



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tulevaisuusjohtajuus: Hyvästä Rohkeaksi johtajaksi

Määttä, Tuija

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Tulevaisuusjohtajuus:
Hyvästä Rohkeaksi johtajaksi

Tuija Määttä
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Määttä, Tuija

Tulevaisuusjohtajuus: Hyvästä Rohkeaksi johtajaksi

Vuosi 2012 Sivumäärä 96

Kaikissa organisaatioissa strategian toteuttavat ihmiset, asioita tekevät ihmiset ja muutoksen aikaansaavat ihmiset. Työntekijät ovat avainasemassa toteutettaessa strategiaa ja tavoiteltaessa tuloksellista ja tehokasta toimintaa sekä kuvattua visiota. Mikäli organisaatiossa halutaan muuttaa työtapaa tehokkuudesta enemmänkin tuottavaksi, edellyttää se uutta ajattelu- ja toimintatapaa myös johtajilta ja tietoista johtamisen johtamista. Yksittäisen ihmisen eli yksilön osaamisesta, kyvykkyydestä, motivaatiosta ja resursseista tulee huolehtia, ja siihen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella. Yksilön tarpeiden ja tahtotilan selvittäminen johtamista ajatellen, edellyttää ihmisten välistä avointa vuorovaikutusta, toistensa tuntemista sekä jatkuvaa kehittämisen ja kehittymisen mallia niin johtajalta kuin johdettavaltakin.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee kokonaisvaltaista johtamista, ja tulevaisuudessa parhaalta johtajalta vaadittavia kyvykkyyksiä. Johtamisella käsitetään laaja-alaisesti erilaisia toimia, joten opinnäytetyö kuvaa osaa tästä kokonaisuudesta; miten tulevaisuudessa voidaan johtaa paremmin ihmisiä ja asioita. Johtajuutta voidaan myös joiltain osin jakaa organisaatiossa. Jokainen voi johtaa vähintäänkin omaa työtään sekä sitoutua yhteiseen päämäärään. Sen onnistuessa organisaatiossa voidaan puhua jaetusta johtajuudesta, johon kaikki organisaation jäsenet antavat oman panoksensa.

Tulevaisuudessa korostuu myös se, että johtamisen tulee palvella työn tekemistä eikä päinvastoin. Johtajan rooli ja johtajuus on siirtynyt, ja siirtyy, enenemässä määrin statuksesta tai asemasta palveluammattiksi. Innostaville liidereille on tilausta, jotka haluavat kehittyä ja kehittää johtajuuttaan ja nauttivat muiden onnistumisen mahdollistamisesta. Kuvaan työssäni tällaiselta johtajalta vaadittavia uusia taitoja, joiden rooli korostuu tulevaisuudessa muiden perinteisesti johtajalle asetettujen vaatimusten ja osaamisten rinnalla.

Tutkimuksellisen kehittämisosuuden tarkoituksena on tutkia, miten esimiehenä voin tukea ja johtaa yksilöä asiantuntijaorganisaatiossa parhaiten. Kehittämisosuus koostuu tutkimusosuudesta ja sen päätelmästä. Tutkimus on toteutettu vuoden 2011 aikana kansainvälisen yrityksen yhdessä asiantuntijatiimissä. Tutkimuskeinoina on käytetty laadullista tutkimustapaa. Kehittämishankkeen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla, henkilöstötutkimuksia analysoimalla sekä henkilökohtaisilla enneagrammi-persoonallisuustesteillä. Saatujen lopputulosten perusteella saan kyseisen tiimin esimiehenä arvokasta tietoa kehittääkseni omaa johtajuuttani ja esimiestyötäni paremmaksi, jotta voin paremmin tukea ja rohkaista johdettaviani onnistumaan omassa työssään.

Asiasanat: kokonaisvaltainen johtaminen, valmentava johtajuus, jaettu johtajuus, leadership, management, enneagrammi

Määttä, Tuija

Future Leadership: Growing to Venturesome Leader

Year	2012	Pages	96
------	------	-------	----

In every organization it is people who implement the strategy, those who manage and those who accomplish the changes. Employees play a key role in implementing strategy and vision, also when the goal is productive activity. When an organization wants to change its mode of operation from efficient to productive, the leaders of the organization will have to adopt a whole new way of thinking and operating, and also conscious leadership management. Good leadership may even have influence on the skills, abilities, motivation and resources of an individual, when these factors are consciously taken care of by the leader. In the name of good leadership it is important to find out the needs and the expectations of an individual. For a leader to succeed in this goal it is necessary to enable open communication, good relations, and continuous development on both management and operative level.

The theory section in this thesis focuses on total management and on the competences that are required from a good leader. Because management consists of a wide repertory of actions, this thesis describes one part of the repertory. It focuses on the question how to manage people and issues better in the future. Leadership can also be shared in some extent. Everyone can at least lead their-own work and commit to a common target. When this is accomplished, all the members of an organization will be able to give their share and shared leadership genuinely exists.

In the future management should serve work activity and not vice versa. The role of a leader and management has changed, and still is changing, from being a status to a service occupation. There is a need for leaders who have the urge to educate themselves and their leadership skills and also have the ability to enjoy enabling the success of others. In this thesis I have described the new skills that are required from such a leader. In the future these new skills will be highlighted besides the traditional requirements and competences set for a leader.

The research and analysis section in this thesis focuses on the following question: "how can a supervisor support and lead an individual in the best way in a professional organization?" The analysis section consists of research observations and its conclusions. The research was carried out during the year 2011 in a professional team that is part of an organization that operates internationally. The research method was used was qualitative. The material for the development project was gathered by using half structural individual interviews, analyzing employee researches and Enneagram personality tests. The outcome of the research and analysis has given me as a supervisor valuable knowledge in order to enhance my own leadership and supervisory skills. Thus I will have better ability to support and encourage my subordinates to gain success in their work

Keywords: Management, Leadership, Coaching, Shared leadership, Enneagram

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	8
1.2	Tavoite ja rajaus	8
2	Kokonaisvaltainen johtaminen.....	9
2.1	Managementtiä vai leadershipiä?	11
2.2	Johtamisen johtaminen - Managing leadership	13
2.3	Substanssiosaamisen merkitys johtamisessa.....	14
2.3.1	Substanssineutraliteetti.....	15
2.3.2	Strateginen kokonaisuusosaaminen	17
2.4	Johtamisen mittaaminen	19
3	Organisaation johtamisvoimat	21
3.1	Yhteisöllinen johtaminen	21
3.2	Jaettu johtajuus.....	24
3.3	Älykäs, innostunut, oppiva ja onnellinen organisaatio	25
4	Hyvästä rohkeaksi johtajaksi.....	27
4.1	Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa	30
4.2	Itsensä johtaminen.....	32
4.3	Valmentava johtajuus	33
4.4	Esimies valmentajana	35
4.5	Valmentava dialogi.....	36
4.5.1	Kysymisen, kuuntelun ja kuuntelemisen taito	37
4.5.2	Ääneen ajattelemisen ja ajatteluttamisen taito	38
4.5.3	Läsnäolon taito ja havainnointi	39
4.5.4	Reflektointi.....	39
4.6	Luottamus	40
4.7	Ihmiskiinnostus	43
4.8	Palkitseminen ja palaute	44
4.8.1	Palkitseminen	45
4.8.2	Palaute	46
5	Persoonallisuustyylit asiantuntijaorganisaatiossa X.....	47
5.1	Asiantuntijaorganisaation johtaminen.....	48
5.2	Tutkimuksen taustatiedot	49
5.3	Tutkimusmenetelmät.....	50
5.3.1	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus	52
5.3.2	Enneagrammi.....	53
5.3.3	Enneagrammi: työpaikan persoonallisuustyylit	54
5.4	Tutkimustulokset	56

5.4.1	Enneagrammi-persoonallisuustestin tulokset.....	57
5.4.2	Arkijohtaminen	61
5.4.3	Työyhteisön tärkeys ja merkitys.....	62
5.4.4	Itsensä johtaminen.....	62
5.4.5	Erinomainen johtaja	63
5.4.6	Vastauslistat.....	64
6	Yhteenveto	68
7	Pohdinta	69
	Lähteet	72
	Liitteet.....	76

1 Johdanto

Johtaminen on yksi työelämän vaikeimpia tehtäviä ja sillä on valtava merkitys kilpailutekijänä yrityksen menestymiselle. Johtaminen on vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan organisaatiolle ja yksilölle asetettuja tavoitteita. Johtamisella ohjataan sekä ihmisten toimintaa että asioiden edistymistä. Johtamisen avulla pyritään siihen, että ihminen tai joukko ihmisiä toimii paremmin kuin ilman johtamista. Sen tarkoituksena on saada aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja avulla, ei itse tehden. (Isoaho 2005, 50; Åhman 2004, 13.)

Yritysten juhlapuheissa toistellaan usein lausetta: ”Ihmiset ovat yrityksemme tärkein voimavara.” Kuitenkin on lukuisia esimerkkejä siitä, ettei näin suinkaan ole ainakaan johdettavien mielestä. Ihmiset näkyvätkin lähinnä numeroina yritysten tilinpäätöskertomuksissa. Johdon ja henkilöstön johtamiskäsitykset saattavat erota voimakkaasti toisistaan; yritystodellisuus on kummallekin erilainen. Johtamista tulee suunnitella ja ottaa huomioon sen monimuotoisuus sekä eri ulottuvuudet, jotta johtamisen kautta saavutetaan sille asetetut strategiset tavoitteet. Johtamis- ja yrityskulttuurin tulee olla avointa ja keskusteltua, jotta eri näkökulmat tulevat huomioituksi ja näkyviksi. (Helsilä 2001, 20, 55.)

Johtajuus on johtamistyön tekemistä ja käyttäytymistä, johon kuuluu jokapäiväinen tasapainottelu eri asioiden välillä. Johtajuus on täynnä erilaisia paradokseja. Esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin paradoksi ilmenee kysymyksessä: ”Miten voidaan saavuttaa kvartaalin tulokset ja tavoitteet sekä samalla toimia niin että se palvelee bisnestä viisi vuotta eteenpäinkin?” Tällainen täynnä paradokseja oleva johtamisen maailma edellyttää, että johtaja kykenee samanaikaisesti sekä pusertamaan että unelmoimaan ja vielä tasapainottamaan ristiriitaisia vaatimuksia joita johtamiseen liittyy. (Welch & Welch 2006, 68.)

Vaativan tehtävän vuoksi johtajilta edellytetään paikoitellen poikkeuksellisen paljon erilaisia kykyjä; tunneälyä, sosiaalisia taitoja, paineensietokykyä, vahvaa itsetuntemusta, substanssiosaamista johtamastaan alueesta, talouslukujen hallintaa sekä lukuisien johtamistaidon työkalujen ja mittaristojen hallintaa. Jokainen työntekijä on oikeutettu hyvään johtajaan. (Lundberg 2005, 14 - 15.)

Johtamiskirjallisuudessa ja -teorioissa näkyy vahvasti pehmeiden ja kovien asioiden vastakkainasettelu. Keskustelua on paljon siitä, miten työpaikalla voidaan yhtäaikaaisesti huolehtia sekä tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä; ikään kuin hyvät tulokset ja viihtyminen olisivat vastakkaisia ja niihin ei voisi vaikuttaa samoilla keinoilla. (Järvinen 1998, 45.)

1.1 Taustaa

Valitsin aiheekseni kokonaisvaltaisen johtajuuden ja lähestyn päättötyössäni johtamista kahden näkökulman, johtajan ja organisaation johtajuuden kautta. Johtajanäkökulmassa keskityn kuvaamaan vaatimuksia ja kyvykkyyksiä, joita tulevaisuuden kokonaisvaltaiselta johtajalta edellytetään.

Tulevaisuusjohtajan ominaisuuksien lisäksi hahmotan organisaation voimaa ja yhteisen tekemisen kautta tapahtuvaa johtajuutta; miten organisaatio voi tulla onnellisemmaksi ja menestyä vahvemmin. Organisaationäkökulma on työssäni esillä siksi, että johtajat eivät vain yksin vaikuta johtajuuden ilmenemiseen. Murros johtajuudessa muuttaa vanhoja käsityksiä yksinjohtajuudesta vastavuoroisen ja yhteisen johtamisen suuntaan. On hyvä, että nykyään vanhoja toimintamalleja ja uskomuksia kyseenalaistetaan ja johtamista haastetaan muuttumaan radikaalistikin.

Johtaminen aihealueena koko laajuudessaan kiinnostaa minua todella paljon. Käyn jatkuvaa kehityskeskustelua itseni kanssa hyvästä johtamisesta ja johtajuudesta toimiessani esimiehenä kymmenen hengen asiantuntijatiimille kansainvälisessä yrityksessä. Oma johtamistyylini pohjautuu yksilön ja erilaisuuden ymmärtämiseen ja energisoivaan vuorovaikuttamiseen. Johtaminen on läsnä kaikkialla ja vaikuttaa kaikkiin ihmisiin. Johtamisesta ja lapsen kasvattamisesta löydän päivittäin myös yhtymäkohtia, joten vuorovaikutuksen ja esimerkkinä olemisen merkitys niin työssä kuin vapaa-ajalla on tärkeää. Itsensä johtamisen koen myös erittäin tärkeäksi, ulottuuhan se kaikkeen tekemiseen. Esimerkkinä oleminen on mielestäni kunniatehtävä.

Johtamiskirjallisuutta ilmestyy vuosittain useita teoksia, joten jatkuva pörinä aiheen ympärillä kertoo asian tärkeydestä, ja toisaalta myös sen mahdollisuudesta saada johtamista ja johtajuutta paketoitua sievästi yhteen pakettiin.

1.2 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön teoriaosuus avaa kokonaisvaltaista johtamista ja kuvaa rohkealta tulevaisuusjohtajalta edellytettäviä ominaisuuksia. Tavoitteena on luoda uusia ajatuksia innovatiiviselle, innostavalle ja uudelle johtajuudelle. Alueena johtaminen on niin laaja, että työssäni nostan esiin joitain tärkeitä uusia tapoja ja ajatuksia, joilla johtamista voidaan uudistaa. Nämä esiin nostamani asiat eivät poissulje perinteisempiäkään johtamistapoja tai -keinoja, mutta jo pieninä annoksina perinteisten tapojen rinnalla ne antavat positiivista sävyä johtamiseen. Kannattaa kokeilla ja haastaa samalla omaa johtamistyyliään!

Opinnäytetyössä ei esiinny työhyvinvoinnin osuutta laajemmin, sillä kyseinen aihe vaatisi asian tärkeyden vuoksi ihan oman päättötyönsä. Työhyvinvointi on kuitenkin vahvana ajatuksena taustalla, sillä kaikella johtamisella on pyrittävä ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Kaikki tässä työssä esitetyt asiat edistävät työhyvinvointia oikein toteutuessaan ja onnistuessaan.

Opinnäytetyössä en myöskään syvällisemmin käy läpi mittaamista ja mittareita, vaikka ne kytkeytyvät olennaisena osana johtamisen kokonaisuuteen. Hyvin suunniteltuun johtamiseen kuuluvat tulos- ja arvoperusteiset mittarit, jotka tulee mieltä sopivaksi paketiksi johtamista johdettaessa. Johtamisen mittaamista käsittelen lyhyesti yleistasolla kohdassa 2.4.

Tutkimusosuudessa tutkin oman työyhteisöni persoonallisuustyytlejä ja persoonallisuustestien kautta nousevia tarpeita johtamiselle ja esimiestyölle. Selvitän myös yksilöiden näkemyksiä erinomaisesta johtajuudesta ja johtajasta, sekä sitä, mitä ominaisuuksia ihmiset odottavat hyvältä johtajalta. Tutkimusosuus on työkalu tiiminvetäjälle eli minulle; saan vastauksia ja tietoa siitä, miten ja millä keinoin voin parhaiten tukea omia tiimiläisiäni onnistumaan ja kehittymään työssään sekä miten voin kehittää omaa johtajuuttani paremmaksi. Tutkimusryhmä on rajattu koskemaan yhtä asiantuntijatiimiä organisaatiossamme. Tutkimustuloksista julkaitaan tässä työssä vain osa.

2 Kokonaisvaltainen johtaminen

Perinteisesti johtaminen nähdään yksilösuorituksena, yhden ihmisen käyttäytymisenä. Johtajuuteen kohdistuu myös paljon vakiintuneita odotuksia. Viime aikoina johtajuuskäsitys on haastettu esittämällä, että johtaminen onkin moniulotteinen toiminto, jolla vaikutetaan yksilöihin ja ryhmiin. Organisaatioissa on yleisestikin nähtävissä paineita erilaiselle johtajuudelle niiden muuttuessa koneistoista monimuotoisiksi eläviksi yhteisöiksi. (Ropo ym. 2005, 18 - 21.)

Johtaminen on organisaation vaikuttavin prosessi, sillä se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Puutteet johtamisprosessissa tuntuvat ja näkyvät kaikkialla; jonkin aikaa huonolla johtamisella voidaan tehdä hyvää tulosta, mutta pitkän ajan kuluessa ei. Johtaminen on myös taloudellisesti erittäin merkittävää ja tällöin sille kannattaa antaa painoarvoa organisaation toimintaa kehitettäessä. (Kauppinen 2006, 11 - 17.)

Johtamisprosessiin on keskittynyt suurin osa organisaatioissa olevasta vallasta. (Kauppinen 2006, 11 - 17). Valta ja sen käyttö on johtajuuden ydinfunktio. Valta tarkoittaa vaikuttamista, voimaa saada asioita tapahtumaan ja ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla. Valtaa käyttävät sekä johtaja että henkilöstö; se miten valta heidän välillään jakaantuu, riippuu sekä johtajan kyvystä jakaa valtaa että henkilöstön kyvystä ottaa sitä vastaan. Organisaatioissa vallan määrä

on vakio. Työntekijän valta tehdä omaan työhönsä ja omaan kehittymiseensä liittyvissä asioissa päätöksiä lisää organisaation joustavuutta ja henkilöstön sitoutuneisuutta. (Stähle & Grönroos 1999, 138 - 139, 143.)

Johtamisen käsite on laaja. Englanninkielessä johtamisen käsite on jaettu kahteen päälinjaan; managementiin (manageraukseen eli asioiden johtamiseen) ja leadershipiin (liidaamiseen eli ihmisten johtamiseen). Suomenkieli on ollut kaukaa viisas, sillä management ja leadership nivoutuvat kiistattomasti yhteen. Suomessa puhutaankin yleisimmin johtamisesta irrottamatta käsitteitä liiaksi toisistaan. Asioiden ja ihmisten johtamiselle ei siten löydy selkeitä, vakiintuneita suomenkielisiä vastineita. Johtamiseen voidaan liittää myös muita lisämääreitä korostamaan sen erityispiirteitä, esimerkiksi laatujohtaminen, strateginen johtaminen, ympäristöjohtaminen, motivaatiojohtaminen, kriisijohtaminen, hyvejohtaminen, osaamisen johtaminen tai prosessijohtaminen. (Isoaho 2009, 16 - 17; Lundberg 2005, 14 - 15.)

Managementin ja leadershipin lisäksi puhutaan organisaation pääomasta, joka voidaan jaotella aineelliseen (tangible) ja aineettomaan (intangible) pääomaan. Lönnqvist, Kujansivu & Antola (2005, 19) käyttävät organisaation aineellisesta pääomasta käsitettä fyysinen pääoma, johon nähdään kuuluvan koneet, laitteet ja tuotteiden valmistusmateriaalit, mutta myös organisaation taloudellinen pääoma, esimerkiksi kassavirrat. Aineellinen pääoma voidaan nähdä siis konkreettisena ja selkeästi määritettävissä olevana, kun taas aineeton pääoma on usein näkymätöntä, vaikeasti konkretisoitavissa sekä myös subjektiivisia ja sosiaalisia ilmiöitä. Yrityksen aineetonta pääomaa ovat ihmiset sekä heidän osaamisensa ja kyvykkyytensä. Suoraan ihmisiin kohdistuvista tekijöistä (tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuus ja asenteet) käytetään myös termiä inhimillinen pääoma. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13, 47.)

Kokonaisvaltainen johtaminen on siten koko johtamiskäsitteen alle kuuluvien tunnusmerkkien johtamista, vaikka useasti sitä painotetaan vain jompaankumpaan päälinjaan. Johtajat saattavat vilpittömästi luulla toimivansa esimerkiksi puuttuessaan johdettaviensa päivittäisiin rutiineihin eivätkä keskity ihmisten menestyksen mahdollistamiseen. Johtajan työn on oltava bisnestä jalostavaa ja ihmistä kehittävää toimintaa eikä pelkkien operatiivisten tehtävien toteuttamista. Kokonaisvaltainen johtaminen on toisistaan riippuvaisten asioiden kokonaisuus, jossa on monia muuttujia. Kokonaisuuden designin on toimittava, jotta sen nähdään toimivan myös käytännössä. (Kauppinen 2006, 33; Isoaho 2009, 16 - 17.)

Vastuullinen kokonaisvaltainen johtaminen on useiden tarkastelukulmien huomioonottamista, ei pelkkää oman edun tai erinomaisen taloudellisen tuloksen maksimointia. Kaikki yritykset ja yksilöt ovat osa laajempaa kokonaisuutta. Johtajilta vaaditaan entistä enemmän tulevaisuudessa laaja-alaista perspektiiviä omalla vaikutusalueellaan, eivätkä yksittäiset työntekijäkään voi enää mennä pelkästään ”olen vain täällä töissä” -ajatuksen taakse. Tämä siksi, että

yritykset liittävätkin strategiaan taloudellisen tuloksen lisäksi muun muassa yrityksen maineen, sidosryhmien hyvinvoinnin ja yhteiskuntavastuun. Business is business ei enää pelkästään riitä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19 - 20, 50.)

2.1 Managementtiä vai leadershipiä?

Johtaminen on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti tämän päivän globaalissa ja tehokkuutta korostavassa maailmassa entistä haasteellisemmaksi. Johtamista mallinnetaan erilaisilla ismeillä, mutta yleensä ne antavat kovin suppean tai vain yhden näkökulman johtamiseen. Johtaminen on kokonaisvaltaista ja täynnä erilaisia vuorovaikutussuhteita. Toisaalta samaan aikaan korostetaan, että johtamisessa pitäisi nähdä vain oleelliset asiat; miten yhdistetään kokonaisvaltaisuus ja pelkistäminen? Kuinka johdetaan pelkistetyn kokonaisvaltaisesti? (Sydänmaalakka 2004, 229.)

Management eli asioiden johtaminen on jatkuvaa ponnistelua järjestyksen ylläpitämiseksi yhä mutkikkaammiksi käyvissä organisaatioissa. Asioita johtaessaan johtaja luo järjestelmiä tavoitteen asettelua, suunnittelua, budjetointia ja valvontaa varten ja hän jakaa voimavaroja suunnitelmien toteuttamiseksi. Suunnitelmien toteutumisen varmistamiseksi johtaja luo organisaation, rekrytoi ihmiset, delegoi tehtäviä ja luo järjestelmän, jolla tuloksia seurataan. (Kauppinen 2006, 33; Aaltio 2008, 44 - 45.) Asioiden johtamisessa keskeisessä osassa ovat organisaation päämäärät, ja sillä hallitaan ensisijaisesti nykytilannetta. Asioita voidaan käsitellä ennalta määriteltyjen standardien mukaisesti ja yleensä on etukäteen tiedossa, mihin lopputilaan asian hoitaminen päättyy. Asiat jakaantuvat kahteen pääluokkaan toimintaan ja strategioihin, joissa molemmilla on useita alaluokkia ja vaiheita. Asioiden johtamisesta ajatellaan yleisesti, että sitä voi oppia helpommin kuin ihmisten johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 108; Frannet 2012.)

Leadership eli ihmisten johtaminen on jatkuvaa työskentelyä muutoksen aikaansaamiseksi. Muutos on jatkuvaa, ja ihmisten saaminen mukaan muutokseen on todellisia johtamisen koe-tinkiviä. Ihmisten johtamisessa johtajan tehtävänä on varmistaa, että ihmiset ottavat vision ja strategiat omakseen ja lähtevät toteuttamaan niitä. Ihmisiä johtaessaan johtaja näyttää suuntaa, jonka pohjana ovat missio, visio ja strategiat. Johtajuuden avulla vaikutetaan henkilöihin ja heidän kauttaan asioihin. Toiminnan tulosten varmistamiseksi asioita johtaessaan johtaja valvoo ja ryhtyy korjaaviin toimiin. Ihmisiä johtaessaan johtaja motivoi, kannustaa ja antaa palautetta. Ihmisten johtamisen akselilla muodostuu nelitasoinen jako: yksilö, ryhmä (useita yksilöitä), organisaatio (useita ryhmiä) ja verkostot (useita organisaatioita tai tahoja). (Kauppinen 2006, 33; Frannet 2012.)

Ihmisten johtaminen on yksi vaikeimmista johtamisen lajeista, ja siinä onnistuminen edellyttää vahvaa ihmisosaamista. Ihmisosaamista on kyky kommunikoida, olla ja tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia, kehittää ihmisiä, toimia esimerkkinä ja näyttää suuntaa. Se on yhtä paljon tiedettä kuin taidetta. (Sydänmaanlakka 2004, 113.) Ihmisten johtamisessa onnistumista auttaa se, että management eli operatiivinen johtaminen, tukee joka hetki vision toteutumista ja puhuu samaa kieltä strategisten tavoitteiden kanssa. Onnistunut management on ihmisten innostamista työnjaon, tavoiteasetannan ja muiden operatiivisten toimenpiteiden kautta tapahtunutta tekemistä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja työntekijöiden panokseen. Yrityksen tavoitetta tukevassa leadershipissä ei onnistuta, jos managementissä ei loisteta. (Isoaho 2007, 106.)

Managementissä onnistumista tukee taas se, että ihmisten johtaminen tehdään arkipäiväiseksi asiaksi eikä se jää yksin johtajan persoonan varaan. Kun jokainen johdettava pääsee osalliseksi johtajan ajatuksista ja ymmärtää yrityksen vision, on helpompaa hyväksyä operatiiviset ratkaisut, vaikka ne olisivat ikävämpiäkin. Managementin tulokset eivät ole huipputasoa, ellei leadership tue sitä aktiivisesti. Lopputuloksessa on merkittävästi eroa sen mukaan, tehdäänkö se velvollisuudentunnon vai innostuksen seurauksena. (Isoaho 2007, 106.)

Hyvä ja kokonaisvaltainen johtaminen on sekä managementtiä että leadershipiä; johtamalla vain toista ei parhaita tuloksia saavuteta. Ihmisten johtaminen ei ole mahdollista ilman tehtäväperustaa, eivätkä asioiden johtaminen ja toteutuminen onnistu ilman ihmisiä; asiat saavat merkityksensä ihmisten toiminnassa. Menestyäkseen johtajan on oltava molempia, osaava manageri ja taitava liideri. (Kauppinen 2006, 17 - 18; Aaltio 2008, 47 - 48). Management- ja leadership-taitoja on mahdollista oppia ja kehittää. Leadership-taidot kehittyvät tutkitusti hitaammin ja ne edellyttävät johtajalta kykyä arvioida ja kehittää omaa johtajuuttaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26.)

Erilaiset johtamistilanteet ja yksilölliset erot vaikuttavat johtamispainotukseen. Tasapainoinen, kaikki johtamisen osa-alueet sisältävä tyyli on yleensä tehokkain niin ilmapiirin kuin kokonaistuloksellisuuden kannalta. (Kasslin-Pottier 2009, 116; Kalliomaa & Kettunen 2010, 26.) Johtamisessa ei ole ratkaisevaa itse johtamismenetelmä, sillä jokaista menetelmää voi käyttää joko hyvin tai huonosti. Jokaiseen menetelmään ja malliin voi soveltaa inhimillistä ja yhteisöllistä näkemystä aina – ainakin jossain määrin. (Perkka-Jortikka 2005, 150.)

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa jokainen osanen on merkittävä, eivätkä kovat johtamisasiat syrjäytä pehmeitä johtamisasioita. Johtamisprosessi keskittyy kokonaisuuden hallintaan siten, että suunnitelmat muuttuvat halutuiksi tuloksiksi. Hyvä kokonaisvaltainen johtaminen on joustava, tilanteisiin sopiva ja muuntautuva prosessi. (Sinervä 2011, 57; Paasivaara 2010, 32.)

2.2 Johtamisen johtaminen - Managing leadership

Suurin osa organisaatioista ymmärtää, että johtaminen on erittäin tärkeää. On kuitenkin varsin yleistä ajatella, että johtajuus on vain persoonallinen ominaisuus, minkä vuoksi nähdään tärkeäksi palkata hyviä johtajia. Johtamisen ominaispiirre on, että se jakautuu monelle toimijalle organisaatioissa. (Kauppinen 2006, 23.) Nykyään johtajuutta on alettu ymmärtää enemmän prosessina, jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettava ja konteksti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 25).

Johtamisen johtaminen (Managing leadership) on vielä melko harvinaista ajattelua organisaatioissa. Organisaatiot eivät vielä vaadi liiketoiminnalleen tietyn tyyppistä johtamista johtajiltaan. Johtamisen johtaminen on sitä, että yritys luo johtamiselle nuotit, joiden mukaan se edellyttää johtajiensa soittavan. Johtaminen on siten tarkoin mietittyä, ja kaikki johtajat toimivat samojen johtamissääntöjen mukaisesti. Kokonaisvaltainen johtaminen edellyttää, että mietitään, miten koko systeemi saadaan toimimaan kokonaisuutena; johtaminen tapahtuu strategian mukaisesti ja samansuuntaisesti kaikkien johtajien johtamana. (Kauppinen 2006, 23, 181 - 182.)

Kokonaisvaltainen johtaminen pyrkii hallitsemaan johtamisen kokonaisuutta, jolloin onnistumisen kannalta olennaisia asioita hallitaan. Johtamiskokonaisuus määräytyy kolmesta keskeisestä tekijästä:

- Johtamisprosessi, joka koostuu organisaatiossa yhteensopivista vaiheista, joita ohjaavat yhteiset johtamisen työkalut
- Johtamisjärjestelmät määrittävät roolit, valtuudet ja pelisäännöt sekä kuvaa johtamisen puitteet, joissa johtamisprosessin tulee toimia
- Johtaminen on itse johtamistoimintaa: toimeenpanee johtamisprosessin ja siihen liittyy johtamistapa ja -osaaminen, johtajan energisoiva panos, jolla asiat ja ihmiset integroituvat strategiaa toteuttavaksi toiminnaksi.

Jos edellä listattuja tekijöitä ei ole edes suunniteltu toimimaan kokonaisuutena, niin eivät ne sitä itsestäänkään tee. Miettimällä ja suunnittelemalla johtamisen kokonaisuus vältytään myös hitaalta ja tuskaiselta yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuvalta opettelulta. (Kauppinen 2006, 181 - 182.)

Jotta organisaatio voi toteuttaa kokonaisvaltaista johtamista suunnitellussa johtamisprosessissa, joutuu se päättämään mission, vision ja strategiset suunnitelmansa sekä miettimään, mi-

ten strategiat muuttavat liiketoimintamallia, prosesseja ja organisaatorakennetta. Lisäksi tulee miettiä suoriutumismittarit ja tavoiteasetanta, seuranta- ja seurajärjestelmä. Kaikki asiat on mietittävä samanaikaisesti ihmisten ja asioiden, leadershipin ja managementin kanalta. (Kauppinen 2006, 38.)

Ylin johto vastaa yrityksen johtamisstrategiasta ja sen onnistumisesta. Johdon kehittämisen tulisi olla nimenomaan oman yrityksen johdon yhdenmukaista kehittämistä. Johtamalla johtamista systemaattisesti saavutetaan yhtenäinen käsitys yrityksen toiminta-ajatuksista, visioista, strategioista ja niiden päämääristä sekä tavoitteista. Tätä kautta luodaan yrityksen oma tapa johtaa, jolloin yhtenäiseltä perustalta tapahtuva johtaminen valmentaa myös henkilöstöä samansuuntaisiin menettelyihin. (Helsilä 2002, 105; Kalliomaa & Kettunen 2010, 167.)

2.3 Substanssiosaamisen merkitys johtamisessa

Johtajuudessa puhutaan paljon myös substanssiosaamisen merkityksestä. Onko paras johtaja se, joka tietää johtamastaan osa-alueesta kaiken, vai se, joka pystyy verkostoitumaan ja saamaan parhaat asiantuntijat ympärilleen? Epävarmuuden ja moninaisuuden lisääntyessä organisaatioissa, kasvaa myös todennäköisyys, että yhdellä yksilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa eikä kaikki tarvittavia taitoja, verkostoja tai kykyjä, joita hän tarvitsee johtamistyössä. (Ropo ym. 2005, 19.)

Tämän päivän esimies ei välttämättä ole johdettaviaan ammattitaitoisempi työtehtävissä, ja häneltä edellytetään kykyä johtaa yhteisöjä ja yksilöitä, joiden työtä hän ei välttämättä kovin hyvin tunne. Näin ollen johtajan roolissa on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. Johtajan on mietittävä, paljonko hän panostaa esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan kuten suorittavaan työhön tai asiantuntijatehtäviin. Päätös tulee tehdä tietoisesti, jottei johtamistyö tule kiireessä laiminlyödyksi. Johtamistehtävässä tulee tiedostaa koko johtamistyön sisältö sekä tuntea laajempaa kiinnostusta koko henkilöstöön ja työyhteisöön. (Kärkkäinen 2005, 95; Järvinen 2001, 13 - 15.)

Kukaan ei voi olla kaiken hallitsija. Johtamistyö on enenemässä määrin heikkojen signaalien metsästystä ja tulkintaa monenkirjavasta ympäristöstä. Johtajan tulee ylläpitää myös johtamisosaamistaan sekä pyrkiä seuraamaan oman alansa ja ylipäätään työelämää koskevia tapahtumia. Johtaminen on kokopäiväistä työtä, ja johtajan on keskityttävä yksittäisten asioiden pyörittämisen sijasta kokonaisuuksien hallintaan. Johtajan ei kannata käyttää suurinta osaa energiastaan omien mielipiteidensä esittämiseen substanssiasioissa ja henkilöstön vakuuttamiseen niistä, vaan päinvastoin hyödyntää henkilöstönsä mielipiteitä ja osaamista. (Helsilä 2002, 228 - 229.)

