

Osallistava ja innostava johtaminen – käsikirja esimiehille

Tanja Palmi

Tekijä(t) Tanja Palmi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Osallistava ja innostava johtaminen – käsikirja esimiehille	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 19
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa osallistavan ja innostavan johtamisen käsikirja, joka on suunnattu kokeneille esimiehille. Opinnäytetyön empiirinen osuus on siis toteutettu produktiivisesti. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu raportista ja sekä lopputuotoksena syntyneestä käsikirjasta.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan osallistavaa ja innostavaa johtamista sekä niiden vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioon. Opinnäytetyön lopputuotoksena olevan käsikirjan tarkoitus on rohkaista esimiestä refleктоimaan omaa johtamistyyliään ja sitä kautta ottamaan käyttöön osallistavia ja innostavia käytäntöjä omaan esimiestyöhönsä.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu keräämällä ja tutkimalla kirjallisuutta sekä verkkolähteitä liittyen osallistamiseen, innostamiseen sekä johtamiseen ja esimiestyöhön. Näiden pohjalta on kirjoitettu teoriaosuus, joka tukee käsikirjan laatimista. Teoriassa käydään läpi esimiestyötä sekä osallistavan ja innostavan johtamisen taustoja sekä vaikutuksia. Opinnäytetyö on tehty vuosina 2015-2017 eri ajanjaksoina.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena on käsikirja: Osallistava ja innostava johtaminen – käsikirja esimiehille. Käsikirjassa käydään läpi työilmapiiriä, dialogia, luottamuksen rakentamista sekä osallistamista ja innostamista. Osallistavalla ja innostavalla johtamisella on vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen organisaatioon ja sen tavoitteisiin, jolloin pitkällä aikavälillä organisaatio on myös tuloksellisempi.</p>	
Asiasanat osallistaminen, innostus, johtaminen, esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	Esimiestyö ja johtaminen.....	3
2.1	Esimiehen rooli	3
2.2	Esimies ilmapiirin johtajana	4
2.3	Esimiehen ja alaisen dialogi	5
2.4	Luottamus esimies-alaisuudessa.....	6
3	Osallistava johtaminen	8
3.1	Motivaation merkitys osallistamisessa.....	9
3.2	Luovuuden mahdollistaminen.....	10
3.2.1	Spontaanius ja luovuus	10
3.2.2	Luovuuden esteet.....	11
3.2.3	Luovuus johtaa innovaatioihin	12
3.3	Työn ja työyhteisön kehittäminen yhdessä	13
3.3.1	Toimivan työyhteisön merkit.....	14
4	Innostava johtaminen	16
4.1	Työn imu innostuksen taustalla	16
4.2	Sisäisen motivaation vaikutus innostumiseen	17
4.3	Innostus työssä	19
4.4	Esimies innostajana	21
5	Produktin toteutus	23
5.1	Työn suunnittelu ja aikataulu.....	23
5.2	Työn tuottaminen	25
5.3	Valmiin produktin kuvaus	26
6	Pohdinta.....	28
6.1	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Osallistava ja innostava johtaminen - opas esimiehille.....	32

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään osallistavaa ja innostavaa johtamista. Työ on produktityyppinen eli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuotoksena on työssä liitteenä oleva käsikirja esimiehille.

