jo oman hyvinvoinnin takia, karsia kaikki tapaamiset pois, jotka tuottavat meille mielipahaa. Osa ihmisistä vain on sellaisia energia-imureita, joiden kohtaamisen jälkeen on itse täysin tyhjä ja energiat anastettu. Kohtaamisesta parhaimmillaan saatava voimaantuminen on todella kaukana. Työelämässä emme voi valita kohtaamisiamme omista lähtökohdistamme ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Työssä suoriutumisen takia meidän on tavattava ne henkilöt, jotka ovat osa työelämäämme. Tuolloin on kohtaamiseen käytettävä vielä enemmän huomiota, jotta saamme työelämän tarpeet tyydytettyä mahdollisimman hyvin. Tämä korostuu esimiesasemassa. Jos kohtaaminen epäonnistuu niin pahimmillaan se johtaa: ”Kyvykkäiden ihmisten turhautumiseen ja hakeutumiseen muualle, koska he eivät koe voivansa käyttää hyväksi kaikkea osaamistaan.”³⁷³ Niin esimiehenä kuin muutenkin, omalla tuntemuksella sekä olotilalla on entistä suurempi merkitys. Jos: ”itsellä on paha olla, ei ole mitä antaa. Kun vihaa ei voi suoraan näyttää, se naamioituu tärkeilyksi, kyynisyydeksi ja saa ihmisen asettumaan asiakkaan yläpuolelle.”³⁷⁴

4.1 Persoonatyyppejä

On olemassa todella monia tapoja määritellä erilaisia persoonatyyppejä, esimerkiksi: Enneagrammi ja MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Myös Gretchen Rubin on määrittänyt tapojen suhteen taipumus- / persoonallisuustyyppit neljään osaan, jotka ovat kapinallinen, ylläpitäjä, velvoittaja ja kyseenalaistaja.³⁷⁵

Valitsin tähän opinnäytteeseeni hyvinkin populaarin version, joka mielestäni on riittävän karkea jaottelu tähän asia yhteyteen. Kuitenkin maapallolla on noin 7 miljardia yksilöä, joten kategorioiden sisällä on merkittävää vaihtelua, eikä sillä ole merkittävää eroa, onko kategorioita 4, 16 tai jokin muu lukumäärä. Kaikki ihmiset ovat kuitenkin erilaisia ja sellaisina heidät tulee kohdata. Ei ole tarkoituksen mukaista, saati kannattavaa, ensin tunkea toista ihmistä lokeroon, johon ei täysin sovi ja sen jälkeen vasta kohdata hänet persoonana. Tämän takia valitsemani karkea jaottelu on riittävän suuntaa antava. Thomas Erikson jaottelee persoonat neljään erilaiseen, vahvasti yksinkertaistettuun tyyppiin, joita kuvataan värien avulla. Värit ovat sininen, punainen, vihreä ja keltainen, joiden keskeiset ominaisuudet on kerätty alla olevaan kuvaan.

³⁷³ Parppei 2018, 79

³⁷⁴ Hellstén 2013, 27

³⁷⁵ Rubin 2015

ANALYYTTINEN • Reagoi hitaasti • Ponnistelee organisoidakseen asioita • Ei kiinnostunut ihmissuhteista • Aikaperspektiivi: taaksepäin • Toimii varovaisesti • Ei pidä asioihin sekaantumisesta	HALLITSEVA • Reagoi nopeasti • Ponnistelee päästäkseen johtamaan muita • Ei kiinnostunut hienotunteisuudesta ihmissuhteissa • Aikaperspektiivi: nykyhetki • Toimii välittömästi • Ei pidä tehottomuudesta
VAKAA • Reagoi rauhallisesti • Ponnistelee luodakseen yhteyksiä • Ei kiinnostunut muutoksesta • Aikaperspektiivi: nykyhetki • Tukee toisia • Ei pidä konflikteista	INNOSTAVA • Reagoi nopeasti • Ponnistelee ottakseen muita mukaan • Ei kiinnostunut rutinista • Aikaperspektiivi: tulevaisuus • Toimii impulsivisesti • Ei pidä toisten ulossulkemisesta

Kuva 3. Persoonatyypin ominaisuudet³⁷⁶

Siniset ovat: ”Rauhallisia ja järkeviä”³⁷⁷, jotka: ”analysoi: lajittelee, arvottaa ja tuomitsee.”³⁷⁸ Voisikin siis todeta, että sininen on perinteinen pedantti-pentti, jolle: ”Ainutkaan yksityiskohta ei ole liian vähäpätöinen huomioitavaksi.”³⁷⁹ Heitä leimaa tietynlainen insinöörimäisyys: ”He ovat tarkkoja, järjestelmällisiä, laatu-tietoisia ja faktoihin suuntautuneita.”³⁸⁰ Tämän ansiosta he: ”Pitkällä tähtäimellä he säästävät valtavasti aikaa.”³⁸¹ Tämä ei olisi mahdollista ilman: ”Hienostuneita järjestelmiä, jotka minimoivat mahdollisesti vastaan tulevat riskit.”³⁸² En tiedä onko se heikkous vai vahvuus, mutta ”Prosessi on päätöstä tärkeämpi asia siniselle tyypille.”³⁸³ Sinällään samaan linjaan menee myös heidän halunsa: ”Irrottautua kaikenlaisista tunteista, siinä määrin kuin se vain on mahdollista, ja tuoda niiden tilalle puhdasta logiikkaa.”³⁸⁴ Kumpikin näistä voi olla sekä heikkous, että vahvuus. Kyse on siitä, miten henkilö itse asian tunnistaa ja hyötykäyttää. Kuten aiemmassa luvussa kävi ilmi, logiikalla kun ei ole mahdollista peittää tunteiden vaikutusta. Logiikalla on myös kääntöpuolensa koska siniset: ”saattavat masentua kovasti, kun asiat eivät suju heidän toivomallaan tavalla.”³⁸⁵ Tämä kuvastaa sitä, että he ovat: ”Yleisesti ottaen äärimmäisen

³⁷⁶ Erikson 2017, 26

³⁷⁷ Erikson 2017, 85

³⁷⁸ Erikson 2017, 67

³⁷⁹ Erikson 2017, 70

³⁸⁰ Erikson 2017, 75

³⁸¹ Erikson 2017, 74

³⁸² Erikson 2017, 74

³⁸³ Erikson 2017, 74

³⁸⁴ Erikson 2017, 76

³⁸⁵ Erikson 2017, 76

varovaisia ja turvallisuushakuisia.”³⁸⁶ Arjessa ja: ”Normaaleissa olosuhteissa he ovat todella rauhallisia ja tasapainoisia.”³⁸⁷

Punainen on ”dynaaminen ja ripeä yksilö.”³⁸⁸ Tämän lisäksi he ovat: ”Päämäärätietoisia ja ulospäinsuuntautuneita, ja he nauttivat haasteista.”³⁸⁹ Tällainen käyttäytymismalli aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä ja tuntemuksia kovuudesta: ”Punaisen käyttäytymismallin tunnuspiirre onkin juuri kyky selviytyä vaikeista tilanteista ja haasteista.”³⁹⁰ Yleisellä tasolla voidaankin sanoa, että: ”Punaiset tyypit ovat äärimmäisen voimakkaita”³⁹¹, jotka mielellään ottavat johtajan asema. Uskoessaan lujasti asiaansa ja innostuessaan: ”He antavat ihmisten ymmärtää, että kyseessä on vallitseva ja ainoa totuus.”³⁹² Heistä tulee kontrolloivia, pomottelevia ja toisinaan jopa mahdottomia. He astuvat jatkuvasti toisten varpaille.”³⁹³

Vihreät ovat: ”Joustavia ja mukavia.”³⁹⁴ Toimituksen huomautuksena, että tämä ei liity millään tavalla puoluepolitiikkaan. No, takaisin asiaan. Persoonatyyppinä vihreät: ”Ovat tasapainoisempia”³⁹⁵ ja ottavat asiat: ”Huomattavasti rauhallisemmin.”³⁹⁶ Vastaavalla tavalla: ”Vihreät tyypit pyrkivät usein sulautumaan joukkoon, mikä tekee heistä muita tasapainoisempia ihmisiä.”³⁹⁷ Ehkä tämän takia: ”Vihreät tyypit ovat myös uskomattoman taitavia joukkuepelaajia.”³⁹⁸ Joukkuepelaaminen ei vain ole mahdollista, jos ei sulaudu joukkoon ja toimi kohti yhteistä tavoitetta. Tilanne työyhteisössä on täysin samanlainen. Samanlaista suhtautumista erilaisuuteen ja ominaisuuksiin, joihin: ”Vihreät suhtautuvat äärimmäisen sallivasti.”³⁹⁹ Näiden ominaisuuksien perusteella voisi sanoa, että: ”Vihreä tyyppi on ystävällisyyden perikuva.”⁴⁰⁰ Jos mietitään kohtaamisen kannalta, on: ”Vihreillä tyypeillä on aito taito kuunnella inhimillisiä ongelmia.”⁴⁰¹ Tämä ominaisuus on erityisen tärkeää kohtaamisessa. Varsinkin kun ”Vihreä tyyppi on aina kiinnostuneempi sinusta kuin itsestään”⁴⁰² Vaikka ei omaisikaan vihreitä ominaisuuksia, on muistettava olla kiinnostuneempi toisesta kuin itsestään. Tarkoitus ei ole olla samaa mieltä vaan kuunnella ja yrittää oppia.

³⁸⁶ Erikson 2017, 73

³⁸⁷ Erikson 2017, 80

³⁸⁸ Erikson 2017, 29

³⁸⁹ Erikson 2017, 29

³⁹⁰ Erikson 2017, 36

³⁹¹ Erikson 2017, 40

³⁹² Erikson 2017, 38

³⁹³ Erikson 2017, 85

³⁹⁴ Erikson 2017, 85

³⁹⁵ Erikson 2017, 55

³⁹⁶ Erikson 2017, 56

³⁹⁷ Erikson 2017, 56

³⁹⁸ Erikson 2017, 58

³⁹⁹ Erikson 2017, 57

⁴⁰⁰ Erikson 2017, 57

⁴⁰¹ Erikson 2017, 65

⁴⁰² Erikson 2017, 57

Keltaisen persoonatyypin edustajat ovat: ”Viihdyttäviä ja leppoisia”⁴⁰³, jotka ovat: ”Myös hyvin tyypillisesti tunneihmisiä.”⁴⁰⁴ Tämä tunneihmisyys näkyy niin, että: ”He innostuvat ja ihastuvat helposti ja kertovat mieluusti tunteistaan muille, toisinaan jopa ventovieraille.”⁴⁰⁵ Tätä kuvastaa myös se, että: ”Keltaiset tyypit elävät elääkseen ja keksivät aina nautinnon aiheita.”⁴⁰⁶ Voisi sanoa heidän olevan siis leppoisia hedonisteja. Keltaisen persoonatyypin ihmiset: ”Ovat niin positiivisia ja iloisia, että he levittävät ympärilleen valtavasti iloa ja lämpöä. Heidän taipumaton optimisminsa murtaa tehokkaasti kaiken mahdollisen vastarinnan.”⁴⁰⁷ Tämän myötä he haluavat: ”Löytää mahdollisuuksia ja nähdä ratkaisuja”⁴⁰⁸, joka tuo mukanaan kyvyn: ”Käännellä ja väännellä asioita päästäkseen eteenpäin.”⁴⁰⁹

Keltaisella persoonatyypillä on: ”Täysin ainutlaatuinen taito kohdata aidosti joka ainoa tapaamansa ihminen.”⁴¹⁰ Tässä helpottaa se, että: ”Keltaisen tyypin perusominaisuuksiin kuuluu nimenomaan kyky luoda ihmissuhteita.”⁴¹¹ Keltaisen tietävät, että: ”Viestin kantaaja, on yhtä tärkeä kuin viesti itse. Siksi he ovat tarkkoja siitä, että kohtaavat ihmiset yksilönä.”⁴¹² Yksilönä kohtaaminen onkin ainoa tapa, jolla kohtaaminen voi onnistua.

Nämä persoonatyypit voidaan myös jaotella nelikenttään suhteutettuna toisiinsa, kuten alla olevassa kuvassa.