2.3.1 Substanssineutraliteetti

Substanssiosaamisen merkitys johtamisessa jakaa mielipiteitä. Johtajuus määritellään tavoitteiden ja ihmisten avulla. Esimiestehtävän ydin on hallita laajempaa kokonaisuutta, kun taas asiantuntijarooli puolestaan keskittyy syventämään omaa osaamisalaansa. Esimies ja asiantuntija eivät ole vaihtoehtoja, vaan molempia rooleja tarvitaan yrityksen menestymiseen. (Ristikangas ym. 2008, 17 - 19.)

Esimieheksi valikoidutaan monesti aiemman työssä selviytymisen perusteella, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Monissa johtamistehtävissä onkin tärkeää, että esimies hallitsee johdettaviensa työhön liittyvät ammatilliset kysymykset. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä lähempänä suorittavaa porrasta esimies toimii. Esimies voi myös osallistua suorittavaan työhön osana työnkuvaansa. (Järvinen 2001, 14.) Monesti johtajuus ja asiantuntijuus ovat vaikeasti yhdistettävissä niin, että paletti toimisi moitteettomasti. Toimialakohtaisia eroja on paljon, ja tietyillä aloilla substanssiosaamisen merkitys korostuu, kun toisilla aloilla taas arvostetaan enemmän substanssineutraliteettiä ja ns. ammattijohtajuutta. (Ristikangas ym. 2008, 238 - 245.)

Ammattijohtajuuden eduksi voidaan ajatella se, että johtaja ei astu johdettaviensa reviiirille vaan keskittyy kannustamiseen ja tiiminsä onnistumisen mahdollistamiseen johtamisen keinoin, ei asiantuntijuutensa avittamana. Johtaja voi tuoda substanssin käsittelyyn uusia näkökulmia tai kyseenalaistaa olemassa olevia käsityksiä, jos hän ei ole liian sisällä käsiteltävässä asiassa. Johtaja käyttää aikansa esimiestyöhön ja sen hallinnollisiin tehtäviin, yhteistyön rakentamiseen, strategian toteutumiseen ja asiantuntijoidensa toimintaedellytysten vahvistamiseen ja ihmisten johtamiseen. Mahdolliset haittapuolet voivat näkyä erityisesti kriisitilanteissa, joista selviäminen vaatii toimialan syvää asiantuntemusta. Toisaalta hyvä johtaja pystyy päätöksentekoon ja nopeaan toimintaan asiantuntijaverkostostaan saamansa tiedon perusteella, joten substanssineutraliteetti voi tukea organisaation jaetun johtajuuden toteutumista. (Ristikangas ym. 2008, 238 - 245.)

Johtaja, jolla on vahva substanssiosaaminen, kykenee auttamaan kokonaisvaltaisesti johdettaviaan asiantuntemuksensa alaan kuuluvissa asioissa. Hän pystyy ohjaamaan ja auttamaan johdettaviaan etenemään ongelmatilanteissa, mutta välttämättä hän ei pysty tuomaan uusia näkökulmia tilanteeseen. Myös johtajan halu ratkaista ongelma itse tai antamalla valmiita vastauksia voi nousta vahvalla substanssiosaamisella esiin. Johtajalta saattaa myös unohtua työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittämisestä huolehtiminen, mikäli hän keskittyy liiaksi suoritustehtäviin ja niiden ongelmiin. Joissain tapauksissa esimiehen asiantuntemus on edellytys arvostuksen saamiselle. (Ristikangas ym. 2008, 242; Järvinen 2001, 15.)

Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuuden rooli on monesti erityisen ristiriitainen. Asiantuntijaorganisaatiossa tehdään työtä hyvin itsenäisesti, ja loppuun saakka ohjeistaminen on vaikeaa, sillä ongelmat ovat monimutkaisia, eikä niiden ratkaisuun ole olemassa rutiineja. Johtamisen rooli on tällöin enemmän ihmisten kanssa elämistä kuin yksityiskohtiin menemistä. Johtamisen merkitys korostuu ja siitä tulee sosiaalisesti integroivaa toimintaa. (Jalava 2001, 12 - 13.)

Kysyin kahdelta johtamisen gurulta mielipidettä substanssineutraliteetin merkityksestä johtamisessa. Johtamistaidon opiston tutkimusjohtaja ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston johtamisen ja organisaatioiden professori Pauli Juuti korosti johtajan roolia palvelevana ja johtamista yhteisöllisenä toimintana. (Juuti P. 2012, Järvinen P T. 2012).

”Valitettavasti johtaminen useimmiten vieläkin mielletään asioiden johtamiseksi, vaikka ihmiset niitä asioita tekevät. Johtajan keskeisin tehtävä lienee antaa ihmisille mahdollisuuksia ja voimavaroja tehdä hyvää työtä ja saada aikaan hyviä tuloksia. Johtaminen onkin palvelevaa johtamista, keskusteluja ja onnistuessaan saa aikaan sen, että johtamisesta tulee jaettavaa.”

”Johtamisen tarkastelua vaikeuttaa se, että johtaminen on vain joiltakin osin yleistettävissä, mutta suurelta osin kontekstisidonnaista. Johtaminen sitoutuu aina tiettyjen ihmisten väliseksi suhteeksi, kun he pyrkivät tietynlaisiin päämääriin.”

Juuti ei korosta substanssiosaamisen merkitystä johtamisessa:

”Olen sitä mieltä, että parhaimmillaan johtaminen ja yhteistoiminta sekä päämäärähakuinen käyttäytyminen ovat yhteisiä tuotteita, joita ihmiset aikaansaavat. Tällöin esimiehen roolina ei suinkaan ole antaa asiantuntevia vastauksia substanssiasioihin, sillä niiden osajia hän yleensä pyrkii toiminnallaan koordinoimaan ja saattamaan heidät toimimaan sellaisten päämäärien eteen, jotka ovat asiakkaille merkittäviä ja taloudellisesti kannattavia. Lisäksi johtajan tehtävänä on hyvän yhteistyön aikaansaaminen yhdessä muiden kanssa ja ns. ryhmädynamiikan kehittäminen.”

Balentor Oy:n toimitusjohtaja ja valmentaja Pekka T. Järvinen näki valmentamisen yleisenä kehityksenä johtamiselle:

”Yleinen kehitys on kohti valmentajamaista johtamista/esimiestyötä, jossa johtajan tehtävänä on vastata kokonaisuuden ja tiimin toimivuudesta kohti yhteisiä tavoitteita. Fokus yhteisessä tavoitteessa ja henkilökohtaisessa ohjaamisessa sen suuntaan.”

Järvinen piti kuitenkin myös substanssiosaamista jonkin verran tärkeänä onnistumisen ja johtajan uskottavuuden kannalta:

”Substanssiosaamisen merkitys ei kuitenkaan voi kokonaan hävitä, koska voidakseen onnistua johtamistehtävässä tulee sitä myös riittävästi ymmärtää kokonaisuuden kannalta. Myös tiettyjen onnistumisien kannalta kriittisten päätösten onnistuminen edellyttää riittävää substanssinäkemyistä niiden taustalla. Uskoakseni myös johtajan katuuskottavuuden ja sitä kautta luottamuksen saaminen porukaltaan edellyttää kokonaisuuden substanssinäkemyistä.”

”Ratkaisuna esitänkin riittävän kokonaisuuden substanssinäkemysten tasoa vastuualueen tavoitteiden kannalta. (esim. asiakastytyväisyys). Meillä on siis kahdenlaista substanssia: kokonaisuus ja osaekspertiisi. Vastaavasti valmentajataidot/ihmisten johtamisen taidot tulevat tulevaisuudessa entisestään korostumaan kokonaisnäkemysten rinnalla.”

Vahvan substanssiosaamisen omaavan johtajan ja substanssineutraalin johtajan onnistumisia tai epäonnistumisia löytynee molemmilta taustoilta, joten yhtä yksiselitteistä, kaikkiin tilanteisiin sopivaa ratkaisua ei ole olemassa. Hyvän johtajuuden tavoitteena voisikin olla, että esimies pystyy tuomaan työyhteisön käyttöön molempia ulottuvuuksia, johtamisaamista ja riittävällä tasolla olevaa asiaosaamista. (Ristikangas ym. 2008, 238 - 245.) Koska kaikista yksityiskohdista ei voi tietää kaikkea, on tyydyttävä vähempään. Se, mistä ei voi tinkiä, on bisneksen ansaintalogiikka ja sen läpikotainen tunteminen. Johtajan on tiedettävä, mistä raha bisnekseen tulee ja mihin se menee. (Isoaho 2007, 71.)

On muistettava, että myös johtaminen vaatii osaamista. Johtajan ammattitaidon ja ammatillisten johtajuuden on oltava jatkuvan kehittämisen kohteena samalla tavoin kuin muu asiantuntijuus. (Perkka-Jortikka 2005, 152.)

2.3.2 Strateginen kokonaisuusosaaminen

Strateginen johtaminen on parinkymmenen vuoden ajan ollut johtamisen pääuoma. Se korvasi aikoinaan PTS:t eli pitkän tähtäyksen suunnitelmat. Strategisen ajattelutavan taustalla oli keskittyminen tiettyihin valittuihin linjauksiin ja avainasioihin. Lähes jokaisella yrityksellä on toimintaansa ohjaava visio ja siitä johdettu strategia. (Aaltonen 2011, 95; Ståhle ym. 1999, 194 - 195.)

Strategiatyöhön sisältyvät visio, missio, arvot ja strategian luominen ja toteuttaminen. Missio on organisaation elämäntehtävä se, mitä se haluaa saada aikaiseksi pidemmällä aikavälillä. Missio liittyy vahvasti yrityksen perustarkoitukseen ja ydintehtävään, ja sen tulisi toteuttaa organisaation arvoja. (Jalava & Matilainen 2010, 44.)

Arvot ovat yhteisön yhteisiä asenteita, joiden noudattamisesta yleensä palkitaan. Arvot kuvaavat asioita, joita pidetään merkityksellisinä ja hyvinä; ne tavallaan kuvaavat organisaation etiikkaa ja moraalialia. Oikeiden arvojen tulisi olla sellaisia, jotka muuttavat toimintaa ja näkyvät voimavarojen suuntaamisessa - ei pelkkiä tyhjiä sanoja. (Jalava & Matilainen 2010, 44; Helsilä 2002, 58.)

Visio on tulevaisuuteen asetettu syvälinen tavoite ja kuva toivotusta tilasta, jolla pyritään vetoamaan tunteisiin ja ajatteluun. Visio antaa suuntaviivat kaikelle, mitä organisaatiossa tehdään ja mihin halutaan mennä. Visiolla pitää olla kyky energisoida koko organisaatio. (Jalava & Matilainen 2010, 44; Sydänmaanlakka 2004, 224.) Visiota tavoitellaan laaditun strategian avulla. Strateginen johtaminen nähdään tietoisena strategisten päätösten tekemisenä ja keskeisten tavoitteiden valintana, jotta kilpailuympäristössä menestyttäisiin. Strategia kuvaa valintoja, joilla rakennetaan tie nykyhetkestä tulevaisuuden visioon. (Sydänmaanlakka 2004, 233; Åhman 2004, 62.)

Visio, missio ja arvot ovat yleensä luonteeltaan pitkäkestoisia eikä niiden odoteta muuttuvan joka vuosi. Toisaalta johdolla pitäisi olla rohkeutta muuttaa niitä jatkuvasti ympärillä muuttuvan maailman mukaan. (Jalava & Matilainen 2010, 44; Åhman 2004, 62.)

Strategia, arvot ja tavoitteet ovat erityisesti johdon työkaluja. Niiden ympärillä käytävään keskusteluun tuo merkittävästi lisäarvoa henkilöstön osallistuminen. Henkilöstön riittävä osallistuminen strategiatyöhön todennäköisesti parantaa lopputulosta ja edistää sitoutumista. Johdon rooli on ratkaiseva keskustelun lopputuleman tiivistämisessä arvojen, tavoitteiden ja strategian muotoon. (Aaltonen ym. 2004, 90.) Strategiatyötä tehdään nykyään useissa organisaatioissa jatkuvasti eikä pelkästään määräajoin. Strategiatyöhön osallistumista laajennetaan henkilöstöön myös siksi, että henkilöstö ymmärtää paremmin strategiaa, jonka luomiseen se on itse päässyt vaikuttamaan. (Åhman 2004, 64 - 72.) Strategian on otettava huomioon organisaation toimintaympäristö, käytettävissä olevat resurssit ja voimavarat ja pyrittävä sovittamaan ne parhaalla mahdollisella tavalla yhteen. Strategia yleensä jaetaan edelleen toiminto-, prosessi-, osasto ja tiimikohtaisiksi toimenpideluetteloiksi, joita tulee voida mitata, jotta strategian toteutumisen seuranta onnistuu. Strategiapalapelien tulee olla johtajan käsissä ja johtajalla ymmärrys eri osien vaikutuksesta kokonaisuudessa. (Stähle ym. 1999, 194 - 195.) Monessa yrityksessä strategia perustuu historiatiedon pohjalta tehtyyn suunnitelmaan ja sen pohjalta painotettuihin todennäköisyyksiin tai skenaarioihin. Tulevaisuudessa yrityksen ja or-

ganisaation menestys kuitenkin enenevässä määrin mitataan kyvyllä reagoida nopeasti, sillä tulevaisuuden epävarmuus ja lyhenevät ajanjaksot pakottavat yritykset miettimään omaa sisäänrakennettua muutосkykyään. (Jalava & Matilainen 2010, 46 - 49.)

Arvoista ja missiosta johdetut visiot, strategiset toimenpiteet ja tavoitteet saadaan kirjatuksi suhteellisen helposti, mutta niihin vaadittavien osaamisten, asenteiden ja työnjakojen onnistuminen edellyttää johtajalta hyvää strategista kokonaisuusosaamista. Menestys ei synny irrallisten tavoitteiden summana, vaan lähtökohta on oltava kokonaisnäkemys ja sen perusteella luotu suunnitelma vision ja strategian toteuttamiseksi. Alati muuttuvan ympäristön ja tilanteiden hallitsemiseksi on laivan ohjaamossa oltava kapteeni, jolla on strategian edellyttämä näkemystä ja osaamista, ja joka kykenee tekemään päätöksiä strategian toteutumiseksi. (Isoaho 2007, 16, 22.)

Strateginen johtaminen perustuu useiden eri asioiden yhtäaikaaisuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Toimintaympäristön muutoksia on seurattava ja ennakoitava jatkuvasti ja mukautettava yrityksen toimintaa merkittävien muutosten myötä. Nykymaailmassa edellytetään lähes reaaliaikaista reagointia ja tämä joustavuuden tarve korostaa yrityksen inhimillisten tekijöiden merkitystä johtamisessa. Johtajalla on oltava aina selkeä näkemys tilasta, jossa nyt ollaan ja mihin suuntaan seuraavaksi joukkoaan johdattaa. (Aaltonen ym. 2004, 79 - 81.)

Kaikki organisaatiossa tehtävä toiminta tulisi linkittää strategiaan. Johtajuus on ankkuroitava strategiaan. Strateginen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten ja kulttuurin johtamista. Johtajan tulisi perustella päätöksiä sillä, miten ne liittyvät strategiaan ja arvoihin, jolloin henkilöstön strategiaymmärryksen samalla lisääntyisi. Johtajan on kommunikoitava strategia arkikielellä ja tarkistaa, että henkilöstö on aidosti sen ymmärtänyt. Johtajalta edellytetään strategista kokonaisuusosaamista; millä strategisilla toimenpiteillä saavutamme asetetut tavoitteet, mitä osaamisia, tietoja ja taitoja tarvitaan, jotta tekeminen onnistuu, mitkä toimenpiteet tuovat lisäarvoa esimerkiksi asiakkaille, ja mitä oikeita tekoja strategian toteutumisen kannalta tulee palkita. Strateginen tulosvastuu sisältyy aina johtajan tehtävään. (Åhman 2004, 76; Isoaho 2007, 15; Aaltonen 2011, 101.)

2.4 Johtamisen mittaaminen

Strateginen visio tulee paloitella operatiivisiksi tavoitteiksi, joihin jokainen organisaation ja verkoston jäsen voi itsensä kiinnittää. Visiota tavoiteltaessa matkan varrella on tultava onnistumisia välitavoitteiden myötä, jotta eteneminen jatkuu kohti isompaa tavoitetta. Tavoitteiden asettaminen on nykyaikana lähes päivittäistä johtamistyötä. Onnistuakseen johtamisessa johtajan on johdettava kokonaisuutta, mutta puhuteltava yksilöitä. (Isoaho 2007, 116.)

Onnistumisen ja kehittymisen seuranta edellyttää mitattavuutta. Mittareista päätettäessä ei saa päästää itseään liian helpolla. Usein mittarit mittaavat eri asioita, kuin mitä on tarkoitettu tai asetetut tavoitteet eivät ole mitattavissa. Mittaamisen on tuotava arvoa tekemiselle, jotta voidaan todella seurata kehitystä ja varmistaa kilpailukyvyn kannalta tärkeitä asioita. (Isoaho 2007, 122.) Mittausperusteista on sovittava aukottomasti, kuten myös lähtötasosta. Parhaiten toimintaa ohjaavat online-tavoitteet, jotka ovat ajantasaisesti seurattavissa ja tarvittaessa helposti muutettavissa. Kiveen hakatut julistukset ja tavoitteet eivät nykypäivänä enää toimi. Toisaalta se, että toteumaa mitataan lyhyellä aikavälillä, ei saa vaarantaa pitkän tähtäimen kehitystyötä. (Isoaho 2007, 119 - 120.)

Hyvä mittari on luonteeltaan absoluuttinen ja selkeästi ymmärrettävä. Hyvän mittarin toteumaa ja sen kehittymistä voi seurata jatkuvasti ja se antaa viitteitä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin. Kertaluontoisten mittareiden avulla ei tällaista ennakoivaa tietoa saada. Vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua saavutetaan arvoperusteisella johtamisella, joten mittariasettelussa tulee huomioida myös tämä puoli. Hyvä johtaja osaa oikealla tavalla tasapainottaa tulosjohtamisen ja arvoperusteisen johtamisen, joiden seuranta tulokset ja arvoperusteiset mittarit tukevat. (Isoaho 2007, 120, 124.)

Tulosmittarit ovat toteavia, tarkastelukauden summaavia mittareita, jotka armottomasti näyttävät toteen, onko tulosmielessä onnistuttu vai ei. Tulosmittareiden merkitys organisaation kehittämässä on vähäinen. Arvoperusteiset mittarit ovat hieman vaikeampia ja ne johdetaan toiminnallisista ja henkisistä tavoitteista. Arvoperusteisilla mittareilla voidaan esimerkiksi mitata työyhteisön laatua, asiakastyytyväisyyttä tai henkilöstötyytyväisyyttä. Tulosten perusteella voidaan toimintaa tarkemmin suunnata kohti strategisia tavoitteita tai organisoida töitä paremmin. (Isoaho 2007, 125.)

Monipuolisesti asetetut mittarit antavat informaatiota, jota hyödyntämällä organisaatiossa voidaan saavuttaa parempi ketteryys. Prosesseja voidaan johtaa päästä päähän ja huomio kohdentaa olennaisiin asioihin. Johtajan tulee käyttää mittareita jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja asetettuja päämääriä tukemaan. Työkalupakissa on oltava mittareita sekä nykypäivän asioiden todentamiseen että dynaamisten muutosta ja muutuskäyväisyyttä heijastavien asioiden havainnointiin. Koko johtamisjärjestelmän tulee koostua toisiaan tukevista ratkaisuista, eikä tiedon tuottamista varten tarvitse tehdä irrallisia tekoja. Voittajayritykset elävät tänään jo ylihuomista. (Isoaho 2007, 126 - 127.)

3 Organisaation johtamisvoimat

Johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan haluttuja tuloksia ihmisten kanssa tekemällä. Johtaminen nivoo yhteen asiat ja ihmiset. Johtamisessa tulee huomioida useiden eri vaikuttajatahojen, kuten johdon, työntekijöiden, kollegoiden ja asiakkaiden näkökulmat. Johtajuus on yksilöiden ja ryhmien kesellä tapahtuva ilmiö, joka elää aina inhimillisessä ja kulttuurisessa kontekstissa ja johon kuuluvat lukuisat eri ulottuvuudet. (Aaltonen 2011, 133; Helsilä & Salojärvi 2009, 29 - 30.) Johtajuus on siten enemmän kuin organisaatioiden tai henkilöiden johtamiseen liittyvät tehtävät tai johtajan asema. Johtajuus on yhteisöllistä, organisaatiokulttuuria ja ihmisten kohtaamisia ilmentävä henkinen ja fyysinen ilmiö. Johtajuus on yhdistelmä yksilöiden ominaisuuksia, osaamisia, käyttäytymistä, asenteita, suhtautumista ja tilannekohtaista vuorovaikutusta. (Perkka-Jortikka 2005, 10 - 11.)

Työyhteisön toiminta on nykyään pitkälti tietojen ja näkemysten käsittelemistä yhteistoiminnassa. Yhteistoiminta vaatii erilaista johtamista ja sitä voidaan toteuttaa niin organisaation jäsenten kuin johtajan roolissa toimivan tekemänä. (Kärkkäinen 2005, 27.) Seuraavassa on käsitelty muutamia nykyisin esiintyviä organisaation mahdollistamia johtamisvoimia.

3.1 Yhteisöllinen johtaminen

Yksilöllisen johtamisen valtakaudella yhteisöllisen johtamisen kulttuuri on kasvamassa. Organisaatiot ovat jo pitkän aikaa siirtyneet käskyttävästä ja hierarkkisesta johtamiskulttuurista osallistavaan ja oppivaan organisaatiokulttuuriin. (Järvinen 2000, 69; Helsilä & Salojärvi 2009, 106.) Työyhteisö sisältää aina valtavasti tietoa, taitoa ja kokemusta, ja ne voidaan määritellä työntekijöiden yhteisöllisiksi kyvykkyyksiksi. Niiden avulla voidaan ratkaista asiakkaiden ongelmia ja luoda asiakkaalle ja yritykselle arvoa. (Puusa & Reijonen 2011, 19.)

Organisaatioissa on viime vuosina korostettu käskyjohtamisen sijaan työelämä demokratisointia ja osallistavaa johtamista. Työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työyhteisön, toimintatapojen ja strategian kehittämiseen on lisätty, ja sillä on saatu merkittäviä myönteisiä uudistuksia aikaan työelämässä. Samalla on törmätty käsiteseikaannukseen, jossa johtajuuden ja vallankäytön raja on joko hämärtynyt tai jopa kokonaan hukkunut. Asiantuntijaorganisaatioissa koetaan vieraaksi ylhäältäpäin saneleva ja kontrolloiva johtaminen, mutta organisaatio tarvitsee kuitenkin johtamista voidakseen toimia tavoitteellisesti ja järjestäytyneesti. Johtaminen ja johtajan tehtävä eivät siten tule tarpeettomiksi, vaikka demokraattista vallankäyttöä yrityksen toiminnassa sovelletaankin niiltä osin, kuin se on mahdollista ja järkevää. Johtajan rooli ja tehtävä on avattava suomenkielelle sekä muodostettava ne keskeisimmät vastuut, joista johtaja työyhteisössä vastaa. (Järvinen 2001, 27 - 30.)

Erityisesti uusi Y-sukupolvi edistää organisaatiokulttuurin muutosta asettamalla työn tekemiselle uusia vaatimuksia. Hyvin koulutettu, paljon matkustanut ja hyvään elintasoon tottunut Y-sukupolvi ei ole valmis myymään aikaansa vaan ideansa ja osaamisensa. Jotta heidät saadaan innostumaan ja pysymään työssä, johtamiselta ja työjärjestelyiltä vaaditaan muuttumista. Johtamiselta vaaditaan enemmän panostusta ihmisten ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Ihmisläheiselle johtamiselle on kysyntää. (Y-sukupolvi ja työ 2011, 6.)

Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa on paljon sosiaalista pääomaa, joka edustaa uutta ajattelu- ja toimintamallia. Esimieheltä sosiaalisen pääoman johtaminen vaatii kykyä luoda yhteisöllisyyttä työyhteisöön. (Kärkkäinen 2005, 31, 34.) Positiivinen yhteisöllisyys näkyy yhteisön henkisenä tilana, joka ilmenee ihmisten käyttäytymisenä toisiaan kohtaan ja mahdollistaa yksilöllisyyden ja luovan toiminnan yksin ja ryhmässä. (Perkka-Jortikka 2005, 39.) Yhteisöllisyyden syntymisen takeena on yksilön oma ja toisaalta kaikkien yhteinen kokemus sitoutumisesta, oikeista rooleista yhteisössä ja tavoiteltavasta visiosta. Positiivisen menestyskierteen löytäneessä organisaatiossa ei tarvitse paljon keskustella työviihtyvyydestä, sillä työviihtyvyys syntyy automaattisesti ja ruokkii itseään kannustaen työntekijöitä yhä parempiin työsuorituksiin. Yhteisöllisen organisaation konseptina on: ”Kaikki voittavat.” (Isoaho, 2007, 17,19.)

Yhteisöllisessä johtamisessa yrityskulttuurin tulee olla rajoittavan ja valvovan sijasta tukeva, salliva ja mahdollistava. Organisaation on arvostettava totuutta, objektiivisuutta, yhteisöllisyyttä, kokonaisuuden etua, innovatiivisuutta ja tekemisen merkitystä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106; Jalava & Matilainen 2010, 88 - 89.) Yksilön asenteina ovat oma motivaatio, sitoutuminen, toisiin luottaminen ja arvostus, avoimuus, vapaaehtoisuus, konfliktien sietokyky ja olemassa olevien totuuksien kyseenalaistaminen tukevat yhteisöllistä johtamista. Organisaatiossa toimivat ihmiset on nähtävä asennemielessä yhteistyökumppaneina, ei alaisina vaikka virallisessa hierarkiassa näin olisikin. Sekä-että-ajattelu antaa johtamiselle kokonaan uusia mahdollisuuksia. Johtajuus avautuu, verkottuu, tulee julkiseksi, näkyväksi ja jaetuksi. (Åhman 2004, 35; Aaltonen 2011, 133.)

Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä tartutaan mahdollisuuksiin ja toiminta on läpinäkyvää. Johtamista voidaan kutsua myös ennakoivaksi johtamiseksi, jolloin työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työstään. (Kärkkäinen 2005, 80.) Yhteisölliseen johtamiseen kuuluu vastuuttaminen. Kollektiivinen, jaettu vastuu ei ole hyvää johtamista, vaan jokaiselle organisaation jäsenelle määritellään itsenäinen rooli ja kohdennettu vastuu. Henkilöä kannustetaan ottamaan vastuuta niin omasta työstään kuin yhteisestä tavoitteesta. (Isoaho 2007, 38.)

Valta liitetään usein vain johtamiseen, mutta yhtä lailla se tulee kytkeä myös muihin tehtäviin. Valta tarkoittaa oikeutusta tehdä työtä tuloksellisesti, eikä se tarkoita yhtä kuin pomottaminen. Valta ei ole pykälissä ja hierarkioissa vaan aivoissa ja osaamisessa. Kaikilla organisaation henkilöillä tulisi olla omaan työtehtävään liittyvää operatiivista valtaa. Vastuun ja vallan tulee olla mitoitettu oikein työtehtävän mukaan. Johtajuuteen kuuluva valta sisältää päätöksentekovelvollisuuden ja direktio-oikeuden sekä palkitsemisvallan. Esimiehen on toimittava määrätietoisesti sekä tehtävä päätöksiä joskus jopa kuulematta henkilöstöään. Johtaminen ei käy tarpeettomaksi, vaikka organisaatiossa johtamista jaettaisiinkin. Jokainen työyhteisö tarvitsee johtajan, joka seuraa kokonaisuutta helikopterinäkymästä ja huolehtii, että parhaat työn teon edellytykset ovat koko ajan olemassa. (Isoaho 2007, 180; Ukkonen 1994, 27; Järvinen 2001, 17, 27.) Johtamista itse asiassa tarvitaan jatkossa entistä enemmän ja yhä erilaisemmissa yhteyksissä. Joukkuepeliä ei synny, ellei joku ohjaa toimintaa, vaikka työt ja yksilösuoritukset muuten hoituisivatkin. (Isoaho 2007, 27.)

Jalava & Matilainen (2010, 87) listaavat yhteisöllisen organisaation tunnusmerkit seuraavasti:

- toiminta on pitkäjänteistä ja ennustettavaa
- vastuut ovat selkeitä
- toimintavapautta on riittävästi
- päätökset ovat läpinäkyviä ja rationaalisia
- kokemuksista opitaan eikä virheitä pelätä
- arvona yhteisöllisyys
- työn motiivina sen merkityksellisyys, itseohjautuvuus ja innovatiivisuus
- paremmasta toiminnasta palkitaan monipuolisesti
- työtoveri on partneri, johon luotetaan ja jota arvostetaan
- ajatellaan yrityksen etua ja kestäväää kehitystä
- hyvä konfliktien sietokyky
- johdetaan yli rajojen
- tavoitteet ovat moniarvoisia ja dynaamisia
- muutos on hyväksytty haaste
- henkilöstö samaistuu yrityksen identiteettiin
- viestintä on jatkuvaa ja molemminpuolista vuorovaikuttamista
- sosiaalisen median ratkaisut ovat toiminnan tukena
- positiivinen sosiaalinen pääoma
- yleisosaajilla on merkittävä rooli ylikorostuneen asiantuntijuuden sijaan

Yhteistoimintaan perustuva työskentely perustuu moniosaamiseen, luottamukseen ja ihmisten kykyyn nähdä oma roolinsa selkeästi osana kokonaisuutta. Yhteisöllisissä organisaatioissa si-

toutuminen on voimakasta, jolloin arvostetaan sekä itseä että muita yhteisön jäseniä. (Kärkkäinen 2005, 37, 75.) Yhteisöllisesti toimivat organisaatiot korostavat oppimista, muuttumista, innovaatioita, toiminta- ja työskentelytapojen uudistamista ja delegointia. Työn tekemistä pohditaan osaamisen näkökulmasta ja työ nähdään oppimisympäristönä, jossa yhdessä opitaan kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Yhteisön tavoitteet ja suunta ovat yhteisiä, jaettuja. Yhteisössä on tilaa improvisaatiolle ja vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle. (Perkka-Jortikka 2005, 173 - 174.)

Yhteisöllisessä organisaatiossa esimiehen tehtävä on vaativa. Johtajan on kyettävä organisoimaan työyhteisöön tarpeeksi sisäistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa työyhteisössä tapahtuva oppiminen. Työ organisaatiossa on yhteistoiminnallista, jossa jokainen yksilö osallistuu samanaikaisesti useaan eri tahdissa etenevään tekemiseen, joten yksittäisen henkilön vastuu ei voi olla kovin yksiselitteinen. Henkilöt vastaavat omien työtehtäviensä ohella yhteistoiminnallisesti organisaation toiminnan sujumisesta ja kehittämisestä, jota esimiestyön on tuettava. Johtajan on ymmärrettävä, että erilaiset tilanteet vaativat kullekin tilanteelle sopivaa johtamista ja reagointitapaa; byrokraattiset ja kankeat toimintatavat tulee hylätä. Yhteisöllisen johtamisen perusedellytys on, että esimies on kiinnostunut nimenomaan ihmisten johtamisesta. (Kärkkäinen 2005, 80, 94.)

Erityisesti esimiehen rooli korostuu yhteisöllisessä organisaatiossa konfliktitilanteissa. Yhteisöllisen työyhteisön konflikteissa normaali yhteistoiminnallinen vuorovaikutus voi muuttua helposti kilpailevaksi tai taistelevaksi. Vuorovaikutuksenjohtaminen on siten keskeinen asia yhteisöllisessä organisaatiossa. Esimiehen työ on jatkuvaa työyhteisön toimintaedellytysten ylläpitämistä ja kehittämistä niin, että kaikki tuntevat toiminnan tavoitteet ja tehtävät sekä työkalut niiden tekemiseen. Konfliktitilanteita varten opetellaan tietoisia toimintatapoja ja, ne nähdään normaalina osana työntekoa, joiden kautta ongelmia ja näkökulmaeroja ratkotaan. Esimiehen rooli on ensiarvoisen tärkeä konfliktitilanteiden hallinnassa ja ennaltaehkäisyssä. Yhteisöllisessä organisaatiossa ongelmien käsittely avoimen vuorovaikutuksen kautta tavoittelee sitä, että ristiriitatilanteet pysyvät asiakeskusteluna eivätkä siirry henkilöongelmaksi. (Kärkkäinen 2005, 94 - 96.)

3.2 Jaettu johtajuus

Perinteisten ”johtaja käskee” mallien rinnalle on noussut sosiaalisuutta ja interaktiota korostavia johtamismalleja. Johtajuuden muutos näkyy siinä, että tulevaisuuden organisaatiot tarvitsevat johtajien välistä yhteistyötä. Johtajavastuuta jaetaan useamman henkilön välille ja laajimmillaan se merkitsee koko organisaation voimaannuttamista ja ruokkii nopeaa toimintaa tarvitsevaa ympäristöä. Ketterässä organisaatiossa toimivat yksilöt voivat olla rationaalisia ja luovia kaikilla organisaatiotasoilla, kun byrokraattiset käskytyiskanavat vähenevät. Tällaisessa

organisaatiokulttuurissa kannustetaan omien ideoiden testaamiseen ja päätöksen tekoon käytännön toiminnassa. (Aaltio 2008, 30 - 31; Hellbom ym. 2005, 97.)

Jaettua johtajuutta voi olla organisaation jokaisella tasolla ja sitä voivat toteuttaa myös muut kuin johtajanimikkeellä toimivat henkilöt. Jaettu johtajuus merkitsee luottamuksen ja vastuunkantokyvyn tilaa, jossa työyhteisön jäsenet osallistuvat yhteiseen johtamiseen. Johtaminen on paljon muutakin kuin pelkkää päätöksentekoa, joten johtamisesta riittää myös jaettavaa. (Hellbom ym. 2005, 97; Jalava & Matilainen 2010, 60.) Jaetussa johtamisessa huomio kohdistuu kaikkien tietojen ja taitojen maksimaaliseen hyödyntämiseen tiiviin yhteistyön kautta (Ukkonen 1994, 28).

