

PEKKA JÄRVINEN

NÄIN IHMINEN TOIMII

OPAS ESIHENKILÖLLE



ALMA INSIGHTS
HELSINKI 2025



© Copyright 2025 Alma Media Finland Oy ja Pekka Järvinen

ISBN 978-952-14-5258-1

ISBN 978-952-14-5259-8 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-5260-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-5261-1 (äänikirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi tai
pekka.jarvinen@konsultointipraxis.com

Jos haluat välttää näkemästä hölmöä,
sinun on ensin rikottava peilisi.

François Rabelais

Ongelmien perussy modernissa maailmassa on se, että
tyhmit ovat vuorenvarmoja ja älykkäät täynnä epäilystä.

Bertrand Russell

Ihminen ei vain sopeudu todellisuuteen vaan
sopeuttaa todellisuutta itseensä.

Juha Siltala

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| JOHDANTO | 12 |
| I IHMISEN TOIMINNAN YLEISPERIAATTEET | 22 |
| 1 Käyttäytymisen psyykkinen välittyneisyys | 24 |
| 2 Ihmiset ovat erilaisia | 26 |
| 3 Ihmisten samanlaisuus | 28 |
| 4 Minäkokemus ja sen heijastusvaikutukset | 30 |
| 5 Ihmisen tarvitsevuus | 32 |
| 6 Mielihyväperiaate | 34 |
| 7 Realiteettiperiaate | 36 |
| 8 Tietoinen ja tiedostamaton minä | 38 |
| 9 Psyykkinen jännite ja työ | 40 |
| 10 Mielekkyydsperiaate | 42 |
| 11 Itsemääräämispyrkimys | 44 |
| 12 Psyykkinen järjestelmä 1 ja 2 | 46 |
| II TYÖMOTIVAATIO, TYÖSSÄ VIIHTYMINEN JA TYÖILMAPIIRI | 48 |
| 13 Hyvin sujua -tunne | 50 |
| 14 Sisäinen motivaatio | 52 |
| 15 Ulkoisten kannustimien harha | 54 |
| 16 Positiivinen stressi | 56 |
| 17 Mukavuusalue | 58 |

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| 18 | Muutosvastarinta | 60 |
| 19 | Negatiivinen vinouma | 62 |
| 20 | Deklinismi | 64 |
| 21 | Myrkyllinen positiivisuus | 66 |
| 22 | Hedoninen juoksumatto | 68 |
| 23 | Mielikuvat minän palveluksessa | 70 |
| 24 | Halujen voima | 72 |

III TUNTEIDEN JA KOKEMUSTEN VAIKUTUKSET

| | | |
|----|---|-----|
| | IHMISEN TOIMINTAAN | 74 |
| 25 | Säiliöfunktio | 76 |
| 26 | Passiivis-aggressiivinen käytös | 78 |
| 27 | Tunneheuristiikka | 80 |
| 28 | Empatiakuilu | 82 |
| 29 | Vaikutusharha | 84 |
| 30 | Tuttuusperiaate eli pelkkä altistusvaikutus | 86 |
| 31 | Parkinsonin laki | 88 |
| 32 | Oikeudenmukaisen maailman harhaluulo | 90 |
| 33 | Status quo -vinouma | 92 |
| 34 | Tappion välttely ja uponneiden kustannusten harha | 94 |
| 35 | Laiminlyöntiharha | 96 |
| 36 | Sitoutumisharha | 98 |
| 37 | Uskon sitkeys | 100 |
| 38 | Omistusvaikutus | 102 |
| 39 | Ikea-efekti | 104 |

IV NARSISMI, PSYYKKISET RISTIRIIDAT JA

| | | |
|----|---------------------------|-----|
| | PAINHEET | 106 |
| 40 | Terve narsismi | 108 |
| 41 | Häiriintynyt narsismi | 110 |
| 42 | Narsistinen haavoittuvuus | 112 |

| | | |
|----|--|-----|
| 43 | Heijastettujen arviointien periaate | 114 |
| 44 | Minän ja ihanneminän välinen jännite | 116 |
| 45 | Tarvitsevuu den ja itsemäärää mispyrkimyksen välinen ristiriita | 118 |
| 46 | Tunteiden ja halujen ambivalenssi | 120 |
| 47 | Kognitiivinen dissonanssi | 122 |
| 48 | Yerkesin ja Dodsonin laki | 124 |
| 49 | Negatiivinen stressi | 126 |
| 50 | Työ- ja arkiuupumus | 128 |