⁴⁰³ Erikson 2017, 85

⁴⁰⁴ Erikson 2017, 44

⁴⁰⁵ Erikson 2017, 45

⁴⁰⁶ Erikson 2017, 43

⁴⁰⁷ Erikson 2017, 48

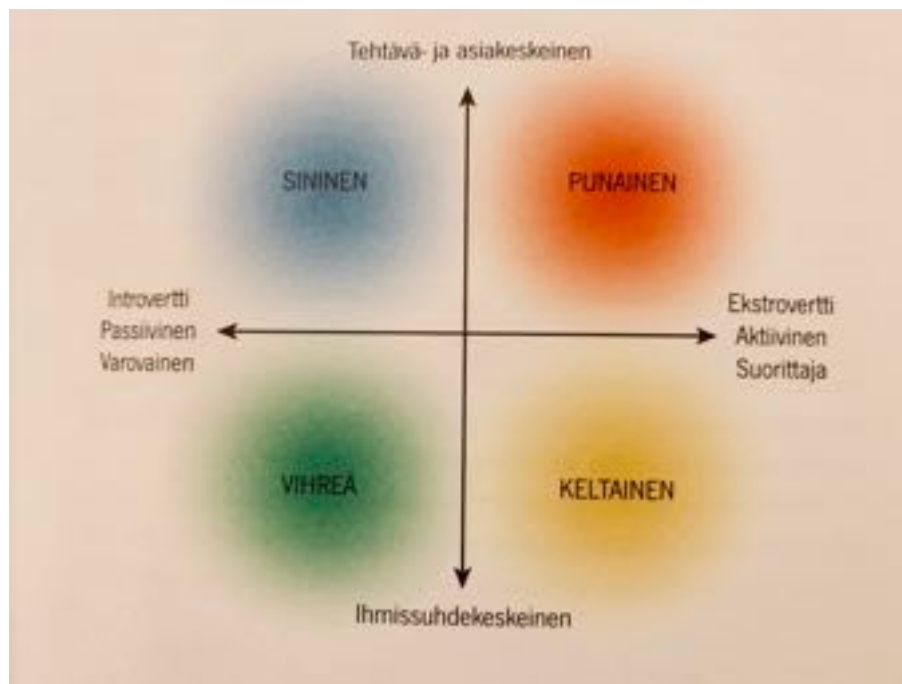
⁴⁰⁸ Erikson 2017, 47

⁴⁰⁹ Erikson 2017, 49

⁴¹⁰ Erikson 2017, 44

⁴¹¹ Erikson 2017, 52

⁴¹² Erikson 2017, 51



Kuva 4. Persoonatyypit suhteutettuna toisiinsa ⁴¹³

Persoonallisuustyypit voisi tiivistää mielestäni yhteen lauseeseen: Jokainen on meistä erilainen ja tulisi tulla kohdatuksi yksilönä. Kukaan meistä ei mahdu vain yhden määritelmän alle. Perusvire, temperamentti ja luonne säilyvät mutta toimintamme vaihtelee. Sinällään ei ole merkitystä onko henkilö vihreä vai punainen jos häntä ei haluta aidosti kohdata, ei kohtaaminen onnistu, vaikka kuinka osaisimme sovittaa hänet oikeaan lokeroon.

4.2 Vaikuttaminen

Vaikuttamisen taika on siinä, että: ”Huomioimalla ja tunnistamalla tunteet pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin paljon tehokkaammin kuin tiukalla argumentoinnilla tai varsinkaan aggressiivisuudella.”⁴¹⁴ Parhaimmillaan vaikuttamisella on: *”Kaksisuuntainen vuorovaikutus: Parhaimmillaan sekä vaikutat muihin ja vaikutut muiden ansiosta.”*⁴¹⁵ On siis selvää, että: ”Vaikuttamisen vahvin periaate on vastavuoroisuus.”⁴¹⁶ Kuten todettua, parhaimmillaan vaikuttaminen on: ”Osa hyvää elämää ja vuorovaikutusta.”⁴¹⁷ Että tämä olisi mahdollista: ”Meidän on laskeuduttava henkilökohtaiselle tasolle – puhuteltava juuri kyseistä ihmistä koskettavalla tavalla.”⁴¹⁸ Vaikuttaminen perustuu: ”Hyväksymisen ja pitämisen tunteiden hyödyntämiseen.”⁴¹⁹ Esimiestyössä vaikuttamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Johtajuus kun perustuu enemmänkin: ”Suostumukseen kuin käskemiseen. Johtajan täytyy suos-

⁴¹³ Erikson 2017, 25

⁴¹⁴ Helle 2018, 52

⁴¹⁵ Gjerstad 2015, 11

⁴¹⁶ Gjerstad 2015, 158

⁴¹⁷ Gjerstad 2015, 12

⁴¹⁸ Gjerstad 2015, 23

⁴¹⁹ Gjerstad 2015, 34

tutella.”⁴²⁰ Jos esimies ei: ”Onnistu vaikuttamaan tunteisiin, ei saa aikaan minkäänlaista muutosta.”⁴²¹ Jos siis haluaa vaikuttaa, on aloitettava siitä, että saa toisen: ”Tuntemaan olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi.”⁴²²

Eevastiina Gjerstad listaa kirjassaa yhdeksän vaikuttamisen periaatetta, joista kuusi ensimmäistä on lainattu Robert Cialdinilta ja kolme viimeistä hänen omaansa. Nämä periaatteet ovat:

1. Vastavuoroisuus
2. Pitäminen
3. Sosiaalinen paine
4. Niukkuus
5. Auktoriteetti
6. Johdonmukaisuus ja sitoutuminen
7. Helppous/käytännönläheisyys
8. Henkilökohtaisuus
9. Mieleenpainuvuus⁴²³



Kuva 5. Vaikuttamiskolmio⁴²⁴

⁴²⁰ Rumsfeld 2013, 197

⁴²¹ Larssen 2016, 90

⁴²² Perho 2019, 43

⁴²³ Gjerstad 2015, 22-23

⁴²⁴ Gjerstad 2015, 24

4.3 Konfliktointi

Disagreement is not disloyalty.

- Curtis E. Sahakian⁴²⁵

Konflikti käsitteenä luo heti negatiivisen tunnereaktion. Uutisissa puhutaan aseellisesta konfliktista, jossa ihmishenkiä on menetetty. Seuraavassa lauseessa kerrotaan, kuinka konfliktialueella on vaarallista ja sivulliset joutuvat kärsimään. Työyhteisössä konfliktilla on myös negatiivinen sointi. Onneksi kuitenkin työyhteisössä ei ole fyysisesti henki kyseessä mutta henkinen hyvinvointi useasti on. Aivan kuten aseellisessa konfliktissa, myös työyhteisön yhteenotossa sivullisen kärsivät samalla kun osalliset yrittävät tehdä toisesta selvää. Tämä on se perinteinen, negatiivinen määritelmä. On olemassa myös positiivisia konflikteja, jotka kehittävät ja vievät työyhteisöä tai organisaatiota eteenpäin. Tästä kertoo Kirsi Piha kirjassaan *Konflikti* päivässä. Tämä on myös se näkökulma, josta minä tätä asiaa haluan lähestyä, kehityksen kautta. Kun työhönsä suhtautuu intohimolla, haluaa sitä myös kehittää. Varsinkin, jos työyhteisössä on monia, jotka suhtautuvat intohimolla, on kehittämislle monia erilaisia vaihtoehtoja. Sen takia tarvitaan toisinajattelua eli konfliktointia, jotta pystytään löytämään sen hetkinen, yhteisön kannalta paras ratkaisu. Kuten Mahatma Gandhi on vapaasti suomennettuna sanonut: ”Rehellinen erimielisyys on usein hyvä merkki kehityksestä.”⁴²⁶ Konfliktoinnilla on mahdollista käsitellä vaikeatkin asiat. Jos näin ei tehdä, on se organisaatiolle katastrofaalista. Tämän takia työyhteisössä pitäisi olla avoin keskustelun ja luottamuksen kulttuuri. Luottamus on aivan korvaamaton elementti, jotta kaikki yhteisön jäsenet pystyvät avautumaan ja tuomaan ajatuksensa rehellisesti sekä avoimesti esiin. Hän luottaa siihen, ettei hän joudu vähäteltyksi tai jopa kiusatuksi sen takia, että ilmaisee itseään ja ajatuksiaan. Samalla hän pystyy luottamaan siihen, ettei rehellisestä ilmaisusta koidu hänelle negatiivisia sivuoireita työyhteisössä. Tämän takia kaikkien pitäisi osata keskustella ja ymmärtää positiivisen konfliktoinnin merkitys työyhteisölle. Vaikka keskustelu on suorasanaista, silti se: ”Voi olla toisia kunnioittavaa ja silti rehellistä erimielisyyttä.”⁴²⁷ Kyse on siitä, että: ”Ryhmän jäsenet pystyvät provosoimaan toinen toisensa ajattelua lukkiutumatta omiin näkökulmiinsa.”⁴²⁸

HS viikon kolumnissaan toimittajan Jaakko Lyytinen kertoo Bridgewater yhtiön perustajan Ray Dalion luomasta mallista, jolla arvioidaan työntekijöitä ja heidän ideoitaan. Tuon mallin edellytyksenä on: ”Ehdoton rehellisyys ja läpinäkyvyys.”⁴²⁹ Yhtiössä kannustetaan suorapuheisuuteen, jonka toivotaan johtavan ”ideoiden meritokratiaan”⁴³⁰, jossa paras idea voittaa, eikä ole sidoksissa sen esittäjän asemaan, kokemukseen tai muuhunkaan perinteisenä koettuun hierarkiaan. Dalion mukaan: ”Yrityksessä ei saa olla hierarkiaa, joka perus-

⁴²⁵ Rumsfeld 2013, 15

⁴²⁶ Piha 2017, 63

⁴²⁷ Piha 2017, 64

⁴²⁸ Rehn 2011, 129

⁴²⁹ Lyytinen 2017, A43

⁴³⁰ Lyytinen 2017, A43

tuisi ikään tai kokemukseen”⁴³¹. Tämän takia päätöksenteossa: ”Valta nojaa argumenttien laatuun, ei asemaan.”⁴³² Dalion mallissa kollegoita arvioidaan jatkuvasti ja läpinäkyvästi. Myös Kirsi Piha käyttää kirjassaan esimerkkinä Ray Dalion luomaa mallia, jossa oikeus ja velvollisuus mielipiteen ilmaisuun on kiedottu yhteen. Ne ovat: ”Jokaisella on velvollisuus sanoa ääneen huolensa ja kritiikkinsä.” ... ”Kenelläkään ei ole oikeutta olla kriittistä mieltä jostain sanomatta sitä ääneen.”⁴³³ Parhaimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että: ”Konfliktoinnin kulttuuri voi estää huonot päätökset.”⁴³⁴

Dalion ja Pihan kanssa on erittäin helppoa olla samaa mieltä konfliktoinnin merkityksestä. Vaikea keksiä omahyväisempää tapaa ajatella kuin se, että tiedän kaiken ja osaan tehdä oikeita päätöksiä. Jokainen yhtäänkään itsenäiseen ajatteluun kykenevä ymmärtää tuollaisen ajattelumallin mahdottomuuden ja epärealistisuuden. Jos halutaan kaivaa todelliset menestystekijät, on löydettävä työyhteisön kapasiteetti ja käytettävä sitä mahdollisimman monipuolisesti hyväksi. Jos vain takerrutaan esimiehen kapasiteettiin ja päätetään sen perusteella, on organisaation suunta lukittu laskevalle käyrälle. Konfliktoidmalla ja käyttämällä kaikkien työyhteisön jäsenten kapasiteetti, on mahdollisuus päästä nousujohteisuuteen. Lisäksi työyhteisön jäsenet tuntevat merkityksellisyyttä koska he pääsevät ideoimaan ja kantamaan vastuuta organisaation tulevaisuudesta. Jäsenet haluavat jatkossakin vaikuttaa ja tuottaa kriittisiä ajatuksia yhteiseksi hyväksi. Haluaisinkin ajatella, että ideoiden meritokratian avulla olisi mahdollista luoda avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri. Samalla se tekisi tarpeettomaksi ns. whistle blowing -mekanismit, joita on myös poliisihallinnossa otettu käyttöön. Mekanismeille on paikkansa mutta nykyisellään ne aiheuttavat mielestäni enemmän negatiivisia vaikutuksia työyhteisökulttuuriin, vaikka se ei olekaan tarkoitus. Keskeisin ongelma liittyy ongelmien ulkoistamiseen. Näillä rakenteilla mahdollistetaan ajatus, että yksilön työyhteisön jäsenenä ei tarvitse olla osa ratkaisua vaan hänen vastuullaan on ainoastaan kirjoittaa nimettömänä ja sen jälkeen odottaa rakenteen korjaavan epäkohdan. On ilmeistä, että tästä ei hyödy kukaan, ei työyhteisö tai työnantaja. Toivottavampaa olisi, että jokainen työyhteisön jäsen toisi esiin epäkohtia ja osallistuisi niiden vastuulliseen ratkaisuun. Toisin sanoen, ideoiden meritokratia työyhteisön tapana toisi mukanaan avoimuutta, luottamusta ja yhteistä vastuunkantoa.