Jaettu johtajuus voi perustua oman työskentelyn ja itsensä johtamisen tehostamiseen. Organisaation voimaannuttamisella tarkoitetaan pyrkimystä opetella itsensä ja asioiden kontrollia ja hallintaa. Yksilöt, jotka voimaantuvat organisaatiossa, tarvitsevat vähemmän johtamista, koska he ottavat itse vastuuta. Johtaminen muuttuu yhä enemmän yhdessä tehdyksi työksi ja johtaja toimii yhteistyössä ja osana johtamaansa tiimiä. Johtajan rooli on enemmän yksilön itseohjautuvuutta tukeva ja tämä edellyttää johtajalta delegointikykyä. Jaettu johtajuus ei ole heikkoa johtajuutta, vaan se kuvaa pikemminkin verkostoitunutta työskentelytapaa. Jaettu johtajuus ei myöskään poista aidon johtajaroolin olemassa oloa, sillä kaikkea johtajuutta ei voi, eikä kuulu jakaa. (Aaltio 2008, 56 - 57, 6; Hellbom ym. 2005, 97).

3.3 Älykäs, innostunut, oppiva ja onnellinen organisaatio

Menestyvän organisaation viisi kovaa ällää ovat: luovuus, leikkimielisyys, liike, lepo ja luottamus. Luovuus on kykyä katsoa mahdollisuuksien maailmaan ja sitä ilman ei nykypäivän haasteista selviä. Luovuuden tappaa ”meillä on aina tehty näin” -ajattelu. Luovuus on tapa hahmottaa todellisuutta uudella, vakiintuneista jäsentelytavoista poikkeavalla tavalla. Luovuuden eliksiiri on leikkimielisyys ja luottamus. Menestyvän organisaation on oltava myös liikkeessä, jonka niin vauhdin kuin suunnankin osalta se itse määrittelee. Liikkeellä olemisen lisäksi tarvitaan paikoitellen myös lepoa, jotta pystytään refleктоimaan tilanteita ja tapahtumia. Luottamus on aina terveen työyhteisön kivijalkana, jonka päälle rakennetaan. (Mäkisalo 2003, 55 - 56, 59.)

Älykkäästä organisaatiosta käytetään erilaisia ilmaisuja, kuten oppiva organisaatio, innostunut organisaatio ja kehittyvä organisaatio; kaikkien ilmaisujen ajatuksena on kuitenkin organisaatio, joka elää, tarkastelee itseään ja uusiutuu koko ajan niin, että organisaatio menestyy siihen kuluvien ihmisten tekemisten ja osaamiskokonaisuuden kautta. Toimintafilosofian voi kiteyttää sanoihin ”systemaattinen jatkuvan parantamisen kehitysprosessi”. (Harju 2002, 142 - 143; Hokkanen & Strömberg 2003, 97.)

Hyvä johtaminen luo perustan innostuneelle organisaatiolle. Kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille, ja kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin tavoitteisiin. Onnistumiseen liittyy jollakin selittämättömällä tavalla ajatus toivon heräämisestä. Toivon johtaminen on parhaimmillaan sen etsimistä, mikä ihmisessä ja työyhteisössä on jo nyt parasta. Se on mahdollisuuksien etsimistä ja löytämistä. (Juuti 2004, 11, 19 - 21.)

Tunnuspiirre älykkäälle organisaatiolle on erilaisuuden tunnistaminen, hyväksyminen ja sietäminen sekä arvostaminen. Voimaa erilaisuuden hyväksymisestä tulee vasta sitten, kun sitä hyödynnetään. Erilaisuuden hyödyntäminen edellyttää, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa. Myös virheiden tekeminen hyväksytään, sillä tavoite on oppia virheestä ja olla tekemättä sitä uudelleen. (Mäkisalo 2003, 51; Rasila & Pitkonen 2009, 36 - 38.) Erilaisuudella työyhteisössä tarkoitetaan erilaisia tietoja, taitoja ja työkokemusta. Lisäksi erilaisuuden hyödyntäminen ottaa huomioon myös luonteen ja toimintatapojen erilaisuuden. Tehostamalla työnkiertoa ja suunnittelemalla työryhmien kokoonpanoja voidaan erilaisuutta hyödyntää järkevästi. (Helin 2006, 72.)

Johtaminen on ihmisten välinen rakennelma, ja ihmiset luovat maailman vuorovaikutuksensa seurauksena. Johtajuus on välttämätöntä jokaiselle työyhteisölle. Sitä kautta rakennetaan työyhteisön toiminnan päämäärät, tavoitteet ja menettelytavat. Johtajuuden kautta syntyy myös työyhteisön henki ja työsitoutumisen aste. Johtamista tarkasteltaessa kysytään usein, kuinka erilaiset ihmiset, joilla on erilainen maailmankuva ja koulutus, kykenevät työskentelemään yhdessä. Tällainen johtaminen perustuu hyvään dialogiin ja se käyttää hyväkseen ihmisille tyypillistä tarinallista tapaa ajatella. Ihmisten on helppo ymmärtää tapahtumia, kun ne esitetään tarinallisessa muodossa, jolloin tapahtumia ajatellaan ja tunnetaan omiksi. Asioita huomioidaan myös toisten näkökulmasta, ja sitä kautta jäsenetään omia kokemuksia sekä koetaan yhteisyyden tunnetta vahvemmin. Älykäs organisaatio pystyy tarkastelemaan tapahtumia hyvän dialogin kautta. Dialoginen kerronta on sekä-että-kerrontaa. Kaikki erilaiset näkökulmat ovat tervetulleita; keskusteluun tarvitaan rakennuspuita ja erilaisia näkökulmien esittäjiä. (Juuti 2004, 11, 19 - 21.)

Tiedon, kokemuksen ja yhteistyön lisääntymisen kautta ymmärrys lisääntyy, ja sen tuloksena opitaan uusia järkevämpiä toimintatapoja niin yksilöitten kuin organisaatioidenkin tasolla. Yhteistyön syventäminen ja levittäminen - ihmiseltä ihmiselle, ryhmältä ryhmälle, projektista projektiin - ja synergiavoima auttavat organisaatiota menestymään paremmin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 97.) Kilpailukyvyyn vahvistamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa luodaan koko ajan uutta tietoa. Tietoa syntyy yksilöiden ja organisaatioiden välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ja se on kontekstiin - aikaan ja paikkaan - sidonnaista. (Puusa & Reijonen 2011, 21.)

Älykäs, innostava organisaatio luo ja ylläpitää ilmapiiriä, joka rohkaisee oppimaan ja kehittymään. Johtajalta edellytetään taitoa nähdä ensisijaisena tehtävänä organisaation oppimisen edellytysten luomisen sekä innovatiivisen työskentely- ja toimintatavan mahdollistamisen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 99.) Älykkään organisaation keskeisin voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arkipäivässä. Oppimista tapahtuu kaikessa käytännön tekemisessä; erilaiset kokeilut, yhteistyön edistäminen, kokemusten reflektointi, organisaation historian tutkiminen ja toimintamallien luominen ovat oppivan ja älykkään organisaation toimintaa. (Mäkisalo 2003, 48.) Johtajan rooli älykkäässä organisaatiossa on olla onnistumisen agentti, tekijä, joka edistää muiden onnistumista (Kauppinen 2006, 55).

Älykkäässä organisaatiossa on yhteisesti jaettu tavoite ja kaikkien yhteinen etu koituu lopulta myös yksilön omaksi eduksi. Pelkästään omista eduista huolehtimalla ei kukaan enää menesty. Yksilöt vaikuttavat yhteisössä toistensa päätöksiin, ja sidosryhmät ovat syvästi sitoutuneita toisiinsa. (Aaltonen ym. 2004, 56.) Älykkäässä, oppivassa organisaatiossa ristiriitatilanteetkin mielletään oppimistapahtumiksi. Ristiriitojen kautta voidaan esimerkiksi oppia tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja löytää sitä kautta uusia oivalluksia. Toimintamallin toteuttaminen edellyttää työyhteisön jäseniltä tietynlaista asennetta. Tätä asennetta kutsutaan sisäiseksi yrittäjäjydeksi. Sisäinen yrittäjäjyys on luova, muutosherkkä, joustava, riskejä ja vastoinkäymisiä karttava suhtautumistapa työn tekemiseen. (Mäkisalo 2003, 54, 71 - 72.)

Onnellisuus organisaatiossa tarkoittaa sitä, että on sekä organisaation että yksilön etu jos yritys menestyy ja työntekijät voivat hyvin. Onnellisuus on kontekstisidonnaista, joten puhuttaessa organisaation onnellisuudesta on se aina työsidonnaista. Onnellisen organisaation rakentaminen lähtee ihmisen hyvinvoinnista tähdäten kuitenkin asetettuihin tavoitteisiin. Onnellisen organisaation tekijöille työ on enemmän kuin työ: se on itsensä jatkuvaa toteuttamista, kasvua ihmisenä ja omien rajojen kokeilemistä, jota johtaminen tukee. Onnellisen organisaation toimintaan liittyy vahvasti flow-ilmiö, joka tarkoittaa sitä, että jonkin asian tekeminen tuottaa erityisen paljon hyvää oloa ja, halua saavuttaa lisää onnistumisia työn tekemisen kautta. Organisaation pohjana on kulttuuri, jonka kehittäminen on luonnollinen osa jokaisen siellä työskentelevän arjen työtä. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 21, 27, 31, 95.)

4 Hyvästä rohkeaksi johtajaksi

Johtajana - kuten ihmisenäkin - kehittyminen vaatii sitkeyttä, vakavaa suhtautumista ja halua kehittyä. Johtamiseen pitää kuitenkin sisällyttää samalla myös riittävä keveys; ilman hullutetta ja spontaaniutta ei hyväksi johtajaksi tulla. Johtajuutta pitää uskaltaa rakentaa oman arvomaailman, tärkeiden elämänohjeiden ja vahvuuksien päälle. Rohkeus tuoda omaa tunne- maailmaansa ja arvojaan esiin vahvistaa johtajuutta. Johtajana kehittämisessä oman toiminnan, ajattelun, tunteiden ja uskomusten säännöllinen tarkastelu nousee tärkeäksi. Se on vält-

tämätön edellytys omalle kasvulle ja kehittymiselle johtajana. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 48 - 49.)

Johtajien persoonallisuutta on tutkittu paljon, mutta tutkimusten perusteella on vaikeaa luotettavasti osoittaa, mitkä persoonallisuuden piirteet erottelevat hyvät esimiehet huonoista. Joka tapauksessa esimiehen on tärkeää erottaa persoonallisuuspiirteet ja johtamistyyli, joka on näkyvää käyttäytymistä ja johon voi vaikuttaa helpommin kuin persoonallisuuteen. (Kasslin-Pottier 2009, 116.) Suurten johtajien yksi tunnusmerkki on se, että he ovat sinut itsensä kanssa. He tuntevat omat hyvät ja huonot puolensa, ja heillä on kyky johtaa itseään. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 13.)

Johtajuutta ja erilaisia johtamiskäytäntöjä voi opetella ja oppia. Tärkeämpää kuitenkin on syväoppiminen, oman persoonan tunnistaminen, oman aidon johtajuuden löytäminen ja ihmisten arvostaminen. Johtajuus lähtee henkilön persoonallisuudesta ja se on ennen kaikkea sitä, mitä joku on, ei sitä, mitä joku tekee. Ajattelutapaa, asenteita ja ihanteita voi tutkia ja muuttaa, joten johtajuutta voi oppia ja kehittää. Kutsumustietoiselle johtajuudelle on kysyntää. Tällaiselle johtajalle tehtävä on arvokas, ja hän haluaa toimia johtajana. (Aaltonen 2011, 32, 173, 273.) Johtajuutta kehitetään arjessa päivittäin, päivässä se ei kehity (Maxwell 2002, 24).

Hyvää johtajaa kuvataan perinteisesti olevan sekä kovanaama, jonka pokka ei petä saneraustilanteissa ja samalla kokenut konkari, joka pelastaa yrityksen erilaisista tilanteista. Yrityksen elämä on kuitenkin pääsääntöisesti muuta kuin jatkuvia YT-neuvotteluita tai määräämistä, joten hyvän johtajan ominaisuuksissa ei pitäisi korostaa liikaa kriisijohtamisen erityispiirteitä. (Isoaho 2005, 103.) Johtajan on kuitenkin uskallettava. On uskallettava olla edelläkävijä, joka ei pelkää reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Uskallusta on myös kieltäytyminen ehdotuksista, jotka eivät sovi työyhteisön tehtävään tai strategiaan. Johtajan on uskallettava sanoa asioita ääneen ja asetettava rajoja. Uskaltaminen on rohkeutta. (Paasivaara 2010, 58.)

Johtajan tehtävissä onnistuminen edellyttää toimintaympäristön tunnistamista ja kykyä nähdä kauas sumuisellakin matkalla. Hyvä, nykyaikainen johtaja yhdistelee ennakkoluulottomasti tietoa, asioita, ihmisiä ja osaamisia. Hän johtaa, organisoii, kuuntelee, keskustelee, kyselee, kokeilee ja oppii yhdessä ihmisten kanssa. Johtaja määrittelee omalla toiminnallaan pelin hengen ja luo perustan organisaation tunnelmalle, kulttuurille ja sitä kautta tulevaisuudelle. Johtajan tehtävä on luoda aito kokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa. (Isoaho 2005, 103 - 107; Drucker 2006, 75.)

Hyvä johtaja vahvistaa organisaationsa hyviä puolia ja rohkaisee sekä auttaa sitä menemään kohti vaikeitakin tilanteita. Johtaminen on ennen kaikkea vastuuta ja välittämistä. Johtajan tehtäväkenttä on muuttunut ja muuttuu edelleen, joten kyky elää jatkuvassa muutostilanteessa on edellytys, jos haluaa toimia johtajana. Johtajan tärkein tavoite on luoda johtamastaan yrityksestä tai organisaatiosta sellainen, joka kykenee voittamaan asiakkaiden luottamuksen uudelleen ja uudelleen. Luottamuksen lisäksi on onnistuttava tuottamaan liiketaloudellisesti kestäväällä tavalla palveluita tai tavaroita, joilla on arvoa markkinoilla ja yritys menestyy. Esimiestyö on pohjimmiltaan toisten ihmisten huomioimista ja palvelemista. Esimiehellä tulee olla asenne ja hoksottimet kohdallaan. Johtajuus on palveluammatti, ei asema eikä status, kuten ehkä aiemmin on ollut. (Isoaho 2005, 104 - 109, Kannisto ym. 2005, 45.)

Johtajuus on hyvin haasteellinen tehtävä. Johtajan pitää ottaa kaikki alaiset huomioon olematta kuitenkaan liian kaverillinen heidän kanssaan. Johtajan täytyy olla oikeudenmukainen jokaista alaistaan kohtaan. Muuten yrityksen sisällä syntyy ristiriitoja, jotka voivat ajautua konflikteiksi. (Sydänmaanlakka 2008, 15.) Esimies on palvelutehtävässä, ja on hyvä muistaa, että hän vaikuttaa muihin joka hetki työssä ollessaan. Esimiehen työ on tilan ja ajan tarjoamista toisten käyttöön. Hyvä johtaja innostaa ja energisoi johdettaviaan. Hänellä on mielessään selkeä tavoite, ja hän tekee kaikki ratkaisut joukkueen etu huomioiden. Menestyvälle johtajalle tavoitteen saavuttaminen on tärkeämpää kuin statusasema ja siltojen rakentaminen kuin raja-aitojen paaluttaminen. Hän tietää, missä mennään ja toimii omassa roolissaan aktiivisesti työyhteisön jäsenenä. Työyhteisössään itsekin energisoituva johtaja menestyy varmasti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 108; Isoaho 2007, 65 - 69.)

Johtajuus merkitsee keskittymistä palvelutehtävään, jota ei aina ymmärretä oikein. Auttaminen ja mahdollistaminen eivät ole välinpitämätöntä sallivuutta tai lepsuilua, vaan ongen antamista ja kalastuksen opettamista. Johtajan onnistuminen on seurausta johdettavien onnistumisesta, jonka mahdollistamiseen johtaja on vaikuttanut. Vaatii todellista kypsyyttä johtajalta jättää oma ego ja tarpeet syrjään; pitkällä tähtäimellä johtajan onnistumisen seuraukset kyllä näkyvät ja kuuluvat. (Kauppinen 2006, 248.) Johtajan tulee ymmärtää ihmisten ainutkertaisuutta, erilaisuutta ja heidän arvomotiivejaan. On tärkeää tiedostaa, että kaikilla työntekijöillä on omat luonteenomaiset toimintamallinsa ja, että kaikkien arvot eivät ole samat kuin esimiehellä tai organisaatiolla. Hyvä esimies osaa sijoittaa ihmiset oikeisiin tehtäviin ja jakaa työt parhaalla mahdollisella tavalla. (Lundberg 2005, 281.) Johtajuus alkaa sydäimestä, ei päästä (Maxwell 2002, 87).

Johtajana onnistumisen lähtökohtana on se, että esimies ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön ja johdettaviensa parhaaksi (Järvinen 2001, 13). Johtajuuteen liittyy aina myös tahto. Tahto muuttaa, tahto viedä eteenpäin, tahto kasvaa ja kehittyä ovat pohjana sille, että jollain on halua johtaa toisia johonkin.

Tahtoa kuvataan monesti myös tekemisen intohimona. Esimiehen ammattiin kuuluu onnistumisen ilon kokeminen paitsi omista, myös henkilöstön onnistumisista. Pettymyksiltäkään ei esimiestyössä voi välttyä, mutta onnistumiset tulee osata nostaa korkeammalle. (Kauppinen 2006, 65; Halonen 2001, 161.)

Johtajan vaatimuksista ja hyvistä ominaisuuksista puhuttaessa tulee muistaa, että johtaja on ihminen eikä hänen tarvitse olla täydellinen. Johtajan ei tarvitse olla joka asiassa tiennäyttäjäksi, on riittävää, että hänellä on näkemys siitä, mihin ollaan menossa. (Tiensuu ym. 2004, 111.) Johtajan tehtävälstalla itsensä kehittämisen on oltava korkealla. Oma ammatillinen kehittyminen varmistaa sen, että johtajalla on mahdollisuus kehittää ja tukea johdettaviaan kehittymään. (Isoaho 2007, 85.)

Jalava & Matilainen (2010, 29) toteavat, että ”Kuka tahansa pystyy pitämään yllä järjestystä, mutta vain nerot hallitsevat kaaoksen.”, mikä pätee johtamiseen hyvin. Yleensä erikoistilanteissa johtajuus punnitaan.

4.1 Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa

Vuorovaikutus on ihmisten välistä käyttäytymistä toisiaan kohtaan ja se on monensuuntaista viestintää. Vuorovaikutus on jatkuvaa vastavuoroisuutta, jolla pyritään vaikuttamaan toiseen ihmiseen tai ryhmään. Se ilmenee puhutun kanssakäymisen lisäksi katsomisena, kuuntelemisena, koskettamisena, liikkeinä ja asentoina, hiljaisuutena sekä ilmeinä ja eleinä. (Paasivaara 2010, 82.) Vuorovaikutus on kommunikointia; tiedon lähettämistä ja vastaanottamista, ymmärryksen rakentamista, oivaltamista, tulkitsemista, toisesta välittämistä, kertomista ja kuuluksi tulemistä. Vuorovaikutustyyliä ja -kanavia vaihtelevat asian, tilanteen ja viestijöiden mukaan. Vuorovaikutukseen liittyy aina mahdollisuus palautteeseen. (Heinonen ym. 2011, 30 - 38; Harju 2002, 128 - 138.)

Vuorovaikutus voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivinen vuorovaikutus määrittää työyhteisön tunneavaruuden, eli kuinka paljon erilaisia tunteita ja vapaata ajattelua sallitaan ja hyödynnetään ryhmässä. Negatiivinen vuorovaikutus kattaa kuuntelemattomuutta, keskeyttämistä, toisten lauseiden lopettamista omilla arvauksilla ja omien ideoiden korostamista. Positiivisen vuorovaikuttamisen yksi vanha johtajaohje on: ”Kehu sihteeri päivässä”; ohjeen logiikka on se, että kun olet ystävällinen toiselle, ei hänkään esitä kriittisiä kommentteja sinun toimistasi. (Heinonen ym. 2011, 30 - 38; Harju 2002, 128 - 138.)

Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Tämä edellyttää sitä, että esimies on läsnä ja, että esimiestyölle annetaan aikaa ja mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2008, 118 - 119.) Vuorovaikuttaminen on monipuolista kanssakäymistä,

joka avartaa tehtäviä ja synnyttää uusia, odottamattomia tilanteita ja kokonaisuuksia. Se edistää yhteistä ymmärrystä, laajentaa näkökulmia ja on yhdessä vaikuttamista. Vuorovaikutusprosessissa on mahdollista arvioida myös omia ajatuksia niin itsekseen kuin muiden kanssa. (Ruohotie 1998, 12; Åhman 2008, 22 - 23.) Johtaminen tapahtuu aina jossain tilanteessa ja vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden henkilöiden kanssa. Tehokas johtajuus riippuu siitä, kuinka hyvin esimies osaa sopeuttaa käyttäytymisensä tilanteen vaatimusten mukaan. Esimiehen usko omaan kykyyn selviytyä tilanteessa kuin tilanteessa auttaa löytämään sopivat keinot ja antaa uskallusta toimia tilanteen vaatimusten mukaan. (Kasslin-Pottier 2009, 118 - 119.)

Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus näyttäytyy visioiden ja tavoitteiden asettamisena sekä niiden seuraamisena, kehityskeskustelujen toteutumisena, yhteisten palaverien pitämisenä, motivointikeskustelujen ylläpitäjänä, monitasoisena ja -suuntaisena viestintänä, palautteen vastaanottamisena ja antamisena, henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittämisenä, hankalien tunteiden vastaanottamisena, näkyvillä olemisena ja esimerkkijohtamisena. Johtajan keskeinen tehtävä on tiimin toimivuuden kehittäminen sekä osaamisen johtaminen sekä delegointi ja tilannekohtainen opastus. Johtaja voi omalla toiminnallaan kannustaa ihmisiä kertomaan näkemyksiään toisilleen sekä tukea yhdessä työskentelyä ja sitä, että kaikki jakavat tietoja ja osaamistaan toisilleen. (Ristikangas ym. 2008, 118 - 119; Helsilä & Salojärvi 2009, 107.)

Johtajan on oltava aktiivisesti läsnä ja kommunikoitava ympäristönsä kanssa. Johtajan yksi tärkeä tehtävä on tulkita visiota, mutta johtaminen ei ole visiota vaan ihmisiä varten. Johtajalta odotetaan hyviä viestintätaitoja, mutta koska jokainen yksilö kuulee ja tulkitsee asiat omalla tavallaan, on isommalle joukolle tapahtuva yhtäaikainen viestintä haavoittuvaa. Rohkeaksi johtajaksi haluavan kannattaakin kehittää kommunikointitaitojaan ja pyrkiä kohdentamaan viestintää täsmällisemmin. Kohdennettu viestintä edellyttää hyvää empatiakykyä, alttiutta asettua toisen asemaan. Kohdentava viestintä on myös tehokas ja luottamusta kasvattava tapa, ja kohdennuksessa voi hyödyntää esimerkiksi enneagrammin mukaisia persoonallisuustyyppejä. (Isoaho 2005, 109; Harju 2002, 132 - 134.)

Kaikenlainen viestintä on erittäin haastavaa, joten sen suunnitteluun, viestin muotoiluun ja kanavan valintaan kannattaa uhrata aikaa. Keskinäinen vuorovaikutustilanne on usein teholtaan ylivoimaisin. (Helsilä 2002, 86.) Hyvä johtaja pyrkii saamaan vahvan yhteyden ihmisiin sekä tiedollisella, henkilökohtaisella että tunneperäisellä tasolla. Luonteva kanssakäyminen työntekijöiden kanssa edellyttää johtajalta arvoaltaan perustuvasta vuorovaikutussuhteesta tasa-arvoiseen suhteeseen siirtymistä. (Perkka-Jortikka 2005, 179.)

4.2 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, joten johtamisen opettelukin tulee aloittaa itsestä. Hyvän johtajan tärkein työkalu on itsetuntemus. Itsensä johtaminen on tietoista vastuunottamista itsestä ja oman ympäristön hallintaa. (Sydänmaanlakka 2008, 5.) Itsensä johtaminen on tällä hetkellä yksi johtajuuskeskustelun keskeisimmistä teemoista. Jokainen vastaa omasta asenteestaan, elämästään ja suhteestaan ympäristöön. Viime kädessä olosuhteita ei voi syyttää, jos itse toimimme huonosti, vaan tällöin korostuu itsensä johtamisen valmius. (Aaltonen ym. 2004, 62.)

Itsensä johtaminen on ydinkompetenssi, jonka koordinoimattomuus näkyy kaikessa tekemisessä. Itsensä johtamiseen liittyy paljon eri osa-alueita, joiden kokonaisuuden hallinta edellyttää tietoista vastuunottamista. Se on omien mahdollisuuksien selvittämistä, vahvuuksien vahvistamista ja heikkouksien kehittämistä. Johtajan tärkein työkalu on siis hän itse. Maailman arvottaminen ja työhön suhtautuminen vaikuttaa kaikkeen johtajan tekemisiin, valintoihin, ratkaisuihin ja päätöksiin. (Bischof & Bischof 2004, 6 - 7; Isoaho 2007, 105.) Itsensä johtamista kutsutaan myös oman käyttäytymisen ohjaamiseksi tai oman mielen johtamiseksi (Åhman 2003, 223).

Itsensä johtamista voi jaotella monella eri tavalla. Åhman (2004, 122) pilkkoo itsensä johtamista seuraaviin osa-alueisiin:

- ammatillinen osaaminen ja kehittyminen
- tavoitteellisuus
- oman mielen johtaminen; muun muassa kyky uudistaa omia asenteita ja toimintaa
- fyysinen kunto ja terveys; omien voimavarojen tunnistaminen ja jaksamisesta huolehtiminen
- taloudellinen hallinta
- ajanhallinta
- sosiaalinen ympäristö; perhe- ja ystävyysuhteet, harrastukset, verkostot ym.
- itsetuntemus
- itsensä toteuttaminen
- itsearvostus

Osa-alueet eivät ole erillisiä, vaan ne ovat osin päällekkäisiä ja yhteydessä toisiinsa. Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ihminen tekee työnsäkin paremmin. (Åhman 2004, 122, 132.)

Hyvin itseään johtava ihminen uskaltaa käyttää vahvuuksiaan ja panostaa niihin. Itsetuntoinen ihminen kiinnittää enemmän huomiota omiin vahvuuksiinsa kuin heikkouksiinsa. Heikkouksia

ei ole tarvetta lakaista maton alle, vaan niitä tulee tarkastella neutraalisti ja pyrkiä kehittämään niitä. (Carlsson 2008, 176 - 177.) Vahvuuksiin keskittyminen taas rakentaa itseluottamusta ja onnistumista. Itseluottamus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ihminen uskoo onnistuvansa tekemään erilaisia asioita työssään tai vaikka sosiaalisissa tilanteissa. Ihminen on sitä, mitä ajattelee. (Halonen 2001, 52, 168.)

Johtajan tulee pitää sydän lämpimänä ja pää kylmänä. Tämä kuvaa sitä, että johtamistehtävään sisältyy aina itsekontrolli. Esimiehen ei tarvitse muuttaa omaa persoonallisuuttaan, mutta tehtävän hoitaminen edellyttää riittävän vahvaa itsehillintää. (Järvinen 2001, 21, 24.) Johtaja tunnistaa rajansa, mutta uskaltaa myös kokeilla niitä. Esimies on monesti ristiriitaisten toiveiden, odotusten ja tunteiden kohteena, joten selvittääkseen tehtävästä esimiehen tulee säilyttää oma harkintakykynsä. Itseään hyvin johtavalla on kokemus siitä, että hän kykenee hallitsemaan itsensä tilanteessa kuin tilanteessa. Tunteiden esittäminen on sallittua, mutta esimieheltä se edellyttää tilannetajua ja kontrollia. Periaate on, että esimies ei saa provosoida silloinkaan, kun häntä provosoidaan. Johtajan kannattaa siis aina ensin miettiä ja reagoida vasta sitten - persoonallisuudesta huolimatta. (Paasivaara 2010, 33 - 34; Ekman 2004, 102.)

Yksi tärkeä esiin nostettava osa-alue itsensä johtamisessa on ajanhallinta. Vain sellainen henkilö, joka pystyy organisoimaan omaa toimintaansa voi organisoida muita. Ajankäytön kannalta on tärkeää tunnistaa tehtävistä oleelliset ja epäoleelliset, kiireelliset ja tärkeät sekä vähemmän tärkeät. Kaikki kiireellinen tehtävä ei välttämättä ole tärkeää, joten tehtävien priorisointiin kannattaa käyttää aikaa ja ajatusta. Tunnistettujen tehtävien jälkeen ajankäyttö kannattaa suunnitella etukäteen. Myös aikavarkaiden tunnistaminen ja niiden eliminointi edistää ajanhallinnan tuntua. Suunniteltu ajankäyttö auttaa myös stressinhallintaan, joka monesti on itse aiheutettua. (Bischof & Bischof 2006, 44 - 47, 53, 56.) Ajankäytön suunnittelu kannattaa aloittaa tutkimalla, mihin aikaa tosiasiaassa käyttää ja pyrkiä tunnistamaan ajanhukkaajat eli tulokseton työ. Hyvä itsensä johtaja tietää, mihin hänen aikansa kuluu. (Drucker 2006, 269, 272.)

Esimiehen työtä tutkittaessa on osoitettu, että esimiehen työ muodostuu lyhyistä, eri asioihin kohdistuvista tapahtumista, joiden käsittely kuormittaa henkisesti. Työ on sirpaleista, ja työhön liittyy suuri tiedon määrä erilaisista osa-alueista. Esimiehen on tärkeää tunnistaa omat voimavaransa ja opetella stressinhallintaa työssä jaksakseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 112.)

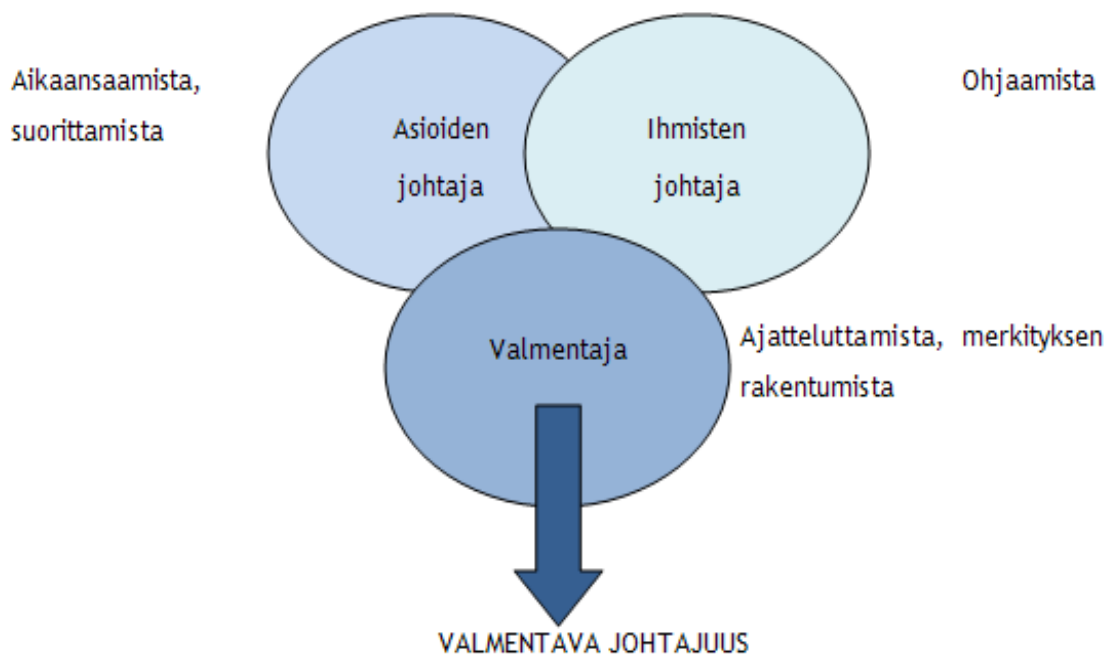
4.3 Valmentava johtajuus

Valmentavalle johtajuudelle (coaching, business coaching) on useita määritelmiä. Yhteinen nimittäjä määritelmille on kuitenkin eettisesti kestävä ja ihmisarvoon, oppimiskykyyn ja potentiaaliin uskova johtaminen. (Hellbom ym. 2006, 67.) Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin

asioihin ja luottavat yhteistyöhön, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Valmentavan johtamisen idea on olla esimiehen ja johdettavien välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. (Kansanen 2004, 23.)

Suomennoksena termi valmennus kattaa laajemman alan, kuin mitä johtamiskäsitteen kanssa tarkoitetaan; johtamisen yhteydessä voidaan puhua tavoitteellisesta ja rajatusta valmennusprosessista, joka toteutuu valmennettavan ja hänen organisaationsa parhaaksi. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista suhtautumista johdettaviin, jotka kohdataan yksilöinä. (Räsänen 2007, 15.) Se tähtää aina asetettujen tavoitteiden lisäksi yksilön kehittymiseen ja osaamisen kasvattamiseen sekä tehtävien toteuttamiseen yksilölle sopivalla tavalla. (Kansanen 2004, 38; Sinervä 2011, 136.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 38) kuvaavat valmentavaa johtajuutta kolmen johtajuuden roolin yhdistelmänä; asioiden ja ihmisten johtamisen ja valmentamisen yhdistelmänä. Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaaminen, ohjaaminen haluttuun suuntaan ja valmennettavien ajattelumallien kehittäminen ja merkityksen rakentaminen.



