

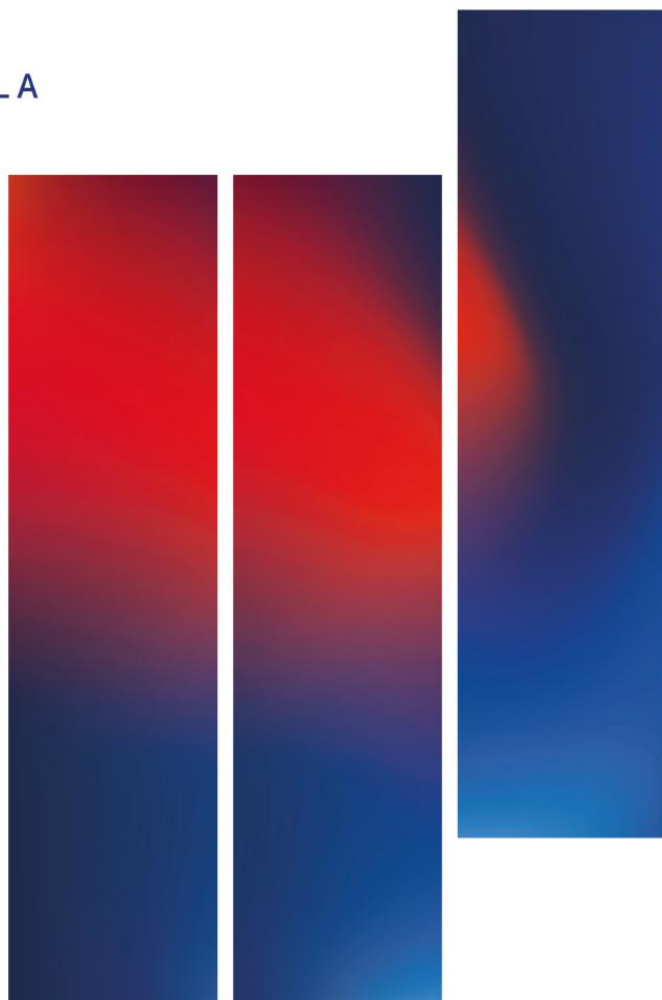
TÄMÄ KIRJA ON SINULLE,
joka haluat rakentaa kasvua
ihmisten ansiosta, ei kustannuksella.

HELLISI

– Ajattelun voima johtamisessa

JESSICA JUHOLA

HELLISI®
BOOKS



HELLISI – Ajattelun voima johtamisessa

© Jessica Juhola 2026

1. painos

Kustantaja: HELLISI Books

Kansi ja graafinen suunnittelu: Duran Creative Oy

Taitto: Checkpoint Production Oy

Kustannustoimittaja: Kati Halonen, PolyQuality Oy

Tekijänoikeuslain sallimaa käyttöä lukuun ottamatta tämän teoksen tai sen osan jäljentäminen, tallentaminen ja välittäminen edellyttävät tekijänoikeuden haltijan lupaa.

Kirjan verkkosivu: <https://hellisi.fi/books>

ISBN 978-952-65996-0-1 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65996-1-8 (PDF)

ISBN 978-952-65996-2-5 (EPUB)

ISBN 978-952-65996-3-2 (MP3)

Painopaikka: Niini & Co Oy, Suomi 2026

Sisällysluettelo

Kasvu tehdään ihmisten ansiosta, ei kustannuksella

Kasvu rakentuu vaiheista, jotka kantavat toisiaan

I AJATTELUKYVYN PALAUTTAMINEN

1. HARMONY

- 1.1 Harmonia hukassa
Kaikkea tehdään, mutta mikään ei etene
Vauhti ei tuo turvallisuutta
- 1.2 Rauhallisen johtajuuden fysiologia
- 1.3 Case Helene Advisory – Selkeys on harmonian kovaa ydintä
Kasvu voi peittää kaaoksen
Selkeys alkaa totuudesta
- 1.4 Case Helene Advisory – Pysähdy, tunnista ja tunnusta sekä rakenna yhteys
takaisin todellisuuteen
Rakenteet tekevät päätöksistä mahdollisia
- 1.5 Harmonia taitona – tila, rakenteet ja rajat
- 1.6 HELLISI Harmoniapolku – Harmony Path
Näe tila
Nimeä melu
Turvaa selkeys
Mahdollista valinta
Vakiinnuta rytmi
- 1.7 Et ole yksin
Tehokkuus edellyttää harmoniaa

2. EMPATHY

- 2.1 Empatia on strategiaa
Luottamus lisää tuottavuutta
- 2.2 Mitä tapahtuu, kun ihminen tuntee tulevansa nähdyksi?
Kuuluminen vapauttaa energiaa
- 2.3 Case Futurice – Kun murros tulee ihmisen iholle