Työelämässä esimiehelle tulee vastaan monenlaisia ongelmia; passiivinen työyhteisö, työntekijöiden sairauspoissaolot, yleinen ja jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne, huono työilmapiiri ja monia muita. Näitä ongelmia kohdatessa, on johtaminen ja esimiestyö avainasemassa. Esimiehen tulee ymmärtää oma johtamistyylinsä ja johtamisessa käyttämänsä keinot. Hänen tulee tiedostaa omat vaikuttimensa, ihmiskäsityksensä ja arvomaailmansa. Toisaalta esimiehen tulee myös nähdä alaisten yksilöllisyys ja aidon kohtaamisen tärkeys työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osallistavan ja innostavan johtamisen käsitteitä ja kyseisten johtamistyylien taustoja sekä vaikutuksia. Työyhteisössä, jossa saadaan työntekijät osallistettua mukaan kaikkeen toimintaan suunnittelusta lähtien, on suuremmat mahdollisuudet saada työntekijät myös sitoutettua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Osallistamisen ja innostamisen teemat kytkeytyvät toisiinsa, sillä osallistaminen innostaa ja motivoi työntekijöitä ja innostunut työntekijä haluaa osallistua. Nämä synnyttävät positiivisen kehän, joka sitouttaa työntekijän organisaatioon.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä, jonka tavoitteena on tuottaa osallistavan ja innostavan johtamisen käsikirja. Kohderyhmäksi on valikoitunut esimiehet, joilla on jo kokemusta esimiestyöstä ja jotka haluavat kehittää omaa johtamistapaansa. Käsikirja pyrkii auttamaan esimiestä näkemään osallistamisen ja innostamisen hyödyt. Käsikirjassa annetaan esimiehelle työkaluja ja uusia toimintamalleja, joiden avulla hän kykenee refleктоimaan omaa työskentelytapaansa ja omia motiivejaan. Samalla esimies pääsee osallistamaan alaisiaan ja antamaan heille vaikutusmahdollisuuksia työhön.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Työn teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen osaan tarkoituksella. Ensimmäisen osan tehtävänä on pohjustaa opinnäytetyön pääaiheita ja kahdessa seuraavassa osassa tarkastellaan tälle perustukselle rakentuvaa pääaihetta.

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi esimiehytyön peruspilareita, joille työn ydinasiat perustuvat. Näitä ovat työilmapiiri, dialogin käyminen esimiehen ja alaisen välillä sekä luottamuksen rakentaminen. Tältä pohjustukselta on mahdollista alkaa tarkastella osallistavaa ja innostavaa johtamista. Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimaan osallistavaa johtamista, jonka osalta tarkastellaan motivaatiota, luovuutta sekä työn kehittämistä. Viimeisessä osassa käsitellään innostavaa johtamista, tarkastellaan innostuksen lähteitä ja vaikutuksia sekä tutkitaan esimiehen toimintaa alaisten innostajana.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus pitää sisällään esimiehille tarkoitetun käytännönläheisen käsikirjan osallistavaan ja innostavaan johtamiseen. Käsikirjan teemoina toimivat osallistamisen ja innostamisen lisäksi työilmapiiri, dialogi sekä luottamus. Käsikirja painottuu valmentaviin ja osallistaviin kysymyksiin, joita esimies pääsee pohtimaan itsenäisesti sekä tiiminsä kanssa.

2 Esimiestyö ja johtaminen

Johtaminen on avainasemassa silloin, kun puhutaan organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden ohjaamista toimimaan näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiseen liittyy paljon suunnittelua, vaikuttamista, organisointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.) Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyy haasteita, joita ovat muun muassa kahteen suuntaan työskentely eli työskentely sekä alaisten että organisaation johdon kanssa, työntekijöiden innostaminen niihin asioihin, jotka eivät heitä innosta, palautteen antaminen sekä irtisanominen (Erämetsä 2009, 21). Näiden haasteiden keskellä esimiehen tulisi tiedostaa ja ymmärtää oma roolinsa työyhteisössä. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi esimiehen ydintehtäviä, jotka luovat pohjaa kaikelle kanssakäymiselle alaisten kanssa ja, joiden pohjalta on mahdollista myös osallistaa ja innostaa alaisiaan.

2.1 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli koostuu kaikista niistä odotuksista, joita häntä kohtaan työyhteisössä on. Jokainen peilaa omia johtajaoletuksiaan esimieheen ja muodostaa näin ollen omaa suhtautumistaan häneen. Esimies voi omilla toimintatavoillaan ja vuorovaikutustaidoillaan vaikuttaa alaisten suhtautumiseen ja saada arvostetun aseman näiden keskellä. (Piili 2006, 24.) Alaiset odottavat esimieheltään useimmiten tukea ja kannustusta, kehittymismahdollisuuksia, vastauksia kysymyksiinsä sekä mukaan ottamista ja verkoston laajentamista (Kuusela 2013, 27).

