

Makke Leppänen - Ilona Rauhala

Johda ihmistä

Psykologiaa johtajille

TALENTUM - HELSINKI 2012

© Talentum Media Oy ja tekijät
ISBN 978-952-14-1745-0
ISBN 978-952-14-1746-7 (sähkökirja)
Kansi ja taitto: Lapine Oy

BALTO print, Liettua 2012

Palaute kirjasta: www.talentumshop.fi

JOHTAMINEN ON
ajattelemista

ihmisten ajattelun ja

toiminnan ymmärtämistä

suunnan valitsemista

suunnan näyttämistä

edessä kävelemistä

ihmisten kohtaamista

liikkeellepanemista

ihmisten vahvuuksien näkemistä

potentiaalin maksimoimista

välittämistä

tosiasioiden kohtaamista

riskin ottamista

yksinäistä



JOHDANTO – JOHTAMISESSA TARVITAAN PSYKOLOGIAA

Psykologia on nuoresta iästään huolimatta laaja ja moniulotteinen tieteenala monine sovellusmahdollisuuksineen. Läheskään kaikkea, johon psykologiaa voi soveltaa, ei vielä ole tutkittu. Psykologian sovellusmahdollisuudet johtamiseen, johtamisen kehittämiseen, itsensä johtamiseen ja yhteisöjen kehittämiseen ovat rajattomat.

Kirjamme on suunnattu ihmisten johtajalle, joka haluaa onnistua johtamisessa, tehdä johtamistyötä pitkään, kehittää itseään ja haastaa itseään ihmisenä uusille alueille. Kirja haastaa ajattelemaan silloin, kun haluat ymmärtää asioita pintaa syvemmälle. Ennen kaikkea toivomme kirjamme ole-

van lyhyt oppimäärä siitä, mitä tarkoittaa psykologinen pää-oma, miten tätä pääomaa voi kasvattaa ja mitä sen avulla voi saada aikaan. Pohdimme sitä, miten ajattelua voi johtaa ja mitä trendikäsite ”itsensä johtaminen” loppujen lopuksi tarkoittaa.

Olemme kirjoittaneet kirjan innostuksesta johtamiseen, ihmisten potentiaalin maksimoimiseen ja maailman parantamiseen. Haluamme osaltamme haastaa sinut pohtimaan johtamista psykologian ja etenkin sen tuoreimpien löydösten ja virtausten näkökulmasta. Olemme huomanneet esitelmieni näkökulmien toimivuuden käytännön valmennustyössämme ja siitä rohkaistuneena olemme koonneet ne näiden kansien sisään.

Emme ole kirjoittaneet tätä kirjaa halusta viisastella tai briljeerata psykologian tai johtamisen teorioiden keinoin, vaan vilpittömästä ja idealistisestakin halusta osaltamme rakentaa parempaa maailmaa. Kaiken rakentaminen vaatii hyvää johtajuutta – yksilöitä, jotka palavat halusta kantaa vastuuta muiden sitä välttäessä. Lisäksi tarvitaan uskallusta tehdä niitä vaikeita päätöksiä, joita jokaisen yhteisön on tehtävä navigoidessaan tulevaisuuden ennustamattomassa aallokossa.

Jos huomaat yön pimeinä tunteina lampaiden laskemisen sijaan kysyvän itseltäsi seuraavia kysymyksiä, kannustamme sinua jatkamaan tämän kirjan parissa:

- Kuka minä haluan olla ihmisten johtajana?
- Mitä tarinoita haluan, että johtamastani organisatiosta kerrotaan?

- Minkä asian edelläkävijä haluan olla?
- Miten olen oman elämäni edelläkävijä?
- Miten edistän elinvoimaisuutta työelämässä, nykyisessä tehtävässäni, yrityksessäni, edustamassani organisaatiossa?
- Mitä on onnistuminen?