Muutos uhkaa usein ammatti-identiteettiä

- 2.4 Case Futurice – Arvot, jotka eivät jää seinälle
Rakenne auttaa vaikeissa päätöksissä
- 2.5 Empatia on yhteyttä, ei rajattomuutta
- 2.6 HELLISI Empatiapolku – Empathy Path
Näe ihminen
Nimeä kokemus
Turvaa ihmisarvo
Mahdollista rehellisyys
Vakiinnuta yhteys
- 2.7 Kun sinut nähdään – ja kun sinä et näe
Empatia alkaa itsestä

II TODELLISUUDESTA TOIMINNAKSI

3. LEADERSHIP

- 3.1 Miltä johtajuus tuntuu tänään?
Kontrolli ei rakenna näkyvyyttä
- 3.2 Selkeys on johtajuustaito
Selkeys näkyy päätöksissä
- 3.3 Case Rainmaker – Asiakaskokemus alkaa ennen asiakasta
Prosessi voi auttaa tai vangita
Mikromanageeraus ei luo laatua
Asiakas ei kohtaa vain järjestelmää
- 3.4 Case Rainmaker – Yhteinen suunta vapauttaa energian
Tavoite ei kanna ilman rakennetta
Vastuu näkyy asiakkaalle nopeutena
Johtajuus toteutuu arjessa
- 3.5 Päätösväsymys ja kognitiivinen kuorma
Rakenteet kantavat muutoksessa
- 3.6 HELLISI Johtajuuspolku – Leadership Path
Näe todellisuus
Nimeä suunta
Turvaa vastuunotto

Mahdollista toiminta
Vakiinnuta luottamus

- 3.7 Kolme kertomusta elävästä elämästä
Kun vastuu saa selustan
Suunnan puuttuessa vastuu alkaa musertaa
Johtajan tehtävä on palauttaa yhteinen todellisuus

4. LEARNING

- 4.1 Kasvu alkaa epämukavasta totuudesta
Rehellisyys tekee kitkan näkyväksi
- 4.2 Ihminen ei vastusta vain muutosta
- 4.3 Case Valoro – Rohkeus oppia uudelleen
Luottamus rakennetaan ennen kohtaamista
Näkyvyys ansaitaan asiakkaan arjessa
- 4.4 Case Valoro – Uuden oppiminen ei mitätöi vanhaa osaamista
Oppiminen vaatii nöyryyttä
- 4.5 Oppiminen ei pysähdy huonoihin uutisiin vaan hiljaisuuteen
- 4.6 HELLISI Oppimispolku – Learning Path
Näe kitka
Nimeä oletus
Turvaa keskeneräisyys
Mahdollista kokeilu
Vakiinnuta oppi
- 4.7 Oppiminen alkoi vasta, kun panoksena oli kaikki
Häpeä häviää puhumalla

III ENERGIA KANNATTAVAKSI KASVUKSI

5. INSPIRATION

- 5.1 Inspiraatio on olosuhde
Rajat luovat keskinäistä luottamusta
- 5.2 Sisäisen motivaation ehdot
Luovuus ei synny pakottamalla

- 5.3 Case REMAX – Kun kaikki voittavat
Inspiraatio on seurausta hyvin johdetusta kokonaisuudesta
- 5.4 Case REMAX – Arvo syntyy siellä, missä työ tehdään
Kulttuuri näkyy siinä, miten arvo jaetaan
- 5.5 Inspiraation kantava rakenne
Sitoutunut käyttää omaa ajattelua
Säännöt suojaavat sitoutumistamme
Suunta tekee tekemisen vaikutuksen näkyväksi
- 5.6 HELLISI Inspiraatiopolku – Inspiration Path
Näe olosuhde
Nimeä merkitys
Turvaa energia
Mahdollista edistymisen
Vakiinnuta uskallus
- 5.7 Rajat ovat itsearvostusta ja kunnioitusta

6. STRATEGY

- 6.1 Halusin kaiken, mutta en saanut mitään
Hyvät vaihtoehdot voivat kääntyä itseään vastaan
- 6.2 Ajatus ilman dataa on vain toive
Data tekee suunnasta totta
- 6.3 Case Valoro – Kasvu vaatii valintoja
Niukkuus pakottaa tarkkuuteen
- 6.4 Case Valoro – Suunta syntyy rajauksista
Uusi arki ei kanna vanhoilla rooleilla
- 6.5 Strategia vailla tarttumapintaa
Selkeä strategia auttaa päätöksenteossa
Yrittäjän työstä: Onko strategia muuttunut työksi?
- 6.6 HELLISI Strategiapolku – Strategy Path
Näe tilanne
Nimeä valinta
Turvaa rajaus

Mahdollista toteutus
Vakiinnuta suunta

- 6.7 Strategia on huolenpitoa
Kulttuurin ongelma on usein johtamisjärjestelmässä
Hyvä strategia tuo selkeyttä

