

Johtamisen kokemuksen parantaminen asiantuntijaorganisaatiossa

LAB-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK), Uudistava johtaminen
2020
Maria Ikonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ikonen, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 86+6	
Työn nimi Johtamisen kokemuksen parantaminen asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto Insinööri (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Anne-Marie Tuomala, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Jarkko Tikka, tuotekehitysjohtaja, Patria Aviation Oy		
Tiivistelmä <p>Teknologian kehittyessä ja työntekijöiden koulutus pohjan kasvaessa, asiantuntijoiden johtajalta kaivataan perinteisen asiajohtamisen lisäksi yhä enemmän henkilöjohtamisen taitoja. Tämä opinnäytetyö nostaa esiin johtamiskokemuksen taustalla olevia teemoja ja pyrkii kehittämisprojektin kautta vaikuttamaan johtamiskokemuksen taustalta löytyviin juurisyihin. Opinnäytetyön pohjalle tehdyssä kehittämisprojektissa yhdistetään niin määrällistä kuin laadullista tutkimusta, jonka lisäksi teoriapohjaa on räätälöity tuloksien pohjalta toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin laajan kirjallisuuskatsauksen kautta. Keskiössä kaikessa on yksilön kokemus johtamisesta.</p> <p>Tutkimusta on tehty DMAIC-ongelmanratkaisumenetelmää hyödyntäen. Menetelmä itsessään on hyvin integroitavissa mihin tahansa organisaatioon, mutta tulokset, jotka työssä esitellään, perustuvat yksittäisen organisaation kehittämiseen.</p>		
Asiasanat Johtaminen, kokemuksellisuus, prosessikehitys, DMAIC		

Abstract

Author(s) Ikonen, Maria	Type of Publication Master´s Thesis	Published Autumn 2020
	Number of Pages 86+6	
Title of Publication Improving leadership experience in an expert organisation		
Name of Degree Master of Engineering		
Name, title and organization of the supervising teacher Anne-Marie Tuomala, senior lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client Jarkko Tikka, Product Development Manager, Patria Aviation Oy		
Abstract <p>As technologies develop and the proficiency of employees increases, more and more person-leadership skills are being required from the leader of the employees rather than traditional performance-oriented management. This thesis raises the underlying themes of leadership experience, and through a development project, seeks to influence root causes found in the background of the leadership experience. The development project combines quantitative and qualitative research. In addition, literature review with a theory base specifically tailored to answer the challenges found at the subject organization is included. At the center of everything is the individual's experience of management.</p> <p>Research has been conducted using the DMAIC problem-solving method. The method itself is applicable to a wide variety of different types of studies, but the results that are presented in this thesis, are based to the specific challenges found at the subject organization.</p>		
Keywords Leadership, experientialism, process development, DMAIC		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	AIHEEN ESITTELY	2
2.1	Toimeksiantaja	2
2.2	Opinnäytetyön tausta, tietoperusta ja tutkimusongelma	2
2.3	Henkilöjohtamisen teoria.....	3
2.4	Tutkimusmenetelmät	4
3	HENKILÖJOHTAMINEN.....	6
3.1	Eettinen johtaminen	6
3.2	Kokemuksellinen organisaatio	9
3.3	Johtamisen psykologia	14
3.3.1	Psykologinen johtamisorientaatio ja vuorovaikutus	14
3.3.2	Yksilön käyttäytyminen työyhteisössä.....	15
3.4	Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	19
3.4.1	Itsetuntemus	19
3.4.2	Henkilökohtainen kasvu.....	21
3.4.3	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	23
3.5	Ihmistuntemus ja moninaisuuden johtaminen	25
3.5.1	Moninaisuustietoisuus ja erilaisuuden johtaminen	25
3.5.2	Ikäjohtaminen	28
3.5.3	Sukupolvien väliset erot.....	31
3.5.4	Sukupuolten väliset erot	35
3.5.5	Kulttuurilliset erot	37
3.5.6	Yksilöllinen persoonallisuus ja erilaisuusmallit	40
3.6	Suorituksen johtaminen	44
3.6.1	Perehdytys	46
3.6.2	Osaamisen ja työn johtaminen.....	47
3.6.3	Palautteen antaminen.....	50
3.6.4	Kehittäminen.....	52
3.6.5	Palkitseminen	55
3.7	Henkilöjohtamisen tasot.....	57
4	KEHITTÄMISPROJEKTI.....	60
4.1	Kehittämiprojektin esittely	60
4.2	Lean Six Sigma (LSS)	61
4.3	DMAIC-menetelmä	62

4.3.1	Define (määrittely)	62
4.3.2	Measure (mittaus).....	64
4.3.3	Analyze (analysointi).....	67
4.3.4	Improve (parannus)	68
4.3.5	Control (ohjaus)	68
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	69
5.1	Kehittämiprojektin tulokset ja luotettavuuden arviointi	69
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimusosuus	70
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimusosuus	70
5.2	Analyysi	72
5.2.1	Kvantitatiivinen tutkimusosuus	72
5.2.2	Kvalitatiivinen tutkimusosuus	73
5.2.3	Kirjallisuuskatsauksen ja kehittämiprojektin yhtymäkohdat.....	76
5.3	Suositukset jatkotoimenpiteille	78
6	OPINNÄYTETYÖN ITSEARVIOINTI / REFLEKTIO	81
	Lähteet	82

Liitteet

Liite 1. Kysely

1 JOHDANTO

Syväjärven & Vakkalan (2012,195) mukaan perushaaste johtajuudessa on se, että edelleenkin ei täysin ymmärretä mistä siinä oikeastaan on kysymys. Perinteisesti substanssi-osaamista korostavilla aloilla, kuten tekniikan puolella työskennellessä, olisi huomioitava, että sen sisällä tapahtuva johtaminen on kuitenkin aina ennen kaikkea asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun voidaan määritellä olevan palvelua, jota yksi ihminen tuottaa toiselle. Esimiestyötä ja johtamista voidaankin verrata palvelubisnekseen ja ajatella esimiestyötä palveluna, jota tarjotaan johdettaville. Palvelukokemus syntyy yksilön vuorovaikutuksesta ja vaikuttaa niin yksilöön itseensä, kuin myös asiakkaaseen ja koko työyhteisöön. Yksilön vastuu omista valinnoistaan, mutta myös tunteistaan ja asenteistaan sekä tavasta, jolla hän suhtautuu ihmisiin ja tilanteisiin, korostuu. (Fischer & Vainio 2014, 16-17.)

Modernin johtajuuden tutkimuksessa keskitytään nykyään persoonallisten ominaisuuksien ja organisatoristen tekijöiden sijaan enemmänkin työyhteisössä toimivien yksilöiden väliin vuorovaikutukseen. Johtajuus nähdään tekemisenä, joka todentuu ihmissuhteissa (Tökkäri 2012, 22-23.) Kun yksilöt voivat samaistua työyhteisön tarkoitukseen, he löytävät siitä merkityksellisyyden myös omalle työlleen. Toiminta on tällöin systeemistä ja myös asiakas, tässä tapauksessa johdettava, ymmärtää kuinka voi olla mukana yhteisen tavoitteen toteuttamisessa, vaikka se tarkoittaisikin sitä, että kokonaisuuden hyväksi joutuisi luopumaan joistakin omista intresseistään. (Fischer & Vainio 2014, 17-18.)

Johtamisen eettisyyden ja kokemuksellisuuden ymmärtämisen lisäksi nykypäivän johtajalta vaaditaan enenevässä määrin psykologian ymmärrystä. Perinteiselle asiantuntijajohtajalle positiivisen johtamisen ja vuorovaikutuksen korostaminen voi tuntua vaikealta. Erityisesti teknisillä aloilla on totuttu vahvaan asiajohtamiseen ja fokuksen kääntäminen ihmisiin ei ole välttämättä kovinkaan helppoa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena voidaankin sanoa olevan ihmislähtöisen johtamisen integrointi tekniikan alan asiantuntijaorganisaatioon. Sen perustana on laaja kirjallisuuskatsaus sekä yksilön kokemuksiin painottuva tutkimus, joka on toteutettu DMAIC-ongelmanratkaisumenetelmää hyödyntäen, ongelman juurisyihin ja niiden analysointiin syventyen.

2 AIHEEN ESITTELY

2.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on Patria Aviation Oy, joka toimii osana Patria konsernia. Aviatio-
nin lisäksi Patriaan kuuluu kuusi muuta liiketoimintaa, jotka palvelevat asiakkaitaan niin
kansainvälisellä kentällä kuin Suomen puolustusvoimien strategisena kumppaninakin. Toi-
mipisteitä on Suomen ohella Euroopassa, merkittävimmät pohjoismaissa sekä Belgiassa
ja Espanjassa. Liikevaihto oli vuonna 2018 476,1 miljoonaa euroa ja koko konsernin hen-
kilöstömäärä on tällä hetkellä yli 3000. Patrian omistajia ovat enemmistöosuudella 50,1%
Suomen valtio, kumppaninaan Kongsberg Defence & Aerospace AS Norjasta. Lisäksi Pat-
rian omistuksessa on 50% Nammosta, joka osaltaan tukee Patrian tavoitetta olla johtava
pohjoismainen puolustuskumppani. (Patria lyhyesti s.a.).

Patria Aviationin ydintoimintoja ovat lentokaluston sekä moottoreiden huolto ja korjaus
sekä asiantuntijapalvelut liittyen elinkaaren hallintaan. Tämän lisäksi ydintoimintoihin kuu-
luu erikseen lentokoulutus, jota tarjotaan sekä siviili- että sotilaskalustolle. (Liiketoiminnat
s.a.). Patrian vuosikertomuksen mukaan vuonna 2017 henkilöstöä pelkästään Aviation lii-
ketoiminnassa oli 737 (Patria vuosikertomus 2018, 18). Toimipaikkoja on tällä hetkellä
Suomessa kuusi: Jämsän Halli, Nokian Linnavuori, Tampere, Pirkkala, Jyväskylän Tikka-
koski ja Kouvolan Utti. Lisäksi lentotoimintaa on Espanjan Córdobassa. (Aviation yhteys-
tiedot s.a.) Tutkimus toteutettiin tuotekehitysosastolla, joka on noin 80 henkilön asiantunti-
jaorganisaatio Aviation-liiketoiminnan sisällä.

2.2 Opinnäytetyön tausta, tietoperusta ja tutkimusongelma

Loppuvuodesta 2018 järjestettiin konsernin kattava henkilöstökysely, jonka perusteella
Aviation-liiketoiminnan suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat johtaminen ja esimiestyö. Li-
säksi työtyytyväisyys kokonaisuutena oli Suomen asiantuntijanormia alhaisempi. Vuoden
2019 aikana tehdyt pienemmät kyselyt/haastattelut tukivat näitä tuloksia. Palaute on kui-
tenkin jakautunut vahvasti osastoittain/esimiehittäin, josta voidaan päätellä, että esimies-
työn laatu vaihtelee suuresti.

Alkuperäinen tarkoitus oli tutkia esimiestyötä vuoden 2018 datan perusteella koko liiketoi-
minnan laajuisena, mutta sopimustekniset asiat estivät pääsyn raakadataan. Tämän
vuoksi keväällä 2020 toteutettiin suppeampi kysely tuotekehitysorganisaatiolle. Organi-
saatio valittiin sen perusteella, että tuotanto-organisaatiossa on jo menossa suuri kehitys-
projekti, jonka yhtenä tavoitteena on vastata myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tuote-
kehitys puolestaan on puhtaasti asiantuntijaorganisaatio, jonka haasteet ja mahdollisuudet

ovat hieman toisen tyyppisiä kuin tuotannossa. Tämän vuoksi aihe rajattiin koskemaan ainoastaan asiantuntijatyötä.

Projektin aiheen rajauksessa on haluttu nostaa kokemuksellisuus erityistarkasteluun. Datatan keruuta varten luotu kysymyspatteristo on myös tehty nimenomaan yksilön näkökulma huomioiden. Lähtökohtaisesti on tiedostettu, että vahvasti analyyttiselle asiantuntijaorganisaatiolle kokemuksellisuuden käsite voi olla hyvinkin haastava. Projektissa onkin panostettu siihen, että kokemukset tuodaan mitattavaan ja loogiseen muotoon. Tavoitteena on ihmislähtöinen näkökulma, mutta asialähtöinen tarkastelu ja toteutus.

Alkuperäinen aihe oli esimiestyön kokemuksen parantaminen asiantuntijaorganisaatiossa, kunnes tunnistettiin, että organisaatiossa tehdään paljon projektityötä, jota vetävät projektipäälliköt ilman esimiesstatusta. Samat haasteet ilmenevät kuitenkin myös näissä töissä, ehkä jopa hieman korostuen, koska hierarkkista käskyvaltaa ei tällöin ole. Lopullinen aihe määriteltiin näin ollen koskemaan johtamista yleisellä tasolla, ei pelkästään esimiestyön osalta.

Hypoteettisena ongelmana pidettiin esimiestyön laadun vaihtelua. Heti alkuun heräsi kuitenkin kysymys, onko todellinen ongelma ensinkään esimiestyön laadun vaihtelu vai se, että eri ihmiset tarvitsevat erilaista johtajuutta. Tästä päästiin tutkimuskysymykseen: Kuinka parantaa johtamisen kokemusta asiantuntijaorganisaatiossa? Tavoitteena on taata tasapuolinen esimiestyö henkilöstä riippumatta ja parantaa esimiestyön/johtamisen kokemusta.

2.3 Henkilöjohtamisen teoria

Luvussa 3 käsitelty henkilöjohtamisen taustalla oleva kirjallisuuspohjainen teoriaosa on laaja, sen osaltaan taustoittaessa projektia, mutta toisaalta myös vastatessa projektin myötä esiin nousseisiin teemoihin. Siinä on haluttu tuoda mahdollisimman kattavasti ilmi hyvän johtamiskokemuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Johtamisen psykologiaa on haluttu korostaa tietoisesti, sillä vahvasti analyyttisellä alalla se jää helposti paitsioon. Lisäksi varsinaisen kirjallisuuskatsauksen kohteeksi on nostettu itsetuntemus ja itsensä johtaminen sekä ihmistuntemus ja moninaisuuden johtaminen, koska projektin juurisyyanalyysien perusteella itseohjautuvuus sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja yksilöllinen johtaminen korostuivat ylitse muiden. Teoriapohjaa voidaankin käyttää koulutuksen pohjalla tai yleisesti lisäämään tietoutta kyseenomaisista asioista.

Työn teoriaosuus keskittyy henkilöjohtamiseen ja se on rakennettu tasoittain niin, että se alkaa abstraktimmilta ylätasoilta ja päättyy konkreettiseen suorituksen johtamiseen.

Ajatuksena on tehdä näkyväksi, mitä kaikkea ihmisten johtamiseen kuuluu ja millaisia asioita siinä tulisi ottaa huomioon nimenomaan yksilön näkökannasta tarkasteltuna. Teoriaa on havainnollistettu käytännön esimerkein, jotta käsitellyt asiat olisivat helpommin ymmärrettävissä myös käytännön työssä.

Ylätasolla käsitellään johtamisen taustalla vaikuttavia ja sitä ohjaavia periaatteita, kuten eettisyyttä. Tutkimusnäkökulma huomioon ottaen käsitellään myös kokemuksellisen organisaation käsitettä ja selvennetään yksilön kokemuksen taustalla olevia psykologisia tekijöitä. Tämän jälkeen päästään asteittain lähemmäs konkreettista ja jokapäiväistä johtamista. Asiaa lähestytään modernin johtamisen perustan eli itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen kautta. Tästä siirrytään ihmisten johtamiseen ja pohditaan mm. mitä merkitystä ihmistuntemuksella on moninaisuuden johtamiseen, josta edetään varsinaiseen konkreettiseen suoritukseen johtamiseen, joka on samalla myös kehittämisprojektin taustalla oleva prosessi. Koska näkökulma on yksilön kokemukseen perustuva, voidaan miettiä, onko taroituksenmukaista käyttää termiä 'suorituksen johtaminen', joka jo terminä lukitsee näkökulman henkilön sijasta suoritukseen. Tämänhetkisessä prosessissa tämä osa-alue kuitenkin tunnetaan nimenomaan suorituksen johtamisena ja toisaalta se luo konkreettisen kuvan prosessista, joten on tehty tietoinen valinta ja käytetty tätä termiä moderniin johtajuuteen ehkä paremmin soveltuvan henkilöjohtamisen sijaan. Lopuksi kootaan teoria yhteen esittelemällä henkilöjohtamisen tasot. Kehittämisprojektin yhteydessä luvussa 4 on lisäksi esitelty DMAIC-prosessi ja projektissa käytetyt työkalut pääpiirteittäin.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke sisältäen luvun 4 tutkimusprojektin, jossa käytetään hyväksi niin määrällistä kuin laadullistakin tutkimusta. Lisäksi luvussa 5 esitettyjen kehittämisprojektin tuloksien pohjalta on räätälöity kirjallisuuskatsaus merkittävimpien esiin nousseiden aiheiden pohjalta. Tämä kirjallisuuskatsaus on sisällytetty henkilöjohtamisen teoriaan.

Aineiston hankinta on toteutettu Questback-kyselyllä, joka löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Huomioitavaa on, että aiheen määrittelyn mukaisesti kyselyssä on korostettu kokemuksellista näkökulmaa. Kysely jaoteltiin kolmeen osaan, koska jo kyselyssä haluttiin herätellä ajatusta siitä, että esimiestyön kokemus ei ole pelkästään yksittäisen esimiehen toiminnan seurausta, vaan vastuu on myös yksilöllä itsellään sekä työyhteisöllä. Taustamuuttujat on valittu aikaisempien kyselyjen kokemusten perusteella niin, että voidaan nähdä erot tiettyjen ryhmien välillä. Sanalliselle palautteelle jätettiin tietoisesti paljon tilaa, sillä sitä haluttiin käyttää myös myöhempien analyysien pohjalla.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta edustaa henkilöstökyselyistä saatu numeerinen data. Kuitenkin myös numeerisen datan analysoinnissa korostuu yksilön kokemus ja näin ollen kyselyn tulosten keskiarvoja merkittävämmäksi tekijäksi nouseekin vastausten hajonta. Hajontaa on analysoitu ja sitä on havainnollistettu esim. histogrammien ja laatikkojanakuvioiden (boxplot) avulla. Lisäksi tilastollisesti merkitsevän eron toteutuessa jotakin taustamuuttujaa vastaan, kysymysaihe on myös nostettu tarkempaan tarkasteluun. Numeerisen datan pohjalta tehtyjä analyysejä voidaan käyttää suoraan päivittäisjohtamisen haasteiden ymmärryksen lisäämiseksi ja kehittämisen pohjalla, mutta ne itsessään eivät anna vielä vastausta siihen, kuinka toimintaa tulisi kehittää.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään tässä projektissa kehittämään itse prosessia, jolloin pääpaino siirtyy sanalliseen palautteeseen. Palautetta on analysoitu DMAIC-menetelmän mukaisesti, lean-työkaluja hyödyntäen. Sanallista palautetta on lisäksi rikastettu eri henkilöstöryhmien haastatteluilla, jotta voidaan varmistua, että näkökulma ei jää liian kapeaksi. DMAIC-prosessi on kehitetty ensisijaisesti läpimenoaikojen tarkasteluun, mutta mittareita vaihtamalla se soveltuu myös laadun tarkkailuun. Tässä projektissa henkilöjohtamisen prosessia on kehitetty yksilön näkökulmasta, kuitenkin myös yrityksen intressit huomioiden.

3 HENKILÖJOHTAMINEN

3.1 Eettinen johtaminen

Henkilöjohtamisen tavoitteena on saada ihmiset tekemään jotakin johtajan määrittämää, yksinkertaistettuna se on siis vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä. Vuosien saatossa tämä määritelmä on pysynyt, mutta vaihtelua on ollut siinä, kuinka johtaja on saanut henkilöt tekemään tahtonsa mukaan (käskyttämällä, vaikuttamalla, inspiroimalla) ja siinä kuinka se, mitä on tehtävä, on päätetty (pakon sanelemana, vapaaehtoisuuteen perustuen, diktaattorimaisesti johtajan käskystä vai yhteisiin tavoitteisiin perustuen). (Ciulla 2006, 21.) Aiemmin on ajateltu, että eettiset ongelmat ratkaistaan lakipykälillä, säännöillä ja sopimuksilla. Joskus eettiset arvot on koettu jopa toiminnan esteeksi/hidasteeksi ja näitä sopimuksiin kirjattuja normeja on tietoisesti pyritty kiertämään ja etsimään niistä aukkoja. Näissä tapauksissa etiikasta on aidosti alettu keskustella vasta pakon sanelemana erilaisten skandaalien yhteydessä. Lopulta on huomattu, että näin toimimalla ei kuitenkaan saada ongelmia kitkettyä, vaan eettisyys on huomioitava toiminnan jokaisessa vaiheessa. Lisäksi sosiaalinen media on tuonut lisäulottuvuuden etiikkaan. Enää samanlainen ”porsaanreikien metsästys” kuin aiemmin ei ole edes mahdollista, koska tieto liikkuu epävirallisia kanavia pitkin, eikä yritys pysty enää itsenäisesti sitä hallitsemaan. Etiikan kannalta sosiaalisen median mahdollistamat paljastukset ovat tarpeellisia, jopa välttämättömiä. Se mahdollistaa sen, että yleisestä mielipiteestä on tullut mittari oikean ja väärän suhteen, eräänlainen virtuaalidemokratia. (Jabe 2017, 270-271.)

Eettisellä johtamisella tarkoitetaan usein oikeudenmukaista johtamista, sen voidaan ajatella olevan myös luottamuksen kasvattamista työyhteisössä, puolueettomuutta ja integriteettiä eli lahjomattomuutta (Heiskanen & Salo 2007, 15). On huomioitava, että lahjomattomuus ei ole kuitenkaan yksiselitteinen käsite, integriteetti voi ilmetä niin ajatuksissa, puheissa, haluissa kuin teoissakin. Teoissa ilmentyvä integriteetti vaatii johtajalta rohkeutta ja paineensietokykyä, sillä johtajan lahjomattomuutta koetellaan usein erilaisten johdettavien odotusten ja toisaalta ylhäältä tulevien vaatimusten kautta. (Heiskanen & Salo 2007, 139.) Usein mielletään, että eettinen johtaja ei saa tavoitella omaa etuaan, vaan hänen tulee laittaa yhteisön etu omansa edelle. Puhutaan altruismista eli epäitsekästä ja pyyteettömästä toiminnasta, josta hyöty ei tule suoraan henkilölle itselleen. Kuitenkaan se ei ole itsetarkoitus ja tae moraalista. Ääripään esimerkkinä terroristit voivat kokea toimintansa hyvin epäitsekäänä uhratessaan oman henkensä yhteisön eteen, mutta heidän toimintansa on silti moraalisesti erittäin tuomittavaa ja eettisesti väärin. (Ciulla 2006, 25-26.) Ehdottoman altruismin sijaan esiin voidaan nostaa johtajan kyky kuunnella johdettaviaan

heidän tärkeäksi kokemisissa asioissa sekä päätöksissä, jotka koskevat heidän työtään. Myös avoin ja totuudenmukainen tiedonkulku on edellytys johtamisen eettisyyttä tarkasteltaessa, samoin kuin päätöksenteon prosessien läpinäkyvyys ja niiden johdonmukaisuus. Eettisen johtamisen taustalla vahvasti vaikuttava kokemus oikeudenmukaisuudesta puolestaan linkittyy palautteen antamiseen siten, että työntekijät kokevat sen reiluna. (Heiskanen & Salo 2007, 16.) Eettisen johtamisen voidaan siis katsoa olevan taitoa arvioida tilanteita kriittisesti ja itsenäisesti. Lopulta kyse on johtajan omasta arvomaailmasta, joka ohjaa tekemään hyviä päätöksiä huonojen ja epäeettisten sijaan. On kyettävä pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia myös pidemmällä aikavälillä. (Jabe 2017, 270-271.)

Voidaan sanoa, että eettinen johtaminen on hyvää johtamista, joka ottaa huomioon johtamisen eri aspektit; se on tuloksellista, mutta silti reilua ja oikeudenmukaista kaikille osapuolille (Heiskanen & Salo 2007, 16). Eettisyyden ja tehokkuuden löytäminen samasta johtajasta ei ole kuitenkaan itsestään selvyyttä. Useimmiten johtajan on oltava tehokas olakseen eettinen (eettinen vastuu yritykselle), mutta vastaavasti tehokkaan johtajan ei välttämättä tarvitse olla aina eettinen. Ongelma on, että harva johtajuustutkimus ottaa huomioon kummankin kannan. Useimmiten tutkimukset keskittyvät tehokkuuteen ja eettinen puoli jää paitsioon. (Ciulla 2006, 22.) Eettiselle johtajalle ei riitä pelkkä tulos, vaan hän tekee tulosta inhimillisistä näkökannoista ihmisiä kuunnellen ja heidän hyvinvointiinsa panostaen. Toisaalta taas eettinen johtaja tuntee vastuunsa organisaatiolleen ja joutuu näin ollen jatkuvasti tasapainottelemaan yleisen hyvinvoinnin, hyvän ilmapiirin ja taloudellisen tuloksen ristipaineissa. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

Johtajan tehtävään kuuluu näyttää tietä ja kyseenalaistaa rohkeasti vallitsevia toimintamalleja. Esimerkiksi IT-kuplan aikana oli valloillaan hiljaisesti hyväksytyt oman edun tavoittelu ja ahneus. Kuitenkin vain ne johtajat, jotka rohkenivat vastustaa tätä alan yleistä käytäntöä ja perustivat yrityksensä kestävänsä kehityksen mukaisille periaatteille, menestyivät myös jatkossa. Itsenäisen ajattelun kyky ei kuitenkaan synny itsestään. Poikkeavat ajatukset herättävät lähes aina vastarintaa ja vähättelyä, joten niiden esittäminen vaatii johtajalta selkeää näkemystä ja rohkeutta. Lisäksi itsenäiseen ajatteluun liittyy myös riski oman yhteisönsä ajatusten vaimentamisesta. Jos johtaja tottuu liiaksi itsenäiseen ajatteluun, hän voi alkaa sivuuttamaan myös keskustelun omiensa kanssa. (Heiskanen & Salo 2007, 50.) Tämän takia voidaan sanoa, että eettisen johtajan tärkein työkalu on systeeminen ajattelu. Tämä tarkoittaa todellisuuden hahmottamista, jossa asiat ovat linkittyneet toisiinsa eli kokonaiskuvaa, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johtajan päätöksistä seuraavat vaikutukset ulottuvat siis hämähäkinseinin lailla kokonaisuuteen. Useinkaan johtajat eivät kuitenkaan pysähdy miettimään tätä kokonaiskuvaa ja seuraussuhteita, vaan rajaavat

niiden vaikutuksia, koska se on helpompaa ja helpommin hallittavissa. (Heiskanen & Salo 2007, 52.) Eettistä johtamistapaa olisi kuitenkin hyvä vahvistaa myös johtajan itsensä kannalta. Harjoiteltuna se johtaa siihen, että johtamisen linja kirkastuu ja hahmotuskyky eri tekijöiden ja niiden merkitysten osalta nopeutuu. Tuloksena tästä oppimisprosessista päätöksenteon laatu paranee ja myöskin nopeutuu, aikaa säästyy valintatilanteissa ja siinä, ettei kerran tehtyjä päätöksiä tarvitse korjata niiden yllättävien seurausten takia. Näin resursseja säästyy ja tulokset paranevat, mikä varmasti edistää myös johtajan henkilökohtaista uraa. (Heiskanen & Salo 2007, 18.)

On muistettava, että etiikka ja eettinen johtaminen luo kannattavuutta nimenomaan pitkällä aikajänteellä. Mikäli panostetaan ainoastaan tuloksen maksimointiin lyhyellä aikavälillä, kadotetaan usein syvempi tarkoitus ja myös toiminta on hyvin lyhytjänteistä, vastuu vieritetään aina jonnekin muualle. Eettinen johtaja kantaa vastuunsa myös asioissa, joista hän ei tiennyt. (Jabe 2017, 270-271.) Lisäksi hän kantaa vastuunsa siitä, että myös hänen johdettavansa sitoutuvat eettisiin toimintatapoihin. Eettinen johtaja asettaa selkeät ja korkeat eettisyyden rajat ja noudattaa niitä myös itse. Johtajan on myös mahdollista käyttää vaikutusvaltaansa tehdäkseen eettisistä arvoista palkitsemisen ehtoja. Myös sosiaalisella oppimisella on tutkimusten mukaan suuri rooli eettisten arvojen omaksumisessa. Ihmiset oppivat mikä on hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää seuraamalla ympäristöään ja havainnoimalla, kuinka toisia organisaation jäseniä palkitaan tai rangaistaan heidän käytöksensä. Tämän perusteella henkilö säätelee omaa käyttäytymistään. Voidaan siis puhua organisaatiokulttuurin merkityksestä eettiseen käytökseen. (Brown & Treviño 2006.) Organisaatiokulttuurin ohella myös ylimmällä johdolla on suuri merkitys eettisen toiminnan tukijana. Eettisiin haasteisiin voidaan suhtautua kahdella tavalla; reagoida ongelmiin silloin, kun ne tulevat eteen tai toimia ennakoiden ja estää ongelmien syntyminen. Reaktiivinen toiminta on usein kallista ja tehotonta. Silloin ongelmiin reagoidaan vasta kun ne syntyvät ja välitön reagointi on tällöin välttämätöntä. Tilanteisiin on harvoin ennalta varattu rahaa ja aikaa, joten ne sotkevat budjetin. Lisäksi, kun ratkaisut on tehtävä nopeasti, niin näkökulmat jäävät kapeiksi ja pitkän aikavälin seuraukset usein selvittämättä. Proaktiivinen toiminta on taloudellisempaa, koska riskeihin varaudutaan ennakkoon. Tämä mahdollistaa suunnitelmallisuuden budjetin ja resurssienkäytön osalta sekä tukee laadukkaampaa päätöksentekoa. Tällöin tilannetta voidaan tarkastella useista näkökulmista ja ratkaisua sekä sen seurauksia voidaan analysoida kattavammin, jolloin yllätyksiltä ja suurilta korjausliikkeiltä vältytään. (Heiskanen 2009.)

Eettisenä johtajana on myös mahdollisuus epäonnistua, vaikka itse käyttäytyisikin eettisten periaatteiden mukaisesti. Mikäli ei johtajana saa vietyä eettistä agendaa

organisaatiossa eteenpäin, voi yrityksen etiikka jäädä toteutumatta. Yleensä ne johtajat, joilla itsellään on ollut vahva eettinen roolimalli, toteuttavat eettisiä periaatteita menestyksekkäästi myös itse. Lisäksi eettistä johtajuutta, kuten johtajuutta yleensäkin, arvioitaessa on hyvä muistaa, että eri tasoilla johdettaessa, vaikuttavuus organisaatioon on aina erilainen. (Brown & Treviño 2006.)

Yleinen uskomus on, että vaikeina aikoina liike-elämän eettisyys jää taka-alalle taloudellisten intressien kasvaessa. Jos kuitenkin asiaa ajatellaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaan, niin siihen ei todellisuudessa ole varaa. Kun asioita tarkastellaan pidemmällä aikajänteellä, niin millään liikeyrityksellä ei ole varaa uhrata osaamistaan, mainettaan, tehokkuuttaan ja koko johtamisensa perustaa. Lisäksi heikko taloudellinen tilanne paljastaa usein henkilöstön sitoutumisen. Eettisesti kestäväälle pohjalle rakennetulla yrityksellä on paljon paremmat mahdollisuudet pitää osaaminen talossa ja saada henkilöstönsä innovoimaan tiensä ongelmien yli. Myös maine on yritysten ehtona, nykyisen sosiaalisen median aikakautena tämä korostuu entisestään. Maineen menetys tarkoittaa usein koko yrityksen loppua. Eettisellä johtamisella sitoudutaan rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, lakien ja ohjeiden asettaessa vain minimivaatimuksen toiminnalle. (Heiskanen 2009.) Eettisestä johtajuudesta puhuttaessa kysymys ei ole mitä on johtajuus, vaan mitä on hyvä johtajuus. (Ciulla 2006, 30).

3.2 Kokemuksellinen organisaatio

Virallisessa reaali maailmassa organisaatio nähdään julkisen tiedon, tutkimusraporttien ja markkinointimateriaalien kautta. Koettu todellisuus on usein kuitenkin aivan muuta kuin markkinointimateriaaleissa. Kokemuksellisen organisaation voidaankin ajatella olevan eräänlainen epävirallinen organisaatio, joka rakentuu ihmisten kokemuksissa. Se muodostuu sen pohjalta, kuinka ihmiset kokevat ja tulkitsevat oman työnsä, työyhteisönsä ja työpaikkansa. Kokemuksellinen organisaatio kyseenalaistaa perinteiset oletukset nähdä organisaatio järjestelmänä, jota voidaan hallita ja jonka toimintaa voidaan suunnitella ja toteuttaa ylhäältä tai ulkoa päin. Koettu todellisuus nähdään valitettavan usein itsestään selvytenä ja jätetään näin ollen huomiotta tai unohdetaan kokonaan. Kuitenkin suurin osa eri sidosryhmien kokemuksellisen todellisuuden tietämyksestä jää ymmärtämättä, jos tarkastelussa on vain virallinen organisaatio. (Tökkäri 2019, 15.) Tutkimuksella on todistettu, että yrityksen työntekijöiden kokemukset vaikuttavat suoraan myös asiakkaan kokemukseen palvelusta. Mikäli työntekijä on tyytyväinen, hän siirtää positiivisuuttaan myös asiakaskokemukseen. (Fischer 2012.) Kokemuksellisuus olisikin nähtävä osana

organisaatiota siinä missä mitattavat, rationaaliset tekijätkin, koska myös rationaalisten asioiden taustalla on aina kokemuksellisuus. (Tökkäri 2019, 28.)

Lähtökohtana kokemukselliselle organisaatiolle voidaan pitää sitä, että ihminen on jatkuvasti läsnä tapahtumissa kokemustensa kautta. Ihminen ei siis koskaan ole pelkkä reagoija tai ulkopuolinen tarkkailija. Asiat eivät ole ihmiselle objektiivisia tai fyysikaalisia totuuksia, vaan ne tulevat ilmi yksilöllisissä kokemuksissa, aistien ja erilaisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Kokemukset pitävät sisällään myös opittujen tietojen ja taitojen lisäksi myös kaiken sen, miten tilanteita tulkitsemme sekä millaisia uskomuksia, tuntemuksia ja ajatuksia niihin liitämme. (Tökkäri 2012, 19-21.) Kokemuksellisen organisaation hahmottamista vaikeuttaa se, että sen hallinnointi ja mittaaminen on hankalaa. Kuitenkin kokemuksellisuus itsessään on se mittari, joka lopulta määrittää millainen organisaatio on ja kuinka se toimii. (Tökkäri 2019, 33.)

Organisaatio itsessään ei voi olla olemassa ja kehittyä erossa ihmisistä, koska vain yksilöt voivat kokea ja antaa asioille merkityksen. Yksilöiden kokemuksissa saa siis merkityksensä kaikki se, mitä organisaatio ja työyhteisö on, kuinka ihmiset sen sisällä käyttäytyvät ja mitä sen sisällä tapahtuu. (Tökkäri 2012, 21-22.) Organisaatiot ovat siis riippuvaisia jäsentensä psyykkisistä prosesseista, mutta ne eivät voi suoraan kontrolloida niitä (Tökkäri 2019, 33). Huomioitavaa on, että mielikuvat, jotka ovat vahvasti tulkinnallisia, eivät ole kokemuksissa loogisia ja järjestelmällisiä kokonaisuuksia, kuten informaatio tietokoneen kansioissa. Kokemusmaailmassa kaikki linkittyy kaikkeen. Eri henkilöt, tilanteet ja ajankohdat linkittyvät yhteen yksilön ajatuksissa uskottaviksi ja hallittaviksi verkostoiksi. Informaatio ei ole objektiivista, vaan tulkinnallista, yksilön omiin kokemuksiin sovitettua. Samasta tapahtumasta voidaan myös tehdä lukuisia erilaisia tulkintoja. Toiset niistä voivat olla järkevämpiä tai uskottavampia kuin toiset, mutta absoluuttista oikeaa tulkintaa ei voida kuitenkaan määrittää. (Tökkäri 2012, 21-24.)