KAIKKI LÄHTEE OMAN ITSENSÄ JOHTAMISESTA

Luottoyhtiö Visa Inc:n perustaja ja entinen toimitusjohtaja Dee Hock havaitsi litteistä organisaatioista sen, että 55 % johtamisesta on itsensä johtamista. Kun johtaja tuntee itsensä, hänellä on valmiutta johtaa myös toisia yksilöitä, tiimejä, organisaatiota ja omaa esimiestään. Vain tuntemalla itsesi ja oman ajattelusi voit johtaa onnistuneesti muita.

Näkemyksemme mukaan johtaminen on entistä enemmän erilaisten yksilöiden ymmärtämistä ja johtamisen henkilökohtaisuuden vaade lisääntyy uusien sukupolvien myötä. Tarkoitamme tällä sitä, että ihmiset haluavat tulla kohdatuksi ja huomioiduksi yksilöinä, eivät massana tai koneiston osana. Johtajan kyky auttaa ihmisiä ja organisaatioita löytämään itsensä ja oman identiteettinsä monikulttuurisessa alati muuttuvassa mahdollisuuksien maailmassa on tärkeää.

Johtaja ei nyt eikä tulevaisuudessa menesty johtamalla pelkästään asioita, numeroita tai prosesseja, vaan johtajan kyky toimia henkisenä johtajana erottaa toisistaan erinomaisen ja keskinkertaisen johtajan. Itsetuntemusta ei ole

ainoastaan se, että tuntee omat vahvuutensa ja sen missä on hyvä. Itsetuntemus tarkoittaa ennen kaikkea realistista suhtautumista siihen, millaisia erilaisia puolia omassa persoonassa on ja miten näitä puolia voi hyödyntää.

Haastavat tilanteet kolkuttavat johtajan ovelle jatkuvasti. Johtajan kyky avalla oman mielen ovia hyvissä ajoin ennen kuin symbolinen ulosottomies kolkuttaa, on edellytys sille, että johtaja saa toimia johtajana pitkään.

Kun johtaja luovuttaa, väsy, herpaantuu tai perääntyy vaikeissa tilanteissa, hän turhautuu, koska ei tiedä tai osaa toimia oikein. Jos johtaja on edennyt tehtäviinsä substanssiosaamisensa turvin, hän joutuu uuden tilanteen eteen, kun hänen kykynsä johtajana tulevat punnituksi hänen psykologisen pelisilmänsä tai tarinankertojan taitojensa perusteella. *Narratiivinen psykologia* tutkii ihmistä niiden tarinoiden pohjalta, joita ihminen kertoo omasta elämästään.

POSITIIVINEN PSYKOLOGIA TUTKII ONNISTUMISTA JA ONNELLISUUTTA

Perinteinen psykologia on, talonrakennuksen analogiaa käyttäksemme, ollut kiinnostunut siitä, miksi talo mätäni. On kehitetty valtavasti asiantuntemusta siitä, mikä kaikki voi johtaa talon mädäntymiseen. Miten mätäneminen alkaa, miten se kehittyy ja mitä kaikkea haittaa se aiheuttaa talolle. Psykologian uusin suuntaus *positiivinen psykologia* sitä vastoin on kiinnostunut siitä, miten rakennetaan terveitä taloja. Positiivinen psykologia etsii vastauksia kysymyksiin:

Miten ihminen voi elää onnellista elämää? Miten ihmiset onnistuvat pyrkimyksissään? Mikä edistää onnistumista ja hyvää oloa työpaikoilla?

Johtajat etsivät vastauksia pääasiassa seuraaviin kysymyksiin: Miten markkinat kehittyvät? Miten teen parempaa tulosta? Miten toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa? Miten nämä muutokset vaikuttavat minuun ja johtamani toimialaan, yritykseen ja yhteisöön? Miten saan ihmiset liikkumaan haluamaani suuntaan? Miten voin ja miten elän hyvää elämää itse?