7. INNOVATION

Innovaatio tarvitsee tilaa

- 7.1 Innovaatio alkaa havahtumisesta
Uusi rakennetaan vanhan varaan
Kaikki uusi on aluksi haurasta
- 7.2 Murtumakohtien anatomia
Murtumakohdan seitsemän kysymystä
- 7.3 Case Synergi – Innovaatio alkaa murroksen tunnistamisesta
Innovaatio rakentaa sillan arjen ja järjestelmän välille
- 7.4 Case Synergi – Kun innovaatio kasvaa osaksi arkea
Ratkaisun rakentaminen on myös kulttuuria
Uskottavuus nojaa luottamukseen
- 7.5 Kun asiakas ei hylkää tarvetta
- 7.6 HELLISI Innovaatiopolku – Innovation Path
Näe murtuma
Nimeä mahdollisuus
Turvaa oivallus
Mahdollista kokeilu
Vakiinnuta uusi tapa
- 7.7 HELLISI ja kannattavan kasvun kulttuuri
Rehellisyys suojaa ihmistä ja organisaatiota

Loppusanat

Timanttisessa seurassa

Kirjoittajasta

Kuvasivut

Kuva 1 HELLISI®-kaari

Kuva 2 HELLISI®-rytmi

Kuva 3 Mistä kannattaa aloittaa?

Kuva 4 Harmonia taitona – tila, rakenteet ja rajat

Kuva 5 HELLISI Harmoniapolku – Harmony Path

Kuva 6 Empatia on yhteyttä, ei rajattomuutta

Kuva 7 HELLISI Empatiapolku – Empathy Path

Kuva 8 Johtajuuden perusrakenne

Kuva 9 HELLISI Johtajuuspolku – Leadership Path

Kuva 10 Oletuksesta kokeiluun

Kuva 11 HELLISI Oppimispolku – Learning Path

Kuva 12 Inspiraation rakennuspalikat

Kuva 13 HELLISI Inspiraatiopolku – Inspiration Path

Kuva 14 Strategia arjen kielellä

Kuva 15 HELLISI Strategiapolku – Strategy Path

Kuva 16 Murtumakohtien anatomia

Kuva 17 HELLISI Innovaatiopolku – Innovation Path

Kuva 18 Yksi rehellinen havainto

Kuva 19 30 minuutin HELLISI-keskustelu

Kuva 20 HELLISI-huoneentaulu – yksi muutos, neljä paluuta

Lähteet

Kasvu tehdään ihmisten ansiosta, ei kustannuksella

Yritys tai tiimi voi kasvaa pitkään siten, ettei kukaan tunnista, etteivät toimintamallit ja organisaatorakenne enää vastaa todellista tarvetta. Työtä tehdään kasvavassa määrin työpäivien venyessä, mutta eteneminen alkaa silti hidastua. Päätökset siirtyvät, vastuut hämärtyvät ja samat päätökset tehdään viikko toisensa jälkeen uudestaan. Strategia on olemassa, mutta se ei auta ratkaisemaan, mitä tänään tehdään ja mitä jätetään tekemättä.

Samanaikaisesti organisaation energia muuttuu. Jotkut väsyvät, toiset varovat ja osa vetäytyy. Yrittäjä tai johtaja huomaa kantavansa yhä suuremman osan kokonaisuudesta omalla pöydällään. Ulospäin kaikki voi näyttää toimivalta, vaikka todellisuudessa tärkeimmät resurssit ja voimavarat kuluvat epäselvyyksiin. Tämä kirja on kirjoitettu yrittäjälle, johtajalle ja vastuuta kantavalle asiantuntijalle, joka pitää kasvun tai muutoksen keskellä yhtä aikaa huolta ihmisistä, suunnasta ja tuloksesta.

Liiketoiminnan kasvua ja organisaation laajentumista ei tarvitse pelätä, kunhan sen aiheuttamat sivuvaikutukset tunnistetaan ja hallitaan. Kasvun todellinen kustannus ei aina näy ensimmäisenä ennusteissa ja raporteissa. Se näkyy kulttuurissa. Se näkyy arjen epäselvyyksinä ja siinä, että ihmiset käyttävät tärkeimmän energiansa arjesta selviytymiseen. Kiirehtiminen ei takaa etenemistä, eikä liike kerro hyödyistä.

HELLISI® lähtee perusajatuksesta, että ihminen ja tulos eivät ole vastakohtia. Kannattava kasvu tarvitsee dataa, päätöksiä, rakenteita, resursseja ja ymmärrystä asiakkaasta. Se tarvitsee myös ihmisiä, joilla on tilaa nähdä kokonaisuus, rohkeutta sanoa vaikeat asiat ääneen ja kykyä toimia yhdessä. Kustannustehokkuus tarkoittaa tässä kirjassa turhan poistamista, epäselvyyden vähentämistä, päällekkäisen työn purkamista ja energian kohdentamista siihen, mikä tuottaa asiakkaalle ja yritykselle arvoa.

Kirjan läpi kulkee yksi kysymys: Miten rakennamme työn, jossa tekijällä on tilaa ajatella? HELLISI® on yritykseni vastata siihen. Minulta kesti lähes kaksikymmentä vuotta työelämässä ymmärtää, mistä kestävä kasvun ja uudistumisen pohja rakentuu. Olen johtanut ihmisiä, rakentanut kasvua ja elänyt yrittäjyyttä. Olen nähnyt, mitä syntyy, kun ihmisillä on selkeyttä, vastuuta ja lupa käyttää kykyjään. Olen nähnyt myös, kuinka nopeasti hyvä tarkoitus muuttuu kuormaksi, kun päätökset, rakenteet ja ihmisten todellisuus erkanevat toisistaan. Halusin sanoittaa, miksi ihmisen ja tuloksen ei tarvitse olla vastakohtia.