V IHMISEN LUONTEENOMAISET TAVAT AJATELLA, PÄÄTELLÄ JA SUUNNITELLA 130

| | | |
|----|---------------------------------|-----|
| 51 | Rajoitettu rationaalisuus | 132 |
| 52 | Ankkurointivaikutus | 134 |
| 53 | Ensivaikutus | 136 |
| 54 | Optimistinen vinouma | 138 |
| 55 | Narratiivinen harha | 140 |
| 56 | Näennäiskorrelaatio | 142 |
| 57 | Selviytymisharha | 144 |
| 58 | Suunnitteluharha | 146 |
| 59 | Hofstadterin laki | 148 |
| 60 | Tarkennusharha | 150 |
| 61 | Auktoriteettiharha | 152 |
| 62 | Saatavuusharha | 154 |
| 63 | Ei ole muuta kuin nähty -efekti | 156 |

VI IHMISEN TAPA HAVAITA, YMMÄRTÄÄ JA SELITTÄÄ 158

| | | |
|----|------------------------------------|-----|
| 64 | Liihallisen itseluottamuksen harha | 160 |
| 65 | Dunning-Kruger-efekti | 162 |
| 66 | Selitysten syvyys harha | 164 |

| | | |
|---|--|-----|
| 67 | Osaamisansa | 166 |
| 68 | Kontrollin illuusio | 168 |
| 69 | Normaaliusharha | 170 |
| 70 | Naiivi realismi | 172 |
| 71 | Lohkominen ja mustavalkoajattelu | 174 |
| 72 | Jälkiviisausharha | 176 |
| 73 | Vahvistusharha | 178 |
| 74 | Kehystäminen | 180 |
| 75 | Attribuution peruserhe | 182 |
| 76 | Itsetehostusvinouma eli oman edun vääristymä | 184 |
| 77 | Vastaavuuspäätelmä | 186 |
| VII ONGELMIEN KOHTAAMINEN JA KÄSITTELY | | 188 |
| 78 | Strutsiefekti | 190 |
| 79 | Kysymysten korvaaminen | 192 |
| 80 | Ongelmien ja vastuun ulkoistaminen | 194 |
| 81 | Projisointi | 196 |
| 82 | Syyllyttäminen | 198 |
| 83 | Psykologisointi | 200 |
| 84 | Järkeistäminen | 202 |
| 85 | Toimintaharha | 204 |
| 86 | Ajeeraus eli toiminnallistaminen | 206 |
| 87 | Einstellung-ilmio | 208 |
| 88 | Menetelmän eli vasaran laki | 210 |
| 89 | Taantuminen | 212 |
| VIII IHMISTEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA KOMMUNIKOINTI | | 214 |
| 90 | Argumentointi ja sen tyypilliset virheet | 216 |
| 91 | Ihmisen sokea alue | 218 |
| 92 | Tiedon kirous | 220 |

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 93 | Läpinäkyvyyden illuusio | 222 |
| 94 | Yksimielisyysparha | 224 |
| 95 | Forer-ilmiö | 226 |
| 96 | Sosiaalisen suotavuuden vinouma | 228 |
| 97 | Pratfall-efekti | 230 |
| 98 | Benjamin Franklin -ilmiö | 232 |
| 99 | Pygmalion-efekti | 234 |
| 100 | Transferenssi eli tunteensiirto | 236 |
| 101 | Idealisointi ja Messias-odotus | 238 |
| 102 | Haloeffekti eli sädekehävaikutus | 240 |
| 103 | Horn- eli sarviefekti | 242 |
| 104 | Sanansaattajaefekti | 244 |