Erämetsän (2009, 22-23) mukaan esimiestyö ei ole jonkinlainen status tai asema, vaan ennen kaikkea työtä. Esimiehen on tärkeää sisäistää tämä. Esimies voi saavuttaa omaan työhönsä liittyvät tavoitteet vain toisten työllä eli hänen työnsä on mahdollistaa toisten onnistumiset, jotta voi itse onnistua omassa tehtävässään. Näin ollen hän on riippuvainen muista. Jabe & Kuusela (2013, 258-259) vahvistavat ajatusta esimiehestä, joka on auttamassa alaisiaan onnistumaan. Johtajana esimiehen tulisi nähdä työnsä palveluammattina. Hän on auttamassa työntekijöitä löytämään suuntaa ja kasvamaan omassa tehtävässään. Esimiehen tulisi olla roolissaan reagoitukykyinen, seisoa sanojensa takana ja olla helposti lähestyttävä.

Esimies kykenee roolissaan olemaan myös nöyrä. Jos tämä ei toteudu, murenee alaisten luottamuskin esimieheen. (Jabe & Kuusela 2013, 260.) Nöyrällä esimiehellä on vahva itsetunto, hän on läpinäkyvä ja korostaa tasavertaisuutta. Tällainen esimies arvostaa alaisiaan koulutustasosta riippumatta ja korostaa yhteistyötä, jolla saavutetaan tavoitteet.

Häneltä löytyy avoimuutta erilaisille mielipiteille ja ajatuksille, jolloin alaiset kokevat olevansa arvostettuja. Hän uskaltaa näyttää myös oman erehtyväisyytensä ja inhimillisyytensä muille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 54.)

2.2 Esimies ilmapiirin johtajana

Organisaation ilmapiiriä on mahdollista johtaa kahteen suuntaan; hyvään tai huonoon. Esimies omalla tyylillään ja persoonallaan vaikuttaa suuresti siihen mihin suuntaan ilmapiiri kehittyy. Esimies on siis vahvassa asemassa ilmapiirin vaikuttajana ja johtajana. Yhdessä johdon kanssa esimies luo sääntöjä, joiden kautta muodostuu myös työpaikkakulttuuri, kuten toimintatavat, vuorovaikutustavat sekä työmoraali. Itse työilmapiiri syntyy kuitenkin koko yhteisön kautta, yhteisen työn tuloksena. Esimiehen tulee osata johtaa ja kehittää yhteisöllisiä toimintatapoja, joiden kautta ihmisten välinen vuorovaikutus on aitoa ja avointa. (Nummelin 2007, 72-73.) Esimiehen vaikutus ilmapiirin muodostumiseen on ilmeinen. Se, miten läsnä ja millaisessa tunnetilassa esimies on työpaikalla, vaikuttaa johdettavien tunnetiloihin ja motivaatioon. Esimiehen oma innostus ja myönteinen vire ovat luomassa pohjaa hyvälle johtamiselle ja ilmapiirille. (Leppänen & Rauhala 2012, 184.)

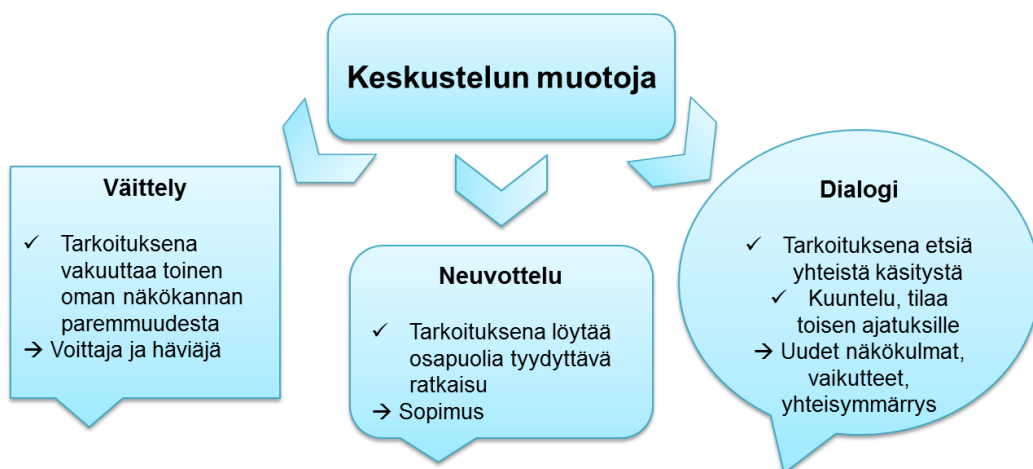
Työyhteisössä työskentelee erilaisia persoonallisuuksia ja eri taustoista tulevia ihmisiä, joten ristiriidoilta ei voi välttyä. Ilmapiiriä voi kuitenkin johtaa lähtökohtaisesti jo siten, että esimies yhdessä alaistensa kanssa luo reilun ja hyvän työyhteisön pelisäännöt. Näiden avulla ongelmien esiin nostaminen, vastoinkäymisten kohtaaminen ja riitatilanteiden sopiminen sekä kritiikin antaminen tai vastaanottaminen voidaan käydä rakentavassa hengessä ja ennaltaehkäistä tilanteiden kärjistyminen. Yhteisesti sovitut pelisäännöt, joihin jokainen työyhteisön jäsen on sitoutunut, ovat osaltaan luomassa positiivista ilmapiiriä, jossa jokaisen on helppo työskennellä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 94.)