Mukaan valikoituivat tutkimukset, jotka vahvistivat ja täsmensivät käsitystäni siitä, että ihmisen toimintakyky, työn rakenteet ja liiketoiminnan tulos kuuluvat yhteen.

Valitsin tähän kirjaan seitsemän case-tarinaa kuudesta yrityksestä. Halusin haastatella ja kirjoittaa yrityksistä, joiden toiminnassa tunnistin HELLISI-ajattelun kanssa yhteensopivia periaatteita eri tavoin toteutuneina. Yritykset ovat rakentaneet toimintatapansa omista lähtökohdistaan, ja niiden yhteys HELLISI-ajatteluun on minun tulkintani.

Kannattavassa kasvussa en usko yhteen oikeaan polkuun. Jokaisessa tarinassa tulee vastaan hetki, jossa vanha tapa toimia ei enää kannu. Jokaisessa on myös jotakin sellaista, jota strategiakalvot, kasvuprosentit tai kauniisti sanoitetut arvot eivät yksin selitä.

Yritysten ratkaisuja ei voi kopioida sellaisinaan toiseen yritykseen. Jokaisen perustajan, johtajan ja työyhteisön on löydettävä omaan hetkeensä, markkinaansa, ihmisiinsä ja kasvuvaiheeseensa sopiva tapa toimia. Tarinat eivät siksi tarjoa yhtä oikeaa mallia. Ne näyttävät erilaisia tapoja rakentaa selkeyttä, vastuuta ja kasvua sekä tekevät näkyväksi jotakin, mikä oman arjen keskellä jää helposti huomaamatta.

Omissa kokemuksissani kerron myös virheistäni ja hetkistä, joina olen joutunut muuttamaan omaa toimintaani. Niiden tarkoitus ei ole tehdä virheistä hyveitä, vaan muistuttaa ettei johtajuus edellytä virheettömyyttä. Olennaista on kyky nähdä oma osuutensa, kantaa siitä vastuu ja oppia. Toivon, että kokemukseni antavat myös sinulle luvan katsoa omaa toimintaasi rehellisesti ilman, että rehellisyys muuttuu armottomuudeksi.

Kun puhun tässä kirjassa johtajuudesta tai johtajasta, en tarkoita tiettyä tittelä tai asemaa organisaatiokaaviossa. Tarkoitan ihmistä, joka omassa roolissaan johtaa ihmisiä, työtä, projekteja tai kokonaisuuksia ja kantaa vastuuta niiden etenemisestä. Hänen tittelinsä voi olla yhtä hyvin johtaja kuin asiantuntija tai yrittäjä. Roolit ja päätösvalta voivat olla erilaisia, mutta johtajuus näkyy teoissa, vastuunkannossa ja yhteisen suunnan rakentamisessa.

Kasvu rakentuu vaiheista, jotka kantavat toisiaan

Nimi HELLISI muodostuu sanoista Harmony, Empathy, Leadership, Learning, Inspiration, Strategy ja Innovation. Tässä kirjassa käytän niistä suomenkielisiä sanoja harmonia, empatia, johtajuus, oppiminen, inspiraatio, strategia ja innovaatio. Yhdessä ne muodostavat HELLISI-ajatuskehikon ja toisiaan kantavan syy-seurausjärjestyksen, jota kutsun HELLISI-kaareksi.

Harmonia luo selkeyden, jossa ihminen pystyy näkemään. Empatia tuo näkyviin ihmisen ja sen totuuden, joka muuten voisi jäädä sanomatta. Johtajuus muuttaa näkyvän todellisuuden suunnaksi, vastuuksi ja teoiksi. Oppiminen korjaa toimintaa, kun vanha tapa ei enää kannu. Inspiraatio vapauttaa energiaa ja palauttaa työn yhteyden

merkitykseen. Strategia tekee valinnat ja rajaukset, joiden varassa arki voi keskittyä olennaiseen. Innovaatio muuttaa havainnon uudeksi tavaksi toimia ja tuottaa arvoa.

HELLISI-arvot eivät siis ole irrallinen lista, vaan ne rakentuvat toistensa varaan harmoniasta innovaatioon. Kaaren avulla voit paikantaa, missä kohdassa ajattelu, toiminta tai kasvu juuri nyt katkeaa omassa työssäsi, tiimissäsi tai organisaatiossasi. HELLISI-kaari on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi kuvaan 1 **HELLISI®-ajatuskehikko – HELLISI-kaari**.