IX ORGANISAATION JA RYHMÄN TOIMINTATAVAT JA DYNAMIIKKA

| | | |
|-----|--|-----|
| | | 246 |
| 105 | Perustehtävä | 248 |
| 106 | Myönteinen erottuminen | 250 |
| 107 | Not-invented-here-ilmiö | 252 |
| 108 | Ryhmäajattelu | 254 |
| 109 | Abilenen paradoksi | 256 |
| 110 | Ringelmannin efekti | 258 |
| 111 | Itsensä toteuttava ennuste | 260 |
| 112 | Defensiiviset rutiinit | 262 |
| 113 | Triviaalisuuden eli pyörävaraston laki | 264 |
| 114 | Psykologinen turvallisuus | 266 |
| 115 | Ryhmän kehitysvaiheet | 268 |

| | | |
|--|----------------|-----|
| | LÄHTEET | 271 |
|--|----------------|-----|

JOHDANTO

Astuisitko taksin kyytiin, jonka kuljettaja ei tunne liikennesääntöjä eikä auton hallintalaitteita? Palkkaisitko kotiisi sähkömiehen, joka ei osaa lukea kytkentäkaavioita, tai firmaan kirjanpitäjän, joka ei hallitse yritystalouden tunnuslukujen laskukaavoja? Entä valitsisitko johtajaksi henkilön, joka ei ymmärrä ihmisten käyttäytymisen periaatteita?

Kukaan ei tiedä, paljonko johtotehtävissä työskentelee henkilöitä, joilla ei ole tietämystä ihmisten toiminnan perusteista ja lainalaisuuksista. Havaintojeni mukaan heitä on runsaasti. Yksi syy tähän on se, että työnjohtajan, tiimin vetäjän, projektipäällikön, toimitus-, toiminnan- tai ylijohtajan tehtävän voi ottaa vastaan ilman minkäänlaista johtamiskoulutusta. Tehtävään ei vaadita pakollista tutkintoa tai edes parin päivän kurssia, kuten moniin muihin ammatteihin.

Toinen syy, joka liittyy ensimmäiseen, on se, että henkilöstö kykenee tekemään töitä, vaikka esihenkilö olisi osaamaton. Takuuvarmaa on kuitenkin, että ainoastaan arkijärkeensä ja mututuntumaansa nojaava esihenkilö aiheuttaa ajan oloon monenmoisia ongelmia: henkilöstön työmotivaatio ja -teho laskevat, työyhteisön ilmapiiri heikkenee ja osa työntekijöistä harkitsee työpaikan vaihtoa. Mikä traagisinta, syntyneessä tilanteessa esihenkilö ei välttämättä ymmärrä, mistä ongelmat ja tyytymättömyys kumpuavat. Hän saattaa ajatella, että vika on johdettavissa eikä hänen toiminnassaan.

Väistämättä herää myös kysymys, eläkö meillä vielä teollistumisen aikainen perinne, jonka mukaan riittää, että esihenkilö tuntee työn sisältöön ja tekemiseen liittyvät asiat johdettavia paremmin. Toisin sanoen kuvitellaan, että joukon paras asiantuntija tai työntekijä on soveliaain johtamaan muita: hän antaa porukalle ohjeet ja neuvot, joita mukisematta noudatetaan. Jos näin on, sitten organisaatioissa ei ole tiedostettu työnteon ja kulttuurin valtavaa muutosta.

Kirjan lähtökohta on se, että aivan samalla tavoin kuin lääkärin täytyy tietää ihmiskehon toimintaperiaatteet voidakseen hoitaa potilaita, pitää esihenkilön tuntee ihmismielen toiminnan lainalaisuudet ohjatakseen henkilöstönsä työskentelemään motivoituneesti ja tavoitteellisesti. Esihenkilön ihmistuntemus on avain menestykselliseen johtamiseen.

Kirja perustuu tutkittuun tietoon ja kirjoittajan vuosikymmenien kokemukseen siitä, miten ihminen ohjaa toimintaansa – tunteitaan, ajatteluaan ja käyttäytymistään – psyykensä eli mielensä avulla. Tämä ihmisen psyykinen johtokeskus on ominaisuuksiltaan ja toiminnaltaan kaikilla hyvin samankaltainen, sillä se noudattaa tiettyjä periaatteita, jotka psykologia ja muut ihmistä tutkivat tieteet ovat saaneet selville.