Kuva 1: Valmentavan johtajuuden ydinroolit

Valmentavan johtajan rooli koostuu edellä kuvatuista kolmesta osa-alueesta. Osa-alueet menevät päällekkäin eivätkä sulje pois toisiaan. Tilanne ja tarkoitus sanelevat, mikä osa-alue korostuu minäkin hetkenä johtajan toiminnassa. Jokaisen valmentavan esimiehen on tärkeää kehittää johtajuudessaan kaikkia kolmea ydinroolia pohjaten omiin arvoihin ja vahvuuksiin, jotta johtajuus on kantavaa ja aitoa. (Carlsson & Forssell 2008, 32 - 34.)

Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät hyvällä tavalla yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Valmennusprosessin keskeisimpiä tavoitteita on lisätä yksilön kyvykkyyttä ja voimaannuttaa henkilöä siten, että hän saa kyvykkyytensä paremmin käyttöön. Valmentava johtajuus tähtää muutokseen ja kehittymiseen, ja se on vuorovaikutteinen yhteistyösuhde valmennettavan ja valmentajan välillä. (Räsänen 2007, 16 - 17.)

Valmentaja-roolissa voi olla organisaation ulkopuolinen tai organisaatioon kuuluva henkilö. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esimiehen rooliin valmentajana; millä tavoin esimies voi hyödyntää valmentavan johtajuuden keinoja päivittäisessä johtamisessa ja auttaa johdettaviin poistamaan itseltään onnistumisen esteitä.

4.4 Esimies valmentajana

Johtamiskirjallisuudessa esiintyy kahdentyyppistä näkökulmaa tarkasteltaessa esimiestä valmentajana. Toisessa esimiehen roolia luonnehditaan hyvin lähelle perinteistä urheiluvallmentajakuvaa, joka sisältää kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta. Siinäkin korostetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, jossa valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita alaiselle. Esimies nähdään kontrolloivana, ohjaavana ja alaisen toimintaa säätelevänä toimijana. Tässä näkökulmassa korostuvat erityisesti tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä suoriutumisen arviointi. Toisessa näkökulmassa esimiehen rooli nähdään alaisten voimaantumista edistävänä (empowering) valmentajana, jossa korostuvat työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, tutkimaan, kyseenalaistamaan ja avaamaan ymmärrystään itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista. Valmentajan rooli korostuu valmennettavan itsereflektion tukijana. (Räsänen 2007, 84 - 85.)

Esimiehellä on valmentajan roolissa siten paljon liikkumavaraa, jonka soveltaminen erilaisissa tilanteissa edellyttää hyvää tilannetajua, alaistensa tuntemusta ja kykyä henkiseen joustoon omassa suhtautumisessa. Yksi johtamisen perusasioista on se, ettei estä ihmisiä menestymästä. Ihmisille on annettava riittävästi mahdollisuuksia kasvaa ja yrittää. Johtajan tulee huolehtia, että hän mahdollistaa yksilöiden ja tiimien menestymisen asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. (Räsänen 2007, 84 - 85; Åhman 2004, 146.) Valmentava esimies kohdistaa huomion oikeisiin asioihin, kannustaa ja haastaa johdettaviaan ongelmatilanteiden ratkaisuun, edistää yhteistyötä organisaatiossa ja huolehtii palkitsemisesta. Valmentava esimies on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja heidän erilaisista persoonallisuuksistaan. Tiimin rakentamisen ja menestymisen kannalta erilaisuuden hyödyntäminen on avaintekijä. Erilaisuuden ymmärtäminen vuorovaikutustilanteissa on valmentavalle esimiehelle erittäin tärkeää. Myös oman vuorovaikutustyylin tunteminen auttaa onnistumaan vuorovaikutustilanteissa. (Kansanen 2004, 99 - 103.)

4.5 Valmentava dialogi

Valmentavassa dialogissa on kyse vapaasta ja luovasta monimutkaisen asian tutkimisesta, toisen aktiivisesta kuuntelusta ja omien ajatusten ilmaisemisesta. Dialogissa joukko ihmisiä käsittelee asiaa monesta näkökulmasta. Valmentava dialogi rakentaa sillan ajattelun, merkityksen, tunteen ja toiminnan välille. Valmentava dialogi on vahva keino saada ryhmässä oleva erilainen ajattelu ja asioiden käsittelykyky hyötykäyttöön. Se on sparraava tapa keskustella ja edellyttää johtajalta ajankäyttöä asioiden pohtimiseen yhdessä ihmisten kanssa. Valmentava dialogi on moniääninen toimintamalli, jonka tavoitteena on parantaa yhteistä ajattelua ja kasvattaa ajatusten määrää. (Heinonen ym. 2011, 213 - 214; Jalava 2001, 126).

Perusajatus valmentavassa dialogissa on se, että aina on useita vaihtoehtoja. Johtajan tehtävä on haastaa ryhmä näkemään niitä ja ajattelemaan uusia mahdollisuuksia vanhojen ajatusten tai esteiden sijaan. Erityisesti muutostilanteissa valmentavan dialogin taidot korostuvat. Johtajalla täytyy olla rohkeutta luottaa intuitioon ja ylittää totuttuja rajoja. Itseensä luottavalla johtajalla ei ole tarvetta todistaa omaa pätevyyttään, vaan huomio kohdentuu uuden etsimiseen ja oppimiseen. Epäonnistuminen on mahdollisuus kehittymiseen eikä uhka johtajan itseluottamukselle. (Heinonen ym. 2011, 213 - 214). Valmentava dialogi eroaa tavallisesta ajatustenvaihdosta siinä, että alussa määritellään selvä tavoite. Useasti jo huolellisesti tehty tavoitteen määrittely lisää ratkaisuvaihtoehtojen määrää ja helpottaa niiden välillä tapahtuvaa valintaa. Keskustelu tavoitteen määrittelyvaiheessa sitouttaa ryhmää yhteiseen tekemiseen. Dialogin tavoitteena on yhteisen merkityksen luominen, jossa keskustelevat osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toistensa näkökulmia sekä muuttamaan omia näkemyksiään. (Heinonen ym. 2011, 152 - 154; Mäkisalo 2003, 50.) Valmentavassa dialogissa vaikuttavat coachingin vahvat periaatteet; ihmisessä on enemmän osaamista, voimavaroja ja viisautta, kuin hän tietääkään. Valmentavaa dialogia hyödyntävä johtajan tehtävänä on saada ne voimavarat ja resurssit esille ja hyötykäyttöön. Uusi ajattelu ja oivallukset syntyvät dialogissa toisten ihmisten kanssa. Dialogin avulla on mahdollisuus keksiä uutta sekä luoda innovaatioita ja oivalluksia. (Heinonen ym. 2011, 167).

Hyvä johtaja käyttää valtaosan ajastaan avainresurssiensa (strategisesti tärkeiden sekä sisäisten, että ulkoisten resurssien) kanssa keskusteluun. Johtajan tulee tietää, mitä johdettavat ajattelevat, ja miltä heistä tuntuu, ymmärtääkseen, miten henkilöt toimivat, ja mikä heidän kapasiteettinsa on. Hyvä johtaminen on pitkäjänteistä ja johdonmukaista päivittäin tehtävää työtä, joka tarkoittaa myös ikävien päätösten tekoa tarvittaessa, jotta suurilta yllätyksiltä säästyttäisiin. (Isoaho 2007, 76, 100.)

Avoin dialogi mahdollistaa toinen toisiltaan oppimisen ja oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen. Keskustelu auttaa myös yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomiseen sekä työyhteis-

sön kehittämiseen. (Ekman 2004, 17 - 18.) Taitavan keskustelun lisäksi myös tavanomaisen, vapaamuotoisen keskustelun merkitys työyhteisössä on tärkeää. Tauoilla tapahtuva jutustelu ja kokemusten jakaminen lisäävät kuulluksi tulemisen ja positiivisen riippuvuuden tunnetta. Hulluttelu, huumori ja ajatusleikit keventävät ilmapiiriä ja auttavat työpaineiden alla vastuullisen luovuuden ylläpitämistä. (Mäkisalo 2003, 50 - 52.)

4.5.1 Kysymisen, kuuntelun ja kuuntelemisen taito

Organisaatiossa kysymyksiä esitetään, jotta saadaan lisää tietoa käsiteltävästä asiasta. Kysymyksillä ja keskustelulla pyritään luomaan käsiteltävästä asiakasta kokonaiskäsitys, jotta voitaisiin olla samaa tai erimieltä ja kehittää sitä edelleen. Keskustelu on johtamisen ydintoimintaa. (Heinonen ym. 2011, 176.)

Valmentavassa dialogissa kysymyksillä pyritään yhdistämään erilaisia, toisiinsa riippumattomia asioita ja saamaan luotua uusia oivalluksia eli uutta ajattelua. Valmentavassa dialogissa ei koskaan pitäisi tyytyä ensimmäiseen vastaukseen, vaan lähteä syventämään samaa teemaa. Kysymisen taito on johtajalle tärkeää. Taitoa voi kehittää ja havainnoiden todeta, mitkä kysymykset toimivat kenenkin kohdalla parhaiten. Johtajan tulee uskaltaa esittää kysymyksiä, vaikeitakin. Hyvä vastaus on sellainen, joka pistää hieman miettimään eikä ole täysin selvä. Hyvä kysymys siis osuu ja pysäyttää. Johtajan kysymisen taitoa on myös kyky nähdä, koska pitää jättää kysymättä. (Heinonen ym. 2011, 176 - 178.)

Valmentavaan dialogiin kuuluu se, että kysymykseen ei oleteta olevan vain yhtä vastausta. Tällä lähestymistavalla annetaan mahdollisuus omaehtoiseen ajatteluun, reflektointiin ja oppimista edistävään keskusteluun. Kaikkein mahdollisimmat kysymykset ovat väylä suuriin oivalluksiin ja uudistuksiin, ja niiden avulla päästään kiinni mahdollisuuksien maailmaan. Kysyminen avaa ihmisen mielen, kun taas vastaukset sulkevat sen ja tukahduttavat uteliaisuuden. (Mäkisalo 2003, 53.) Otollisimpia tilanteita kysymysten esittämiseksi ovat arkipäivässä, työn lomassa käydyt keskustelut, joita ei suoraan välttämättä tunnisteta esimiestyöksi (Kannisto ym. 2005, 46).

Aktiivinen kuuntelu lähtee siitä, että esimies arvostaa johdettavan ajatuksia siksi, että hänellä on kokemuksia oman työn tekemisestä ja työyhteisön tapahtumista. Aktiivisen kuuntelun tavoitteena on viestiä hyväksyvää ja ymmärtävää asennetta. (Jalava 2001, 63.) Kuuntelu ja erityisesti kuulemisen taito on kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Kuuntelu on aktiivista pyrkimystä päästä puhujan kanssa samalle tasolle. Aktiivinen kuuntelu edellyttää kokonaisvaltaista toisen huomioimista sekä keskittymistä. Kuuntelija voi ilmaista monin keinoin, että puhuja on tullut ymmärretyksi, esimerkiksi toistamalla, katsekontaktin säilyttämisellä, kehon kielellä ja tekemällä keskustelusta yhteenvedon. (Heinonen ym. 2011, 176 - 178.)

Kuunteleminen on mielentila, jossa kuuntelija ei kuuntele ainoastaan sanoja vaan myös sitä, mitä ei sanota ääneen. Ihminen kommunikoi myös kehonkielellä, äänen painoin ja hiljaisten hetkien aikana. Kuuntelijan keskittyminen täysipainoisesti keskustelutilanteeseen auttaa kuuntelijaa kiinnittämään huomiota sanattomaan viestintään. Esimiehellä tulee olla myös itsehillintää keskustelutilanteissa, jottei hän lähde tulkitsemaan viestejä omista lähtökohdistaan tai esittämään omia mielipiteitään, ellei keskustelussa niitä pyydetä. (Carlsson ym. 2008, 117 - 118, 124.) Kuuntelevan esimiehen ei tarvitse olla asioista samaa mieltä, mutta aktiivinen kuuntelu on yhteistyöhön pyrkivä toimintatapa. Sen tarkoitus on saada henkilö avautumaan ja luottamaan, että vaikeistakin asioista voi kertoa. Esimies tarvitsee tietoa, joten kuuntelu on edellytys sen saamiseksi. (Jalava 2001, 65.)

4.5.2 Ääneen ajattelemisen ja ajatteluttamisen taito

Valmentavassa dialogissa pyritään laadukkaaseen, monitasoiseen, kekseliäiseen, erittelevään, analyttiseen ja erilaisia vaihtoehtoja punnitsevaan ajatteluun. Sen ei tarvitse olla valmista ja viimeisteltyä, vaan keskeneräiseen ajatteluprosessiin voi ottaa mukaan siihen alusta saakka osallistumattomiakin ihmisiä. (Heinonen ym. 2011, 197.)

Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa on vaikeampaa kuin yhteistyö samanlaisten ihmisten kanssa. Erilaisten ihmisten välinen yhteistyö vaatii uudenlaisen ajattelutavan. Ajattelu rakentuu kolmesta perustyyppistä: reagoivasta (tietävä), erottavasta (arvottava) ja yhdistävästä (luova). Reagoivassa ajattelussa ei ole vaihtoehtoja, vaan kysymykseen tai ongelmaan on vain yksi oikea vastaus. Erottavassa ajattelussa valintoja tehdään eri vaihtoehtojen välillä, joita mieli arvottaa tunteen ja järjen avulla oikeiksi ja vääriksi valinnoiksi. Myös yhdistävä ajattelu käyttää hyväkseen useita vaihtoehtoja, mutta mahdollistaa niiden yhdistämisen. Vaihtoehtoiset ajatukset ja toimintatavat pääsevät siten esille. Valmentavassa dialogissa pyritään yhdistävään, luovaan ajatteluun. (Helin 2006, 55 - 56.)

Kannattaa ajatella, mitä kannattaa ajatella. Sen merkitys voimistuu, mihin ajattelu keskittyy. Jos vuorovaikutustilanteessa keskitytään esteisiin, näyttää matka kohti tavoitteita mahdottomalta. Johtajan tehtävänä on tällöin kääntää keskustelun suunta mahdollisuuksiin ja positiiviseen ajatteluun. Johtajan on kestettävä jatkuva altistuminen arvioinnille; puhuminen, kysyminen ja ääneen ajattelemisen taito kun altistaa sille. (Heinonen ym. 2011, 197 - 199.) Ääneen sanominen vahvistaa ajatuksia. Johtajan kannattaa sanoa ääneen, että uskoo henkilöihin ja tahtoo heidän onnistuvan. Aito halu nähdä toisen menestyvän sitouttaa henkilöä hänelle annettuihin tehtäviin. (Maxwell 2002, 105.)

4.5.3 Läsnaolon taito ja havainnointi

Läsnaolon taito on yhtä kuin ajatus, minä olen, koska sinä olet. Läsnaolo rauhoittaa mielen ja kirkastaa fokusta. (Heinonen ym. 2011, 169.)

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla läsnä johdettavilleen. Johtajan on oltava valppaana ja hereillä kaikelle sille, mitä tapahtuu itsessä, muissa ihmisissä ja ympärillä. Johtajan läsnäoloa tarkkaillaan muita herkemmin, joten johtajan kannattaa kiinnittää tähän huomiota. (Heinonen ym. 2011, 169.) Johtajan tulee liikkua johdettaviensa parissa ja siten osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä (Järvinen 2001, 16). Läsnaoloon liittyy aina myös sitoutumisen siemen; johdettavat kokevat esimiehen läsnäolon merkkinä siitä, että esimies on valinnut heidät ennen kaikkea muuta. (Af Ursin 2001, 32.)

Ihminen, siis johtajakin, on tottunut nyky-yhteiskunnassa toimimaan pirstaleisella tavalla, joten vahvemman läsnäolon löytäminen vaatii päätöksen ja tietoista harjoittelua. Yksinkertaisimmillaan läsnäoloa voi harjoitella keskittymällä omaan hengitykseen, tarkkailla sisään ja uloshengitystä sekä pysähtyä huomaamaan niiden välissä oleva pieni tauko. Läsnaolo on siis taito, jota voi kehittää ja se on myös tahdon asia. (Heinonen ym. 2011, 169 - 173.)

Johtajan taitoihin kuuluu myös havainnointi. Havainnointi on erityisesti palautteen antamista eli erilaisten havainnointien näkyväksi tekemistä. Johtaja voi vain syöttää takaisin tekemänsä havainnon, mitä näkee tapahtuvan tai mitä kuuli sanottavan. Näkymättömän asian näkyväksi tekeminen saattaa herättää keskustelun ja uusia ajatuksia. Havaintoon liittyy myös tulkinta. Jokainen voi tulkita saman tilanteen eri tavalla, joten tulkinnan jakaminen voi olla joskus tarpeen väärinkäsitysten välttämiseksi. (Heinonen ym. 2011, 193 - 195.)

4.5.4 Reflektointi

Reflektointi on tarkoituksenhakuista pohdintaa, joka voi kohdistua sekä omaan että toisten tekemisiin ja tarpeisiin. Omaan itseen kohdistuvasta reflektoinnista puhutaan myös itsereflektiona. Itsereflektio on mentaalinen toiminto, joka keskittyy omien havaintojen, tunteiden, ajatusten ja tekojen pohdintaan. Reflektoinnilla voi jäsentää myös esimerkiksi ongelmien ratkaisuun käytettyjen strategioiden tai toiminnan jälkeen tapahtuvia kokemuksia. (Ruohotie 1998, 26, 112 - 114.) Reflektio voidaan nähdä oppimisen perusprosessina. Se on avointa pohdintaa ja itsearviointia, joka mahdollistaa koostetun datan muuntamisen opiksi siinä vaiheessa, kun kokemukselle on luotu merkitys. (Åhman 2003, 30 - 31.)

Hyvältä johtajalta edellytetään reflektiokykyä sekä omaan itseen, että kokonaisuuteen, johon kuuluvat niin ihmisten väliset suhteet ja tuntemukset kuin tekniset tehtävätkin. Reflektointi

on kysymysten esittämistä, mitä tämä tarkoittaa, miltä asiat tuntuvat ja mitä merkitystä asioilla on. Reflektoinnissa mitään ei kannata pitää itsestään selvyytenä, vaan haastaa ensimmäisenä mieleen tulevat selitykset. Hyvä johtaja opettelee ja opettaa johdettaviaan oppimaan kokemuksesta. Jos jokin asia menee pieleen, mietitään, mikä meni pieleen ja pohditaan reagointitapa, jonka mukaan seuraavalla kerralla kannattaa toimia. (Ruohotie 1998, 116.)

Oman johtamistoiminnan säännönmukainen tutkiskelu vahvistaa johtajuutta ja auttaa tunnistamaan omia johtamisvahvuuksia tai johtamista rajoittavia kohteita. Toiminnan arvioinnin avulla voi löytää uusia mahdollisuuksia ja kohdata omia rajojaan. (Paasivaara 2010, 116 - 117.) Johtajan kannattaa harjoittaa pohdiskelua tietoisesti ihan päivittäisessä arjessa ja verrata omia tunteuksia ympärillä tapahtuvaan havainnoimalla niitä (Airola V. 2011, 9 - 10).

Johtajuuteen liittyvä palaute johdettavilta, kollegoilta, esimieheltä tai muilta sidosryhmiltä, auttaa johtajaa entisestään muodostamaan käsitystään johtajana ja ihmisenä. Palautteen saaminen on siten ensiarvoisen tärkeää. (Paasivaara 2010, 121.)

4.6 Luottamus

Luottamus on käsite, joka on aina läsnä arkielämässä, ja sen kuvaus on laaja. Luottamukselle on leimallista suhde ja yhteistyö; sen ajatellaan syntyvän ihmisten välisissä suhteissa. Yksi ihmisen perustarpeista on tarve saada luottaa toisiin ihmisiin. (Puusa & Reijonen 2011, 118 - 119; Ekman 2004, 108.)

Johtaminen on luottamuslaji. Johtaminen on luottamussuhteen rakentamista henkilöiden välille ja sitä voi rakentaa monin eri tavoin. Luottamus on moniulotteinen tunne, joka perustuu kokemukseen. Syntyneet mielikuvat luottamuksesta ovat hyvin vahvoja; tarvitaan aika monta yllätystä, jos luottamus muuttuu luotettavaksi kokemastamme henkilöstä. (Heinonen ym. 2011, 112 - 121; Helsilä & Salojärvi 2009, 107.) Johtajuutta ei voi olla ilman luottamusta (Tienari & Piekkari 2011, 225). Hyvä johtaja luottaa niin itseensä kuin työkumppaneihinsa ja se on ehdoton edellytys tulokselliselle tekemiselle. Luottaminen ei ole uhoa tai selkään taputtelua, vaan se on teoilla ja sanoilla ilmaistua näkemystä; me voimme onnistua yhdessä. Luottamus luodaan muun muassa sillä, että ei luvata asioita, joita ei voida toteuttaa. (Harju 2002, 122 - 123, Åhman 2004, 50.)

Luottamuskeskusteluissa näkökulma kääntyy usein epäluottamukseen. Johtajan on viisaampaa keskittyä kasvattamaan ja vahvistamaan luottamusta toiminnallaan kuin pyrkiä minimoimaan epäluottamusta synnyttäviä tekijöitä. (Heinonen ym. 2011, 112 - 121.) Luottamusjohtajuus määritellään vuorovaikutteiseksi, yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden mahdollistavaksi esimiehen johtajuustaidoksi (Puusa & Reijonen 2011, 124).

Luottamus työyhteisössä mahdollistaa erilaiset mielipiteet ja ajatukset ryhmässä niin, että pelot eivät nouse liiaksi pintaan. Erimielisyys ja asioiden kyseenalaistaminen mahdollistavat kehittymisen ja tuovat dynamiikkaa tekemiseen. Ryhmän sitoutuminen tavoitteisiin ja ryhmään vahvistuu sekä vastuullisuus lisääntyy. Keskinäisen luottamuksen rakentuminen voi ottaa oman aikansa, mutta sen on alettava johtajasta, eikä ote saa missään vaiheessa lipsua. (Heinonen ym. 2011, 112 - 121; Harju 2002, 122 - 123.)

Hyvä luottamussuhde johtajan ja johdettavan välillä on rehellinen ja rakentava, jossa kumpikin osapuoli tietää toisen edistävän kummankin etua. Luottamus kehittyy päivittäin arjessa ja luottamuspääoman kasvattaminen on pitkäjänteistä, tietoista työtä, josta johtajan tulee pitää jatkuvasti huolta. Yksilö antautuu uuteen, jos hänellä on riittävästi luottamusta omiin mahdollisuuksiin. Luottamus on sekä syy että seuraus; yksilön pitää ensin voida luottaa siihen, että häneen luotetaan, jotta hän voi osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. Tällöin puhutaan myös luottamusodotuksesta, joka on kuin avoin valtakirja. Luottamus maksaa ja se ansaitaan molemmin puolin; kun molemmat - sekä johto, että työntekijät - tekevät oman osuutensa, luottamuskulttuuri kasvaa. Luottamus lisää luottamusta. (Harju 2002, 123 - 125; Helsilä & Salojärvi 2009, 107.)

Harju (2002, 125) kuvaa luottamusta kolmenlaisen perusasenteen kautta:

- luottamus perustuu valvontaan: työajankirjauksella seurataan ihmisten ajan käyttöä työyhteisössä
- luottamus perustuu sopimukseen: sovitaan miten tehdään, ja mikäli sopimusta rikotaan, siihen palataan
- luottamus perustuu vastavuoroisuuteen: ”minä luotan, että sinä luotat, että minä luotan...”

Valvontaan perustuva asenne harvoin vahvistaa ja kehittää itsenäistä luottamusta. Sopimus pohjainen luottamus on tavallisin luottamisen perusasenne Suomessa; niin kauan kun ei ole ongelmia, ei puututa kenenkään tekemisiin. Vastavuoroisuuteen perustuva luottamusasenne kertoo aktiivisesta yhteistyöstä, jossa yhdessä tekemällä rakennetaan ja vahvistetaan luottamuksen tunnetta. (Harju 2002, 124 - 125.)

”Puheista tekoihin” -ajattelu (Walk the talk) on yksi keino rakentaa luottamusta. Asioiden delegoiminen on konkreettinen luottamuksen osoitus esimiehen puolelta. (Heinonen ym. 2011, 112 - 121.) Delegointi on kehittävää työnjakoa ja johtajuuden jakamista. Se on tehokas tapa saada ihmisiä osallistumaan ja kasvamaan. Delegointi on hyvä henkilökohtaisen kehittymisen prosessi; uuden tekemisen avulla ihmisen on mahdollisuus oppia, ottaa riskejä ja muokata omasta toiminnasta aiheutuviin seurauksiin. Delegointi edellyttää johtajalta hyvää

valmistelua ja sitoutumista, sillä hyvin hoidettu delegointi ei ole helppoa vaan tietyllä tapaa riskinottoa. Luottamuksen lisäksi delegointi osoittaa tukea yksilön kehittymiselle ja motivoinnille. (Perkka-Jortikka 2005, 183 - 184.)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat riittävä keskinäinen vuorovaikutus ja säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset. Kokemuksilla on suuri merkitys luottamuksen rakentumiselle ja olemassaololle. Usein johdettavien luottamuksen muodostuminen esimieheen on pidempi prosessi kuin esimiehen luottamus johdettaviinsa, jolloin esimiehen rooli luottamuksen rakentamisessa on suurempi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41, 44.)

Åhman (2004, 51 - 52) listaa seuraavia tärkeitä asioita luottamuksen syntymiselle:

- avoimuus; asiat kerrotaan rehellisesti, suoraan ja asiallisesti
- lupauksen pitäminen; puheet ja teot pitävät yhtä, luvataan mitä tehdään ja tehdään mitä luvataan
- tavoitteet ja suunta ovat selvillä ja niistä keskustellaan avoimesti
- johdon aito ja riittävä paneutuminen asioihin ja päätöksen tekokyky
- omien virheiden myöntäminen ja vastuunottaminen, rakentavan kritiikin salliminen
- tunnustuksen antaminen niille joille se kuuluu
- yksilöiden kunnioitus ja heidän mielipiteiden kuunteleminen; ymmärretyksi ja kuulluksi tulemisen tunne on yksi tärkeimpiä luottamukseen liittyviä tekijöitä
- ihmisten arvostaminen ja positiivisen palautteen antaminen
- vastuun antaminen
- tuen antaminen tarvittaessa
- oikeuden- ja johdonmukaisuus
- selkeät, yhdessä sovitut pelisäännöt ja odotusten selkeys
- aitous ja rehellisyys

Luottamus rakentuu hitaasti, mutta särkyy nopeasti, joten luottamuksen eteen tehtävä työ on jokapäiväistä (Åhman 2005, 52).

Esimiehen esimerkin voima on erittäin suuri; ollessasi luottamuksen arvoinen myös alaisesi ovat sitä. Kaiken mitä on piirretty ja sanottu, tulisi näkyä johtajan arjen toiminnassa. Aito esimerkillisyys lisää arvostusta ja kasvattaa luottamusta sekä lähentää johtajaa ja johdettavia. (Harju 2002, 125; Sinervä 2011, 98.)

4.7 Ihmiskiinnostus

Ihmiskiinnostus on myönteisesti virittäytynyt uteliaisuus toista ihmistä, erilaisia tilanteita tai ilmiöitä kohtaan. Avoin uteliaisuus edellyttää, että olemme valmiita lykkäämään vahvojen mielipiteiden muodostamista ja uskallamme heittäytyä ja tätä kautta löytää uusia suuntia ja ajatuksia. Rohkea johtaja on kiinnostunut ihmisten tekemisistä ja ajatuksista ja hän on valmis käyttämään aikaansa ihmisten johtamiseen ja ajattelun kehittämiseen. Johtajan on tunnettava omat ihmisensä hyvin, jotta hän pystyy sopeuttamaan omaa toimintatyyliään jokaisen henkilön vaatimuksiin, osaamiseen ja kykyihin. Henkilöt ovat erilaisia ja toiset tarvitsevat enemmän tukea, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tilaa ja toimintavapautta. (Heinonen ym. 2011, 63 - 68, 214 - 215.) Esimiehen rooliin kuuluu olla kiinnostunut omista johdettavistaan sekä heidän motivaatiotekijöistään ja kehittymistarpeistaan. Tällä kiinnostuksella on suora yhteys myös ihmisen työviihtyvyyteen sekä työssä jaksamiseen. (Järvinen 2000, 52.)

Parhaimmillaan ihmiskiinnostus näkyy johtajalla haluna valmentaa ja kannustaa henkilöitä eteenpäin. Se tarkoittaa muiden ihmisten rohkaisemista ja kyvykkyyksien tunnistamista sekä niiden hyödyntämistä. (Heinonen ym. 2011, 63 - 68.) Esimiehen tulee ammatillisen roolin lisäksi käyttää tehtävässään myös omaa persoonallista minuuttiaan edistääkseen elävää kontaktia johtamiinsa ihmisiin. Tunneyhteyden syntymisen edellytys on se, että johtaja on inhimillisessä kanssakäymisessä johtamiensa ihmisten kanssa eikä johda pelkästään ammatillisen neutraalisti erilaisissa tilanteissa. (Järvinen 2001, 142.)

Moni meistä haluaa tulla kohdatuksi tunnetasolla, kokea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi ihmisenä. Tällöin voimme suhteellisen vapaasti tuoda esiin ajatuksiamme ja tunteitamme ilman pelon tunteita. Johtajalta vaaditaan uskallusta altistaa itsensä tilateisiin, joissa hän kohtaa tiimiläisensä muutoinkin kuin asialinjalla. Koulutuksissa näihin asioihin kiinnitetään valittavan vähän huomiota. Toisille taito on myötäsyntyinen ja toisille taas vieraampi; aina voi kuitenkin kehittyä tässäkin taidossa, jos on kiinnostunut ihmisistä. Tunnetasolla kohtaamiseen liittyy kyky myötäelää eli empatia, kysy samaistua toisen tunnemaailmaan ja kyky keskittyä toisen kokemukseen. Toisaalta hyvän esimiehen tulee hallita mahdollinen toisen tunnekuormasta tuleva osa ja kestää se ahdistumatta liikaa. (Heinonen ym. 2011, 63 - 68.) Johtajuus on ihmissuhde, jota ei voi harrastaa etäältä. Hyvässä johtajuussuhteessa molemmat; johtaja ja johdettava ovat kiinnostuneita toisistaan ja sparraavat toisiaan parempiin suorituksiin. (Tiensuu ym. 2004, 110.)

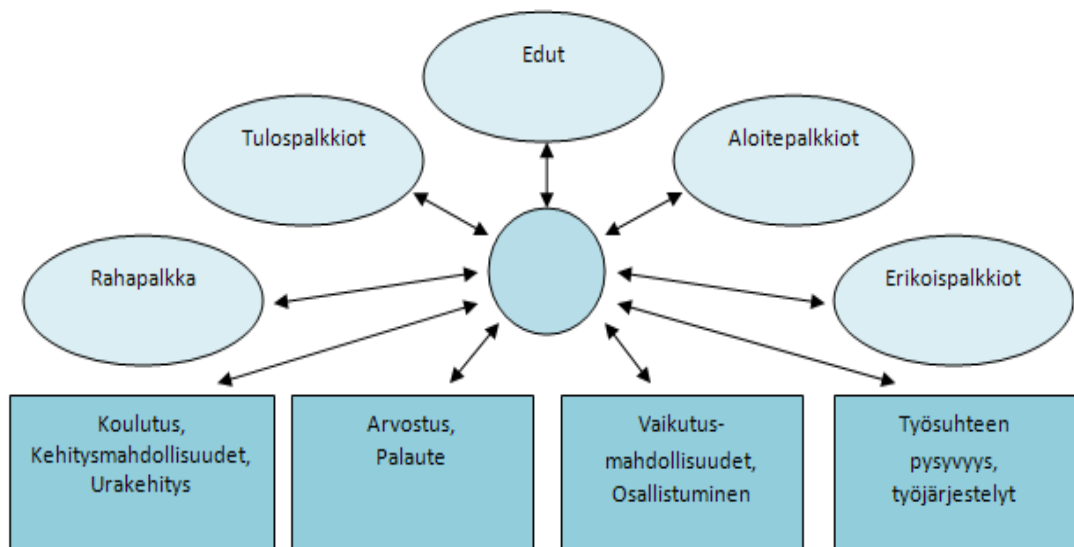
Osoitettuun kiinnostukseen sisältyy aina myös arvostuksen sävy. Arvostetuksi tuleminen on inhimillinen perustarve kaikille ihmisille. Hyvä johtaja arvostaa itseään ja uskaltaa arvostaa myös johdettaviaan; arvostus näkyy käyttäytymisessä ja se heijastuu työntuloksiin. (Paasivara 2010, 60 - 61.)

4.8 Palkitseminen ja palaute

Palkitseminen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä johtamisen keinoja. Ne ovat samalla myös haastavia kehittämiskohteita yrityksissä. (Helsilä 2002, 67 - 68.) Kannustamisen ja palkitsemisen tulee olla luonteva osa johtamista ja sen tulee olla jatkuvaa. Kerran vuodessa oleva iltajuhla, jossa palkitaan vuoden tekijät, ei motivoi pitkäaikaisesti. (Tiensuu ym. 2004, 107.)

Aaltonen ym. (2005, 49 - 51) jakavat kannustimet kahteen osaan; ulkoisiin ja sisäisiin palkkioihin. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia ja kestoaltaan lyhytaikaisia ja ne ilmenevät materiaalina kuten rahana tai esineinä. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja pitkäkestoisia ja ne puolestaan ilmenevät usein tunteiden muodossa kuten työnilona, itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tunteena.

Helsilä (2002, 68) kuvaa yhden esimerkin palkkio- ja kannustinjärjestelmästä:



Kuva 2: Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä

Entistä useammalle työntekijälle on nykyisin tärkeää työssä oppiminen ja mahdollisuus saada uusia haasteita sekä kehittyä alallaan. Kuvion alaosassa olevien kannustimien tärkeys korostuu tulevaisuudessa. Kuvion yläpuolella olevat rahalliset tai materialistiset palkkiot ovat jo nykypäivää, joten niiden olemassa oloa pidetään vakiintuneina. Molempien osien kokonaisuudesta on huolehdittava. Oikea tasapaino erilaisten kannustimien välillä on tärkeää. (Helsilä 2002, 68; Aaltonen ym. 2005, 51.)