Jokaisessa arvossa toistuu sama HELLISI-rytmi: Näe, Nimeä, Turvaa, Mahdollista ja Vakiinnuta. Ensinnä katsotaan, mitä todella tapahtuu. Sen jälkeen asia nimetään riittävän tarkasti, turvataan muutoksen kannalta olennainen, mahdollistetaan seuraava teko ja vakiinnutetaan toimiva tapa osaksi arkea. Jokainen HELLISI-polku soveltaa tätä rytmiä yhden arvon yhteydessä.

Tarkoitus ei ole rakentaa uutta hallinnollista kerrosta, vaan auttaa käsittelemään yksi todellinen asia kerrallaan. Kun haluat kokeilla rytmiä käytännössä, valitse yksi asia ja vie se viiden liikkeen läpi. Rytmin vaiheet on koottu kuvaan 2 **HELLISI-rytmi – Näe, Nimeä, Turvaa, Mahdollista, Vakiinnuta**.

Tämä kirja on tarkoitettu käytettäväksi, ei suoritettavaksi. HELLISI ei pyydä sinua tai organisaatiosi venymään lisää. Se auttaa tunnistamaan, mikä kuluttaa ajattelua, estää päätöksiä ja hidastaa kasvua. Tämän kirjan tehtävä on auttaa palauttamaan organisaation ajattelukyky ja muuttamaan se selkeiksi päätöksiksi, toimivaksi arjeksi ja kannattavaksi kasvuksi. Kasvu tehdään ihmisten ansiosta, ei heidän kustannuksellaan.

Siksi kaikkea ei tarvitse korjata kerralla. Ensinnä kannattaa pysähtyä katsomaan koko HELLISI-kaarta. Mikä jo kantaa, missä arki vuotaa ja mistä et vielä tiedä tarpeeksi. Kuvaan 3 **Mistä kannattaa aloittaa?** on koottu tätä varten yksi kysymys jokaisesta HELLISI-arvosta. Merkitse jokaisen kohdalle *Kantaa*, *Vuotaa* tai *En vielä tiedä* ja valitse lopuksi vain yksi kohta, johon tartut ensin.

Kun olet nähnyt sen, mikä on totta, et voi enää johtaa kuten ennen.

Helsingissä elokuussa 2026

Rakkaudesta lajiin ♡

Jessica Juhola

I AJATTELUKYVYN PALAUTTAMINEN

1. HARMONY

Harmonia ei tarkoita täydellisiä olosuhteita tai jatkuvaa tyyneyttä. Se tarkoittaa riittävää sisäistä ja ulkoista selkeyttä, jossa ihminen kuulee oman ajattelunsa eikä ympäristö lisää jatkuvasti päällekkäisiä odotuksia. Kun harmonia puuttuu, hinta näkyy päätösten viiveenä, virheinä, vaihtuvuutena, kassapaineena ja asiakaslupauksen horjumisena. Siksi harmonia ei ole tunnelma, vaan toimintakyvyn edellytys ja kannattavan kasvun perusta.

Pystymmekö näkemään mitä todella tapahtuu?

1.1 Harmonia hukassa

Kaaokseen ajautunut organisaatio ei ole kaunista katseltavaa. Muutos alkaa hiljaa. Kalenteri täyttyy varmuuden vuoksi. Viestikanavia lisätään, mutta yhteinen ymmärrys murenee. Palaute jää antamatta ja huomaamatta, sanomatta jääneet asiat rakentavat kitkaa arkeen.

Kun kitka saapuu arkeen, ollaan tilanteessa, jossa kukaan ei enää halua tai osaa nimetä tilannetta ääneen pelkäämättä leimautuvansa hankalaksi. Siitä seuraa, että jonain päivänä huomaat organisaation kyllä toimivan, mutta samanaikaisesti se on lakannut hengittämästä. Työt saattavat edetä, mutta ajattelu ei kulje. Ihmiset tekevät tehtäviä ja suorittavat sovittuja toimeksiantoja, mutta kukaan ei enää tunnu näkevän kokonaisuutta.

Tämä voi tapahtua myös ympäristössä, jossa ulospäin vallitsee hyvä ilmapiiri. Ihmiset tervehtivät, kukaan ei huuda ja lounaspöydässä jutut kulkevat. Se voi olla aidosti hyvä paikka tehdä töitä, ja silti jokin voi olla olennaisella tavalla vinossa. Hyvä ilmapiiri kahvihuoneessa ei vielä tarkoita harmoniaa.

Selkeys on joskus inhimillisin asia, jonka voit tiimillesi tarjota. Samalla se on kylmän käytännöllinen teko, koska se leikkaa kitkaa ennen kuin se muuttuu työuupumukseksi, virheiksi ja hiljaiseksi vetäytymiseksi. Harmonia on kovuutta melua vastaan ja lempeyttä ihmisiä kohtaan.

Yksi tämän aikakauden sitkeimmistä vihollisista liike-elämän arjessa on jatkuva melusaaste. Ja kun puhun melusta en puhu vain äänestä. Työelämän häly on sirpaleisuutta, keskeytyksiä, päällekkäisiä odotuksia sekä jatkuvaa tunnetta siitä, että olet myöhässä jostain, vaikka et osaisi sanoa mistä.