Olen koennut teokseen 115 ihmisen tyypillistä ominaisuutta ja tapaa toimia eri tilanteissa. Niiden kautta muodostuu kuva siitä, millainen olento ihminen on ja miten hän pyrkii hallitsemaan itseään ja käyttäytymistään. Tulemme muun muassa näkemään, että ihminen on hyvin ristiriitainen olento. Olemme itsenäisyyteen pyrkiviä, mutta muista ihmisistä hyvin riippuvaisia; olemme älykkäitä ja ajattelevia, mutta emme läheskään aina niin järkeviä kuin voisi luulla ja toivoa.

Ihmiselle tyypillisten ominaisuuksien lisäksi teoksessa käydään läpi keskeisimpiä psyyken toimintaperiaatteita, joiden mukaan yksilön käyttäytyminen määräytyy. Nämä ”ihmisluonnon lait” eivät ole

yhtä ehdottomia kuin luonnonlait tai matemaattiset kaavat. Jokainen kivi tippuu aina alaspäin ja kaksi plus kaksi on poikkeuksetta neljä. Sen sijaan ihmisen toiminnan kohdalla pitää käyttää ilmaisuja ”suurin osa”, ”yleensä” ja ”useimmissa tapauksissa”.

Vaikka päähuomio on ihmisen yleisissä toimintaperiaatteissa, matkan varrella tutustutaan myös muutamiin tavallisuudesta poikkeaviin ilmiöihin. Esimerkiksi normaalin, niin sanotun terveen narsismin, lisäksi otetaan esiin harvinaisempi häiriintynyt narsismi. Tämänkaltaisia, melko epätavallisia ilmiötä käsitellään siksi, koska jos esihenkilö niitä kohtaa, ne ovat yleensä vaikeasti ymmärrettäviä ja hankalia käsitellä.

Lukijan on tärkeä muistaa niin narsismin kuin monien muidenkin kirjassa esiteltävien ihmisten ominaisuuksien ja toimintatapojen suhteen se, että ne ovat jatkumoa, jotka muistuttavat normaali-jakaamaa. Ääripäät ovat harvinaisia ja suurin osa ihmistä sijoittuu ulottuvuuden keskivaiheille.

Huomionarvoista on myös se, että kirjassa tarkasteltavat inhimilliset lainalaisuudet ovat painoarvoltaan erilaisia. Niistä joidenkin vaikutus on suuri ja heijastuu vahvasti ihmisen jokapäiväiseen toimintaan. Tällainen on esimerkiksi ihmisen minäkokemus eli suhde itseen. Se, millainen henkilö ajattelee olevansa, vaikuttaa hänen moiniin psyykkisiin toimintoihinsa, jopa mielenterveyteen, ja sitä kautta käyttäytymiseen. Tulemme myös näkemään, miten mielihyvä-, mielekkyys- ja itsemääräämispyrkimys ohjaavat voimakkaasti ihmisten toimintaa niin arki- kuin työelämässä.

Kirjan ensimmäisessä luvussa lähdetään liikkeelle näistä ihmisen ydinominaisuuksista ja toiminnan pääperiaatteista. Suosittelen, että lukija aloittaa niistä, vaikka myöhemmin hän voi hyvin siirtyä yksittäisestä säännönmukaisuudesta tai luvusta toiseen kiinnostuksensa mukaan. Kirjan muut pääluvut on ryhmitelty sen mukaan, mihin ihmisen toiminnan osa-alueeseen käsiteltävät lainalaisuudet erityises-

ti liittyvät: vaikuttavatko ne esimerkiksi työmotivaatioon, ajatteluun, vuorovaikutukseen tai ryhmäkäyttäytymiseen.

Kun teoksessa käsitellään tiettyä ihmisen toiminnan yksittäistä periaatetta, saatetaan viitata johonkin sitä selittävään tai lähellä olevaan säännönmukaisuuteen, jota tarkastellaan kirjassa toisaalla. Tällöin on sen löytämiseksi laitettu sulkuihin merkki § ja kyseisen kohdan numero.