4.8.1 Palkitseminen

Perinteisesti on totuttu palkitsemaan vain rahallisesti ja palkitseminen on tapahtunut organisaatiossa mahdollisimman yhteneväisesti. Palkitseminen on yksi motivoinnin keinoista, mutta rahallisen palkitsemisen rinnalle on noussut myös muita tärkeitä kannustimia, joita yrityksen ja johdon kannattaa laaja-alaisesti käyttää. (Helsilä 2002, 67.)

Strategian kannalta on merkittävää, että organisaatiossa työskentelee ihmisiä, joilla on oikeanlaista, organisaation tarvitsemaa osaamista. Osaamisen palkitseminen korostuu tulevaisuudessa ja siitä voidaan palkita monin eri tavoin. Organisaatio voi palkita suoritetuista tutkinnoista tai koulutuksista; kannattaa kuitenkin miettiä viesti, että miksi esimerkiksi tutkinnon suorittamisesta palkitaan? Tutkinnon suorittaminenhan voi olla muodollinen pätevyys eikä lupaus siitä, että henkilö pystyy parempiin suorituksiin. Osaamisen palkitseminen esimerkiksi osaamisen syventämiseen tai laajentamiseen, monitaitoisuuden kehittämiseen ja vastuun kantamiseen edellyttää osaamisen tarkkaa määrittelyä ja henkilöiden osaamisen seuranta. Avuksi tulevat kompetenssikartat ja säännöllisesti tehtävät osaamiskartoitukset. (Helsilä 2002, 77.)

Merkittävimmän vaikutuksen palkitsemiseen tulisi olla suorituksella. Hyvän suorituksen tulisi ehdottomasti vaikuttaa henkilökohtaiseen palkkioon tai etuuteen. Suorituksen arvioiminen edellyttää tavoitteita, joita seurataan ja mitataan. (Sydänmaanlakka 2004, 120 - 121.)

Palkitsemisen kokonaisuuden tulee olla johtamisideologian mukainen ja huomioida yrityksen visio ja strategia. Mission, vision, arvojen ja strategioiden merkitys tulisi näkyä myös palkitsemisessa, jottei niiden suhde olisi irrallinen. Arvojen ja yrityksen tavoitteiden toteutumista edistävän toiminnan tulisi olla palkitsemisen perusteena. Palkitseminen voi tällöin toimia linkkinä ihmisten ja organisaatioiden menestyksen välillä, mikä tarkoittaa usein ryhmäpalkkiojärjestelmien käyttöä. (Perkka-Jortikka 2005, 220; Huusko 2007, 113.) Palkitsemiskokonaisuus voidaan rakentaa myös yksilön lähtökohdista painottaen henkilön tärkeimmäksi kokemia alueita mutta oikeudenmukaisuus huomioiden. Oikein laadittu palkitsemisjärjestelmä kannustaa ja motivoi henkilöstöä ja auttaa heitä sekä yritystä saavuttamaan niille asetettuja tavoitteita. (Helsilä 2002, 68 - 69, 74.)

Palkitsemisen vaikeus liittyy ennalta arvattavuuteen. Esimerkiksi kaikki yrityksen osoittamat huomionosoitukset (esimerkiksi 50-vuotislahjat) nähdään saavutettuina etuina, ei palkkioina tai kannustimina. Nousukausina tapahtuvan bonuspalkkauksen alkuperäistä syytä ja tarkoitusta ei välttämättä muisteta, vaikka olosuhteet muuttuisivat ja edellytykset palkkion maksamiselle olisivat hävinneet. Palkitsemisjärjestelmän tulee siten olla sidottu yrityksen strategiaan

ja tavoitteisiin sekä muuttua ajan hengen mukaan. Palkitseminen on johtamisväline, joten sen jatkuva kehittäminen on tärkeää. (Hokkanen & Strömberg 2003, 119, 196.)

4.8.2 Palaute

Palaute on yksi keskeisin vuorovaikutuksen muoto esimiehen ja johdettavan välillä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83). Kysyttäessä työntekijöiltä, saavatko he riittävästi palautetta työstään, on yleisin vastaus, että ei riittävästi. Työn tekeminen on muuttunut suorittavasta asiantuntijatyöksi, jonka konkreettisia tuloksia on vaikeampi havaita. Työtä tehdään, mutta samalla joudutaan arvailemaan, onko työn jälki hyvää vai ei. Palautteen tarkoituksena on lisätä henkilön tietoisuutta omasta työkäyttäytymisestään. Palautteen avulla henkilö voi ohjata omaa toimintaansa, ja toisaalta ihminen myös haluaa tietää, mitä johto heistä ajattelee. (Aaltonen ym. 2005, 290; Jalava 2001, 100; Kansanen 2004, 119.)

Palaute voi olla joko myönteistä tai korjaavaa, ja sen tavoite on johtaa muutokseen yksilön käyttäytymisessä. Korjaavan palautteen osalta käyttäytyminen voi muuttua arvaamattomaan suuntaan, kun taas myönteisen palautteen teho näkyy yleensä positiivisesti yksilön käyttäytymisessä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 118 - 119.) Palautteen tulee olla tasapainossa siten, että välillä kiitetään ja kannustetaan sekä välillä kerrotaan niistä asioista, jotka eivät onnistuneet niin kuin toivottiin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82).

Palautteen antaminen on taitolaji. Palautteen antamisessa on tärkeää, että se tehdään henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisuus on erityisen tärkeää annettaessa korjaavaa palautetta. Myönteisen palautteen voi antaa julkisestikin, mutta silloin on hyvä miettiä yksilön persoonallisuustekijät; haluaako palkittava julkisen vai henkilökohtaisen kiitoksen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 118 - 119; Mäkisalo 2003, 189.) Korjaavasta palautteesta kannattaa harkita, onko palautetta tarpeen antaa. Yleensä ihmiset tietävät, kun ovat tehneet virheen. Tällöin palautteen sijaan voi esimies antaa tukea asian käsittelyyn ilman suuremman numeron tekemistä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 93.) Palautteen tulee olla välitöntä ja sen tarkoitus on auttaa yksilöä menestymään työssään entistäkin paremmin. Palautteen tulee olla aina myös totta. (Havunen 2007, 42.) Tärkeää on, että palautteen jälkeenkin yksilön innostuneisuus ja motivaatio säilyvät. Yleensä hyvin perusteltu ja aidosti annettu palaute hyväksytään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82, 85.)

Motivaatiota tutkineet ovat tulleet siihen tulokseen, että tärkein yksilöä motivoiva tekijä on suorittajan tietoisuus siitä, että suoritus on oikein. Onnistumisen kokemus johtaa parempaan motivoitumiseen tai johonkin sellaiseen tilaan, jonka ansiosta suorituksemme kohenee. (Hokkanen & Strömberg 2003, 117.) Palaute on tärkeää, jotta työntekijä tuntee itsensä tarvituksi ja saa peilin omalle työlleen. Esimiehen on annettava palautetta aina arkitilanteissa, kun sii-

hen on aihetta; vuosittainen kehityskeskustelu ei riitä ainoaksi palautetilanteeksi. Paras palautteen antaminen on lähes spontaania, ei formaattiin puserrettua toimintaa. (Kannisto ym. 2005, 41 - 42.)

Palautteen antaminen on myös tuen ja arvostuksen osoittamista työntekijälle. Vaikka työntekijä tietäisi onnistuneensa työssään ja saavuttaessaan tavoitteet, tarvitsee hän siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehen palautteen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa korostuu ajattelu, että työntekijät tietävät ilman palautettakin ovatko onnistuneet vai eivät. (Järvinen 2001, 112 - 113.) Kiitos on pieni sana, mutta sen voima on suuri. Muutenkin on muistettava, että yksinkertaiset, pienet eleet saavat aikaan suuria, eikä palkitsemisen tarvitse aina olla isolla metelillä tapahtuvaa juhlintaa. Palautetta tarvitsevat kaikki ja sitä voivat antaa myös kaikki. Palaute ei ole pelkästään esimiehen työväline. (Tiensuu ym. 2004, 105 - 108.)

5 Persoonallisuustyylit asiantuntijaorganisaatiossa X

Tutkimusosuuden tarkoitus oli selvittää tutkimusryhmän eri persoonallisuustyyppisiä ja näiden persoonallisuustyyppien vaatimuksia johtajuudelle. Lähdin tekemään tutkimusta muun muassa seuraavien kysymysten kautta:

- Millaisista persoonallisuustyypeistä tiimimme koostuu?
- Mitä erilaisia vahvuuksia tiimissämme on?
- Miten esimiehenä voin huomioida eri yksilöiden tarpeita ja johtaa yksilöä paremmin?
- Miten voin hyödyntää omia vahvuksiani johtamistyössä?
- Mihinkin kehittämiskohteisiin minun kannattaa kiinnittää huomiota johtamistyötä ajatellen?
- Mitä mieltä johdettavani ovat persoonallisuustekijöistä?
- Mitä toiveita johdettavani esittävät johtamista ajatellen?

Tutkimuksen tavoitteena oli täydentää työkaluja, joilla voin esimiehenä paremmin ymmärtää niin omia kuin ympäristön tunteita, ajattelua ja toiminnan syitä sekä strategioita. Lisäksi selvitin yleisesti henkilöiden näkemyksiä arjen johtamisesta ja hyvästä johtajuudesta.

Esimiestyö olisi huomattavasti helpompaa, mikäli ihmiset toimisivat aina esimiehen toivomalla tavalla. Johdettavien käyttäytyminen ja suhtautuminen asioihin voi poiketa suurestikin johtajan omista käsityksistä ja näkemyksistä. Esimiestyö on mitä suurimmassa määrin inhimillisten tilanteiden kohtaamista ja käsittelyä. (Järvinen 2001, 23.)

Työyhteisössä on niin monta erilaista tapaa käsitellä asioita, kuin on henkilöitäkin. Ikä, sukupuoli ja erilaiset taustatekijät ohjaavat erilaisia vuorovaikutustilanteita ja jokainen tilanne on

aina uniikki. Jokaiseen kohtaamiseen liittyy aina monta inhimillistä tekijää, joten esimiehellä on vastuu eri toimintaulottuvuuksien (tunne, järki, henki) tasapainosta, ja kohtaamistilanteisiin voi vaikuttaa tuntemalla johdettavansa paremmin. (Harju 2002, 79 - 81.) Hyvä johtaja tunnistaa johdettavistaan parhaat osaamiset ja vahvuudet sekä auttaa ryhmän jäseniä arvostamaan niitä. Heikkouksia parannetaan vain sen verran, kuin on tarpeen, jotta ne eivät nouse menestyksen esteeksi. (Aaltonen ym. 2005, 166.)

Persoonallisuustyylien ja käyttäytymismallien kuvaamiseksi on tarjolla erilaisia työkaluja, esimerkiksi enneagrammi, PeiliTM, Disc^R, 360^o-arviointi ja Thomas-analyysi. Tyylikuvaukset perustuvat yleensä omakohtaisen arvion lisäksi työkavereiden tai muiden sidosryhmien antamaan arvioon. Kyseessä on ulkoisen käyttäytymisen arviointi, ei koko persoonallisuuden arviointi ja niiden tarkoitus ei ole arvostella. Jokaisella työkalulla tehdyissä arvioinneissa eri persoonallisuustyyliellä on omat heikkoudet ja vahvuudet. Profiilikuvausten ja analyysien tarkoitus on avartaa erilaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia, ei liiaksi sitoa ajattelua tai lokeroida ihmisiä pelkästään analyysin perusteella toimimaan tietyllä tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 50, 131, 158 - 161.)

5.1 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Organisaatiota ei voi johtaa, pelkästään ihmisiä voi johtaa (Isoaho 2009, 45). Jokainen organisaatio on asiantuntijaorganisaatio riippumatta toimialasta tai tehtävistä. Kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa on kriittistä kehittää toimintaa ja ajatella asioita uudella tavalla. (Heinonen ym. 2011, 13.)

Asiantuntijaorganisaatiolle on tunnusomaista vähätellä johtamisen merkitystä. Johtaminen on ollut aliarvostettua ja johtamistehtäviin pikemminkin joudutaan tai ajaudutaan kuin niihin tietoisesti hakeudutaan. Organisaatiotutkijoiden mukaan hyvä asiantuntija ja hyvä johtaja harvoin yhdistyvät samassa henkilössä. Hyvästä asiantuntijasta saattaakin tulla huono esimies, ja näin ollen hallinto kärsii kaksinkertaisen vahingon menettämällä hyvän asiantuntijan ja saamalla huonon esimiehen. (Lundberg 2005, 272.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen rooli on haastava monesta eri syystä. Asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen. Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, työmotivaation säilyttäminen, sitoutuminen tavoitteisiin, ja työssä jaksamisen vaaliminen ovat johtamisen välttämättömiä tehtäväalueita ja kohteita. Asiantuntija tekee työtään usein itsenäisesti ja odottaa työltä liikkumavapautta. Perinteisen käskytyksen ja valvonnan sijaan esimiehen olisi löydettävä tukemisen ja kannustamisen keinot muulla tavoin. Asiantuntijaorganisaation esimiehet ovat usein itse asiantuntijoita ja nousevat esimieheksi usein työryhmänsä sisäلتä. Asiantuntijat ovat usein syvästi kiinnostuneita oman alansa sisällöl-

lisistä tehtävistä, eikä heidän ensisijainen motiivinsa ole ollut esimiestyöhön hakeutuminen. (Viitala 2007, 274 - 275; Halonen 2004, 176.)

Asiantuntijan ja johtajan roolien erojen hahmottaminen on tärkeää monesta syystä. Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen erityisalueestaan innostunut osaja, joka pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan. Hän haluaa erikoistua mielellään ja hakeutuu monesti itsenäiseen työrooliin sekä arvostaa saamaansa tunnustusta. Johtajuus puolestaan määritellään tavoitteiden ja ihmisten kautta. Johtaja hahmottaa ryhmän tai organisaation toiminnalle suunnan ja saa muutkin sitoutumaan tavoitteen saavuttamiseen riittävien resurssien avulla. (Ristikangas ym. 2008, 86 - 87.)

5.2 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimuskohteena on ison kansainvälisen yrityksen yksi asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa erilaisia asiakasratkaisuja ja niihin liittyviä palveluita toimialariippumattomasti erikokoisille asiakasyrityksille. Tiimi kuuluu tulosityksikköön, jossa työskentelee n. 300 henkilöä erilaisissa tuotekehitys-, asiantuntija- tai asiakaspalvelutehtävissä. Tulosityksikkö on organisoitunut vuosien 2009-2010 aikana prosessiorganisaatioksi, ja yksikköön kuuluvien tiimien kokoonpanoa ja perustehtäviä on muokattu vielä vuoden 2011 aikana. Tulosityksikön prosesseja on kehitetty ja perustoimintoja pyritty tuotteistamaan organisoitumisen aikana.

Tutkimuksen kohteena oleva tiimi lukuina:

- tiimin kokoonpano on kymmenen henkilöä
 - yhdeksän asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä
 - yksi palvelupäällikkö, joka toimii tiiminvetäjänä
- tiimissä työskentelee kahdeksan naista ja kaksi miestä
- tiimin ikähaitari on 28-60 vuotta, keski-ikä 43,2 vuotta
- tiimin yhteinen työkokemus toimialalla on noin 120 vuotta

Tiimi on työskennellyt yhdessä vuoden 2007 kesäkuusta alkaen, ja esimies on vaihtunut tammikuussa 2010.

Esimiehenä olen aloittanut tammikuusta 2010 alkaen henkilökohtaiset työtilanteiden läpikäynnit säännöllisesti jokaisen kanssa 4-6 kuuden viikon välein. Tapaamisissa käsittelemme työasioiden lisäksi kaikkia ajankohtaisia niin työ- kuin yksityiselämänkin tapahtumia. Tapaamisilla on perusrunko, mutta asioita voi nostaa esiin halutessaan etukäteen ennen tapaamista tai tapaamisen aikana. Tapaamiset kestävät 1,5 - 2 tuntiin kerrallaan. Henkilökohtaisten tapaamisten tarkoitus on tukea henkilön työssä onnistumista ja jaksamista sekä pitää toisiamme

ajan tasalla erilaisista asioista. Tapaamiset ovat osa päivittäisjohtamistani, eikä tiedonkulku perustu pelkästään vuosittain tehtävään henkilöstötyytyväisyystutkimukseen tai kaksi kertaa vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin. Tapaamisissa käsittelemme myös johtamista ja henkilön toiveita, jotka koskevat ajankäyttöäni tai toimenpiteitäni esimiehenä. Olemme näin ollen käsitelleet jo parin vuoden ajan myös tutkimuksen kohteena olevia persoonallisuus- ja toimintatapa-asioita sekä johdettavieni että johtajuuteni näkökulmasta. Tutkimustyö perustuu osittain myös tälle aiemmalle pohjatyölle.

Vuosittain tehtävä henkilöstötyytyväisyystutkimus käsitellään yhteisesti tiimin kanssa, ja siihen liittyvät teemat pidetään keskustelussa ympäri vuoden. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa heikoimmin menneet osa-alueet nostetaan kehittämiskohteiksi, joita työtetään yhdessä ja niille asetettuja tavoitteita seurataan. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa tutkitaan muun muassa organisaation strategisten painopistealueiden, esimiestyön, oman työn hallittavuuden ja palkitsemisen onnistumista henkilöstön arvioimana.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa tarkastelee merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullinen tutkimus tuo esiin tutkittavan näkökulman ja vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus taas selvittää numeraalisia osuuksia tutkittavasta joukosta. Kvantitatiivinen tutkimustapa vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan joukon koolla ei ole suoraa vaikutusta saatavan tutkimusaineiston määrään tai tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 61; Vilka 2005, 97.) Tutkimusjoukoksi valittiin koko tiimi, ja osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista.

Osittain ehkä myös kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä voidaan pitää enneagrammi-persoonallisuustestiä, joka oli määrämuotoinen testi. Toisaalta tämän tutkimuksen kannalta lukumäärälliset arviot eivät ole merkittäviä, vaan kyselyn tarkoitus oli saada aineistoa haastattelutilannetta varten. Näin ollen tutkimustuloksissa ei käsitellä sen tarkemmin numeerisia arvioita.

Laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi muokkasin haastattelumenetelmän, jonka pohjana olivat puolistrukturoitu haastattelu- ja teemahaastattelu-mallit. Haastattelun valitsin menetelmäksi siksi, että haastattelu on helpoin tapa kysyä tutkittavalta suoraa mielipidettä tai ajatusta tutkittavasta aiheesta. Myös väärinkäsitysten oikaiseminen ja kysymysten toisto on mahdollista haastattelun aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 192.) Keskustelutilanteet ovat myös normaalia elämää ja vuorovaikuttamista. Lisäksi tutkimuksen tavoite oli selvittää yksilön tar-

peita johtajuudelle, joten parhaiten siihen voi vastata johdettava itse. Teemahaastattelu on luonteva tapa hankkia tietoa silloin, kun halutaan puhua henkilön kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. (Ristikangas ym. 2008, 255). Teemahaastattelulle on myös tyypillistä, että haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2002, 195). Tutkimuksen tarkoituksena oli saada henkilöiltä tietoa joka liittyy ennalta määriteltyihin aihealueisiin.

Tutkimusosuus oli kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe oli enneagrammi-persoonallisuustesti, jota muun muassa käsiteltiin toisen vaiheen haastatteluosuuden alussa.

Lähetin kutsun henkilöille sähköpostilla 8.9.2011 (liite 1). Enneagrammi-persoonallisuustestit suoritettiin 8.9. - 22.9.2011 välisenä aikana itsenäisesti Internet-testinä (liite 2). Jokainen osallistuja toimitti testin tuloksen vapaamuotoisin omin kommentein sähköpostilla 22.9.2011 mennessä. Henkilökohtaiset keskustelut toteutettiin 23.9. - 15.10.2011 välisenä aikana; keskustelun avauksena toimi enneagrammi-persoonallisuustestin tulos. Keskustelutilanteet pyrin rauhoittamaan rennoiksi keskustelutilanteiksi, ja niille varattiin aikaa kaksi tuntia jokaiselle.

Henkilökohtaisten keskustelujen runkona oli teemahaastattelu, johon lisäksi puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka olivat kaikille haastateltaville samoja ilman valmiita vastauksia. Teemahaastattelun mukaisesti määritin aluksi aihepiirit, jotka keskusteluissa käytiin läpi satunnaisessa järjestyksessä ja laajuudessa haastateltavan ja keskustelun etenemisen mukaan. Valmiita kysymyksiä oli aihealuetta kohti vain muutamia ja lähinnä tukemassa keskustelua, kun tavoite keskusteluille oli se, että puheenvuorot soljuvat vapaasti aihealueiden ympärillä. Kysymyksiä otin mukaan tarvittaessa, jos aihealueesta ei sellaisenaan keskustelu auennut. Lisäksi kysyin jokaiselta muutaman täysin saman kysymyksen keskustelutilanteen lopuksi.

Haastattelun aihealueet ja niihin liittyvät kysymykset:

- Enneagrammitestin persoonallisuustyytit
 - Mitä mieltä olit testituloksesta?
 - Miltä osin persoonallisuustyyppi pitää tai ei pidä paikkaansa sinun kohdallasi?
- Arkijohtaminen
 - Mitä arkijohtaminen mielestäsi on?
 - Millaista on onnistunut, hyvä arkijohtaminen?
- Työyhteisön tärkeys ja merkitys
 - Miten tärkeäksi koet työyhteisön?
 - Mihin tarvitset työyhteisöä?

- Itsensä johtaminen
 - Mitä itsensä johtaminen mielestäsi on?
 - Millä tavoin johdat itseäsi?
- Erinomainen johtaja
 - Millainen on erinomainen johtaja?
 - Mitkä ovat kaksi tärkeintä adjektiivia kuvaamaan erinomaisen johtajan ominaisuuksia?

Kaikilta henkilöiltä samanlaisina kysytyt kysymykset haastattelun lopuksi olivat:

1. Listaa kolme asiaa, mitkä innostavat sinua eniten työssäsi?
2. Listaa kolme asiaa omassa työssäsi, missä toivot saavasi eniten tukea esimieheltäsi?
3. Mikä on tärkein asia, mitä toivot minun esimiestoiminnassani kehittävän?
4. Listaa kolme asiaa, miten hyvä johtaminen ilmenee päivittäin?

Keskustelutilanteissa minulla oli tyhjät lomakkeet aihealueittain ja kysymyksittäin. Kirjasin muistiinpanoja lomakkeisiin vapaasti keskustelun edetessä. Neljä viimeistä kysymystä muodostivat henkilöittäin aina listauksen, jotka kokosin yhteen, ja tulokset käsitellään kohdassa 5.4.6 Vastauslistat.

Henkilöt kävivät keskustelua myös kollegoidensa kesken, joten vaikka tutkimustulokset pidettiin salassa toisilta, niin tiedonvaihtoa persoonallisuustyyleistä vaihdettiin jokaisen omalla suostumuksella. Ainoastaan oma testitulokseni oli julkinen (liite 4).

5.3.1 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä tietenkin pyritään välttämään. Reliabiliteetti eli tutkimustulosten luotettavuus varmistetaan huolellisella tutkimustyöllä. Teoriaosuus koostuu arvostetuista lähteistä, joiden luotettavuutta voi pitää hyvänä. Tutkimusosuuden luotettavuus perustuu huolelliseen tutkimustyöhön ja tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiin, jolloin osallistuneiden nimiä ei julkaista missään vaiheessa tutkimusta tai tulosten käsittelyä. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus mitata (Vilka 2005, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen työväline, joten objektiivinen tapa tutkia on tiedostaa oma subjektiivisuutensa (Eskola & Suoranta 2001, 3). Tekemässäni tutkimuksessa objektiivisuus on pyritty huomioimaan asettamalla kysymykset niin, etteivät ne johdata vas-

taajaa mihinkään vastaukseen. Persoonallisuustyypit kohdistuvat taas enemmän tutkittavaan joukkoon, joten tutkimuksesta vain pieni osa koskettaa suoraan minua.

Tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä oli mielestäni tilanteeseen sopiva sen avoimuuden ja vapaamuotoisuuden vuoksi. Aineiston saamisen kannalta testitulos ja siihen liittyvä keskustelu olivat helppo tapa saada tutkimusaineistoa. Haittapuolina näen keskustelutilanteissa oman roolini; haastateltavien suhtautuminen kysymyksiin, jotka koskevat omaa esi miestä eli minua saattoivat rajoittaa niihin rehellisesti vastaamista. En kuitenkaan kokenut, että vastauksissa olisi liikaa mietitty tai yritetty muotoilla asioista ”oikeita vastauksia” läsnäoloni vuoksi. Pyrin myös muotoilemaan kysymykset positiivisesti ja yleisluontoisesti liittymään johtamiseen ja johtajuuteen. Myös luottamuksellinen suhde tiimiäisten kanssa edisti kysymyksiin vastaamista; olemme käsitelleet näitä asioita yhteisen matkamme aikana aiemminkin, joten asia ei ollut heille täysin uutta.

5.3.2 Enneagrammi

Enneagrammi on ikivanha, nykypsykologian läpi siivilöitynyt tiedonala ihmisen syvimmästä olemuksesta ja siitä, mikä viime kädessä ohjaa yksilön valintoja. Se on yksi tapa tutkia ihmisen toiminnan, ajattelun ja tunteiden syitä ja antaa vihjeitä henkilön kehittymismahdollisuuksista ja lahjoista. Enneagrammi hakee vastauksia kysymykseen miksi: miksi henkilö on sellainen kuin on ja miksi hän toimii niin kuin toimii? Lähtökohtana on, että jokainen toimii itsensä mielestä mielekkäästi. (Harju 2002, 251 - 252; Suomen Enneagrammikeskus 2011.)

Enneagrammi lähtee siitä, että jotta voimme ymmärtää toisiamme, on meidän ymmärrettävä toistemme erilaisuuden syitä. Se ei lokeroi ihmisiä tietynlaisiksi, vaan antaa peruskoordinaatit sille, miten eri tavoin ihmiset ilmentävät omaa persoonallisuuttaan. Enneagrammitieto on ensisijaisesti itsetuntemusta varten, ja yksilö itse tuntee itsensä parhaiten. Testitulos ei anna henkilöstä kiveen hakattua kuvaa, mutta eri persoonallisuustyylien tuntemus voi auttaa esmiehelle eväitä tunnistaa ihmisten erilaisuutta tasavertaisesti. (Harju 2002, 251 - 252; Suomen Enneagrammikeskus 2011.)

Kreikan kielen sana enneagrammi tarkoittaa yhdeksää (= ennea) kuvaa (= gram) ja se kuvataan ympyränä, jonka kehällä on tasavälein yhdeksän pistettä. Jokaisesta pisteestä lähtee kaksi nuolijanaa ja kukin piste on yhden persoonallisuustyylin kotipesä. Jokainen persoonallisuustyyli on yhtä arvokas omalla ainutkertaisella tavallaan. Jokaisella tyyllillä on omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. (Harju 2002, 252.)



Kuva 3: Enneagrammin persoonallisuustyylit

5.3.3 Enneagrammi: työpaikan persoonallisuustyylit

Kaikissa organisaatioissa on erilaisia ihmisiä, joilla on kovastikin erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä itsestään ja toisistaan. Ihmisen persoonallisuus muotoutuu perintö- ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. Perintötekijät määrittävät esimerkiksi persoonallisuuden piirteet ulkonäössä, kun taas asenteet, tiedot ja taidot muuttuvat jatkuvasti ympäristön vaikutuksista. Jokaisella yksilöllä on myös omat tarpeensa, joten esimiehellä on paljon mietittävää saadaakseen erilaisuuskombinaatiot toimimaan yksilöllisyys huomioiden. (Hokkanen & Strömberg 2003, 66.)

Ihmiset tuovat työpaikalleen itsensä ja oman persoonallisuutensa. Ihanteellinen tilanne on se, että jokaisella on mahdollisuus korostaa luonteensa parhaita puolia työyhteisössään. Persoonallisuustyylin kautta voidaan myös havaita henkilön kyvykkyksiä ja yhdistää niitä työtehtäviin sekä mahdollisuuksiin, jossa kyvyt pääsevät esiin ja kehittymään. (Suomen Enneagrammikeskus 2011.)

Työpaikan persoonallisuustyylit voidaan lyhyesti kuvata seuraavassa esitetyllä tavalla. Persoonallisuustyyliden pidemmät kuvaukset löytyvät liitteistä 5-13. (Langinvainio 1999, 75 - 89; Suomen Enneagrammikeskus 2011.)

1. Idealistinen uudistaja, perfektionisti (liite 5)
 - Parhaimmillaan huippusuorittaja, joka jatkaa siitä mihin useimmat lopettavat
 - Vahvuudet: esimerkillinen, pyrkii korkeaan laatuun, täydellisyyteen, järjestelmällinen, rehellinen, käytännöllinen
 - Heikkoudet; ylikriittinen, tarkka yksityiskohdista, kontrolloiva, vahvat mielipiteet, reaktiivinen, ei huomaa omaa ärtymystä tai kiukkua, jäykkä

2. Avulias huoltaja, auttaja (liite 6):
 - Parhaimmillaan sosiaalisesti motivoitunut tukija
 - Vahvuudet; Empaattinen, kannustava, antelias, mukava, käytännöllinen, avulias, hyvä ystävä, iloinen
 - Heikkoudet: Ei osaa sanoa ei, liian takertuva, vaatii sanomatta sitä ääneen, edellyttää kiitosta vaikka kieltää sen, epäsuorasti muihin vaikuttava

3. Tehokas suorittaja, uratietoinen (liite 7):
 - Parhaimmillaan aitojen asioiden rakentaja, joka saa aikaan keskivertoa enemmän
 - Vahvuudet: Aikaansaapa, innostava, keskittyy olennaiseen, ymmärtää muiden tarpeet hyvin, yrittäjähenkkinen
 - Heikkoudet: Liian kilpailuhenkinen, tekee liikaa töitä, kärsimätön, ei tarpeeksi aikaa läheisille, aina kiire, vaikutelma tärkeä, mitä muut ajattelevat

4. Luova individualisti, taitelija (liite 8):
 - Parhaimmillaan luonteva uudistaja, jonka työpanos koituu kaikkien hyväksi
 - Vahvuudet: Luova, rehellinen tunteistaan, intuitiivinen, myötätuntoinen, ilmaisukykyinen, etsii aitoa yhteyttä toiseen ihmiseen
 - Heikkoudet: Ailahtelevat tunteet, loukkaantuu, kadehtii muiden onnea, välinpitämätön, kyllästyy muihin, jos kokee pinnalliseksi, intensiivinen, arki vaikeaa

5. Tutkiva asiantuntija, tarkkailija (liite 9):
 - Parhaimmillaan virikkeitä ja uusia näkökulmia tuottava henkilö
 - Vahvuudet: Analyttinen, omaperäinen ajattelukyky, objektiivinen, systemaattinen, peräänantamaton, hyvä kriisinsietokyky
 - Heikkoudet: Etäinen, ylimielinen, ei tarvitse muita, ei jaa tietoaan tai tunteitaan, itsepäinen, arvosteleva, välinpitämätön

6. Uskollinen kyseenalaistaja, luotettava (liite 10):
 - Parhaimmillaan ihanteellinen lähimmäinen, tukipilari
 - Vahvuudet: Uskollinen kumppani ja työntekijä, vastuuntuntoinen, käytännöllinen, yhteistyökykyinen, oivaltaa mahdolliset sudenkuopat, hyvä suunnittelukyky
 - Heikkoudet: Huolissaan, varuillaan, liian myötäilevä tai kaikkea vastustava, ei siedä epävarmuutta, heijastaa omat pelot muihin, puolustuskannalla, marttyyri

7. Innostuva suunnittelija, kokeilija (liite 11):
 - Parhaimmillaan elämäniloinen ja myönteinen kannustaja
 - Vahvuudet: Idearikas ja luova, innostava, utelias, monilahjakkuus, nopea-älyinen, myönteinen
 - Heikkoudet: Impulsiivinen, ei keskity yhteen asiaan eikä vie loppuun, ei välitä muiden tunteista, ei siedä kritiikkiä, ei pidä rutineista

8. Vahva vaikuttaja, hallitsija (liite 12):
 - Parhaimmillaan oikeudentuntoinen huolehtija
 - Vahvuudet: Selkeä, suorasanainen, arvovaltainen, energeettinen, puolustaa heikompia, vie loppuun, tukee muita, myönteistä itseluottamusta
 - Heikkoudet: Vaativa, kontrolloiva, kärsimätön, tönkyä, ei siedä heikkoutta tai hitautta, pelottava persoona

9. Sopeutuva rauhanrakentaja, mukautuva (liite 13):
 - Parhaimmillaan myönteisyyttä säteilevä hengenkannattaja
 - Vahvuudet: Diplomaattinen, ymmärtää suuret linjat, helppo tulla kaikkien kanssa toimeen, yhteistyökykyinen, pidetty, kärsivällinen, toisia tukeva
 - Heikkoudet: Välttää tarpeellisten ristiriitojen käsittelyä, ei saa aikaan, unohtaa olennaiset asiat, jättää viime tinkaansa, ei osaa päättää, vähän energiaa, jäärapäinen

5.4 Tutkimustulokset

Tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilön asiantuntijatiimistä kahdeksan henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 89 %. Henkilöt osallistuivat sekä Enneagrammi-persoonallisuustestin suorittamiseen että henkilökohtaiseen keskustelutilanteeseen.

Tutkimustuloksista tässä opinnäytetyössä julkaistaan vain osa.