Konfliktoinnin voima on siinä, että kyseenalaistaminen luo uusia ajatuksia. Noita ajatuksia tulisi toisen henkilön konfliktoida, jotta: ”Joudut aina pohtimaan ajattelusi todenmukaisuutta ja loogisuutta.”⁴³⁵ Samalla konfliktoinnin voima: ”Pakottaa ihmisen pois oletuksista, helposta ja löysästä ajattelusta ja kapeasta omasta ajattelusta.”⁴³⁶ Tällainen toiminta parantaa kokonaisvaltaisesti, ei vain työyhteisössä vaan myös yksilössä itsessään. Voisi todeta kuin Tuure Kilpeläinen laulussaan Ajatuksen voima: ”Ajatuksen voimalla voit siirtää vuoria tai tehdä kynnyksistä esteitä ja pysyä jumissa.”⁴³⁷

⁴³¹ Lyytinen 2017, A43

⁴³² Lyytinen 2017, A43

⁴³³ Piha 2017, 66

⁴³⁴ Piha 2017, 66

⁴³⁵ Piha 2017, 67

⁴³⁶ Piha 2017, 68

⁴³⁷ Kilpeläinen 2011

Kirsi Piha listaa kymmenen konkreettista tapaa lisätä konfliktointia:⁴³⁸

1. Tee totuuden kertominen turvalliseksi
2. Tee epäonnistuminen onnistumiseksi
3. Tee eri mieltä oleminen välttämättömäksi
4. Tee riskin ottaminen turvalliseksi
5. Tee työn tuloksen arviointi oppimiskokemukseksi
6. Tee erilaisuus vahvuudeksi
7. Tee uteliaisuus toimintatavaksi
8. Tee hierarkia irrelevantiksi
9. Tee suoruus välttämättömäksi
10. Tee tieto avoimeksi

Onkin ilmeistä, että: ”Todellinen kehitys syntyy kyvystä käydä avointa keskustelua myös asioista, joista ollaan eri mieltä”⁴³⁹ Avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä konfliktointi on mahdollista. Pitäisin tavallisempana, että näin ei aina ole. Hyvinkin helppona ja käytännöllisenä keinona harjoitella konfliktointia olisi järjestää turvallisia väittelyitä, vaikka pienryhminä. Molemmille ryhmille valitaan omat väittämänsä. Ensimmäisen väittelyn jälkeen vaihdetaan väittämät ryhmien kesken ja järjestetään uusi väittely. Tämän avulla toivottavasti ymmärrys kasvaa ja: ”Jokainen saa tuntumaa vastakkaisten argumenttien maailmasta, ja se saattaa avata uusia ideoita ja näkökulmia.”⁴⁴⁰

Ray Dalio on muotoillut ideoiden meritokratian lausekkeeksi:

Ideoiden meritokratia = radikaali totuus + radikaali läpinäkyvyys + uskottavuus-punnittu päätöksenteko⁴⁴¹ Suomennotokset ovat omiani, joten tietty kömpelyys sujuvuudessa tai termeissä sallittakoon nyt ja jatkossa. Ideoiden meritokratiassa kaikilla on vastuu avoimuudesta.⁴⁴² Kuten Risto Siilasmaa kirjassaan kuvailee: ”Kysymysten esittämistä on rohkaistava ja niitä on pidettävä tervetulleina, eikä ole syytä tyytyä pinnallisuuksiin vaan on mentävä niin syvälle kuin realistisen vastauksen löytäminen vaatii.”⁴⁴³ Konfliktoinnissa ei ole kyse taistelusta. Tarkoitus ei ole osoittaa, että joku keskustelun osapuolista on väärässä tai oikeassa vaan tarkoitus on löytää mikä on totta ja mitä asialle pitäisi tehdä.⁴⁴⁴ Vaihtoehtoisista keskustellessa on pysyttävä rauhallisena ja kunnioitettava prosessia. Ei ole hyväksyttävää hermostua, vaikka ideoiden meritokratia ei tuottaisikaan sellaista päätöstä, jonka olisi halunnut.⁴⁴⁵ On virhe tulkita rakentavat kysymykset syytöksinä.⁴⁴⁶ Kun ollaan erimielisiä, on helppoa ja yleisempää olettaa, että ei tule ymmärretyksi kuin se, että itse on se henkilö, joka ei ymmärrä toisen näkökulmaa.⁴⁴⁷ Tämän takia olosuhteiden on oltava luot-

⁴³⁸ Piha 2017, 180 - 185

⁴³⁹ Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 48

⁴⁴⁰ Åhman 2011, 222

⁴⁴¹ Dalio 2017, 309

⁴⁴² Dalio 2017, 329

⁴⁴³ Siilasmaa & Fredman 2018, 69

⁴⁴⁴ Dalio 2017, 358

⁴⁴⁵ Dalio 2017, 361

⁴⁴⁶ Dalio 2017, 364

⁴⁴⁷ Dalio 2017, 197

tamukselliset ja avoimet, jotta kaikki uskaltavat tuoda näkökulmansa ja ideansa avoimesti esiin, ilman pelkoa sosiaalisen asemansa heikentymisestä. Lähtökohta pitäisi kuitenkin olla, että: “Älykkäässä ryhmässä ihmisten identiteetti ei ole kiinni hänen esittämässään ide-
oissa.”⁴⁴⁸

Useimmat kokevat ideoiden meritokratian prosessin aluksi epämiellyttäväksi. Pieni osa rakastaa sitä heti alusta lähtien, suurempi vähemmistö ei voi sietää sitä ja jättävät työpaik-
kansa. Enemmistö sietää sitä ja parantavat ajan mittaan ja loppujen lopuksi eivät haluaisi toimia millään muulla tavalla.⁴⁴⁹ Tuloksellisessa johtamisessa olemme vastuussa siitä, että kunnioitetaan ja kohotetaan erilaisia näkemyksiä sekä pysytään uteliaina sille, kuinka nä-
kemykset voivat konfliktoida.⁴⁵⁰ Keskeistä on tietää milloin siirtyä konfliktoinnista päätök-
sentekoon.⁴⁵¹ Samalla on pidettävä huolta siitä, ettei ideoiden meritokratia luisu ikinä anar-
kiaa.⁴⁵² Lyhyellä tähtäimellä on erittäin helppoa vältellä vastakkainasettelua, mutta seu-
raukset voivat olla massiivisen tuhoisat pitkällä tähtäimellä. On kriittistä, että konfliktit
tulevat ratkaistuiksi, ei vain pinnallisella kompromissilla vaan etsien tärkeitä ja tarkkoja
lopputulemia.⁴⁵³

Läpinäkyvyyden lisääminen on Ray Dalion mukaan poistanut erityisesti kaksi seikkaa.
Ensimmäinen on tarve näyttää hyvältä. Toinen on ajan poistuminen siitä, että arvailaan
mitä ihmiset ajattelevat. Seurauksena näiden poistuminen on luonut merkityksellisempää
työtä ja merkityksellisempiä ihmissuhteita.⁴⁵⁴ Mielestäni melkoisen vastaansanomattomia
seurauksia, vain ja ainoastaan läpinäkyvyyden tuomisella työyhteisöön. Mikä parasta, tämä
ideoiden meritokratia ei ole pelkästään mikään teoria, miten asioiden pitäisi olla vaan to-
teuma keinoista, joilla on rakennettu Bridgewater yhtiön menestys.

Ray Dalion mukaan parhaat päätökset tehdään ideoiden meritokratian avulla yhdessä us-
kottavuus-punnitulla päätöksenteolla, jossa erimielisyydet käydään läpi muiden kyvykkäi-
den ihmisten kanssa, jotka ovat itsenäisesti ajatelleet mikä on totta ja mitä sille pitäisi teh-
dä.⁴⁵⁵ Kun kykenee ajatukselliseen erimielisyyteen, johdattaa se helposti parempaan pää-
töksentekoon kaikilla osa-alueilla.⁴⁵⁶ Tarkoitus on vain laajentaa näkökulmaa⁴⁵⁷ ja tarjota
päättöksentekijälle vaihtoehtoisia näkökulmia.⁴⁵⁸ On muistettava, että suurimmat esteet
hyvälle päätöksenteolle ovat ego ja sokeat pisteet. Egolla Dalio tarkoittaa puolustusmeka-
nismia, jonka takia on vaikea hyväksyä omia virheitä ja heikkouksia. Yhteisöä ajatellessa
kuitenkin ryhmä on tärkeämpi kuin yksilö, joten yksilö ei saa käyttäytyä niin, että se vähät-

⁴⁴⁸ Hyppönen 2014, 151

⁴⁴⁹ Dalio 2017, 311

⁴⁵⁰ Brown 2018, 174

⁴⁵¹ Dalio 2017, 361

⁴⁵² Dalio 2017, 390

⁴⁵³ Dalio 2017, 388

⁴⁵⁴ Dalio 2017, 311

⁴⁵⁵ Dalio 2017, 371

⁴⁵⁶ Dalio 2017, 192

⁴⁵⁷ Dalio 2017, 188

⁴⁵⁸ Dalio 2017, 387

telee valittua polkua.⁴⁵⁹ Kyse on siitä, että yhteinen mielipide on tärkeämpää kuin yksittäisen mielenpahoittaminen, vaikka päätös ei olekaan hänen ajatustensa mukainen. Yhteisön jäsenen on seistävä valitun suunnan takana sen jälkeen kun päätös on tehty ja työskenneltävä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteenvetona voisi todeta, että: ”Konfliktit kuuluvat elämään ja johtamiseen sekä ryhmätyöhön. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa hyvät konfliktit ja niiden ratkaisemisen sekä myös päätösten muuttamisen.”⁴⁶⁰ Tämä osuus on ehkä hyvä päättää Matti Alahuhan ajatukseen: ”Huonojen uutisten tuojia ja vastakkaisen näkemysten esittäjiä pitää rohkaista ja kannustaa. Muussa tapauksessa koko organisaatioon leviää kaunistelun ja salailemisen kulttuuri. Silloin on aivan varma, että ylin johto kuulee huonot uutiset viimeisenä.”⁴⁶¹

4.3.1 Konfliktin anatomia

Kirsi Piha luotaa kirjassaan konfliktin anatomian esimerkkien opetusten kautta. Nämä opetukset ovat:

- ”Hyvä konflikti syntyy luottamuksesta, yhteisistä tavoitteista ja halusta pyrkiä parempaa silloinkin, kun se tapahtuu epämuikavuuden kautta.”⁴⁶²
- ”Hyvä konflikti syntyy omien tapojen ennakkoluulottomasta konfliktoinnista. Usein me tarvitsemme siihen ulkopuolista apua.”⁴⁶³
- ”Hyvä konflikti syntyy erilaisuuden, erilaisten näkökulmien törmäyksestä.”⁴⁶⁴