Erämetsä (2009, 184-186) korostaa hyvän ja turvallisen työilmapiirin luomista avoimuuden kautta. Alaisten tulee tuntea, että heidän itseilmaisuaan, ajatuksia, tunteita ja tarpeita arvostetaan. Näistä lähtökohdista työntekijän on helppoa ja turvallista käsitellä mitä tahansa työhön liittyvää asiaa työyhteisössä. Tällöin työntekijän ei tarvitse kyseenalaistaa omaa hyväksytyksi tulemistaan sanomisillaan tai sanomatta jättämisillään. Avoimemman ilmapiirin lisääminen vaatii kuitenkin sen, että esimies omalla esimerkillään vie alaisiaan tälle epämukavuusalueelle. Oma avoimuus kaikissa niissä asioissa, joissa se on mahdollista, voi lisätä myös alaisten avoimuutta. Myös Leppänen & Rauhalan (2012, 184) mukaan avoimessa ja positiivisessa ilmapiirissä uskaltaa kokeilla uutta rohkeammin ja

tehdä virheitäkin ilman pelkoa rankaisemisesta. Usein juuri virheiden tai epäonnistumisten kautta voidaankin päästä uusiin luoviin ratkaisuihin työssä. Tämän mahdollistaa vain rohkaiseva, avoin ilmapiiri ja kokeilemisen kulttuuri.

2.3 Esimiehen ja alaisen dialogi

Dialogi haastaa yksilöä muuttamaan opittua yksin ajattelemisen tapaa siihen, että yksilö oppisi ajattelemaan yhdessä toisten kanssa. Usein palaverien ja tapaamisten keskusteluista voi tulla vain väittelyitä, joissa jokainen koittaa saada oman mielipiteensä ja ajatuksensa läpi. Dialogi on keskustelu, jossa ei valita puolta, vaan tavoitellaan ratkaisuja ja uusia ideoita, joissa kaikkien näkökulmat on otettu huomioon. Dialogi luo uusia vaihtoehtoja. (Leppänen & Rauhala 2012, 167-168.)



Kuvio 1. Keskustelun muotoja (Mukaillen Piili 2006, 80)

Esimiehen on tärkeää ymmärtää erilaisia keskustelun muotoja. Tällöin hän osaa kommunikoida alaistensa kanssa oikealla tavalla. Viisas esimies käyttää hyväkseen aktiivista kuuntelua ja käy jatkuvaa dialogia eli vuoropuhelua alaistensa kanssa (Jabe & Kuusela 2013, 259). Dialogin kautta esimies pyrkii ymmärtämään toisen näkökulmia ja ajatuksia. Parhaimmillaan se synnyttää uusia ideoita ja oivalluksia. (Nummelin 2007, 62.) Esimiehen tulee osata dialogin kummatkin puolet; niin oikeanlainen kyseleminen kuin erittäin tärkeä kuuntelemisen taitokin. Esimies, joka ei osaa alaisten kuuntelemista, ei myöskään pysty hyödyntämään idea- ja resurssipääomia, joita organisaatio on täynnä. Kuuntelemisen taitoon liittyy vahvasti myös nonverbaalisten eli sanattomien viestien lukeminen. Kun esimies osaa tämän, hän kykenee tulkitsemaan, mitä toisen eleet, ilmeet, äänensävyt tai vaikkapa vaikeneminen tarkoittavat. Myös itsetuntemus liittyy vahvasti kuuntelemisen taitoon. Tulisi tunnistaa omat tunnetilat, asenteet ja ennakkoluulot, joilla on vaikutusta kuullun tulkintaan, sekä osata reflektoida näitä. (Juuti & Rovio 2010, 56-57.)