5.4.1 Enneagrammi-persoonallisuustestin tulokset

Enneagrammista on hyötyä eri persoonallisuuksia luokiteltaessa, mutta aiheen kunnollinen tunteminen on tärkeää ennen syvällisempien analyysien tekemistä. Ihmiset ovat monimutkaisia sosiaalisia hahmoja, joten tyyppien yksinkertaistaminen ei onnistu enneagrammi-persoonallisuustestienkään avulla. Myös tulkitsijan oma itsetuntemus vaikuttaa tulkintaan toisesta. (Suomen Enneagrammikeskus 2011.) Persoonallisuuspiirteiden pohjalla on synnynnäinen temperamentti, joka on ihmisen tapa reagoida ympäristön tapahtumiin. Monesti tämä tekijä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen enemmän, kuin persoonallisuus muuten vaikuttaisi. Temperamenttiin ei voi vaikuttaa, mutta sitä pitää osata kontrolloida. Jokainen ihminen ja persoonallisuus on uniikki kokonaisuus, johon koko elämänkaaren tapahtumat ja ihmiset ovat vaikuttaneet. (Sinervä 2011, 21.)

Testitulosten tulkinta perustuu sekä minun että henkilön omaan arvioon. Testin mukaiset persoonallisuustyytit eivät kerro henkilöstä koko totuutta, vaan yhden arvion henkilöstä. Keskustelut ja yhteinen historiamme auttavat persoonallisuuden analysointia.

Persoonallisuustestin tulokset luetteloitu seuraavassa henkilöittäin niin, että jokaisella henkilöllä on testituloksen mukaiset kaksi vahvinta persoonallisuustyyppiä:

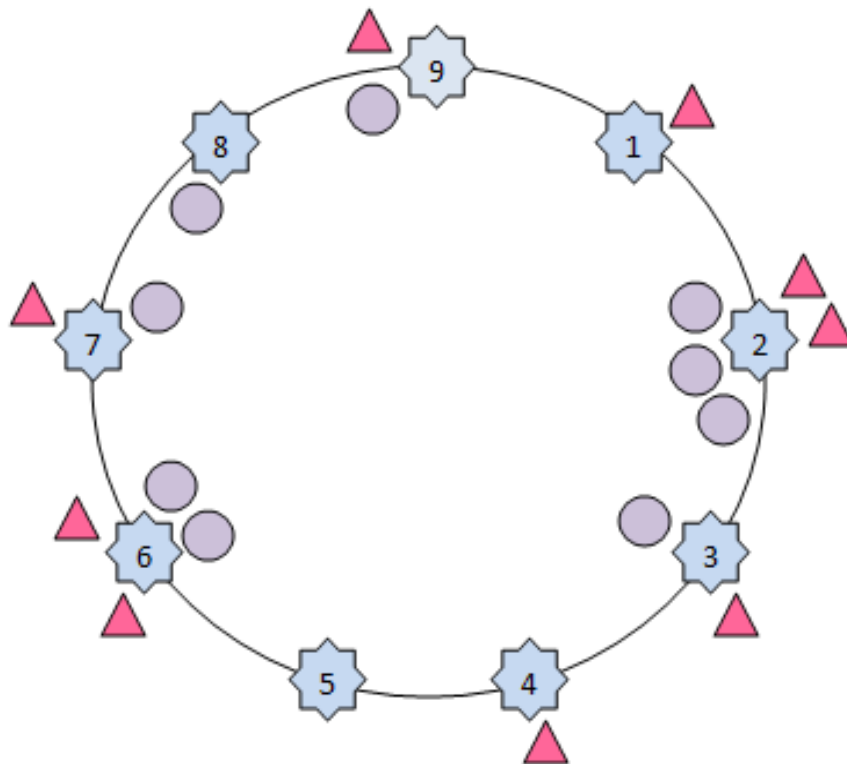
- Henkilö A: 6 Uskollinen kyseenalaistaja ja 4 Luova individualisti
- Henkilö B: 9 Sopeutuva rauhanrakentaja ja 2 Avulias huoltaja
- Henkilö C: 2 Avulias huoltaja ja 6 Uskollinen kyseenalaistaja
- Henkilö D: 7 Innostuva suunnittelija ja 2 Avulias huoltaja
- Henkilö E: 8 Vahva vaikuttaja ja 9 Sopeutuva rauhanrakentaja
- Henkilö F: 6 Uskollinen kyseenalaistaja ja 1 Tarkka laadunvalvoja
- Henkilö G: 2 Avulias huoltaja ja 3 Tehokas suorittaja
- Henkilö H: 2 Avulias huoltaja ja 6 Uskollinen kyseenalaistaja
- Tiiminvetäjä: 3 Tehokas suorittaja ja 7 Innostuva suunnittelija

Kuvassa 3 on sama tulos esitetty kuviona, jossa ympyrät kuvastavat kunkin henkilön vahvinta persoonallisuustyyppiä ja kolmiot kuvastavat toiseksi vahvinta persoonallisuustyyppiä. Tulkitsemalla vain edellä kerrottuja testituloksia voidaan todeta, että vahvimmin ryhmässä toistuvat persoonallisuustyytit 2 ja 6. Ne kuvaavat tyypillisesti asiakasrajapinnassa hyvin menestyvien ihmisten persoonallisuuspiirteitä kuten auttamishalua, ongelmanratkaisukykyä, ystävällisyyttä ja huomaavaisuutta. Samoista persoonallisuustyyteistä huolimatta numeroiden takana olevat ihmiset ovat temperamentiltaan erilaisia. He reagoivat tapahtumiin eri tavalla ja nopeudella, ja se vaikuttaa päivittäiseen toimintaan näkyvämmiin kuin henkilöiden persoonallisuustekijät.

Tiimin asiantuntijat ovat tulleet nykyisiin tehtäviinsä suurimmaksi osaksi asiakkailta tai vastaavista tehtävistä, kuin missä he nyt toimivat. Asiakasratkaisuiden työstäminen edellyttää vahvaa substanssiosaamista ja asiakkaiden ongelmien ratkaisukykyä, joten persoonallisuustyyleinä 2 ja 6 toimivat hyvin näissä tehtävissä, kuten myös 7 ja 9.

Kuviossa näkyy hyvin myös tiimin monimuotoisuus ja erilaisuus. Tiimi muodostuu useista eri persoonallisuustyyleistä, joka näkyy toiminnassamme rikkautena. Kohtaamamme ongelmat ja tehtävät tulevat aina ratkaistuiksi ja hoidetuiksi, sillä eri kiinnostuksen alueille löytyy luontaisesti aina joku tekijä tai tekijät. Tehtäviä voidaan painottaa kiinnostusten mukaisesti, jolloin myös työhön ja työyhteisöön sitoutuminen kasvaa.

Selvänä kontrastina näkyvät myös johdettavien ja johtajan erilaiset persoonallisuustyylit. Tiimiläisten keskuudessa esiintyy enemmän samanlaisia persoonallisuustyyliä kuin tiiminvetäjässä. Tämä voi kertoa ihmisten halukkuudesta ja motivaatiosta hakeutua tietynlaisiin tehtäviin. Persoonallisuustekijät vaikuttanevat siihen, haluaako toimia esimiehenä vai ei.



Kuva 4: Tutkimusryhmän testitulos

Kukin enneagrammi-persoonallisuustestin tehnyt kommentoi omaa tulostaan testipalautteeseensa:

”Testin perusteella olen eniten tyyppiä 6 ”Uskollinen kyseenalaistaja”. Suurelta osin tunnistan tyyppistä itseni. Kuitenkin uusien asioiden epäilyä en tunnista itsessäni enkä ole huolestunutkaan. Tuon luottamuksen tärkeyden kyllä allekirjoitan. Toinen tyyppini on 4 ”Luova individualisti”. Luovana/romantikkona en ole itseäni pitänyt, mutta tuon dramaattisuuden, pohdiskelevaisuuden ja itsensä ilmaisun tunnistan hyvinkin.” (Henkilö A.)

”Kaipa nuo 9 ja 2 jollain lailla kuvaavat minua myös työntekijänä. Lause ”olen täysin samaa mieltä kaikkien eri mielipiteiden kanssa” ei ihan pidä paikkaansa, vaikka aina en sitä eriävää mielipidettä sanokaan...” (Henkilö B.)

”Olen avulias huoltaja ja uskollinen kyseenalaistaja. Nopeasti luettuna aika osuvat määrittelyt minulle.” (Henkilö C.)

”Olipas hauskaa ja pelottavaa. Olen siis seiska, innostuva suunnittelija. Kaikki pitää paikkaansa, vaikka tällä hetkellä luovuus onkin kadoksissa hiukan. Myös ne huonot puolet, asiat tупpaavat jäämään kesken kun ei enää huvita ja homma alkaa maistua puulta. Ja vapaus on tärkeää, ei saa rajoittaa. Sivupersona, se on kakkonen, avulias huoltaja. Ja taas löydän itseni sieltä. Vaikka toivoisin, etten sekaannu liikaa toisten asioihin.” (Henkilö D.)

”8 Vahva vaikuttaja ja 9 sopeutuva rauhanrakentaja. No ensin kun tuli tulokset, että vahva vaikuttaja, niin reaktio oli, että en varmasti ole. Kun luki tarkemmat määrittelyt, niin löytyi sieltä asioita, joita itsessään tunnistaa.” (Henkilö E.)

”6 ja 1. Sanoilla joilla kuutosta ja ykköstä kuvataan + muut tarkemmat selitteet tuntuu yleisesti ottaen kyllä ”tutuilta/minulta”. Huolestunut, muutospelkoinen, epävarma olivat sanoja, joita en kyllä sovinnolla allekirjoita (tai sitä en vaan niitä itse huomaa/tunnista/tunnusta).” (Henkilö F.)

”Tuloksena 2 ja 3, enkä ollenkaan ole eri mieltä. 2 vaihtoehdossa on totta, että olen tyytyväinen jos saan olla avuksi muille ja tehdä jotain hyödyllistä... vaihtoehdossa 3 totta se, että pyrin siihen, että olisin parempi kuin hyvä alallani, mutta johtopaikoille tai yrittäjäksi minusta ei ehkä olisi.” (Henkilö G.)

”Mä olin ihan hämmästynyt. Miten ihmeessä tällaisella testillä voi tulla ihan just sellainen tulos kun mitä mä olen? En voi uskoa. Kyllä, olen avulias huoltaja ja haluan auttaa muita. En voi uskoa, että tällaisella pelillä sai näin ”oikean” kuvauksen itsestään, jonka tunnistaa.” (Henkilö H.)

Kommenteissa näkyy positiivisesti se, että henkilöt tunsivat määrittelyistä itseään. Huomiota on arvoista on myös se, että eniten puututtiin heikkouksina mainittuihin persoonallisuuspiirteisiin, vaikka määrittelyt eri persoonallisuustyypeistä ovatkin laajempia. Testitulokset vahvistivat pääsääntöisesti omaa näkemystäni ja henkilötuntemustani, vaikka uusiakin piirteitä osalla henkilöistä tuli testin kautta esiin. Keskusteluista jäi tunne, että jokaisen omaan minäkäsitykseen sisältyi testissä ilmenneitä ominaisuuksia niin vahvuuksia kuin heikkouksiakin.

Oma testitulokseni 3 ja 7 kuvaa hyvin persoonallisuuttani ja, se on samassa linjassa aiemmin tehtyjen persoonallisuusanalyysien ja henkilöarviointien kanssa. Sekä vahvuksiini että heikkouksiini olen myös saanut johdettaviltani ja omalta esimieheltäni samansuuntaisia näkemyksiä. Koen, että persoonani vahvimmat piirteet korostuvat niin hyvässä kuin pahassa tilanteiden kärjistyessä. Siinä, missä nopeus mielletään hyvänä hetkenä asioita aikaansaavaksi ja tehokkuudeksi, ilmenee se huonona hetkenä impulsiivisuutena ja kärsimättömyytenä. Erilaisia tilanteita on siten syytä jälkikäteen käydä läpi, ja tutkia omaa käyttäytymistään oppiakseen hallitsemaan omia luontaisia toimintatapojaan ja kehittyäkseen niissä.

Keskustelutilanteissa kävimme tarkemmin läpi henkilön persoonallisuustestin tulosta sekä keskustelimme persoonallisuuden merkityksestä johtamiselle. Johtamiselle tuli konkreettisia toiveita erityisesti viestinnän ja työnohjaamisen kannalta. Persoonaa vaikuttaa muun muassa siihen, miten henkilöt toivovat saavansa yleistä, kaikille yhteistä tietoa; toiselle persoonallisuustyyppille kerrottu viesti oli tärkeämpää, kun taas toiselle tyyppille riitti asian ilmoittaminen vaikkapa sähköpostilla, jolloin henkilölle itselleen jää esimerkiksi valta päättää, koska viestin lukee ja käsittelee. Henkilökohtaisesti koskettavat asiat toivottiin kerrottavan kasvotusten persoonallisuustyyppistä riippumatta.

Työnohjaaminen nousi toisena selkeänä asiana esiin, joka jakautui selvästi persoonallisuuksien mukaisesti. Yksi ryhmä totesi, että haluaa käsitellä uuden työtehtävän ensin esimiehen kanssa ja luoda yhteisen näkemyksen asiasta. Toinen ryhmä halusi tutustua uuteen työtehtävään itsenäisesti ja tämän jälkeen tarpeen mukaan keskustella esimiehen kanssa avoimista asioista. Yksi henkilö totesi, että tekee mitä tehtäviä annetaan, mutta toteuttaa työn itse parhaaksi katsomallaan tavalla.

Lisäksi keskusteluissa käsitelimme uusien kehitystehtävien ja -projektien mielekkyyttä. Eriyisesti henkilöt, jotka olivat persoonallisuustyyppiä 7, 8 tai 9, ilmaisivat halukkuutensa osal-

listua erilaisiin kehityshankkeisiin. Myös muilla persoonallisuustyypeillä oli jonkin asteista kiinnostusta, mutta osallistuminen olisi mielekkäämpää vasta kehityshankkeiden myöhemmässä vaiheessa kuin heti alussa. Ainoastaan yksi henkilö jättäisi mieluiten osallistumatta kehityshankkeisiin.

5.4.2 Arkijohtaminen

Haastattelutilanteet etenivät vapaamuotoisen keskustelun kautta käymällä läpi ennalta määrittelemäni aihealueet satunnaisessa järjestyksessä.

Keskustelut aloitettiin käymällä läpi enneagrammi-persoonallisuustestin tulos ja henkilön lähettämä ensikommentti. Tämä oli kevyt aloitus keskusteluille, joista päästiin hyvin kiinni aiheeseen, ja henkilön omat persoonallisuustekijät pysyivät näkökulmana keskustelun kuluessa. Kommentoin myös osaltani heidän testituloksiaan verrattuna omaan mielikuvaani heistä.

Arkijohtamisen henkilöt näkivät osittain eri tavalla. Suurin osa arkijohtamisen määrittelyistä kattoi tuttuja esimiestehtäviä kuten kehityskeskustelujen pitämisen, projektien ja työtehtävien resursoinnin ja nimeämiset, rekrytoinnit, tiimitapaamiset, puhelinpalaverit, työtilanteen läpikäynnit, sähköpostitiedotteet ja muut viestit, HR-asioiden hyväksymiset, keskustelut työn ohessa, kehitystoimenpiteet, koulutusjärjestelyt ja palautetilanteet. Arkijohtamisen alle listattiin myös esiintymistä ja tiimin edustamista.

”...Arkijohtaminen. Kuulostaapa arkiselta. Kai se on sitten kaikkea sitä mitä teet, jotta mulla on rauha tehdä työni. Annat projekteja ja niihin liittyviä tietoja sekä autat kun tulee ongelmia, perusasioita siis, joita on vaikea nyt eritellä sen tarkemmin...”

Muutama henkilö koki arkijohtamisen enemmän omaksi toiminnakseen työtehtävien hoitamisen annettujen deadlinejen ja tavoitteiden puitteissa.

”Hoidan hommani kuten on sovittu. Projektit tehdään aikataulussa ja asiakkaan asettamien tavoitteiden mukaan. Ettei projektit veny tai tule sutta ja sekunda.”

Onnistunut ja hyvä arkijohtaminen koettiin lähes näkymättömäksi. Silloin, kun kaikki sujuu hyvin eikä tarvitse kenenkään valittaa, niin johtaminen on onnistunutta. Myös työn tekemisen ilo liitettiin vahvasti osaksi johtamista.

”Se, että on mukava tulla töihin ja väännetään täällä vitsiäkin välillä.”

5.4.3 Työyhteisön tärkeys ja merkitys

Työyhteisön tärkeys ja merkitys nousi arvioissa korkealle. Tiimin jäsenet työskentelevät jonkin verran yhdessä, mutta pääsääntöisesti työ on virtuaalitiimeissä tapahtuvaa toimintaa, joissa on useiden eri tiimien edustus. Työyhteisön käsite on tällöin laajempi; voi olla henkilöitä, joiden kanssa tehdään päivittäin työtä useiden kuukausien ajan, ja oman tiimin jäseniä tavataan vain esimerkiksi tiimipalaverissa. Ehkäpä sen vuoksi keskusteluista kuului jonkin verran toimintatapojen erilaisuudesta nousevia ongelmia, kun eri tiimeissä on eri käytäntöjä. Työyhteisön merkitys näkyi myös vastauksissa jo työnluonteesta johtuen. ProjektikonaisuuDET kattavat niin monen eri toimijan tekemisiä ja osaamisia, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea.

Työyhteisössä tärkeimmiksi asioiksi nousivat:

- mukavat ja auttavat työkaverit, joiden kanssa voi ratkoa yhdessä ongelmia
- vahva asiantuntemus; aina on joku joka tietää kun vähän kyselee
- luottamus; voidaan puhua myös muuta kuin työasiaa
- huumori ja huonot vitsit
- terve suhtautuminen töihin
- ammattitaitoisuus
- samanhenkisyys
- joustavuus

5.4.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista määriteltiin muun muassa seuraavasti:

”Itsensä johtaminen on sitä, että minä vastaan itse omista tekemisistäni ja voinnistani. Ja se kattaa kaiken elämän, ei pelkkää työtä. Jos minulla on töissä huono olla, niin uskallan avata siitä suuni esimiehelleni jos en itse pysty asioille mitään tekemään.”

”Mä ajattelen, että kun mulla on balanssi vapaa-ajan ja työelämän kesken ja olen itse tyytyväinen, niin kaikki on hyvin.”

Itsensä johtamiseen liitettiin myös seuraavia asioita; oikein mitoitettu ajankäyttö eri asioille, oman elämän hallinta, iloisuus ja positiivisuus, terveet elämäntavat, harrastukset, hyvä vapaa-aika, perhe ja ystävät.

Konkreettisin itsensä johtamisen ohje oli eräällä haastatelluista:

”Pidän kiinni siitä, että päivässä on 8 tuntia unta, 8 tuntia töitä ja 8 tuntia vapaata.”

5.4.5 Erinomainen johtaja

Erinomaista johtajaa kuvattiin seuraavilla ominaisuuksilla:

- rehellinen
- luotettava
- innostava
- karismaattinen
- rohkea
- puhuu selkeästi eikä piiloudu jonkun businessjargonin taakse
- avoin
- lähestyttävä
- asioita eteenpäin vievä
- päätöksentekijä
- antaa haasteita ja kannustaa
- pitää omiensa puolia
- osaa asiansa
- oikeudenmukainen
- joustava
- on paikalla
- tietää missä mennään
- mukava ihminen
- rento
- näkee ”metsän puilta”
- uskaltaa puuttua asioihin
- tietää mitä tekee
- yhteistyökykyinen
- kertoo asioista
- luova
- realistinen
- suunnitelmallinen
- innostunut
- hyvä paineensietokyky
- ei kiukuttele

- fiksu ja filmaattinen
- aikaansaava
- on kiinnostunut asioista ja ihmisistä
- huumorintajuinen
- tunneälykäs
- epäitsekkäs
- sitoutunut

Yhtenäisen kuvan piirtäminen usean vastaajan näkemyksistä on mahdotonta. Hyvä johtaja merkitsee eri henkilöille eri asioita ja ne pohjautuvat pitkälti henkilöiden kokemuksiin. Mikä on toiselle hyvää, ei välttämättä esiinny aina hyvän johtajan ominaisuuksien listalla. Erinomaisen johtajan ominaisuuksista useimmin toistuvat adjektiivit: luotettava, oikeudenmukainen, innostunut, yhteistyökykyinen, avoin ja joustava. Ominaisuuslista tukee opinnäytetyön teoriaosuutta; erinomaiselta johtajalta odotetaan monialaisuutta ja erilaisia kykyjä. Esimiehen tulee olla lähes kameleontti ja muuttua tilanteiden ja ihmisten mukaan. Erilaiset ihmiset odottavat ja arvostavat eri piirteitä, joten pienikin huomioiminen johdettavan persoonallisuudesta omassa johtamisessaan auttaneen pehmittämään pitkää vaatimusten listaa.

Nostan listalta esiin yhden ominaisuuden, joka johtamiskirjallisuudessakin koetaan melko vaikeaksi avata: huumorintaju. Tutkimusten mukaan huumorin vaikutukset työyhteisössä ovat työhyvinvointia edistäviä. Toisaalta tutkimuksista ilmenee, että huumorin ja johtamisen yhdistelmään suhtaudutaan ristiriitaisesti. Johtajalta odotetaan huumorintajua ja tilanteeseen heittäytymistä, mutta johtajalle ei sallita samanlaista huumorinvapautta kuin työntekijöille. Vuorovaikutustilanteissa on keskeistä sallia huumorin käyttö, mutta johtajan on tärkeää ymmärtää huumorin ja sen käytön rajat työyhteisössä. (Paasivaara 2010, 88.) Huumori on haaste johtajalle, jonka itsekkin allekirjoitan.

Johtajan ominaisuuksien luetteloinnissa on lisäksi se ongelma, että jokainen listalla esitetty ominaisuus voi näkyä erilaisina ihmisten käsittäessä ne omalla tavallaan. Mielestäni tässäkin yhteydessä korostuu vuorovaikutuksen merkitys, vain kommunikoimalla voidaan saavuttaa työyhteisössä yhteinen ymmärrys erilaisista asioista ja vaatimuksista.

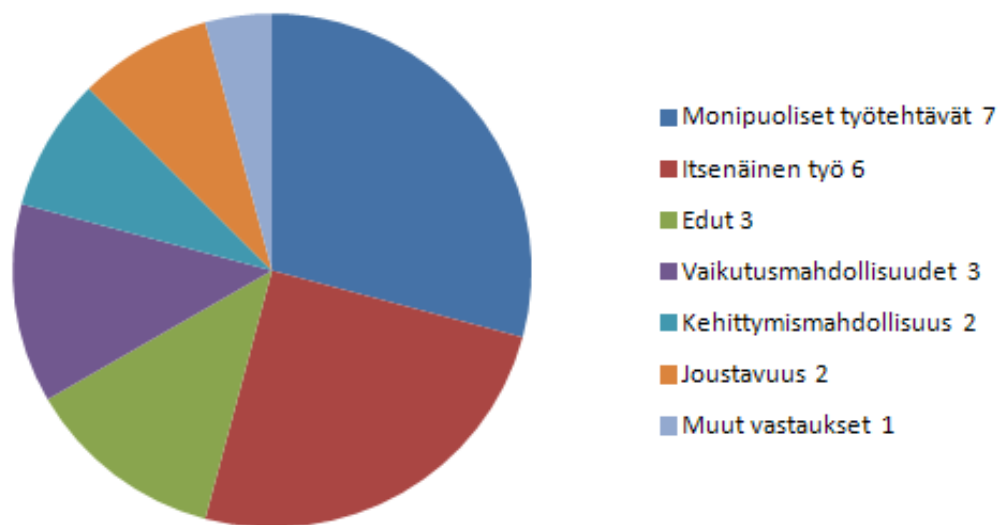
5.4.6 Vastauslistat

Keskustelutilanteiden lopuksi pyysin henkilöitä listaamaan keskusteltuihin aiheisiin liittyviä asioita. Listaukset toimivat keskustelun yhteenvetona, jolloin henkilö vielä tiivistä kaikkein tärkeimmiksi kokemansa asiat yhteen. Opinnäytetyössä julkaistaan vastauksista ne, jotka esiintyivät useimmin henkilöiden listauksissa. Henkilöt saivat listata asiat vapaasti, eikä enakkoon annettuja vastauksia ollut. Henkilöiden listoista pyrin löytämään samaa tarkoittavia

asioita ja nimeämään ne yhdellä tavalla ja tämän jälkeen laskin kyseiseen termiin kuuluvat vastaukset. Esimerkiksi innostavista asioista ”paljon erilaisia töitä” ja ”monipuoliset tehtävät” kirjasin ”monipuoliset työtehtävät” alle. Vain yhden osuman vastaukset tai siten tulkittavat sisältyvät kuvioissa ”Muut vastaukset” -kohtaan.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin listaamaan kolme asiaa, mitkä innostavat henkilöä eniten hänen työssään.

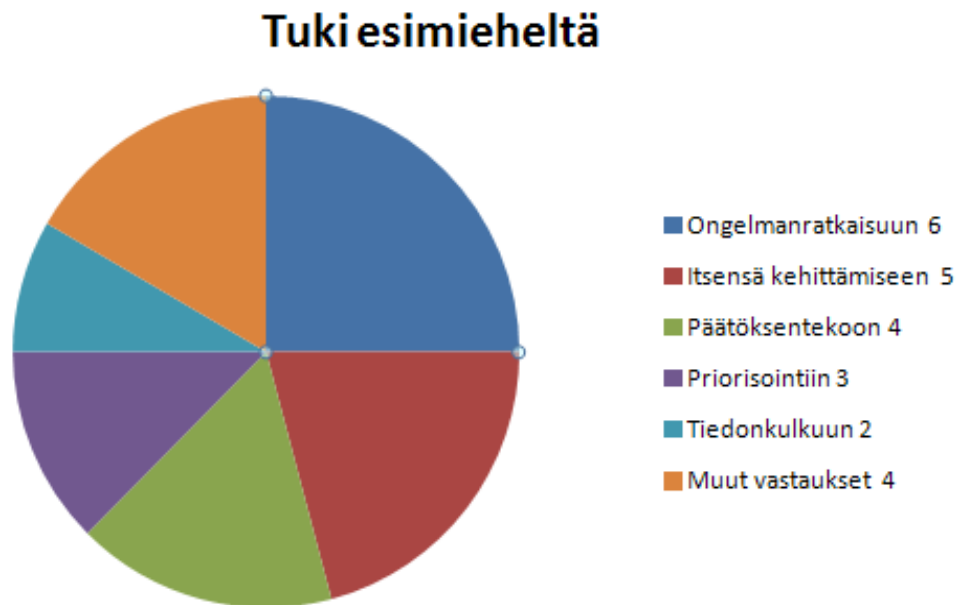
Kolme eniten innostavaa asiaa työssä



Kuva 5: Työn innostavuuteen vaikuttavat tekijät

Huomionarvoista on se, että innostavina asioina ei korostetusti noussut esiin raha- tai muihin etuihin rinnastettavat asiat. Työn itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet ja monipuoliset tehtävät koettiin innostavimpana.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin listaamaan kolme asiaa, joihin henkilö odottaa eniten tukea esimieheltä.

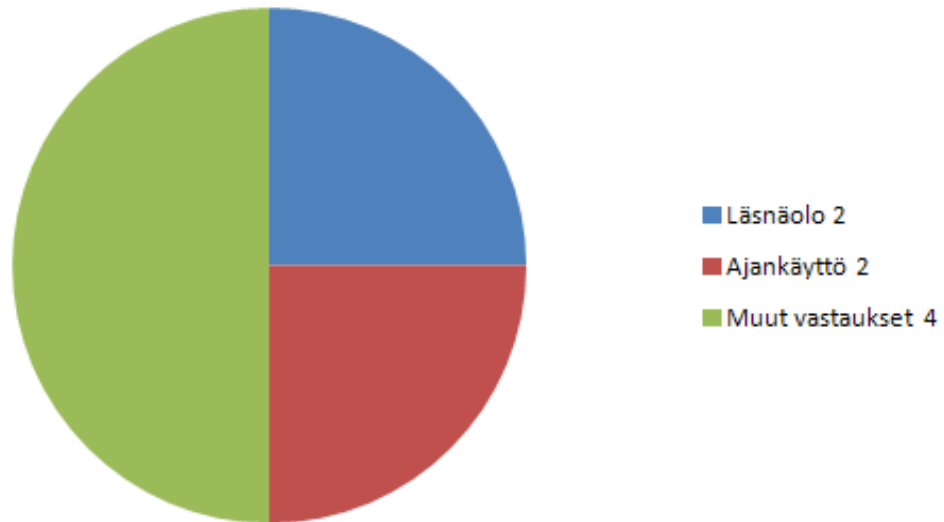


Kuva 6: Esimieheltä tarvittava tuki

Ongelmanratkaisuun tarvittavat tuki liittyy osaltaan valtuuksiin tehdä päätöksiä. Esimerkiksi asiakasprojekteissa kustannuksiin liittyvät päätökset käsitellään monesti esimiehen ja projektipäällikön kanssa yhteisesti, vaikka projektipäälliköllä on valtuuksia tehdä päätöksiä projektissa annettujen valtuuksien mukaisesti. Ongelmanratkaisu on enemmänkin hyväksynnän hakemista tai tuen saamista asiantuntijan esittämälle ehdotukselle. Päätöksenteon alle listatut vastaukset liittyivät taas enemmänkin hierarkkiseen päätöksentekoon, valtuuksiin ja oikeuksiin, joita asiantuntijoilla ei ole esimerkiksi hankintoihin tai euromääräisiin rajoihin liittyen.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin kirjaamaan yksi tärkein asia, mihin henkilö toivoo esimiehen kiinnittävän huomiota esimiestyössä.

Tärkein kehityskohde esimiestyössä



Kuva 7: Esimiestyön kehittämiskohteet

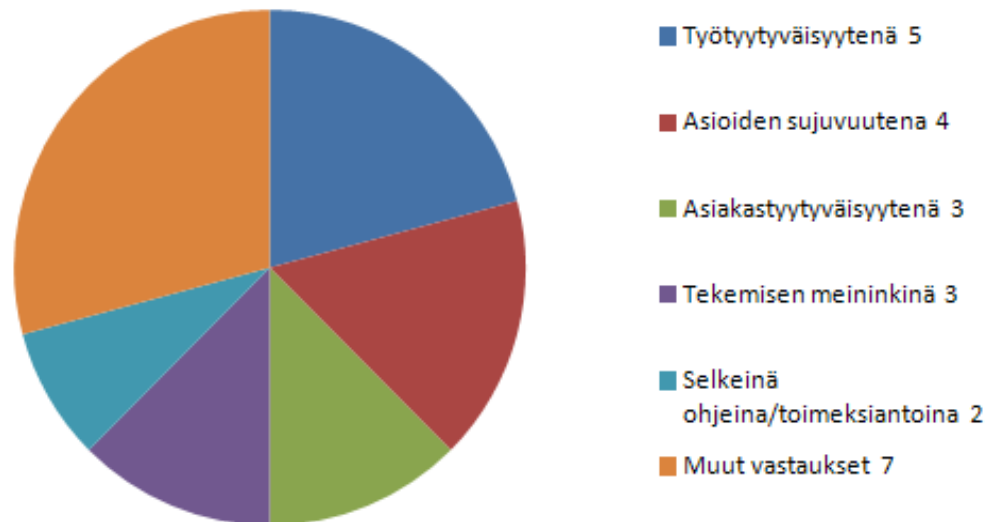
Läsnäolo ja ajankäyttö liittynevät osittain toisiinsa; tiimi operoi usealla eri paikkakunnalla, ja esimies sukkuloi näiden paikkakuntien välillä. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset koetaan tärkeäksi, vaikka viikoittain yhteydenpitoa on kaikkien henkilöiden kanssa vähintään puhelimitse ja sähköisten välineiden kautta. Esimiehenä pyrin kuitenkin välttämään sähköpostijohtamista (management by email), vaikka keskusteluissa ilmeni, että tiimiläiset eivät sitä huonona johtamisena pidäkään. Hyödynnämme tiimissämme sähköisiä työvälineitä niin neuvotteluiden pitämiseksi kuin vapaamuotoisempaan viestittelyyn (chattaus), mutta se ei silti vähennä henkilökohtaisten tapaamisten tai puheluiden tärkeyttä.

Läsnäolona keskusteluissa esiin tuli henkilökohtaisten työtilanteiden läpikäyntien tärkeys. Yksi kommentti siihen liittyen oli, että ”on tärkeää, että saan sulta pomona tavallaan ’omaa aikaa’, jolloin keskitytään vain muhun”.

Ajankäyttö ja sen jakaminen eri tehtäville esimiestyössä on haastavinta. Henkilöstö ei välttämättä miellä erilaisissa kokouksissa vaikuttamista heitä hyödyttäväksi, ja toisaalta esimiehen työkenttä kattaa paljon myös muuta kuin johtamistehtäviä. Esimiehenä pyrin kuitenkin siihen, että henkilöstöni asiat ovat aina kaikista tärkeimpiä, joten muut työtehtävät saavat odottaa, mikäli joku henkilöstöstäni tarvitsee minua.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin listaamaan kolme asiaa, miten hyvä johtaminen ilmenee päivittäisessä tekemisessä.

Hyvä johtaminen näkyy päivittäin



Kuva 8: Päivittäinen hyvä johtaminen

Työtyytyväisyys ja asioiden sujuvuus nousivat listoilla esiin useimmin. Kysymyksistä tämä oli kaikkein vaikein. Listauksen yhteydessä käytiin monen henkilön kanssa keskustelua, että johtaminen taitaa näkyä silloin kun asiat menevät eniten pieleen: huonona johtamisena. Johtaminen onnistuessaan ei siis juurikaan erotu, vaan asiat hoituvat ja ihmiset viihtyvät. Iloinen huomio vastauksissa oli asiakastytyväisyyden ilmeneminen. Asiakastytyväisyys on yrityksemme yksi tärkeimmistä strategisista painopistealueista.

6 Yhteenveto

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen matka johtamani tiimin sisälle. Kävimme mielenkiintoista keskustelua henkilöiden kanssa niin heidän persoonallisuudestaan kuin omastanikin, johtamiseen liittyvistä tarpeista ja yleisesti johtamisen merkityksestä työyhteisössä. Lopputulos kiteytettynä oli se, että johtamista ei voi lopettaa, mutta sitä voi jakaa ja sitä tulee jatkuvasti kehittää. Johtaminen - onneksi - nähtiin kaikkien tehtävänä, ei pelkästään esimiesasemassa toimivan työnä, vaikka päävastuuta ja esimerkkinä olemista pidettiinkin esimiehelle kuuluvana.