Konfliktoinnin anatomian ymmärtäminen luo pohjan mahdollisuudelle ymmärtää mitä konfliktointi onnistuakseen vaatii. Samalla se mahdollistaa pohdinnan miksi konfliktointi ei ole mahdollista tai sitä estäviin seikkoihin. Jos kääntää nuo anatomian osat vastakohdiksi ja saa vastaukseksi yhteisönsä nykytilan, voi samalla unohtaa onnistuneen ja tuottavan konfliktoinnin. Pureutumalla sana sanalta Kirsi Pihan kolmeen opetukseen havaitsee, ettei kyseessä ole millään tasolla mahdottomia asioita. Sanat luottamus, tavoite, halu, tavat ja erilaisuus ovat jokapäiväisessä elämässämme läsnä ja vaikuttimina. Tämä toteutuu niin työyhteisöissä kuin yksityisissä yhteisöissä. Työyhteisössä ei voi olla tasoa, jota ei voisi konfliktoida. On työyhteisössä vahva hierarkia tai ei ollenkaan, on sen oltava mahdollista. Konfliktointikyvytön tai sitä sietämätön esimies, ei ikinä saa osajaltaan huippusuoritusta vaan ainoastaan perussuorituksen, jonka osaja tekee esimiehen kyvyttömyydestä huolimatta. Parhaat ideat ja kehityskohteet jäävät toteuttamatta koska: ”Ylöspäin konflikti on edellytys muutokselle.”⁴⁶⁵ Tämän kaltaisen kysymisen ja erimielisyyden olemisen edellytyksenä on, että osapuolten välillä vallitsee vahva luottamus. Tämän takia yksikään johtaja ei saa olla: ”Kritiikin ja kysymysten yläpuolella.”⁴⁶⁶ Täytyy kuitenkin muistaa, että terve huumo-

⁴⁵⁹ Dalio 2017, 389

⁴⁶⁰ Riikonen 1.9.2019, A10

⁴⁶¹ Alahuhta 2015, 123

⁴⁶² Piha 2017, 75

⁴⁶³ Piha 2017, 76

⁴⁶⁴ Piha 2017, 76

⁴⁶⁵ Piha 2017, 97

⁴⁶⁶ Siilasmaa & Fredman 2018, 70

rintaju ja nöyryys auttavat vastaanottamaan kritiikkiä.⁴⁶⁷ Halusi sitä tai ei mutta kritiikin käsittely on keskeinen osa esimiestyötä.⁴⁶⁸ Sama asia koskee päätöksentekoa. Rauhallinen ja kiihkoton päätöksenteko rohkaisee myös muita toimimaan samoin. Kuitenkin kyse on sen tutkimisesta mikä on totta. Päätöksenteossa tulee olla kohtuullinen ja odottaa muiden toimivan samoin. Jos olet rauhallinen, kollegiaalinen ja kunnioittava, pärjää varmudella paremmin kuin se, että et olisi.⁴⁶⁹

4.4 Läsnaolo

Läsnaolo on erittäin keskeinen osa kohtaamista. Sen voidaan sanoa olevan: ”Valppautta nykyhetken suhteen ja tilannetajua”⁴⁷⁰, johon kuuluu: ”Aito kuunteleminen ja halu ymmärtää toisen sanoma.”⁴⁷¹ Tärkeää on siis erottaa, kuunteleeko ymmärtääkseen vai keskeyttääkseen. Jos kuuntelet vain sen takia, että pystyt mahdollisimman napakasti tarttumaan toisen sanomiseen, ikään kuin voittaaksesi väittelyssä, et ole oikeasti läsnä. Jos taas kuuntelet ymmärtääksesi, läsnaolo tarkoittaa: ”Tilanteen havainnointia ja tietoista, hyväksyvää suhtautumista.”⁴⁷² Samaa mieltä ei tarvitse olla mutta halua ymmärtää sitä, mistä ja miksi toisen mielipide tai ajatus kumpuaa. Sitä on ymmärtäminen ja hyväksyvä suhtautuminen. Voidaankin todeta, että: ”Tunne läsnaolosta edistää usein sekä itsen että toisten arvostamista ja auttaa pitämään mielikuvan toisesta avoinna riittävän kauan.”⁴⁷³ Tämän takia tulisi omat läsnaolon tavat tiedostaa. Tällöin pystymme tekemään: ”Harkinnan omista rajoitustamme ja vaikeudesta olla kaikkein parhain juuri tässä hetkessä.”⁴⁷⁴ Tämä jo siitä syystä, että ne: ”Vaikuttavat paljon siihen, miten koemme henkilökemian toisen kanssa ja mitä tunnelmalle tapahtuu kohtaamisissa.”⁴⁷⁵ Omien tapojen tiedostaminen on keskeistä myös siksi, että se: ”Vapauttaa menneisyydestä ja antaa ihmiselle kyvyn elää tietoisena paitsi itsestään myös muista. Tiedostaminen vapauttaa olemaan läsnä tässä ja nyt.”⁴⁷⁶ Silloin: ”Kun on läsnä, tekee havaintoja”⁴⁷⁷

Esimiehenä on tärkeää: ”Ettei piiloudu touhuamisen taakse, vaan osoittaa kykyä olla läsnä mutta samalla antaa alaisille aikaa ja tilaa tehdä.”⁴⁷⁸ Vaaditaankin siis aitoa kuuntelua, joka tarkoittaa: ”Toisen ääreen pysähtymistä niin psyykkisesti kuin fyysisesti.”⁴⁷⁹ Yksi menestyneimmistä suomalaisista johtajista, Matti Alahuhta on työvuosiensa mittaan: ”Oppinut ymmärtämään läsnä olevan kuuntelemisen merkityksen. Kuunteleminen on paitsi paras

⁴⁶⁷ Rumsfeld 2013, 287

⁴⁶⁸ Rumsfeld 2013, 285

⁴⁶⁹ Dalio 2017, 191

⁴⁷⁰ Kaski & Kiander 2007, 123

⁴⁷¹ Kaski & Kiander 2007, 123

⁴⁷² Åhman 2012, 250

⁴⁷³ Åhman 2012, 258

⁴⁷⁴ Rehn 2018, 170

⁴⁷⁵ Rantanen 2018, 214

⁴⁷⁶ Hellstén 2013, 34

⁴⁷⁷ Hellstén 2013, 5

⁴⁷⁸ Rehn 2018, 139

⁴⁷⁹ Saarinen 2001, 169

tapa oppia, myös kaikkein paras tapa osoittaa toiselle, että olet tärkeä.”⁴⁸⁰ Tämän takia hänen mielestään läsnäolon merkitys on tärkeä⁴⁸¹, joka saa hänet uskomaan: ”Läsnäolon voimaan.”⁴⁸² Sen merkityksestä ja tärkeydestä kertoo se, että: ”Maailman toiselle kolkalle matkustamiseen kuluva aika ja vaiva ovat pieni uhraus sen rinnalla, mitä läsnäololla saavutetaan.”⁴⁸³ Tämän kaltainen läsnäolo varmistaa, että: ”Esimies osaa pysähtyä ja kohdata toisen tämän hetken työtodellisuudessa eli kohdassa, johon voidaan vaikuttaa.”⁴⁸⁴ Noissa paikan päällä tapahtuvissa: ”Tapaamisissa syntyi vahva side ja yhteinen sopimus tulevasta, mikä lujitti entisestäänkin uskoani läsnäolon voimaan.”⁴⁸⁵ Olen omassa työelämässäni huomannut, että kaukaa ei korjata sitä mikä on lähellä pielessä. Sen takia on oltava läsnä arjessa ja silloin: ”Kun hän on paikalla, tietyssä hetkessä tietylle ihmiselle, hänen on oltava aidosti läsnä. Vain sitä kautta hän voi luoda sen aidon yhteyden, joka rakentaa todellista johtajuutta.”⁴⁸⁶ Helena Åhman on listannut kolme syytä, miksi lopputulema on todennäköisesti läsnäolevalle esimiehelle parempi kuin etäiselle esimiehelle. Nämä syyt ovat: ”1) läsnäollessaan huomaa asioita, jotka voisivat muuten jäädä huomaamatta, 2) hallitsee tunteensa paremmin sekä 3) toinen kokee kiinnostuksen eri tavoin, ja näiden seurauksena keskustelusta tulee hedelmällisempi, mikä taas heijastuu motivaation kautta työsuoritukseen.”⁴⁸⁷ Kuten todettua, etäältä ei korjata virheitä, jotka ovat lähellä. Läsnäolemalla on mahdollista luoda ja löytää yhteys, joka lujittaa syvenevää yhdessä tekemistä ja on omiaan kantamaan tulevien ongelmienkin yli.

4.5 Poliisin kohtaaminen

4.5.1 Esimiehenä organisaatiossa

Johtaja epäonnistuu. Ei kokonaan, ei täysin, mutta aina ja vääjäämättä.

- Alf Rehn⁴⁸⁸

Näin lohdullisella ajatuksella päätin aloittaa johdatuksen kohti työntekijän kohtaamista esimiehenä. Kuitenkin on muistettava, että: ”Johtajuus on paradoksi”⁴⁸⁹ kuten on elämäkin. Osaa se ahdistaa ja osaa huojentaa. Mielestäni paradoksaalisuus antaa enemmän mahdollisuuksia kuin asettaa rajoituksia. Työelämän ihmiset luovat niin merkittävää varianssia persoonien välillä, että yhtenäisen määrämuotoisuuden löytäminen on mahdotonta. Toki pääsääntöjä ja suuntaviivoja on mahdollista muodostaa mutta kaikkivoipuuteen ei tässäkään asiassa päästä. Määrämuodottomuus tekee johtamisesta mielenkiintoista mutta samalla

⁴⁸⁰ Alahuhta 2015, 144

⁴⁸¹ Alahuhta 2015, 172

⁴⁸² Alahuhta 2015, 24

⁴⁸³ Alahuhta 2015, 172

⁴⁸⁴ Kaski & Kiander 2007, 123

⁴⁸⁵ Alahuhta 2015, 172

⁴⁸⁶ Rehn 2018, 171

⁴⁸⁷ Åhman 2012, 174

⁴⁸⁸ Rehn 2018, 17

⁴⁸⁹ Rehn 2018, 15

vaativaa. Jokainen pitäisi pystyä kohtaamaan yksilönä, uudestaan ja uudestaan. Silti kuitenkin johtajan: ”On saatava jotain aikaan ollakseen johtaja.”⁴⁹⁰ Jos johtaja keskittyy vain oman asemansa säilyttämiseen tai pönkittämiseen, on johtajuus hänelle vain titteli, joka: ”Annetaan, ei sellainen, joka on ansaittava.”⁴⁹¹ Johtajuus on ansaittava: ”Kyvillä kohdata ja johtaa ihmisiä arjessa, toisaalta johtajuus ansaitaan kyvillä saada aikaan erityisesti tulosta viivan alle.”⁴⁹² Tulevaisuudessa ansaittu johtajuus kasvattaa entisestään merkitystään koska: ”Yhteisö antaa johtajuuden, mutta se voi myös ottaa sen pois.”⁴⁹³ Tehtaan patruunamainen johtajuus on mennyt eikä toivottavasti palaakaan. Nykyään esimiehenä pitäisi pystyä aidosti kohtaamaan, jonka lähtökohtana on: ”Kuunnella enemmän ja hallita vähemmän.”⁴⁹⁴ Tämä jo yksinkertaisesti siitä syystä, että: ”Käskyttämisen aika on ohi”⁴⁹⁵. Tämän takia jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee kokemuksen siitä, että: ”Hänet kohdataan ihmisenä ja että hänellä on mahdollisuus tulla nähdyksi sinä ihmisenä, kuka hän todella on.”⁴⁹⁶ Esimieheltä tämä vaatii esimerkillisyyttä toimia ja aidosti kohdata jokainen työyhteisön jäsen.

