

Esa Pohjanheimo

Johda ihmistä

Sosiaalipsykologiaa johtajille

TALENTUM - HELSINKI 2012

© Talentum Media Oy ja Esa Pohjanheimo

ISBN 978-952-14-1750-4

ISBN 978-952-14-1751-1 (sähkökirja)

Kansi ja taitto: Lapine Oy

BALTO print, Liettua 2012

Palaute kirjasta: www.talentumshop.fi

RYHMÄDYNAMIIKKA

Muutosjohtaminen

Vastuu

Sosiaaliset suhteet

Kognitiivinen kehitys

Roolinottokyky

Arvot

Asenteet

Valta

Oikeudenmukaisuus

Läheisyys

Vaikuttaminen

Vaikutetuksi tuleminen

ESIPUHE

Kahden ensimmäisen opiskelukokeilun aikana luin yhden sosiologian oppikirjan. Katsoin valintaoppaasta, missä tällaista voi opiskella lisää ja huomasin, että on olemassa oppiaine nimeltä sosiaalipsykologia. Vartin harkinnan jälkeen laitoin sen hakupaperiini ykkösvaihtoehdoksi. Uusien opiskelijoiden tervetuloilaisuudessa tiesin, että olen oikeassa paikassa. Niin se käy.

Opiskeluajan tärkeimmäksi opettajaksi nousi emeritusprofessori Klaus Helkama. Muun opetuksen lisäksi sain toimia hänen tutkimusapulaisenaan sekä tehdä gradun ja myöhemmin väitöskirjan hänen ohjauksessaan. Opin paljon muiltakin, mutta on selvä, että häneltä opin eniten siitä, miten tehdään tutkimusta ja mitä on sosiaalipsykologia muiden ihmistieteiden joukossa. Klasu teki minusta sosiaalipsykologin. Kiitos siitä! Samalla opin käytännössä, mitä tarkoittaa sivistys ja humanismi älyllisenä toimintana ja tekoina. En ole saavuttanut millään näillä alueilla mestarin tasoa, mut-

ta kyllä se kaikki on hyvän jäljen jättänyt. Klasulle kiitos myös käsikirjoituksen lukemisesta ja kommentoinnista. Voin nyt luottaa, että sosiaalipsykologian kannalta kaikki on ok. Mahdolliset virheet ja epätasällisyydet menevät kuitenkin minun piikkiini.

Opiskeluaikana vuonna 1983 päädyin harjoittelijaksi ja assistentiksi Osuuspankkiopistolle. Tein osa-aikatyötä raporttoimalla ilmapiirikyselyitä ja avustamalla koulutuksissa Marja-Liisa Ojansuun, hänkin sosiaalipsykologi, ohjauksessa vuoteen 1985 saakka. Tietäen tai tietämättään Marja-Liisa mentoroi minusta konsultin. Hän antoi myös ammatillisen roolimallin, joka on kestänyt tähän saakka. Lämmin kiitos tästä ammatinvalinnan ohjauksesta.

Oma ammatti-identiteettini on tämän jälkeen ollut sosiaalipsykologi. Siltä pohjalta olen toiminut monissa rooleissa tutkijana, kouluttajana, valmentajana, prosessikon-sulttina, sovittelijana, työnohjaajana, coachina ja asian-tuntijana. Aion myös jatkaa vielä seuraavat 10–15 vuotta kahdesta syystä: se on minun osuuteni tämän yhteiskunnan ylläpitämisessä ja vielä tärkeämpää on se, että ihmisten kanssa toimiminen erilaisissa rooleissa on jatkuvasti innos-tavaa ja opettavaa, vaikka teemat toistuvat.

Työurani aikana olen saanut tehdä töitä monen kolle-gan kanssa. Vielä useampi ansaitsisi kiitoksen, mutta nos-tan tässä esiin ne, jotka näyttäytyvät minulle tärkeimpinä työurani eri vaiheissa: Eero Lehti opetti minulle yritystoi-minnan perusasiat, Sakari Pitkänen näytti, mikä merkitys on perusteellisella ja sinnikkäällä työllä, Heljä Hätönen kou-

lutti minusta kouluttajan, Olli-Pekka Juoperin kanssa opin systeemisen ajattelun merkityksen, Seppo Romana on vaan niin seppo ja sen rinnalla maan paras rekrytoija, ja Heikki Pajunen on ollut tärkeässä roolissa sekä ystävänä, juoksuvalmentajana että kollegana.

Tähän listaan nostan vielä erikseen kollegani Tapio Aalosen, jonka kanssa olen vuosien mittaan saanut keskustella ja tehdä töitä. Tapion erityinen ansio on ollut se, että jo vuosien ajan hän on rohkaissut minuakin kirjoittamaan. Kun hän lopulta vei minut kustantajalle allekirjoittamaan sopimusta, niin tämäkin tuli tehtyä. Kiitos Tapio ja kiitos kaikki nimeltä mainitut ja mainitsemattomat kollegat. Kiitos myös Anttoni Pihlajamäelle toimitustyöstä. Hän on ollut tärkeässä roolissa sekä tekstin muokkaamisessa että yleensä kirjan kirjoittamisen opastamisessa.

Oman työni tärkein osa on se, että tapaan ihmisiä erilaisissa tilanteissa – valmennuksissa, kehittämispäivissä, strategiaprosesseissa, ohjauksissa ja haastatteluissa. Kun tällä työllä on merkitystä ja vaikutusta, niin se syntyy juuri näissä kohtaamisissa. Useamman päivän johtamisvalmennuksiini on osallistunut noin 2700 johtajaa ja esimiestä. Sen lisäksi tulevat yksittäiset koulutuspäivät, coaching-ryhmät ja yksilösparraukset, joihin osallistuneiden määrä on jo vaikeasti laskettavissa. Erilaisiin työyhteisötilaisuuksiini on osallistunut useampi tuhat henkilöä. Kaikki nämä kohtaamiset ovat opettaneet minulle sen, mitä ymmärrän suomalaisen työelämän ja johtamisen arjesta. Sydämellinen kiitos kaikille!

Muutammat kohtaamiset ovat päätyneet esimerkkeinä kirjaan. Olen pyöristänyt niitä siten, että ne eivät ole paikallistettavissa mihinkään organisaatioon, mutta olen niiden kautta halunnut nostaa esiin jonkun johtamiseen liittyvän asian kiteytyksen. Uskon, että niiden kautta välittyä myös olennaista kokemusperäistä ymmärrystä johtamisesta.

Vaimoni Marketan olen tuntenut lähemmäs 30 vuotta. Hänen tarkkanäköisyytensä ihmisten suhteen on tehnyt minuun ammatillisen vaikutuksen jo ennen kuin hänestä tuli kollega. Häneltä olen saanut myös paljon sisäpiiritietoa johtamisesta, koska hänen kokemuksensa esimiestyöstä on omaani pidempi ja menestyksekkäämpi. Olemme käyneet tuntikausia ammatillisia keskusteluja, joiden epäsuora vaikutus näkyy myös tässä kirjassa. Ja kaikkea tätä tärkeämpää on se, että Marketta on aina rakastanut minua. Näin uskon siksi, että hän on kestänyt kaiken vuosien mittaan – myös sen oireilun, mitä kirjoittaminen on aiheuttanut kevään 2012 aikana. Kaikki se kestää! Minäkin rakastan häntä ja toivon, että se ainakin joskus olisi myös havaittavissa. Kiitos – good job!

Järvenpäässä 4.6.2012

Esa Pohjanheimo