Johtaja tarvitsee psykologiaa, tietoa ja ymmärrystä oman yksityiselämän ja ihmissuhteiden hoitamiseen, oman mielen johtamiseen, alaistensa johtamiseen, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja omistajien ymmärtämiseen, erilaisiin neuvottelutilanteisiin, oman suoriutumisen johtamiseen sekä kriisitilanteiden hallitsemiseen. Johtajan täytyy ymmärtää kompleksisia systeemeitä, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Pienen yksityiskohdan muutoksella voi olla suuria vaikutuksia lopputulokseen pitkällä aikavälillä.

SUOMALAISET JA PSYKOLOGINEN PÄÄOMA

Kulttuurit ovat aina kehittyneet siten, että kehittyneempi kulttuuri valtaa vähemmän kehittyneen kulttuurin. Yritykset ovat kehittyneet siten, että kehittyneempi yritys valtaa vähemmän kehittyneen yrityksen. Kehittyneempi teknologia peittoaa vähemmän kehittyneen.

Paljon matkailua harrastavat ihmiset surkuttelevat sitä, miten mikään ei ole enää entisellään, miten turismi on pilaannut Pariisiin, Thaimaan tai Santorinin. Mondo-matkailulehden päätoimittaja kirjoitti kerran osuvasti pääkirjoituksessaan, että me suomalaisetkin polttelisimme edelleen pirteissämme pärettä, jos meillä olisi ollut keskeisenä arvona säilyttää kaikki entisellään vain siksi, että joku toiselta puolelta maailmaa pääsisi ihastelemaan meidän alkuperäistä alkeellista koskematonta kulttuuriamme. Kehittyminen on välttämätöntä elämän edistämiseksi.

Me suomalaiset olemme huippuajattelijoita. Lähtökohdamme ovat niin niukat, että olemme joutuneet kehittämään ajattelutaitojamme, kykyä ratkaista erilaisia ongelmia. Meillä on korkea koulutustaso ja lapsemme käyvät maailman parhaimpia kouluja. Vaikka tuotanto siirtyy Suomesta muualle, ajattelu jää. Suomalaisten kehittäjien tekemä työ on laadukkaampaa ja toistaiseksi edullisempaa kuin vastaavan kehitystyön tuottaminen jossain muualla. Meillä siis on sellaista pääomaa, jota emme itse täysin näe.

Suomalaisessa johtamisessa on tällä hetkellä haastavinta se, miten kulttuurimme loisi mahdollisuuksia edelläkävijyydelle, niille yksilöille ja ryhmille, jotka haluavat olla eturintamassa viemässä asioita eteenpäin, edistämässä, kehittämässä ja näkemässä. Moni hyvän uran tehnyt johtaja jää elämään korporaatioelämää ja varmistelemaan omia asemiaan sen sijaan, että hän säilyttäisi edelläkävijyyden mentaliteetin ja hyppäisi johtamaan yksiköitä, joissa rakennetaan ja luodaan pohjaa innovaatioille ja innovaatioiden

syntymiselle. Liian moni riittävän hyvälle paikalle päässyt johtaja tekee mieluummin vääriä asioita hyvin kuin oikeita asioita keskinkertaisesti.

Ihmisten johtajien on lyötävä viisaat päänsä yhteen ja uskallettava katsoa, että meillä on nyt ja tulevaisuudessa tärkeä rooli maailmankartalla. Maabrändityöryhmä kiteytti rooleista tärkeimmän: Suomi on maa, joka ratkaisee ongelmia. Se tarkoittaa sitä, että jokainen suomalainen on yksilö, joka ratkaisee ongelmia. Ongelmien ratkaiseminen on ajattelemista. Sen ajattelemista, mikä on olennaista ja tärkeää juuri nyt. Mihin meidän täytyy yhdessä keskittyä ja suunnata energiamme ja voimavaramme.

Perinnöllisyystiede, aivotutkimus ja informaatioteknologia eivät anna valmiita vastuksia siihen, mikä on elämän merkitys tai mitkä ovat perimmäisiä arvojamme. Filosofia, uskonnot ja taide tarjoavat näihin kysymyksiin edelleen kattavampia näkökulmia. Tieteellistä tietoa tarvitaan silloin, kun halutaan muuttaa yhteiskunnallisia tai yhteisön käytäntöjä rationaalisin perustein, mutta tiede ei tarjoa vastausta perimmäisiin kysymyksiimme: mikä meitä liikuttaa, mikä meitä motivoi ja mikä on loppujen lopuksi tärkeää?