Rikosylikomisario Janne Kangas puhui 21.3.2018 Poliisiammattikorkeakoulussa liikenneturvallisuuden johtamisesta. Hän varoitti päällystöopiskelijoita siitä, että istutaan punaisen valon takana sanoen: ”Oven takana istuminen on huonoa johtamista”⁴⁹⁷. Hän kertoi, kuinka hänen ovensa on aina auki. Samoilla linjoilla on Alf Rehn, jonka mukaan: ”Johtajuus on välitöntä ja arkista toimintaa, sitä, että toimii siinä hetkessä, kun johtajuutta tarvitaan.”⁴⁹⁸ Näihin hetkiin täytyy tarttua herkästi, jotta ei menetä tilaisuuksia toteuttaa johtamista. Eri-tyisesti sellaisissa tapauksissa, joissa esimiehen tulisi puuttua johonkin tai antaa korjaavaa palautetta. Pahimmillaan puuttumatta jättäminen sallii epätoivotun käyttäytymismallin eskaloitumisen, jolloin puuttumisesta tulee entistäkin hankalampaa. Ongelmat kasvavat henkilöiden välillä tai tekemisessä epätoivotusta tulee tapa. Jossakin vaiheessa näihin on johtajuuden puitteissa joka tapauksessa puututtava. Tietenkin olisi toivottavaa puuttua ja korjata silloin kun vahingot ovat pienet tai vasta syntymässä. Tämän takia: ”Johtajan on oltava läsnä: ei ensi viikolla, vaan tänään.”⁴⁹⁹ Kyse on sen tiedostamisesta: ”Että vaikka maailmalla on kuinka monta tahansa vaatimusta sinulle, juuri tässä hetkessä sinun tulisi vain antaa niiden asioiden olla ja odottaa ja kohdata se henkilö, joka sinulla on edessäsi.”⁵⁰⁰ Tähän kohtaaminen mielestäni kiteytyy erittäin hyvin. On pystyttävä maksimoimaan esimiehen ydintehtävä, joka toteutuu vain kohtaamalla ja viemällä samalla asiaa eteenpäin. Kohtaamalla todellisella läsnäololla tilanteessa, on mahdollisuus pitää huolta työntekijästä ja varmistaa hänen työkykynsä myös jatkossa.

⁴⁹⁰ Rehn 2018, 22

⁴⁹¹ Rehn 2018, 22

⁴⁹² Hakala 2018

⁴⁹³ Rehn 2018, 163

⁴⁹⁴ Rehn 2011, 130

⁴⁹⁵ Kangas 2018

⁴⁹⁶ Martela & Jarenko 2015, 61

⁴⁹⁷ Kangas 2018

⁴⁹⁸ Rehn 2018, 37

⁴⁹⁹ Rehn 2018, 167

⁵⁰⁰ Rehn 2018, 170

Poliisin henkilöstöstrategian kohdassa ”2. Poliisin henkilöstöstrategiset valinnat” toinen kohta on ”valmentava johtaminen”⁵⁰¹. Strategian mukaan: ”Esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö.”⁵⁰² Valmentavan johtajuuden juuret ovat vahvasti huippu-urheilun valmennuksessa, josta on ammennettu teesejä työelämän johtamiseen. Jääkiekkovalmentaja Alpo Suhonen on oman alansa pioneereja nykyaikaisessa valmennuksessa. Hän oli tuomassa uudenlaisia ajattelumalleja, jopa toksisen maskuliiniseen jääkiekkovalmennukseen. Suhonen kuvaa valmentajuutta kolumnissaan näin: ”Jokainen valmentaja on tietenkin erilainen persoona. Sosiaaliset taidot, vuorovaikutus, kommunikaatio ja emotionaalinen läsnäolo yhdessä kokemuksen kanssa lopulta muodostavat valmentajan tärkeimmät ominaisuudet. Rationaalinen ja mekaaninen valmennustapa, siis harjoitteet ja systeemit pääroolissa eivät riitä.”⁵⁰³ Brené Brown on samoilla linjoilla Alpo Suhosen kanssa. Hänen mukaansa tarvitsemme lisää johtajia, jotka ovat niin tietoisia ja tasapainossa itsensä kanssa, että pystyvät johtamaan sydämestään. Hänen mukaansa kehittymättömät johtajat johtavat kivun ja pelkojensa kautta.⁵⁰⁴ Tieto siirtyy päästä sydämeen käsien kautta⁵⁰⁵ eli tekemisen kautta. Tähän tarvitaan valmentavaa johtamista ja esimiestä, joka ”on tavoitesuuntautunut ja ratkaisukeskeinen.”⁵⁰⁶ Valmentavan johtamistyylin edellyksenä on, että esimies omaa: ”Hyviä vuorovaikutustaitoja ja nöyryyttä kasvaa ihmisenä.”⁵⁰⁷ Vuorovaikutustaidoista keskeisin on kyky kohdata toinen ja: ”Nöyryys on vahvuutta, joka on tehnyt sovun heikkouden kanssa.”⁵⁰⁸

Valmentavan johtamisen voisi kiteyttää jääkiekkovalmentaja Pat Quinnin suosikkiajatuksen: ”Players don’t care, how much you know, until they know how much you care.”⁵⁰⁹ Välittääkseen valmentajan on oltava lähellä. Jos näin ei ole niin valmentaja: ”Ei tunne pelaajien arkea tai mitä pukukopissa tapahtuu, ei voi saada tarvittavaa yhteyttä valmennettaviin.”⁵¹⁰ On siis oltava läsnä koska: ”Kasvokkaisissa kohtaamisissa rakentuu parhaiten hyvää yhteishenkeä ja motivaatiota saavuttaa yhteiset tavoitteet.”⁵¹¹ Näissä kohtaamisissa: ”Ymmärrys välittyy toiselle, ja alaiselle tulee tunne, että hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on.”⁵¹² Onnistuvaa kohtaajaa kuvaillaan usein niin, että hän on hyvä ihmisten kanssa. Näin myös valmentaja Lassi Tuovi, joka kertoo mielipiteensä miksi Henrik Dettmann on Suomen menestynein koripallovalmentaja: ”Minusta se johtuu siitä, että Henkka on niin hyvä ihmisten kanssa. Jollain ihmeen konstilla se saa minutkin aina tekemään enemmän työtä kuin olin edes arvannut.”⁵¹³ Tämä liittyy läheisesti vaatimiseen, josta aiemmin jo

⁵⁰¹ Poliisin henkilöstöstrategia, 5

⁵⁰² Poliisin henkilöstöstrategia, 5

⁵⁰³ Suhonen 2018, 2

⁵⁰⁴ Brown 2018, 4

⁵⁰⁵ Brown 2018, 5

⁵⁰⁶ Pirinen 2014, 84

⁵⁰⁷ Pirinen 2014, 84

⁵⁰⁸ Hellstén 2013, 32

⁵⁰⁹ Suhonen 2018, 2

⁵¹⁰ Rantanen 2018, 73

⁵¹¹ Alahuhta 2015, 172

⁵¹² Kaski & Kiander 2007, 173

⁵¹³ Saarikoski 2015, 13

hieman mainitsinkin. Kirjansa esipuheessa Henrik Dettmann toteaa näkemyksensä vaatimiseen ja sen syihin: ”Vaadin pelaajiltani niin paljon siksi, että arvostan heitä niin paljon.”⁵¹⁴ Arvostaminen ja välittäminen ovat mielestäni melkein synonyymejä, ainakin tässä yhteydessä. Varsinkin kun lisätään yhtälöön eettisyys koska: ”Eettinen johtaminen on tehokasta johtamista.”⁵¹⁵

Ria Parppei kertoo kirjassaan valmentavasta vuorovaikutuksesta, joka: ”Perustuu kyselevään dialogiin.”⁵¹⁶ Kyselevän dialogin tarkoituksena on: ”Varmistaa yhteinen tulkinta ja ymmärrys käsiteltävistä asioista”⁵¹⁷. Valmentavan dialogin tarkoituksena on tukea: ”johdettavan omaa ajattelua ja toimintaa.”⁵¹⁸ Parppein näkökulma on, että tuetaan johdettavan ajattelua ja toimintaa. Erityisesti kohtaamisen näkökulmasta ajateltuna, mielestäni kyseessä tulisi olla nimensä mukainen vuorovaikutus, jolloin myös esimies saa tukea omaan ajatteluunsa ja toimintaansa. Ehkä tätä on myös Parppei ajatellut, koska ensimmäiseksi tarkoituksena hän on maininnut tiedon tuottamisen johdettavalta esimiehelle.”⁵¹⁹ Hänen ilmaisuensa kuulostaa hieman kylmältä tai sitten se johtuu vain näkökulmastani. Jos vuorovaikutustilanteessa toinen saa (vain) tietoa ja toinen tukea ajatteluun sekä toimintaan, ei mielestäni ole kysymys vuorovaikuttamisesta vaan ainoastaan yhdensuuntaisesta vaikuttamisesta. Ehkä tämän takia Parppei nostaa kuuntelemisen yhtä tärkeäksi ja jopa tärkeämmäksi osaksi valmentavaa vuorovaikutusta kuin kyselemisen. Kuuntelemisella halutaan osoittaa, että hän tulee kuulluksi ja ymmärretään käsiteltävän asian merkitys. Tarkoitus olisikin: ”Todelta syventyä kuulemaansa, jotta johdettava tulee aidosti kuulluksi ja myös esimies voi oppia jotain.”⁵²⁰ Käytännössä tulisi: ”Kuunnella samalla intohimolla kuin millä itse haluaa tulla kuulluksi.”⁵²¹

Valmentava vuorovaikutus on erittäin tärkeä osa työelämän valmentavaa johtamista koska sen vahvuutena on opettaminen: ”Itsenäiseen ajatteluun pelkän tiedon vastaanottamisen sijaan.”⁵²² Oman, pelkästään kokemus asiantuntijuuteen perustuen, olen havainnut, että poliisihallinnossa on melko yleisesti hallitsevana odotukset esimiehiä kohtaan, joissa kaikkien tehtävien odotetaan tulevan esimieheltä. Tällä tarkoitan jokapäiväisiä, rutiinin omaisia töitä, en operatiivisia tilanteita. Kuitenkin pääosin toimitaan päivittäisorganisaatiossa. Tiilanne- ja kriisiorganisaatiot ovat erikseen ja niissä tuleeekin olla vahvaa, käskyihin perustuvaa johtajuutta. Noiden käskyvaltaisten organisaatioiden odotukset valuvat kuin huomamatta myös päivittäisorganisaation puolelle. Valmentavan vuorovaikutuksen tavoitteena on saada aikaan kehitys, jossa: ”Vastuunotto kasvaa, kun valinta ja vastuu siirtyvät sinne, missä työ tehdään. Esimiehelle jää tällöin enemmän aikaa omien tehtäviensä tekemiseen, kun

⁵¹⁴ Saarikoski 2015, 8

⁵¹⁵ Saarikoski 2015, 9

⁵¹⁶ Parppei 2018, 84

⁵¹⁷ Parppei 2018, 85

⁵¹⁸ Parppei 2018, 80

⁵¹⁹ Parppei 2018, 80

⁵²⁰ Parppei 2018, 88

⁵²¹ Brown 2018, 10

⁵²² Parppei 2018, 80

hän ei tee töitä johdettaviensa puolesta.”⁵²³ Tästä on juuri kyse kun pohditaan poliisihallinnon prosessien pullonkauloja ja organisaation ongelmia. Vastuunvälttelyn takia odotetaan esimiehen ohjeistavan jokainen tehtävä ja työ erikseen. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että samaa asiaa käsitellään organisaatiossa taso tasolta ylöspäin vaikka se olisi ollut ratkaistavissa jo lähtötasolla. Toki tämä edellyttää, että organisaatiossa esimiesasemassa oleva luottaa alapuolella olevan kykyyn tehdä ratkaisuja. Väitänkin, että poliisihallinnon olisi mahdollista madaltaa organisaatiotaan merkittävästi, jolloin resursseja pystyttäisiin suuntaamaan tehtävnmukaiseen toimintaan hallinnon sijasta. Ensimmäisiä askeleita tämän suuntaan olisi valmentavan vuorovaikutuksen hyödyntämisestä. Voidaan sanoa, että tällaiselle keskustelulle on haluttu antaa sija myös poliisihallinnossa vuosittaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen muodossa. Ne on kuitenkin mielletty enemmän hts-palkkaneuvotteluiksi kuin aidoksi keskusteluksi tavoitteista. Tämän on havainnut myös Ria Parppei keskustelujen välisestä ajallisesta etäisyydestä: ”Mitä pidempi on keskustelujen väli, sitä enemmän väliin tulevia seikkoja ja sitä suurempi toimeenpanon tehon lasku”⁵²⁴. Olen huomannut tämän aivan käytännössä pitävän paikkaansa. Jos tavoite- ja tuloskeskustelu käydään vain päivämäärät muuttamalla tai hts:stä keskustellen, ei keskustelujen(kaan) tavoite toteudu. Lisäksi aikaväli on aivan liian pitkä. Valmentavan vuorovaikutuksen pitäisi olla käytännössä päivittäistä, jotta sen ote muotoutuisi osaksi toimintakulttuuria. Jatkuvalle toistemme sparrauksella on: ”Suuri merkitys ihmisen itseluottamuksen vahvistamisessa ja kehittämisessä.”⁵²⁵ Itseluottamuksella ja luottamuksella työyhteisönsä on mielestäni aivan korvaamaton merkitys henkisesti (ja välillä fyysisestikin) kuormittavalla alalla. Kun toimialana on kollegani Tomi Rajamäen muotoilema suru ja murhe, tulee henkinen kuormitus pyytämättömänä palkanlisänä. Jo tämänkin takia työyhteisön toimintakulttuurilla ja toistemme sparrauksella on mahdollista saada merkittäviä tuloksia aikaan. Vahvasti perustehtävän näkökulmasta ajatellen, poliisihallinnon työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa työnsä haluamallaan tavalla. Työtehtävän on kukin itse valinnut silloin kun on työn vastaanottanut ja sen mukana tulee tietynlaiset työtehtävät. Samoin myös mittarit ja muu tavoitteen asetanta annetaan valmiina mutta kaikki siinä välissä on ryhmien omissa käsissä. Vaikutusmahdollisuuksia siis on merkittävästi, jos me työtä tekevät, uskomustemme vankina ovat haluamme niin uskoa. Uskomus työn lopputuloksen riippuvaisuudesta omaan tekemiseen, johtaa siihen, että työn tekemisestä ja lopputuloksesta kannetaan vahvemmin vastuuta. Eikä voi välttyä ajatukselta, etteikö myös työn mielekkyys kasvaisi siinä samalla.