Monet teoksessa käsiteltävät periaatteet liittyvät ajattelutoimintaan. Erinomainen kyky pohtia, järkeillä ja suunnitella on ihmisen psyykkisistä toiminnoista tärkein ominaisuus, ja se korostuu nykyisessä työelämässä. Työnteko on muuttunut fyysisestä puurtamisesta henkiseksi asiantuntijatyöksi, joka nojaa entistä enemmän älylliseen ponnisteluun: tiedon hakuun, ongelmien analysointiin, vaihtoehtojen punnintaan, johtopäätösten tekoon, strategian laadintaan, ideointiin, innovointiin ja niin edelleen.

Johtaminen on ennen kaikkea ajattelemista, johon liittyy muun muassa ennakointia, suunnittelua, arviointia ja mahdollisimman järkevien päätösten tekoa. Kyse on organisaation menestyksen kannalta kaikista kriittisimmistä tehtävästä. On tietenkin tärkeää muistaa, että esihenkilöt ylintä johtoa myöten ovat kuten kaikki muutkin ihmiset alttiita hairahtumaan ajatteluvirheisiin. Ne muodostavat organisaation keskeisen riskitekijän, joka voi tulla hyvin kalliiksi – tai jopa kohtalokkaaksi. Tätä vaaratekijää ei työpaikoilla ole riittävästi ajateltu ja otettu huomioon verrattuna esimerkiksi taloudellisiin riskeihin tai työturvallisuushkiin.

Tässä kirjassa käydään läpi lukuisia klassisia ajatteluvirheitä. Ne ovat niin sanottuja heuristiikkoja ja kognitiivisia vinoumia tai harhoja, jotka esihenkilön on tärkeä tietää. Heuristiikoilla tarkoitetaan päätöksentekoa helpottavia arkijärkeilyn nyrkkisääntöjä. Ne toimivat intuitiivisesti ja tunnevaltaisesti. Mainittakoon yhtenä kirjan esimerkeistä saatavuusharha: nojaamme usein siihen tietoon, joka

helposti tulee mieleen. Jos esihenkilön on äskettäin lukenut narsismia käsitteleviä kirjoja ja hänelle kerrotaan hankaluuksia aiheuttavasta henkilöstä, hänellä todennäköisesti juolahtaa mieleen, että kyse on persoonallisuushäiriöisestä ihmisestä.

Heuristiikkojen hyvä puoli on se, että ne nopeuttavat ja yksinkertaistavat ongelmien ratkaisua nopeatempoisessa työelämässä, jossa joudutaan toimimaan epävarmuudessa ja mutkikkaiden ilmiöiden parissa. Nämä älylliset ”pikanäppäimet” toimivat rutiinomaisesti eivätkä vaadi ajattelemista ja säästävät siten ihmisen psyykkisiä voimavaroja.

Vaikka heuristiikat parhaimmillaan takaavat johdon ja esihenkilöiden tehokkaan ja joutuisan päätöksenteon, ne voivat myös helposti johtaa virheellisiin päätelmiin. Tässä teoksessa perehdytään erityisesti tunneheuristiikkaan eli siihen, miten tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja helposti ohittavat järjen äänen. Esihenkilöllä on vaarana tehdä huonoja ratkaisuja sympatioidensa, asenteidensa ja ennakkoluulojensa pohjalta selvittämättä riittävästi faktoja. Luonnollisesti tämä koskee myös työntekijöiden päätöksentekoa. Tutkimukset osoittavat esimerkiksi, että lääkärit tekevät enemmän diagnostisia virheitä niiden potilaiden kohdalla, jotka herättävät käytöksellään heissä negatiivisia tunteita (Schmidt ym., 2017).