Kokemuksellinen organisaatio sisältää kahdenlaista tietoa: tietoa, jonka ihminen tietää ja jonka hän osaa kertoa sekä tietoa, jonka hän tietää osaamatta kertoa sitä. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi keholliset tilat ja aistihavainnot. Kokemuksellinen organisaatio pitää sisällään tiedostamatonta, näkymätöntä tietoa ja ymmärrystä. Organisaatiot rakennetaan usein hyvin tiedostetulle tehokkuuspuheelle. Jos siihen liitettyä faktatietoa kuitenkin yliarvostetaan, se voi johtaa kokemuksellisuuden väheksymiseen tai pahimmillaan siihen, ettei toiminnalliseen ja aistikokemuksiin pohjautuvaa tietämystä tunnusteta ollenkaan. Tämä on luonnollista siksi, että kokemuksellisuus, joka poikkeaa faktatiedosta, nähdään usein käsittelemättömänä, outona ja epämiellyttävänä. Se haastaa totuttuja odotuksia ja tuntuu vaikealta. Tätä dilemmaa pyritään usein ratkaisemaan korostamalla faktatietoa entisestään,

joka voi taas johtaa pahimmillaan entistä suurempiin konflikteihin yhteisön sisällä. (Tökkäri 2019, 18.) Joskus tieto välittyy kuitenkin jopa paremmin kokemuksellisten kertomusten kuin virallisten raporttien kautta (Tökkäri 2012, 22). Kertomukset ja tarinat ilmentävät kokemuksellista organisaatiota ja niiden voima näkyy esimerkiksi pitkäkestoisissa konflikteissa, jotka määrittävät työyhteisöä, mutta jotka eivät näy faktatiedoissa (Tökkäri 2019, 20). Toinen esimerkki tarinoiden voimasta on epäviralliset ”talon tavat”, jotka kulkevat tarinoina työyhteisössä ja joilla on valtava vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen, vaikkei niillä virallista statusta olekaan (Tökkäri 2012, 32-34).

Kokemukset eivät suinkaan synny ainoastaan yksilön oman mielen sisäisenä toimintana, vaan ihmisten vuorovaikutuksen tuotteena. Organisaatioiden ja niiden johtamisen kannalta kokemuksellisuudella on kaksi päämäärää: pyrkiä ymmärtämään työyhteisöä ja sen jäseniä vahvuuksineen ja heikkouksineen sekä käyttää tätä ymmärrystä organisaation ja sen yksilöiden hyväksi. (Tökkäri 2019, 16.) Kokemuksellista organisaatiota ei kuitenkaan voida tyhjentävästi kuvata vain yhdellä tavalla, koska se rakentuu ja muuntuu jatkuvasti yksilöiden kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta. Organisaatio itsessään on aina monitulkintainen. (Tökkäri 2012, 24.) Monitulkintaisuuden lisäksi kokemuksellista organisaatiota määrittävät sille läheiset käsitteet; muuttuvuus ja kompleksisuus. Ne ovat sukulaisilmiöitä keskenään, mutta eivät kuitenkaan toistensa synonyymejä. Muuttuvuudella tarkoitetaan jatkuvaa tunnetilojen, ajatusten ja mielenliikahdusten liikehdintää. Muuttuvuutta vuorovaikutuksessa voidaan kuvata niin, että ihmisten tapahtumille tai asioille antamia tulkintoja voidaan uudelleen tulkita olosuhteiden muuttuessa. Kompleksisuus puolestaan tunnetaan useimmiten järjestelmän ominaisuutena, jossa yksittäiset asiat kietoutuvat toisiinsa niin, ettei yksittäisiä komponentteja analysoimalla voida enää selittää niiden vaikutusta kokonaisjärjestelmään. Kompleksisuus perustuu siis yksittäisten elementtien vuorovaikutukseen toisiinsa ja niiden suhteiden vaikutuksesta kokonaisjärjestelmään. (Tökkäri 2012, 27-29.)

Kokemuksellisessa organisaatiossa myös johtajuus eroaa perinteisestä. Perinteisessä johtajuuden määrittelyssä korostetaan johtajan luomia inspiroivia visioita, joiden taakse hyvä johtaja saa koko henkilökuntansa. Kokemuksellisessa organisaatiossa johtajuus ei ole vain johtajan asemassa olevien yksinoikeus, vaan se toteutuu koko organisaatiossa eri tavoin, tilanteen vaatimalla tavalla ja jokaisen kohdalla vähintäänkin itsensä johtamisena. (Tökkäri 2019, 22.) Päätökset ovat kollektiivisia ja useimmiten ne tapahtuvat osana arkea ennemmin kuin tietoisien ja rationaalisen suunnittelun tuloksina (Tökkäri 2019, 33). Lisäksi päätökset, jotka ovat tehty osallistavan johtajuuden avulla ja joiden taustalla on kuunneltu henkilöstön kokemuksia, hyväksytään todennäköisemmin työntekijöiden

keskuudessa kuin suoraan ylhäältä sanellut päätökset. Tällainen toimintamalli koetaan reiluksi ja voimaannuttavaksi, koska yksilötasolla koetaan, että voidaan vaikuttaa toimintaan ja parantaa sitä. Aina osallistamisella ei saada toivottuja hyötyjä, mutta koska kielteisiä-kään vaikutuksia ei ole havaittu, on se lopulta aina kannattavaa. (Tökkäri 2019, 26.) Johtajuutta ei nähdä yhden johtajan suorittamana kokonaisuuksien hallintana, vaan arkisena sosiaalisena vuorovaikutuksena. Johtaja osallistuu vuorovaikutukseen, työskentelee yhtenä tiimin jäsenenä ja rakentaa näin tulevaisuutta organisaatiolleen. Kokemuksellisessa organisaatiossa johtajuus on vahvasti ihmislähtöistä ja osallistavaa, mutta toisaalta mitään yhdenlaista johtajuutta ei määritellä hyväksi, koska tarpeet, olosuhteet ja näkemykset vaihtelevat eri organisaatioiden ja tilanteiden mukaan. (Tökkäri 2019, 22.) Tiettyjä yhteisiä tekijöitä on kuitenkin havaittu. Ehkä yllättäenkin tärkeimpänä näistä on leikkimielisyys, johon sisältyy huumoripitoinen, hyväntahtoinen kommunikointi työyhteisön sisällä. Työyhteisön sisäisellä huumorilla on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin, ryhmähenkeen, yksilöiden terveyteen ja tehokkuuteen. Lisäksi se vähentää riskiä työuupumukseen, stressiin ja yksilön eristäytymiseen ryhmästä. Huumorin ohella tärkeitä tekijöitä ovat kokemus arvostuksesta ja tasapuolisuudesta. Johtajalle tärkein ominaisuus on empatiakyky, sillä erilaisten ihmisten erilaisista tarpeista huolimatta jokaisen ihmisen perustarve työyhteisössä on inhimillinen kohtelu. (Tökkäri 2019, 28.) On myös huomioitava, että puhuttaessa kokemuksellisuudesta, teoilla ja läsnäololla on usein suurempi merkitys kuin sanoilla (Tökkäri 2012, 47).

Kokemuksellisessa organisaatiossa hiljainen tieto korostuu. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sisällöllistä ammattitaitoa, vuorovaikutustaitoja, intuitiota, oivalluksia, sekä kehollista ja aistittavaa tietoa. Myös psykososiaalisten tekijöiden ymmärrys on oleellista työyhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. Taustalla on useita tätä oletusta tukevia tutkimuksia. (Tökkäri 2019, 24-25.) Kokemuksellisuus edellyttää johtajalta ennen kaikkea kykyä ymmärtää omaa kokemusmaailmaansa, koska vain sitä kautta on mahdollista ymmärtää myös muita ja muiden kokemusmaailman ainutkertaisuutta. (Tökkäri 2012, 46-48). Gareth Morgan on kehittänyt mallin, joka perustuu ajatukseen siitä, että koska organisaation jäsenillä on kaikilla aina omanlaisiaan kokemuksia, johtajuudella tulisi pyrkiä vaikuttamaan näihin kokemuksiin niin, että ne olisivat mahdollisimman myönteisiä. Sen sijaan, että töihin tulo koettaisiin pakkona, houkutellessaan työntekijät töihin muokkaamalla työpaikka heidän kannaltaan houkuttelevaksi, jolloin työntekijät tulevat töihin omasta halustaan. (Tökkäri 2019, 27.)

Vaikka kokemuksellisuus ei olekaan suoraan johdettavissa, kokemuksellisuuden ymmärtämisellä saadaan jo keinoja valita erilaisia toimintatapoja erilaisiin tilanteisiin.

Tilanteeseen sopivan toimintatavan valinta vaatii aina eettistä arviointia. Kokemuksellisuuden merkitys yrityksen menestyksen takana on todistettu tutkimuksin ja näin ollen sitä pyrittäneen tulevaisuudessa hyödyntämään entistä enemmän. Jos kuitenkin ajatellaan kokemuksellisuutta vain tuloksen teon välineenä, se saa aikaan eettisen ristiriidan organisaation ja yksilön välille. Vastakkainasettelulta voidaan kuitenkin välttyä, mikäli yksilön hyöty saadaan yhdistettyä yhteisölliseen hyötyyn. Kokemuksellisen organisaation asettama näkökulma ei siis ole täysin arvovapaa, vaan sen oletuksena on, että organisaation tarkoitus on tuottaa hyötyä. Hyödyn tavoittelun ei kuitenkaan ole tarkoitus olla itsekästä, vaan kaikki toiminta tulee olla eettisesti kestävästi toteutettu. (Tökkäri 2019, 33.)

Kokemuksellisen organisaation kehittyminen vaatii yksilöiden sitoutumista kehitykseen ja muutokseen, koska koko organisaatio muokkaantuu yksilöiden kehittyessä. Yksilön kehittymisen edellytyksenä on itsensä johtaminen, joka sisältää itsensä hallinnan lisäksi myös tietoiset valinnat käyttäytymisen ja ajattelun osalta. Esimerkiksi yksilö voi tehdä on tietoisien valinnan käyttäytyä hyvin työyhteisössä; olla positiivinen ja kannustava toisia kohtaan. Lisäksi itsensä johtamiseen kuuluu myös vastuu omasta itsestä. (Tökkäri 2019, 29.) Yksilön vastuulla ovat mm. hänen omat asenteensa, tunteensa, tilanteisiin ja ihmisiin suhtautumisensa. Ainoastaan yksilö itse on lopulta vastuussa omasta onnellisuudestaan niin työssä kuin sen ulkopuolellakin. (Fischer & Vainio 2014, 17.) On myös yksilön vastuulla huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ravitsemuksen ja esimerkiksi liikunnan osalta. Lisäksi nykypäivän tietotyössä korostuvat psykologiset tekijät. Johtaminen ja organisaation kehittäminen eivät siis todellakaan ole pelkästään johdon vastuulla, vaan jokaisella organisaation jäsenellä on oma merkittävä osuutensa kokemuksellisen organisaation kehittämisessä. (Tökkäri 2019, 29.)

Kokemukselliseen organisaatioon liittyy myös haasteita. Kokemuksellisuuden pohjalla olevaa yksilöllisyys ja monitulkintaisuus aiheuttaa sen, että kokemusmaailmojen kirjoa ei pysty kukaan täysin tuntemaan ja hallitsemaan. Haasteena voidaan myös pitää kokemuksiin perustuvan tiedon vähäistä arvostusta, jolloin ihmisten tuntemukset ohitetaan ja keskiytään ainoastaan mitattuun faktatietoon. Kokemuksia voidaan myös painottaa epätasapuolisesti: monesti keskitytään parantamaan työn fyysisiä edellytyksiä ja unohdetaan psyykkinen ja sosiaalinen puoli. Kolmantena haasteena ovat ihmisen psykologiset harhakäsitykset. Ihmisellä on taipumus nähdä tuntemattomassakin tuttua ja kehittää jotain omaa täysin vieraaseen asiaan, jolloin ihminen tulkitsee toista helposti väärin. Neljäntenä tullaan eettiseen haasteeseen. Onko oikein käyttää ihmisen henkilökohtaisia kokemuksia organisaation hyväksi? On muistettava, että kokemuksellisuuden hyödyntäminen tulisi

aina olla aidosti sekä yksilöä että organisaatiota hyödyttävää, jotta kukaan ei tunne itseään hyväksikäytetyksi. (Tökkäri 2019, 29-31.)

3.3 Johtamisen psykologia

3.3.1 Psykologinen johtamisorientaatio ja vuorovaikutus

Psykologinen johtamisorientaatio painottuu positiiviseen, ihmisläheiseen johtajuuteen. Sen tavoitteena on ymmärrys siitä, mikä saa yksilön/työyhteisön/organisaation toimimaan tietyllä tavalla ja kuinka tätä kokonaisuutta tulisi johtaa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195-198.) Johtamisen psykologia ja positiivinen johtajuus ovat vielä verrattain vieraita käsitteitä, sillä perinteisesti on ajateltu, että hyvä johtajuus merkitsee vahvaa, järkiperusteista ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä (Salonen 2017). Lisäksi perinteisesti johtamisen tutkimus on tarkastellut ilmiöitä yksilötasolla. Uusi johtamisen psykologia näkee johtamisen kuitenkin laajempänä kokonaisuutena kuin ainoastaan johtajan yksilöllisinä ominaisuuksina. Perustana on johdettavien näkemys johtajasta yhteisön jäsenenä, joka toimii yhteisön puolesta ja luo sille merkitystä muiden silmissä. (Haslam ym. 2012, 15-18.) Johtamisen psykologiaan vahvasti liittyvä positiivinen johtaminen on yksilön kehitystä ja menestystä tukeva johtamistyyli. Se perustuu olettamukseen, että jokaisella ihmisellä on sisäinen tarve pyrkiä hyvään elämään. Lisäksi positiivisuus itsessään luo ympärilleen positiivisuutta ja onnistumisia. Positiivisella johtamisella tavoitellaan hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyden kokemusta, jotka puolestaan tukevat ja edistävät työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemuksia. Myös resilienssi eli yksilön kyky selviytyä haasteista ja muutoksesta, vahvistuu positiivisella johtamisella. Toisaalta, on kuitenkin huomioitava, että liika positiivisuuden korostaminen johtamisessa voi johtaa mm. konfliktien välttelyyn. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 216-223.)

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden ja organisaation toiminnan johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ero nykyiseen on se, että siinä missä aiemmin fokus on ollut tuloksen tekemisessä, niin nykyään panostetaan vuorovaikutustaitoihin ja vaikutetaan tulokseen ihmisten johtamisen kautta. Johtajan persoonallisuudesta on tullut tärkeä työväline johtamiseen. Perinteiselle asiantuntijajohtajalle tämä voi olla hankala hyväksyä, koska he painottavat substanssiosaamista myös johtamistyössä. Asiantuntijajohtajasta voi kuitenkin edelleen tulla myös hyvä ihmisjohtaja. Se kuitenkin vaatii oman persoonallisuuden tuntemusta ja omien vahvuuksien hyödyntämistä. (Salmimies 2008, 174-175.)

Työelämän vuorovaikutussuhteet mahdollistavat erilaiset yksilölliset kokemukset, sillä yksilö ei koskaan vastaanota informaatiota irrallisena faktana, vaan suodattaa sen omien

arvojensa, kokemustensa ja uskomustensa kautta. Koska jokaisella on oma kokemuspohjansa, jolloin lähtökohdat ja näkökulmat ovat erilaiset, niin he myös ymmärtävät saman informaation eri tavoin. Myös viestinnässä tulisi huomioida, että asiat näyttäytyvät eri ihmisille aina tulkittuna eri tavoin. (Tökkäri, 2012, 19-22.) Vuorovaikutuksen onnistumiseksi ihmisistä on ymmärrettävä myös yksilönä ja viestittävä hänen ymmärtämällään tavalla, jotta vuorovaikutus onnistuisi. Pohjana sille, että voi ymmärtää toisia ihmisiä ja heidän kokemusmaailmansa ainutkertaisuutta, on ensin ymmärrettävä omaa kokemusmaailmaansa ja osattava havainnoida ja hallita sitä. (Tökkäri 2012, 46-49.)

Yksilön ja työyhteisön vastavuoroisessa suhteessa lähtökohtana on molempien, sekä yksilön, että työyhteisön tarve toisilleen. Toisin sanoen yksilön tarpeiden ja motivaation tulisi kohdata työyhteisön tavoitteet. Suhteen ollessa hyvin moniulotteinen ja sen sisältäessä jännitteitä, se tarvitsee toimiakseen johtajuutta. (Paasivaara, 2012, 56-59.) Myös johtajan ja johdettavien välinen suhde on vuorovaikutteinen, ilman johdettavia johtajan suunnitelmat jäävät toteutumatta ja ilman johtajaa, johdettavat toimivat sattumanvaraisesti (Lämsä & Päivike 2010, 206). Koko työyhteisön toiminta perustuu siis keskinäiselle vuorovaikutukselle. Työyhteisön sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat hyvin moninaisia, yllätyksellisiä ja ennustamattomia, sillä yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat sidoksissa toisiinsa, eikä niiden vaikutusta voida yksiselitteisesti analysoida. Näiden muutoksien, erilaisuuksien ja riippuvuuksien ymmärtäminen sekä asioiden avoin käsittely ja tiedottaminen työyhteisössä ovat avainasemassa kompleksisuuden ja sitä kautta myös vuorovaikutuksen hallinnassa ja johtamisessa. (Laitinen & Stenvall 2012, 91-97.) Muutoksen johtaminen ja tilanteen hallinta vaativat puolestaan aina ihmisten johtamista, joka vaatii onnistuakseen muutokselle myönteisen ilmapiirin, sitoutumista ja osallistamista. (Laitinen ja Stenvall 2012, 104-107).

3.3.2 Yksilön käyttäytyminen työyhteisössä

Jokainen ihminen on yksilö, jolla on omat motiivinsa ja arvonsa, merkityksellisyyden kokemuksensa ja tunteensa. On lohdullista, että meissä kuitenkin on sisäänrakennettuna mekanismeja, jotka auttavat toisten aikeiden ja toiminnan ymmärtämisessä. (Gronow & Kaidesoja 2017.) Yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä vaikuttavat niin yksilölliset tekijät kuin myös ryhmä, jossa yksilö on osana. Yksilöllisistä tekijöistä ehkä oleellisin on motivaatio. Motivaatio koostuu sekä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäinen motivaatio käsittää psykologiset tarpeet ja arvot, jotka ovat yksilölle henkilökohtaisesti tärkeitä. Ulkoinen motivaatio taas sisältää ihmisen ulkopuolisia tekijöitä, kuten palkkiot ja rangaistukset. Johtamisen näkökulmasta on hyvä olla tietoinen sekä tyytyväisyyttä lisäävistä, suoraan työhön

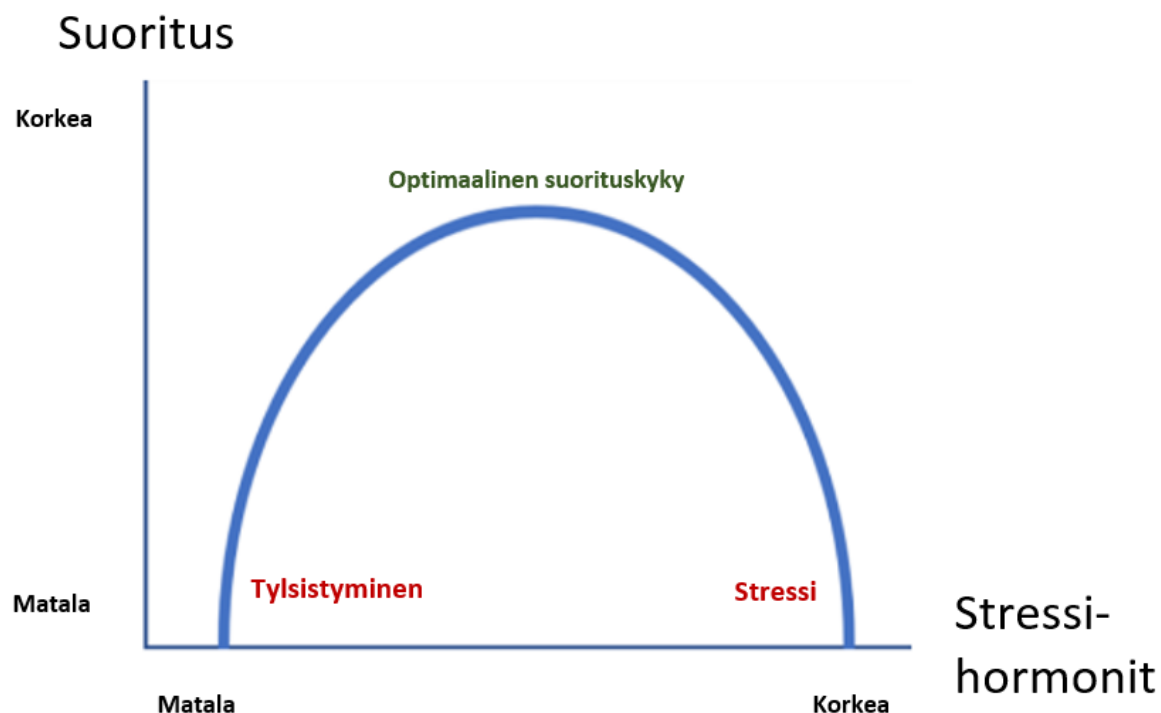
liittyvistä motivaatiotekijöistä (työstä saatu tunnustus, työelämän saavutukset, kasvun ja kehittymisen mahdollisuus, ylennykset, vastuu ja työ itsessään), että hygienia- ja työolosuhteista, jotka liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. Näitä ovat muun muassa hallinto- ja yrityspolitiikka, henkilösuhteet, työskentelyolosuhteet, status, palkka ja työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2010, 80-84.) Motivaatiomalleja on useita. Yksi tunnetuimmista on psykologi David McClellandin esittämät kolme tärkeintä ihmisen motivoijaa. Ensimmäinen on voiman tarve, jota voidaan kutsua myös vallan haluksi. Vallan halua voi olla kahdenlaista: itsekästä ja egoistista, jolloin sen vaikutuksen hyvyydellä tai pahuudella ei ole väliä, kunhan se auttaa yksilöä hänen omissa pyrkimyksissään eteenpäin sekä sosiaalisesti hyödyttävää, jossa mielihyvä tulee positiivisen vaikuttamisen kautta. Toisena McClelland kuvaa tarpeen yhteenkuuluvuuteen, halun olla muiden ihmisten seurassa ja tehdä asioita yhdessä. Kolmas tarve on saada asioita aikaan, halu päästä tiettyyn päämäärään, joka on itselle merkityksellinen. Joillakin tämä tarve voi korostua liikaakin ja heistä tulee suorittajia, jotka eivät ole koskaan tyytyväisiä, vaan pyrkivät jatkuvasti kohti parempaa. Taso tulisi asettaa aina yksilön kykyjen mukaan niin, että vaaditaan korkeaa suorituskykyä, mutta kuitenkin yksilön henkilökohtainen taso huomioiden. (Goleman 2011, 38-39.)

Muita oleellisia psykologisia tekijöitä ovat arvot ja työn merkityksellisyys. Arvomaailmamme syntyy asioista, joita pidämme itsellemme merkityksellisinä ja tärkeinä. (Levanto 2018.) Arvot ovat tärkeä taustavaikuttaja yksilön henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Ne ovat keskiössä myös yksilön ammatillisessa identiteetissä. Arvoristiriitoja voi syntyä organisaation ja yksilön ristiriitaisista näkemyksistä. Usein syynä on laadullisten ja määrällisten tavoitteiden ristiriita. Nykyajan hektisessä työelämässä työntekijä ei useinkaan koe henkilökohtaisesti työn laatua riittäväksi, vaan haluaisi tehdä työnsä laadukkaammin, mutta organisaation määrätavoitteet eivät sitä tue. Tästä voi pahimmillaan aiheutua merkittäviä työssä jaksamisongelmia, jotka heijastuvat luonnollisesti myös henkilön motivaatioon. (Lundell ym. 2011, 261.) Omien arvojen tulisi olla samansuuntaiset työn arvojen kanssa, jotta ristiriitaa ei syntyisi. Arvot ja henkilökohtainen missiomme ovatkin keskiössä henkisen energian varantoihimme psykologisessa pääomassamme. Toinen oleellinen elementti, joka antaa meille henkistä energiaa on merkityksellisyyden kokemus. Se on arvojen ohella yksi tärkeimpiä tekijöitä puhuttaessa ihmisen motivoitumisesta ja työhön sitoutumisesta. Esimiestyön kannalta tulisi myös varmistaa, että työntekijöillä on selkeä kuva siitä, miksi he tekevät sitä, mitä työkseen tekevät. Monesti haastavissa työelämän tilanteissa tämä unohtuu ja näin työ voi kadottaa merkityksellisyytensä. (Leppänen & Rauhalta 2012.) Merkityksellisyys on usein myös positiivisen elämänasenteen taustalla, koska merkityksellisyyden kokemus synnyttää jo itsessään positiivisia tunteita.

Positiivisuus taas synnyttää hyvinvointia, tuo työniloa, parantaa sosiaalisia taitoja ja sekä lisää henkisiä että fyysisiä voimavaroja. Tämä kaikki puolestaan näkyy organisaatiossa parempana tuottavuutena. Yksilön merkityksellisyyden kokemus saa paitsi yksilön itsensä voimaan paremmin, auttaa myös saamaan enemmän aikaiseksi työssä ja tekemään näin parempaa tulosta organisaatiolle. (Fischer & Vainio 2014, 42.)

Lisäksi käyttäytymiseemme vaikuttavat myös tunteet ja kognitio. Tunteiden kautta tulkitaan asioita ja ilmiöitä, tehdään havaintoja ja suodatetaan itselle tärkeitä asioita. Motivaatio, käyttäytyminen ja vuorovaikutus ovat kaikki osaltaan riippuvaisia tunteista, kuten myös ajattelu ja informaation käsittely. Työyhteisön myönteisiä tunteita tukemalla voidaan lisätä joustavaa ja innovatiivista ajattelua sekä parantaa edellytyksiä päätöksentekoon. (Salonen 2017.) Kognitio puolestaan käsittää ihmismielen sisällöt ja niihin liittyvät prosessit, joilla keräämme, koemme, tulkitsemme ja käsittelemme tietoa (Levanto 2018). Ihminen tekee havaintoja, päättelyjä ja tekoja joko automaattisten tai tietoisten prosessien perusteella. Näistä automaattiset prosessit ovat nopeampia, sillä tietoinen ajattelu on työmuistin rajoittamaa. Kognitio ei myöskään ole vain yksilöllinen toiminto, vaan se on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ihmisen ajattelu on siis riippuvaista ympäristöstä ja sen oletetusta toiminnasta. (Gronow & Kaidesoja 2017.) Näin ollen yksilöllisten psykologisten tekijöiden lisäksi ihmisen toimintaan työyhteisössä vaikuttaa oleellisesti myös ryhmä, jossa yksilö on osana. Tässä keskiössä ovat työyhteisön jäsenien väliset suhteet ja keskinäinen vuorovaikutus. (Lämsä & Päivike 2010.) On ymmärrettävä, että ihmisellä on persoonallisen identiteetin eli ”minän” lisäksi sosiaalinen identiteetti, jolloin hän ryhmässä ollessaan käyttäytyy määritellyn roolinsa mukaisesti, ryhmän arvoja ja normeja noudattaen (Haslam ym. 2012, 72-82).

Ympäristövaikuttajia tekijöitä ovat myös stressireaktiot. Stressireaktio syntyy, kun ihmis mieli tunnistaa odottamattomat ärsykkeet ja liittää ne oletettuun uhkaan. Ne ovat välttämättömiä, sillä ne ovat lähtökohta kaikelle tarkkaavaiselle toiminnalle ja oppimiselle. (Sajaniemi ym. 2015.) Positiivista stressiä voidaan kutsua myös flow-tilaksi. Tämä tila on ns. optimaalisen suorituskyvyn alue, jolloin stressitaso on juuri oikea ja ihminen kokee työssään juuri sopivaa haastetta kykyihinsä nähden. Tilassa pysyminen vaatii erittäin hyvää itsehallintaa, koska liika stressi aiheuttaa taas suorituskyvyn alenemisen. Tämä stressitason ja suorituksen välinen yhteys on havainnollistettu kuviossa 1. (Goleman 2011, 48-49.)



KUVIO 1. Stressihormonit ja suoritus (mukaillen Goleman 2011, 43)

Stressireaktioita on tärkeää oppia säätämään, sillä aivojen jatkuva stressitila väsyttää aivot ja kuluttaa energiaa, jolloin stressaantuneella ihmisellä ei ole enää edellytyksiä tarkkaavaiselle ja tavoitteelliselle toiminnalle. Stressireaktion säätelyn oppiminen edellyttää useita aikaisempia palkitsevia kokemuksia ja integraatioprosessia, jossa yhdistetään eri tavoin tuleva informaatio siihen, kuinka mihinkin tilanteeseen olisi todennäköisesti hyvä suhtautua, jotta pääsisi lähemmäs päämääräänsä. Läsnä oleva, kiinnostunut, sensitiivinen ja turvallinen ympäristö tukee integraatiota. Johtajana on lisäksi hyvä ymmärtää, että mikäli ihminen ei koe ympäristöään turvalliseksi, niin primitiivinen stressireaktio valtaa automaattisesti hänen mieltänsä ja hän käyttäytyy luonnostaan sen mukaisesti, muistamatta uusia, myöhemmin opittuja ja parempia toimintamalleja. (Sajaniemi ym. 2015.) Krooninen stressi aiheuttaa paljon muutakin kuin vain suorituskyvyn heikkenemisen. Yksilötasolla se vaikuttaa niin hermo- kuin immuunijärjestelmänkin tasapainoon. Tämä sekoittaa koko kehon, vaikeuttaa selkeää ajattelua, altistaa sairauksille ja vaikuttaa negatiivisesti unenlaatuun. (Goleman 2011, 45.) Huomioitavaa on, että Hintsan ja Aalto-yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan korkein työuupumuksen riski on motivoituneilla, sitoutuneilla ja merkityksellisyyttä kokevilla työntekijöillä eli niillä, jotka potentiaalisesti olisivat myös yrityksen kannalta tuottavimpia (Hintsan Performance & Mehiläinen 2020).

On muistettava, että ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jota tulisi myös johtaa kokonaisuutena, ei pelkästään yksittäisten tekijöiden perusteella. Lisäksi on ymmärrettävä, että yksittäisten tekijöiden lisäksi ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa oleellisesti myös ryhmä, missä hän työskentelee sekä konteksti. Näin ollen esimerkiksi rekrytoinneissa tulisikin korostaa sitä, onko uusi henkilö sopiva työyhteisöön, ei niinkään antaa arvoa yksittäisille tekijöille. Samaan aikaan tulisi kuitenkin varoa tekemästä työyhteisöstä liian homogeenista, jolloin mm. sen innovatiivisuus kärsii (Jalonen ym. 2019, 261-262).

3.4 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

3.4.1 Itsetuntemus

On sanottu, että johtamisen ensimmäinen edellytys on itsetuntemus, omien vahvuuksien ja heikkouksiensa tunnistaminen. Muutoin on kuin kulkisi sokeana ja olisi sokea myös muille. (Jabe 2017, 94.) Itsetuntemus kertoo ihmisen identiteetistä ja itsetunnosta, mutta myös yksilön suhteesta omaan kehoonsa, tunteisiinsa, arvoihinsa, haluihinsa ja puutteisiinsa (Salmimies 2008, 43-45). Itsetuntemus onkin subjektiivinen näkemys siitä, millainen yksilö on. Se ei siis ole faktaa, vaan yksilön oma ymmärrys/tulkinta itsestään. Itsetuntemus ei kuitenkaan ole yksilön sisäisen prosessin tulos, vaan se kehittyy suhteessa muihin. (Ajanko 2016, 148-149.) Näin ollen myös palautteen vastaanottaminen ja sen käsittely lisäävät samalla myös itsetuntemusta (Ajanko 2016, 152).

Koska itsetuntemus on tietoisuutta itsestä ja omista kyvyistään, se myös johtaa tietoisempiin päätöksiin ja valintoihin. Lisäämällä itsetuntemusta, yksilö saa vahvan pohjan itsensä johtamiselle. Oikeastaan itseään ei voi edes johtaa, ellei ole tietoinen siitä, mitä omassa mielessä tapahtuu. (Ajanko 2016, 151.) Tiedostaminen onkin avainasemassa itsetuntemuksen tiellä. On kyettävä hyväksymään se tosiasia, että asiat eivät vain tapahdu, vaan yksilö on koko ajan mukana siinä, mitä hän kokee ja näkee. Moni haluaa vapauttaa itsensä vastuusta ja syyttää muita, kun asiat eivät mene oman kuvitelman mukaan. Kuitenkin todennäköisemmin muutoksen saa aikaan ryhtymällä itse aktiivisesti edistämään sitä. Ihmisellä on luontainen taipumus nähdä itsensä uhrina ja antaa negatiivisten mallien ottaa itsestään yliote. Olisi kuitenkin muistettava, että vanha sananlasku ”Jokainen on oman onnensa seppä”, pitää edelleen paikkansa. Ei kuitenkaan riitä, että tämän perustotuuden ymmärtää ajatuksen tasolla, vaan se on kyettävä soveltamaan myös käytäntöön. (Dunderfelt 2006, 23-24.) Varsinaiseksi osaamiseksi se konkretisoituu vasta toiminnan kautta siinä vaiheessa, kun kykenee toimimaan tarkoituksenmukaisesti tilanteiden tullessa eteen.

Tietämisellä, ymmärtämisellä ja soveltamisella on valtava ero. Vasta tiedon siirtyessä ymmärryksen kautta käytäntöön, voidaan nähdä todellinen osaaminen. Moni tietää kuinka olisi järkevää toimia, muttei siltikään tee niin. (Sydänmaanlakka 2010, 87.)

Itsetuntemus ei ole itsestäänselvyys. Ympäristö ja kokemukset ovat muokanneet meistä sen mitä olemme ja monet pyrkivätkin peittämään syvimmän olemuksensa. Jokainen on joutunut kokemaan elämässään epäonnistumisia, joita kovinkaan moni ei halua tuoda julki. Itsensä tunteminen edellyttää kuitenkin myös oman menneisyyden tuntemista ja sen hyväksymistä. Moni kuvittelee itse olevansa, ja myös muiden olevan se, mitä ulospäin näytetään. Usein tuo ulospäin näkyvä osa on kuitenkin vain kuori, joka kätkee sisäänsä yksilön todellisen minän ja varsinaisen potentiaalin: luovan, motivoituneen, rohkean, intuitiivisen ja älykkään syvimmän olemuksen. Kaiken sen, mitä jokainen haluaa olla, mutta minkä on aiempien pettymysten takia piilottanut suojakuoressa. Kuoren tarkoitus on luoda illuusio vahvuudesta ja menestyksestä, jota kuitenkaan ei todellisuudessa voi saavuttaa ilman itsetutkiskelua ja omien pettymystensä kohtaamista. Se myös samalla erottaa ihmisen niin omasta kuin toistenkin tunnetodellisuudesta. (Jabe 2017, 94-95.)

Itsetuntemus on keskeinen osa johtamista. Johtamista ei voi pitää vain roolina, tehtävänä tai toimintatapana, vaan se on ajattelun, tunteiden, käyttäytymisen, tekojen ja toimintatapojen kokonaisuus, joka perustuu yksilön persoonaan ja itsetuntemukseen. (Ajanko 2016, 149.) Laajassa johtajuustutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli selvittää huippujohtajan menestystekijät, haastateltiin 20 000 johtajaa. Yllättävä tulos oli, että ei löydetty yhtäkään yksittäistä vahvuutta, joka olisi selittänyt johtajan menestyksen. Menestyneimmille johtajille yhteistä oli kuitenkin se, että he jokainen tunsivat omat vahvuutensa ja kykenivät hyödyntämään niitä aina tilanteeseen sopivalla tavalla. He myös ymmärsivät keskivertoa paremmin toisten ihmisten erilaisuutta ja osasivat sopeuttaa omaa viestintäänsä sen mukaisesti. (Jabe 2017, 171-172.) Johtajalle tärkeä kyky on myös pystyä näkemään itsensä ulkopuolisen silmin. Jos johtaja ei tunne itseään, hän ei myöskään kykene havaitsemaan automaattiohjaustaan, joka vaikuttaa hänen taustallaan ja estää omaksumasta uusia ja parempia toimintatapoja. Nämä syvään juurtuneet, vaihtoehdottomat tavat ja mallit saavat uskomaan, että on olemassa ainoastaan yksi mahdollinen tapa toimia. Se tutuin ja itselle helpoin. Itsetuntemukseen kuuluu tietoisuus siitä kuinka paljon yksilö itse rajoittaa itseään. On kyettävä tiedostamaan myös omat ajatusvirheensä, joita kaikilla on. On ymmärrettävä, että yksilön ajatukset ja mielipiteet eivät ole ehdoton totuus, vaan osa laajempaa kokonaisuutta, vain yksi osa totuutta. Mikäli johtaja ei tunne itseään, hän ei näe myöskään omia heikkouksiaan. Kuitenkin nämä heikkoudet ovat koko ajan näkyvissä ulospäin muille. Nämä sokeat pisteet eivät todellisuudessa välttämättä ole vain pieniä pisteitä, vaan laajoja

alueita, jotka heijastuvat koko organisaatioon. Johtajasta tulee tällöin hallitsematon riski sekä itselleen että ympäristölleen. Hän ei itse tiedä kuinka paineen alla käyttäytyy ja voi näin ollen pelästyttää itsensä ja muut yllätyksellisellä käytöksellään. Tällöin johtaja menettää myös mahdollisuutensa säätää käytöstään tarkoitukseen sopivaksi. Lisäksi myös epävarmuus ja pahoinvointi lisääntyvät ympäristössä, jossa johtaja ei tunne itseään. Tällaisen johtajan katsantokanta jää hyvin kapeaksi ja yksilotteiseksi. Häntä ohjaavat oma reaktiivisuus, tiedostamattomat tunteet, henkilökohtaiset tarpeet, puolustusmekanismit ja sokeat pisteet. Ulkoisen maailman ärsykkeet ja muut ihmiset saavat tällöin yliotteen johtajan käytöksestä ilman, että hän sen itse tiedostaisi ja voisi siihen puuttua. Yksilö ja myös hänen ympäristönsä voivat tällöin pahoin. (Ajanko 2016, 156-158.)