Risto Siilasmaa esittelee ajatuksen yrittäjämäisestä johtajuudesta kirjassaan *Paranoidi optimisti*. Hänen mukaansa se koostuu kymmenestä osatekijästä:

1. Vastuuntunto
2. Tosiasioiden tunnustaminen
3. Sinnikkyys
4. Riskienhallinta
5. Opinjan

⁵²³ Parppei 2018, 80

⁵²⁴ Parppei 2018, 82

⁵²⁵ Parppei 2018, 147

6. Herpaantumaton fokus
7. Katse taivaanrantaan
8. Mukavien ja arvostamiesi ihmisten tiimi
9. Kysy miksi
10. Älä lakkaa unelmoimasta⁵²⁶

Ajattelisin, että Siilasmaan yrittäjämäisessä johtajuudessa olisi valmentavalle johtajuudelle seuraava kehitysaskel. Nämä asiat eivät tietenkään ole joko-tai vaan sekä-että, jossa jokaisen tulisi rakentaa oma sekoituksensa johtajuuden identiteetistään. Mielestäni Siilasmaan osatekijät on erinomainen kokonaisuudessaan mutta haluaisin nostaa sieltä esiin muutaman kohdan. Ensimmäinen niistä on vastuuntunto, jonka hän kiteyttää: ”Tärkein asia on välittää – välittää aidosti – kaikesta, mitä tapahtuu: liiketoiminnasta, kollegoista, asiakkaista, tuotteista. Yrittäjän on osoitettava joka käänteessä omistajuutta.”⁵²⁷ Tämä tarkoittaa sitä, että: ”Yrittäjän tavoin ajatteleva ihminen kantaa vastuuta *kaikesta*. Hän välittää aidosti ja osoittaa sen teoillaan selkeästi.”⁵²⁸ Toinen alleviivaukseni Siilasmaan osatekijöistä on herpaantumaton fokus. Tässä on kyse sen mieltämisestä mikä on oikeasti tärkeää. Hektisessä arjessa: ”Harhapoluille on helppo lipsahtaa.”⁵²⁹ Johtajuudessa se merkitsee sitä, että keskittyy vai palonalkujen sammuttamiseen, jonka seurauksena: ”Aika tuhlaantuu pikkuongelmiin eivätkä olennaiset asiat etene koskaan.”⁵³⁰ Siilasmaa kiteyttää tämän kohdan kysymykseen, jota tulisi itseltä kysyä: ”Miten näihin toimiin käytetty aika edistää aidosti tärkeiden tavoitteiden saavuttamista?”⁵³¹ Tähän liittyy kiinteästi myös osatekijä 7. Katse horisontissa mutta ei mennä siihen tämän enempää tässä yhteydessä. Viimeinen nostoni osatekijöistä on 9. Kysy miksi. Ajattelemme ja määrittelemme monia m-alkuisia kysymys sanoja mutta miksi: ”On hyvin yksinkertainen asia, joka unohtuu usein.”⁵³² Miksi haastaa myös ajattelemaan tekemisen tarkoitusta ja pakottaa omalta osaltaan ajattelemaan jo etukäteen.

Aloitin tämä osion johtajuuden paradoksaalisuudella, joten siihen se on hyvä lopettaakin. Olkoonkin niin, että johtaja epäonnistuu ennemmin tai myöhemmin. Ehkä tämä ajatusmalli liittyy enemmänkin siihen, että ensisijaisesti halutaan nähdä epäkohdat tai negatiiviset asiat eikä niitä mitkä ovat hyvin ja toimivat. Keventääkseni asiaa haluan lainata Anna Perhoa, joka twiittasi kommentin Helsingin Sanomissa olleesta artikkelista. Artikkelissa oli haastateltu työyhteisöjä kouluttavaa Pekka Järvistä ja artikkeli oli otsikoitu: Kivan kyseenalaistaja. Pääasia tässä on artikkelin sijaan Perhon kommentti, joka nostaa esiin mielestäni erittäin tärkeän huomion. Perho kirjoitti: ”Hyvää läppää. Tosin joskus olisi kiva lukea juttu pomosta, joka on tehnyt asioita ihan oikein ja josta tiimiläiset tykkäävät. Se taitaa tulla sitten heti maailman ensimmäisen puhuvan koiran erikoishaastattelun perään.”⁵³³ Ikävä

⁵²⁶ Siilasmaa & Fredman 2018, 168-173

⁵²⁷ Siilasmaa & Fredman 2018, 168

⁵²⁸ Siilasmaa & Fredman 2018, 169

⁵²⁹ Siilasmaa & Fredman 2018, 171

⁵³⁰ Siilasmaa & Fredman 2018, 171-172

⁵³¹ Siilasmaa & Fredman 2018, 172

⁵³² Siilasmaa & Fredman 2018, 173

⁵³³ Perho 2018

kyllä Anna on oikeassa. Ehkä kehujen aika on vasta johtajan omassa kirjassa sitten kun työelämän aktiivisin osa on jo takana.

4.5.2 Asiakkaan kohtaaminen

Hervannan johtamisaamussa 20.4.2018 psykologian professori (emerita) Liisa Keltikangas-Järvinen kertoi, kuinka oli leikkinyt 4-vuotiaan lapsenlapsensa Rasmusen kanssa legoilla poliisia ja rosvoa. Yhtäkkiä Rasmus oli kysynyt: ”Onko rosvoikin ihmisiä.”⁵³⁴ Tietämättään Rasmus osasi löytää keskeisen ongelman, joka havaintojeni perusteella vaivaa osaa poliiseista. Kohtaaminen ei ole mahdollista, jos virkamies kuvittelee olevansa asiakkaansa yläpuolella. Kuitenkaan ihmisenä kumpikaan ei ole toistaan arvokkaampi, vaikka toinen on töissä ja toisella on päihdeongelma. Jos töissä oleva kuvittelee olevansa yläpuolella, voidaan pitää varmana, ettei hän onnistu tekemään työtään niin hyvin kuin olisi mahdollista. En ole tavannut ketään, joka haluaisi kertoa itselleen, ehkä jopa epäedullisia seikoja, henkilölle, joka suhtautuu heihin alentuvasti. Ylemmyyden tunteiset eivät ole itsensä kanssa tasapainossa vaan kompensoivat omia heikkouksiaan alistamalla heikommassa positiossa olevia. Kyse ei ole siitä, etteikö samalla olisi mahdollista hoitaa työtehtäväänsä tavoitteellisesti, vaan juurikin päinvastoin. Kohtaamalla on paljon suurempi mahdollisuus onnistua kuin suhtautumalla ylemmyyden tunteisesti omaan itseensä tai väheksyvästi toista kohtaan. Tällainen kuvitelma syrjäyttää mahdollisuuden empatiaan koska: ”Eroihin keskittyminen on nimittäin oivallinen tapa tuhota empatiaa.”⁵³⁵ Oleellista onkin keskittyä yhte-neväisyyksiin ja samankaltaisuuteen kuin erottaviin tekijöihin.

Aiemmin kirjoitin Ritva Enäkoskea lainaten, että kohtaaminen vaatii uskallusta. Tämä on kuulustelussa enemmän kuin tarpeellista. Uskallusta kohdata kuulusteltava sellaisena kuin hän on ja suhtautua empaattisesti, jotta ymmärrät, miksi näin on tapahtunut. Todellakaan ei tarvitse hyväksyä tai olla samaa mieltä vaan läsnäolevasti kohdata. Vain tämän kautta on mielestäni mahdollista päästä tuloksiin. Toki vaatii uskallusta laittaa persoonansa peliin. Tämän takia on tärkeää pitää mielessä, kuinka paljon on valmis antamaan. On mahdollista, että se jättää jäljen. Voisi sanoa, että jokainen merkittävämpi ja pidempikestoisempi kuulustelu-kohtaaminen on jättänyt minuun jäljen.

5 Esimiehen kulmakivet

Alf Rehnin mukaan: ”Johtajuus on täynnä filosofisia pulmia ja kysymyksiä”⁵³⁶. Olen hänen kanssaan täysin samaa mieltä. Tämän takia olen osittain päätenyt opinnäytteeni aiheeseen ja sen innoittamana olen laatinut kolmijakoisen esimiehen kulmakivet -listan, jonka pohjalta esimiehen pitäisi laatia omat voittavat tapansa. Nämä ovat: Minimoi kilinää, maksimoi ydin ja pidä huolta.

⁵³⁴ Keltikangas-Järvinen 2018

⁵³⁵ Saarikivi 26.10.2018

⁵³⁶ Rehn 2018, 180

5.1 Minimoi kilinä

Aikamme kirous on kaikenlaiset kilinät, värinät ja kohinat, jotka keskeyttävät työskentelyä. Jokainen keskeytys vie huomion pois siitä asiasta, johon yrität keskittyä. Joka kerta kun huomio siirtyy toisaalle, menee aikaa hukkaan. Aivot eivät pysty tekemään montaa asiaa kerrallaan vaan se tekee vain yhtä kapasiteettia vaativaa tehtävää kerrallaan. Aivoissa siis toiminta loppuu sen osalta mitä oli tekemässä, hetki on tyhjää ja sen jälkeen alkavat työstämään sitä mihin huomio seuraavaksi kiinnittyi. Tätä tyhjää hetkeä kutsutaan nimityksellä: ”Cognitive switching penalty”⁵³⁷. Yksi sekunnin kilahdus ja vilkaisu viestin tai sähköpostin esikatseluun aiheuttaa vähintäänkin useiden minuuttien katkoksen tehokkaassa työskentelyssä. On esitetty, jopa 25 minuutin aikaa, joka menee siihen, että pääsee takaisin siihen keskittyneeseen työskentelyyn, jossa ennen kilahdusta oli. Vaikka tuo aika olisi vain 10 minuuttia, menee tunnista pelkästään puolet jo kolmella keskeytyksellä. Pahimmillaan työpäivä kuluu pelkkiä keskeytyksiä hoitaen eikä varsinaista tuottavaa työtä ehdi tehdä ollenkaan. Lopputulos on Laura Naumasen opinnäytteessään esiintuoma tutkinnanjohtajien tuntemus: ”He kyllä tuntevat itsensä kiireisiksi, mutta eivät välttämättä saa juuri mitään oikeasti aikaan.”⁵³⁸ Jotenkin epämiellyttävä ja havahduttava lopputulos. Jokaisen on omalta kohdaltaan luotava tulokselliset tavat tehdä työtä. Yksi niistä on keskeytyksien minimointi. Täysin niitä ei ole mahdollista poistaa mutta kaikki mahdolliset täytyy pystyä eliminoimaan.