Esimiehen dialogin käymisen taitoihin tulisi kuulua toisen ihmisen syvälinen

ymmärtäminen, kunnioittaminen sekä aito kohtaaminen. Lisäksi vaaditaan rehellisyyttä ja luottamusta, jotta päästään avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen vuorovaikutuksesta välittyy alaiselle tunne siitä, että esimiehellä on aito halu yhteistyöhön tämän kanssa. (Nummelin 2007, 62-63.) Hyvän dialogin ominaispiirteitä ovat myönteisyys, rohkeus, aitous, kyseenalaistaminen sekä huumori (Piili 2006, 80). Hyvä dialogi saa aikaan sitoutumista ja innostusta työyhteisössä. Onnistunut vuoropuhelu tuottaa yhteisössä uusia näkökulmia, joiden kautta organisaatio voi menestyä. (Juuti 2013, 136.)

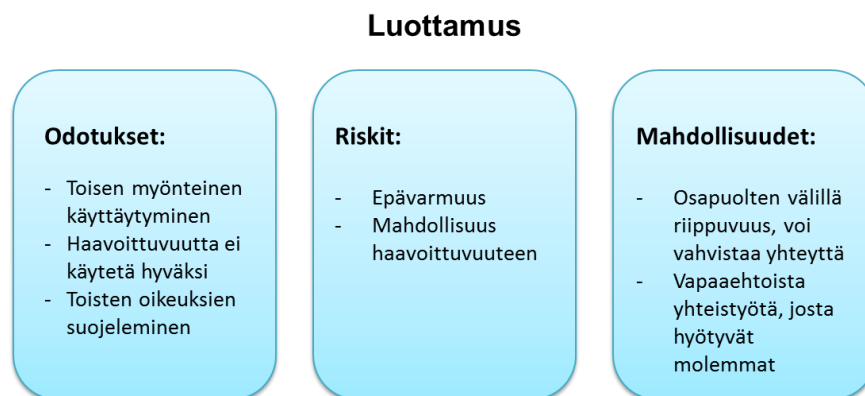
2.4 Luottamus esimies-alaisuudessa

Ristikangas & Ristikangas (2010, 171) listaavat kirjassaan Valmentava johtajuus luottamuksen aikaansaannoksia. Heidän mukaansa esimiehen luottamuksella alaisiinsa on lukuisia myönteisiä vaikutuksia, joita listattu alhaalla:

Luottamus saa aikaan

- rohkeutta
- aloitteellisuutta
- sitoutumista
- energiaa ja hyvää oloa
- innostusta
- itsevarmuutta
- vastuun tunnetta.

Tällaisia vaikutuksia varmasti kuka tahansa esimies haluaisi saada aikaan alaisissaan, koska on selvää, että näillä ominaisuuksilla työt sujuvat ja koko organisaatio hyötyy. Luottamusta voidaan kuvailla tietynlaisilla elementeillä, jotka määrittävät sen, mitä



luottamus oikeastaan on. Näitä elementtejä lueteltuna kuviossa 2.

Kuvio 2. Luottamuksen elementtejä (Mukaiillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 41)

Luottamus syntyy ja koostuu monista eri tekijöistä, avoimuuden ollessa kuitenkin

edellytyksenä ja lähtökohtana. Esimies voi omalla toiminnallaan synnyttää alaisissaan luottamusta aitoudella ja rehellisyydellä, oikeudenmukaisuudella, kuuntelemalla alaisiaan, pitämällä lupauksensa sekä arvostamalla alaisiaan. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa myös vahvasti se, että kaikilla työntekijöillä on selvillä organisaation suunta ja tavoitteet, työyhteisön säännöt on sovittu yhteisesti ja työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Tuen saaminen ja antaminen ovat myös tärkeässä osassa luottamuksen syntymisessä. Kun esimies ja alaiset voivat luottaa toisiinsa, helpottuu kommunikaatio näiden välillä ja ristiriitojakin siedetään paremmin. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 53-54.)