Kognitiivisilla eli tiedollisilla vinoumilla tarkoitetaan ihmisen moninaisia tapoja havaita ja tulkita tietoa tavalla, joka johtaa vääristyneisiin, puutteellisiin tai epäloogisiin päätelmiin. Tyypillinen esimerkki ajatteluvinoumasta on vahvistusharha: jokaisella ihmisellä on vahva taipumus kiinnittää huomiota sellaisen tietoon, joka pönkittää omia käsityksiä eikä kyseenalaista niitä. Siitä seuraa usein, mitä enemmän hankimme tietoa jostakin asiasta, sitä vakuuttuneempia olemme oikeassa olemisestamme. Huomaamattamme keräämme vain sellaista informaatiota, joka istuu uskomuksiimme ja maailmankatsomukseemme ja sivuutamme niistä eriävät käsitykset.

Vannoutunut bemarkuski tuskin lukee Audia kehuja lehtiartikkeleita tai ei ainakaan luota niihin. Puhumattakaan, että uskovainen menisi ateistien luentotilaisuuteen tai päinvastoin.

Ihmisen toiminnan ymmärtämisen kannalta on keskeistä tietää, että käyttäytymistä ohjaavat heuristiikat, kognitiiviset vinoumat ja monet muut kirjassa käsiteltävät ilmiöt, kuten psyykkiset suojautumiskeinot, argumentointivirheet ja ryhmädynaamiset lainalaisuudet, toimivat pääasiallisesti tiedostamattomalla tavalla. Ihminen ei monestikaan huomaa, kun hän toimii vahvistus- tai jonkun muun harhan ohjaksissa, välttää epämiellyttävien asioiden kohtaamista, syyttää muita virheistään, perustelee asioita epäjohdonmukaisesti tai menee mukaan ryhmäajatteluun. Ylipäätään ihminen monesti luulee olevansa oikeassa ja tietävänsä, vaikka on väärässä eikä tiedä, ja kuvittelee hallitsevansa toimintansa paremmin kuin todellisuudessa tekee.

On tärkeä todeta, että yksin se, että tietää ajattelun ja toiminnan harhautumisen paikat ja syyt, ei useinkaan auta. Tähän on lukuisia syitä. Puhutaan niin sanotusta vinoumasokeudesta. Se tarkoittaa, että ihmiset tunnistavat erilaisten ajatusvinoumien vaikutuksen helpommin toisten päättelyyn kuin omaansa. Tästä seuraa, että ihmiset pitävät itseään muita ihmisiä vähemmän alttiina ennakkoluuloille ja kuvittelevat näkemystensä olevan keskimääräistä objektiivisempia, mikä ei tietenkään ole tilastollisesti mahdollista (Pronin, Lin & Ross, 2002). Sekään, että ihminen olisi akateemisesti korkeasti koulutettu, ei suojaajaa ajatteluvinoumilta (Schwitzgebel & Cushman, 2015).

Ihminen on ylipäätään monella tavalla sokea itselleen, kuten useassa kohtaa kirjaa tulemme toteamaan. Jokainen joutuu myös päivittäin työntämään päänsä pensaaseen eli turvautumaan psyykkisiin suojautumiskeinoihin säilyttääkseen mielen tasapainon ja välttääkseen liiallista ahdistusta. Työnteko ja elämä kävisivät sietä-

mättömiksi, jos ihminen tiedostaisi yksistään sen tosiasian, että hän voi sairastua vakavasti tai kuolla minä hetkenä hyvänsä.

Tämä ei tarkoita, että ihminen ei voisi tulla tietoisemmaksi sokeista pisteistään, vähentää defenssien käyttöä, vapautua yksioikoisista ja harhaisista käsityksistään ja parantaa ajattelu- ja päättelykykyään. Kyse on siitä, että pelkkä psyykkisten lainalaisuuksien ja ajatusvinoumien tietäminen ei yksistään riitä. Jos näin olisi, psykologit olisivat maailman erehtymättömmimpiä ja loogisimpia ajattelijoita ja heidän käsityksensä itsestään ja ympäröivästä todellisuudesta olisi mahdollisimman totuudenmukainen ja puolueeton – ja tiedän kokemuksesta, että näin ei ole.