Microsoftin *Work Trend Index* -raportti kuvaa tätä arkea konkreettisesti. Microsoft 365 -telemetrian perusteella keskeytyksiä voi tulla keskimäärin noin kahden minuutin välein kokousten, sähköpostien ja chat-viestien muodossa.¹ Tähän tuo oman ulottuvuutensa tekoälyagenttien tekemän työn skaalautuminen sekä puhelimissa ja tietokoneissa lisääntyvät sovellukset. Mitä enemmän ja mitä nopeammin koetamme tehdä, usein vieläpä heikosti suunniteltuna, sitä enemmän kuormitamme itseämme, organisaatioitamme sekä tuloksetekokykyämme. Kun työ rakentuu tällaisen todellisuuden päälle, harmonia ei ole enää pelkkä mukava lisä. Todellisuudessa siitä on tullut toimintakyvyn elinehto.

Informatiikan professori Gloria Markin sekä psykologien Daniela Gudithin ja Ulrich Klocken keskeytyksiä käsittelevä, klassikoksikin kutsuttu tutkimus osoittaa toisen tärkeän puolen samasta ilmiöstä. Ihminen voi kompensoida keskeytyksiä työskentelemällä nopeammin, mutta hinta tälle toimintatavalle näkyy entistä vahvempaan stressiin ja turhautumisenä.² Työ voi siis näyttää tehokkaalta samaan aikaan, kun yksilön ja organisaation toimintajärjestelmä kiristyy sisältäpäin.

Kaikkea tehdään, mutta mikään ei etene

Eräässä työelämän muutoksessa annoin itselleni useamman kuukauden tilaa pysähtyä. Olin ollut poissa työyhteisöstä vain muutaman kuukauden, kun tapasin kesken työpäivän entisen kollegan. Keskustelu hänen kanssaan oli kuin kilpauintia kultakalan rinnalla. Hänen liikkeensä, ajatuksenvirtansa sekä keskittymiskykynsä oli ajettu äärimilleen. Sanoin asiasta hänelle ja totesin samalla, että vain puoli vuotta taaksepäin oma toimintani näytti varmasti aivan samalta.

Pahinta tällaisissa tilanteissa on se, että niihin sokeutuu. Mitä enemmän juoksee, sitä vähemmän näkee omaa tilaansa. Tilannetta ei enää itse hahmota, eikä sitä osaa edes kuvitella. Minullekin oli sanottu jo pitkään, että ”Olet todella hyvä ja tuottelias siinä mitä teet, mutta oletko huomannut, että olet ihmisenä sietämätön?” En ollut huomannut.

Aivotutkijat Minna Huotilainen ja Mona Moisala kirjoittavat teoksessaan *Keskittymiskyvyn elvytysopas* keskittymisestä tavalla, joka tuo aiheen lähelle arkea. Keskittyminen ei ole pelkkää tahdonvoimaa, vaan se tarvitsee ympäristön, joka ei koko ajan hajota huomiota.³ Kun huomio hajoaa sirpaleiksi, ihminen ei muutu ainoastaan välipitämättömäksi, vaan menettää kykynsä nähdä olennaisia seikkoja. Myös minä koin tämän.

Olen aina saanut palautetta siitä, että vahvuuteni on ihmisten johtamisessa. Jälkikäteen katsottuna siinä vaiheessa, kun huomioni on ollut sirpaloitunut eikä keskittyminen ollut enää toimintani jokapäiväinen kivijalka vaan arkiviikkojen ulkopuolinen ylellisyys, minusta tuli oman mittapuuni mukaan enemmän asioiden kuin ihmisten johtaja. Tämä näkyy aina suoraan myös tuloksissa, ellei heti, niin viiveellä.

Kun harmonia katoaa, huomio pirstoutuu ja kokonaisuus hämärtyy. Tekeminen lisääntyy, mutta eteneminen hidastuu. Harmonia ei ole tunnelma, vaan tila nähdä olennainen.

Uupumustutkija Jennifer Mossin *The Burnout Epidemic* -teoksessa esitetty työuupumusta käsittelevä ajattelu auttaa näkemään, miksi tämä ei ole vain yksilön heikkoutta. Hän korostaa, että uupumus syntyy usein rakenteista ja olosuhteista, eikä sitä voi ratkaista pelkällä yksilön paremmalla itsekurilla.⁴ Siksi harmonian puute on

signaali organisaation johtamisen tasosta sekä toimintamalleista, jotka kuormittavat enemmän kuin ne jaksavat todellisuudessa pitää yllä.

Vauhti ei tuo turvallisuutta

Kun harmonia puuttuu, pysähtymistä tarvittaisiin eniten juuri silloin, kun siihen ei uskalleta tarttua. Johtaja lisää vauhtia, koska se näyttää tukevan lyhyen aikavälin tulosta. Tiimi vastaa paineeseen lisäämällä raportointia, sillä raportointi tuntuu turvalliselta tavalta osoittaa kontrollia. Tällaiset toimintatavat tuntuvat tuovan hetkellistä turvallisuutta, vaikka todellisuudessa ne usein lisäävät kuormaa ja hidastavat oikeaa liikettä. Lopulta syntyy hiljainen valhe, jossa kaikki tekevät enemmän, mutta kukaan ei uskalla kysyä, miksi me toimimme näin? Ja miksi tämä tapa on ylipäätään jatkunut näin pitkään?