Esimiehen tulee ymmärtää, että luottamus voidaan menettää helposti. Siksi hänen tulisi olla tietoinen asioista, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja ja luottamuksen rikkoutumisen. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 164) mukaan tällaisia asioita ovat esimerkiksi

- ongelmia ei ratkota
- loukkaukset jätetään käsittelemättä
- vastoinkäymisiä ei hyväksytä
- viestitään epäjohdonmukaisesti
- annetaan valheellista palautetta
- ei delegoida
- sovitut asiat muutetaan ilman tiedottamista
- kiusalliset asiat häivytetään
- ristiriitatilanteet tukahdutetaan.

Sekä työntekijät että esimies ovat siis rakentamassa luottamusta teoillaan ja sanoillaan. Vastuu siitä on kummallakin osapuolella. Myös virheiden mahdollisuus tulee sallia luottamusta rakentaessa. Virheiden myöntäminen ja anteeksipyyttäminen osoittaa inhimillisyyttä. Tämä voi olla erityisesti esimiehille vaikea paikka, mutta rakentaa luottamusta alaisten ja esimiehen välille uudella tavalla. (Jabe 2010, 221.)

3 Osallistava johtaminen

Kun puhutaan ihmisen hyvinvoinnista, tärkeässä roolissa on hallinnan tunne. Ihmisen kokemat vaikutusmahdollisuudet omaan elämään ja työhön auttavat häntä jaksamaan paremmin. Hallinnan tunne on keino pärjätä arjessa ja saavuttaa tavoitteita. Se ikään kuin luo tulevaisuususkoa. Lisäksi sillä on vaikutuksia esimerkiksi stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, yleiseen tyytyväisyyteen elämään sekä sairauspoissaoloihin. Kun ihmisellä on vahva sisäisen hallinnan tunne, hän kokee elämän kiinnostavaksi ja hänellä on positiivinen ajattelutapa. Hän uskoo pärjäävänsä, kun on valmis näkemään vaivaa asioiden eteen eikä pelkää tarttua uusiin asioihin. Tällainen ihminen osaa pitää puolensa ja hänellä on hyvä itseluottamus. (Manka 2006, 153-155.)