Itsetuntemuksen puute ajaa ihmisiä myös uupumukseen. Jos ei tunne itseään, ei voi myöskään ymmärtää tekijöitä, jotka itseä kuormittavat, eikä vastapainoksi löytää asioita, jotka voimaannuttavat ja palauttavat. Itsetuntemuksen puute haittaa myös löytämästä itselle sopivaa työtehtävää. Jos ei tunne itseään, hakeutuu helposti vääränlaisiin ympäristöihin ja haasteisiin, sellaisiin, joissa itse ei ole parhaimmillaan. Jos ei ole koskaan pysähtynyt omien arvojensa äärelle, voi joutua arvoristiriitaan työnsä ja omien arvojensa kanssa. Mikäli ei tunnista omia vahvuuksiaan, voi suuri osa osaamisesta jäädä piiloon ja hyödyntämättä. Tällöin yksilö ei voi koskaan saavuttaa omaa parasta potentiaaliaan. (Ajanko 2016, 157.) Oman persoonallisuustyypin tunnistaminen on hyvä lähtökohta itsetuntemukseen ja se korostuu etenkin johtajilla. Johtajan tulee tunnistaa omat käyttäytymismallinsa ja tarkastella niitä itsekriittisesti voidakseen kehittyä johtajana. (Varje 2019, 85.) Eriulaisia persoonallisuustyyppisiä ja niihin liittyviä malleja/testejä käydään läpi tarkemmin myöhemmässä luvussa ”Yksilöllinen persoonallisuus ja erilaisuusmallit”.

3.4.2 Henkilökohtainen kasvu

Henkilökohtaisen kehityksen lähtökohta on oman toiminnan tarkastelu. Reflektoinnille, eli oman toiminnan havainnoinnille ja pohdinnalle, on varattava aikaa, mikäli haluaa sen johtavan henkiseen kehitykseen ja ihmisenä kasvuun. Varsinkin johtajalle tämä on kriittinen kyky. Moni toteuttaa itsereflektointia tiedostamattaan esimerkiksi lenkkeillessään, auto- matkoilla, saunoessaan tms. tilanteissa uppoutuessaan omiin ajatuksiinsa. Jotkut tekevät sitä tiedostaen keskustellen lähipiirinsä tai kokonaan ulkopuolisen tahon, kuten mentorin, coachin, työnohjaajan tai kollegan kanssa. Oleellista on kuitenkin pysähtyä ajatustensa ääreen. (Ajanko 2016, 266.) Nykyaikana pysähtyminen ei ole itsestäänselvyys. Monesti käy niin, että ihminen ei osaa pysähtyä, ennen kuin hänet pysäytetään esimerkiksi oman tai läheisen sairastumisen tai onnettomuuden vuoksi. Nykyelämä on hyvin hektistä työn,

harrastusten ja perhe-elämän yhteen sovittelua. Välillä ihminen tarvitsee rauhallisen paikan pysähtyä. Joillekin se on luonto, toisille sauna, jotkut haluavat vain olla ja rentoutua, toiset ovat tietoisesti läsnä esimerkiksi taidetta tehdessään tai liikkeudessaan. Tärkeintä olisi saada ajatukset pois arjen suorittamisesta. (Salmimies 2008, 250.)

Itsereflektio on henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen edellytys. Sen avulla voi kriittisesti arvioida omaa käytöstään ja omia pyrkimyksiään. Se auttaa näkemään ilmiöiden ja kokemusten suhteellisuuden. Omat tulkintamme ja määrittelymme voivat olla täysin päin vastaisia jollekin toiselle. (Salmimies 2008, 259.) Useat menestyvät johtajat puhuvat itsereflektion merkityksestä ja korostavat säännöllisen henkilökohtaisen tilinteon tärkeyttä. Se, että pysähtyy aika ajoin katsomaan taakseen, pohtimaan jo tehtyä ja asettamaan askelmerkit kohti tulevaa, on äärimmäisen tärkeää. Kiireen keskellä, tulostavoitteiden painaessa hartioilla, tämä korostuu entisestään. Vaikka kiireen keskellä tuntuu olevan mahdoton ajatus pysähtyä ja jäädä omiin ajatuksiin, niin se on itse asiassa parasta mitä tilanteessa voi tehdä. Jotta olisi mahdollista kehittää toimintaansa, on havaittava toimivat toimintamallit ja vahvistettava niitä. Tämän havaitseminen on mahdollista ainoastaan itsereflektion kautta. Reflektio mahdollistaa myös suunnitelmallisuuden ja keskittymisen oleelliseen, jolloin tehokkuus luonnollisesti kasvaa. (Ajanko 2016, 266-267.) Vastaavasti johtajalle on oleellista tunnistaa myös heikosti toimivat tapansa. On helppoa jäädä tapojensa orjaksi ja toistaa toimimattomia käytänteitä, mikäli niitä ei tiedosta. (Virolainen 2017, 27.)

Itsereflektion apuna on hyvä käyttää kysymyksiä. Yksi kysymys voi parhaimmillaan käynnistää pitkän henkilökohtaisen prosessin. Itsereflektiossa kysymyksiä voi lähestyä monelta eri kantilta. Esimerkiksi kysymys ”Kuka minä olen?” on tulkittavissa hyvinkin monella eri tavalla. Vastauksia on yhtä monta, lähtien siitä, että olen ihminen, olen ”nimi”, olen ”ammatti” jne. Vastaus riippuu siitä miltä kantilta asiaa katsoo. Tämän ymmärtäminen avartaa jo itsessään mieltä yllättävän paljon ja auttaa näkemään itsensä muiden silmin. Yksi oleellinen kysymys voisi olla ”Mitä minä elämältäni haluan?”. Se auttaa löytämään merkityksellisyyden ja tekemään ratkaisuja, joita tarvitaan hyvän elämän eteen. Se auttaa myös asettamaan tavoitteita niin henkilökohtaisessa kuin työelämässäkin. Oleellista on ymmärtää, että vastauksia kysymyksiin ei saa välttämättä yhdessä reflektiohetkessä, vaan prosessi voi olla yllättävänkin pitkä. (Ajanko 2016, 268-272.)

Ihmisten kasvupolut ovat aina yksilöllisiä, silti on olemassa tiettyjä kaavoja, joita ne yleisesti noudattavat. Yksi tällaisista on David Danielsin luoma Viiden A:n malli. Viiden A:n malli koostuu nimensä mukaan viidestä A:lla alkavasta osasta, joista ensimmäinen on Awareness eli tietoisuus. Itsensä kehittäminen lähtee tietoisuuden lisäämisestä. Siitä, että tunnistaa itsessään erilaisia piirteitä ja toimintamalleja, jotka näkyvät käytöksessä

ulospäin. Tietoisuus auttaa siis näkemään itsensä toisten silmin. (Ajanko 2016, 297-298.) Tietoisuustaitoja voi myös kehittää. Tietoinen läsnäolo auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään millaista informaatiota ympäristöstä otetaan vastaan, kuinka sitä tulkitaan ja kuinka se yksilöön vaikuttaa. (Salmimies 2008, 29-30.)

Toisena on Acceptance eli hyväksyntä. Jokaisessa on piirteitä, joita emme itse arvosta, mutta jotka kuitenkin määrittävät toimintaamme. On tärkeää tiedostaa heikkoutensa ja hyväksyä ne, jotta voi jatkaa kohti seuraavaa vaihetta eli arvostusta (Appreciation). Tässä vaiheessa ymmärretään uniikkien ominaisuuksien arvo niin itsessä kuin toisissakin. Arvostus näkyy asioissa, jotka ovat itselle tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia. Sillä on kuitenkin myös kääntöpuoli. Mitä selkeämmin esiin nousevat arvostamamme asiat, sitä selvemmin näemme myös asiat, joita emme siedä. Tässä korostuu taas edellisen vaiheen läpikäynti. (Ajanko 2016, 298-299.) Tietoisuustaitoja harjoittamalla voi myös saada apua omien rajoitusten ja puutteiden hyväksyntään. Se myös auttaa pääsemään irti negatiivisesta arvottamisesta, jolloin ihminen kykenee näkemään selkeämmin ennakkoluulojensa ja pelkojensa läpi. (Salmimies 2008, 30.)

Neljäntenä vaiheena yksilön kasvun tiellä on Action eli toiminta. Kun tiedostamme millaisia olemme, millaisia piirteitä meistä löytyy – niin hyviä kuin huonojakin, opimme hyväksymään heikkoutemme ja arvostamaan vahvuuksiamme, pääsemme seuraavaan vaiheeseen eli käytännön toimintaan. Tässä vaiheessa mietitään mitä kehityskohteita itsessä on ja mitä niiden eteen on valmis tekemään ja toteutetaan se. (Ajanko 2016, 299-300.) Edellisten vaiheiden kautta ymmärtämällä ja ohjaamalla sisimpiä tuntojaan, voi ajatella ja toimia tilanteissa mahdollisimman viisaasti. (Salmimies 2008, 30). Viimeinen vaihe on Adherence eli jatkuva harjoittaminen. Koska aivomme oppivat toiston kautta, niin muutokseen ja kasvuun tarvitaan pitkäjänteisyyttä. Se, että asia tehdään kerran, ei muuta toimintamallia. Tähän vaiheeseen kuuluukin myös itsereflektio, joka kokoaa kaikki edelliset vaiheet yhteen. (Ajanko 2016, 299-300.)

3.4.3 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsensä johtaminen ei vaadi varsinaista erityisosaamista, vaan se on yleistaito, joka kattaa koko aikuiselämän (Perttula 2012, 154). Ihmisen keskeisimmät voimavarat ovat hänen henkilökohtainen aikansa ja energiansa. Itsensä johtamisen tulisi siis keskittyä ensimmäisenä näihin tekijöihin, siihen kuinka henkilö kykenee ohjaamaan toimintaansa, tunteitaan, ajatuksiaan ja tahtoaan. On myös tärkeää pystyä asettamaan liiketoiminnan tavoitteiden ohella henkilökohtaiseen kasvuun tähtääviä tavoitteita, jotka tukevat itsetuntemusta ja itsensä kehittämistä. (Ajanko 2016, 301.) Tietoisuus omista toimista ja tapahtumien

reflektointi johtaa uudistumiseen ja syvään oppimiseen, jonka perusteella henkilö voi oppia johtamaan itseään yhä tehokkaammin (Sydänmaanlakka 2010, 282). Keskeistä on vastuun kantaminen itsestään ja elämästään. Sen sijaan, että yksilö tyytyisi ainoastaan toteuttamaan ennalta määrättyä reittiään, hän tiedostaa itsensä suhteessa muuhun maailmaan ja ottaa vastuun itsestään ja toimistaan. (Sydänmaanlakka 2010, 274.)

Loppujen lopuksi itsensä johtamisen taustalla onkin vain itsehallinta. Sen perustana on tietoisuus omista mielentiloista ja kyky hallita niitä. Johtajalle tärkeät kyvykkyudet, kuten päämäärätietoisuus, tunteiden hallinta, aloitteellisuus ja mukautumiskyky perustuvat kaikki itsehallintaan. Emme kuitenkaan pysty itse päättämään millaisia tunteita tunnemme, milloin ja kuinka vahvoina niitä tunnemme. Aivomme on rakennettu niin, että tämä tieto tulee meille automaationa, pyytämättä ja yllättäen. Se, mihin pystymme itse vaikuttamaan, on se, kuinka tunteisiin reagoimme ja kuinka ne ilmaisemme. (Goleman 2011, 27-28.) Kaiken pohja on siis se, että asioiden tapahtuessa pystymme pysähtymään ja miettimään kuinka tapahtumaan reagoimme. Refleктоimalla tätä tapahtumaketjua yhä uudelleen, voimme uudistua ihmisinä ja saavuttaa syvällisen oppimisen. Siirtyessämme pinnallisesta oppimisesta syvälliseen, opimme samalla tuntemaan myös itsemme syvällisemmin, saavutamme tietoisuuden tekemisistämme ja pääsemme lähemmäksi tavoitteellista itsensä johtamista. (Sydänmaanlakka 2010, 282.)

Kaikki johtaminen lähtee aina itsensä johtamisesta. Kuitenkin moni johtaja tekee ylipitkiä työpäiviä ja palaa näin lopulta loppuun. Tärkeää olisi tunnistaa asiat, jotka ovat oikeasti tärkeitä ja kiireellisiä työn tuloksellisuuden kannalta. Lisäksi monilla johtajilla on vaikeuksia delegoida tehtäviään. Tämän takana on usein vääränlaiset ajattelumallit: liika kontrolli, luottamuspula ja tarve tehdä kaikki itse. (Virolainen 2017, 48-49.)

Ryanin ja Decin luomassa itseohjautuvuusteoriassa esitetään välttämättömät edellytykset itseohjautuvuudelle kolmen psykologisen perustarpeen kautta. Nämä perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että voi itse päättää omista tekemisistään ja tekemisen motivaatio tulee sisäisesti, ei ulkoisten pakotteiden kautta. Kyvykkyys on tunne siitä, että tietää mitä tekee, osaa ottaa haasteet vastaan ja ratkaista ne, sekä saa yleisesti asioita aikaan. Yhteisöllisyys nähdään sosiaalisena kanssakäymisenä, välittämisen kokemuksena ja arvostuksena, niin itseä kuin toisia kohtaan. Jotta näihin perustarpeisiin voidaan organisaation taholta vastata, tulisi organisaatiokulttuurin korostaa luottamusta, autonomiaa ja vuoropuhelua. Luottamuksella rakennetaan psykologista turvallisuuden tunnetta, joka on edellytyksenä, mikäli yksilön halutaan ottavan enemmän vastuuta työstään. Autonomia itsessään on puolestaan luottamuksen edellytys. Itseohjautuvuudellekin on kuitenkin muistettava asettaa rajat, joiden

sisällä yksilö voi toimia. Vuorovaikutuksen merkitystä ei siis voi myöskään liikaa korostaa. Aidoimmillaan dialogi on silloin, kun asioista voidaan olla myös eri mieltä. Keskusteluyhteyden tulisikin olla jatkuva ja luonteva, jotta myös johto pysyy tietoisena työntekijöidensä ajatuksista. (Savaspuro 2019, 51-52.)

Kun puhutaan aidosti itseohjautuvasta organisaatiosta, ihmiset eivät enää vain suorita yksittäisiä tehtäviä toisten käskystä, vaan näkevät itse kokonaisuuden ja miettivät mitä olisi järkevää tehdä missäkin vaiheessa. Autoritäärinen, kontrolliherkkä johtaja, jolla on vahvat omat mielipiteet, ei sovellu itseohjautuvan organisaation johtoon. Tällainen organisaatio vaatii äärimmäistä luottamusta kumpaankin suuntaan. Lisäksi se vaatii johdolta erilaista johtamista kuin mihin on perinteisesti totuttu. Kaikki perustuu omien työntekijöiden tuntemiseen ja läsnäoloon, jotta jokaiselle voidaan tarjota heidän tarvitsemiaan johtamispalveluita. Aina tulisi kuitenkin muistaa, että itseohjautuvuus ei ole synonyymi sille, että työntekijä voidaan jättää oman onnensa nojaan. Itseohjautuva organisaatio tarvitsee johtajuutta siinä missä perinteinenkin, mutta johtajuus on vain erilaista. Keskiössä on johtajan ajankäytön kohdistus: asioiden sijaan se tulisi kohdistaa ihmisiin. (Varje. 2019, 87.)

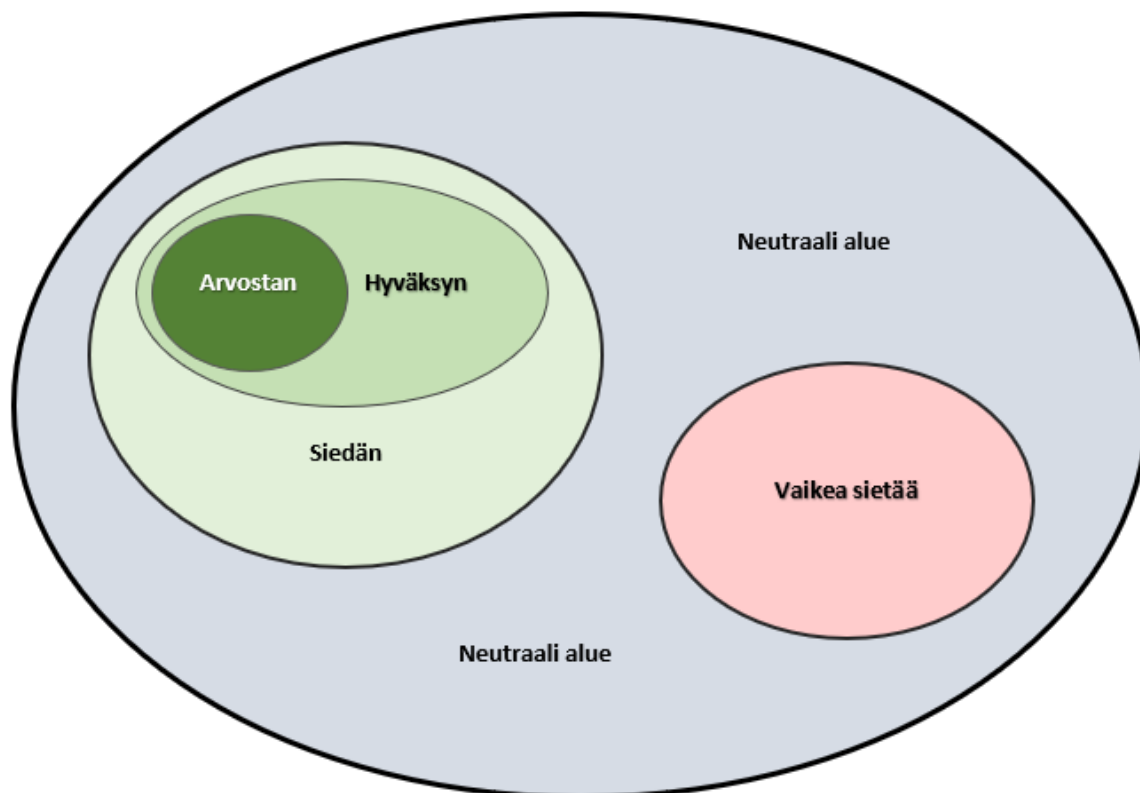
3.5 Ihmistuntemus ja moninaisuuden johtaminen

3.5.1 Moninaisuustietoisuus ja erilaisuuden johtaminen

Ihminen on luonnostaan ennakkoluuloinen ja koska maailma on hyvin monimutkainen, erilaiset stereotypiat, eli yleistävät käsitykset ja tavat, auttavat meitä hahmottamaan sitä. Ennakkoluulot ja stereotypiat ovat siis täysin luonnollisia, mutta ongelmaksi ne muodostuvat, mikäli ihminen ei tiedosta niitä ja niiden vaikutusta omiin asenteisiinsa. (Colliander ym. 2009, 22.) Ensimmäisenä askeleena kohti monimuotoisuuden johtamista on moninaisuustietoisuus. Se vaatii johtajalta itsensä ja muiden haastamista, sillä moninaisuuden kohtaaminen on usein hämmentävää, pelottavaa ja jopa ärsyttävää. Homogeenisessä organisaatiossa päätöksenteko on usein helppoa ja ihmisten käyttäytyminen ennustettavaa. Kuitenkin vasta tietoinen kanssakäyminen erilaisten ihmisten kesken lisää ymmärrystämme moninaisuudesta ja ihmisyydestä, niin itsestämme kuin toisistakin. (Ajanko 2016, 300) On huomattava, että itsetuntemus on hyvin keskeistä myös moninaisuuden johtamisen kannalta. Ihmistuntemusta ei voi lisätä, jollei kykene sijoittamaan myös itseään samaan ympäristöön ja reflektoinnin kohteeksi. (Ajanko 2016, 148)

On huomattava, että moninaisuudella on useita eri tasoja. On selkeästi määriteltävä, näkyvä erilaisuus, kuten sukupuoli tai ikä. On myös muita näkyviä seikkoja, joilla ei kuitenkaan useinkaan ole ammatillisen moninaisuuden kannalta merkitystä, kuten esimerkiksi

ulkonäkö. Etninen tausta voidaan myös katsoa kuuluvaksi näkyviin erilaisuuden muotoihin, vaikka se kulttuurillisen taustansa perusteella sopiikin paremmin näkymättömämpään moninaisuuteen. Muita näkymättömämpiä erilaisuuden ilmentymiä ovat esimerkiksi ansioluettelosta ilmi käyvät koulutustausta, työkokemus, elämäntilanne ja henkilön osoite. Viimeiseksi on erilaisuus, jota ei voi välittömästi havaita ja joka ei myöskään selviä henkilön ansioluettelosta. Tämä kattaa yksilölliset ominaisuudet, käytöksen ja toimintatavat. Myös näitä voidaan tarkastella vielä eri syvyytasoilla. (Ajanko 2016, 21-22.) Erityisesti persoonallisuuteen liittyvät eroavaisuudet ovatkin usein erilaisten konfliktien takana, koska niiden yllättävyys tuo asiaan haasteita. Esimerkiksi eri kulttuuritaustaista kollegaa ymmärretään helpommin, koska erilaisuus on odotettavissa erilaisen taustan vuoksi. Sitä vastoin samalla koulutustaustalla oleva ja samalla ammattinimikkeellä toimiva, näennäisesti hyvin samanlainen kollega voi yllättää erilaisella persoonallaan. (Ajanko 2016, 22.) Tässä tilanteessa on hyvä tarkastella myös omia vaikuttimiaan. Jos toisen käytös tai jokin piirre aiheuttaa itsessä epäluuloa tai jopa vihamielisyyttä, se kertoo usein omien tunteiden torjumisesta. Mitä suuremman reaktion toisen henkilön ominaisuus itsessä aiheuttaa, sitä torjutumpi tämä puoli itsessä usein on. Vaarallisinta on se, että tiedostaen torjumme itsessämme jonkin ominaisuuden, minkä sitten automaattisesti kiellämme myös muilta. (Jabe 2017, 94.)



KUVIO 2. Mielen arvokentät (mukaillen Helin 2000, 75)

Kari Helin on kuvannut ihmisen erilaisuuteen suhtautumista omanlaisellaan mielen arvokentät-mallilla, joka on esitetty kuviossa 2. Malli jakaa ihmisen mielen neutraalin alueen massasta neljään toisistaan erottuvaan alueeseen: arvostettaviin, hyväksyttaviin, siedettäviin ja vaikeasti siedettäviin asioihin. Arvostamisen alueella ovat asiat ja ominaisuudet, jotka ovat itselle tavoiteltavia ja tärkeitä. Hyväksymisen alue on edellistä laajempi ja siihen kuuluu asioita, toimintatapoja ja ilmiöitä, jotka ovat hyväksyttäviä, mutta joita itse ei erityisemmin arvosta. Sietämisen alue on edelleen edellisiä laajempi ja sen sisälle mahtuu hyväksytyjen ja arvostettujen asioiden lisäksi sellaiset asiat ja ilmiöt, joita emme varsinaisesti hyväksy, mutta joita voimme sietää. Viimeisenä ja edellisistä täysin erillisenä alueena on vaikeasti siedettävät asiat. Se liittyy suoraan arvostamisen alueeseen käänteisesti. Mitä tarkkarajaisempi on arvostamisen alue, sitä jyrkempi on vaikeasti siedettävien asioiden alue. Nämä asiat ovat mielessämme negatiivisia ja torjuttavia, ja niihin liittyy ärtymyksen ja jopa inhon tunteita. (Colliander ym. 2009, 24-25; Helin 2000, 74-76.)

On tutkittu, että johtajien suurimpana ongelmana ei useinkaan ole vision puute tai väärin valittu strategia. Suurimpana ongelmana on usein niiden jalkauttaminen eli heikkous on toimeenpanossa. Toimeenpanokyky on taas suoraan verrannollinen johtajan kykyyn johtaa ihmisiä; erilaisia ihmisiä ja heidän muodostamia monimuotoisia tiimejä/ryhmiä. Mikäli johtaja ei tunne itseään, eikä ymmärrä omia vahvuuksiaan/heikkouksiaan suhteessa ryhmäänsä, hänen on mahdotonta valita sopivimpia henkilöitä tuekseen ja saada näin rakennettua toimiva ja tehokas työyhteisö. Jos ryhmä on hyvin homogeeninen, näkökulmat jäävät vaarallisen kapeiksi. Yhteistyö voi olla erittäin sujuvaa, mutta on suuri riski sille, ettei ryhmän sisältä nähdä muutostarpeita ja odottamattomia riskejä, ns. hiljaisia signaaleja. Lisäksi, jos moninaisuutta ei arvosteta, vaan sitä pakon edessä siedetään, kielteinen ilmapiiri lisääntyy. Tällöin erilainen henkilö kokee helposti itsensä ulkopuoliseksi, mikä johtaa pahimmillaan siihen, ettei hän uskalla tuoda kantaansa ilmi, joutuu painostuksen alla vaikenemaan ja lopulta poistuu ryhmästä. Tällöin ryhmä samankaltaistuu entisestään ja sen aiheuttamat ongelmat kasaantuvat. (Ajanko 2016, 36.) Johtajan ymmärtäessä erilaisia persoonallisuuden rakenteita, kuten työskentely- ja kommunikointityylejä, motiiveja ja arvoja, hänen tehtävänsä ihmisten johtajana helpottuu. Tällöin hän ymmärtää paremmin ihmisten työskentelyn lähtökohdat sekä suhteessa itseensä että kollegoihinsa. (Ajanko 2016, 46.) Monesti johtajuudessa korostetaan tasapuolisuutta. On kuitenkin huomattava ero tasapuolisen ja samanlaisen kohtelun välillä. Jos kaikkia kohdellaan samalla tavalla, aitoa vuorovaikutusta ei synny. (Jabe 2017, 19.) Mikael Jungner on tiivistänyt asian hyvin: ”Samalla tavalla kohtelu on kuin massalähetetty sähköpostitervehdys jouluna. Ei se hirveästi lämmitä, vaikka voi väittää, että nyt on tullut kaikkia muistettua tasaveroisesti.” (Jungner 2017, 20.) Kaiken sosiaalisen kanssakäymisen perustaito onkin empatia. Sen avulla

voidaan aistia muiden ajatuksia ja tunteita. Jokainen meistä lähettää jatkuvasti valtavan määrän informaatiota omista tunteistaan kasvojen ilmeiden, äänensävyn, eleiden ja monien muiden ei-verbaalisten kanavien kautta. Se kuinka hyvin näitä signaaleja osaa lukea, riippuu ihmisen empatiakyvystä. Tässä kyvykkyydessä on valtavan suuria eroja ihmisten välillä. (Goleman 2011, 60.)

Seuraavassa on esitelty joitain erilaisuuden ilmentyä tarkemmin. On kuitenkin huomiotava, että ikä-, sukupuoli- ja kulttuurierot ovat yleistyksiä, jotka perustuvat suureen datamassaan, jossa yksilölliset erot häviävät joukkoon. Erilaisuuden määrittämisen kannalta luotettavimpia ovat erilaiset persoonallisuuteen pohjautuvat luokittelut, jotka ovat todettavissa testeissä. Nekin on syytä toteuttaa koulutetun ammattilaisen johdolla ja niiden luotettavuus on analysoitava tapauskohtaisesti eri toimintaympäristöissä.

3.5.2 Ikäjohtaminen

Eri-ikäisten johtaminen perustuu iän ja sen myötä oletetusti kertyneen kokemuksen erilaisuuden huomioimiseen. Ikä itsessään ei aiheuta eroa yksilöiden välille, mutta siihen liittyvät oletukset kokemuksen määrästä, terveydellisestä tilasta ja toimintakyvystä. (Kiviranta 2010, 13.) Tällä hetkellä Suomessa on töissä paljon eläkeikää lähestyviä ammattilaisia. Organisaatiouudistusten myötä heille valitaan esimieheksi usein huomattavasti heitä nuorempia esimiehiä. Tämä aiheuttaa erityisen tarpeen ikäjohtamisen ja eri-ikäisten yhteistyön huomioimiseen työelämässä. (Colliander ym. 2009, 109.)

Ikäjohtamista tarkasteltaessa on mahdotonta jakaa ihmiset tiukasti ikäryhmiin. Elämäntilanteet ja kokemukset vaihtelevat suuresti, jotkut kypsyvät huomattavasti muita nopeammin ja vastaavasti osa ei löydä perinteisesti kokemuksen kautta löytyvää elämän tarkoitustaan välttämättä koskaan. Voimme lähestyä aihetta tiettyjen ikäryhmien yleistysten kautta, mutta ehkä pätevämpi tapa työelämässä on jakaa heidät nuoriin ja kokeneisiin työntekijöihin. (Kiviranta 2010, 13.) Nuorten, vasta työelämäänsä aloittelevien vahvuutena voi nähdä halun oppia uutta. He ovat usein myös avoimempia muutoksille ja hyvin motivoituneita uusiin tehtäviinsä. Työyhteisön kannalta nuoria kannattaa kuunnella, sillä heidän ajatuksensa ovat uusia ja raikkaita, ennen kuin työympäristö värittää ne auttamatta omanlaisekseen. Erilaisuuden kannalta huomio kannattaa kiinnittää käytöstapoihin. On hyvä muistaa, että monille kokeneemmille työntekijöille arvostus näyttäytyy hyvien käytöstapojen kautta. Nuoret taas eivät välttämättä ole tottuneet jäykkiin tapoihin ja heidän vuorovaikutuksensa on huomattavasti rennompaa. Avainasemassa ovat kuitenkin kohteliaisuus ja toisen ihmisen kunnioitus, vaikka ulkoinen olemus ja vuorovaikutus hieman erilaisista olisikin. (Jabe 2017, 36.)

Kolmenkymmenen ikävuoden tienoilla ihminen perinteisesti elää vakiintumisen aikaa. Monella on vakituinen työpaikka ja tämä on myös luontainen aika perheen perustamiselle. Tässä vaiheessa ihmisen arvomaailma kokee yleensä muutoksen perheen perustamisen myötä ja se on hyvä huomioida myös työpaikoilla. Noin neljäkymmenen vuoden iässä aletaan kyseenalaistamaan kaikkea sitä, mitä elämässä on tullut tehtyä. On tärkeää tuntee olevansa mieleisessään työssä, muuten tämä ikä on potentiaalinen kriisin paikka. Tässä iässä työn merkityksellisyyden tunne korostuu entisestään ja työstä etsitään tarkoitusta. On tärkeää tuntee tekevänsä työtä, jolla on suurempi tarkoitus kokonaisuuden kannalta. Työ tunnetaan tyydyttäväksi, kun siinä voidaan hyödyntää omia vahvuuksia ja muokata tehtäviä niiden mukaiseksi. Viidenkymmenen ikävuoden paikkeille ajoittuvat usein suuret elämänmuutokset; mm. työpaikan vaihto, mahdolliset avioerot, lasten muuttaminen pois kotoa, vanhempien ja omat terveysongelmat. Näin ollen, usein tässä iässä koetaan suuria eroja tyytyväisyydessä. Tämä on myös aikaa, jolloin ollaan usein uran huipulla, monelle työ on jopa elämän pääsisältö. Usein pitkän uran jälkeen koetaan kuitenkin myös tietynlaista turhautumista, jolloin esimiehen vuorovaikutustaidot korostuvat henkilön motiivoinnin tukena. On hyvä muistaa, että keski-ikäiset ja varttuneemmat tarvitsevat myös kehittymismahdollisuuksia siinä missä nuoremmatkin. Ikärasismista on puhuttu paljon ja usein se kohdistuu nuoriin vasta työuraansa aloitteleviin tai vaihtoehtoisesti 60-rajapyykin ohittaneisiin senioreihin. On kuitenkin tutkittu, että oppiminen ei häviä ihmisen vanhetessa, se vaan tapahtuu toisin kuin nuoremmilla. Senioreillakin on siis täydet edellytykset pysyä perässä nykypäivän hektisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, kunhan heille vain annetaan siihen mahdollisuus ja tukea. Näin säilytetään valtava osaaminen ja tietovaranto, jos ihmisiä ei ajeta ennenaikaiselle eläkkeelle. (Jabe 2017, 36-38.)

Jokainen ihminen, iästä riippumatta, oppii parhaiten asioita, jotka aidosti kiinnostavat häntä (Lundell ym. 2011, 194). Kokeneiden työntekijöiden etuna on laajempi tietovaranto, joka auttaa oleellisen tiedon erottamisessa epäoleellisesta. Kokemuksen kautta rakentuu myös ymmärrys kokonaisuuksista ja asioiden laajemmista asiayhteyksistä. Toisaalta tämä voi kääntyä myös taakaksi. Siinä missä kokeneen työntekijän on helpompi omaksua asioita aiemmin oppimansa pohjalta, näiden automatisoituneiden toimintamallien korvaaminen uusilla on hankalaa. Rutiinit perustuvat automatisoituneisiin ja osittain tietoisien kontrollin ulkopuolisiin toimintamalleihin. Vanhoista rutiineista pois oppiminen vie aikaa ja tämä näkyy ulospäin työsuorituksen hidastumisena. Uusia toimintamalleja käyttöön otettaessa onkin siis varmistuttava, että työntekijöillä on riittävästi aikaa omaksua uudet asiat. (Lundell ym. 2011, 197.)

Suurimmat ikäjohtamisen ongelmat työelämässä liittyvät yleensä ääripäiden törmäämiseen. Johtajan omalla iällä ja asenteilla on hyvin suuri vaikutus siihen, millaisia odotuksia hänellä työn teettämiseksi on. Potentiaaliset ongelmat liittyvät usein nuoren johtajan teettäessä työtä kokeneella ammattilaisella tai vastaavasti kokeneen johtajan ohjatessa nuorta työntekijää työuran alussa. Nuori johtaja näkee helposti kokeneen vahvan sitoutumisen, vähäisen muutosaktiivisuuden ja sosiaalisen aktiivisuuden kielteisenä, tulosta heikentävänä tekijänä. Hän on kasvanut aikana, jolloin työtehtävien vaihto ja liikkuvuus organisaation sisällä ovat itsestäänselvyksiä. Kokeneelle työntekijälle tärkeää ovat kuitenkin juuri pysyvyys ja oma tuttu työympäristö työkavereineen. Vastaavasti iäkäs johtaja voi nähdä kielteisenä nuoren työntekijänsä aktiivisuuden työnvaihdossa ja pitää sitä todennäköisesti oman edun tavoitteluna enemmän kuin organisaatiota hyödyttävänä tekijänä. Varttuneemman johtajan voi olla myös vaikeaa ymmärtää nuorten itsensä kehittämisen tarvetta. (Kiviranta 2010, 84-85.) Tutkimukset osoittavat, että kokeneet työntekijät sitoutuvatkin organisaatioon, kun taas nuoremmat sitoutuvat työuraansa (Lundell ym. 2011, 236).

Aina myöskään omat ajatukset eivät kohtaa ympäröivän maailman realiteetteja. Nuoruuteen liittyy elämänkokemuksen puute, mutta harva nuori sen vielä uransa alkuvaiheessa tiedostaa. Näin ollen nuori voi kuvitella itsensä hyvinkin osaavana pelkän koulutuksensa turvin. Ammatillinen koulutus, tietotekniikan hallinta ja sujuva kielitaito ovatkin todella hyvä pohja mihin tahansa työhön. Vaativampiin tehtäviin tarvitaan kuitenkin myös hyviä sosiaalisia taitoja, itsetuntemusta, ihmistuntemusta ja erilaisuuden ymmärrystä sekä kokonaisuuden hallinnan kokemusta ja näkemystä. (Kiviranta 2010, 100-102.) Teorian ja käytännön yhdistäminen vaatii aina omanlaisensa oppimisprosessin (Lundell ym. 2011, 197). Mikäli nuori otetaan osaamistaan ja omia voimavarojaan nähden liian vaativaan tehtävään, on riskinä alun innon jälkeen loppuun palaminen. Esimerkiksi stressinsietokyky kehittyy kokemuksen myötä, joten nuorella ei välttämättä ole vielä edellytyksiä suhteuttaa asioita ja eteen tulevat vaikeudet voivat näin tuntua ylitsepääsemättömiltä. Ammatillinen koulutus ei myöskään korvaa kokemuksen tuomaa soveltavaa osaamista. Nuoren ja innokkaan, ura-orientoituneen työntekijän voi olla hankala hyväksyä kokemuksen välttämättömyyttä uralla etenemisen kannalta. Tässä voi auttaa kokonaisuuden ja uramahdollisuuksien läpikäynti työntekijän kanssa. Pääpaino on tällöin pidettävä selkeästi työn vaatimuksissa, jolloin nuorelle konkreettisesti hahmottuu, kuinka hänen on osaamistaan kehitettävä urallaan eteenpäin päästäkseen. (Kiviranta 2010, 100-102.)