Yrittäjän arjessa tilanteen karmeus näyttäytyy usein vielä raadollisemmin. Yrittäjällä on samanaikaisesti useita rooleja. Sama ihminen myy, neuvottelee, laskuttaa, rakentaa brändiä, rekrytoi ja johtaa. Tähän tilanteeseen ei auta romantisointi eikä neuvo paremmasta priorisoinnista. Ensin pitää myöntää todellisuus. Kun hattuja on liikaa, harmonia ei synny itsestään. Se rakennetaan selkeydestä, joka suojaa ajattelua, ja rajoista, jotka suojaavat ihmistä. Mutta selkeyttä ei voida saavuttaa pysähtymättä.

En tarkoita, että kaikki tekeminen pitäisi keskeyttää. Pysähtyminen voi olla päätös jättää jokin vähemmän tärkeä asia tekemättä, jotta on mahdollista nousta hetkeksi omasta toiminnasta lintuperspektiiviin ja nähdä kokonaisuus. Kokonaisuuden näkeminen ja sen äärelle pysähtyminen auttavat valitsemaan olennaisen.

Harmonia on yhtä aikaa inhimillinen ja liiketaloudellinen mittari. Kuinka paljon organisaation ajasta ja huomiosta kuluu asioihin, joiden pitäisi jo olla selviä?

Tietokirjailija Daniel H. Pink kirjoittaa teoksessaan *The Power Of Regret* katumuksesta signaalina, joka voi paljastaa arvoja ja sen, mikä ihmiselle on tärkeää.⁵ Minusta tämä sopii työyhteisöistä keskusteltaessa teemaan pelottavan hyvin. Harmonian puuttuessa organisaatio kerää hiljaista katumusta siitä, mitä jätettiin sanomatta ja tekemättä. Hiljainen katumus on kuin velka, joka kasvaa korkoa henkilöstön sekä asiakkuuksien vaihtuvuudessa. Kestävän toiminnan perustaa voi mitata vaihtuvuuden mittareilla.

Harmonia ei tee elämästä helppoa, mutta se tekee vaikeasta todellisuudesta helpommin käsiteltävää.

1.2 Rauhallisen johtajuuden fysiologia

Korona-aikana eräässä yhtiössä havaittiin tehokkuuden laskua. Sen sijaan, että henkilöstöltä olisi kysytty, mistä muutos johtui, yritys alkoi mitata etätyön aktiivisuutta hiiren liikkeillä. Mittarin uskottiin tuovan näkyvyyttä, mutta todellisuudessa se mittasi suorittamisen merkkejä työn tulosten sijaan. Eräs työntekijä kiinnitti krapulapäivänään hiirensä robotti-imuriin ja sai tekemättä mitään työnantajan mittareilla erittäin tehokkaan työpäivän.

Tarina on absurdi, mutta sen opetus on vakava. Kun epävarmuuteen vastataan kontrollilla, ihmiset oppivat näyttämään aktiivisilta sen sijaan, että johto saisi tietää, mitä työssä todella tapahtuu. Kontrolli tuotti näkyvyyden sijaan näennäistä varmuutta. Sen tarve ei kuitenkaan synny tyhjästä. Se on usein johtajan yritys rauhoittaa omaa epävarmuuttaan tilanteessa, jossa tulokset horjuvat eikä syytä vielä tunneta.

Siksi kontrollista irti päästäminen alkaa usein johtajasta itsestään, tunnistaako hän oman reaktionsa ennen kuin tekee siitä koko organisaation toimintamallin. Hermosto reagoi ennen kaikkea turvaan ja uhkaan, usein nopeammin kuin mieli ehtii rakentaa tilanteesta järkevää selitystä. Siksi rauhallinen johtajuus ei ole vain luonteenpiirre tai kyky näyttää tyyneeltä paineessa. Se on taito huomata oma vireystila ja säädellä sitä niin, että yhteys itsen, toisiin ja todellisuuteen säilyy myös silloin, kun paine kasvaa. Juuri siinä pienessä tilassa reaktion ja vastauksen välissä alkaa johtajuus, joka ei nojaa liialliseen kontrolliin.

Mutta johtajan oma säätely ei riitä, jos työ on rakennettu niin, että se pakottaa ihmiset jatkuvaan valmiustilaan.

Ihminen ei ole rikki, mutta olosuhteet voivat olla väärät. Siksi kuormitusta ei voi ratkaista vain pyytämällä ihmistä nukkumaan paremmin, liikkumaan enemmän tai sulkemaan ilmoitukset, jos työ rakentuu niin, että kuorma syntyy joka aamu uudelleen. Tämä on tärkeä ero.