Sain henkilöistä enemmän henkilökohtaista tietoa persoonallisuustestini avulla. Tieto ei perustunut niinkään testin tulokseen vaan sen myötä käytyyn keskusteluun henkilöiden omista tuntemuksista ja tarpeista johtamiselle. Samalla henkilöt oppivat minusta uutta, ja yhteisen ymmärryksen luominen joistain johtamisalueista varmasti edistävät yhteistyötämme jatkossa.

Asioista avoimesti puhuminen on hyvää vuorovaikutusta, jonka toivon tiimissämme edelleen kasvavan. Olemme taas lähempänä toisiamme ja tunnemme toisiamme paremmin - se on hyvä edellytys jatkaa yhdessä tekemistä ja kehittyä ihmisinä, kollegoina, työntekijöinä ja johtajina. Jokainen meistä tunnustautui halukkaaksi kehittyä itsensä johtajana.

Enneagrammi-persoonallisuustestien tulokset vahvistivat niitä persoonallisuuspiirteitä, joita toisissamme tunnistimme jo aiemminkin. Pyrin jatkossa miettimään jokaisen henkilön vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden parempaa hyödyntämistä resurssisuunnittelussa ja työnteossa. Eri työtehtäville löytyy aina tekijä, mutta kohdentamalla niitä yksilön kiinnostuksen mukaan, saamme varmasti tehokkuutta ja mielekkyyttä työn tekemiseen. Esimiehenä koen tärkeäksi keskittyä johtamistyylissäni siihen, että muokkaan omaa käyttäytymistäni johdettavieni ja tilanteiden puitteissa. Tämä edellyttää tietoista reflektointia. Pyrin jatkossa kehittämään omaa herkkyyttäni tunnistaa erilaisia tilanteita ja tunnetiloja, sekä hallitsemaan paremmin omaa luontaista reagoitiani kohtaamiini asioihin.

Tutkimustulokset tukevat teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita. Niin tärkeää kuin asiantuntijaorganisaatioissa on antaa vastuuta ja luottaa henkilöiden omaan kykyyn johtaa omaa työtään, ei se silti poista johtajaroolia. Johtajan työn fokus keskittyy innostamiseen, onnistumisen mahdollistamiseen ja työhyvinvointia sekä kehittymistä edistävään toimintaan. Ihmiset kuitenkin tarvitsevat moottoria, joka pitää kokonaisuuden langat käsissään. Myös yhteisen tekemisen merkitys korostuu ja oppiminen suuntautuu monitaitoisuuteen.

7 Pohdinta

Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on oppiva, hyvinvoiva, tehokas ja älykäs. Sillä on kyky uusiutua jatkuvasti ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympärillä tapahtuvat muutokset, jolloin organisaatio johtaa muutosta. Organisaatio on rakennettu ihmisiä varten ja ottaa huomioon henkilöstön hyvinvoinnin. On eri asia sopeutua muutoksiin kuin olla tekemässä niitä. Tulevaisuus luodaan edellä kuvatuissa organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2004, 264 - 265.)

Samaa kuvausta voitaneen käyttää tulevaisuusjohtajaankin. Johtaja on muutoksessa agenttina vaikka muutos kohdistuu myös häneen. Tällöin johtajana kannattaa suunnata ajatukset pikemminkin muutoksen tekemiseen kuin tulevaan muutokseen. Voi myös kysyä onko muutosta olemassakaan? Muutos-sana kaikesta pelottavaa, joten ehkä muutos onkin kehittymistä, kehittyminen taas uuden oppimista ja uuden oppiminen jatkuvaa.

Johtaminen on unelmabisnestä, jossa yhdistyvät oma unelma, johdettavien unelmat, omistajien unelmat, yhteistyökumppaneiden unelmat ja asiakkaiden unelmat. Unelmien synkronointi

niin, että jokainen voi tunnistaa siitä omansa, on taitavan johtajan tehtävää tulevaisuudessa. Jokainen kuvassa mukana oleva tyydyttää omia motiivejaan, joten tämän ymmärtäminen ja yhteisen unelmamaailman luominen ovat tie menestykseen. Unelmabisneksen johtamiseen ei ole valmista pakettia olemassa, vaan se on johtajan luotava itse ja yhdessä toisten kanssa tehden. Mitä johdetaan - ja mihin johdetaan -suunnitelmien rinnalla korostuu se, miten johdetaan. Tulevaisuusjohtaja huolehtii, että oikeat asiat tapahtuvat oikeaa aikaan, oikealla tavalla ja oikeiden ihmisten kanssa ja tekemänä. Hyville johtajille on tilausta, jotka uskaltavat rohkeasti olla suunnannäyttäjiä, luovat mahdollisuuksia johdettavilleen, haastavat itseään ja ympäristöään ja laittavat itsensä likoon sydäntä unohtamatta. Vaatii suurta rohkeutta olla tulevaisuusjohtaja!

Johtamisen tärkein asia on luottamus. Ilman luottamusta ei ole johtajuutta eikä johtajaa. Johtajana ja ihmisenä on aina oltava luottamuksen arvoinen.

Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, joten vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu koko työyhteisössä. Johtamiseen sisältyy paljon tunteita eikä niitä voi jättää johtamisen ulkopuolelle. Tunteen, tiedon ja älyn yhdistäminen on johtamista, joka näkyy työyhteisössä toimivuutena, herkkyytenä ja tehokkuutena. Johtaminen on vastuullista toimintaa, joten sitä tulee ajatella, suunnitella, ymmärtää ja kehittää. Se ei hoidu vain muun tekemisen ohella, vaan johtamiselle tulee antaa sen vaatima arvonsa.

Toisaalta pohjimmiltaan johtamisessa kyse on aika perusasioista. Ihmisten kanssa tehtävistä toimenpiteistä, joiden toteutuessa kaikki hyötyvät ja suunta on eteenpäin. Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta johtaminen ja henkilöt sen vaikutuspiirissä pääsevät loistamaan. Ensin on määriteltävä perustehtävät, olemassa olon tarkoitus, pelisäännöt, roolit, velvollisuudet, vastuut ja tavoitteet. Määritellyn ja toimivan peruskehikon ympärille voidaan luoda uutta johtamista, joka muovautuu ja joustaa erilaisten vaatimusten kanssa. Jos perusasioista ei välitetä, ei sitä johtaminenkaan pelasta.

Opinnäytetyön nimi muuttui matkan varrella. Mietin alussa edellytyksiä, miten tulla hyvästä erinomaiseksi johtajaksi, mutta totean, että erinomaisuutta tärkeämpää on olla rohkea johtaja. Olen tämän kehitysmatkan aikana tullut siihen tulokseen, että hyvä johtaja ja johtajuus ovat riittäviä. Erinomaiseksi ei voi tulla, sillä johtajana ja ihmisenä kasvaminen on matka, joka on jatkuvaa, ja reitti muuttuu ympäristön mukana. Tuudittautumalla omaan erinomaisuuteen johtajana, on auttamatta eilissä päivässä. Valmiiksi johtajana ei voi tulla koskaan, mutta hyvänä rohkeana johtajana voi menestyä ja kasvaa koko ajan paremmaksi. Johtajana toimiessaan on oltava esimerkkinä ja omata vahva halu jatkuvasti kehittää itseään paremmaksi. Jotta voi johtaa huomenna, on sitä opeteltava jo tänään.

Jack Welch on listannut (2006, 67) johtajan tehtävät alla olevan listan mukaisesti. Lista kokoaa mielestäni hyvin koko opinnäytetyön ajatukset johtajan tehtävästä:

- Johtajat kehittävät tiimiään väsymättä ja käyttävä jokaista tapaamista mahdollisuutena arvioida ja valmentaa tiimiä ja valaa siihen itseluottamusta.
- Johtajat varmistavat, että ihmiset sekä näkevät vision, että elävät sen mukaisesti.
- Johtajat valavat jokaiseen myönteistä energiaa ja optimismia.
- Johtajat juurruttavat tiimiin luottamuksellisen hengen, suorapuheisuuden, avoimuiden ja kiitoksen antamisen keinoin.
- Johtajilla on rohkeutta tehdä epäsuosittuja päätöksiä luottaa vaistoihinsa.
- Johtajat ovat kaikesta skeptisyyttä lähenevän uteliaita, kyselevät kyselemästä päästyään ja varmistavat, että heidän kysymyksiinsä vastataan teoilla.
- Johtajat innostavat ottamaan riskejä ja oppimaan näyttämällä itse siitä esimerkkiä.
- Johtajat juhlivat.

Johtamista on helppo määritellä, mutta ei toteuttaa. Näin ollen johtamiseen kannattaa vain heittäytyä ajatuksella ja sydämellä mukaan, sillä mitpä sitä helppoja asioita harjoittelemaan!

Lopuksi sivistynyttä kauhukakaraa Albert Einsteinia lainatakseni: “All that is valuable in human society depends upon the opportunity for development accorded the individual” (Quotes-Famous.com 2010).

Lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOYpro.
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Drucker, P F. & Maciariello, J A. 2006. Johtajan ajatuksissa. Helsinki: Readme.fi
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: Sanoma Pro.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivi-jalkana. Helsinki: Edita Publishing.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: SHO Business Development.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Helsinki: Opetushallitus.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana Tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita Publishing.
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestään selvydet. Helsinki: WSOYpro.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kauppinen, T J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena. Helsinki: Edita Publishing.
- Langinvainio, H. 1999. Gosbi työnteon hyvä henki. Helsinki: WSOY.
- Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Helsinki: Motto Universal.
- Maxwell, J C. 2002. Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Hämeenlinna: Päivä.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing.
- Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress.
- Rasila, M & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum Media.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Publishing.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing.

Sinervä, H-P. 2011. Iso Jii - aito johtaja. Helsinki: Infor.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Publishing.

Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen.

Ursin Af, K. 2001. Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Kangasala: Claupex.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Welch, J. & Welch, S. 2006. Voittajaksi. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOYpro.

Åhman, H. 2008. Hullut johtajat. Ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kirjapaja.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Sähköiset lähteet:

Suomen Enneagrammikeskus. 2011. Viitattu 25.2.2012.
<http://www.namaste.fi/enneagrammi/enneagrammi/>

Niskanen, E. Laaja-alainen johtaminen. Viitattu 12.2.2012.
<http://www.frannet.fi/johtaminen>

Sydänmaanlakka, P. 2004, What is self-leadership? Tulostettu 20.1.2012.
<http://www.pertec.fi/@Bin/116594/whatisSL.pdf>

Quotes-Famous.com. 2010. Albet Einstein Quotes. Viitattu 25.3.2012.
<http://www.quotes-famous.com/person/Albert-Einstein-quotes.html>

Artikkelit:

Airola, V. 2011. Johtaja on resurssi. Pomo 2/2011, 9-10.

Y-sukupolvi ja työ. 2011. Pomo 2/2011, 6.

Julkaisemattomat lähteet:

Juuti, P. 2012. Sähköpostikysely 10.2.2012. Tulevaisuusjohtajuus - kysymyksiä substanssineutraliteetin merkityksestä johtamisessa.

Järvinen, P. 2012. Sähköpostikysely 10.2.2012. Tulevaisuusjohtajuus - kysymyksiä substanssineutraliteetin merkityksestä johtamisessa.

Kuvat

Kuva 1: Valmentavan johtajuuden ydinroolit	34
Kuva 2: Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä.....	44
Kuva 3: Enneagrammin persoonallisuustyylit	54
Kuva 4: Tutkimusryhmän testitulos	58
Kuva 5: Työn innostavuuteen vaikuttavat tekijät	65
Kuva 6: Esimieheltä tarvittava tuki.....	66
Kuva 7: Esimiestyön kehittämiskohteet.....	67
Kuva 8: Päivittäinen hyvä johtaminen.....	68

Liitteet

Liite 1 Kutsu osallistua tutkimukseen	77
Liite 2 Ohje Enneagrammitestin suorittamiseen	79
Liite 3 Esimerkki Enneagrammitestistä.....	80
Liite 4 Esimerkkitulo Enneagrammitestistä.....	87
Liite 5 Persoonallisuustyyppi 1: Tarkka laadunvalvoja	88
Liite 6 Persoonallisuustyyppi 2: Avulias huoltaja.....	89
Liite 7 Persoonallisuustyyppi 3: Tehokas suorittaja.....	90
Liite 8 Persoonallisuustyyppi 4: Luova individualisti.....	91
Liite 9 Persoonallisuustyyppi 5: Tutkiva asiantuntija.....	92
Liite 10 Persoonallisuustyyppi 6: Uskollinen kyseenalaistaja	93
Liite 11 Persoonallisuustyyppi 7: Innostuva suunnittelija.....	94
Liite 12 Persoonallisuustyyppi 8: Vahva vaikuttaja	95
Liite 13 Persoonallisuustyyppi 9: Sopeutuva rauhanrakentaja	96

Heippa!

Seuraava avunpyyntöni koskee tekeillä olevaa päättötyötäni, jota teen Laurea ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomitutkintoa suorittaessani.

Aiheenani on tulevaisuusjohtajuus ja miten johtamisen tulisi muuttua vanhoista johtamismalleista innovatiivisempaan ihmisten väliseen vuorovaikuttamiseen: yksilön innostamiseen ja sparraamiseen. Kerron mielelläni lisää, jos kiinnostaa kuulla tarkemmin, mutta **nyt tarvitsisin ihmiskokeeseen innokkaita osallistujia.**

Päättötyötä varten tehtävä tutkimusosuus etenee aineiston keruun osalta kaksivaiheisesti.

Vaihe 1: Enneagrammi persoonallisuustyyppitesti:

- jos haluat osallistua testiin, joka vie aikaa n. 20 minuuttia, niin laita allekirjoittaneelle viestiä
- testi tehdään omalla päätteellä ja testin lopputulos toimitetaan sähköpostilla minulle (tuija.maatta@laurea.fi) → tämän voit siis tehdä sopivan tilaisuuden tullen, kuitenkin 22.9.2011 mennessä
- testissä selvitetään yhdeksän eri ihmistyyppin osalta kaksi vahvinta tyyppiä, jotka vastustesi perusteella muodostuvat sinusta
- testissä kannattaa vastata mahdollisimman rehellisesti
- testin tulos kertoo, minkälainen työpersoonana olet ja ko. persoonan peruspiirteitä (persoonat alla kerrottuna) → saat testituloksen itsellesi välittömästi testin teon jälkeen

Tätä ei kannata ottaa kovinkaan vakavasti, vaikkakin vastata kannattaa rehellisesti. Jokaisella tyyppillä on omat vahvuudet ja heikkoudet, kiinnostuksen kohteet ja tavat toimia – niin kuin meillä jokaisella tietenkin on ilman mitään testejäkään!

Vaihe 2: Henkilökohtainen keskustelutilanne:

- toimitettuasi testituloksesi minulle varaan meille tapaamisen toimipaikallesi
- keskustelutilanne pohjautuu testitulokseen ja tulevaisuusjohtamiseen liittyviin aihealueisiin
- aihealueet käydään läpi keskustelutilaisuudessa vapaamuotoisesti keskustellen, joten ennakkovalmistautumista ei tarvitse tehdä – tule vain avoimin mielin!
- jos haluat, niin voit toki miettiä johtamista omalta kannaltasi; mitä asioita itse koet tärkeäksi ja mitä odotuksia sinulla on esimiehelle/johtamiselle?
- keskustelutilanteeseen varataan aikaa 2 tuntia

Testin tulos ja keskustelun sisältö jäävät vain sinun ja minun tietooni. Päättötyöhön kokoon tutkimusosuuden yksilöimättömänä ja peilaan siinä jokaisen persoonatyyppin vaatimuksia yleisesti, jotka esimiestyössä tulee huomioida. (Ja testilinkin voin laittaa vaikket haluaisi testituloksesi minulle toimittakaan. Tämä on ihan hauskaa huvia vaikka kahvikupin äärellä.)

Jos innostuit, niin laita meiliä! Laitan sitten tarkempia tietoja testin tekemiseen liittyen.

Kiitän jo kovasti etukäteen avustasi.

Tuija



- 1 Tarkka Laadunvalvoja
- 2 Avulias Huoltaja
- 3 Tehokas Suorittaja
- 4 Luova Individualisti
- 5 Tutkiva Asiantuntija
- 6 Uskollinen Kyseenalaistaja
- 7 Innostuva Suunnittelija
- 8 Vahva Vaikuttaja
- 9 Sopeutuva Rauhanrakentaja

Heippa!

Kiitos, että haluat auttaa minua päättötyön tekemisessä! Toivottavasti tämä tutkimusmatka antaa myös sinulle uutta ajateltavaa.

Enneagrammi persoonallisuustestiin pääset viestin lopussa olevan linkin kautta, luethan sivulla olevat ohjeet ensin. Enneagrammista voit lukea lisää [täältä](#).
(<http://www.namaste.fi/enneagrammi/mika+enneagrammi+on>)

Saat kolmessa sarjassa aina kolme korttia, joissa on erilaisia adjektiveja. Valitse kolmesta kortista yksi kortti, joka **parhaiten** mielestäsi kuvaa sinua. Valintoja tulee yhteensä 12 ja tämän jälkeen saat tuloksen, jossa on kaksi vahvinta persoonatyyppiä, joita tekemäsi valinnat parhaiten kuvaavat. Voit lukea valintojesi mukaisista persoonatyypeistä tulossivultasi.

Voit lukea myös muista työpaikan persoonallisuustyypeistä [täältä](#).
(<http://www.namaste.fi/enneagrammi/tyopaikan+persoonallisuustyytit/>)


Kiitän tuhannesti avustasi ja osallistumisestasi ihmiskokeeseen! Toivon, että testi aiheuttaa hauskoja hetkiä ja ehkä kovastikin tuttuja piirteitä itsestäsi (tai jopa ihan uusia ☺).

Testiin pääset tästä: <http://www.namaste.fi/enneagrammi/enneagrammi-testi/>

Laita minulle tiedoksi tuloksesi (printscreensinä tai sanallisesti). Pyydän, että lisäksi vapaa-
muotoisesti sanallisesti arvioit testitulostasi ja mitä mieltä siitä olet. Tunnistatko tuloksesta itsesi, mitkä asiat pitivät paikkaansa ja mistä kohdista olet erimieltä. Toivon saavani vastauksesi 22.9. mennessä.


Lähetän teille jokaiselle henkilökohtaiset kalenterikutsut keskustelutilanteille tämän päivän aikana. Keskustelutuokiot varaan 23.9. - 15.10.2011 väliselle ajalle.

Pitäkäähän hauskaa itsenne kanssa! Tuija



4

Miten hyvin tunnet läheisesi?



8

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | [Verkkokauppa](#) | [In English](#)

Tervetuloa tekemään pätevä ja tarkka TUNNISTA ITSESI® -persoonallisuustesti!

TUNNISTA ITSESI® -persoonallisuustesti on uraa-uurtava ja todella osuvaksi osoittautunut enneagrammitesti. Se on yksinkertainen ja silti hämmästyttävän täsmällinen tunnistusmenetelmä. Kun olet tunnistanut oman persoonallisuustyylisi, voit aloittaa mitä mielenkiintoisimman matkan kohti yhä suurempaa itsesi ja muiden ymmärrystä. Se lisää kykyä toimia niin arjen kohtaamisissa kuin haasteellisimmassakin ihmishetkessä.

Ohjeet TUNNISTA ITSESI® -persoonallisuustestin tekemiseen

- 1.** Valitse aina ruutuun ilmestyvistä kolmesta kortista yksi sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto. Kaikki valsemassasi kortissa ilmenevät sanat eivät välttämättä kuvaa sinua ollenkaan tai kovin hyvin. Tee silti valinta. Riittää, että se on kolmesta kortista eniten sinun kaltaisesi.
- 2.** Kun teet valintaa, ajattele itseäsi sellaisena kuin olet ollut suurimman osan elämästäsi. Tavallisena arkipäivänä, ei ääriolosuhteissa. Valitse kortti mahdollisimman rehellisesti sen mukaan, millainen yleensä olet.
- 3.** Huomaa, että kaikki testin sanat ovat perusmyönteisiä. Ja jokainen enneagrammi-tyyppi on aivan yhtä hyvä. Testissä ei sis ole ns. Parempia tai huonompia vaihtoehtoja. On vain 9 erilaista persoonallisuutta, joilla kaikilla on paremmat ja huonommat päivänsä.

Aloita
TUNNISTA ITSESI®
-persoonallisuustesti




3

Millainen oletet omastä mielestäsi?



7

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakerros 1/3]

AUTTAVAINEN
EMPAATTINEN
KANNUSTAVA
PYYTEETÖN
ANTELIAS

A

ILOINEN
KEKSELIÄS
INNOSTUNUT
SUUNNITTELEVA
MONIPUOLINEN

B

LEPPOISA
MUKAUTUVA
VAATIMATON
RAUHALLINEN
SOVITTELEVA

C

JATKA »

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 1/3]

TARKKA
EETTINEN
PERFEKTIONISTI
OIKEUDENMUKAINEN
PAREMPAAN PYRKIVÄ

D

TEHOKAS
KUNNIAHIMOINEN
PÄÄMÄÄRÄTIE TOINEN
MENESTYSHAKUINEN
MUUNTAUTUVA

E

TUTKIVA
ANALYYTTINEN
HUOMIOKYKYINEN
PITKÄJÄNNITTEINEN
LOOGINEN

F

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 1/3]

HERKKÄ
AINUTLAATUINEN
SYVÄSTI TUNTEVA
LUOMISVOIMAINEN
MERKITYKSELLINEN

G

LUOTETTAVA
VAROVAINEN
TUNNOLLINEN
VAIHTOEHTOJA
HARKITSEVA

H

VAHVA
ITSEVARMA
SUORAVIIVAINEN
SUOJELEVA
ROHKEA

I

[JATKA »](#)



3

Millainen olet omasta mielestäsi?



7

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUKORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 1/3]

ILOINEN
KEKSELIÄS
INNOSTUNUT
SUUNNITTELEVA
MONIPUOLINEN

B

TEHOKAS
KUNNIANHIMOINEN
PÄÄMÄÄRÄTIETAINEN
MENESTYSHAKUINEN
MUUNTAUTUVA

E

VAHVA
ITSEVARMA
SUORAVIIVAINEN
SUOJELEVA
ROHKEA

I

[JATKA »](#)



3

Millainen olet omasta mielestäsi?



7

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUKORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 2/3]

IDEARIKAS
SEIKKAILIJA
VAIHTELUNHALUINEN
POSITIIVINEN
PUHELIAS

A

AIKAANSAAVA
TAVOITEHAKUINEN
ESIINTYMISKYKYINEN
ITSEÄÄN KEHITTÄVÄ
KIIREINEN

B

VOIMAKASTAHTOINEN
PERÄÄNANTAMATON
HEIKKOJEN SUOJELIJA
ITSENÄINEN
HAASTAVA

C

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTA A VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 2/3]

TÄYDELLISYYTTÄ
TAVOITTELEVA
IHANTEELLINEN
PERIAATTEELLINEN
IDEALISTINEN

D

AVULIAS
EPÄITSEKÄS
PALVELUALTIS
OMISTAUTUVA
HUOLEHTIVA

E

USKOLLINEN
KYSEENALAISTAVA
VARMUUTTA ETSIVÄ
ENNAKOIVA
VALPAS

F

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTA A VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 2/3]

AITO
INDIVIDUALISTI
ILMAISUVOIMAINEN
KAUNEUTTA KAIPAAVA
HAAVEILEVA

G

AJATTELIJA
ITSERIITTOINEN
TUNTEILEMATON
ERIKOISTUNUT
YKSITYINEN

H

TYYNI
HYVÄKSYVÄ
KÄRSIVÄLLINEN
DIPLOMAATTINEN
SOPEUTUVA

I

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTA A VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 2/3]

IDEARIKAS
SEIKKAILIJA
VAIHTELUNHALUINEN
POSITIIVINEN
PUHELIAS

A

TÄYDELLISYYTTÄ
TAVOITTELEVA
IHANTEELLINEN
PERIAATTEELLINEN
IDEALISTINEN

D

AITO
INDIVIDUALISTI
ILMAISUVOIMAINEN
KAUNEUTTA KAIPAAVA
HAAVEILEVA

G

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTA A VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 3/3]

PUOLUEETON
LAADUNVALVOJA
JÄRJESTELMÄLLINEN
OBJEKTIIVINEN
KUNNOLLINEN

A

LUOVA
YKSILÖLLINEN
INTUITIIVINEN
SYVÄLLINEN
TUNNERIKAS

B

ELOISA
VISIONÄÄRI
OPTIMISTINEN
NAUTISKELEVA
SPONTAANI

C

[JATKA »](#)




3

Millainen olet omasta mielestäsi?



7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUKORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 3/3]

HOIVAAVA
LÄMMINHENKINEN
IHMISSUHDETAITURI
NEUVOJA ANTAVA
TUTTAVALLINEN

D

ASIALLINEN
TEOREETTINEN
POHDISKELEVA
TARKKAAVAINEN
ASIAANTUNTIJA

E

JOHTAJA
RISKINOTTAJA
HELLITTÄMÄTÖN
MÄÄRÄTIE TOINEN
VOIMALLINEN

F

[JATKA »](#)




3

Millainen olet omasta mielestäsi?



7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | [Enneagrammi](#) | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUKORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTAA VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 3/3]

RIPEÄ
SUORITTAVA
KÄYTÄNNÖLLINEN
VOITONTAHTOINEN
MOTIVOIVA

G

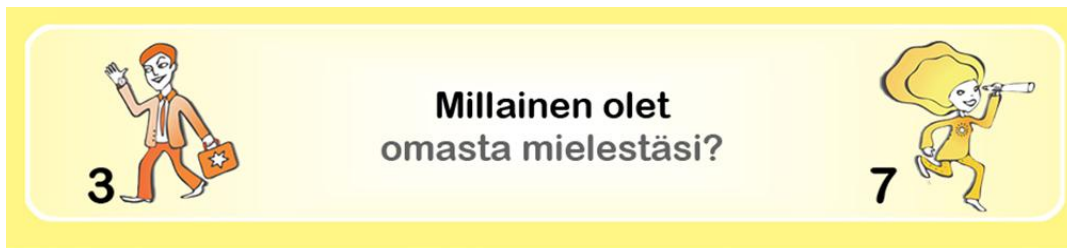
LOJAALI
KYSELEVÄ
VARAUTUVA
HUOMAAVAINEN
SITOUTUNUT


H

RENTO
MALTILLINEN
YMMÄRTÄVÄINEN
HYVÄNTAHTOINEN
SEESTEINEN

I

[JATKA »](#)



[Etusivu](#) | [Tutustutaan](#) | [Ammatillinen koulutus](#) | [Yrityskoulutus](#) | [Elämäntaidon valmennus](#) | [Enneagrammi](#) | [Kurssit](#) | [Artikkelit](#) | 

TUNNISTA ITSESI™

OLET VALINNUT KORTIN. JOS ET HALUA ENÄÄ MUUTTA A VALINTAASI, SIIRRY SEURAAVAAN KOHTAAN "JATKA" LINKISTÄ.
[Valintakierros 3/3]

ELOISA
VISIONÄÄRI
OPTIMISTINEN
NAUTISKELEVA
SPONTAANI

C

JOHTAJA
RISKINOTTAJA
HELLITTÄMÄTÖN
MÄÄRÄTIETOINEN
VOIMALLINEN

F

RIPEÄ
SUORITTAVA
KÄYTÄNNÖLLINEN
VOITONTAHTOINEN
MOTIVOIVA

G

[JATKA »](#)

3  Millainen olet omasta mielestäsi?  7

Etusivu | Tutustutaan | Ammatillinen koulutus | Yrityskoulutus | Elämäntaidon valmennus | Enneagrammi | Kurssit | Artikkelit | 

TUNNISTA ITSESI™

Tämän testin perusteella olet eniten tyyppiä 3 Tehokas Suorittaja

[LUE LISÄÄ PERSOONALLISUUSTYYPISTÄ 3 TEHOKAS SUORITTAJAI](#)



Tutustu myös tyyppiin 7 Innostuva Suunnittelija

[LUE LISÄÄ PERSOONALLISUUSTYYPISTÄ 7 INNOSTUVA SUUNNITTELDIAI](#)





Tarkka Laadunvalvoja

©Marika Borg & Viivi Brunila

ihanteellinen * objektiivinen * periaatteellinen * järjestelmällinen * vastuuntuntoinen * oikeudenmukainen * eettinen * uudistaja * perfektionisti * korrekti * tyoteiäs * kontrolloitu * tunnollinen * tienraivaaja * aktivisti * kurinalainen * rehellinen * itseään kehittävä * kriittinen * velvollisuudentuntoinen *

Parhaimmillaan: ihanteellinen, tunnollinen ja oikeudenmukainen

Huonoimmillaan: joustamaton, tiukka ja kriittinen

1-tyyppiä motivoi asioiden tekeminen oikein

"Tavoitteen mielelläni täydellisyyttä. Pidän siitä, että saan tehtyä asiat hyvin ja oikein. Pyrin välttämään virheitä ja olemaan mahdollisimman tarkka, huolellinen ja objektiivinen."

Lue lisää 1-tyypistä

Tarkka Laadunvalvoja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Ykkönen haluaa aidosti parantaa asioita ympärillään ja toimia oikeudenmukaisesti, periaatteellisesti ja omille ihanteilleen uskollisesti. Hän haluaa tehdä parhaansa ja yltää moitteettomiin suorituksiin. Ykkönen pyrkii aina oikeaksi katsomaansa ratkaisuun, mutta on harvoin täysin tyytyväinen itseensä tai ympäristöönsä. Ykköset ovat niitä ihmisiä, jotka sisäisestä vastuuntuntoisuudestaan johtuen korjaavat toisten pudottamat roskat kadulta ja soittavat talonmiehelle liukkaista portaista.

Ykköset tekevät yleensä työnsä tunnollisesti ja noudattavat oikeiksi katsomiaan sääntöjä. Ykköset myös olettavat kanssaihmisiltään samaa tarkkuutta, tunnollisuutta ja oikeamielisyyttä, mihin itse uskovat. Ykkönen on yleensä itsensä ankarin kriitikko, mutta huomaa helposti myös toisten ihmisten "virheet ja erheet". Ykkönen asettaa itselleen erittäin korkeat tavoitteet, joiden saavuttaminen on ymmärrettävästi vaikeaa. Ykköksen tarkkuudessa piilee välillä myös pilkunvilaamisen siemen. Silloin Ykköksen on vaikea saada vietyä asioita loppuun liiallisen täydellisyyden tavoittelun piinaamana.

Ykkösellä on yleensä vahvat mielipiteet asioista ja hän neuvoo tai opettaa mielellään myös muita. Ykkönen saattaa tehdä omista säännöistään varsin tiukat ja hermostuu, jos ei itse yllä niihin tai jos kokee, että muut eivät kunnioita sääntöjä tai noudata ohjeita. Ykkönen kokee herkästi moraalista velvollisuutta korjata asiat, puuttua epäkohtiin ja parantaa maailman ja ihmiset ympärillään. Joskus Ykköksen hyvää tarkoittava neuvominen saatetaan tulkita myös arvosteluksi ja kritiikiksi. Ykkönen pyrkii elämässään idealistisesti omiin korkeisiin tavoitteisiinsa, mutta pelkää virheiden tekemistä. Hän saattaa vaikuttaa joskus vähän tiukalta yrittäessään olla hyvä ja virheetön.

Parhaimmillaan Tarkka Laadunvalvoja eli Ykkönen on ihanteellinen, periaatteellinen ja oikeamielinen ihminen. Ykkösellä on selkeä henkilökohtainen käsitys hyvästä ja pahasta ja hän haluaa olla reilu, järkevä ja objektiivinen. Totuus, oikeudenmukaisuus ja eettisyys ovat Ykköselle erittäin tärkeitä arvoja. Hän pyrkii saavuttamaan omat korkeat ihanteensa kaikilla elämänsä alueilla ja on tunnollinen pyrkimyksissään parantaa itseään ja ympäristöään. Ykköset ovat luonnostaan vastuuntuntoisia ja pyrkivät lahjomattomuuteen ja korkeisiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan Ykkönen on humaani, inspiroiva ja aidosti esimerkillinen ihminen. Ykkösten huumorintaju on usein nasevan "kuivakkaa" ja tarkkanäköistä.



Avulias Huoltaja

©Marika Borg & Viivi Brunila

auttavainen * ystävällinen * sydämellinen * ihmisläheinen * empaattinen * kannustava * huolehtivainen * välttävä * palveleva * antelas * tunteikas * miellyttävä * parantaja * hoivaava * rakastava * ymmärtäväinen * lämminhenkinen * tuttavallinen * neuvoja * tunnollinen * uhrautuvainen * toisia varten *

Parhaimmillaan: lämminhenkinen, huomaavainen ja avulias

Huonoimmillaan: tunkeileva, uhrautuva ja manipuloiva

2-tyyppiä motivoi avuliaisuus ja toisista huolehtiminen

"Minulle tulee hyvä olo siitä, että voin olla tarpeellinen muille. Autan mielelläni ja minusta on hienoa, kun voin olla hyödyksi muille. On myös mukava saada kiitosta, kun on tehnyt toiselle ihmiselle hyvää."

Lue lisää kakkostyyppistä

Avulias huoltaja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Kakkoset ovat ihmiskunnan avuliaita ja huomaavaisia kanssaihmiä. He rientävät tueksi ja avuksi sinne, missä heitä eniten tarvitaan. Kakkosille auttaminen on luonnollinen ja miellyttävä tapa toimia maailmassa. Kakkoset saattavat laittaa toisten ihmisten parkkimittareihin lisää kolikoita tai auttaa pyytämättä apua kaipaavan näköisiä kanssaihmiä. Kakkoset haluavat olla avuliaita, ystävällisiä ja pidettyjä. He ovat luonnostaan empaattisia ja ihmiskeskeisiä. Kakkonen pyrkii tekemään ihmisiin myönteisen vaikutuksen ja haluaa omalla panoksellaan tehdä toisten elämästä mukavampaa ja miellyttävämpää.