Kokeneilla työntekijöillä todellisuudentaju pettää yleensä niin, että he jopa vähättelevät osaamistaan. Kun kokemusta on kertynyt riittävästi, niin ihminen alkaa pitää osaamistaan

itsestäänselvyytenä, rutiinina, joka on kaikilla muillakin hallussa. Tämä osaltaan vaikuttaa myös ihmisen omanarvontuntoon ja sitä kautta motivaatioon. Tämän takia kokenut työntekijä voi myös olla haluton hakeutumaan uusiin haasteisiin. Hän toisin sanoen aliarvioi oman osaamisensa ja pelkää ettei se riitä vaativampiin tehtäviin. Olisi siis tärkeää, että myös kokeneille työntekijöille tarjotaan koulutusta, mahdollisuutta uuden oppimiseen ja pidetään sitä kautta yllä työntekijän motivaatiota ja tuetaan työn mielekkyyttä ja sen merkityksellisyyttä. (Kiviranta 2010, 102-104.) Eläkeikää lähestyvillä työntekijöillä keskeistä onkin heidän kokemuksensa arvostaminen (Lundell ym. 2011, 190). Urasuunnittelu on ensiarvoisen tärkeää iästä ja kokemuksesta riippumatta. Kokeneiden kohdalla se oikeastaan korostuu siinä mielessä, että heidän toiveitaan olisi kuunneltava hyvinkin tarkkaan, muuten he voivat siirtyä kokonaan työelämän ulkopuolelle. (Kiviranta 2010, 128-129.)

3.5.3 Sukupolvien väliset erot

Yhteiskunnallinen tilanne muokkaa eri ikäryhmien elämäntulkua ja sitä kautta myös heidän suhdettaan työelämään. Yhteiskunnalliset muutokset aiheuttavat sen, että työuransa alussa olevat sukupolvet näkevät työelämän hyvin erilaisena kuin heidän varttuneemmat kollegansa aikoinaan omaa työuraansa aloittaessaan. Tämän takia työelämän arvot ja asenteet voivat olla hyvinkin erilaisia eri sukupolvien välillä. (Lundell ym. 2011, 249.)

Sukupolvet määritellään perinteisesti joukoksi yksilöitä, jotka kuuluvat tiettyyn ikäryhmään ja jotka jakavat samanlaisia sosiaalisia ja historiallisia kokemuksia, joista on muodostunut aikakaudelle tyypillisiä ideologioita, asenteita ja ongelmia. Sukupolvien erottelu toisistaan ei ole yksiselitteistä, eikä näin ollen pystytä antamaan tiettyä vuosilukua, milloin seuraava sukupolvi on saanut alkunsa. (Mellanen & Mellanen 2020, 21.) Eri sukupolvet eivät myöskään synny tyhjästä, vaan ne kantavat aina mukanaan myös jotain vanhaa edellisiltä sukupolvilta (Järvensivu 2014a, 25). Sukupolvia erottaa kuitenkin vallitsevan makroympäristön trendit, muutokset ja niistä muodostuneet kokemukset, jotka ovat yhteisiä koko sukupolvelle. Sosiologi Karl Mannheimin esittämässä sukupolviteoriassa sukupolvi muodostuu tietyn ikäryhmän kokiessa nuoruusvuosinaan historiallisen, henkilökohtaisesti merkittävän tapahtuman. Yleisesti on esitetty, että 1945-1959 syntynyt sukupolvi tunnetaan nimellä suuret ikäluokat, 1960-1979 syntyneet X-sukupolvena, 1980-2000 syntyneet ovat puolestaan milleniaaleja. (Mellanen & Mellanen 2020, 21-22.) Riippuen lähteistä, käytössä myös toisenlaisia jaotteluja. Suurten ikäluokkien ja X-sukupolven lisäksi voidaan puhua myös Y- ja Z-sukupolvista. Y-sukupolvi käsittää yleensä 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet ja Z-sukupolvi ikäryhmän vuosituhannen vaihteesta alkaen. Keskeisimpinä eroina

nähdään suurten ikäluokkien työkeskeisyys, X-sukupolven työn ja perheen tasopainottaminen ja milleniaalien teknologiariippuvuus. (Järvensivu 2014b, 35-36.)

Erityisesti talouden trendit näyttäytyvät vahvasti sukupolvia muokkaavina. Nousukausi luo nuorista itsevarmuutta ja optimismia, myös yksilökeskeisyys korostuu. Laskukaudella eläneet ovat skeptisempiä ja rationalistisempia. Materialisteja, jotka kunnioittavat auktoriteetteja ja pelkäävät työnsä menettämistä. Esimerkkinä pitkittyneen laman tai sodan aikana eläneet seuraavat rahankäyttöään tarkasti ja ovat hyvin tarkkoja siitä, ettei mitään heitetä hukkaan. Tämä pätee kansallisuuteen ja kulttuuriin riippumatta. (Mellanen & Mellanen 2020, 21-23.) On kuitenkin vaikea hahmottaa milloin talous kääntyy laskusta nousuksi tai päinvastoin niin, että muuttaa myös ajanhengen positiivisesti/negatiivisesti virittyneeksi. Lisäksi eri ihmiset kokevat asiat eri tavoin, joten se jo itsessään eriyttää ikäryhmän yksilöllisiä kokemuksia. (Järvensivu & Syrjä 2014, 42-43.)

Suuret ikäluokat ovat saaneet nimensä toisen maailmansodan jälkeisestä ajasta, jolloin lapsia syntyi ennen näkemättömän paljon. He ovat tänä päivänä työelämässä vaikuttavista sukupolvista vanhin. He ovat syntyneet ja kasvaneet sotien jälkeisessä maailmassa n.1945-1959. Sodan pelko ja jälleenrakentaminen, mutta myös hyvinvoinnin kasvu ovat olleet läsnä heidän lapsuusvuosissaan. Hyvinvoinnin kasvu onkin ehkä merkittävin trendi, joka muovasi tätä sukupolvea. Varallisuuden kasvaessa lapsille pystyttiin tarjoamaan täysin erilainen ympäristö kasvaa kuin mihin heidän vanhempansa olivat tottuneet. Kaupungistuminen alkoi ja individualismi alkoi nousta pintaan. Nousukauden käänttöpuolena lapset kasvatettiin mustalla pedagogiikalla, jossa lapsi alistettiin aikuisten tahtoon. Tämä näkyy tänä päivänäkin korostuneena kunnioituksen vaatimisena nuoremmilta ikäpolvilta. Suurien ikäpolvien myötä myös joukkoirtisanomiset yleistyivät, koska ne nähtiin yhteiskunnallisesti hyväksytyinä. Vielä tänäkin päivänä tämä malli näkyy: pitkäjänteisen kehittämisen sijaan tulosta osaoptimoidaan esim. kvartaaleittain. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, turvaututaan irtisanomisiin, jolla hetkellisesti saadaan nostettua tulosta ylöspäin. Suuria ikäluokkia työelämässä kuvaakin pakkomieltainen tavoitteiden saavuttaminen. He ovat materialisteja ja heille menestys tarkoittaa paksua tilipussia. Heidän työmoraalinsa on korkea ja he ovat lojaalimpia työnantajalleen kuin nuoremmat sukupolvet. (Mellanen & Mellanen 2020, 29-32.) Suurille ikäluokille on kyselytutkimuksen mukaan oleellista työllään edistää niitä asioita, jotka ovat heidän tärkeäksi kokemiaan. He myös näkevät muita useammin työnsä yhteiskunnallisesti tai vähintäänkin toisten ihmisten silmissä merkittäväksi. Suuret ikäluokat kokevat määrällisen ja laadullisen työn arvostiriitoja nuorempiaan enemmän. He myös kokivat jatkuvien muutosten vaikeuttavan työntekoaan. (Heiskanen 2014, 210.) Tämän valossa luonnollista onkin, että suurin tämän ikäluokan haaste työelämässä on

liittynyt teknologian kehittymiseen ja erityisesti tietotekniikan opetteluun. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, 180.)

X-sukupolveksi kutsutaan ihmisryhmää, joka on syntynyt 60- ja 70-luvuilla. X-sukupolvi on syntynyt hyvinvointiyhteiskuntaan ja he ovatkin kouluttautuneempia ja kansainvälisempiä kuin edeltäjänsä. Heidän nuoruuttaan ovat kuitenkin leimanneet 1990-luvun lama ja työttömyys, suuret rakennemuutokset ja avioerojen yleistyminen. Tämä kaikki on vaikuttanut siihen, että he ovat pessimistisempiä ja skeptisempiä. Perinteiset arvot ja lojaalius työnantaja kohtaan on heikentynyt samalla, kun luottamus tulevaisuuteen on horjunut. Työelämässä X-sukupolvi on tuotosfokusoituneempi ja he näkevät palautteen tärkeänä osana työtään. He ovat perinteisesti hyvin käytännönläheisiä ja pitävät itsenäisestä työskentelystä. Kun suuret ikäluokat tekivät työtä saavuttaakseen elintasonsa, X-sukupolvi tekee työtä säilyttääkseen sen. Raha ei ole enää kaikki kaikessa, vaikka sen merkitys on edelleen suuri. Vapaus tehdä työnsä omalla tavalla sekä edetä urallaan korostuu. Odotukset johtamista kohtaan ovat hyvin perinteiset: päättäväisyyttä ja kunnianhimoa arvostetaan edelleen, vaikkakin tiimityötä ja matalahierarkisempia organisaatioita aletaan jo arvostaa entistä enemmän. (Mellanen & Mellanen 2020, 33-36.) Kyselyissä X-sukupolvi erottuu negatiivisilla vastauksillaan. Heidän kokemuksensa on, että he eivät saa palautetta riittävästi ja heidän kokemuksensa työhön vaikutusmahdollisuuksista ovat myös muita alhaisempia. Globalisaatio näyttäytyy heille uhkana ja he kokevat joutuvansa tekemään yli-inhimillisiä suorituksia varmistaakseen työpaikkansa pysyvyyden. Tasa-arvon he kuitenkin kokevat muita sukupolvia parempana. (Järvensivu 2014c, 239-240.) X-sukupolvea voisi sanoa suorittajasukupolveksi ja työn rajaaminen tuottaakin heille muita enemmän ongelmia. Heidän ehkä suurin haasteensa onkin työssä jaksaminen ja työuupumuksen ehkäiseminen. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, 190.)

Milleniaalit, toisin sanoen Y- ja Z-sukupolvet ovat työelämän sukupolvista nuorin, mutta myös suurin. Vuonna 2020 milleniaaleja on jo 50 prosenttia Suomen työvoimasta, koska suuret ikäluokat ovat eläköityneet ja X-sukupolvi on määrällisesti huomattavasti milleniaaleja pienempi. Tämän sukupolven nuoruutta värittivät globalisaatio ja taloudellinen ja digitaalinen kasvu. Milleniaalit ovatkin edellisiä sukupolvia optimistisempia, heidän arvonsa ovat pehmeämpiä ja liberaalimpia. Kuitenkin aikakaudelle on sattunut myös lama, finanssikriisi ja terrori-iskut, jotka ovat vieneet uskoa niin työnantajiin, kuin yleiseen turvallisuuteenkin. Tämä on muokannut myös sukupolven asenteita ja milleniaalit näkevätkin maailman jatkuvan muutoksen kourissa, jolloin viiden tai kymmenen vuoden tavoitteet nähdään lähinnä utopiana. Nykyhetki korostuu ja kaikki halutaan tässä ja heti. Milleniaalit ovat innovatiivisin ja teknologisin sukupolvi. He ovat kasvaneet internetin ja sen tarjoaman

informaatiotulvan aikana. Jopa niinkin, että kasvokkainen kommunikointi voi olla jäänyt vähiin ja vuorovaikutus, muuten kuin sähköisesti, voi olla heille hankalaa. Milleniaalit ovat itsevarmoja ja hyvin koulutuneita ja he haluaisivatkin aloittaa työuransa suoraan huijilta. Tämän takia tässä sukupolvessa on paljon nuoria yrittäjiä. Milleniaalille työ tulee kuitenkin vasta vapaa-ajan, perheen ja harrastusten jälkeen, kun se esimerkiksi suurilla ikäpolvilla oli kirkkaasti ensimmäisenä listalla. Milleniaali haluaa toteuttaa itseään myös työssään ja mikäli työ ei sopeudu hänen omaan arvomaailmaansa, työpaikka vaihtuu helposti. Mielekäs, kehittävä ja motivoiva työ on milleniaalille kyllä tärkeä, mutta sillä pitää olla myös suurempi tarkoitus. Työtä ei nähdä enää vain tulonlähteenä, vaan ennen kaikkea yksilön kehittämisen välineenä. Tällainen liberaali ajattelu näyttäytyy vanhemmille sukupolville usein kunnioituksen puutteena ja suoranaisena laiskuutena. Todellisuudessa milleniaalit tekevät kyllä töitä vähintään yhtä ahkerasti kuin edellisikin sukupolvet, mutta he tekevät sitä omilla ehdoillaan, silloin kuin heille sopii. Heille työn arvon määrittää tulos, ei siihen käytetty aika. Tämä näkyy myös joustavuutena työnantajalle. Tämä sukupolvi ei ole asenteissaan sidottu perinteiseen kahdeksasta neljään päivään. (Mellanen & Mellanen 2020, 37-42.) Yhteistä suuriin ikäluokkiin on kuitenkin nousukaudella kasvaminen. (Järvensivu ym. 2014, 205). Milleniaalit ovat sopeutuneet jatkuvasti muuttuvaan ja hektiseen maailmaan. He kokivat muutosten ja työnkeskeytyksien haittaavan työtään huomattavasti muita vähemmän. Heidän asenteensa työhön on edellisiä sukupolvia rennompia, ja he kokevat kärsivänsä liian suuresta työkuormasta tai käyttävänsä työtehtäviin liikaa aikaa muita harvemmin. Työpäivän aikana he voivatkin rentoutua haaveillen tai sosiaalista mediaa selaillen. Milleniaalit haluavat oppia ja kehittyä, mutta omilla ehdoillaan niin, että he saavat itse päättää mitä opiskelevat. He ovat myös valmiita vaihtamaan työnantajaa oppimismahdollisuuksia parantaakseen ja suuntautuakseen oman mielenkiintonsa mukaiseen työhön. (Järvensivu ym. 2014, 255-258.) Milleniaalien suurimpana haasteena digiaikakaudella on sosiaalisten kontaktien puuttuminen ja siitä seuraava yksinäisyys (Järvensivu & Nikkanen 2014a, 194-195).

On muistettava, että puhuttaessa tietyn ikäisistä tai tiettyyn sukupolveen kuuluvista ihmisistä ja heidän ominaisuuksistaan, puhutaan aina stereotyyppioista eli kyseessä on hyvin vahva yleistäminen. Lisäksi vaikka tietylle ryhmälle ominaisia piirteitä onkin tunnistettu, ei voida kiistattomasti määrittää mistä nämä ominaisuudet johtuvat. Ne voivat olla niin ikä-, sukupolvi kuin elämänvaihesidonnaisia. (Mellanen & Mellanen 2020, 24.)

3.5.4 Sukupuolten väliset erot

Perinteisesti sukupuolta tarkastellaan työelämässä mies-nainen-näkökulmasta. On kuitenkin muistettava, että sukupuolten moninaisuus on huomattavasti tätä jakoa runsaampi. Taustalla voi olla geneettinen tai biologisesti muokattu sukupuoli tai yksilön oma määrittely. Kaikki näistä ovat kuitenkin yhtä oikeita yksilön kokemuksen kannalta. Työyhteisöissä on kuitenkin suurta eroa siinä, kuinka ne hyväksyvät sukupuolten moninaisuuden. (Colliander ym. 2009, 95.) Sukupuolijakoa voidaan toki tehdä fysiikan perusteella, mutta asiantuntijatyössä psyykkisillä tekijöillä on suurempi merkitys. Psyykkisten tekijöiden vaikutus on usein tiedostamatonta. Ilman itsetutkiskelua ihminen ei välttämättä kykene lainkaan näkemään eroja havainnoinnissaan. Usein ihminen voi olla oman rajoittuneen näkökantansa uhri ja ajatella, että kaikki muutkin näkevät tilanteet samoin. Arkikielessä puhutaan paljon naisen ja miehen logiikasta. Tämä perustuu psyykkisten tekijöiden eroavaisuuksiin, jolloin sukupuolet näkevät asiat eri tavoin, mutta kumpikin näkökanta on yhtä pätevä. Lisäksi on huomioitava, että kaikki sukupuolet käyttävät sekä maskuliinisia että feminiinisiä hahmottamistapoja, mutta niiden suhteet ovat yksilöllisiä. (Dunderfelt 1996, 5.)

Oikea aivopuolisko hoitaa organisointikykyä, loogista päättelyä, numeroita, analyysejä ja rakentaa malleja. Vasen puolestaan liittyy herkkyyteen, kuviin, väreihin ja muistoihin. Miehillä tyypillisesti oikea aivopuolisko on vahvasti hallitseva. Naisilla puolestaan aivojen molemmat puoliskot aktivoituvat samaan aikaan, jolloin naiset siis ajattelevat ja tuntevat samanaikaisesti. Elinkeinoelämä on rakennettu vahvasti maskuliinisten ajatusten pohjalta. Suoraviivaiset ja vahvasti tavoitteelliset toimintatavat sopivat miehiseen ajattelumaailmaan. Naisjohtajien vahvuuksia suosivia organisaatioita ovat puolestaan asiantuntijaorganisaatiot, joiden toiminta perustuu tiedon ja asiantuntemuksen myyntiin. (Jabe 2017, 62-63.) Osaamisesta ja kyvyistä puhuttaessa miehet tyypillisesti yliarvioivat itsensä, naisten vastaavasti aliarvioidessa oman suorituksensa. Syy löytyy itseluottamuksesta, miehet haluavat luontaisesti ”kukoksi tunkiolle”, naisten rakentaessa menestyksensä enemmän tiimityön varaan ja ovat näin ollen varovaisempia korostamaan itseään ja henkilökohtaisia saavutuksiaan. (Jabe 2017, 65.) Naiset ja miehet ovat työelämässä yhtä tavoitteellisia, mutta heidän toimintatapansa eroavat suuresti. Naisille on luontevaa siirtyä organisaatiossa pienryhmien sisällä ja kuljettaa tietoa mukanaan, miehet puolestaan rakentavat luontaisesti hierarkkisen pyramidiorganisaation, joka on funktionaalinen ja hyvin jäsenelty. (Jabe 2017, 60/63.)

Tunneällyn sukupuolten välisiä eroja on tutkittu paljon. Keskimääräisesti naisilla on parempi tunneäly, mutta on muistettava, että tämä on vain keskiarvo. Kun puhutaan sukupuolten välisistä eroista käyttäytymisen tasolla, kyvykkyyden käyrät limittyvät. Naiset ovat

siis henkisen empatian osalta keskimäärin vahvempia, mutta kuitenkin jotkut miehet yltyvät täysin samaan tulokseen kuin empaattisimmat naiset. Heitä vain on hyvin tunneälykissä määrällisesti vähemmän. Miesten vahvuudeksi voi sitä vastoin lukea itsehallinnan. Miehet ovat keskimäärin henkisesti tasapainoisempia ja pystyvät paremmin hallitsemaan tunteensa. Mielenkiintoista on se, että tutkittaessa hyvin menestyneitä ihmisiä, nämä erot häviävät. Sukupuolten välisiä eroja ei tällöin enää ole havaittavissa, vaan naiset ovat jokaisella tunneälyn alueella yhtä hyviä kuin miehet ja päinvastoin. (Goleman 2011, 63-64.)

Perinteisesti johtaminen koetaan hyvin maskuliiniseksi. Mielenkiintoista on se, että myös menestyvillä naisjohtajilla maskuliinisuuspistemäärä on yhtä korkea kuin heidän miespuolisilla kollegoillaan. Keskimääräiseen naiseen verrattuna heidän adrenaliinitasonsa on korkeampi, joka tekee heistä kilpailunhaluisempia ja aggressiivisempia kuin kanssasisarensa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että naisjohtajilla myös feminiinisyydspisteet nousevat korkealle. He eivät siis myöskään menetä naisellisuuttaan. Tästä huolimatta naisten on usein vaikea hyväksyä toista naista esimiehekseen. Tutkimusten mukaan miesten luotto omaan osaamiseensa on vahvempaa kuin naisilla, naisilla on kuitenkin etulyöntiasema sosiaalisissa suhteissa ja he ovat tyypillisesti kiinnostuneempia ihmisistä ja heidän tunteistaan. (Jabe 2017, 59-60.) Miehet hallitsevatkin työelämän johtopaikkoja nuorella iällä, kun naiset taistelevat epävarmuutensa kanssa. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että siinä missä naiset löytävät usein sisäisen itsevarmuutensa yli 40-vuotiaina ja oppivat käyttämään vahvaa intuitiota hyväkseen myös työelämässä, miehet vastaavasti vasta tutustuvat omaan tunnemaailmaansa ja lamaantuvat sen edessä. Miehellä esiin puskeva herkkyyks voi olla kriisin paikka. Samaan aikaan, naisten ollessa valmiita lähtemään kilpailuun mukaan ja ottamaan valtaa työelämässä, miesten ja naisten väliset eroavaisuudet kaventuvat. (Jabe 2017, 66-67.)

Miesten ja naisten välinen kommunikointi voikin olla haastavaa heidän puhuessaan toistensa ohi. Naisten tyyli esittää asioita on usein pehmeämpi, ja heillä ei ehkä ole sellaista ulospäin huokuvaa auktoriteettia, johon maskuliinisessa ympäristössä on totuttu. Naiset puolestaan näkevät miesten kommunikoinnin usein tunteettomana, manipuloivana ja viivahteettomana. (Jabe 2017, 61.) Tutkimuksissa on havaittu myös ero naisten ja miesten välillä siinä, kuinka he käsittivät työelämässä pärjäämisen. Miehillä nousujohteinen ura ja palkkakehitys näyttäytyi pärjäämisen ja menestyksen mittarina. Naisille puolestaan tunnollisuus, ahkeruus, innostus, oppiminen, huumori, hyvät suoritukset ja työyhteisö määrittivät pärjäämistä, ei niinkään menestys ja ura itsessään. (Järvensivu & Nikkanen 2014b, 262.) Esimies-alaisuudessa onkin havaittu, että rooliristiriitoja on enemmän sukupuoleltaan moninaisissa työyhteisöissä. Yleisesti ottaen työelämässä sukupuoleltaan vähemmistöön

kuuluvat kokevat negatiivisia tunteita enemmistöön kuuluvia enemmän. (Colliander ym. 2009, 99.)

Ihmisissä on aina sukupuolesta riippumatta sekä feminiinisiä että maskuliinisia ominaisuuksia. Näiden piirteiden vahvuuteen vaikuttavat olennaisesti perimä, kasvatus, ympäristö ja yksilölliset kokemukset. Nykymaailma korostaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta vastaavasti myös tulospaineet ovat kovasti kilpaillussa maailmassa kovat. Ihmisen tulisi pystyä soveltamaan sekä feminiinisiä että maskuliinisia ominaisuuksiaan tilanteisiin sopivalla tavalla pärjätäkseen muuttuvassa maailmassa. Tällöin hän selvittää ongelmat paljon sujuvammin kuin puhtaasti sukupuolistereotyyppin omaksunut henkilö. Ihanteellinen johtaja on siis stereotyyppisesti itseensä uskova ja rohkea nainen tai vastaavasti tunnetodellisuutensa hyväksynyt mies. (Jabe 2017, 67.)

3.5.5 Kulttuurilliset erot

Suomi on ollut kauan väestöpohjaltaan hyvin homogeeninen. Maahanmuuton jatkuvasti lisääntyessä, myös väestöpohja muuttuu monikulttuurillisemmaksi. (Colliander ym. 2009, 183.) On hyvä huomata, että maahanmuuttajien mukana tulee myös heidän maailmankuvansa ja ihmiskäsityksensä, joka voi poiketa radikaalistikin omastamme. Erityisesti perheen sisäiset valtarakenteet ja naisten asema ovat useassa kulttuurissa hyvin erilaisia kuin omassamme ja kestää kauan ennen kuin nämä näkemykset muuttuvat ja esimerkiksi maahanmuuttajanaiset saadaan osaksi Suomen työelämää. (Lahti 2014, 26.)

Ihmisen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Kulttuurinen identiteetti omaksutaan varhaisvuosista lähtien ja se vaikuttaa osaltaan yksilön identiteettiin. Toisesta kulttuuritaustasta tuleva työntekijä joutuu käsittelemään oman synnyin kulttuurinsa ja uuden kulttuurin usein ristiriitaisia vaatimuksia. Tämä vaatii yksilön identiteetin uudelleenrakentamista. (Colliander ym. 2009, 190.)

Merkittävimpana kulttuurillisena erilaisuustekijänä on ihmisen etninen tausta. Se ei tarkoita pelkästään ihonväriä ja rotua, vaan yhteisöllisiä tapoja, jotka mielletään tyypilliseksi tietyille ihmisryhmälle. Etnisen ryhmän taustalla voi olla yhteinen kieli, alkuperämaa, uskonto tai kulttuurillinen perintö. Taustalla vaikuttavat myös maailmankatsomus ja arvot. Kulttuuriperimässä on otettava huomioon, että vaikka Suomessa tasa-arvo on jokaisen ihmisen perusoikeus, niin kaikkialla maailmassa näin ei ole ja se voi olla jättänyt jälkensä ihmiseen. Eri kulttuureissa eri etnisillä taustoilla olevia kohdellaan eri tavoin. Se voi määrittää ihmisen sosiaaliluokan ja vauraustason, ja vaikuttaa näin ollen myös terveyteen ja hyvinvointiin. Vuosikymmeniä jatkunut alistus ja syrjintä jättää ihmiseen jälkensä ja olosuhteista johtuva liiallinen nöyryys ja kiltteys leimataan helposti etniseksi ominaisuudeksi.

Vastaavasti toisilla taustoilla nämä ominaisuudet voivat olla kovuus ja suoranainen röyhkeys. (Lahti 2014, 69-70.)

Uskonto on yksi vahvimpia kulttuurillisia tekijöitä, joka vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, käsityksiin ja arvoihin. Monissakaan länsimaissa uskonnolla ei koeta olevan kovinkaan vahvaa merkitystä ihmisten arkielämään. Se säätelee kuitenkin kulttuurissamme esimerkiksi työelämän rytmiä loma- ja pyhäpäivineen. Jos ihminen itse noudattaa valtaneuromia, uskontoa ei useinkaan tarvitse arjessa ajatella. Kulttuurilliset erot tulevat esiin, kun vieras uskonto tai elämäkatsomus tulee työpaikalle. Esimerkiksi vakaasti islamia harjoittavalle kulttuuriin kuuluu päivittäiset rukoukshetket myös työpäivän aikana. Uskonto on hyvin henkilökohtainen asia, joten siitä ei useinkaan haluta keskustella työpaikalla, tällöin väärinkäsitykset jäävät usein selvittämättä. Useimmiten konfliktien takana on tietämättömyys.

Oman uskonnon ja kulttuurin tuntee käytännön kautta, muut uskonnot usein median antaman kuvan perusteella, joka on suurilta osin hyvinkin ääri-ilmiöiden värjätty. (Lahti 2014, 70-72.) Tiettyihin uskontoihin sisältyy myös vahvoja asenteita esimerkiksi avioliittoihin ja eroihin sekä samaa sukupuolta olevien yhteiselämään liittyen. Nämä voivat osaltaan luoda konflikteja työyhteisössä. Samantyyliä haasteita voi tulla eteen myös vahvojen poliittisten arvostuksien kohdalla. (Colliander ym. 2009, 208.) Myös erilaiset ideologiat esimerkiksi hyvinvointiin ja terveyteen liittyen voivat aiheuttaa ristiriitaitilanteita työyhteisössä. Kaikki eivät välttämättä arvosta terveyslentoa tupakointipaikalla tai painonhallintaohjeita lounastauolla, vaikka niiden esittäjä hyvää tarkoittaisikin. Tässä olisi hyvä muistaa, että elämäntavat ovat osa yksilön minuutta ja siksi hyvin hankalasti ulkoapäin muutettavissa. (Colliander ym. 2009, 211.) Esimies-alais -suhde on kulttuuritaustastaan eriävän kohdalla erityisen merkityksellinen. Esimiehen tulisi pystyä kohtaamaan henkilö yksilönä hänen kulttuuritaustansa huomioiden. Näin esimies näyttää esimerkkiä myös muulle työyhteisölle ja edistää henkilön kotoutumista työyhteisöön. Mikäli esimies ei huomioi eroja kulttuuritaustassa, vaan kohtelee henkilöä samoin kuin valtaväestöä, aiheuttaa tämä helposti eriarvoistumisen kokemuksia, jotka johtavat sosiaalistumisen vaikeutumiseen työyhteisössä. (Colliander ym. 2009, 201.)

Tyypilliset eri kulttuuritaustojen aiheuttamat ongelmat näkyvät suhtautumisessa aikaan, toimenkuviin ja työn tarkoitukseen, valtaan, oma-aloitteisuuteen sekä eri asioihin osallistumiseen. Eroja on myös yhteisöllisyydessä ja toki kielelliset tulkinnat antavat vielä oman mausteensa asiaan. Aikaan suhtautumisessa kulttuurit voidaan jakaa monokronisiin eli yksiaikaisiin ja polykronisiin eli moniaikaisiin. Monokronisissa kulttuureissa toimitaan aikataulun mukaisesti ja pyritään suorittamaan yksi tehtävä kerrallaan alusta loppuun asti. Työnjako on selkeästi sovittu ja mahdollisista aikataulun viivästyksistä sovitaan erikseen.

Esimerkiksi Pohjois-Euroopassa ja Japanissa tämä aikakäsitys on vallitseva. Etelä-Eurooppa kuuluu polykronisen aikakäsityksen piiriin, jolloin asiat etenevät tilanteiden mukaan. Useita tehtäviä suoritetaan päällekkäin ja ihmissuhteilla on keskeinen rooli asioiden priorisoinnissa. Monissa kulttuureissa lisäksi tärkeä informaatio jaetaan epävirallisesti kahvipöydässä tai lounaalla, jolloin nämä hetket ovat välttämättömiä sosiaalisia työtilanteita, ei omaa aikaa, kuten Suomen työehdoissa on määritelty. (Lahti 2014, 92.) Työn tarkoitus on ollut puheenaiheena Suomen sisälläkin, kun puhutaan esimerkiksi sosiaalialan ammattilaisten kokemasta ristiriidasta suoriutua yli kymmenestä kotikäynnistä päivässä ja toisaalta huolehtia siitä, että jokainen asiakas tulisi kuulluksi ja huomioiduksi. Jos molemmat eivät voi tapahtua niin se kumpi voittaa, on paljolti kiinni omasta maailmankatsomuksesta. Voittaako siis tehokkuus vai inhimillisuus. Esimerkkinä, jos huomaat työkaverin tukehtuvan oman työkuormansa alle, autatko häntä välittämättä omasta työnkuvastasi vai pysyt tiukasti omassa lokerossasi ja annat jokaisen hoitaa oman hommansa. (Lahti 2014, 93.)

Kulttuurillisista eroista ehkä merkittävin on kieli. Kielitaidon merkitys kotoutumisessa ja työllistymisessä on kiistaton. Kuitenkin, vaikka ihmiset puhuisivatkin samaa kieltä ymmärrettävästi, ongelmia voi aiheuttaa erilaiset tulkinnat. Pienet sävyerot ja korostukset, jotka ovat tyypillisiä äidinkielenään kieltä puhuville, voivat jäädä vieraskieliseltä ymmärtämättä. (Lahti 2014, 100.) Myös tasa-arvoisuus, jota pidetään pohjoismaissa itsestäänselvyytenä, on monelle vieraasta kulttuurista tulevalle täysin käsittämätön asia. Niin naisten ja miesten tasa-arvo kuin työpaikan esimies-alaisuus suhteet voivat aiheuttaa suurta hämmennystä ja niitä voidaan pitää jopa sopimattomina työelämään. On kuitenkin muistettava, että suomalaisessa työelämässä tasa-arvo on lakiin kirjattu perusoikeus, ja loukkaava ja epäoikeudenmukainen käytös on kitkettävä heti, jos sellaista esiintyy. Länsimaissa esimies ei useinkaan ole kontrolloiva, määräilevä ja kaikkietävä auktoriteettihahmo, jonka valtaa ei tule kyseenalaistaa. Joissain kulttuureissa kuitenkin esimies nähdään juuri tällaisena ja mikäli hän ei kykene pitämään alaisiaan tiukassa kontrollissaan, hänet nähdään heikkona johtajana, jota ei voi kunnioittaa. (Lahti 2014, 95.) Hierarkkisiin organisaatioihin liittyy myös oma-aloitteisuuden puute. Jos on tottunut siihen, että käskyt tulevat ylhäältä annettuna, voi olla vaikea sopeutua verkostomaiseen työskentelyyn ja itseohjautuvaan organisaatioon. (Lahti 2014, 96.) Sama näkyy myös henkilöstön osallistamisessa päätöksentekoon. Joillekin se voi aiheuttaa hämmennystä ja jopa ahdistusta, koska he tulkitsevat asian niin, ettei johtaja itse kykene asiaa päättämään ja kysyy siksi muilta. Lisäksi voi mietittyä se, onko oma asema ollenkaan sellainen, josta päätöksiä voi johtajalle kommentoida, saati esittää kritiikkiä joutumatta siitä pulaan. (Lahti 2014, 97-98.) Myös yksityisyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyy suuria eroja kulttuurien välillä. Toisissa kulttuureissa yhteisöllisyys on hyvin vahvaa ja yhteisön etu menee aina yksilön edun edelle. Hyvin karkeasti

voidaan jakaa läntiset ja pohjoiset kulttuurit yksilökeskeisiin ja itäiset ja eteläiset kulttuurit yhteisökeskeisiin. (Lahti 2014, 98.)

3.5.6 Yksilöllinen persoonallisuus ja erilaisuusmallit

Jokainen ihminen eroaa toisestaan persoonansa vuoksi. Persoonallisuuteen kuuluvat yksilön luontaiset taipumukset, maailmankuva, arvot, minäkäsitys ja itsetunto. Sen perustana on yksilöllinen käyttäytymis- ja reagointityyli eli temperamentti. Se on eräänlainen biologinen esiasetus, joka määrittää ihmisen herkkyyden, intensiteetin, rytmisyyden ja optimistisuuden tason. Erilaisia temperamentteja on paljon, eikä niistä mikään ole toistaan parempi tai huonompi. Persoonallisuus rakentuu temperamentin lisäksi ympäristömme ja kasvatuksemme tuloksena vastavuoroisuudessa ja suhteessa muihin. (Ajanko 2016, 161.)

Niin itsetuntemuksen kuin ihmistuntemuksenkin taustalle on kehitetty lukuisia erilaisia malleja ja testejä. Parhaiten ne toimivat itsetuntemuksen lisääjinä, mutta niillä voidaan myös tehdä työyhteisön erilaisuutta näkyväksi. Tunnetuimpia näistä malleista ovat NLP-erottelutyyli, MBTI, Belbinin tiimiroolit, Big Five, DISC, Peili, enneagrammi ja Kahlerin persoonallisuustyytit. (Jabe 2017, 172.)

Miellejärjestelmät eli NLP (Neurolingvistic Programming) tarkastelevat ihmisten moninaisuutta aistien tasolla. Jokaisella ihmisellä on tietty luontainen tapa havainnoida ympäristöään, prosessoida tietoa, oppia ja muistaa oppimaansa. Miellejärjestelmät jaetaan perinteisesti kolmeen kategoriaan: visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen. Nimensä mukaan visuaaliselle henkilölle keskeistä on näkeminen. Hän näkee asiat kuvina mielessään ja on usein lahjakas visualisoimaan asioita niin, että se lisää muidenkin ymmärrystä. Audiitiivisesti suuntautuneet henkilöt keskittyvät enemmän kuuloaistimuksiin. He ovat usein hyviä puhujia ja heillä on myös paljon sisäistä puhetta. He muistavat asioita tarkalleen niin, kuin ne on sanottu ja oppivatkin luonnollisesti kuuntelemalla. Kinesteettiselle henkilölle taas kehollinen ilmaisu on tärkeää. He oppivat tekemällä ja kokemalla asioita itse. Myöhemmin NLP jaotteluun on otettu mukaan myös neljäs tyyppi, loogisjärjellinen miellejärjestelmä. Tämän tyyppiselle ihmiselle aistien kautta tapahtuva prosessointi ei ole oleellista, vaan he ottavat informaatiota vastaan ja käsittelevät sitä rationaalisesti ja analyttisesti. On tärkeää muistaa, että kukaan ei ole puhtaasti mikään NLP-mallin tyypeistä, mutta usein jokin näistä suuntauksista on dominoivampi muihin nähden. Yleensä samaa kanavaa käyttävien on helpompi ymmärtää toisiaan, mutta jo toisen mallin tiedostaminen auttaa ymmärtämään eri kanavaa käyttävää työkaveria. (Ajanko 2016, 56-59.)