Psykologiakaan ei pysty tarjoamaan lopullisia vastauksia näihin kysymyksiin, mutta se voi kuitenkin auttaa ymmärtämään, miksi nämä kysymykset ovat meille tärkeitä. Psykologia löytää keinoja elämänlaadun ja elämän kokemuksen parantamiseen. Loppujen lopuksi me kaikki kysymme samoja kysymyksiä läpi elämämme: kuka minä olen ja kuka minä haluaisin olla? Miten voisin olla onnellinen?

Meidän jokaisen on löydettävä vastaus näihin kysymyksiin aivan itse. Johtajat, esimiehet ja edelläkävijät eivät tulevaisuudessakaan pysty vastaamaan näihin kysymyksiin toisten puolesta riippumatta siitä, että niin moni maailman historian aikana on sitä yrittänyt. Vastaus löytyy meidän sisältämme, ei ulkopuolelta. Kun oivallat tämän, voit alkaa johtaa.

SUDENKORENTO SYMBOLINA

Sana symboli on johdettu kreikan sanasta *symbollein*, joka merkitsee kokoon heittämistä. Aate ja esine yhdistyvät symbolissa kokonaisuudeksi, jossa niiden välillä on vain sopimuksenvarainen yhteys.

Symbolin voi vapaasti suomentaa sanaksi mielikuva. Mielikuva kuvastaa tietoisuutta ja kuvaa sitä, että tietoisuus näytetty meille kuvana. Sanonta ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” kuvastaa sitä, mitä symbolit meille merkitsevät.

Symbolit ovat kuin siltoja, joiden kautta monimutkainen tiedostamaton psyykkinen energia voi tulla tietoiseen käyttöön. Ihminen tulee tietoiseksi omien symboliensä ja mielikuviansä merkityksestä ajattelukumppanuuden, terapeuttien prosessien, työhöjauksen, valmennuksen tai esimerkiksi mentorointiprosessien avulla tehtävän psyykkisen työskentelyn tuloksena. Myös taide ja kulttuuri auttavat ihmistä tulemaan tietoiseksi omasta tiedostamattomasta puolestaan.

Symboleilla työskentely ja niiden käyttäminen auttavat jäsentämään mieltä, ajatuksia ja tunteita. Samaa tekevät

metaforat eli kielikuvat ja erilaiset tarinat. Me hahmotamme maailman tarinallisesti ja tarinankertomista tapahtuu kaiken aikaa. Tästä syystä olemme valinneet kirjaamme pieniä tarinoita, jotka ovat olleet meille itsellemme merkityksellisiä ja joihin mielestämme kiteytyy jotakin siitä, mitä pyrimme eri otsikoiden alla kuvaamaan.

Monissa kirjamme kohdissa esiintyy sudenkorento. Sudenkorenon elämäntapa ja käyttäytyminen on herättänyt kiinnostusta kaikissa kulttuureissa, ja tähän ihmeelliseen olentoon liittyy monia myyttejä.

Sudenkorento on kypsyyden ja syvyyden symboli. Se symboloi muutosta ennen kaikkea itsensä toteuttamisen näkökulmasta, henkistä ja emotionaalista kypsyyttä sekä elämän syvemmän merkityksen ymmärtämistä. Koska sudenkorento liitetään yleensä veteen, sen surraava lento veden yläpuolella kuvastaa kykyä katsoa pinnan alle ja nähdä asioiden syvempiä merkityksiä.

Olemme ripotelleet näitä sudenkorentokysymyksiä ympäri kirjaamme. Kysymykset ovat mielestämme tärkeitä jokaiselle, joka haluaa tulla syvemmin tietoiseksi omasta johtamisestaan. Tunnistat kysymykset tästä sudenkorenon kuvasta.