Parempi asioiden ymmärtäminen ja hallinta vaatii ennen muuta vaivannäköä. Pitää ponnistella, olla tarkkaavainen, kärsivällinen ja pitkäjänteinen. Täytyy myös sietää mutkikkuutta, monitulkintaisuutta ja ristiriitaisuutta sekä kestää epävarmuutta, tietämättömyyttä ja psyykkistä rasitusta ja joskus jopa ahdistusta. Kysymys kuuluu: kuka meistä näin toimii? Harva eikä kukaan aina, koska on olemassa paljon helpompi ja suorempi päättelyn tie, joka näyttäytyy useissa kirjan kohdissa ja esitellään tarkemmin ensimmäisen luvun lopussa. Tämä on psyykkinen järjestelmä 1.

Kyseessä on mielen toimintatapa, johon ihmisen jokapäiväinen elämä niin työssä kuin vapaa-ajalla pääosin nojaa. Se toimii intuitiivisesti ja automaattisesti eli lähes itsestään. Ihmisellä on mahdollisuus hyödyntää myös toista psyykkistä systeemiä, järjestelmä 2:ta, mutta sen huono puoli on, että sen käyttäminen vaatii aktiivisuutta, jota nimitetään ajatteluksi. Se, kuten äsken totesimme, on hyvin usein hidasta, hankalaa ja raskasta.

Toivon, että kirjan monet kohdat pysäyttävät lukijan ajattelemaan, miten kulloinenkin esiteltävä lainalaisuus hänen kokemuksensa mukaan ilmenee työelämässä. Onko hän huomannut joskus toimivansa sen mukaan tai havainnut ohjaavan muita henkilöitä tai

koko organisaation toimintaa? Olisiko hän toiminut eri lailla, jos olisi tiennyt ja ottanut huomioon kyseisen periaatteen? Entä onko hänen syytä toimia jatkossa joltakin osin eri lailla tai muuttaa käsityksiään jostakin asiasta? Vastaavia pohdinnan aiheita löytyy jokaisen säännönmukaisuuden lopussa.

Kaiken kaikkiaan kirjassa annetaan melkoinen määrä suunta- viivoja ja ohjeita ihmisten menestykselliseen johtamiseen. Lisäksi käsitellään lukuisia tilanteita, joissa esihenkilön on syytä hiljentää vauhtia ja pysähtyä miettimään, miten johtaa, ettei harhaudu väärille urille.

Kirjan päätavoitteena on, että esihenkilö tulee entistä tietoisemaksi ihmisten – sekä omista että henkilöstön – toimintaan vaikuttavista psyykkistä tekijöistä. Sen seurauksena hän pystyy aiempaa hallitummin ohjaamaan sekä itseään että johdettaviaan. Kun hän ymmärtää esimerkiksi mielekkyysspyrkimyksen (§10) keskeisen aseman ihmismielessä, hän todennäköisesti huolehtii siitä, että hänellä on aina selkeät perusteet organisaation muutoksille ja hän tekee ne hyvin tiettäväksi myös henkilöstölle. Hän tietää tarkkaan, mitä pulmia seuraa, jos muutoksen syyt jäävät hämärän peittoon.

Voi hyvin olla, että joku huolestuu kirjaa läpikäydessään, miten ajattelemattomasti ihmisillä, tiimeillä ja organisaatioilla on taipumus toimia. Vaikka havainto on totta, siitä ei tarvitse vaipua epätoivoon. Se, että ihmisten käyttäytyminen on monissa tilanteissa epäjärkevää, on onneksi tiedossa ja siksi ennakoitavaa ja vältettävissä olevaa. Järjettömyyksille löytyy yleensä myös ymmärrettävä selitys, kuten tulemme monissa kohdin näkemään. Kaikki tämä kertoo nimenomaan ihmisen viisaudesta: silloin pitäisi olla huolissaan, jos emme tiedostaisi epärationaalisuuttamme emmekä tietäisi tilanteita ja syitä, jotka altistavat meidät harkitsemattomaan tai hölmöön toimintaan.