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) on laajasti käytetty persoonallisuuden indikaattori. Se on eräänlainen kartoitustapa, ei varsinaisen testi. Oikein käytettynä se voi olla hyvä

työkalu itsetuntemuksen parantamiseen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukemiseen. Sitä on kuitenkin kritisoitu laajasti tieteellisen pohjan puutteesta sekä mustavalkoisuudesta. MBTI jakaa ihmiset 16 persoonallisuustyyppiin erilaisten luontaisten taipumusten mukaan. Nämä luontaiset taipumukset on jaettu neljään ryhmään: toteuttajat, tukijat, tuntevat ja ajattelijat. Lisäksi MBTI huomioi neljä erilaista toimintatapaa: asenteen ympäristöön, tiedonhankinnan tavat, päätöksenteon perusteet, ja henkilön elämäntyylin. Näistä saadaan 4x4 ominaisuuksien summa eli 16 eri persoonallisuustyyppiä. MBTI:stä on olemassa myös suomalainen versio LTA eli Luontaisten Taipumusten Analyysi. (Jabe 2017, 191; Ajanko 2016, 66-69.)

Belbinin tiimiroolit perustuvat aikanaan hyvin radikaaliin teoriaan, että alfayksilöistä koottu tiimi ei todellisuudessa olekaan menestyvin, vaan menestymisen taustalla on tiimin monimuotoisuus. Erilaiset näkökulmat ja laajempi kokonaiskuva tuovat lisäarvoa tiimille. Belbinin kantava teesi on se, että jokaisella on tiimissä oma tärkeä osansa ja onnistuaksemme, tarvitsemme muita. Moninaisuuden kautta työskentely vahvistuu ja rikastuu, mutta myös työpari voi kattaa useampia rooleja ja näin ollen menestyä. Belbinin tiimirooleja on kritisoitu niiden pinnallisuuden takia. Syvempi persoonallisuuden arviointi jää tekemättä, kun tarkastellaan ainoastaan henkilön käyttäytymistä. (Ajanko 2016, 69-71.)

Big Five on piirreteoriaan perustuva testi, joka käsittää 50 kysymystä ihmisen persoonallisuudesta. Siinä jaotellaan ihmisen persoonallisuus viiteen pääpiirteeseen, jotka ovat avoimuus, tunnollisuus, ulospäin suuntautuvuus, sovinnollisuus ja emotionaalinen tasapainoisuus. Viiden pääfaktorin lisäksi se mahdollistaa myös tarkemman 23 piirteen jaottelun. Mallilla on vahva tieteellisesti tutkittu tausta, joten sen pohjalta on rakennettu myös useita muita erilaisuusmalleja. Mallin heikkoutena on faktorien tarkastelun irrallisuus, tarkastelu voi jäädä pinnalliseksi, koska malli ei tuota yhtä hyvää kokonaishahmotusta kuin nykyaikaiset mallit. (Jabe 2017, 192; Ajanko 2016, 74-76.)

Persoonallisuusmalleista ehkä vanhin on DISC-malli. Se koostuu nelikentästä, jonka jokainen osio kuvaa tiettyä persoonallisuuden piirrettä: Dominance (Hallitsevuus), Influence (Vaikuttavuus), Steadiness (Vakaus), Compliance (Tunnontarkkuus). Nelikentän D-tyylin henkilöissä korostuu hallitsevuus, suoruus ja päättäväisyys. Nämä henkilöt ovat usein voimakastahtoisia ja omaavat vahvoja mielipiteitä. He janoavat haasteita, toimintaa, vastuuta ja tuloksia. I-tyylin ihmiset ovat optimistisia ja innostuneita ja saavat sen myös tarttumaan muihin. He verkostoituvat helposti ja jakavat ideoita mielellään. Ihmissuhteet, hyvä ilma-
piiri ja yhteistyö ovat heille tärkeitä arvoja. S-tyylin henkilöt ovat usein yhteistyöhaluisia ja sympaattisia. He toimivat mieluusti taustalla ja työskentelevät johdonmukaisesti ja harkiten. C-tyylin ihmiset ovat tarkkoja, täsmällisiä ja systemaattisia. He toimivat usein

asiantuntijoina ja laatu ja toiminnan suunnitelmallisuus on heille tärkeää. He perustavat päätöksensä objektiiviseen informaatioon enemmän kuin tunteisiin tai intuitioon. (Jabe 2017, 190; Ajanko 2016, 65-66.)

Peili on 360°-työkalu, jota voidaan käyttää paitsi henkilökohtaiseen arviointiin, myös ryhmän persoonallisuusprofiilin muodostamiseen. Kuten moni muukin persoonallisuuden arviointiin tarkoitettu työkalu, se perustuu olettamukseen, että ihmisellä on tietty luontainen tapa toimia ja reagoida. Testin perustana on itsearvion lisäksi alaisilta/kollegoilta/asiakkaalta/yhteistyökumppanilta saatu palaute. Peilissä käyttäytymistyyli on jaoteltu neljään päätyyppiin: edistävä, kannattava, määrätietoinen ja erittelevä, nämä jakaantuvat edelleen 21 yksityiskohtaisempaan kuvaukseen. Peilin ideana on itsensä kehittämisen lisäksi lisätä tietoisuutta ihmisten erilaisuudesta ja siitä, kuinka erilaisuus saadaan käännettyä voimavaraksi. (Jabe 2017, 189.)

Enneagrammi on erilaisuusmalli, jota voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun mietitään kuinka viestintää pitäisi rakentaa niin, että se tavoittaisi kuulijansa parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän pohjana on kyky herkistyä tunnistamaan toisen tyyli ajatella ja reagoida. Enneagrammi perustuu henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, se yhdistää sekä ulospäin näkyvän käytöksen, että pyrkimyksen toiminnan taustalla. Enneagrammi kuvataan ympyränä, jonka kaarelle sijoitetaan yhdeksän eri persoonallisuustyyppiä: tarkka uudistaja, huolehtivainen auttaja, tehokas aikaansaaja, syvälinen ilmaisija, tutkiva pohdiske-
lija, luotettava kyseenalaistaja, visionäärinen innostaja, vahva vaikuttaja ja mukautuva rauhanrakentaja. Lisäksi ympyrän molemmilla puolilla olevat tyypit liittyvät henkilön pääpersoonallisuustyyppiin ja henkilöllä usein on myös näiden tyyppien piirteitä itsessään. (Jabe 2017, 184-185; Ajanko 2016, 72-74.)

Tohtori ja psykoterapeutti Taibi Kahler on jakanut ihmisen persoonallisuuden kuuteen eri tyyppiin. Jokaisessa ihmisessä on piirteitä kaikista tyypeistä, mutta jotkin niistä ovat hallitsevampia kuin toiset. Myös kyky siirtyä tyyppien sisällä vaihtelee yksilöittäin. Kahlerin persoonallisuustyypit ovat myötäeläjä, työnarkomaani, arvostaja, haaveilija, kapinallinen ja käynnistäjä. Haaveilija, arvostaja ja työnarkomaani ovat faktatietoon pohjaavia ihmistyyppejä. Kapinoinja ja myötäeläjä elävät taas vahvasti tunteiden kautta. Käynnistäjä on puolestaan suoran toiminnan ihminen. Tärkeä asia ihmistyypeissä on huomioida paitsi ihmistyyppien vahvuudet, tarpeet ja luontevat havainnointitavat, myös luonnetyypille ominaiset kielteiset piirteet, jotka nousevat pintaan erityisesti stressitilanteissa. Johtajat kuuluvat useimmiten faktatyyppihin. On hyvä pitää mielessä, että kaikki eivät kuitenkaan perusta havainnointiaan samoihin faktoihin, tunnetodellisuudesta käsin maailma voi näyttäytyä hyvin erilaisena. Kummatkin maailmat ovat silti yhtä todellisia. Viisas johtaja lähestyy

johdettaviaan oikealla tavalla persoonan huomioiden, tällöin persoonallisuuden vahvuudet pääsevät esiin. Vastaavasti, väärin lähestyvä johtaja, voi saada johdettavassaan aikaiseksi stressikäyttäytymisen. Persoonallisuustyyppien tunnistaminen auttaa kuitenkin ymmärtämään myös erilaiset tavat reagoida ongelmiin. (Jabe 2017, 119-120.) Kahler on myös jatkokehittänyt persoonallisuustyypeistä prosessikommunikaatiomallin (Process Communication Model, PCM). Siinä esitellään persoonallisuustyypeille luontaiset viestintäkanavat. Kanavia on viisi: määräävä, rauhoittava, kysyvä, reagoiva ja hoivaava. Keskustelukumppanin persoonallisuustyyppi määrittää mitä kanavaa kulloinkin on tarkoituksenmukaista käyttää. (Jabe 2017, 120-121.) Kahlerin mallin etuna on, että persoonallisuustyyppien voi tunnistaa pelkästään tarkkailemalla ja kuuntelemalla, kuinka toinen hahmottaa maailmaa. Käyttäytyminen, reagointi, äänensävyt, sanavalinnat, ilmeet ja eleet paljastavat persoonallisuustyyppien. Huomion arvoista on, että Suomen työelämässä on poikkeuksellisen paljon arvostajia ja työnarkomaaneja, näitä tyyppisiä löytyy erityisesti johtajista. (Jabe 2017, 125.)

Perinteisesti, kun työyhteisössä on ensin tiedostettu ihmisten erilaisuus haasteiden ja konfliktien syynä, on valittu jokin erilaisuusmalli ja toteutettu siihen liittyvä koulutus. On kuitenkin huomioitava, että mikään malli itsessään ei ratkaise asioita käytännön tasolla. Pahimmillaan päädytään siihen, että johtajilla on useita eri arvioinneista ja testeistä saatuja tuloksia, mutta ei edelleenkään konkreettista kehityspolkua, jota seurata. Pelkkä tiedon lisääminen ei auta, jos sitä ei saa sovellettua käytäntöön, sillä tieto ei itsessään aiheuta muutoksia käyttäytymiseen ja toimintatapoihin. Tällöin luotetaan pelkästään yksilön kykyyn havaita ja muuttaa käytöstään omalla kohdallaan. Kyselyjen ja niistä saatavien raporttien tarkoitus onkin siis käynnistää henkilön itsereflektio, joka puolestaan johtaa henkilökohtaisen kehittymispolun rakentumiseen. (Ajanko 2016, 78-80.)

Parhaan hyödyn erilaisuusmalleista saa valitsemalla oikean mallin oikeaan tarpeeseen, käyttämällä ammattilaista apuna, kunnioittamalla ihmisten kykyä tiedostaa omat piirteensä ja tunnistaa tai jättää tunnistamatta itsensä eri persoonallisuustyypeistä. Lisäksi prosessi tulisi jakaa useampaan valmennukseen, jotta asia ei unohdu ja sen äärelle palataan. Väli-aika tulisi käyttää myös hyväksi. Ideaalitulanteessa valittua mallia voidaan käyttää sekä yksilö- että ryhmätasolla läpi organisaation. (Ajanko 2016, 88.)

Erilaisuusmallien käytössä on myös riskinsä. Sen lisäksi, että ne eivät itsessään ratkaise ongelmia käytännössä, koulutuksiin liitetään usein liiankin korkeita odotuksia johtamisen ja vuorovaikutuksen suhteen. Ryhmätasolla on puolestaan vältettävä tilannetta, jossa yksilöt lokeroidaan ja leimataan toisten edessä. Jo ennestään huonosti toimiva tiimi voi saada tyytymättömyydestä pahimmillaan uusia lyömäaseita kollegojansa kohtaan. Kielteiset kokemukset

voivat liittyä myös siihen, että yksilö tuntee poikkeavansa toivotusta normista. (Ajanko 2016, 80-81.) Mikäli ristiriitoja ei käsitellä, se johtaa usein niiden kärjistymiseen. Erilaisuuden ymmärtäminen, siitä puhuminen, erilaisten näkökantojen esille tuonti ja empatia auttavat ratkaisemaan työyhteisön konflikteja. Sitä vastoin kielellinen aggressiivisuus, dominointi ja kritisointi johtavat useimmiten entistä tuhoisimpiin ristiriitatilanteisiin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 225.) Ensimmäinen askel konfliktien ratkaisussa on niiden tunnistaminen. Tässä vaiheessa johtajien on hyvä pitää mielessään, että työntekijöiden kokemus työoloistaan on usein erilainen kuin heitä tarkkailevien johtajien. Vuorovaikutus on avainasemassa myös näiden kokemusten esiin tuomisessa ja erojen ymmärtämisessä. Viime vuosina organisaatioita on uudistettu vähentämällä työnjohtoa ja siirtämällä näitä tehtäviä tiimeille tai seuraavalle esimiesportaalle. Tämä on johtanut siihen, että johtajilla on entistä enemmän alaisia, mutta entistä vähemmän aikaa hoitaa esimiestyötään. Lisäksi kun työyhteisön itsemäärääminen lisääntyy, vastuut ja työnjako usein häiriintyvät ja työntekijöiden väliset ristiriidat lisääntyvät. Näiltä välttyäkseen organisaation on joko lisättävä esimiesten aikaa esimiestyöhön tai luotava yhteisöön sosiaalisia verkostoja, jotka tukevat ja auttavat henkilöstöä vaikeammassa päätöksentekotilanteissa. Johtajien vähäisyys aiheuttaa myös sen, että he etäännyvät konkreettisesta työstä ja työyhteisöstä, jolloin heidän näkökenttensä ei enää riitä konfliktien ratkaisuun. Tällöin tulisi varmistaa, että esimerkiksi työterveyshuolto pystyy tukemaan esimiehiä ihmissuhdekonfliktien ratkaisussa. (Colliander ym. 2009, 231-232.)

Ristiriitojen hoidossa olisi hyvä muistaa, että konfliktien määrä linkittyy suoraan työyhteisön ja sen työntekijöiden hyvinvointiin. Ne myös aiheuttavat hävikkiä työaikaan. Mikäli ongelmatilanteita pystytään ennaltaehkäisemään, sillä on suora vaikutus toiminnan tehokkuuteen. (Colliander ym. 2009, 233.)

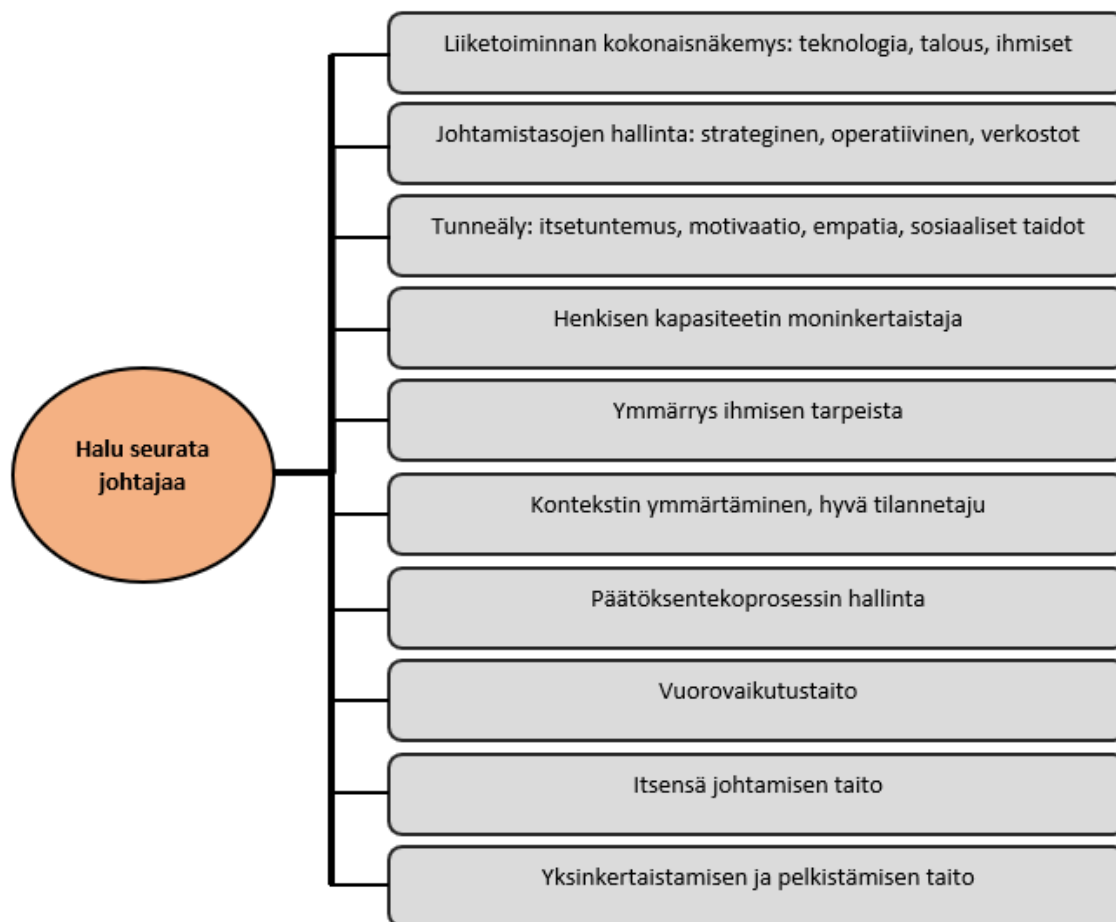
3.6 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisella pyritään siihen, että niin yksilö, tiimi kuin koko organisaatiokin tietää mikä toiminnan tarkoitus on, mitkä ovat tavoitteet, kuinka palautejärjestelmät toimivat ja minkälaista osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisen prosessin tavoitteena suorituksen parantaminen. Prosessin toimiessa tämä on jatkuvaa ja prosessi itse kehittää itseään koko ajan. Aiemmin suorituksen johtamisen prosessista on puhuttu suorituksen arviointina. Siitä kuitenkin välittyy hyvin negatiivinen kuva sen keskittyessä ainoastaan arviointiin. Lisäksi siitä puuttui hyvin tärkeä kehitysaspekti. Nykyään painopiste on siirtynyt menneisyydestä tulevaisuuteen eli arvioinnista kehittämiseen. Tätä tärkeää muutosta ei kuitenkaan ole kaikissa organisaatioissa tiedostettu. Suorituksen johtamisen prosessiin sisältyy neljä elementtiä: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute, ja kehittäminen. Se kuinka

nämä elementit organisaation prosessissa näkyvät, on kiinni organisaation omista prosesseista. (Sydänmaanlakka 2012, 81-83.)

Suurin osa suorituksen johtamisesta on päivittäisjohtamista, joka pitää sisällään mm. päivittäisen kanssakäymisen, ohjaamisen, tukemisen, palautteenannon, valmentamisen ja delegoinnin, siis kaiken päivittäisen yhdessä tekemisen. Päivittäisjohtaminen voidaan jakaa kuuteen eri tasoon: itsensä johtamiseen, ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, markkinoinnin johtamiseen, teknologioiden johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Saadakseen organisaation toimimaan tehokkaasti, johtajan tulisi pystyä ohjaamaan toimintaa kaikilla näillä tasoilla. Koska kuitenkin nykyajan tietotyössä henkilöstö on organisaation kaikkein tärkein resurssi, niin ihmisten johtaminen nousee näistä koko ajan tärkeämmäksi. (Sydänmaanlakka 2012, 110-111.) Suorituksen johtamisen suurin painoarvo tulisikin olla ihmisten johtamisessa, koska loppujen lopuksi toiminnan takana on aina ihminen. Lisäksi asiantuntijatyössä henkisen työn osuus on huomattavasti fyysistä suurempi. (Kamensky 2015, 117.)

Suorituksen johtamisen painopisteitä on hyvin vaikea priorisoida, organisaatioiden, ihmisten, ympäristöjen ja tilanteiden moninaisuuden vuoksi. On kuitenkin esitetty, että hyvällä johtajalla tulisi olla tiettyjä ominaisuuksia ja tiettyä osaamista saadakseen ihmiset seuraamaan itseään (kuvio 3). Tähän kuuluu luonnollisesti kokonaisnäkemys liiketoiminnasta ja eri johtamistasojen hallinta (strateginen, operatiivinen, verkostojohtaminen), mutta on hyvä huomioida, että suurimmalla osalla näistä ominaisuuksista on psykologinen tausta. Johtaja halutaan nähdä tunneälykkäänä henkisen kapasiteetin kasvattajana ja ihmisten tarpeiden ymmärtäjänä, hänen tilannetajunsa, päätöksentekokykynsä ja vuorovaikutustaitonsa tulisivat olla hyvät. Lisäksi johtajalta vaaditaan taitoa itsensä johtamiseen ja kykyä yksinkertaistaa ja pelkistää johtotason asiat seuraajilleen ymmärrettävään muotoon. (Kamensky 2015, 118-123.)



KUVIO 3. Hyvän ihmisten johtamisen hierarkia (mukailten Kamensky 2015, 118)

3.6.1 Perehdytys

Uuteen työsuhteeseen liittyy molemminpuolisia, usein hyvinkin korkeita, odotuksia. Työntekijän kannalta odotukset liittyvät ennen kaikkea työn sisältöön ja työyhteisöön sopeutumiseen. (Eklund 2018, 13.) Työnantajan puolesta tärkeää on uusien taitojen ja toimintatapojen omaksuminen, jotta työntekijällä on edellytykset suoriutua työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi uusi työntekijä tuo mukanaan aina tietynlaisen muutoksen myös työyhteisöön. (Eklund 2018, 25.)

Lakiin on kirjattu vähimmäisvaatimukset perehdytykselle. Näitä ovat työpaikan haitta- ja vaaratekijät sekä yleisperehdytys olosuhteiden, menetelmien ja työvälineiden osalta. Tarkeempi perehdytyksen sisältö on kuitenkin täysin työ- ja työpaikkakohtainen. Suurimmilla työnantajilla on omat perehdyttämispöytäkirjansa, mutta aina tulisi muistaa, että

jokainen työntekijä on erilainen ja oppiminen on hyvin yksilöllistä. Lisäksi on huomioitava, että perehdytyksen tulisi olla yksi strategisen johtamisen väline ja sen olisi oltava osa organisaation toimintaa, ei irrallinen prosessi (Eklund 2018, 26-27). Suunnitelmallisen perehdyttämisen hyödyt ilmenevät kuitenkin tehokkuudessa ja tuottavuudessa, samoin kuin sitoutumisessa ja työtyytyväisyydessä, siksi hyvä perehdytys on erittäin tärkeää myös yrityksen kannalta. Tämän lisäksi sillä voidaan taata prosessin tasalaatuisuus ja kehittyminen kautta organisaation. (Eklund 2018, 31-36.)

Perehdytysuunnitelma tulisi aina laatia huolella ja yksilöidä työn ja työntekijän mukaan. Huomioitavia asioita ovat kuka vastaa mistäkin perehdytyksen osa-alueesta, mitä mikäkin osa-alue pitää sisällään sekä milloin ja miten asiat käydään läpi. (Eklund 2018, 76.) Perehdytysuunnitelman tulisi olla hyvin selkeä. Sen lisäksi, että se sisältää työt mihin tulisi perehtyä, sen rinnalla tulisi kulkea oppimissuunnitelma niistä taidoista mitä työ tekijältään edellyttää. Lisäksi hyvässä perehdytysuunnitelmassa on kerrottu myös ihmiset, jotka ovat oleellisia työtehtävien hoidon kannalta ja kehen näin ollen tulisi tutustua. (Mellanen & Mellanen 2020, 267.)

Välittömästi rekrytoinnin jälkeen henkilöltä harvoin edellytetään välittömiä tuloksia. Hyvä perehdytys kuitenkin auttaa työntekijää löytämään työroolinsa ja nopeuttaa myös työn tuloksellisuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 62.) On tärkeää huomioida, että suorituskyvyn kannalta työntekijälle on tarjottava riittävästi haastetta, mutta toisaalta myös aikaa palautumiseen. Liika haastaminen, liian nopeasti aiheuttaa ihmisessä stressireaktion ja suorituskyky kärsii. Liian vähäinen haaste taas aiheuttaa tehottomuutta ja turhautumista, kuten jo aiemmin kuviossa 1 esitettiin. On hyvä myös muistaa, että uuden oppiminen ja sisäistäminen vaatii lisäksi aina palautusjakson, jotta aivot voivat prosessoida oppimaansa. (Eklund 2018, 48-51.)

3.6.2 Osaamisen ja työn johtaminen

Osaamisen johtamisen tulisi lähteä aina liikkeelle strategiasta. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet määrittelevät osaamistason, jota tavoitellaan. Strategia määrittää organisaation ydinosaamisen, jonka jälkeen se konkretisoidaan osaamisalueiksi ja lopulta yksilön osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 132.)

Tästä prosessivaiheesta puhuttaessa voidaan puhua työnjohdosta tai päivittäisjohtamisesta, mutta asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa, on perusteltua valita termi osaamisen johtaminen. Osaaminen nähdään tässä tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmänä, joka on itsessään toimintaa eli työtä. Työstä tuloksellista tekee puolestaan osaamisen,

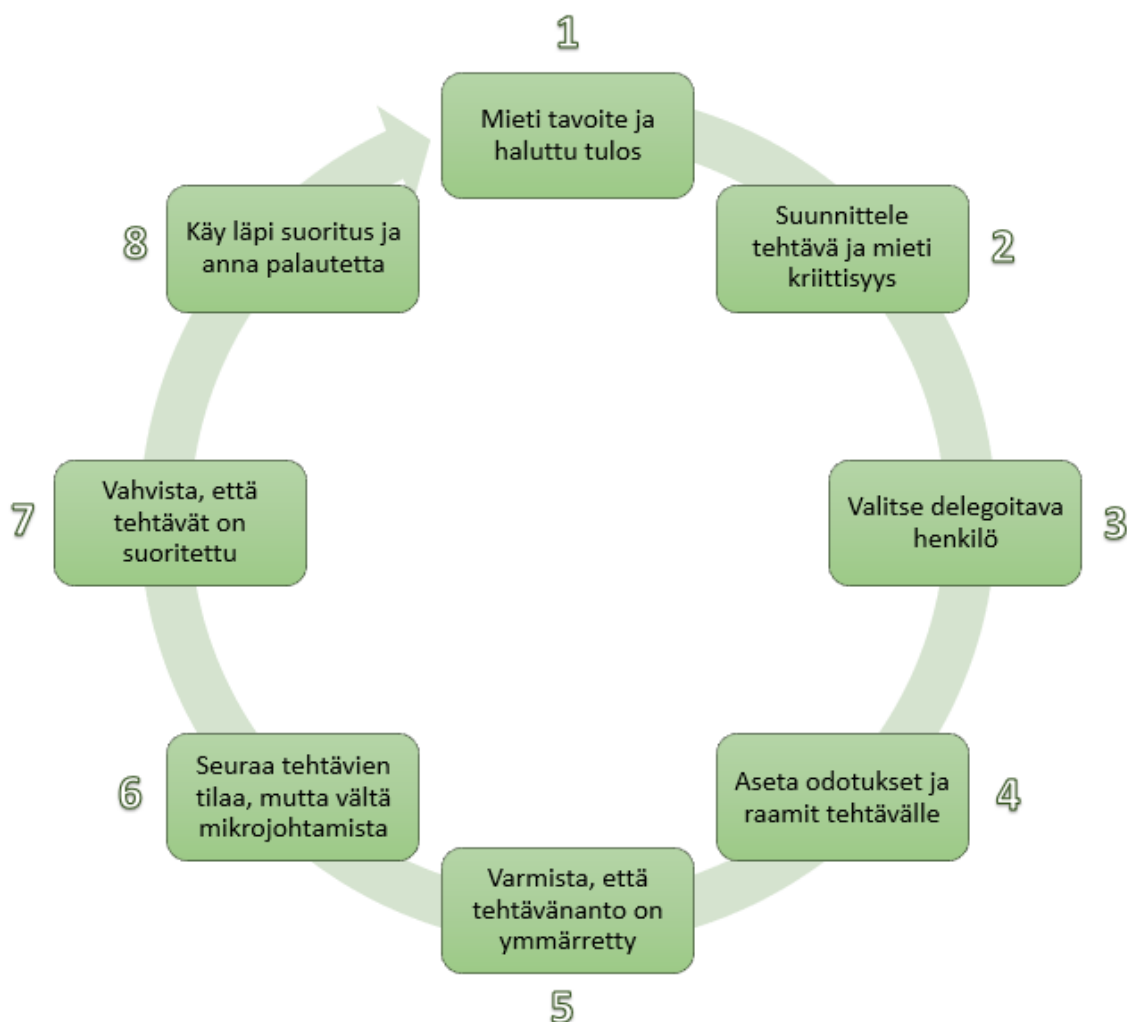
motivaation ja johtamisen yhdistelmä. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta työ on tuloksellista. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-28.)

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on ensin strategian kautta tunnistaa tarvittavat osaamisalueet. Tämän lisäksi on tunnistettava organisaation osaamisen taso, jotta voidaan nähdä tarvittavan osaamisen nykytila. Strategian kautta nähdään myös tulevaisuuden osaamisen tarve, johon voidaan näin ennakoiden varautua. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Osaamisen johtamisen linkittyessä päivittäisjohtamiseen sen tärkein kulmakivi ovat selkeät tavoitteet. Työntekijän on tiedettävä mitä häneltä odotetaan. Toinen esiin nouseva asia on, että varsinkin asiantuntijatyössä työtä on usein niin paljon, ettei työntekijä välttämättä tiedä mihin hänen tulisi keskittyä. Tällöin avainasemassa on kyky priorisoida ja tarvittaessa delegoida tehtäviä eteenpäin. Delegoinnin myötä ongelmaksi voi nousta se, että valtaa päätöksien tekemiseen ei ole delegoitu tehtävien mukana. Jos asiat jäävät työntekijän panostuksesta huolimatta makaamaan jonkun toisen pöydälle, se aiheuttaa turhautumista ja motivaation laskua työntekijässä. (Mellanen & Mellanen 2020, 242-243.)

Delegointi eli tehtävien siirto toiselle vaatii aina etukäteissuunnittelua. Tärkeää on miettiä valmiiksi tavoite ja haluttu lopputulos. Ihannetilanteessa työntekijä otetaan mukaan asettamaan tavoitteita, jolloin työntekijän sitoutuminen tavoitteisiin kasvaa. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman SMART eli täsmällisiä (Specific), mitattavissa olevia (Measurable), saavutettavissa (Achievable), relevantteja (Relevant) ja aikaan sidottuja (Timed). Mitä paremmin nämä toteutuvat, sitä todennäköisemmin tavoite on mahdollista saavuttaa.

Toiseksi tulisi suunnitella tehtävät halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa tulisi budjetoida tehtävien suoritukseen käytettävä aika ja tarvittavat resurssit. Lisäksi tulisi määrittää vaadittava laatutaso. Vasta tämän jälkeen mietitään tehtävän suorittaja, sen mukaan kenellä on tehtävään vaaditut taidot ja mielenkiintoa tehtävän suorittamiseen. Ennen kaikkea tulisi ottaa huomioon kenellä on aikaa tehtävän suorittamiseen. Kun henkilö on valittu, tulisi hänelle perustella miksi tehtävä tehdään ja miksi on tärkeää, että se tulee tehdyksi. Tehtävän vaikutus on linkitettävä suurempaan kuvaan ja sen merkitys selkiytettävä, jotta saadaan työntekijä motivoitua tehtävään. Myös tehtävän odotukset ja haluttu tulos tulisi kommunikoida selkeästi niin, että tekijä sen ymmärtää. Aikataulu ja välietapit tulee käydä myös läpi, samoin kuin käytettävissä olevat resurssit. Joskus voi olla kuitenkin mielekästä jättää joitain kohtia työntekijän itsensä päätettäväksi, jotta työllä on mahdollisuus kehittyä. Tehtävänannon jälkeen tulisi varmistua, että työntekijä on varmasti ymmärtänyt sen. Perinteisesti tämä on helppo varmistaa pyytämällä tekijää toistamaan tehtävänanto omin sanoin. Edistymisen seuraaminen on myös oleellista. Mikromanageerausta olisi kuitenkin nykyajan tietotyössä vältettävä, sillä se passivoi ihmisiä ja pysäyttää luonnollisen

kehityksen. Monesti on parempi antaa ihmisten tehdä työnsä omilla ehdoillaan, kunhan ennalta sovitut välietapit pitävät ja työ edistyy. Lopuksi varmistutaan, että tehtävät on asianmukaisesti hoidettu ja niistä annetaan tekijälleen palaute (kts. seuraava luku). Nämä työn delegoinnin vaiheet on kuvattu kuviossa 4. (Mellanen & Mellanen 2020, 243-248.)



KUVIO 4. Työn delegoinnin vaiheet (mukaillen Mellanen & Mellanen 2020, 245)

Työn ja osaamisen johtamiseen liittyy myös haasteita ja harhakuvia. Joskus osaamisen johtamisesta ja sen työkaluista tulee itsetarkoitus, jolloin ne vievät huomion yritykselle tärkeimmästä elinehdosta eli tuloksesta. Toisaalta taas osaaminen ja strategiat voivat olla hienosti dokumentoitu, mutta arkinen toiminta onkin jotain ihan muuta. Organisaation toimintaan liittyvät kehittämistoiminnan ulkoistaminen, samoin kuten HR-toimintojen ulkoistaminen, voivat luoda harhakuva siitä, että näiden alueiden hallinta ei enää kuulukaan päivittäiseen esimiestyöhön. Haasteita on myös rutinoituneessa organisaatiossa, jonka

muutosherkkyys on todella alhainen. Tällöin tottumus pyörittää arkea ja kehitykselle ei jää sijaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 75-78.)

Substanssiosaamisen lisäksi olisi hyvä tiedostaa myös henkilökohtaiset taidot, jotka eivät suoraan liity työn sisältöön. Näitä taitoja edellytetään yhä useammin, mutta niitä ei opita missään koulussa. Näitä taitoja ovat esimerkiksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtaminen. Vaikka näille taidoille ei useinkaan anneta oppimissuunnitelmissa tilaa, jokainen kuitenkin joutuu käyttämään niitä työyhteisössä päivittäin. (Mellanen & Mellanen 2020, 271.) Yksi suurimmista johtamisen haasteista liittyykin vuorovaikutukseen. Puheiden ja tekojen tulisi kohdata toisensa, jotta luottamus säilyy ja johtaminen olisi yhdenmukaista ja tuloksellista. Valitettavan usein yrityksen strategia jää kuitenkin vain puheen asteelle, eikä konkretisoidu arjessa toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 79.)

3.6.3 Palautteen antaminen

Palautteen merkitys oppimiseen on merkittävä. Ilman palautetta oppiminen jää vain itse-reflektion varaan, jolloin kehitystä ohjaa oma ajattelu. Niin hyvä työväline kuin itsereflektio onkin, on huomioitava, että jokaisen ajattelu on yksilöllistä ja sitä ohjaa tietyt kognitiiviset vinoumat. Ulkopuolinen palaute auttaa meitä näkemään asioita laajemmin. (Mellanen & Mellanen 2020, 273.) Oppiminen tapahtuu parhaiten vahvuuksiin keskittymällä. Lisäksi, mikäli henkilö saa riittävästi myönteistä palautetta, myös hänen negatiivisen palautteen vastaanottokykynsä paranee. Tämän takia aina, kun näkee työyhteisössä poikkeuksellisen hyvän suorituksen missä tahansa asiassa, tulisi siitä kertoa vähintäänkin henkilölle itselleen. (Mellanen & Mellanen 2020, 279-280.) Mikäli organisaatiossa keskitytään vain heikkouksien korjaamiseen antamalla kehittävää palautetta, saadaan rivi keskinkertaisia työntekijöitä. Kun taas panostetaan vahvuuksien esiintuomiseen ja niiden vahvistamiseen, luodaan huippusuorituja. (Mellanen & Mellanen 2020, 277.)