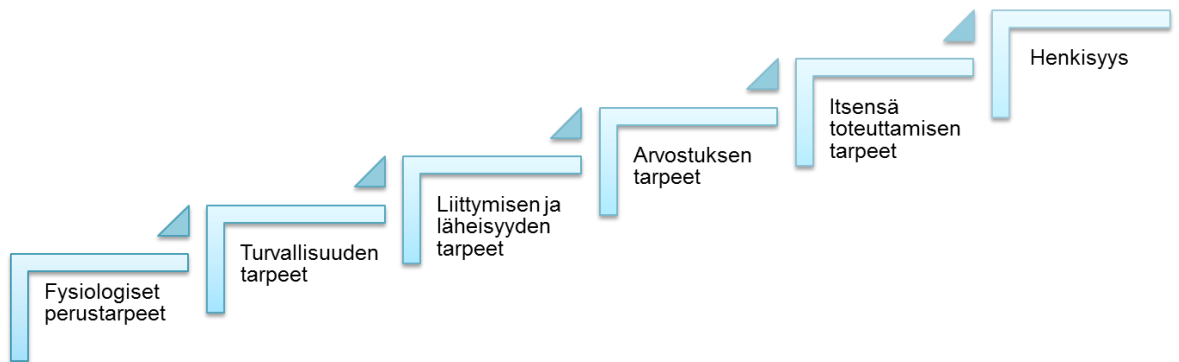
Ilman tätä sisäsyntyistä tarvetta ja pyrkimystä hallita tilanteita, ihminen voi kokea vain ajalehtivansa toisten määräysvallassa. Se, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa tilanteisiin ja tehdä päätöksiä, luo hallinnan tunnetta. Jos esimies ei ymmärrä tätä tarvetta, hän tukahduttaa työyhteisön hallinnan tunteen. Tällainen esimies ei jätä tilaa kysymyksille tai keskustelulle, vaan hän määrää kaikesta, ohjeistaen kaiken yksityiskohtia myöten. Käytöksellään esimies voi saada aikaan työyhteisön passivoitumisen, kun työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa. Näin ollen myös hallinnan tunne katoaa. (Kuusela 2013, 82.) Jos hallinnan tunteen myönteisiä vaikutuksia halutaan saada esille, on tärkeää tukea hallinnan tunnetta työyhteisössä. Esimies, joka ymmärtää osallistamisen merkityksen, osaa käyttää valtaansa niin, että tuloksia saadaan aikaan ja henkilöstö voi hyvin (Jabe & Kuusela 2013, 261). Esimiehen ensisijainen tehtävä on organisaation strategian toteuttaminen. Tähän vastuuseen liittyy vahvasti se, että auttaa oman tiiminsä oivaltamaan organisaation strategian. Sitoutuminen organisaatioon, sen strategiaan ja tavoitteisiin syntyy parhaiten osallistamalla työntekijöitä. On organisaatiokulttuurista riippuvaista, millä tasolla ja kuinka laajasti työntekijöitä osallistetaan mukaan kaikkeen tekemiseen. Mitä enemmän työntekijöitä osallistetaan jokapäiväisessä tekemisessä, sen sitoutuneempaa väkeä organisaatiossa on. (Valpola ym. 2010, 55-56.)

Osallistavan johtamisen vääjäämätön etu on se, että henkilöstön saadessa osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluvaiheeseen, on henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin suoraviivaisempaa kuin vertailtaessa keskittävän johtamisen toimintamalliin. Keskittävässä johtamisessa, joka on perinteisempi johtamismalli, on päätöksenteko ja suunnittelu keskitetty vain johtoportaalalle, jolloin henkilöstön sitouttamiseen tavoitteisiin joudutaan uhraamaan aikaa ja resursseja. Vaikka osallistavan johtamisen toimintamalli vie myös aikaa suunnitteluvaiheen ja päätöksenteon osalta, voidaan pitkällä tähtäimellä

nähdä kuitenkin selkeät hyödyt tulostyössä juuri henkilöstön sitoutumisen kautta. (Rope & Kettunen 2012, 197-198.)

3.1 Motivaation merkitys osallistamisessa

Kun lähdetään tarkastelemaan asioita, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa, voidaan tarkastella hyvin tunnettua Maslowin tarveteoriaa, jossa on lueteltuna hierarkisessa järjestyksessä ihmisen perustarpeet. Teorian mukaan ”portaikon” alempi tarve tulee aina olla jossain määrin täyttynyt ennen kuin ihminen alkaa tavoitella seuraavan tason tarpeita ja toimimaan saavuttaakseen ne. (Piili 2006, 45.) Kuviossa 3 on lueteltuina teoriaan liittyvät tarpeet.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Piili 2006, 45)

Ihminen siis pyrkii toimimaan niiden asioiden eteen, joita haluaa saavuttaa. Tätä kutsutaan motivaatioksi. Esimiehen on tärkeä tunnistaa tämä käsite, sillä motivaatio luo työntekijälle halun saavuttaa oman työnsä tavoitteet. Työntekijän sekä organisaation tavoitteiden olisi kohdattava, jotta organisaatio voi hyötyä yksilön motivaatiosta. Tällöin tavoitteiden tulisi olla työntekijää kiinnostavia ja myös mahdollisia saavuttaa, jotta työntekijä jaksaisi ponnistella näiden eteen. Tällöin esimiehen on tärkeää tunnistaa myös työntekijän kyvyt ja valmiudet, jotta motivoitumisprosessi pääsisi käyntiin. (Piili 2006, 46.)