Ranskalainen 1700-luvulla elänyt kirjailija Nicolas Chamfort on sanonut, että on ”parempi hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat, kuin pitää heitä sellaisina, mitä he eivät ole.” Tämän neuvon noudattaminen ei aina ole esihenkilölle helppoa. Hän usein olettaa tai toivoo, että työntekijät olisivat järkevempiä, vastuullisempia, itsenäisempiä ja aikuismaisempia kuin ovat. Parasta olisi, että esihenkilön ihmiskäsitys olisi mahdollisimman todenmukainen. Silloin hänen ei tarvitse pettyä odotuksissaan ja käyttää aikaansa päivittelyyn. Sen sijaan hän osaa varautua ihmisten tapaan – mukaan lukien itsensä – käyttäytyä eri tilanteissa.

Organisaation johdon ja esihenkilöiden pitää olla työpaikalla presidentti Sauli Niinistön peräänkuuluttamia tolkun ihmisiä. Heidän tulee toimia kaikissa tilanteissa järjissään. Jos he eivät hallitse omaa ajatteluaan, tunteitaan ja käytöstään, seuraukset saattavat olla hyvin haitalliset, ei vain heille itselleen vaan myös henkilöstölle ja koko organisaatiolle.

Kirjassa on tiiviissä muodossa valtava määrä psykologiaa. Kaikkea ei kukaan voi omaksua yhdellä eikä kahdella lukukerralla, eikä se ole tarkoitustakaan. Teosta kannattaa pitää ihmisen käyttäytymisen käsikirjana, josta voi lukea muutaman kohdan kerrallaan ja johon voi palata uudelleen ja uudelleen. Varsinkin silloin, kun kohtaa tilanteita, joita ei ymmärrä tai joihin pitää valmistautua huolella.

Kirjan eri säännönmukaisuuksien kertaaminen ja pohdintatehtävien miettiminen on tärkeää myös siksi, koska oman ihmiskäsityksen reivaaminen eri asentoon on tutkitusti kaikille erittäin vaikeaa. Arvostettu psykologi ja Nobel-palkittu Daniel Kahneman (2012) on todennut, että ”ihmisluontoa koskevien mielipiteidensä muuttaminen on kovaa työtä ja itseään koskevan mielipiteen muuttaminen huonommaksi on vielä rankempaa”.

Kahneman on myös sanonut, että psykologisten ilmiöiden oppimisessa ei kyse ole ensisijaista uusien faktojen tietämisestä vaan sii-

tä, onko ihmisen ymmärrys kohtaamistaan tilanteista muuttunut. Esihenkilöt kysyvät minulta usein neuvoja haastaviin johtamistilanteisiin. Tapanani on tällöin noudattaa kiinalaista – tai sanoisiko kahnemaniilaista – viisautta, jonka mukaan on parempi opettaa nälkäinen kalastamaan kuin antaa hänelle kala. Silloinkin, jos tarjoan kysyjälle suoran neuvon, kerron, mihin ihmisen käyttäytymisen säännönmukaisuuteen se perustuu. Näin teen tässäkin kirjassa. Uskon, että kun esihenkilön tietämys ihmisen käyttäytymisen taustalla olevista syistä ja periaatteista syvenee, hän kykenee vastedes jäsentämään ja ymmärtämään kohtaamiaan vastaavan kaltaisia tilanteita eri lailla ja toimimaan niissä entistä itsenäisemmin ja päättäväisemmin.

Havaintoni mukaan johtamiskoulutuksissa ja -kirjallisuudessa ei juurikaan pureuduta ihmisen käyttäytymisen juurisyihin. Sen sijaan usein luetellaan, mitä kaikkea esihenkilön pitää tehdä eikä kerrota miksi. Tästä saattaa seurata, että esihenkilö kokee neuvot lähinnä hyvää tarkoittavina, mutta irrallisina ohjeina, joiden merkitystä hän ei välttämättä miellä.

Olen kirjoittanut tämän kirjan paikkaamaan tätä aukkoa. Olen vakuuttunut, että sen avulla niin kokemattomasta kuin kokeneesta esihenkilöstä voi kehittyä entistä tarkkanäköisempi ja määrätietoisempi johtaja, jonka toiminta perustuu laaja-alaiseen ja syvälliseen ymmärrykseen ihmisestä ja hänen tavastaan toimia.