Palautteeseen kuuluu palautteen antamisen lisäksi toinenkin puoli; palautteen vastaanottaminen. Oleellista olisi välttää puolustuskanalle asettumista ja nähdä palaute mahdollisuutena kehittyä, ei loukkauksena omaa itseä tai suoritustaan kohtaan. Aina ei tarvitse olla samaa mieltä palautteen antajan kanssa, mutta olisi pyrittävä suhtautumaan palautteeseen mahdollisimman avoimesti. Mikäli asia häiritsee, on hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta tietää mitä itseltä jatkossa odotetaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 281-282.) On tutkittu, että ihmisen kyky ottaa vastaan arvostelua ja sitoutua tavoitteisiin, joita he eivät ole itse asettaneet, on erittäin rajallinen. Vain 5 % ihmisistä kykenee ottamaan suoraan vastaan korjaavaa palautetta. 20 % ihmisistä ei välitä negatiivisesta palautteesta ja jopa 75 % lopettaa kuuntelun, jos heille kerrotaan epäedullisia asioita itsestään. (Jabe

2017, 14.) Myös tunneyhteydellä on suuri vaikutus palautteen antamisessa. Mikäli negatiivista palautetta annetaan positiivisella ja lämpimällä äänellä, palautteen saajalle jää usein melko myönteinen kuva tilanteesta. Sitä vastoin, jos positiivistakin palautetta annetaan hyvin kriittisellä ja kylmällä äänellä, ihmisille jää tilanteesta hyvin negatiivinen kuva, vaikka itse palaute olisikin myönteinen. Tunneyhteys, joka tällöin palautteeseen liitetään, onkin siis paljon voimakkaampi kuin itse sanallinen palaute. (Goleman 2011, 54.) Tämä on hyvä ottaa huomioon myös verkkoviestinnässä. Esimerkiksi sähköpostitse kommunikoidessa vastaanottaja ei näe ei-verbaalisia vihjeitä, joita viestintään liittyy. Tällöin vastaanottaja ei voi kasvojen ilmeistä, äänensävyistä, eleistä jne. tulkita lähettäjän mielentilaa ja väärinymmärryksiä sattuu helposti. Sähköpostiin liittyykin yleensä negatiivinen ennakoasenne: lähettäjän lähettäessä mielestään positiivista viestiä, vastaanottaja kokee sen useimmiten neutraalina. Lähettäjän ajatellessa viestinsä neutraaliksi, vastaanottaja tulkitsee sen useimmiten negatiiviseksi. Tässä poikkeuksena on tilanne, jossa lähettäjä tuntee vastaanottajan henkilökohtaisella tasolla, jolloin henkilökohtainen suhde menee negatiivisen ennakoasenteen edelle. (Goleman 2011, 58.)

Palautteessa on oleellista, että sitä voidaan kysyä keneltä vaan, milloin vaan. Prosessi ei toimi, jos palautetta annetaan ainoastaan ylhäältä alaspäin. Varsinkin esimiesten kohdalla palautteen anto alhaalta ylöspäin on kriittisen tärkeää. Palautteen antoa hankaloittaa kuitenkin se, että valtaosa palautteesta on subjektiivista, jolloin se heijastaa ainoastaan palautteen antajan näkemystä asiaan. Erään tutkimuksen mukaan yli puolet toisen henkilön antamasta arviosta on omien ominaisuuksiemme reflektiota. Tämän lisäksi erinomaista suoritusta on hyvin hankala määrittää. Samaan lopputulokseen voi päästä montaa eri kautta ja suoritus ei ole tällöin koskaan samanlainen. Tällöin myös erinomaisuuden määrittäminen objektiivisesti on mahdotonta. (Mellanen & Mellanen 2020, 275-276.)

Negatiivistakin palautetta on pystyttävä antamaan ja silloin korostuvat hienovaraisuus ja oikeanlainen ilmapiiri. Perinteisen hampurilaismallin, jossa ensin annetaan positiivinen palaute, välissä negatiivinen ja lopussa taas positiivinen, ongelma on se, että se todellisuudessa estää palautteen vastaanottamista. Tämä johtuu siitä, että vastaanottaja tietää jo alussa, että kritiikkiä on tulossa, jolloin hän asettuu valmiiksi puolustuskannalle, eikä näin ollen ole kykeneväinen ottamaan palautetta vastaan. Toisaalta voi myös käydä niin, että kahden positiivisen palautteen välissä oleva kritiikki ohitetaan täysin. Toinen rakentavan palautteen sudenkuopista on jättää palautteensaaja tilanteessa yksin. Kertomalla pelkästään, että jokin asia ei toimi, asia ei jalostu ollenkaan. Sitä vastoin tulisi auttaa palautteensaajaa suunnittelemaan kuinka kehitettäviä alueita voidaan viedä yhdessä eteenpäin. Esimiehen vastuulle kuuluukin myös seurata, että kehitystä tapahtuu. (Mellanen & Mellanen

2020, 278.) On hyvä tiedostaa myös arvioinnin vaikutus motivaatioon. Erään tutkimuksen mukaan arviointiasteikon ollessa 1-5, arvosanasta riippumatta kaikkien motivaatio tippui arvostelun jälkeen. Arvosanan 1-4 saaneilla se romahti jopa 85 prosenttia. Niillä, jotka oli arvioitu huonoiten, motivaatio jäi alhaiselle tasolle, muilla se laski usean kuukauden ajaksi ja palasi sitten alkutasolle. Suuri osa työntekijöistä koki siis turhautuneisuutta arvioinnin myötä, mikä näkyi suoraan myös heidän työpanoksessaan. Myöskään korkeimman arvosanan saaneilla motivaatio ei suinkaan noussut, vaan tippui 15 prosenttia. Tämän voi selittää se, että parhaimman arvioidut henkilöt pitävät työpanostaan riittävänä, eivätkä koe tarvetta ponnistella enää enempää. (Mellanen & Mellanen 2020, 320.)

Myös palautteen annossa tulisi muistaa ihmisten yksilöllisyys. Samalla tavalla annetun palautteen voi tulkita monin eri tavoin riippuen ihmisen persoonasta. Kuitenkin on muistettava, että itse palaute tulisi antaa ihmisen toiminnasta ja käyttäytymisestä, ei missään nimessä persoonasta. Erityisesti kriittisen palautteen tulee aina olla todennettavissa. On huomattava, että myös palautteen antoon liittyy henkilökohtaisia ajatusvinoumia. Joskus henkilö ajattelee itse antavansa palautetta, vaikka todellisuudessa hän vain purkaa omaa kiukkuaan toiseen. Palautteen annossa tärkeintä olisikin pitää tavoite kirkkana mielessä. Se tulisi antaa asiasta, johon palautteen saajalla on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa, muu on epäoleellista. (Jabe 2017, 134-136.)

3.6.4 Kehittäminen

On tärkeää pitää palkitseminen ja kehittäminen erillisenä, jottei esimerkiksi kehityskeskustelun itseisarvo olisi sen toimiminen palkkaneuvotteluna. Tällöin palkkakeskustelu usein dominoi liikaa keskustelua ja varsinainen tarkoitus, eli toiminnan suunnittelu ja kehitys, jää toissijaiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 120.)

Onnistumisen ja menestymisen, niin yrityksen kuin henkilökohtaisenkin, taustalla on jatkuva oppiminen. Oppiminen tapahtuu analysoimalla aiemman suorituksen seurauksia. On tärkeää pohtia säännöllisesti missä on onnistunut ja mitä voisi tehdä vielä paremmin. Epäonnistuminenkin on siis tärkeä osa oppimista. Myös työelämässä tulisi antaa aikaa itse-reflektiolle. Reflektointi olisi tärkeää yksilötason lisäksi myös yhteisötasolla. Kehityksen edellytys on tiedostaa itse tapahtuman lisäksi, miksi asia tapahtui ja kuinka sen voisi seuraavalla kerralla tehdä paremmin. Tähän liittyen tulisi myös tiedostaa, että opimme suurimman osan asioita ns. kantapään kautta. Tämä on luonnollista siksi, että oppiminen tapahtuu vain menemällä kykyjemme ääri rajoille. Tämän takia olisi tärkeää, että epäonnistumista ei tarvitsisi pelätä. Monessa yrityksessä innovaatiokulttuurin esteenä on pelko epäonnistumisesta. Se ei useinkaan ole tietoinen valinta, vaan ajan myötä huomaamatta

kehittynyt. Turvallinen ympäristö, jossa epäonnistumisia ei tarvitse pelätä, on edellytyksenä työntekijöiden luovuudelle ja innovatiivisuudelle, osaltaan myös oma-aloitteisuudelle ja itseohjautuvuudelle. (Mellanen & Mellanen 2020, 261.)



KUVIO 5. Oppimisen portaat (mukaillen Kamensky 2015, 187)

Osaamisen kehittäminen on moniportainen prosessi (kuvio 5), joka alkaa siitä, että yksilö tietää jotakin. Pelkkä tieto ei kuitenkaan kehitä vielä mitään. Tiedosta seuraava porras on ymmärrys ja tämä porras onkin usein hyvinkin korkea. On teorioita, joiden mukaan ihminen pystyy täysin ymmärtämään asioita vain oman kokemuksensa kautta. Todellisuudessa kokemusvajetta voi ainakin osittain korvata analogisella ajattelulla ja mielikuvituksella. On kuitenkin muistettava, että kokemukseen liittyy aina yksilöllisyys, jolloin eri kokijat kokevat asiat eri tavoin. Seuraava porras ymmärryksen jälkeen on sisäistys. Asian tulee jollain tavalla koskettaa tunteitamme, jotta löydämme tarkoituksen sen eteenpäin viemiseksi. Periaatteessa tietoa voidaan soveltaa käytäntöön ymmärtämättä ja sisäistämättä sitä, mutta lopputulos jää tällöin usein huonoksi. Osaamisen kehittämisen kannalta erityisesti soveltamisen taito nouseekin keskiöön, sillä perimmäinen tavoitehan on kuitenkin saada parempia tuloksia. (Kamensky 2015, 186-187.)

Yksilön kehittyminen pitää aina suhteuttaa hänen kykyihinsä. Mikäli yksilöä haastetaan liian vähän, ei kehittymistä tapahdu, mutta mikäli haastetta on liikaa, se voi johtaa motivaation menetykseen ja pahimmillaan uupumukseen. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa taso, joka on yksilölle sopiva. Yksi keino edistää yksilön kehitystä, on koulutus. Koulutuksessa tulisi kuitenkin aina ottaa huomioon myös työntekijän näkemys koulutuksen tarpeellisuudesta. Jos työntekijä ei ole motivoitunut koulutuksesta, oppimista hyvin harvoin tapahtuu. Yksilön kehittämisessä Google on toiminut edelläkävijänä mahdollistamalla

työntekijöilleen jatkuvan oppimisen tarjoamalla kymmenen prosenttia työajasta uuden opettelua varten. (Mellanen & Mellanen 2020, 264-265.) Kehityksessä tulisi aina huomioida myös pois oppiminen. Kiireessä tehdään usein niin kuin on aina tehty, ei kuten olisi tehokkainta. Omat työtapansa tulisi siis tiedostaa ja pyrkiä tarkastelemaan niitä kriittisesti. Voidakseen kehittää asioita, on uudelle tehtävä tilaa. Tämä tarkoittaa samalla myös vanhasta luopumista. (Tuomi & Sumkin 2012, 48.)

Henkilöstön työroolit ovat jaettavissa neljään ryhmään työn tuloksellisuuden ja toisaalta kehittämispotentiaalinsa suhteen. Korkealla kehittämispotentiaalilla, mutta matalalla tuloksellisuudella varustettua ryhmää kutsutaan lupauksiksi. Nämä henkilöt ovat usein vasta tehtävässään aloittaneita, jolloin luonnollisestikaan tuloksellisuus ei ole vielä kokeneen kollegan tasoa. Joskus kuitenkin käy niin, ettei lupaus kehitykään pidemmälle, vaikka hänen kehittämis- ja kehittämistonsa olisikin kova. Tällöin taustalla on usein epärealistinen ymmärrys omasta osaamisen tasosta. Tällöin kehittämishalu on korkea, mutta strateginen ymmärrys jää puuttumaan ja tulosta ei synny. Nelikentän toisessa kulmassa on toimija. Toimijat ovat hyvin motivoituneita, arjen puurtajia, joita jokainen työyhteisö tarvitsee. Heidän tuottavuutensa on korkealla, mutta he eivät omatoimisesti lähde kehittämään ja parantamaan toimintaa. He kyllä lähtevät muutokseen mukaan, kun sitä heiltä edellytetään, mutta varsinaisia kehityksen ajureita he eivät ole. Heidän roolinsa on kuitenkin äärimmäisen tärkeä, koska he myös tasapainottavat työyhteisöä ja organisaatiota. Organisaation avainhenkilö on puolestaan työntekijä, jonka työ on tuloksellista ja hänen kehittämispotentiaalinsa on korkea, hän onkin niin sanottu strateginen resurssi. Tällaisia henkilöitä löytyy organisaatioista yleensä vain muutama. Avainhenkilön tunnistaa siitä, että hän tuo organisaatiolleen selkeää lisäarvoa, hän on vaikeasti korvattavissa, hänen osaamisensa on ainitlaatua ja vaikeasti jäljitettävää. Tällaiseen henkilöön kohdistuu usein myös riskinvähentämistoimia, kuten kilpailukieltosopimus, erilaiset sitouttamiskeinot ja vakuutukset, joilla hänen työtään pyritään turvaamaan. Avainhenkilöt ovat yleensä kehittämisen keihäänkärkiä ja heidän osaamisensa organisaatiolle elintärkeää. He ovat kuitenkin myös hyvin haluttuja työmarkkinoilla, joten yksittäisen avainhenkilön kehittäminen voi lisätä organisaation henkilöstöriskiä entisestään. Tämän takia avainhenkilöiden ympärille olisi hyvä muodostaa osaamiskimppuja, jotta osaaminen ei keskity vain yhdelle henkilölle. Viimeisenä, avainhenkilöiden vastapuolelta, löytyvät alisuorittajat. Nämä ovat henkilöitä, jotka ovat jääneet usein roolinsa vangiksi, omaan lokeroonsa. Oppimisen edellytys on tiedostaa oma tietämättömyytensä. Alisuoriutujilta puuttuu usein tämä ymmärrys tai sitten he toteuttavat omaa näennäisesti tehokasta agendaansa, joka ei kuitenkaan palvele organisaatiota. Muista poiketen, tämä rooli on organisaation kannalta täysin turha ja näin ollen tämä

ryhmä tulisi pystyä siirtämään toiseen kehittävämpään/tuloksellisempaan rooliin. (Tuomi & Sumkin 2012, 61-70.)

Yksilöiden kehittymisen kannalta on hyvä huomioida, että siinä missä tärkeimmille asiakkaille tehdään jatkuvasti strategisia suunnitelmia ja niitä myös päivitetään, valitettavan usein organisaation omat työntekijät jäävät huomiotta. Olisi kuitenkin muistettava, että työntekijät ovat yritykselle investointi ja heihin tulisi panostaa. Panostus voi olla ammatillisen osaamisen kehittämisen ohella myös jotain informaalia työntekoa tukevaa, kuten esimerkiksi henkisen hyvinvoinnin tukemista mindfulness-kurssilla. Työntekijöiden kehittämissäkin on ennen kaikkea muistettava yksilöllisyys, mikä toimii yhdelle, ei aina toimi toiselle. Se millaista koulutusta ja tukea kukakin haluaa, riippuu täysin yksilöstä ja hänen työtehtävistään. Mikäli organisaatiolla ei ole halua tai varaa maksaa koulutuksia, oli vähintäänkin mahdollistettava itsenäinen opiskelu. Useissa yrityksessä omalla ajalla opiskelua tuetaan erillisillä korvauksilla tai myöntämällä siihen työaika. (Mellanen & Mellanen 2020, 266.)

3.6.5 Palkitseminen

Palkitsemisesta puhuttaessa tulisi muistaa, että palkitseminen pitää sisällään paljon muutakin kuin rahallisen palkan. Yksilön motivoinnin kannalta palkka ei useiden teorioiden mukaan näyttele niin suurta roolia, kuin perinteisesti kuvitellaan. (Hakonen & Nylander 2015, 152.) Esimerkiksi sopivasti haastavat tehtävät, kehitysmahdollisuudet ja työstä saatu palaute pitävät yllä työtyytyväisyyttä pitemmällä aikavälillä tarkasteltaessa paremmin kuin palkka (Sydänmaanlakka 2012, 118). Lisäksi palkkiojärjestelmä tulisi olla rakennettu niin, että se kytkee automaattisesti hyvän suorituksen palkitsemiseen, jolloin yhteys näiden välillä tulee yksilölle konkreettisesti näkyväksi. Kuitenkin on hyväksyttävä, että palkkatasoon vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten tehtävän vaativuus, osaaminen ja kokemus. (Sydänmaanlakka 2012, 117-119.) Perinteisesti palkka rakentuu tehtäväkohtaisesta osasta, siitä mitä henkilö tekee, lisäksi tulee henkilökohtainen osa, jonka voi ajatella muodostuvan siitä, kuinka henkilö työn tekee ja viimeiseksi tulosperusteinen palkanosa, joka perustuu siihen mitä saadaan aikaiseksi (Hakonen & Nylander 2015, 26).

Palkitsemiseen liittyvät aineettomat tavat voidaan jakaa konkreettisiin, kuten työympäristön olosuhteet (esimerkiksi mahdollisuus etätöihin, työympäristön viihtyisyyden parantaminen jne.), työn sisällön kehittäminen ja mahdollisuus koulutuksiin. Lisäksi on enemmän abstrakteja palkitsemistapoja, niin sanottuja psykologisia palkkioita, kuten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä ylhäältä annettu arvostus ja palaute. (Hakonen & Nylander 2015, 36-38.) On myös muistettava, että moni toimii alallaan kutsumuksensa vuoksi.

Tällöin palkitsemisen sijaan monelle tärkein motivaationlähde löytyy itse työstä ja työyhteisöstä. Siksi ei pidä koskaan unohtaa näiden merkitystä. (Mellanen & Mellanen 2020, 323.) Palkitsemismalleihin voi käyttää myös luovuutta ja ohjata henkilöstöä palkitsemisella yrityksen arvojen mukaiseen toimintaan. Näin on tehnyt esimerkiksi retkeily- ja ulkoiluvarustemyyjä REI, joka palkitsee työntekijöitään palkallisilla vapailla, jotta he voivat nauttia ulkoilusta. Samoin sairausvakuusyhtiö Aetna palkitsee työntekijöitään, jotka todistetusti ja säännöllisesti nukkuvat tarpeeksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 322-323.)

Googlen tekemän tutkimuksen mukaan sen työntekijöiden suoritukset eivät seuraa normaalijakaumaa, vaan power law -jakaumaa, jossa 5 prosenttia tekijöistä muodostaa 26 prosenttia tuloksesta. Longwoodin ja Indianan yliopistoissa tehdyt tutkimukset vahvistavat tämän päteväksi lähes kaikilla aloilla. Poikkeuksena ovat ainoastaan ne teollisuudenalat, joissa tehdään poikkeuksetta manuaalista työtä ja joiden tuotantomäärät ovat tiukasti rajattu. Käytännössä nämä ovat aloja, joissa yksilön panoksella ei ole mahdollista vaikuttaa tulokseen, eli niin sanottua liukuhihnatyötä. Tämä tulisi luonnollisesti ottaa huomioon myös palkitsemisessa. Monilla suurilla yrityksillä onkin koko yrityksen tulokseen perustuvat bonusjärjestelmät. (Mellanen & Mellanen 2020, 312-313.)

Palkitsemisessa tulisi muistaa jo Pavlovin koirilta opittu ilmiö: Se mistä palkitaan, se toistetaan. Luontomme ohjaa meitä siihen, että teemme asioita, joista seuraa meille jotain hyvää ja vältämme niitä, joista seuraa jotain epämiellyttävää. (Mellanen & Mellanen 2020, 282.) Lisäksi olisi hyvä muistaa, että onnistuneesta suorituksesta palkitsemisen tulisi tapahtua välittömästi suorituksen jälkeen, jotta ihmismieli yhdistää palkinnon suoritukseen. Jotta henkilöstö voi motivoitua palkkioista, pitää palkitsemisen perusteiden olla kaikkien tiedossa, lisäksi palkkion pitää olla yksilötasolla tarpeeksi houkutteleva. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että niiden saavuttaminen on myös mahdollista, epärealistiset tavoitteet kun eivät motivoi. Lisäksi on hyvä muistaa, että itsemääräytymisteorian mukaan, rahallinen palkitseminen voi johtaa sisäisen motivaation vähentymiseen silloin, kun suoritusta korostetaan liikaa. Palkitsemisessa tulisi keskittyä kokonaisuuteen. Sisäisen motivaation kannalta oleellista olisi tukea yksilön perustarpeita: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Näitä ruokkii aineeton palkitseminen mm. vaikutusmahdollisuuksien, työajan joustojen ja osaamisen kehittämisen muodossa. Yhteenkuuluvuutta puolestaan voi edistää tiimin palkitsemisella. (Hakonen & Nylander 2015, 152-153.) Tämä perusta tulisi olla hyvin suunniteltu, jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista kaikkia kohtaan. Oleellisinta on viestiä henkilöstölle avoimesti, jotta jokainen tietää organisaation palkitsemistavat ja ennen kaikkea niiden perusteet. Lisäksi tulisi varmistaa, että esimiehillä on yhteinen ymmärrys siitä, kuinka palkankorotuksia jaetaan ja mitkä ovat niiden perusteet. (Hakonen &

Nylander 2015, 132.) Olisi palkitsemisjärjestelmä sitten mikä tahansa, niihin liittyy aina ongelmia. Siksi osa yrityksistä on hylännyt bonusjärjestelmät kokonaan ja siirtänyt niistä säästyneet varat suoraan työntekijöiden korkeampiin palkkoihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 321-322.)

Palkitsemiseen liittyy aina myös riskejä. Yksilöpalkitseminen voi johtaa koviin yksilösuorituksiin kokonaissuorituksen kustannuksella. Pahimmillaan se johtaa tiedonpanttaukseen, jolla saadaan nostettua yksilö/yksittäinen tiimi yli muiden. Tällöin yksilön/tiimin etu ajaa organisaation edun ja yhteisten tavoitteiden ohi. Myös tuloksen parantamiseen tähtäävät yksilöiden/tiimien väliset kilpailut ovat kyseenalaisia sen takia, että ne ajavat ihmisiä vastakkainasetteluun ja konflikteihin. Tyypillinen palkitsemisen ongelma on myös se, että mittareita on niin paljon, etteivät työntekijät enää tiedä mihin tulisi keskittyä. Samoin, jos mittarit sidotaan suuren organisaation taloudelliseen tulokseen, ne loittonevat niin kauaksi itse tekijästä, että mahdollisuus vaikuttaa omalla suorituksellaan mittariin katoaa. Kaikista merkittävin ongelma on kuitenkin työntekijän arviointi. Arvioinnit tehdään perinteisesti vuosittain/puoli vuosittain, jolloin arvioitavat asiat ovat auttamatta arvioinnin hetkellä vanhentuneita. Arvioinnit ottavat heikosti huomioon tulevaisuuden kehittämisen ja edistämisen. Lisäksi ne ovat usein vain yhden henkilön näkemys. Tällöin käy helposti niin, että arviointi kertookin enemmän arvioinnin tekijästä, kuin arvioitavan suorituksesta. Erään tutkimuksen mukaan vain 25% arvioinnista korreloi itse suoritukseen. Tällöin palkkio ei olekaan kiinni enää työntekijästä ja siitä mitä hän tekee, vaan siitä kuka on arvioiva esimies. (Mellanen & Mellanen 2020, 316-319.)

3.7 Henkilöjohtamisen tasot

Yksi tunnetuista henkilöjohtamisen malleista on John Maxwellin luoma viiden tason malli. Tasolla yksi johtamisen perustana on nimellinen asema. Henkilöstö seuraa johtajaa vain koska heidän on pakko, sisäistä motivaatiota ei ole. Johtaja ei johda ihmisiä, vaan ihmiset ovat ainoastaan tuloksenteko välineitä. Tasolla kaksi johtamiseen tulee uutena ulottuvuutena ihmissuhteet ja niihin panostaminen. Henkilöstö seuraa johtajaa, koska haluavat tehdä niin. He antavat johtajalle luvan johtaa heitä. Henkilöstöä kuunnellaan ja näin ollen myös luottamus kasvaa. Johtaja tuntee johdettavansa ja kohtelee heitä yksilöinä, jolloin myös johdettavat arvostavat häntä. Tasolla kolme päästään jo tulokselliseen toimintaan. Johtaja osaa motivoida henkilöstöä, jotta asiat saadaan tehdyksi ja henkilöstö seuraa häntä hänen saavutustensa vuoksi. Tiimihenki kasvaa, koska kaikilla on yhteinen tavoite. Tasolla neljä johtaja kehittää henkilöstöään ja oppii samalla myös itse. Johtaja edistää henkilöstönsä itsensä johtamisen taitoja ja sitä kautta koko organisaation itseohjautuvuutta. Henkilöstön

henkilökohtaisen kasvun kautta he alkavat arvostaa johtajaa, koska johtaja on vaikuttanut heihin henkilökohtaisella tasolla. Tämän tason saavuttaminen vaatii systemaattista, päivittäistä panostusta ihmisten johtamiseen. Korkeimmalla tasolla eli tasolla viisi korostuu tarkoituksenmukainen johtamistoiminta ja pitkäjänteisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja pitkällä aikavälillä, toistuvasti noudattaa aiemmillä tasoilla oppimiaan hyviä johtamiskäytäntöjä. Hän keskittyy jatkuvasti kehittämään itseään ja muita ympärillään. Tämän tason johtaja saa aikaan merkittäviä positiivisia muutoksia niin omassa organisaatiossaan kuin laajemmin, jopa koko toimialallaan. Ihmiset seuraavat häntä sen takia kuka hän on ja mitä hän edustaa. Korkeimman tason johtaja pystyy luomaan ympärilleen sellaisia mahdollisuuksia, joihin tavalliset johtajat eivät kykene. (Virolainen 2017, 23-24; Maxwell 2016.)

Valitettavan usein johtaja jää toiminnassaan tasolle 1-2. Tulokselliseen toimintaan riittää taso 3, mutta johtamisen kannalta tämä on vasta keskitasoa. Hyvän johtajan tulisi ennen kaikkea haluta kehittyä ihmisten johtajana, vain siten hänen on mahdollista saavuttaa korkeammat tasot. Samalla lisääntyy myös ymmärrys henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarpeesta. Itsensä lisäksi johtajan tulee myös huolehtia henkilöstönsä henkilökohtaisen kasvun tukemisesta. 4 tasolla toimii kuitenkin hyvin harva johtaja ja korkeimmalle 5 tasolle yltää vielä harvempi. (Virolainen 2017, 24.)

Professori Riitta Viitala on luonut erityisesti suomalaiseen työelämää tarkastelevan 6 vaiheisen johdon kehittämisen kompetenssimallin. Hänen tekemästensä tutkimus paljastaa, että suomalaiset johtajat keskittyvät pääosin työspesifeihin taitoihin, jolloin fokus jää hyvin kapeaksi. Tohtori Mikko Luoman tekemän tutkimuksen mukaan, tämän lisäksi suomalaisissa organisaatioissa johtoa kehitetään strategiasta irrallaan, jolloin kehitys jää irralliseksi ja usein lyhytaikaiseksi. (Virolainen 2017, 24-25.) Viitalan kehittämistä kompetenssialueista ensimmäinen on tekniset kompetenssit. Tähän liittyvät johtajan vastuulla olevat toiminnot, usein esimerkiksi tekniikkaan liittyvä tietotaito. Tämä kompetenssialue on suomalaisilla johtajilla perinteisesti vahva. Toisena alueena ovat liiketoiminnalliset kompetenssit. Ne ilmenivät yleisesti organisaation johdossa esimerkiksi päätöksentekona, budjetin laatimisena ja strategisena johtamisena. Myös tämän alue hallitaan johtotasolla perinteisesti hyvin. Seuraavana ovat tietojohtamisen kompetenssit. Näissä korostuvat informaation hakeminen, sen perusteella muodostettavat käsitteet, ongelmanratkaisutaidot ja yksilöllinen oppiminen, mutta myös muiden oppimisen edistäminen. Neljäntenä alueena ovat leadership-kompetenssit. Tämä alue keskittyy ihmisten johtamiseen eli henkilöjohtamiseen. Viidentenä tulevat sosiaaliset kompetenssit. Ne kertovat johtajan kyvystä luoda ja ylläpitää suhteita työn kannalta tarpeellisiin sidosryhmiin. Sosiaalisiksi kompetensseiksi lasketaan mm. vuorovaikutustaidot. Viimeisenä kompetenssialueena ovat intrapersoonalliset kompetenssit, jolloin

puhutaan johtajan ominaisuuksista kuten itsetunto ja itsehallinta sekä asenteet ja arvomaailma. Tällöin oleellista on tietoisuus omista kompetensseistaan ja oman johtamistyönsä vaatimuksista. (Virolainen 2017, 24-25.) Tyypillisimmät syyt johtajan epäonnistumiseen löytyvät johtajan kyvystä tiedostaa toimimattomat tapansa. Näitä ovat muun muassa liika kontrollointi, etäinen käytös ja muiden näkökulmien huomioimatta jättäminen. Joskus myös oman edun tavoittelu voi mennä organisaation tavoitteiden edelle ja aiheuttaa näin epäonnistumisen. Muita syitä johtajan epäonnistumiseen työssään, ovat johtajan epäpätevyys, huono motivaatio, kehitysvastaisuus tai ylipäätään huono asenne johtamista kohtaan. Joskus harvoin taustalla on eettisesti erittäin tuomittavia syitä, kuten kiusaaminen ja valehtelu. (Virolainen 2017, 26-27.) Tohtori Mikko Luoman ja hänen tiiminsä tekemästä tutkimuksesta käy lisäksi ilmi, että suomalaisessa organisaatiossa johdon kehittäminen on pääosin strategiasta irrallaan. Kehittäminen ei ole suunnitelmallista eikä pitkäjänteistä. Useilla suomalaisilla organisaatioilla onkin paljon kehittämisen varaa nimenomaan johdon kehittämisessä. (Virolainen 2017, 25)

4 KEHITTÄMISPROJEKTI

4.1 Kehittämiprojektin esittely

Projektin tarkoitus on tuottaa ja analysoida dataa DMAIC-ongelmanratkaisumenetelmää noudattaen. Sen avulla pyritään löytämään suorituskykyä parantavat muuttujat prosessista. DMAIC on lyhenne sanoista määrittely (Define), mittaus (Measure), analysointi (Analyze), parannus (Improve) ja ohjaus (Control). Nämä ovat myös ongelmanratkaisuprosessin vaiheet, jotka on esitetty kuviossa 6. Menetelmän tarkoitus on järjestelmällinen ongelmanratkaisu ja sitä kautta liiketoiminnan kehitys. DMAIC perustuu seulontaan, jossa loogisesti edetään kokonaiskuvasta aina pienempiin prosessin osiin ja lopulta kohti ongelman juurisyitä. Tuloksena on parempi ja laadukkaampi lopputuote. (Lean Six Sigma DMAIC s.a.)



KUVIO 6. DMAIC (mukaillen Green Belt Training 2018)

Datan keruu toteutettiin kyselyllä (liite 1) ja sen tarkoitus oli tuottaa aineistoa niin määrällistä kuin laadullistakin tutkimusta varten. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalle kerätyn aineiston vastausvaihtoehdot on rajattu numeerisiin vaihtoehtoihin 1-5, joissa 1 on huonoin arvosana ja 5 vastaavasti paras. Näin saatu data voidaan käsitellä analyyseissä niin sanottuna jatkuvana datana. Kvalitatiiviseen tutkimukseen nostettu data saadaan osaksi numeerisen datan pohjalta, mutta lisäksi sitä kerättiin kyselyn vapaa sana -kentistä.

4.2 Lean Six Sigma (LSS)

Lean on saanut alkunsa Toyotan tehtailla. Sen perustana on pitkään kehitetty tehtaan sisäinen tuotantofilosofia, joka tunnetaan myös nimellä TPS eli Toyota Production System. Lean-filosofian painopiste on prosesseissa ja niiden johtamisessa, ideana on hahmottaa koko yrityksen toimitusketju ja tarkastella sitä kokonaisuutena. Oleellista siis on, että johto ja esimiehet ymmärtävät ensimmäiseksi mitä tehdään ja kuinka se omassa organisaatiossa tehdään. Lean-filosofiassa prosessien kehittäminen sisältyy suoraan johtamiseen, se ei ole erillistä toimintaa. Onnistuakseen se tarvitsee kuitenkin johtamisjärjestelmän, joka pitää leania arjessa yllä. Perinteisellä johtamisella ei saavuteta leanin ydintä, koska se keskittyy alueellisesti nopeisiin voittoihin. Yksittäisten kehityshankkeiden kanssa ongelma on sama. Kehitetään asioita irrallaan kokonaisuudesta, jolloin pahimmassa tapauksessa luodaan ongelmia kokonaiskuvassa, vaikka näennäisesti yksi osa-alue parantuisikin. (Magee 2007.)

Lean vaatii kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi pitkäjänteisyyttä. Pysyvään muutokseen vaaditaan koulutusta ja uusia järjestelyjä sekä jo aiemmin mainittu johtamisjärjestelmä. Leanin johtamisperiaatteet, kuten muutkin leanin työkalut, ovat helposti ymmärrettäviä, mutta niiden johdonmukainen käyttö voi olla aluksi hankalaa. Lean ei ole mitenkään uusi ja ihmeellinen asia, mutta sen käyttöönotto ja yrityskulttuuriin sisällyttäminen vaativat aikaa ja vaivaa. Ennen kaikkea Lean on menetelmä muiden mukana ja se vaatii taustalleen osaamista siinä missä mikä tahansa muukin toiminta. Usein Lean ymmärretään hyvin pinnallisesti työkalujensa kautta ja uskotaan, että ongelmat ratkeaisivat pelkästään niitä käyttämällä. Työkalujen tarkoitus on kuitenkin vain saada prosessin ongelmat esiin, itse ongelmanratkaisu on kiinni ihmisistä ja heidän kyvyistään käyttää menetelmää ja työkaluja oikein. Leanissa keskiössä on hukan tunnistaminen ja eliminointi mahdollisimman tehokkaasti, kustannuksien pienentäminen ja laadun parantaminen. Hukka on seurausta virheistä ja vioista, jotka aiheutuvat vaihtelusta. Vaihtelun ymmärtäminen onkin leanissa keskiössä, sillä ongelmat ovat aina vaihtelun seurausta. Mikäli prosessista poistetaan vain hukka, se palaa prosessiin hetken kuluttua uudelleen. Oleellista on pureutua juurisyihin ja minimoida vaihtelu. Tällöin hukka ei välttämättä kokonaan poistu, mutta sen syntyminen vähenee ja kokonaisuudessaan prosessi toimii paremmin. (Magee 2007.)

Japanilaisten ylivoimainen laatu johti vastamenetelmän kehittämiseen 1980-luvulla. Six Sigma -ohjelman loi Motorola alun perin elektroniikkateollisuuteen. Six Sigma -mittastandardina on toki paljon vanhempi. Walter Shewhart on esittänyt jo 1920-luvulla, että kolmen sigman päässä keskiarvosta löytyy kohta, josta eteenpäin prosessia on korjattava. (Six Sigman kehitysvaiheet s.a.) LSS käyttö vaatii hieman perehtyneisyyttä tilastotieteeseen,

vähintäänkin vaihtelun ymmärrystä. Sigma itsessään on keskihajonnan tunnus. Se on tilaston vaihtelun mitta, joka kuvaa kuinka lähellä toisiaan arvot keskimäärin ovat. Mikäli kaikki tilaston arvot ovat samoja, keskihajonta on nolla. Vaihtelua minimoidessa pyritään siis mahdollisimman pieneen keskihajontaan ja sitä kautta vakaampaan prosessiin.

(Green Belt Training 2018.)