5.2 Maksimoi ydin

Uskon vahvasti perusasioihin. Erityisesti tämän pitäisi olla työelämässä hyvinkin vahvasti läsnä. Tätä ajattelua on mahdollista soveltaa niin yksilön työn merkityksen kirkastamiseen kuin organisaation olemassaolon tarkoitukseen tai tavoitteiden saavuttamiseen. Kun maksimoimme työn ytimen, meidän on erittäin helppo todeta, onko nyt tekemämme työ ytimen mukaista vai ei. Jos on, voimme painaa täysillä eteenpäin. Jos ei, mitä täytyy muuttaa, jotta saamme kurssin palautettua. Mahdollisesti käy niin, että aikaa ei jää tarpeettomille asioille, joka on parempi kuin se, että tärkeät asiat jäävät hoitamatta.⁵³⁹ Kyse on siitä, päätämmekö itse omasta tekemisestämme vai annammeko muiden, kuten satunnaisen sähköpostin, tehdä se puolestamme. Kiireinen asia ei saa työntää pois sitä mikä on tärkeää.⁵⁴⁰ Työelämä on hajanainen ja rikkonainen mutta se pitää hyväksyä ja järjestää itselleen mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta ydin pysyy kirkkaana. Tämän takia täytyy päästä eroon epäolennaisuuksista, jotta keskeiset asiat ja niiden väliset riippuvuussuhteet tulevat esiin.⁵⁴¹

⁵³⁷ Sammalisto 2014, 20

⁵³⁸ Naumanen 2017, 65

⁵³⁹ Dalio 2017, 254

⁵⁴⁰ Rumsfeld 2013, 14

⁵⁴¹ Dalio 2017, 255

Mark Manson kiteyttää osin tämän saman asian omaan persoonalliseen tyyliinsä: ”Hyvän elämän salaisuus ei ole välittää niin helvetisti entistä useammista asioista, vaan välittää niin helvetisti *entistä harvemmista* asioista – niistä, jotka ovat aitoja ja tärkeitä, tässä ja nyt.”⁵⁴²

5.3 Pidä huolta

Esimiehen tehtävä on mahdollistaa asioita. Ainoa tapa on vaikuttaa siihen, että työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen kulttuuri. Huolenpito on pieniä asioita kuten arjessa kohtaamista tai huomioivaa osallistumista työntekijän arjen huoliin. Työelämässä, jossa on kaikkea liikaa jo valmiiksi, on löydettävä pienet asiat ja priorisoitava hössötykset sivuun. Nämä yksinkertaiset asiat unohtuvat todella helposti, jos niistä ei tietoisesti pidä huolta ja tee niistä itselleen tapaa. Huolenpito on jatkuvaa arjessa lähellä ja tavoitettavissa olemista, joka päivä. Ei ainoastaan ongelmien tullessa esiin tai vuosittaisissa pakollisissa keskusteluissa. Uskon vahvasti siihen, että kohtaamisella arjessa on mahdollista hoitaa ongelmat silloin kun ne ovat vielä pieniä. Vastaavasti taas onnistumisetkin koetaan yhdessä, jolloin yhdessä onnistumisen tunne voimistaa yhtenäisyyttä ja sitouttaa entisestään. Parhaassa tapauksessa työyhteisöön sitoudutaan eikä vain osallistuta näennäisesti.

Jos jatkuvasti korjaamme vääriä asioita vääristä syistä, samat ongelmat nousevat jatkuvasti pintaan. Se on kallista ja lannistavaa.⁵⁴³ Tästä johtuen esimiehen pitäisi käyttää järkevä määrä aika ottaakseen osaa pelkoihin ja tunteisiin. Vaihtoehtona tälle on käyttää järjetön määrä aikaa yrittäen johtaa tehotonta ja tuottamatonta käytöstä.⁵⁴⁴ Aito huolenpitäminen ja kohtaaminen on yhtälö, jossa kaikki voittavat. Tämän takia se on yksi esimiehen kulmakivistä.

6 Tutkimusmenetelmä

6.1 Kirjallisuuskatsaus ja sen soveltaminen

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut tutkia tapoja, tunteita ja kohtaamista ensisijaisesti johtamisen viitekehyksessä. Tutkimuskysymyksiä: Mitä tavat ovat ja niiden tuomat mahdollisuudet itsensä johtamisessa? Mitä tunteet ovat ja mikä on niiden merkitys omaan toimintaan sekä toisten toiminnan ymmärtämisessä? Mitä kohtaaminen on ja miten kohtaamalla pystyy vaikuttamaan?

Kirjallisuuskatsauksen voi määritellä keskittyvän: ”Tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen: aikakauslehtiartikkeleihin, tutkimusselosteisiin ja muihin keskeisiin julkaisuihin.”⁵⁴⁵ Mitä artikkeleilla ja tutkimuksella tarkoitetaan lähteenä, on sinällään yksiselitteistä. Näin siihen olen myös suhtautunut. Mitä tarkoitetaan muilla keskeisillä julkaisuilla,

⁵⁴² Manson 2018, 11

⁵⁴³ Brown 2018, 8

⁵⁴⁴ Brown 2018, 67

⁵⁴⁵ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 117

olen suhtautunut niihin vapaammin. Suhtautumiseni on ollut enemmänkin laajentavaa kuin supistavaa. Tulkintaani pidän pelkästään positiivisena tulkintana ja sen takia olen tällaisen tulkinnan tehnytkin. Muihin julkaisuihin olen ottanut mukaan populaarikulttuurillisia lähteitä, esimerkiksi runoutta ja laulujen sanoituksia. Kuten Nobel komitean päätöksestä luovuttaa kirjallisuuden Nobel-palkinto Bob Dylanille voidaan päätellä, että laulujen sanoitukset voidaan tulkita osaksi kirjallisuutta. Runouden osuudesta tuskin täytyy edes käydä keskustelua, onko se kirjallisuutta vai ei. Toki runoudella ja sanoituksilla on usein enemmän yhteneväisyyksiä kuin sanoituksilla ja tutkimuskirjallisuudella. Ei voi välttää ajatuksetta, että miksi vasta vuonna 2016 laulujen sanoitukset pystyttiin nostamaan kirjallisuudeksi. Laajentamiseni perusteena on myös se, että opinnäytteeni aihe on enemmänkin huumaa ja abstrakti kuin tarkasti määriteltävissä oleva toiminnallinen tutkimus. Runoudella ja laulujen sanoituksilla on tunteenomaista tarttumapintaa aiheeseeni. Näiden elementtien tarkoitus on syventää kirjallisuudesta löytämiäni havaintoja. Näin havainnoista saadaan lukijalle läheisiä ja samaistuttavampia. Samaistuttavuus on tehnyt näistä runoista ja sanoituksista suosittuja, joten tarttumapintaa on löydettävissä.

Kirjallisuuskatsaus: ”Antaa kokonaiskuvan aiheesta, mutta tulee huomata, että koontia on tehty tietyn asiantuntijan tai tiettyjen asiantuntijoiden näkökulmasta.”⁵⁴⁶ Tämä pitää erityisesti huomioida kun lukee opinnäytetyötäni. Olen yrittänyt luoda kokonaiskuvaa ja samalla itse oppia käsittelemistäni asioista. Tämä siitä syystä, että: ”Kirjallisuuskatsauksen rakentajan on tunnettava alue hyvin, jotta hän saisi katsaukseen seulotuksi lopulta vain asianmukaisen, tutkimusaiheeseen suoraan liittyvän kirjallisuuden.”⁵⁴⁷ Onnistumiseni tässä jääköön lukijan arvioitavaksi. Hyvin paljon on vielä opittavaa ja opiskeltavaa tässäkin viitekehyksessä koska aineistoa ja näkökulmia näihin aiheisiin pulpahtelee jatkuvasti tietoisuuteeni enkä pysty sisäistämään sitä samalla tahdilla. Lisäksi olen koonnut aineiston tähän kokonaisuuteen oman mielenkiintoni pohjalta, joka ei ole voinut olla vaikuttamatta lopputulokseen. Vaikka olen yrittänyt lähteitä valitessani, referoidessani ja tulkitessani olla: ”Huolellinen, rehellinen ja puolueeton.”⁵⁴⁸ Sillä nämä ovat edellytyksiä kirjallisuuskatsauksen tekemiselle ja katsauksen luotettavuudelle.

Kun kirjallisuuskatsauksen määritelmää jaotellaan voi työtäni kutsua narratiiviseksi kirjallisuuskatsaukseksi. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla: ”Pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta, tai kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa ja kehityskulkua.”⁵⁴⁹ Narratiivinen katsaus jaetaan vielä kolmeen toteuttamistapaan, jotka ovat: ”Toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus.”⁵⁵⁰ Olen käyttänyt tässä kommentoivaa tapaa, koska koin sen olevan lähimmäksi omaa tapani tehdä tätä työtä. Kommentoivat katsaukset ovat: ”Keskustelua herättäviä eikä niiden tekijälle kirjallisuuskatsaus ole tiukka metodi.”⁵⁵¹ Olen yrittänyt kommentoida kirjallisuudesta löytämiäni havaintoja samantien, samassa asiayhteydessä. Varsinaista synteesiä en ole edes yrittänyt rakentaa vaan tarkastella asiaa vain esitetystä näkökulmasta vaikka: ”Kirjallisuuskatsaus on tutkimusongelmaan liittyvän

⁵⁴⁶ Johansson 2007, 3

⁵⁴⁷ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 253

⁵⁴⁸ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 254

⁵⁴⁹ Salminen 2011, 7

⁵⁵⁰ Salminen 2011, 7

⁵⁵¹ Salminen 2011, 7

aiemman tutkimuksen kriittinen, tiivis katsaus, jonka pohjalta tutkija tekee synteesin.”⁵⁵² Ainoana synteesinä voisi toimia esimiehen kulmakivet. Asiayhteydessä kommentoimista tukee myös tarkoitukseni kirjallisuuskatsauksellani: ”Rakentaa kokonaiskuvaa tietystä asiakokonaisuudesta.”⁵⁵³ Toivottavasti olen tässä onnistunut.

7 Lopuksi

Näkökulmani aiheeseen on ollut yksilökohtainen ja osin jopa pehmeä. Olen tarkoituksella jättänyt opinnäytteestäni pois toimeenpanon koska katson, että se on seuraava vaihe johtajuuden prosessissa. Tavat mahdollistavat itsensä johtamisen niin työssä kuin vapaa-aikana. Tunteiden avulla saa kontaktin itsen lisäksi toiseen ja mahdollistaa toisen reaktioiden ymmärtämisen. Kontaktin saamisen jälkeen tulee kohtaaminen mahdolliseksi. Ilman todellista kohtaamista, ei toimeenpano vaikeissa asioissa ole mahdollinen. Toimeenpanon ajatusten pohjaksi suosittelisin Ria Parppein Volitiota. Tämä sen takia, että loppujen lopuksi, tulokset ovat niitä mitattavimpia ja seurattuja asioita. Kuten Eino Leino asian ilmaisee: ”Puu tutaan hedelmistään.”⁵⁵⁴

Jos et rakasta työtäsi ja tee sitä intohimolla, olet väärässä paikassa.

⁵⁵² Stolt & Routasalo, 58

⁵⁵³ Salminen 2011, 3

⁵⁵⁴ Leino 1926, 74

8 Lähteet

Aalto-Setälä, Pauli ja Saarinen, Mikael 2014: Innostus – Myötämanipuloinnin aakkoset. 2. Painos. Helsinki, Talentum.

Alahuhta, Matti 2015: Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

Angeria, Kari 2008: Polku onnellisuuteen – Epikuroksen ajatuksia onnellisuudesta ja tiedon roolista sen saavuttamisessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Brown, Brené 2018: Dare to lead. Random House. New York.

Brown, Brené 2012: Daring greatly – How to courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent and lead. Penguin life.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012: Esimies ja Coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. Painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Clear, James : 3 ideas, 2 quotes, 1question (October 3, 2019). Sähköposti 3.10.2019.

Clear, James 2018 : Atomic habits - An easy and proven way to build good habits and break bad ones. Penguin Random House. Lontoo.