Kakkosella on suuri halu ja tarve olla mieliksi muille. Ihmissuhteet ovat Kakkoselle todella tärkeitä ja hän tekee kaikkensa ylläpitääkseen hyviä suhteita läheisiinsä. Siksi Kakkonen on välillä ehkä liiankin avulias tai ystävällinen. Hän saattaa touhuta muiden hyväksi ja järjestellä asioita joskus jopa kysymättä avun todellista tarvetta tai ihmisten omia toiveita. Kakkonen ei aina valitettavasti saa pelkästään myönteistä palautetta tekemisistään, sillä joskus tämä hyvää tarkoittava avuliaisuus saatetaan tulkita toisten asioihin sekaantumiseksi.

Kakkonen tavoittelee muiden hyväksyntää olemalla ystävällinen ja avulias, mutta ei aina osaa itse ottaa toisten apua tai huolenpitoa vastaan. Kakkosille tekee hyvää opetella pitämään huolta myös omista tarpeistaan ja jaksamisestaan, niin että toisten auttamisesta ei tule vain yksipuolista tai marttyyrimaista uhrautumista. Kakkonen alkaa helposti tehdä liikaa muiden eteen ja uhrautuu unohtaen silloin helposti omat tarpeensa. Joskus Kakkoset heittäytyvät marttyyreiksi kokiessaan, ettei heidän tekemisään arvosteta tarpeeksi. Kakkonen toivoo kiitosta ponnisteluistaan ja loukkaantuu, jos hän kokee tullessa hyväksikäytetyksi.

Parhaimmillaan Avulias Huoltaja eli Kakkonen on huomaavainen, lämminsydäminen ja ihmisrakas. Hän on rohkaiseva, kannustava ja kiva toisia kohtaan. Hän ymmärtää yleensä luonnostaan poikkeuksellisen hyvin toisten tunteita, tarpeita ja ajatuksia. Muiden auttaminen on Kakkoselle tärkeää ja siksi hän tekee mielellään palveluksia muille. Kakkonen tulee iloisiksi saadessaan olla hyödyksi ja avuksi. Työpaikoilla Kakkoset ovat erityisen hyviä hengenluoja ja yhteyshenkilöitä. Kakkonen pitää mielellään huolta siitä, että kaikki tuntevat olonsa kotoisaksi ja tervetulleeksi esimerkiksi firman yhteisissä illanvietoissa. Kakkosen ovat luonnostaan positiivisia, hauskoja ja hyviä seuramiehiä ja -naisia.



Tehokas Suorittaja

©Marika Borg & Viivi Brunila

päämäärätietoinen * vakuuttava * aikaansaava * itseään kehittävä * innostava esikuva * kunnianhimoinen * motivoitunut * menestyvä * esiintyjä * tavoitehakuinen * muuntautumiskykyinen * roolmalli * nopea * kilpailuhenkinen * käytännöllinen * itsevarma * voitonhaloinen * kiireinen

Parhaimmillaan: aikaansaava, pätevä ja esimerkillinen

Huonoimmillaan: kilpailuhenkinen, työkeskeinen ja kärsimätön

3-tyyppiä motivoivat menestys ja tavoitteet

"Minua innostaa se, että menestyn itselleni tärkeällä elämänalueella. Nautin siitä, että voin olla myönteinen esimerkki muille. Haluan yltää nopeasti ja tehokkaasti omiin tavoitteisiini."

Lue lisää kolmostyyppistä

Tehokas suorittaja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Kolmoset ovat parhaimmillaan ihailtavia ja aikaansaavia menestyjiä. Kolmoselle on tärkeää olla paras siinä mitä hän tekee ja siksi Kolmoset ovat usein oman alansa huippuja. Kolmoset pyrkivät näkyvään ja hyvään asemaan ja saattavat olla johtopaikoilla työpaikallaan, harrasteseuran puheenjohtajia, menestyneitä yrittäjiä tai esiintyjä. Kolmoselle on tärkeää erottua edukseen ja hän työskentelee uttterasti saavuttaakseen tavoitteensa. Kolmonen nauttii huomiosta ja haluaa tunnustusta onnistumisistaan.

Kolmoset ovat yleensä edustavia ja muuntautumiskykyisiä. He osaavat olla luontevasti hyvinkin erilaisissa tilaisuuksissa ja ihmisjoukoissa. Kolmoset ovat tehokkaita toteuttamaan tavoitteitaan ja pyrkimyksiään ja näyttävät yleensä suoriutuvan tehtävistään hämmästyttävän ripeästi. Kolmoset ovat usein urakeskeisiä ja pyrkivät näyttämään mahdollisimman menestyneiltä ja sosiaalisesti hyväksytyiltä. Kolmonen on luonnostaan itsevarma ja tehokas, mutta joskus myös harkittu ja laskelmoiva. Kolmosen ulkoinen itsevarmuus saattaa kätkeä alleen myös epävarmuutta ja alemmuudentunnetta, sillä hän kokee menestymisen ja onnistumisen itsetuntonsa kannalta hyvin tärkeäksi.

Kolmoset näkevät paljon vaivaa menestyksensä eteen ja saavuttavat elämässään yleensä paljon. Kolmonen pyrkii korkeisiin tavoitteisiinsa kovalla työllä ja kokee onnistumisen hyvin tärkeäksi. Kolmosella on vahva sisäinen tarve olla paras siinä, mitä hän tekee. Menestymisen korostunut merkitys saattaa saada Kolmosen mittaamaan omaa arvoaan ehkä liaksi työnsä tulosten kautta. Kolmonen haluaa onnistua, mutta pelkää samalla epäonnistumista ja tekee siksi niin paljon töitä tavoitteidensa eteen. Onnistumisen tavoittelu saattaa näkyä joskus myös kilpailuhenkisyytenä tai jatkuvana itsensä tai osaamisensa kehittämisenä.

Parhaimmillaan Tehokas Suorittaja eli Kolmonen on itsevarma, energinen ja aikaansaava. Hän on sopeutuva, viehättävä ja ystävällinen. Kolmonen on yleensä erittäin kunnianhimoinen kehittämään itseään ja tulemaan "parhaaksi omaksi itsekseen". Parhaimmillaan Kolmonen on erittäin vakuuttava ja motivoi toisia omalla positiivisella esimerkillään. Kolmoset saavat yleensä todella paljon aikaan ja ovat hyvin usein näkyviä ja ihaituja yhteisönsä jäseniä. Heillä on jatkuvasti vauhti päällä ja paljon asioita työn alla. Kolmoset ovat myös huumorintajuisia ja hauskoja seuraimisia. Kolmosten kanssa on mukavaa tehdä melkein mitä vaan, sillä he saavat asiat yleensä sujumaan vaivattomasti, tehokkaasti ja miellyttävästi.



Luova Individualisti

©Marika Borg & Viivi Brunila

yksilöllinen * syvälinen * tunnerikas * intuitiivinen * ainutlaatuinen * ilmaisuvoimainen * vahva * herkkä * itseään ilmaiseva * syvälinen * aito * intensiivinen * oivaltava * pohdiskeleva * romantikko * intohimoinen * esteetikko * taiteellinen * omintakeinen * dramaattinen * vetäytyvä * tunteellinen *

Parhaimmillaan: luova, syvälinen ja ilmaisuvoimainen

Huonoimmillaan: loukkaantuva, oikutteleva, ylitunteellinen

4-tyyppiä motivoi aitous ja yksilöllisyys

"Minusta tuntuu hyvältä se, että saan toteuttaa itseäni yksilöllisellä ja luovalla tavalla. Aistin herkästi erilaiset tunnelmat ja muiden ihmisten mielialat. Haluan erottua joukosta omana aitona itsenäni."

Lue lisää 4-tyypistä

Luova individualisti

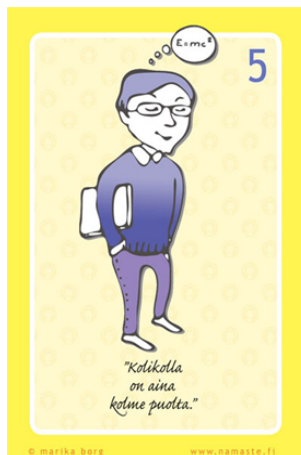
©Viivi Brunila & Marika Borg

Neluset ovat syväisiä, tunteikkaita ja aidosti yksilöllisiä ihmisiä. He kokevat elämän monipuoliset sävyt herkästi ja oivaltavasti ja ammentavat usein tarkkanäköistä luovuuttaan sekä työhönsä että yksityiselämäänsä. Tunteet ovat Neloselle tärkeä mittari. Nelonen on yleensä hyvin perillä siitä, millaisia ajatuksia erilaiset ihmiset ja tilanteet hänessä herättävät. Nelosella on ainutlaatuinen kyky muuntaa kokemuksensa, vaikeat ja raskaatkin, merkitykselliseksi kauneudeksi. Neloselle on tärkeää, että hänen yksilöllinen kädenjälkensä näkyy kaikessa, mitä hän tekee. Usein Neluset löytävät jonkin taiteellisen ilmaisumuodon sisäiselle maailmalleen, mutta yhtä hyvin he voivat ammentaa luovuuttaan työhönsä, harrastuksiinsa tai pukeutumiseensa.

Neluset ovat samanlaisuudessaan hyvin erilaisia ja pelkkä tyyppin kuvaileminen yhdenmukaisesti soti Nelosen yksilöllisyyden kaipuuta vastaan. Nelonen asennoituu elämään vahvasti tuntien ja saattaa välillä jopa voimistaa tunteitaan ja kokemuksiaan oman mielikuvituksensa avulla. Nelonen sisäistää kokemuksensa ja ottaa asiat hyvin henkilökohtaisesti. Tämä saattaa näyttää ulospäin joskus yliherkkyydeltä, lioittelulta ja dramaattisuudelta. Neluset myös loukkaantuvat herkästi, jos kokevat tulleensa ohitetuiksi tai väärin ymmärretyiksi. Neloselle on tärkeää tuntea, että hänen ainutlaatuisuutensa ei jää muilta huomaamatta.

Nelonen kokee tinkimättömyyden ja aitouden hyvin tärkeäksi ilmaistessaan itseään ja hän odottaa tätä samaa intensiivisyyttä myös muilta. Joskus Neloselle on tärkeää vetäytyä omaan sisäiseen maailmaansa, pois ulkomaailman asettamilta rajoitteilta ja vaatimuksilta ja selvittää tunteidensa viesti itselleen. Nelonen saattaa jopa nauttia melankolian ja haikeuden tunteista. Neluset kokevat herkästi olevansa erilaisia ja että muut eivät ymmärrä heitä. Nelosten on vaikea käsittää asiallista tunteilemattomuutta ja he pitävät välillä muita ihmisiä pinnallisina ja ylipirteinä. Arjen ja tavallisuuden vierastaminen saattaa joskus tehdä Nelosesta myös epäkäytännöllisen ja erikoisuutta tavoittelevan.

Parhaimmillaan Nelonen on vahva, moniulotteinen ja intuitiivinen ihminen, joka ammentaa syväisyyttä ja luovuutta kaikilla elämänsä alueilla. Neluset ovat erittäin persoonallisia, oivaltavia ja ainutlaatuisia ihmisiä, joille elämä on kiehtova mysteeri. Nelosen kyky tuntea ja kokea elämää syvästi tekee hänestä upean ja vahvan ystävän. Neloselle mitkään inhimilliset tunteet eivät ole vieraita ja hän on mitä suurin tuki hädän hetkellä. Nelonen voi olla yhtä aikaa vakava, hauska, haavoittuva ja emotionaalisesti vahva. Nelosten huumorintaju on usein juuri älykkään oivaltavaa ja rosoisen riemastuttavaa.



Tutkiva Asiantuntija

©Marika Borg & Viivi Brunila

älylinen * perehtynyt * analyttinen * asiantunteva * pitkäjänteinen * huomiokykyinen

* oivaltava * yksityinen * tarkka * looginen * tietopankki * salaperäinen * pohdiskelija * keksijä * itserittainen * viisas * itserittainen * omalaatuinen * luova ajattelija * urauurtava * etäinen * niukkasanainen * itsenäinen

Parhaimmillaan: perehtynyt, asiantunteva ja älykäs

Huonoimmillaan: vetäytyvä, salaperäinen ja ylimielinen

5-tyyppiä motivoi asioiden syvälinen ymmärtäminen ja uuden oppiminen

"Minua kinnostaa se, että saan paneutua asioihin rauhassa ja perinpohjaisesti. Nautin asioiden pohdiskelusta ja mielenkiintoisista keskusteluista. Yksityisyyteni ja oma rauhani ovat minulle tärkeitä."

Lue lisää 5-tyyppistä

Tutkiva asiantuntija

©Viivi Brunila & Marika Borg

Tutkiva Asiantuntija eli Viitonen on itsenäinen ajattelija, joka ymmärtää asioita tarkkaälyisesti ja moniulotteisesti. Viitosen ovat ehkä kaikista tyypeistä älyllisimpiä ja nauttivat siitä, että saavat ajatella ja pohtia ongelmia päässään. He nauttivat yleensä lukemisesta, opiskelusta ja omiin mielenkiinnon kohteisiinsa syventymisestä. Viitonen haluaa ymmärtää asiat pintaa syvemmältä ja löytää asioiden monipuoliset merkitykset ja yhteydet. Tieto ja ymmärrys antavat Viitoselle turvallisuuden tunnetta ja hän kokee itsensä tärkeäksi ja tarpeelliseksi nimenomaan osaamisensa ja tietojensa avulla.

Viitosen haluavat yleensä paneutua asioihin itsenäisesti ja omissa rauhassaan. Viitosen arvostavat omaa yksityisyyttään ja kokevat liian tuttavalliset ja puheliaat ihmiset helposti hieman tungetteleviksi. Viitonen työstää asioita mielessään, hankkii paljon tietoa ja haluaa ymmärtää pohtimansa ongelmat perinpohjaisesti. Hän etsii mielellään uudenlaisia tapoja hahmottaa ja ymmärtää asioita. Kun Viitonen on syventynyt johonkin häntä kiinnostavaan asiaan tai projektiin, hän saattaa uppoutua siihen niin täydellisesti, että unohtaa helposti ulkopuolisen maailman, syömisen, nukkumisen ja jopa läheiset ihmiset.

Viitosen ovat hyvin usein oman alansa asiantuntijoita, joiden tietoja ja taitoja arvostetaan. Välillä Viitosen ovat kuitenkin melko niukkasanaisia oman osaamisensa suhteen ja saattavat pantata tietojansa, sillä he eivät koe olevansa tarpeeksi valmistautuneita jakamaan ajatuksiaan toisten kanssa. Viitonen kiinnostuu usein monimutkaisista ja jopa epätavallisista asioista ja pystyy käsittelemään myös vaikeita ja raskaitakin aiheita ilman suuria tunnereaktioita. Viitosen keskustelevat mielellään. He ovat taitavia keskustelijoita ja hyviä puolustamaan erilaisia näkökulmia, mutta saattavat joskus myös ärsyttää ja haastaa ihmisiä tahallaan silkasta väittelynhalusta tai älyllisestä ylemmyydentunnosta.

Parhaimmillaan Viitosen ovat avarakatseisia, suvaitsevaisia, itsenäisiä ja vaatimattoman älykkäitä ihmisiä. He ovat mestareita näkemään asiat uusin ja oivaltavin silmin. Viitonen tarkkailee ympäristöään ja ilmiötä erityisen huomiokykyisesti ja suurella mielenkiinnolla. Viitonen on kenties kaikista tyypeistä ajattelultaan valppain, utelias ja pohdiskelevin. Viitonen innostuu tiedosta ja jaksaa syventyä kiinnostuksen kohteisiinsa perinpohjaisesti. Hän on innovatiivinen, kekseläs ja tuottaa oivaltavia, urauurtavia ja omaperäisiä töitä. Viitosen ovat myös erittäin huumorintajuisia ja kujelevia omalla eleettömällä ja terävän oivaltavalla tyyllillään.



Uskollinen Kyseenalaistaja

©Marika Borg & Viivi Brunila

mukava * luotettava * sitoutunut * tunnollinen * omistautunut * luottoystävä * kuulainen * ystävällinen * kyseenalaistava * vaihtoehtoja pohtiva * huolestunut * tukiplari * varovainen ja/tai huimapäätä * kyselevä * sitkeä * varuillaan * ennakoiva * muutospelkoinen * epävarma * lojaali *

Parhaimmillaan: luotettava, tunnollinen ja sitoutunut

Huonoimmillaan: huolestunut, epäilevä ja varuillaan

6-tyyppiä motivoi luottamus sekä varmuus asioista

"Minua kannustaa se, että voin luottaa ihmisiin ja asioihin ympärilläni. Minulle on tärkeää varmistua asioista ja saatan joskus olla epäilevä uusien asioiden suhteen. Luottamus on minulle erityisen tärkeä arvo."

Lue lisää 6-tyyppistä

Uskollinen Kyseenalaistaja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Kuutoset ovat luotettavia ja sitoutuneita ihmisiä, jotka suhtautuvat elämään suurella tunnollisuudella ja pienoisella varauksella. Läheiset ihmiset, työtoverit ja ihmissuhteet ovat Kuutoselle tärkeitä ja hän pyrkii olemaan lojaali ja luotettava ystävä ja kumppani. Kuutoselle on tärkeää olla tietoinen siitä, mihin ja kehen hän voi luottaa. Päätösten ja valintojen tekeminen on Kuutosille joskus hankalaa, sillä Kuutonen haluaa mielessään käydä läpi mahdollisimman monta vaihtoehtoa joihin päätökset vaikuttavat. Kuutoset valmistautuvat usein mielessään pahimpaan ja pyrkivät varautumaan jo etukäteen esimerkiksi sateen varalta keskellä kauneinta kesäpäivää.

Ristiriitaisuus on yksi Kuutosten omin ominaisuus. He saattavat olla rohkeita ja pelottoman näköisiä tai pelokkaita ja hyvin epävarmoja. Kuutoset yleensä valitsevat toisen näistä strategioista omaksi suojausmekanismikseen. Ristiriitaisen näköinen käytös johtuu Kuutosen sisäisestä uskon ja turvan aktiivisesta etsimisestä, joka on välillä kahden ääripään välillä tasapainoilua. Kuutonen saattaa pelätä kuollakseen korkeita paikkoja, mutta päättää silti mennä laskuvarjohyppykursseille. Hän saattaa inhota matkustamista yli kaiken, mutta lähtee hetken mielijohteessa maailmanympärysmatkalle vain todistaakseen itselleen pystyvänsä siihen.

Kuutoset ovat erittäin hyviä ongelmien ennakoijia ja he tarkkailevat ympäristöönsä aktiivisesti. Esimerkiksi työpaikolla Kuutosen kyvystä pohtia mahdollisia sudenkuoppia on todellista hyötyä. Kuutosen strategia on kyseenalaistaa ja epäillä, jotta mikään mahdollisia ongelmia aiheuttava asia ei jäisi huomiotta. Kuutoset eivät aina itsekään tiedosta tätä jatkuvaa valppauttaan ympäristönsä suhteen. Epäluuloisena Kuutonen saattaa olla hyvin äkkipikainen. Hän luo omalla kyseenalaistamisellaan itselleen sisäisen paineen, joka ryöpsähtää välillä myös muiden niskaan. Auktoriteetteihin Kuutoset suhtautuvat ristiriitaisesti. He kaipaavat varmuutta ja toivovat, että saisivat esimerkiksi työpaikalla tukea päätöksenteossa ja epävarmoissa tilanteissa. Samalla Kuutonen kuitenkin haluaa luottaa itseensä ja saattaa kokea ylähäältä tulevat ohjeet ja määräykset liian dominoivina.

Parhaimmillaan Kuutonen on lojaali ja rohkea. Hän uskaltaa luottaa itseensä, muihin ja siihen, että elämä kantaa. Hän on itsenäinen, mutta samalla äärettömän sitoutunut toisiin ihmisiin ja yhteisiin päämääriin. Kuutonen on parhaimmillaan todellinen tiimipelaaja, joka työskentelee sinnikkäästi yhteisten tavoitteiden eteen. Luottamus on Kuutoselle erittäin tärkeä arvo ja hän omistautuu syvästi asioille ja ihmisille, joihin uskoo. Kuutoset ovat yleensä hauskoja ja miellyttäviä ystäviä ja seuralaisia. Kuutosilla on kyky saada ihmiset viihtymään ja tuntemaan olonsa mukavaksi ja rennoksi - ja juuri sellaisia ovat myös Kuutoset itse parhaimmillaan!



Innostuva Suunnittelija

©Marika Borg & Viivi Brunila

eloisa * iloinen * idearikas * innostava * visionääri * optimistinen * monipuolinen * seikkailija * korkealentoinen * hauska * myönteinen * vaihtelunhaluinen * nopea * inspiroiva * kekseliäs * eteenpäin menevä * spontaani * monilahjakuus * lyhytjännitteinen * kärsimätön * itseverma * vapautta kaipaava *

Parhaimmillaan: iloinen, idearikas ja monipuolinen

Huonoimmillaan: levoton, keskittymiskyvytön ja kärsimätön

7-tyyppiä motivoi suunnittelu ja miellyttävät vaihtoehdot

"Minusta on hauskaa suunnitella uusia mielenkiintoisia asioita. Nautin innostavista ideoista ja uusista mahdollisuuksista. Toivon elämäni vaihtelua ja sopivasti jännittävää seikkailua."

Lue lisää 7- tyyppistä

Innostuva Suunnittelija

©Viivi Brunila & Marika Borg

Seiskat nauttivat uusista ideoista, ihmisistä ja seikkailuista. He ovat hurmaavia, energisiä, myönteisiä ja täynnä uusia ideoita. Seiskalla on yleensä monta rautaa tulesa yhtä aikaa ja hän on usein juuri tulossa matkoilta, lähdössä jonnekin tai ainakin suunnittelee toteuttavansa jonkin hauskan projektin lähiaikoina. Seiskat pursuavat innostunutta energiaa, ideoita ja uusia suunnitelmia. Seiskoilla on ainutlaatuisen kyky nähdä asioiden mahdollisuudet ja valoisat puolet. He ovat luonnostaan optimistisia eivätkä lannistu esteistä kovin helposti. Seiskan aktiivinen mieli keksii yleensä ulospääsyt hankalista tilanteista ja ratkaisun pulmaan kuin pulmaan.

Seiskat ovat loistavia ideoimaan uutta ja heidän vilkas ja luova mielikuvituksensa tuottaa joskus enemmän ideoita kuin mitä he ehtivät käytännössä toteuttaa. Seiska saattaa jättää asioita myös puolitiehen tai velvollisuuksia hoitamatta, jos hän tuntee, että ne rajoittavat liikaa hänen vapauttaan tai hyvän olon tunnettaan. Koska Seiskalle on tärkeää säilyttää oma vapautensa ja onnellisuutensa, hän kokee rajoitukset ja tiukat säännöt joskus pikkumaisina ja ahdistavina. Seiskat tekevät yleensä oman päänsä mukaan eivätkä anna toisten eriävien mielipiteiden liikaa hidastaa tahtiaan.

Seiska on nopea liikkeissään ja keräilee mielellään uusia kokemuksia ja seikkailuja. Seiskat ovat usein hyvin perillä trendeistä, uusista ravintoloista, huvituksista ja matkailuvaihtoehtoista, sillä he ovat yleensä kokeilleet niin monia asioita. Seiskan kokemusten keräily ja nautiskeleva elämäntyyli peittää joskus alleen levottomuutta ja tylsistymistä jokapäiväisiin arkisiin asioihin. Seiska pyrkii pysymään innostuneena ja vauhdikkaana eikä kohtaa mielellään elämän epämukavia tai kipeitä asioita. Pitkästyminen ja paikalleen juuttuminen pelko pitävät Seiskaa aktiivisesti liikkeessä, eikä hänen ole aina helppo hidastaa tahtiaan tai huomata omia tai toisten todellisia tarpeita.

Seiska pyrkii tekemään elämästään mielenkiintoista ja on yleensä hyvä luomaan ympärilleen iloista mieltä ja energistä tunnelmaa. Seiskat ovat luontaisen hyviä esiintymään ja viihdyttävänä ja kertovat tarinoita mielellään. Seiskat ovat parhaimmillaan eloisia, innostuneita, joustavia ja hyväntuulisia. Seiska on usein monilahjakas ja aikaansaava yleistaituri, joka oppii asiat nopeasti. Hän on kiinnostunut monista asioista ja hyvä yhdistelemään kiinnostuksen kohteitaan luovasti yhteen joksikin uudeksi ja mielenkiintoiseksi. Seiskat ovat parhaimmillaan kuin taikalemeen pudonneita ihmelapsia, joiden uskoa elämän ihanuuteen on vaikea horjuttaa. Elämä on Seiskalle nautinto ja parhaimmillaan hän on kokemuksistaan ja elämästään syvästi kiitollinen.



Vahva Vaikuttaja

©Marika Borg & Viivi Brunila

vahva * rohkea * rehellinen * päättäväinen * suojelevainen * suurisydäminen

oikeudenmukainen * suora * itsevarma * järkkymätön * riippumaton * tinkimätön * johtaja * voimakastahtoinen * kallo * yrittäjähenkkinen * haastava * painostava * suorasanainen * määrälejä * oman tiensä kulkija *

Parhaimmillaan: vahva, suurisydäminen ja suojelevainen

Huonoimmillaan: vaativa, määrälejä ja pelottava

8-tyyppiä motivoi vastuu ja johtavassa roolissa oleminen

"Minä haluan päättää asioista ja olla vastuussa. Sanon yleensä suoraan sen, mitä tarkoitan, ja olen myös sanani mittainen. Kunnioitan rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta ja pyrin toimimaan arvojeni mukaisesti."

Lue lisää 8-tyypistä

Vahva Vaikuttaja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Kasit ovat vahvoja ja itsevarmoja ihmisiä. Heistä säteilee auktoriteettia ja vaikutusvaltaa. Kasien ei yleensä tarvitse korottaa ääntään tai tehdä itsestään suurta numeroa, sillä heitä kuunnellaan ja kunnioitetaan heidän luontaisen karismsansa ansiosta. Kasi haluaa, että häntä kunnioitetaan ja että hänen itsemääräämisoikeuttaan ei pyritä rajoittamaan. Kasi haluaa olla itsenäinen ja riippumaton, mutta hän on myös erittäin turvallinen ja suojelevainen perhettään ja ystäviään kohtaan. Kasit ovat parhaimmillaan silloin, kun he saavat olla vastuussa ja heidän kykyihinsä luotetaan. Kasit ovat hyvin oikeudentuntoisia. He puolustavat heikompia ja puuttuvat vääryyksiin ja epäoikeudenmukaisuuteen rohkeasti ja omaa nahkaansa säästelemättä.

Kasi on voimakastahtoinen ja menee "läpi vaikka harmaan kiven" pyrkiessään tavoitteeseensa. Kasit ovat hyvin yrittäjähenkisiä ja ottavat myös taloudellisia riskejä toteuttaakseen unelmansa. He tekevät periksi antamattomasti töitä tavoitteidensa eteen eivätkä luovuta helposti. Neuvokkuus ja sisäinen intohimo ohjaavat Kasia ja hän on erittäin taitava toteuttamaan mahdottomaltakin näyttäviä hankkeita. Kasit hakeutuvat usein johtavaan asemaan tai ryhtyvät yrittäjiksi, sillä heillä on luontainen tarve päättää asioista ja olla oman elämänsä ohjaksissa. Kasit arvostavat rehellisyyttä eivätkä anna helposti anteeksi, jos kokevat tullessa petetyiksi tai huijatuiksi. Kasit ovat selviytyjiä ja nousevat yleensä nopeasti takaisin jaloilleen, vaikka olisivat kokeneet koviakin kolhuja elämässään.

Kasit ovat voimakasluonteisia ja suorasanaisia. He suhtautuvat elämään mutkattoman suoraviivaisesti eivätkä oikein ymmärrä jahkailua ja epäröintiä. Kasin on vaikeaa ymmärtää heikkoutta ja epävarmuutta toisissa ihmisissä, sillä hän ei salli sitä itselleen. Kasi haastaa toisia voimallisuudellaan ja haluaa tietää kuka päättää ja kuka on vastuussa. Kasi saattaa olla määrälejä ja dominoiva halutessaan saada tahtonsa läpi, mutta samalla hän kuitenkin kunnioittaa vahvuutta ja suoruutta toisissa. Vihaisena Kasi saattaa olla uhkaava ja pelottava. Kasit näyttävät kielteiset tunteensa samalla voimalla, jolla he suhtautuvat elämään muutenkin. Kasit huomaavat usein itsekkin taipumuksensa liioiteltuun voimankäyttöön. Kasin sanoin: "aina hyttysten tappamiseen ei tarvita dynamittia".

Parhaimmillaan Kasi on vakaa, päättäväinen ja arvovaltainen. Tasapainoisena hän on luontainen johtaja, jota muut kunnioittavat ja arvostavat. Kasi on parhaimmillaan silloin, kun hän puolustaa ja suojelee toisia vahvuudellaan ja työskentelee sellaisten asioiden puolesta, joihin uskoo koko suuresta sydämestään. Kasit ovat parhaimmillaan todellisia sankareita, jotka yltyvät suuriin saavutuksiin ja pitävät omiansa puolia viimeiseen saakka. Kasi on rohkea, vahva ja suurisydäminen ihminen, joka osaa ottaa vastuuta luontevasti. Kasit ovat ystävinä, työtovereina ja perheenjäseninä korvaamattomia tukipilareita, joiden puoleen on turvallista kääntyä niin pienten kuin suurtenkin ongelmien kanssa.



Sopeutuva Rauhanrakentaja

©Marika Borg & Viivi Brunila

sopuisa * hyväksyvä * rauhallinen * kärsivällinen * ymmärtäväinen * tasapainoinen
* diplomaattinen * avoin * tyyni * ystävällinen * sovinnollinen * leppoisa * mukautuva *
hyväntahtoinen * vaatimaton * lempeä * kiltti * syrjäanvetäytyvä * itsensä unohtava * omasta
rauhastaan nauttiva *

Parhaimmillaan: hyväksyvä, lempeä ja diplomaattinen

Huonoimmillaan: saamaton, poissaoleva ja itsepäinen

9-tyyppiä motivoi rauhallinen ilmapäiri ja sopuisa yhteistyö

"Nautin rauhallisesta ja harmonisesta ilmapäiristä ja sopuisasta yhteistyöstä toisten kanssa. Minun on helppo ymmärtää erilaisia näkökulmia. Toisten ihmisten mielipiteiden huomioon ottaminen on minulle luonnollista ja tärkeää."

Lue lisää 9-tyypistä

Sopeutuva Rauhanrakentaja

©Viivi Brunila & Marika Borg

Maailma olisi varmasti parempi, rauhallisempi ja tasapainoisempi paikka, jos useammat ihmiset jakaisivat Ysien hyvät ominaisuudet. Ysit ovat tyyniä, hyväksyviä ja tasapainoisia eikä heillä ole suurta tarvetta korostaa eriäviä mielipiteitään. Ysit ovat mukautuvia ja muut kauniisti huomioon ottavia ihmisiä. Ysit ymmärtävät erilaisia mielipiteitä erityisen hyvin ja ovat luonnostaan hyviä kuuntelijoita ja miellyttäviä seuraihmissä. Ysien seurassa on yleensä rento tunnelma, sillä he ovat aidosti myönteisiä ja hyväksyviä.

Ysille on tärkeää säilyttää oma rauha ja henkinen tasapaino. Hän vetäytyy mielellään omaan sisäiseen maailmaansa ja nauttii yksinolosta ja omista mukavista rutineistaan. Ysi pyrkii välttämään ristiriitoja ja konflikteja. Hän sopeutuu mielummin muiden toiveisiin kuin korostaa omia eriäviä mielipiteitään. Ysi pyrkii säilyttämään hyvät ja ystävälliset välit läheisiinsä ja saattaa rauhan säilyttämisen nimissä välillä sopeutua liikaakin muiden tahtoon. Ysin on vaikea sanoa "ei" ja hän myöntyy muiden toiveisiin ollakseen mieliksi ja välttääkseen erimielisyyksiä. Ysille on usein helpompi olla taustalla ja välttää ristiriitoja kuin sanoa oma mielipiteensä ja ottaa aktiivisesti osaa neuvotteluihin tai väittelyihin.

Ysi haluaa ennen kaikkea sopua ja harmoniaa elämäänsä eikä innostu muutoksista, jotka saattavat järkyttää tätä tasapainoa. Joskus Ysin on vaikea tehdä päätöksiä tai valita useamman vaihtoehdon väliltä. Hän ei osaa aina tunnistaa, mitä itse haluaisi, vaikka ymmärtää hyvin muiden ihmisten toiveita. Ysi ei näytä helposti suuttumustaan tai ärtymystään. Hän saattaa silti olla itsepäinen ja hiljaisen vastustava ollessaan eri mieltä, haluamatta kuitenkaan sanoa omaa mielipidettään ääneen. Joskus Ysin haluttomuus käsitellä ristiriitatilanteita saattaa aiheuttaa ongelmia ja Ysi joutuu kohtaamaan välttelemänsä asiat tavalla tai toisella. Jopa isompina kuin ne alunperin olivat.

Parhaimmillaan Ysi on rauhallinen, tasapainoinen ja tyyni. Hän on tyytyväinen ja läsnä omassa elämässään itselleen ja toisille ihmisille. Ysi osaa olla miellyttävän eloisa, aktiivinen ja tasapainoisen aikaansaava. Hän on hyväksyvä, epäitsekäs, emotionaalisesti vakaa ja seesteinen. Ysi luottaa itseensä ja osaa myös tuoda omat toiveensa esille ja sanoa reippaasti oman mielipiteensä. Parhaimmillaan Ysi on myönteinen, kärsivällinen, vaatimaton, ystävällinen ja aidosti hyväksyvä. Ysillä on rauhoittava vaikutus ympäristöönsä. Hän tuo ihmiset yhteen, sovittelee ja luo todellista kestävästä rauhaa ja harmoniaa. Yleensä Ysillä on laaja ystävien ja tuttavien verkosto ja he nauttivat sosiaalisesta elämästä ja toisten ihmisten seurasta suuresti.