4.3 DMAIC-menetelmä

4.3.1 Define (määrittely)

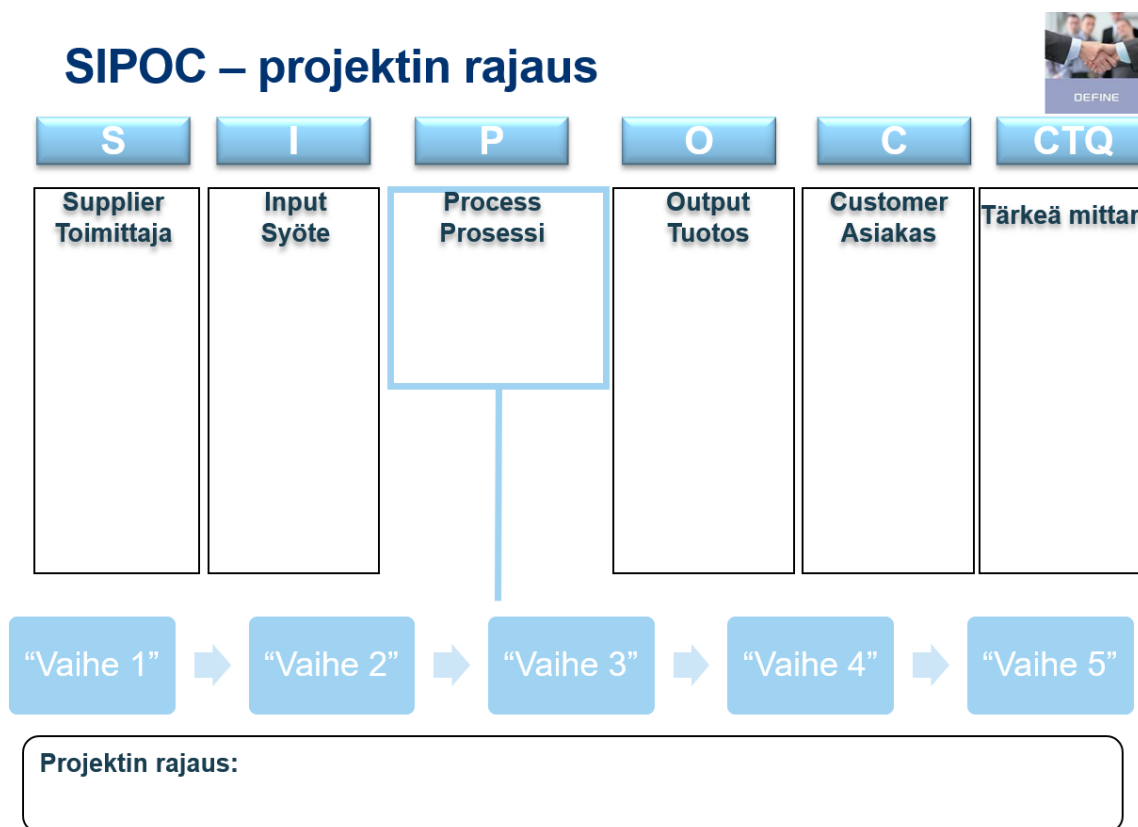
DMAIC-prosessin ensimmäinen vaihe on määrittellä (Define) ja rajata projekti. Tässä vaiheessa tunnistetaan itse ongelma ja tehdään alustava rajaus. On hyvä huomata, että prosessin edetessä rajaus voi ja saa muuttua. Lisäksi tässä vaiheessa asetetaan projektille tavoite. Määrittelyvaihe on syytä tehdä huolella, sillä se antaa pohjan koko projektille.

(Shankar 2009, 1-9.)

Projektin hahmottamiseen ja rajaukseen on useita työkaluja, josta seuraavassa on tarkemmin esitelty kehittämissuunnitelmassa käytetyt Business Case-nelikenttä sekä SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer). Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu myös projektitiimin ja aikataulun määrittely. Suuremmissa projekteissa aikataulutukseen voi käyttää tarkoituksenmukaista ohjelmaa, pienemmissä riittää DMAIC-vaiheittain määritetty tavoiteaikataulu. Lisäksi on syytä tunnistaa avainasiat projektin menestyksen kannalta, suuremmissa projekteissa myös riskianalyysi on tarpeellinen. Ehkä tärkeimpänä yksittäisenä asiana on kuitenkin luoda projektille mittaristo, jota vasten parannus todetaan.

Business Case-määrittelyssä kuvataan ongelma kuten se tässä hetkessä ilmenee. Vastineeksi asetetaan tavoite, johon halutaan päästä. Kehittämissuunnitelman ongelmana on esimerkiksi laadun vaihtelu, joka johtuu ihmisten erilaisista kokemuksista. Tavoitteena on parantaa työtyytyväisyyttä tuomalla ongelman taustalla olevat juurisyyt esiin ja ratkomalla niitä. Huomioitavaa on, että tässä vaiheessa ei tule esittää kuinka ongelma tulisi ratkaista, ainoastaan lopputulos, johon halutaan päästä. Jotta kehittämissuunnitelma saadaan oikeutus, linkitetään se lisäksi yrityksen strategiaan ja/tai KPI (Key Performance Indicator) mittareihin. Koska projektin näkökulma on ihmis- ja yksilölähtöinen, projektin mittareiksi valittiin työtyytyväisyys, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Kontrollimittariksi valittiin osaston tulos, sillä tarkoitus ei ole kehittää tyytyväisyyttä tuloksen kustannuksella, vaan pikemminkin todistaa, että henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti myös organisaation tulokseen. Viimeiseksi esitetään arvio projektin hyödyistä ja säästöistä, joka on usein pakollinen haettaessa projektille rahoitusta/resursseja. Tässä on hyvä huomioida koviin,

tuloslaskelmastakin todettavien säästöjen lisäksi myös niin sanotut pehmeät säästöt eli asiat, joilla voi olla potentiaalista vaikutusta tulokseen. Lisäksi ilmi voi tuoda muita mahdollisia hyötyjä, jotka puoltavat projektin toteutusta. Kehittämiprojektissa säästöt syntyvät sairauspoissaolojen vähenemisestä ja vaihtuvuuden pienenemisestä, joka vaikuttaa suoraan rekrytointikustannuksiin. Lisäksi pehmeänä hyötynä voidaan nähdä työtyytyväisyyden kasvu.



KUVIO 7. SIPOC (mukaillen Green Belt Training 2018)

SIPOC (kuvi 7) luo kokonaiskuvan prosessista ja siihen liittyvistä muuttujista ongelman ympärillä. Sen keskiössä ei ole itse ongelma, vaan prosessi, johon ongelma vaikuttaa. Nimensä mukaan, se määrittelee prosessin toimittajat (Supplier), syötteet (Input), itse prosessin (Process), prosessin tuotokset (Output) sekä prosessin asiakkaan (Customer). SIPOC täytetään määrittelemällä ensin prosessi ja jakamalla se pienemmiksi prosessivaiheiksi. Tässä vaiheessa voidaan tehdä vielä myös tarkempia rajauksia projektiin, jolloin myös projektin laajuutta voidaan säädellä. Kehittämiprojektissa taustalla oleva prosessi on henkilöjohtaminen. Se voidaan jakaa viiteen aliprosessiin, joita ovat perehdytys, osaamisen ja työn johtaminen, palautteen antaminen, kehittäminen ja palkitseminen. Prosessin määrittelyn jälkeen siirrytään prosessin tuotoksiin eli mitä prosessista saadaan ulos ja

jatketaan asiakkaisiin eli ketkä vastaanottavat prosessin tuotokset. Henkilöjohtamisen prosessin tuotoksena syntyy työsuoritteeseen merkittäviä asioita, kuten motivaatio, merkityksellisyyskokemus, kokemus tasapuolisuudesta. Yleisesti prosessin tarkoitus on ohjata toimintaa strategian ja yrityksen arvojen mukaiseksi. Yksi merkittävä ilmenemismuoto on yleinen työilmapiiri. Sitten siirrytään prosessin toiselle puolelle ja määritetään syötteet, jotka mahdollistavat prosessin toiminnan. Viimeisenä määritetään prosessin toimittajat eli syötteiden tarjoajat. Projektin syötteitä ovat lakien ja säännösten sekä strategian ja yrityskulttuurin lisäksi prosessin asiakkaan, eli henkilöstön, esittämät kehitystarpeet. Toimittajana ovatkin näin yrityksen johdon ja HR:n lisäksi työntekijät. Lisäksi tässä kohdassa voidaan vielä määrittellä CTQ (Critical To Quality) mittarit, joihin prosessi vaikuttaa, mikäli sitä ei tehty jo aiemmin.

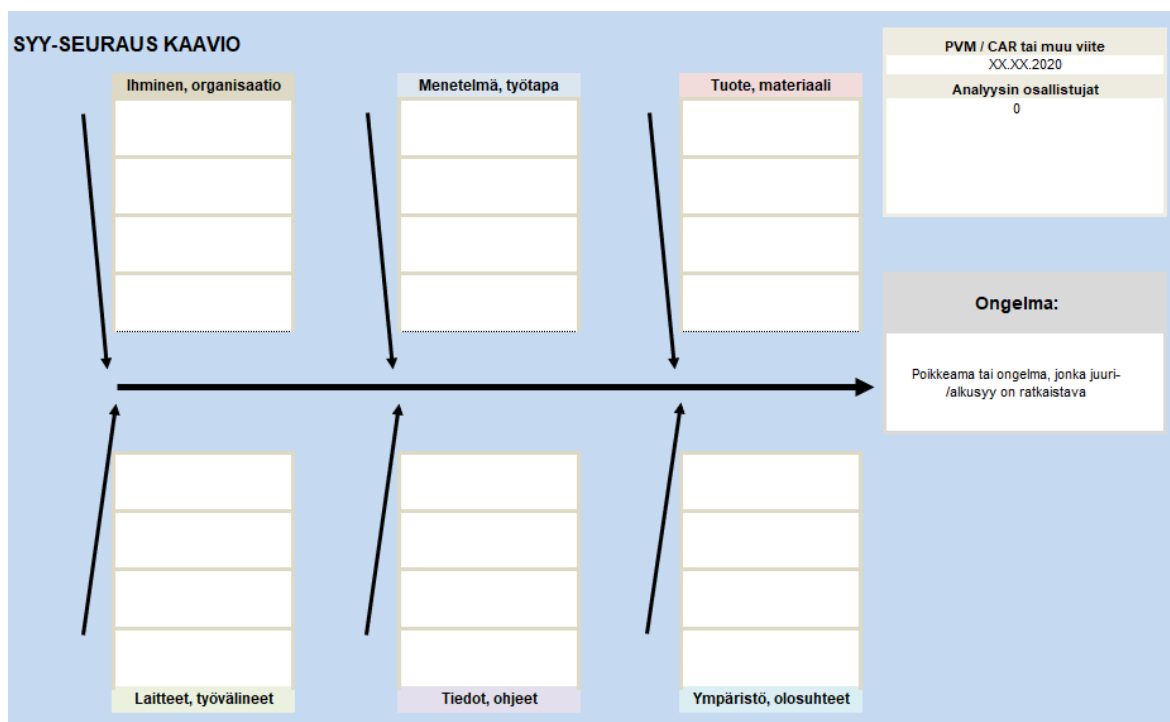
4.3.2 Measure (mittaus)

DMAIC:n toisena vaiheena on mitata (Measure) prosessin nykytila. Ensin vahvistetaan ongelma datan avulla, jonka jälkeen potentiaaliset ongelman aiheuttajat tunnistetaan. Myös datan laatu varmistetaan. Tässä vaiheessa siis kootaan dataa ja tehdään prosessin kuvaus sellaisena kuin se tällä hetkellä toteutuu. Oleellista on siis ymmärtää prosessin kyvykyys nykytilassa. (Green Belt Training 2018.) Nykytilan mittaus kehittämisprojektissa toteutettiin kyselyllä (liite 1), josta saatiin aineistoa sekä määrällistä että laadullista tutkimusta varten.

Vaiheen ensimmäinen tehtävä on siis prosessin kuvaus ja nykytilan mittaus. Mikäli projekti tähtää vähentämään hajontaa, paras tapa prosessin kuvaukseen on yleensä jonkinlainen vuokaavio, jossa on esitetty prosessin vaiheet linkitettyinä toisiinsa. Jos taas pyritään hukan vähentämiseen, prosessia voidaan kuvata vaikka fyysiselle kartalle piirtämällä tai hukka-analyysien pohjalla hyvin suosituilla VSM:llä (Value Stream Map). Lisäksi voidaan analysoida myös vaiheiden sisäistä tuottavaa ja ei-tuottavaa toimintaa. Hukkaa, johon tulisi kiinnittää huomio, ovat tarpeeton kuljetus, välivarastointi, kaikki turha liike, odottelu, yli-tuotanto, yliprosesointi ja viat. (Shankar 2009, 12.) Prosessin kuvauksen lisäksi Measure-vaiheeseen liittyy useita muitakin työkaluja. Näistä seuraavassa tarkemmin on esitelty kalanruotokaavio, C&E (Cause & Effect) -matriisi, FMEA-riskianalyysi sekä 5xMIKSI -menetelmä.

Prosessimuuttujien tunnistamiseen hyvä työkalu on esimerkiksi kuviossa 8 esitetty syy-seurauskaavio eli kalanruotokaavio. Kalanruotokaavio voi jakaa esimerkiksi prosessivaiheiden mukaisesti tai erilaisten vaikuttimien mukaan (tyypillisesti ihmiset, menetelmä, johtaminen, laitteet, tiedot, ympäristö). Tärkeintä on kuitenkin, että mahdollisimman moni

ongelman syy saadaan kiinni, jaolla ei sinällään ole kuin ohjaava merkitys. Kalanruotokaavio on hyvä tehdä osana esimerkiksi aivorihtä tai muuta tiedonkeruumenetelmää, josta saadaan tietoa useammasta eri lähteestä. On kuitenkin muistettava pysyä rajatun ongelman sisällä, jotta projekti ei lähde hallitsemattomasti paisumaan. (Green Belt Training 2018.)



KUVIO 8. Kalanruoto-kaavio (Patria Avicar-pohja)

Kehittämisprojektissa nykytilan mittaus toteutettiin kyselyllä (liite 1), josta saatu palaute kerättiin kalanruotokaavioon siltä osin kuin se ruokki asetettua ongelmaa, eli henkilöjohtamisen laadun vaihtelua. Palautetta rikastettiin lisäksi eri henkilöstöryhmien haastatteluilla, jotta voitiin varmistua siitä, että eri näkökannat tulevat huomioiduiksi.

C&E-matriisin (kuvio 9) tarkoituksena on erotella muuttuja-analyysin data projektin kannalta oleelliseen tietoon. Matriisiin kirjataan edellisessä vaiheessa löydetty prosessimuuttajat prosessivaiheittain. Yläsarakeisiin kirjataan mittarit, joita vasten muuttujia halutaan tarkastella, tässä tapauksessa nämä olivat työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja osaston tulos. Mittarit arvioidaan sen perusteella mikä niiden merkitys on asiakkaalle. Tämän jälkeen jokaisen prosessimuuttujan suhdetta kyseiseen mittariin arvioidaan asteikolla 1=vähäinen merkitys, 3=kohtalainen merkitys, 9=merkittävä merkitys.

Lopputulemana saadaan prosessimuuttujien sijoitukset suhteessa toisiinsa ja merkittävyyspisteet mittareita vasten. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että jokainen yli 100 pistettä saanut muuttuja olisi otettava välittömien toimenpiteiden kohteeksi. (Green Belt Training 2018.)

Kehittämiprojektin aihe on laaja, joten prosessimuuttujia saatiin todella paljon. Jo edellinen vaihe karsi muuttujista ongelman kannalta epäoleelliset ja C&E-matriisin avulla löydettiin jäljelle jääneistä vielä merkittävimmät. Huomioitavaa on, että vielä jäljelle jääneistäkin 20 muuttujaa sai pisteet, joiden perusteella muuttujat on otettava välittömään käsittelyyn.

Cause and Effect Matrix			Key Process Output Variables															Rank	Total			
			Customer Importance																			
Customer Rank			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15					
Process Steps & Key Process Input Variables	Process Step	KPIV																				
	1																					
	2																					
	3																					
	4																					
	5																					
	6																					
	7																					
	8																					
	9																					
	10																					
	11																					
	12																					
	13																					
	14																					
	15																					
	16																					
	17																					
	18																					
	19																					
	20																					
Reverse Total																						
Reverse Score																						
Reverse Rank																						
Target																						
LSL																						
USL																						

KUVIO 9. C&E-matriisi (Green Belt Training 2018)

Mikäli muuttujia on runsaasti, voi kokonaiskuvan hahmotuksen kannalta olla järkevää käyttää lisäksi visualisointia, kuten esimerkiksi Pareto-taulukkoa keskinäisten piste-erojen havaitsemiseksi. Vilfredo Pareton mukaan 80% seurauksista (Effect) johtuu 20% syistä (Cause). Paretonin teorian mukaan olisi siis keskityttävä ensisijaisesti siihen viidesosaan muuttujista, joka aiheuttaa korkeimmat pisteet C&E matriisissa. (Green Belt Training 2018.)

FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) on riskianalyysi, joka kuvaa kuinka prosessin tietty muuttuja voi epäonnistua, kuinka se niin tehdessään vaikuttaa prosessin ulostuloon ja kuinka vakava tämä vaikutus asiakkaalle on. Lisäksi mietitään mikä aiheuttaa muuttujan epäonnistumisen ja kuinka usein näin käy. Kolmantena analyysiin vaikuttavana tekijänä on miettiä mitkä ovat keinot, jolla epäonnistuminen on tällä hetkellä saatavissa kiinni ja kuinka helposti syy saadaan kiinni ennen sen päätymistä asiakkaalle. (Shankar 2009, 14-19.) Riskianalyysia tulisi tulkita niin, että jokainen yli 100 pistettä saanut kohta olisi otettava tarkasteluun välittömästi. Lisäksi, jos minkä tahansa yksittäisen riskimittarin arvo on 10, niin se tulisi ottaa käsittelyyn automaationa. (Green Belt Training 2018.) Kehittämishankkeissa C&E-matriisin jälkeen jäljelle jääneet prosessimuuttujat sijoitettiin FMEA-analyysiin, josta saatiin merkittävyyspisteet. Analyysin jälkeen muuttujista 18 oli edelleen välittömästi käsiteltäviä.

Leanin alkuajoilta tuttu 5xMIKSI on tehokas juurisyiden tunnistamismenetelmä. Se perustuu siihen, että alussa on ongelma ja sen juurisyitä lähdetään selvittämään yksinkertaisesti kysymällä ”miksi” tarpeeksi monta kertaa, jotta lopullinen juurisyys saadaan selville. Juurisyysanalyysissä ensiarvoisen tärkeää on huomioida psykologiset vinoumat, jotka voivat ohjata juurisyyn selvitystä ennalta määrätyille raiteille. (Green Belt Training 2018.) Kehittämishankkeissa edellisten vaiheiden muuttujat koottiin listaksi ja 5xMIKSI-menetelmällä etsittiin niihin vaikuttavat juurisytyt. Jotta tulos olisi mahdollisimman luotettava ja puolueeton, analyysia ohjaamaan otettiin ulkopuolinen fasilitaattori. Huomioitavaa on, että yhden muuttujan taustalla vaikuttavia juurisyitä voi olla, ja usein onkin, useampia. Näin ollen tässä vaiheessa projekti laajeni entisestään. Juurisyitä löytyi kaikkiaan 35 kpl.

4.3.3 Analyze (analysointi)

DMAIC-prosessin kolmantena vaiheena on datan analysointi (Analyze). Tässä vaiheessa käytetään Measure-vaiheessa kerättyä dataa, jonka pohjalta analysoidaan mitkä prosessin muuttujat ovat ongelman takana. Edellisessä vaiheessa suoritettujen analyysien pohjalta voidaan tunnistaa siis todennäköiset juurisytyt eli oletamat ja niiden perusteella kirjata ylös yhteenveto tärkeistä muuttujista. Yhteenvetoon kootaan myös ongelma tai osa-alue,

mihin juurisyy liittyy ja mihin mittariin se vaikuttaa. Jäljityksen kannalta voidaan kirjata myös analyysi, jonka perusteella syy on saatu selville. Analyysivaihe siis käytännössä koostaa yhteen datan, joka mittausvaiheessa kerättiin ja tekee sen perusteella johtopäätökset ongelmaan vaikuttaneista merkittävistä juurisyyistä. (Green Belt Training 2018.)

4.3.4 Improve (parannus)

Parannusvaiheessa ongelmaan etsitään ratkaisu. Jotta ratkaisuehdotuksia saadaan mahdollisimman laajasti, hyvä työkalu tähän vaiheeseen on esimerkiksi jokin monista brainstorming-versioista. Lisänä voidaan käyttää erilaisia valintataulukoita, joilla ratkaisuehdotuksien vaikuttavuutta voidaan vertailla. Joissain tapauksissa on mahdollista käyttää myös koesuunnittelua (DOE, Design Of Experiments). Tällöin eri muuttujien yhteyksiä kokeillaan käytännössä ja tulokset analysoidaan, jotta prosessi voidaan optimoida. (Green Belt Training 2018.)

Lopuksi tehdään toimenpidesuunnitelma merkityksellisimpien juurisyiden parantamiseksi. Toimenpidesuunnitelmassa esitellään konkreettisia toimenpiteitä, joilla juurisyihin ja mittareihin voidaan vaikuttaa. Suunnitelma hyväksytetään projektin ohjausryhmällä/prosessin omistajalla, jotka vievät suunnitelman käytäntöön ja vastaavat toimenpiteiden toteutuksesta. (Green Belt Training 2018.)

4.3.5 Control (ohjaus)

Viimeisessä eli ohjausvaiheessa (Control) tehdään ohjaussuunnitelma, jolla pyritään varmistamaan ja ylläpitämään saavutettu tilanne. Sillä siis varmistetaan edellisessä vaiheessa toimeenpantujen parannusten teho myös jatkossa. Mitä tiheämmällä välillä mittareita seurataan, sen luotettavampaa data on. Tässä yhteydessä on kuitenkin muistettava, että mikäli mittaaminen vaatii erillistä työpanosta, niin ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista määrittää mittausväliä liian tiheäksi. (Shankar 2009, 99-101.)

Projektin päättyessä, Control-vaiheen loppuessa, tehdään projektiyhteenveto, todennetaan parantamistoimien vaikutus sekä esitellään saavutetut tulokset ja hyödyt. Jatkuvan parantamisen kannalta on myös tärkeää summata mitä projektin aikana on opittu ja mitä jatkoparannusehdotuksia projektiryhmällä on antaa. (Shankar 2009, 102-103.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Kehittämisprojektin tulokset ja luotettavuuden arviointi

Projektin yhteydessä tehty kysely toteutettiin juuri ennen kesälomia 2020 ja sen vastausprosentti oli noin 50%. Alun perin projektin datapohjana piti hyödyntää aikaisemmin tehdyn kattavan kyselyn tuloksia, mutta sopimusteknillisistä syistä raakadataa ei saatu käyttöön, joten jouduttiin nopealla aikataululla ja ihmisten tavoitettavuuden kannalta erittäin hankalaan aikaan luomaan uusi kysely. Tämä on otettava huomioon erityisesti numeerisen datan tulkinnassa, koska kattavuus ei ole kovin hyvä ja näin ollen tutkimuksen luotettavuus siltä osin kärsii. Laadulliseen tutkimukseen vaikutukset ovat pienemmät, sillä se pohjaa joka tapauksessa yksittäisiin kokemuksiin. Toki mitä enemmän vastaajia, sen kattavammin kokemuksia saadaan, mutta niiden tulosten osalta, joita laadullisen datan perusteella on nyt saatu, vastaajamäärällä ei varsinaisesti ole merkitystä. Huomion arvoista on myös se, että projektin alkuperäistä määrittelyä jouduttiin niin ikään uudistamaan matkan varrella näiden dataongelmien vuoksi. Tämän takia prosessi ei mennyt niin johdonmukaisesti kuin lean-prosessilta voisi toivoa. Lisäksi se toi turhaa ja ylimääräistä työkuormaa, eli niin sanottua hukkaa, projektiin, eikä näin ollen ollut työn taustalla olevan lean-filosofian mukaista. Kun toisessa vaakakupissa oli kuitenkin se, että projekti olisi viivästynyt lomien aiheuttaman resurssitilanteen takia vähintäänkin kahdella kuukaudella, tehtiin tietoinen päätös tehdä ylimääräinen työ.

Projektityön laajuus kävi ilmi prosessimuuttujia kerätessä ja analysoitaessa. Myös näitä työvaiheita jouduttiin tekemään hieman sovelletussa järjestyksessä saatavilla olevien resurssien takia. Kriittisesti tarkasteltuna aihetta olisi ollut ehkä hyvä rajata suppeammaksi, toisaalta nyt saatiin näkyväksi koko prosessin ongelmat kerralla ja niistä voidaan johtaa edelleen pienempiä kehitysprojekteja.

Tuloksia lukiessa on hyvä ymmärtää, että ne ovat osa kokonaisuutta ja perustuvat yksilön kokemuksiin, eivätkä siten välttämättä kerro yrityksen tilanteesta laajemmin. Esiin nostetut asiat ovat yleistettyjä teemoja ja niiden ilmeneminen on hyvin yksilöllistä. Varsinaiset tulokset yksityiskohtaisine analyyseineen on luovutettu työn tilaajalle jatkotoimenpiteitä varten, niitä ei yksityiskohtineen julkisteta opinnäytetyön yhteydessä yrityksen ja sen henkilöstön yksityisyyteen vedoten.

Kyselyn ja haastattelun perusteella saatiin paljon myös aiheen rajauksen ulkopuolista palautetta. Analyysien kohteeksi otettiin ainoastaan ne palautteet, jotka olivat tutkimusongelman sisällä eli liittyivät esimiestyön kokemuksen parantamiseen. Näin ollen esimerkiksi erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä ja ohjelmistoja koskeneet palautteet rajattiin tarkastelusta

ulos, sillä ne eivät ole yksittäisen esimiehen/johtajan päätösvallan alla. Kaikki palautteet on kuitenkin annettu kootusti eteenpäin, mutta niitä ei käsitelty tämän projektin yhteydessä.

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusosuus

Pääosin ihmiset kokivat työnsä, työympäristönsä ja esimiestyön positiivisena, jokaisen kysymyksen vastausten keskiarvon ollessa reilusti positiivisella puolella (asteikolla 1-5 suurempi tai yhtä suuri kuin 3). Kuitenkin tutkimuksen yksilökeskeinen näkökulma huomioiden numeeristen tulosten tulkinnassa kiinnostus kohdistui erityisesti vastausten hajontaan.

Positiivisia kokemuksia tulosten perusteella löydettiin työn merkityksellisyyden kokemuksista ja työn haastavuudesta. Lisäksi työhön sitoutuminen oli yleisesti ottaen erittäin korkealla tasolla. Hieman yllättäen vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin myös erittäin hyväksi ja esimiesten koettiin olevan läsnä keskusteluissa. Ylipäätään koettiin, että esimiehet osoittavat luottamusta työntekijöitä kohtaan. Lisäksi erittäin tärkeänä yksittäisenä huomiona koettiin, että työyhteisö hyväksyy ihmiset omana itsenään. Kyselyn jaottelun mukaan erityisesti juuri työyhteisö koettiin voimavaraksi, ongelmien keskittyessä puolestaan yksilösuorituksiin ja esimiestyöhön.

Taustamuuttujiin peilaten ikäryhmistä kriittisimpiä olivat 30-40 vuotiaat, selkeästi positiivisimpia alle 30-vuotiaat. Esimiestyön heikoimpana kokivat alle 2 vuotta talossa olleet, samoin vaikutusmahdollisuudet näyttäytyvät heikoimpana alle 2 vuotta talossa olleille. Projektityö vaikutti altistavan vahvasti negatiivisille kokemuksille, esimerkiksi ymmärrys työn odotuksista ja tyytyväisyys työyhteisöön olivat merkittävästi muita heikompia. Lisäksi selvisi, että esimiehet kaipaavat tukea esimiestyöhön, edellytykset tehdä työ hyvin koetaan muita huonommaksi ja työstä palautuminen oli myös merkittävästi huonompaa kuin muilla taustaryhmillä. Kokonaisuutena huolestuttavimpia teemoja (eniten negatiivisia arvioita saaneita) olivat työstä palautuminen yleisesti, työhön ja työympäristöön vaikuttamismahdollisuudet sekä esimiestyöhön liittyvät teemat (Keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti työhöni liittyvistä tavoitteista ja odotuksista/Koen saavani esimiehelläni tukea ammatilliseen kehittämiseeni/Saan esimiehelläni kehittävästä palautetta työstäni/Koen palkitsemisen esimieheni taholta oikeudenmukaiseksi).

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusosuus

Laadullinen tutkimus perustui vahvasti kyselystä saatuun sanalliseen palautteeseen ja lisäksi kyselyn pohjalta tehtyihin eri henkilöstöryhmien tarkentaviin haastatteluihin. Sanallinen palaute jaoteltiin prosessin mukaisesti koskemaan perehdytystä, osaamisen

johtamista, palautteen antamista, kehittämistä, palkitsemista ja koko suorituksen johtamisen prosessia yleisesti.

Perehdyttämisen osalta kehitettävää koettiin löytyvän perehdytysmateriaaleista ja -aikatauluista sekä matriisiorganisaation myötä tulleista haasteista. Yhtenä suurena teemana esiin nousi ylempien toimihenkilöiden perehdyttäminen ja sen erilaiset vaatimukset tuotannolliseen työhön verrattuna. Samaa teemaa sivuten, koettiin ettei ole perehdytystä, kuinka toimia itseohjautuvana toimihenkilönä.

Osaamisen johtamisen alla ehdottomasti suurimpana esiin nousi kokemus liian suuresta työkuormasta. Lisäksi epäselvyyttä aiheuttivat työnkuvat/roolit sekä tavoitteet ja vaatimukset. Epävarmuutta aiheutti myös osaltaan uralla eteneminen ja sen mahdollisuudet. Matriisiorganisaation haasteet ilmenivät myös ongelmina työnohjauksessa ja oman työn priorisoinnissa.

Palautteen annossa esiin nousi varovaisuus. Ensinnäkin siinä mielessä, että henkilöstö kaipasi enemmän nimenomaan kehitettävää palautetta. Toisaalta huolestuttavana kommenttina siitä, että palautetta ei uskalleta antaa. Palautteen annon alle voi laskea myös kommentin henkilöitymisen liiallisesta varomisesta. Tällä viitattiin sisäiseen poikkeamankäsittelyjärjestelmään.

Kehittämisessä esiin nousi kehitystyön arvostuksen puute. Organisaatioissa kehitysprojektit suoritetaan oman työn ohessa, jolloin varsinainen työ menee aina kehityksen edelle. Ongelma ilmenee myös kehitysprojektien loppuun saattamisessa. Monesti kiireessä projektin yhteenveto jää tekemättä ja näin ollen kehityksen kannalta kriittiset opit jäävät saamatta ja käsittelemättä.

Palkitsemisen ongelmissa korostuu myös matriisiorganisaation haasteet. Kun työn teettäjiä on useammasta organisaatiosta, ei palkitsemisjärjestelmä taivu siihen, että tulospalkkaus tulisi useammasta kohteesta suhteessa panostettuihin tunteihin nähden. Lisäksi koettiin, että tulospalkkauksen kriteerit on viety niin kauaksi konkreettisesta tekemisestä, että yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tulospalkkionsa suuruuteen. Myös henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus palkkaan haluttiin nostaa esiin siinä mielessä, että henkilökohtaisia eroja ei riittävästi tuoda esiin palkkauksessa. Lisäksi muistutettiin, että palkitsemiseen olisi hyödynnettävissä muitakin keinoja kuin pelkkä palkka, mutta niitä ei käytetä.

Yleisistä johtamiseen liittyvistä ongelmista mainintoja saivat strategisen johtamisen puutteet sekä yksilöllisyyden huomiointi johtamisessa. Esille nostettiin myös esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuus/sopimattomuus esimiestyöhön ja mainittiin ettei

johtamisen koulutukset ole pakollisia, jolloin koulutuksissa käyvät vain ne, keillä oikeasti on halua itseään kehittää. Suurimman painoarvon sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa sai esimiestyölle käytettävissä olevan ajan vähyys. Lisäksi useammassa vastauksessa peräänkuulutettiin kokonaisuuden hallintaa/näkemystä.

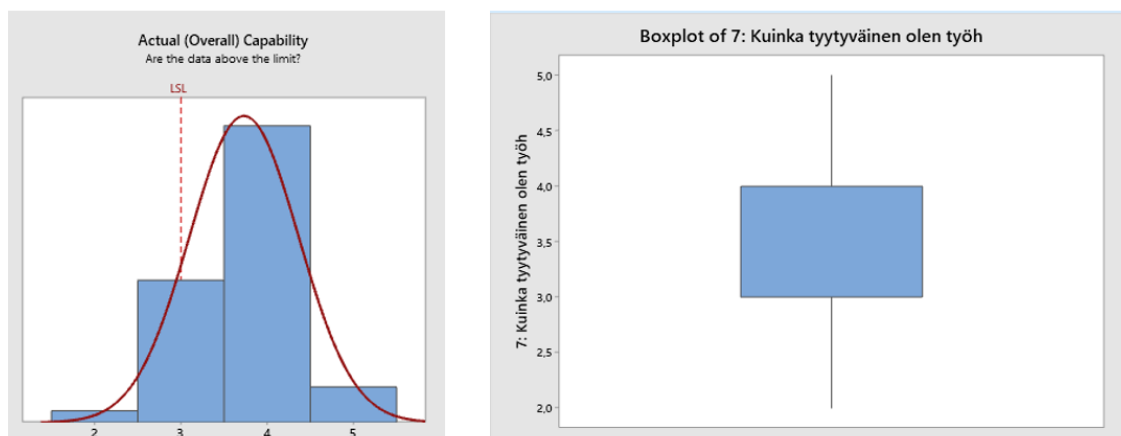
5.2 Analyysi

5.2.1 Kvantitatiivinen tutkimusosuus

Numeerisen datan pohjalta tehdyt tarkat analyysit on luovutettu tuotekehitysorganisaation käyttöön jatkotoimenpiteitä varten. Alla (kuvio 10) on kuitenkin esimerkki kyselyn datan perusteella tehdyistä analyyseistä. Huomioitavaa on, että kyseinen kysymys on nostettu tarkasteluun ainoastaan sen keskeisen roolin kautta.

Kuinka tyytyväinen olen työhöni

- Vastausten keskiarvo 3,7
 - Alle 30 vuotiailla 4,1
- Negatiivisia (vastaus 1 tai 2) ääniä ainoastaan 2,5%
- Neutraaleja ääniä joukosta kuitenkin 30% eli potentiaalia parempaan on
- Nostettu listalle, koska on keskeinen kysymys tutkimusaiheen sisällä



KUVIO 10. Data-analyysi numeerisen datan pohjalta

Analyyysin pohjalta hajonta näyttää erittäin hyvältä sen huipun keskittyessä positiiviselle puolelle. Ainoatakaan erittäin huonoa arvosanaa ei kyseisestä kysymyksestä annettu ja lievästi negatiivisiakin ainoastaan 2,5%. On hyvä kuitenkin huomioida, että neutraalien äänien osuus on 30%, joten parannettavaakin löytyy. Lisäksi positiivisena huomiona, että taustamuuttujista alle 30-vuotiaiden kohdalla tyytyväisyys omaan työhön on erittäin

korkealla tasolla. Kuvaajien tekoon on käytetty Minitab-ohjelmaa, jolla tuloksien hajontaa saadaan visualisoitua niin histogrammin kuin boxplot-kuvaajan muodossa.

Numeerisen datan tulkinnassa korostuivat ihmisten erilaiset lähtökohdat ja vastauksena tähän teoriaosuutta on kasvatettu erityisesti erilaisuuden johtamisen osalta. Kehittämissuunnitelmassa erilaisuus korostui niin ikäryhmissä kuin työn luonteessakin. Teoriassa käsitellyt sukupuoli ja kulttuuritaustaa ei otettu mukaan tämän projektin taustatietoihin henkilöitymisen välttämiseksi.

5.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusosuus

Sanallisen datan perusteella on tehty juurisyysanalyysit, joiden tarkoituksena on löytää kehityskohteita itse prosessista. Nämä analyysit on kokonaisuudessaan luovutettu prosessin omistajalle. Seuraavassa käsitellään esiin nousseita asioita yleisellä tasolla.

Kyselyssä esiin tulleet perehdyttämisen ongelmat liittyivät suurilta osin matriisiorganisaation haasteisiin. Kun esimies on fyysisesti kaukana, taustalla tulisi olla vahvat perehdytysprosessit, jotka varmistavat perehdytyksen laadun. Toisaalta taas ongelmia voidaan nähdä siinä, että perehdytysprosessi on sama kaikille henkilöstöryhmille, niin työntekijälle kuin ylemmälle toimihenkilöllekin, työn tyyppi on kuitenkin hyvin erilainen. Työntekijän työ on vahvasti ohjeistettua, mutta vaativissa asiantuntijaroleissa korostuu itseohjautuvuus. Työn luonne tulisi ottaa paremmin huomioon perehdytysuunnitelmaa laatiessa ja räätälöidä suunnitelma henkilökohtaiseksi. Juurisyissä korostuikin juuri itsensä johtamisen merkitys. Tämän takia itsetuntemus ja itsensä johtaminen on nostettu perustutkimuksen kohteeksi ja sen teoriaosuutta kasvatettu tässä työssä. On huomioitava, että perehdytys ja perehtyminen on asiantuntijaorganisaatiossa yleensäkin kaksiteräinen miekka. Asiantuntijatehtävät voivat monesti olla sellaisia, että varsinaista työhön perehdyttäjää ei organisaatiosta löydy, koska työ on niin ainutlaatuista. Tällöin uuden asiantuntijan itsensä johtamisen taidot korostuvat entisestään, jotta hän pystyy itsenäisesti hakemaan tietoa ja kehittämään osaamistaan kohti tavoitteitaan.