Clear, James: How to Stick With Good Habits Even When Your Willpower is Gone. Luettu 17.3.2019. Luettavissa: https://jamesclear.com/choice-architectu-re?utm_campaign=Stronghold%20sunnuntaikirje&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=70841792&_hsenc=p2ANqtz--3GFSK8fasFa0UnEwAjChgxRxa23VoFYXdfCRRwiGWO88pbLXI2lxXHyrIRjN15AgIk61UwJgGVQAWegCmd9LUjxORLg&_hsmi=70841792

Dalio, Ray 2017: Principles – Life & Work. Simon & Schuster. 1. painos. New York.

Dostojevski, Fedor 1996: Kirjoituksia kellarista. 2.painos. Suom. Esa Adrian. Gummerus. Jyväskylä. Alkuteos ilmestyi 1864.

Duhigg, Charles 2012: The power of habit. Random House. Lontoo.

Dunderfelt, Tony 2001: Intuitio ja tunneviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Enäkoski, Ritva 1996: Kohtaa ihminen – Kohtaamisviestinnän avaimet. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Erikson, Thomas 2017: Idiootit ympärilläni – Kuinka ymmärtää muita ja itseään. 1. Painos. Atena Kustannus Oy.

Gjerstad, Eevastiina 2015: Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologiaa arjessa ja työssä. Docendo Oy. Jyväskylä.

Gustafsberg, Harri 2014: Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen. Kustannus Siipipyörä.

Hakakari, Eija 2018: Radikaali muutoksen johtaminen. 22.11.2018 Rytmihäiriö 3 - tilaisuus. Järjestäjä Strateginen viestintätoimisto Ellun Kanat.

Hakala, Martti 2018: Kuka ansaitsee johtajan tittelin?. Blogi. Julkaistu 8.2.2018. Luettu 22.9.2018. Luettavissa: <http://veros.fi/2018/02/08/kuka-ansaitsee-johtajan-tittelin/>

Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2008: Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Helle, Minna 2018: Järki ja tunteet – Oivalluksia riidoista, neuvotteluista ja sopimisesta. Otava. Helsinki

Hellstén, Tommy 2013: Pysähdy – olet jo perillä, 12 oivalluksen polku. Minerva kustannus Oy. Helsinki

Hintsa, Aki & Saari, Oskari 2016: The Core – better life, better performance. E-kirja. WSOY. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hollis, James 2007: Miksi hyvät ihmiset tekevät pahaa – Pimeän puolemma ymmärtäminen. Rasalas. Helsinki.

Huhtanen, Jarmo 2018: Armeijan turha pompotus loppui. HS Viikko 2/2018. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Hyppönen, Henkka 2014: Pelon hinta. E-kirja. Tammi. Helsinki.

Jaakkola, Kaisa 2018: Palaudu ja vahvistu. Tammi. Helsinki.

Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.) 2007: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Sarja A51.

Järvilehto, Lauri 2012: Tee itsestäsi mestariajattelijan. Otava. Helsinki.

Kanerva, Arla 2018: Kirjallisuus: Äitisuhdetta käsittelevä romaani sai Runeberg-palkinnon. Artikkel. Helsingin sanomat 6.2.2018. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Kangas, Janne 2018: Liikenneturvallisuuden johtaminen Pohjanmaan poliisilaitoksella. Luento 21.3.2018. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.

Kaski, Satu 2006: Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa. 2006. Edita. Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005: Tunnejohtajuus – Kuuntelua ja vaikuttamista. 2005. Edita. Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2007: Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Edita. Helsinki.

Keltikangas-Järvinen Liisa 2010: Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. E-kirja, versio 1.0. WSOY. Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2018: Temperamentti ja työelämä. Luento 20.4.2018. Hervannan johtamisaamu. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.

Kilpeläinen, Tuure & Karjalainen, Jarno & Riikonen, Aarne 2011: Ajatuksen voima. Warner music Finland. Helsinki.

Kivi, Aleksis 1990: Seitsemän veljestä. Gummerus. Jyväskylä.

Kivistö, Tarja: Tarja Kivistölle voi kertoa mitä vain. Helsingin Sanomat 19.5.2019. Artikkel, toim. Jose Riikonen. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Manson, Mark 2018: Kuinka olla piittaamatta p*skaakaan – Nurinkurinen opas hyvään elämään. 1. painos. Atena.

Marsh, Minna 2015: Mentaaliherätys! – Opas henkiseen kuntoiluun. E-kirja. Gummerus. Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015: Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Laamanen, Kai 2009: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 8. Painos. Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.

Lansing, Alfred 1959: Kestävyys. 2.painos. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.

Larssen, Erik Bertrand 2016: Paras. e-kirja. suom. Päivi Kivelä. Bazar.

Leino, Eino 1926: Kootut teokset I. E-kirja 2012, Elisa Kirja. Otava. Helsinki.

Leppänen, Veli-Pekka: Poliitiikan ja talouden partiopoika. Helsingin Sanomat 14.2.2018. Artikkel. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Loukomies, Tuomo 2018: Loukomiehen koulu, osa 22 tahdonvoima. Podcast. Julkaistu 26.1.2018. Kuunneltavissa

Lyytinen, Jaakko 2017: Miljardööri loi helvetinkoneen – Sijoittajaguru Ray Dalion yrityksessä työntekijät arvioivat herkeämättä toisiaan. HS Viikko 51/2017, A 43. Kolumni. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Naumanen, Laura 2017: Tutkinnanjohtajien itsensä johtaminen ja ajanhallinta. Opinnäytetyö. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.

Oksanen, Kimmo 2018: Elämän kiroukset, siunaukset ja käännekohdat. Luento 19.1.2018. Hervannan johtamisaamu. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.

Parppei, Ria 2018: Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. Helsinki.

Perho, Anna 26.11.2018. Twiitti julkaistu yhteisö ja mikroblogi palvelu Twitterissä käyttäjätillä @annaperho. Luettu 26.11.2018.

Perho, Anna 2019: Suorat sanat – Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin. Otava. Helsinki.

Piha, Kirsi 2017: Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent. Helsinki.

Pirinen, Helka 2014: Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Puttonen, Mikko 2018: Empatiaa voi oppia. Artikkel. Helsingin Sanomat 2.2.2018. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Pyhimys 2018: Tapa poika. San. Mikko Kuoppala. Johanna kustannus. Helsinki.

Rantanen, Marjo 2018: Tunnelmajohtaja. Alma Talent. Helsinki.

Rehn, Alf 2018: Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Docendo. Jyväskylä.

Rehn, Alf 2011: Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Talentum. Helsinki.

Riikonen Kati 2019: Partio vei huippujohtajia metsään keskustelemaan. Helsingin Sanomat 1.9.2019. Artikkel, toim. Heli Saavalainen. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Rubin, Gretchen 2015: Tee siitä tapa – eli kuinka kitket huonot tavat ja teet hyvistä pysyviä. Nemo. Helsinki.

Rumsfeld, Donald 2013: Rumsfeld's rules. Broadside books. New York.

Saarikivi, Katri 2018: Tasa-arvoista yhteiskuntaa ei voi rakentaa erilaisuuteen keskittymällä. Kolumni. Julkaistu 26.10.2018. Luettavissa: yle.fi. Luettu 26.10.2018.

Saarikoski, Saska 2015: Dettmann ja johtamisen taito. E-kirja. Werner Söderström osakeyhtiö. Helsinki.

Saarin, Mikael 2001: Tunne älysi, älyä tuntevasi. Werner Söderström osakeyhtiö. Helsinki.

Salminen, Ari 2011: Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Salonen, Eveliina 2017: Intuitio ja tunteet. Alma Talent. Helsinki

Sammalisto, Sampo 2014: Viisas pääsee vähemmällä. Kauppakamari. Helsinki.

Sarasvuo, Jari 2000: Vapaus. 3. Painos. Juva, WS Bookwell Oy.

Sarasvuo, Jari 2016: Imperiumeista tärkein on se, jolla hallitset itseäsi. Monologi. Julkaistu 12.12.2016. Yle Puhe.

Sarasvuo, Jari 2018: Kulttuuri ohjaa elämää, Aamulenkki 26.1.2018. Podcast. Ollut kuunneltavissa:

https://www.linnake.fi/e1t/c/*W7jytSj66jddKW1p_c9t3s4gsp0/*N5NpxqcZTpflVKX6m23gkv8z0/5/f18dQhb0SbTM8Y9zHW7ScXcH4T_wzTVdnxtj4WzFwjMscKrlXD6prW7cmS1s8pCQ6vW25G0-N51_rSsW3Tmstw258y2_W4r9-PX7b_rp3W1nrCGB51LTg5W5DHNj2734ZTNW4sy6Pf24Pv5CVfgQ005B4sK6W5pdGpZ5N46QsW3dS8Kz5rcZX1W2-294g5J0bCQVR-Fcm7lYt77W2xc4NN8sYvvlW5tGz3745WwnnW30T_rP2Vv3csW1G8Mxx1Bb4rMW7PD6zP5d2n2QW20Yr_Z8NTJr4W8Y_VH31Y_s2RW56Dvry5g1NFHN6kKW6mplYGDW45pG8g7spD0gW1vQSzt93fLgrW2J5pGT1wPTJTN6Dty9jphs7GW8P7gbw519yHvW7z

Mdmw8XwQNGN6Jqxb6hvnG9W3T0dhC74lvPSW4M11334H_8kGW2NjRQF2jLCp2W1M9Qh61vzz7wW8ltltz9cX-DsW1wRS6N5cDthZW4GPw3B48s-T2W4MmX9d140Y-SW5JNnM95Zty-gN7gcY9nrVprCN56gBW-VyG1Qf3wqTQq04

Sarasvuo, Jari 2018: Jos haluat tehdä parempia päätöksiä, kehitä henkistä suorituskkyä, Aamulenkki 16.3.2018. Podcast. Ollut kuunneltavissa osoitteessa: [linnake.fi/aljksklmkmmtvs](https://www.linnake.fi/aljksklmkmmtvs)

Sarasvuo, Jari 2018: PVTT-webinaari 4.10.2018. Stronghold Suksee Oy. Kauniainen. Katsottu 13.10.2018. Katsottavissa: https://www.linnake.fi/pvtt5w-tallen-teet?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=66454796&hsenc=p2ANqtz-8H7xdqQ8eC4CXwL4_rASe5fB3KvrY6KqPxXm4P5URjSiLiLJf0DSCkLRfYHJ3GkKcSGkroBC5mCImY3mw0-TFHJJRDymg&hsmi=66454796

Siilasmaa, Risto & Fredman, Catherine 2018: Paranoidi Optimisti. Näin johdin Nokiaa murroksessa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Stubb, Alexander 2019: Partio vei huippujohtajia metsään keskustelemaan. Helsingin Sanomat 1.9.2019. Artikkel, toim. Heli Saavalainen. Sanoma Media Finland Oy. Helsinki.

Suhonen, Alpo 2018: Valmentajuus. Kolumni 14.11.2018. Forssan Lehti. Hämeen Sanomat Oy.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen Virpi 2009: Esimies strategიაvaikuttajaksi. WSOYpro. Helsinki.

Thaler, Richard H. & Sunstein, Cass R. 2009: Nudge. Improving decision about health, wealth and happiness. Penguin. Lontoo.

Tuominen, Saku 2013: Hyvä elämä. Lyhyt oppimäärä. Kustannusosakeyhtiö Paasilinna.

Vesterbacka, Peter 2018: Yrittäjyys ja koulutus. Luento 8.5.2018. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Forssa.

Viljamaa, Janne 2018: Hirveä häpeä. Suomalainen häpeä ja kuinka siitä pääsee eroon. Atena Kustannus Oy.

Virkki, Tuija 2004: Vihan voima. Toimijuus ja muutos vihakertomuksissa. Atena kustannus Oy. Jyväskylä

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016: Mielen voima työssä. Viisas elämä Oy. Helsinki.

Wei, Marlynn 2017: There are 27 different emotions, new study suggest. Julkaistu 11.9.2017. Luettu 1.9.2019.

Åhman, Helena 2012: Mielen johtaminen organisaatiossa. 2. painos. Sanoma pro Oy.

Åhman, Helena & Gustafsberg, Harri 2017: Tilannetaju – päättä paremmin. Alma Talent Pro. Helsinki.