Työelämässä on jo pitkään puhuttu jaksamisesta tavalla, joka jättää liian suuren vastuun yksilön kannettavaksi. Jos et jaksa, ota enemmän omaa aikaa ja nuku paremmin. Jos et keskity, laita puhelin äänettömälle ja sulje ilmoitukset. Jos olet kuormittunut, liiku enemmän ja opettele palautumaan. Kaikissa näissä neuvoissa on perää, mutta ne muuttuvat nopeasti epäoikeudenmukaisiksi, jos ympäristö pysyy olosuhteiltaan samana tai jopa pahenee. Ihmistä pyydetään korjaamaan itsensä tilanteessa, jossa työ on rakennettu niin, että korjaamisen tarve syntyy uudelleen joka aamu, viikko toisensa jälkeen.

Liian usein yritämme sovittaa ihmiset samaan rytmiin, samaan tahtiin ja samaan palautumisen malliin. Voin edelleen pahoin, kun kuulen jonkun sanovan, ettei hän vaadi tiimiltään enempää kuin itseltään. Oma elämäntilanne ei voi olla mittari sille, mitä muilta saa vaatia. Johtajan venymiskyky ei saa muuttua koko tiimin normiksi.

Sama oletus näkyy siinä, kuinka nopeasti viesteihin pitäisi vastata, kuinka moneen asiaan reagoida ja kuinka monta keskeneräistä tehtävää pitäisi pystyä pitämään mielessä yhtä aikaa. Aluksi tämä voi näyttää tehokkuudelta. Kaikki liikkuvat ja moni yrittää vilpittömästi olla odotusten arvoinen. Jos paine jatkuu liian pitkään eikä sillä ole yhteyttä ihmisten todelliseen kantokykyyn, ihminen alkaa kuitenkin kantaa oman työnsä lisäksi myös toiminnan epäselvyyksiä, ristiriitoja ja liiallista kuormaa.

Seuraukset näkyvät harvoin heti. Uni muuttuu katkonaiseksi, keskittyminen hajoaa ja tavallinen kysymys voi alkaa tuntua vaatimukselta. Äänensävy kovenee, vaikka ihminen tuntisi sisällään enemmän hätää kuin kovuutta. Silloin moni alkaa hävetä itseään ja tulkita ylikuormituksen luonteekseen.

Siksi kuormitusta kannattaa tarkastella aina hetkellisenä tilanteena, ei niinkään ihmisen pysyvänä ominaisuutena. Ihmisen tapa kuunnella, tulkita ja toimia muuttuu paineen alla. Kun ajattelulle on riittävästi tilaa, on helpompi ottaa vastaan palautetta, muuttaa mieltään ja nähdä yhtä aikaa asia, ihminen ja niiden välinen yhteys sekä kokonaisuuden rakentavat syy-seuraussuhteet.

Työelämä tarvitsee myös nopeaa toimintaa. Ongelma ei ole vauhti, vaan jos vauhdista tehdään pysyvä tapa selviytyä. Silloin harkinta kapenee, viestintä kovenee ja epäselvyyttä aletaan korjata lisäämällä liikettä. Loppujen lopuksi kaikki tekevät paljon ja juoksevat aina vain nopeammin, mutta yhteinen ajattelu heikkenee. Samalla hämärtyy ymmärrys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi.

Jos kuormitus jatkuu liian pitkään, ihminen voi vetäytyä. Aloitteet vähenevät, hiljaisuus kasvaa ja ulospäin voi näyttää siltä, ettei hän enää välitä. Usein kyse on siitä, että voimat tai usko vaikuttamiseen ovat vähentyneet.

Johtajan tehtävä ei ole luokitella ihmistä, vaan katsoa, mitä työssä on tapahtunut ihmisten väliselle yhteydelle, tekemisen selkeydelle ja ajattelutilalle. Onko vauhti muuttunut selviytymiseksi? Onko hiljaisuus rauhaa vai luopumista? Harmonia ei poista painetta, mutta se estää painetta muuttumasta koko organisaation tavaksi toimia.

Siksi palautuminen ei ole vapaa-ajan sivuteema, vaan johtamisen kysymys. Työn rytmi, vastausodotukset ja johtajan oma tapa venyä kertovat ihmisille, millaista kuormaa organisaatiossa pidetään normaalina. Brian Gunian, Amy Adlerin, Paul Bliesen ja

Kathleen Sutcliffen unijohtajuutta koskeva tutkimus osoittaa, että esihenkilön tuki riittävälle unelle vahvistaa työntekijöiden itsesäätelyä. Käytännössä se näkyy parempana keskittymisenä, tavoitteiden saavuttamisena sekä tunteiden ja impulssien hallintana.⁶

Rauhallinen johtajuus ei tarkoita hidasta johtamista. Se tarkoittaa kykyä erottaa kiireen tunne todellisesta tärkeydestä ja rakentaa työhön rytmi, jossa ihmisellä on lupa olla ihminen ennen roolia. Kun ihmisillä on tilaa palautua, heillä on myös enemmän kykyä ajatella, sanoa vaikeat asiat ajoissa ja pysyä yhteydessä toisiinsa. Siitä alkaa harmonia.