Kyky priorisoida vaatii taustalleen kokonaisnäkemystä. Jos ei ole ymmärrystä siitä, kuinka asiat toisiinsa linkittyvät, on mahdotonta priorisoida tehtäviään tehokkaasti. Tämä vaatii siis itsensä johtamisen lisäksi kompleksisuuden ymmärrystä, joka vielä korostuu matriisiorganisaation myötä. Nämä samat ongelmat heijastuvat myös työkuormaan. Kun työkuorma koetaan liian suureksi, taustalta löytyy usein juuri itsensä johtamisen ja stressinsäätelyn haasteita. Yksilötasolla työkuormaan voi vaikuttaa vain juuri sen verran kuin omilla henkilökohtaisilla resursseillaan on mahdollista. Mikäli työtä on yhdelle ihmiselle liikaa, työkuorma ei kuitenkaan alene koskaan. Tällöin ongelman juurisyys löytyy resurssoinnista, delegoinnista

tai itsetuntemuksesta. Resurssoinnista siinä mielessä, jos työn määrä ei kohtaa siihen varattuja resursseja. Delegoinnista silloin, jos työn määrä on epätasapainossa resurssiryhmän sisällä. Itsetuntemuksesta silloin, jos ei osata sanoa ei ylimääräiselle työlle. Liiallisen kuormituksen syyt harvoin ovat työntekijässä itsessään, mutta hän joutuu kokemaan siitä aiheutuvat paineet. Tämän takia ensiarvoisen tärkeää olisi tunnistaa kuormitus itsessään tai ympäristössään ja hallita sitä, jotta stressi ei pääsisi pitkittymään. Tietoisuus siitä mitä itse kykenee hoitamaan, auttaa hallitsemaan stressiä. Ihmiseltä ei voi odottaa yhtään enempää kuin mihin hänen omat henkilökohtaiset valmiutensa antavat myöten. Tämä kaikkien esimiesten tulisi aina muistaa. Tärkeää on myös se, että jokaisella nämä valmiudet ovat erilaiset eli jokaisen työsuoritus on yksilöllinen ja näin ollen myös työntekijään kohdistettujen odotusten/vaatimusten tulisivat olla yksilöllisiä.

Kaksi vuotta sitten toimintamallimuutoksen yhteydessä roolit standardoitiin ja työnkuvat muotoutuivat työnimikkeeseen mukaan. Käytännössä näin massiivinen työn standardointi vaatisi moninkertaiset resurssit, johon ei taloudellisten rajoitteiden myötä ole mahdollisuutta. Tämä on koettu ongelmaksi, sillä nykyisin samalla työnimikkeellä voidaan tehdä hyvinkin erilaisia töitä. Osaamisen johtamisessa huomioitavaa olisikin selkeä tavoitteiden asetanta ja odotuksien kommunikointi joko suoraan työnkuvan/roolien kautta tai sitten erikseen esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Samassa yhteydessä tulisi panostaa myös tulevaisuuden mahdollisuuksien näkyväksi tekemiseen, koska sillä voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen. Yleisestikin tulisi kuunnella työntekijää ja tarjota hänelle mahdollisuuksien mukaan mielekästä työtä.

Kehittävän palautteen vaatiminen ilmiönä viittaisi sukupolvenvaihdokseen organisaation sisällä. Kuten aiemmin teoriassa esitettiin, mitä nuorempiin sukupolviin mennään, sitä tärkeämmäksi henkilökohtainen kehittyminen koetaan. Huolestuttavaa sitä vastoin on, jos kehittävä palautetta ei jostain syystä uskalleta antaa. Tämä kertoo vastaanottavan henkilön heikosta itsehallinnan tasosta. Palautteen vastaanotto vaatii kykyä itsereflektioon ja halua kehittyä myös ihmisenä, eikä ainoastaan työntekijänä. Myös tässä korostuu teoriaan sisällytetyn itsetuntemuksen merkitys. Palautteen annon alla sivuttiin myös poikkeamakäsittelyä. Nykyinen toimintamalli velvoittaa kaikenlaisten läheltä piti tilanteiden raportointiin niin itse työn kuin toiminnankin osalta. Tämä malli perustuu vahvaan luottamukseen ja siihen, että ketään yksittäistä henkilöä ei tulisi pystyä tunnistamaan raporteista. Valitettavasti kääntöpuolena on se, että tällöin myöskään juurisyytä tapahtumien takana ei välttämättä voida löytää. Prosessissa tulisi ymmärtää se, että inhimillinen virhe itsessään on hyvin harvoin juurisyy. Syyt menevät yleensä paljon syvemmälle, mutta prosessin on kuljettava kuitenkin henkilön kautta. Tämän takia henkilöitymisen liika varominen on haitallista. Sitä vastoin tulisi

panostaa avoimeen kulttuuriin, jossa yksittäinen henkilö voi luottaa siihen, ettei juurisyysselvitystä tehdä hänen etujaan vastaan, vaan yhteisen hyvän eteen.

Kehittämistyön arvostuksen puute ei ole yksittäisen organisaation ongelma, vaan priorisointi ja kriittiset kehityshankkeet tulisi huomioida jo strategiassa. Lisäksi projektin yhteenvedon tulisi aina sisältää myös reflektio, jotta jatkuvalla kehitykselle voitaisiin luoda edellytykset.

Kun työn teettäjiä on useammasta organisaatiosta, palkitsemisella vaikutetaan töiden priorisointiin. Palkitseminen tulisi tapahtua sitä kautta, mitä henkilön töistä halutaan priorisoida suhteessa muihin. Mikäli henkilön tekemä tuotannon työn tukeminen nähdään prioriteeteissa korkeampana kuin tuotekehitysorganisaation teettämä projektityö, olisi ehkä syytä miettiä pitäisikö ko. henkilön tulospalkkaus tulla tuotannosta. Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus palkkaan tulisi olla varmistettu palkkausjärjestelmän puitteissa, mutta silti sitä ei koeta oikeudenmukaiseksi. Tässä voi olla tautalla teoriassakin esitetty power law -jakauma (5 prosenttia tekijöistä muodostaa 26 tuloksesta). Tällöin huippusuorittajien kohdalla henkilökohtainen pisteytys ei ehkä enää riitäkään, vaan tulisi miettiä vaihtoehtoisia palkitsemisenmuotoja. Toisaalta, jos palkitseminen perustuu pelkästään tulokseen, niin kuka haluaa enää pitkäjänteisesti kehittää mitään? Tai kuinka palkitaan ne, jotka eivät itse tee tulosta, mutta mahdollistavat sen muille? Perustana kaikelle tulospalkkaukselle tulisi kuitenkin olla se, että niihin on mahdollista myös yksilötasolla vaikuttaa. Lisäksi olisi hyvä muistaa, että palkitsemisen muotoja on muitakin kuin pelkkä palkka. Kuten teoriassa viitattiin, tässä voi käyttää mielikuvitusta ja innovoida myös täysin uusia tapoja. Jokaisella ihmisellä on taustallaan eri motivaattorit, yksi palkitsemisenmuoto ei välttämättä sovi optimaalisesti kaikille. Palkitsemisen taustalla kannattasi myös miettiä sitä, halutaanko henkilöstöä palkita poikkeuksellisista työsuorituksista silloin, kun se tarkoittaa yksilön taholta jatkuvaa joustoa ja venymistä. Eettisesti ajatellen tämä on hieman kyseenalaista, sillä samalla tuetaan myös henkilöstön työuupumusta, johon jatkuva yksipuolinen joustaminen eittämättä yksilön ajaa. Tulisi ehkä miettiä kuinka palkitsemisessa huomioidaan entistä paremmin myös hyvinvointi ja yksilön vastuu itsestään (henkilö, joka tekee työtä tasaisesti ja pitää samalla huolta itsestään ja näin ollen myös työnteon edellytyksistä jatkossakin).

Johtamisessa korostuivat yksilöllisyyden huomiointi ja esimiehen edellytykset tehdä työnsä hyvin. Esimiehen rooli on tuotekehitysorganisaatossa oman työn ohessa toteutettava rooli. Siihen pätevät hyvin pitkälti samat ongelmat kuin kehitystyöhönkin. Esimiestyössä ajankäyttö ongelmat ehkä vielä korostuvat, koska se nähdään järkiperusteisesti ja tulospohjalta ajateltuna pelkkänä kuluna. Näinhän se tässä hetkessä tarkasteltuna onkin, mutta panostamalla esimiestyöhön voidaan vaikuttaa työntekijöiden psykologiseen pääomaan,

esimerkiksi motivaatioon, merkityksellisyyden kokemukseen jne. Nämä puolestaan tutkitusti vaikuttavat työtehoon, sitoutumiseen ym. organisaation kannalta positiivisiin asioihin. Myös strategisen johtamisen tärkeyttä on sivuttu kautta teoriaosuuden, vaikka sille ei omaa kappalettaan olekaan. Tämä on luonnollista siksi, että strategisen johtamisen ei tulisi lainkaan olla erillinen toimintonsa, vaan sen tulisi kuulua sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen. Lisäksi esimiestyöhön liittyen on kyseenalaistettu esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuus esimiestyöhön. Kuten teoriassakin on mainittu, ei ole yhdenlaista tapaa olla hyvä johtaja. Hyvä johtajuus on pitkälti itsetuntemuksen, ihmistuntemuksen ja vuorovaikutuksen summa. Siinä mielessä esimiehen soveltuvuus voidaan kyseenalaistaa, jos hänellä ei ole minkäänlaista kykyä itsereflektioon ja kriittiseen itsetarkasteluun. Mikäli johtaja ei ole halukas oppimaan ja kehittämään näitä taitoja, on hänen hyvin vaikea toimia asemassaan menestyksekkäästi. On muistettava, että esimiestyöstä puhuttaessa, asiakas on kuitenkin aina työntekijä ja esimiehen työ on tuottaa palvelua asiakkaalleen. Toki eettinen johtajuus vaatii, että esimiehen on huomioitava tässä myös vastuu organisaatiolleen ja ympäristölleen, joten pelkästään asiakasta miellyttämällä roolista ei selviä. Johtamiskoulutuksen pakollisuus nousi myös keskusteluun. Kun koulutus ei ole pakollista, siellä käyvät ainoastaan ne, keillä on muutenkin halu kehittää itseään. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa sitä, onko sellaisella henkilöllä edes edellytyksiä toimia esimiehenä, jolla ei ole myös halua kouluttautua esimiehenä?

5.2.3 Kirjallisuuskatsauksen ja kehittämisprojektin yhtymäkohdat

Johtamisen kokemuksen perusta luodaan eettisillä arvoilla. Ja kuten Heiskanen & Salo (2007) toteavat, eettinen johtaminen on lisäksi myös tehokasta, sillä oikeudenmukaisen ihmisten johtamisen lisäksi on huomioitava myös eettinen vastuu yritykselle, ympäristölle, yhteiskunnalle jne. Projektin lähtökohdissa johtamisen etiikkaa haluttiin tuoda esiin valitsemalla johtamisen eettisyyden kannalta oikeat mittarit. Ihmisten johtamisen kannalta tämä tarkoittaa henkilöstötyytyväisyyttä, yrityksen johtamisen kannalta vaihtuvuutta ja positiivista taloudellista tulosta. Sekä ihmisiä että yritystä huomioi lisäksi sairauspoissaolot.

Lisäksi, jotta voi ymmärtää ihmisten kokemuksia, on ensin ymmärrettävä kokemuksellisuuden käsite. Kuten Tökkäri (2019; 2012) teksteissään toteaa, nyky maailman tehokkuusajattelun keskellä voi olla vaikeaa hahmottaa yksilöllisiä kokemuksia ja niiden merkitystä organisaatiolle. Lopulta organisaatio kuitenkin elää ainoastaan ihmisten kokemusten kautta. Ihmisten yksilöllistä kokemusmaailmaa ei siis missään nimessä tulisi väheksyä. Kokemuksellisuuden ymmärtäminen on kuitenkin monille hankala käsite rationaalisessa ja faktoihin pohjaavassa kulttuurissa ja sen mittaaminen on myös hankalaa. Tässä

nimenomaisessa kehittämisprojektissa kokemuksellisuus on kuitenkin otettu huomioon jo kysymysten asettelussa.

Johtamiskokemuksen kannalta erityisen tärkeää olisi olla tietoinen ihmisten työkäyttäytymisen taustalla olevista psykologisista tekijöistä. Tämä kävi ilmi myös kehittämisprojektin tuloksista. Hyvältä johtajalta vaaditaan hyvää tilannetajua ja kykyä lukea ja tulkita psykologisia heikkoja signaaleja, jotta hän voi ymmärtää johdettaviensa käyttäytymistä ja reaktioita. Nykypäivän hetkisessä tietotyössä erityisesti stressireaktioiden tunnistaminen ajoissa voi pelastaa loppuun palamiselta ja pitkiltä sairauslomilta. Tämä luonnollisesti on sekä yksilön, työyhteisön että yrityksen etu.

Kehittämisprojektin kautta nousi esiin myös itsensä johtamisen merkitys asiantuntijatyössä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin osalta. Kuten muun muassa Sydänmaanlakka (2010) kirjassaan *Älykäs itsensä johtaminen* toi ilmi, niin itsensä johtamisessa on kyse paljon laajemmasta kokonaisuudesta kuin vain oman työn johtamisesta. Nykyaajan esimiehen tulisikin ehkä miettiä sitä, kuinka saadaan sovitettua työtä ja muuta elämää mahdollisimman sujuvasti ja saumattomasti yhteen. Aiemmin on totuttu ajattelemaan, että töitä tehdään klo 8-16 ja muun ajan yksilö voi käyttää haluamallaan tavalla. Jos kuitenkin halutaan tukea ihmisen eheyttä ja hänen kykyään itsensä johtamiseen, tulisi henkilö nähdä kokonaisuutena, jonka elämässä työ on vain yksi osa-alue. Kuten Mellanen & Mellanen (2020) totesivat, nykyajan työntekijät arvostavat suuremmissa määrin vapautta ja joustavuutta työn ja muun elämän välillä, rahan ja pitkän työuran sijasta. Tämä tulee varmasti olemaan kilpailuvaltti markkinoilla, jolla ammattilaiset tullaan tulevaisuudessa sitouttamaan.

Toinen projektin puitteissa esiin noussut pääteema on moninaisuuden johtaminen. Jo erilaisuuden näkyväksi tekeminen lisää tietoisuutta, mutta ilman tiedon sisäistämistä sitä ei saada käytäntöön. Kuten Ajanko (2016) toteaa, erilaisista testeistä ja malleista ei ole mitään hyötyä, elleivät ne laukaise yksilön itsereflektiota. Johtamisen kokemuksen kannalta oleellista olisi kuitenkin ymmärtää yksilöllisyys kokemusten taustalla ja hyväksyä se tosiasia, että se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle. Johtaminenkin tulisi siis räätälöidä yksilön mukaan.

Kuten Sydänmaanlakka (2012) toteaa: suurin osa suorituksen johtamisesta on päivittäisjohtamista. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä on yhtä kuin ihmisten johtaminen. Johtaminen saikin odotetusti paljon palautetta myös projektityön tiimoilta. Siinä korostuivat juurikin kaikki ihmiskeskeisen johtajuuden teemat. Perehdytyksen osalta pääteemana esiin nousi yksilöllisyys. Kuten Eklundkin (2018) esittää, perehdytysuunnitelmat tulisi aina räätälöidä yksilön mukaan ja perehdytykselle tulisi varata riittävä aika. Lisäksi itsensä johtamisen

koulutus tukisi asiantuntijatyöhön perehtymistä ja ottaisi painolastia esimiehiltä. Työn ja osaamisen johtamisessa avainasemassa olisi toimiva työnohjaus ja/tai työn delegointi, kuten myös tutkimustuloksista selviää. On huomioitava, että työn delegointi on itse asiassa monivaiheinen prosessi pelkän työnsiirron sijaan, kuten myös Mellanen & Mellanen (2020) kuviossa 4 esittivät. Oleellista on se, kenellä on aikaa tehdä työ. Kehittämiprojektin tuloksista päätellen, tämä kuitenkin unohtuu usein. Palautteen annossa, itse asiassa oleellisempaa kuin itse palautteen anto, on osata ottaa palautetta vastaan (Mellanen & Mellanen 2020, 281-282). Tämä ilmeni myöskin tuloksista. Kehittämisen prosessivaiheessa arvostus tai sen puute nousi pääteemaksi. On muistettava, että kehittämisen mukana kulkee myös kehittyminen. Aina kun kehitetään uutta, se vaatii oman prosessinsa ja oman oppimiskäyränsä. (Kamensky 2015, 187.) Palkitsemisessa on tulosten mukaan unohtunut se, mihin palkitsemisella oikeastaan halutaan vaikuttaa. Kuten Hakonen & Nylander (2015) ilmaisivat, palkitsemisella tulisi ohjata työtä haluttuun suuntaan ja jokaiselle tulisi olla selvää mitkä palkitsemisen perusteet ovat.

Johtamistyö on hyvin vaativaa, sillä yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka olla hyvä johtaja, ei yksinkertaisesti ole (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 313). Kaikki perustuu lopulta vain aitoon kiinnostukseen ja haluun ymmärtää sekä itseään että johdettaviaan sekä vuorovaikutukseen näiden kahden välillä. Lisäksi suuntaamalla huomion asioiden sijasta ihmisiin päästään jo henkilöjohtamisessa pitkälle.

5.3 Suositukset jatkotoimenpiteille

Perehdyttämisen osalta olisi suositeltavaa, että esimieskoulutus tulisi käydä aina ennen kuin uusi esimies aloittaa toimessaan, tällä varmistetaan työn edellytykset alusta alkaen. Lisäksi tulisi määritellä paikkakuntaan yleisperehdyttäjät, joilla toisaalta voidaan keventää esimiehen kuormaa perehdytyksen osalta ja toisaalta taata perehdytyksen laatu muilla paikkakunnilla toimiville työntekijöille. Lisäksi perehdytysprosessia tulisi tarkastella ja mahdollisesti eriyttää tuotannon ja toimihenkilöiden prosessit toisistaan, vähintäänkin huomioida eroavaisuudet paremmin henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa tehdessä. Lisäksi itsensä johtamisen koulutusta suositellaan sisällytettäväksi asiantuntijoiden perehdytykseen.

Osaamisen johtamiseen suositellaan työnohjausta, jolla esimies voi seurata yksittäisten henkilöiden kuormitusta, ja havaita ylikuormituksen ajoissa. Epäselvät työnkuvat ja roolit, jotka uusi toimintamalli toi mukanaan, tulisi voida avata tarkemmin vähintäänkin työntekijälle itselleen, jotta jokainen tietäisi henkilökohtaiset vastuunsa ja sen mitä häneltä odotetaan. Urasuunnitteluun tulisi panostaa tai vähintäänkin tuoda henkilökohtaiset

mahdollisuudet uralla etenemiseen esiin, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Hyödyllistä voisi olla tehdä yleinen urakehityskaavio, jossa näkyisi millaisia vaatimuksia mihinkin työtehtävään kohdistuu. Mitkä ovat esimerkiksi koulutus- ja työkokemusvaatimukset minkäkin tyyppiseen tehtävään, jotta työntekijä voi suunnata omaa oppimistaan tavoittelemansa työtehtävän mukaiseksi. Kehityskeskustelulomakkeeseen voitaisiin pienillä muutoksilla tuoda niin yksilöä kuin organisaatiotakin palvelevia ominaisuuksia sisällyttämällä lomakkeeseen esimerkiksi koulutustarpeita kartoittava monivalintakysely, jonka dataa voitaisiin käyttää organisaatiolaajuisten koulutusten suunnittelussa. Samalla tavalla saataisiin luotua myös organisaation osaamismatriisi, tekemällä kehityskeskustelun yhteydessä monivalintakysely osaamisesta ja keräämällä tiedot organisaation käyttöön laajemmin. Oman työn priorisoinnin kannalta suositeltavaa olisi asiantuntijoille räätälöity itsensä johtamisen koulutus.

Palautteen annossa korostuvat kyky antaa palautetta, mutta myös kyky ottaa sitä vastaan. Erityisesti esimiesten tulisi pystyä ottamaan palautetta vastaan provosoitumatta siitä. Kyseilyn vastausten perusteella näin ei ole kuitenkaan aina tapahtunut. Siksi suositellaan, että esimieskoulutuksissa painotettaisiin myös psykologista puolta, jotta esimiesten kyky vahvistaa resilienssiään kasvaisi. Myös moninaisuustietoutta tulisi kasvattaa, jolloin erilaisten ihmisten erilaiset kyvyt/halut palautteen antoon liittyen tulisivat paremmin esille. Palautteen annon alla sivuttua henkilöitymisen varomista voisi lähestyä yrityskulttuurin kannalta. Mikäli kulttuuri on avoin, ei ongelmaa pitäisi olla. Tämä tosin ei ole enää yksittäisen johtajan alla, vaan vaatii yrityksen johdon strategisia toimenpiteitä kohti avoimempaa yrityskulttuuria.

Kehittämistyön arvostus on myöskin hyvin pitkälti strateginen valinta, siihen ei yksittäisen esimiehen/johtajan toimilla voi kovinkaan paljon vaikuttaa. Myös kehitysprojektien loppuunsaattamisen ongelmat liittyvät vahvasti edelliseen. Toisaalta tulisi panostaa vähintäänkin siihen, että jokaisen projektin yhteenvedon tulisi sisältää jonkinlainen reflektio, jotta edes edellytykset jatkuvalla kehitykselle olisivat kunnossa. Lisäksi suositellaan otettavaksi käyttöön matalan kynnyksen aloitekanavaa, josta toimintaa kohtaan tehdyt aloitteet menevät määritellyille innovaatiovastaaville, eivätkä jää yksittäisen esimiehen käsittelyyn varaan.

Palkitsemisen ja erityisesti tulospalkkauksen kohdistuksia olisi tarkasteltava uudelleen. Olisi analysoitava tarkemmin mikä toimii milläkin osastolla/tiimillä parhaiten henkilö-, tiimi- vai projektikohtainen palkitseminen, jotta toimintaa voitaisiin palkitsemisen keinoin ohjata tuloksellisempaan suuntaan. Vähintäänkin olisi konkretisoitava henkilötasolla, kuinka jokainen voi tulospalkkioonsa vaikuttaa. Lisäksi suositellaan henkilökohtaisen palkanosuuden tarkastelua säännöllisin väliajoin kirjattavaksi prosessiin, jotta voidaan taata, että kaikilla on ylipäänsä samat edellytykset henkilökohtaisen osuuden nousuun, eikä se jää riippuvaiseksi

esimiehen halusta/ajasta ajaa asiaa eteenpäin. Lisäksi esimiesten tulisi olla selvillä mitä muita mahdollisia palkitsemismuotoja he voivat palkan lisäksi käyttää.

Johtaminen itsessään sai luonnollisesti paljon palautetta ja sen tueksi suositellaan seuraavia toimenpiteitä. Nykyisten esimiesten ominaisuuksien soveltuvuus esimiestyöhön varmistetaan persoonallisuustestein ja esimiehenä toimimisesta tehdään kelpuutuksen alaista, jolla varmistetaan esimiestyön taso. Esimieskoulutukset määritellään pakollisiksi, jolla varmistetaan esimiehille edellytykset toimia tehtävässään myös jatkossa ja samalla varmistetaan tasainen esimiestyön laatu johdettaville esimiehestä riippumatta. Esimieskoulutusten sisältö tulisi lisäksi räätälöidä henkilöstökyselyissä esiin nousseiden ongelma-alueiden mukaan. Tämän työn pohjalta näitä alueita olisivat itsensä johtaminen, strateginen johtaminen ja stressinhallinta. Esimiestyölle luodaan myös mittari, jolla esimiestyön laatua seurataan säännöllisesti. Lisäksi, esimiesten kohdalla, esimiestyö priorisoidaan muun työn edelle niin, että henkilöjohtamiseen varataan vähintään 50% työajasta. Siteeratakseni Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasta: ”Jos johtajan ajasta alle puolet on varattu ihmisille, on rehellistä tunnustaa, että ihmiset eivät ole johtajan tärkein prioriteetti” (Savaspuro 2019, 49).

Muista yleisistä aiheista työnohjauksen koulutusta suositellaan järjestettäväksi koko asiantuntijaorganisaatiolle säännöllisesti. Työnohjauksella tarkoitetaan tässä nimenomaan työnohjauksen periaatteita (lean-ymmärrys), ei työnohjauksen työkalua itsessään. Näiden periaatteiden ymmärrys laskee jo itsessään työn kuormituksen kokemusta. Lisäksi tiimityöskentelyä/-taitoja voisi olla hyödyllistä tukea koulutuksen keinoin, jotta tiimityötä voitaisiin edistää soolosuoritusten sijaan. Esiin nostettiin myös mahdollisuus sisäisen koulutusorganisaation vahvistamisesta esimerkiksi kirjaamalla koulutusvastuu johtajien/erityisasiiantuntijoiden työnkuviin, jolloin tieto saataisiin jaettua laajemmalle ja samalla varmistettaisiin myös johtajien osalta jatkuva uuden oppiminen. Korkean tason suosituksena henkilöstön tyytyväisyys haluttiin linkitettävän suoraan yrityksen strategiaan tukemaan ”pehmeiden arvojen” huomiointia yrityskulttuuria kehitettäessä.

6 OPINNÄYTETYÖN ITSEARVIOINTI / REFLEKTIO

Työn tavoitteena oli taata tasapuolinen esimiestyö henkilöstä riippumatta ja parantaa esimiestyön/johtamisen kokemusta ja tällä tavoin vaikuttaa työtyytyväisyyteen, vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Tätä tavoitetta ei ole toistaiseksi saavutettu, sillä toimenpiteiden implementointi on vielä kesken. Sitä vastoin opinnäytetyölle esitetty tavoite tuottaa tutkimustietoa ihmislähtöisestä näkökulmasta, asialähtöisesti tarkasteltuna ja toteutettuna saavutettiin. Kokemuksen perusteella systemaattisen kehittämisen prosessi tulisikin ottaa käyttöön tarkasteltaessa erilaisia henkilöstötyytyväisyyteen liittyviä tuloksia myös jatkossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ”Kuinka parantaa johtamisen kokemusta asiantuntijaorganisaatiossa?” saatiin projektin tiimoilta toteutetusta kyselystä monta hyvää vastausaihiota. Juurisyyistä johdetuilla toimenpide-ehdotuksilla kysymykseen saatiin myös konkreettisia vastauksia. Näiden vastausten pohjalta räätälöitiin teoria osuus, joka on toki hyvin laaja, mutta vastaa jo osaltaan vaadittuihin toimenpiteisiin. Asiantuntijatyössä perinteinen, auktoriteetteihin perustuva johtajuus on menettänyt merkityksensä ja kyse on enemmän siitä, kuinka saadaan henkilöt motivoitua tehtäviinsä. Johtamisen eettisyys ja kokemuksellinen organisaatio ovat yleispätevää teoriaa modernin johtamisen taustalla, sitä vastoin psykologisen ymmärryksen tarve oli yksi esiin nousseita asioista jo kehittämisprojektin toimenpiteissä. Samoin teorian seuraavat luvut itsensä johtamisesta ja erilaisuuden johtamisesta ovat suora vastaus kehittämisprojektin tuloksiin. Erilaisuuden johtamisen merkitys huomattiin määrällisen tutkimuksen tuloksista. Mikäli katsotaan yksittäistä kysymystä vain sen keskiarvon tai vaikka hajonnankin mukaan, ei se kerro vielä vaihtelusta taustamuuttujia vasten. Tuloksia analysoitaessa esiin nousikin useita kysymyksiä missä ei keskiarvon tai hajonnan perusteella ollut mitään hälyttävää, mutta taustamuuttujia vasten tarkasteltaessa tietty ihmisryhmä nousikin esille. Tähän huomioon pohjaten moninaisuuden johtaminen haluttiin tuoda erityistarkasteluun teoriassa. Lisäksi itsensä johtamisen teoriaosuutta kasvatettiin laadullisen tutkimuksen tulosten pohjalta. Asiantuntijaorganisaatiossahan itsensä johtamisen merkitys kasvaa muutenkin, joten sen sisällyttäminen teoriaan on perusteltua jo lähtökohtaisesti.

Kehittämisprojektin tuloksien hyödynnettävyys toisenlaisessa toimintaympäristössä on kyseenalaista, sillä se pohjaa yksilön kokemuksiin ja on näin ollen pätevä vain kyseenomaisessa organisaatiossa. Sitä vastoin itse DMAIC-prosessin integrointi vastaavanlaisiin projekteihin on erittäin suositeltavaa. Lisäksi tuloksien pohjalta räätälöidyt teoriaosuudet ovat myös sellaisenaan päteviä missä tahansa organisaatiossa.

Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomi: Suomen liikekirjat ja tekijät.

Aviation yhteystiedot. s.a. Patria Oyj. WWW-dokumentti. [viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.patriagroup.com/fi/yhteystiedot/aviation-yhteystiedot>

Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. WWW-dokumentti. [viitattu 28.9.2020]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X>

Ciulla, J. 2006. The heart of leadership. Teoksessa Maak, T. & Pless, N. (edit.) Responsible Leadership. Oxon: Routledge. 17-32.

Colliander, A. Ruoppila, I. & Härkönen L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Dunderfelt, T. 1996. Naisen ja miehen maailma – Miten opin ymmärtämään toista sukupuolta. 1. painos. Vantaa: Pro Dialogia.

Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business to business services. Towards positively deviant performances. Espoo: Aalto University. Doctoral Thesis: 206.

Fischer, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Goleman, D. 2011. The Brain and Emotional Intelligence – New Insights. Northampton MA: More Than Sound LLC.

Green Belt Training. 2018. Tampere: Nordic Process Improvement Oy.

Gronow, A. & Kaidesoja, T. (toim.). 2017. Ihmismielen sosiaalisuus. E-kirja. Gaudeamus Oy. [viitattu 6.4.2020]. Saatavissa: <https://www.bookbeat.fi/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2011. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Heiskanen, E. 2009. Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna. Yritysetiikka 1/2009, 20-28.
- Heiskanen, T. 2014. Suurten ikäluokkien profiili. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 210-221.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Hintsa Performance & Mehiläinen. 2020. Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen. Webinaari 7.10.2020.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Jalonen, H. Uusikylä, P & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, P. & Syväniemi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 235-267.
- Jungner, M. 2017. Oma johtamiseni. Teoksessa Jabe, M. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. 19-23.
- Järvensivu, A. 2014a. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 19-34.
- Järvensivu, A. 2014b. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 35-40.
- Järvensivu, A. 2014c. Lamasukupolven profiili. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 239-254.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014a. Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutostokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 175-201.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014b. Pärjääkö menestyvä nainen? Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 260-293.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviprofiilit. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 202-209.

Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviaaltoteoria ja Suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet. Tampere: Tampere University Press. 41-59.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 91-121.

Lean Six Sigma DMAIC s.a. Quality Knowhow Karjalainen Oy. WWW-dokumentti. [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/six-sigma/dmaic/>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. JOHDA IHMISTÄ – Psykologiaa johtajille. E-kirja. Alma Talent Oy. [viitattu 4.4.2020]. Saatavissa: <https://wilma.finna.fi/saimia/>

Levanto, S. 2018. Itsensä johtaminen ja valmentaminen. WWW-dokumentti. [viitattu 4.4.2020]. Saatavissa: <https://psykologiaa.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/>

Liiketoiminnot s.a. Patria Oyj. WWW-dokumentti. [viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.patriagroup.com/fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

Lundell, S. Tuominen, E. Hussi, T. Klemola, S. Lehto, E. Mäkinen, E. Oldenbourg, R. Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Magee, D. 2007. How Toyota became #1. New York, USA: Penguin Group.

Maxwell, John. 2016. The 5 Levels of Leadership. WWW-dokumentti. [viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.johnmaxwell.com/blog/the-5-levels-of-leadership1/>

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöiksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 55-89.

Patria lyhyesti s.a. Patria Oyj. WWW-dokumentti. [viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.patriagroup.com/fi/tietoa-meista/patria-lyhyesti>

Patrian vuosikertomus 2018. 2019. Patria Oyj. WWW-dokumentti. [viitattu 17.11.2020]. Saatavissa: <https://www.patriagroup.com/fi/media/tiedotteet/2019/patrian-vuosikertomus-2018-julkaistu>

Perttula, J. 2012. Itsensä johtaminen. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 125-156.

Sajaniemi, N., Suhonen, E., Nislin, M. & Mäkelä, J. 2015. Stressin säätely - kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. [viitattu 5.4.2020]. Saatavissa: <https://masto.finna.fi/>

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet – johtamisen ytimessä. E-kirja. Talentum Media Oy. [viitattu 4.4.2020]. Saatavissa: <https://wilma.finna.fi/saimia/>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Shankar, R. 2009. Process improvement using Six Sigma: a DMAIC guide. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Six Sigman kehitysvaiheet s.a. Quality Knowhow Karjalainen Oy. WWW-dokumentti. [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/six-sigma/roolit/>

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012 Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 195-225.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019 Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, P. & Syväniemi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 201-233.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J.& Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 19-53.

Tökkäri, V. 2019. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, P. & Syväniemi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 15-38.

Varje, J. 2019. Millenniaalien perfektionistitaakka. Teoksessa Savaspuro, M. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. 84-87.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy

Liite 1. Kysely

Tämä kysely toteutetaan osana YAMK opinnäytetyötä, jonka tavoite on parantaa työtyytyväisyyttä ja esimiestyön kokemusta asiantuntijaorganisaatiossa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös yleisesti esimiestyön kehittämisessä. Vastaathan rehellisesti ja omien kokemustesi pohjalta. Kysely perustuu täysin yksilön kokemukseen, joten oikeita ja väriä vastauksia ei ole.

Kysely on anonymi eli vastaajan henkilöllisyys pysyy täysin salassa.

Taustatiedot

Ikä

- alle 30
- 30-40
- 40-50
- yli 50

Palvelusvuodet

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-15 vuotta
- yli 15 vuotta

Työn tyyppi

- Tuotantoa tukeva
- Projektityö
- Projektipäällikkö
- Esimies

Yksilö

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras arvosana

	1	2	3	4	5
Kuinka tyytyväinen olen työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä

Ymmärrän mitä minulta työssäni odotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen, että minulla on edellytykset tehdä työni hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

jos ei, miksi?

Koen työssäni onnistumisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen työni merkitykselliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen työni riittävän haastavaksi osaamiseeni nähden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen palautuvani työstäni hyvin (vrt. liiallinen stressi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen voivani vaikuttaa työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen voivani vaikuttaa työympäristööni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Olen avoin muutoksille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Annan palautetta muille työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Olen sitoutunut työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mikä minua työssäni motivoi?

Mikä hankaloittaa työtäni?

Muu kommentointi liittyen aiheeseen

Työyhteisö**Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras arvosana**

	1	2	3	4	5
Kuinka tyytyväinen olen työyhteisööni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä

Saan työyhteisöltä tukea työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen kuuluvani tärkeänä osana työyhteisööni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen voivani olla työyhteisössä oma itseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen työilmapiirin myönteiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen vuorovaikutuksen työyhteisössäni hyväksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Koen omien arvojeni ja asenteideni olevan linjassa työyhteisöni arvojen kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Uskallan nostaa esille vaikeitakin aiheita työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

jos en, miksi?

Ymmärrän oman osuuteni työyhteisön kehittämisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Vapaa kommentointi liittyen aiheeseen työyhteisö

Esimiestyö

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras arvosana

1 2 3 4 5

Kuinka tyytyväinen olen esimiestyöhön kohdallani

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 täysin erimielttä, 5 täysin samaa mieltä

Keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti työhöni liittyvistä tavoitteista ja odotuksista

Koen vuorovaikutuksen esimieheni kanssa hyväksi

Koen, että esimieheni on läsnä keskustellessamme

Koen saavani esimieheltäni tukea ammatilliseen kehittymiseeni

Saan esimieheltä positiivista palautetta työstäni

Saan esimieheltä kehittäväää palautetta työstäni

Koen, että esimieheni luottaa minuun

Koen, että esimieheni on kiinnostunut kehitysehdotuksistani

Koen palkitsemisen esimieheni taholta oikeudenmukaiseksi

Vapaa kommentointi liittyen aiheeseen esimiestyö

Nämä kysymykset VAIN esimiehille/projektipäälliköille:

Vastaa asteikolla 1-5, jossa 1 täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Haluan toimia esimiehenä/projektipäällikkönä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minulla on tarvittava osaaminen esimiestyöhön/projektipäälliköksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut koulutusta esimiestyöhön/projektipäälliköksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ymmärrän esimiehen/projektipäällikön vastuut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen vuorovaikutuksen helpoksi erilaisten ihmisten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen saavani riittävästi tukea esimiehenä/projektipäällikkönä toimimiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

jos ei, niin minkälaista tukea tarvitsisin?

Mikä minua esimiestyössä/projektipäällikkönä motivoi (= miksi haluan toimia esimiehenä/projektipäällikkönä)?

Vapaa kommentointi liittyen esimiehenä/projektipäällikkönä toimimiseen

Kiitos vastauksistasi!