Motivaatiota on kahdenlaista; sisäistä ja ulkoista. Ulkoiseen motivaatioon liittyy vahvasti reaktiivisuus. Tällöin tekeminen on ulkoisten asioiden varassa ja vain välineenä niiden saavuttamiselle. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Ulkoiset motivaatiotekijät tyydyttävät tarvehierarkian alemmilta portailta löytyviä tarpeita ja ovat lyhytvaikutteisia. Esimerkiksi palkka ja palkkiot sekä ylennykset liittyvät ulkoisiin motivaatiotekijöihin. (Piili 2006, 48.) Sisäinen motivaatio sen sijaan on proaktiivista eli työntekijää innostavat asiat ovat motivaation lähteenä. Tällöin ulkoisilla palkkioilla ei ole merkitystä, tekeminen ei ole pakotettua eikä tällainen tekeminen kuormita samalla tavalla kuin ulkoiseen motivaatioon liittyvä tekeminen. Sisäistä motivaatiota kokevat tuntevat tekemisen itsessään jo palkkioksi. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Motivaatioon on mahdollista vaikuttaa yksilön lähtökohdat huomioon ottamalla ja muokkaamalla työolosuhteita suotuisammaksi työntekijöille. Palaute on tärkeää ottaa huomioon motivointikeinona. Esimerkiksi myönteisen palautteen vaikutuksina työyhteisössä voidaan nähdä myönteinen ilmapiiri ja innostuminen. (Piili 2006, 49, 55.) Myönteisen palautteen tarkoituksena on vahvistaa tai ohjata työntekijän toimintatapaa sekä motivoida, sitouttaa ja osoittaa arvostusta. Tällainen palaute on palkitsemista ja samalla ohjaamisen väline. Palautteen saaja kokee olevansa tärkeä, tekevänsä tärkeää työtä ja kokee osaavansa työnsä. Myönteinen palaute viestittää työntekijälle huomiota, hyväksyntää ja arvostusta. Motivaatiovaikutukset ovat selvät, sillä juuri nämä ovat asioita, jotka liittyvät ihmisen perutarpeisiin. (Erämetsä 2009, 224-226.) Sisäistä motivaatiota ja sen vaikutuksia palataan tarkastelemaan Innostava johtaminen -luvussa.

Luovuuden esiin tuomisessa motivaatiolla on tärkeä rooli. Luovat ratkaisut syntyvät juuri motivaatioon liittyvistä tunnetiloista kuten uteliaisuudesta sekä syvästä mielenkiinnosta ja innostuksesta työtä kohtaan. (Nummelin 2007, 28.) Luovuutta ja sen mahdollisuuksia työssä tarkastellaankin seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

3.2 Luovuuden mahdollistaminen

Luovuus voidaan määritellä kolmeen alakohtaan, kykyyn ihmetellä, innostua ja innovoida. Toisaalta luovuudelle on yhtä monta määritelmää kuin tekijääkin. (Sydänmaanlakka 2009, 85-86.) Kuitenkin lähtökohdat luovuudelle piilevät vahvassa sisäisessä motivaatiossa, ymmärrettävässä visiossa, turvallisessa ja hyvässä ilmapiirissä, vahvassa sitoutumisessa sekä normeissa, jotka tukevat luovuutta ja innovatiivisuutta (Nummelin 2007, 128).

Luovuus on kykyä löytää ja tuottaa uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja ongelmiin, joihin ei ole selkeää ratkaisua. Luovuus on yllätyksellistä ja siihen liittyy kyky ja halu tarttua mahdollisesti tutkimattomiin käsitteisiin ja kysymyksiin. (Juuti 2013, 170.) Luova henkilö näkee asiat erilaisista näkökulmista ja kykenee luomaan niistä aina jotain uutta ja omaperäistä. Tähän liittyy myös kyky kyseenalaistavaan ja uutta etsivään ajatteluun. (Sydänmaanlakka 2009, 85-86.)

3.2.1 Spontaanisuus ja luovuus

Ihminen kykenee toimimaan luovasti ollessaan rentoutunut ja lopettaessaan suorittamisen. Läsnäolo hetkessä ja spontaanisuus avaavat mahdollisuudet luovuudelle. Tällaiseen spontaanuuteen on mahdollista virittäytyä. Virittäytymisessä on kyse pysähtymisestä ja tilanteen pohtimisesta esimerkiksi kysymällä itseltään:

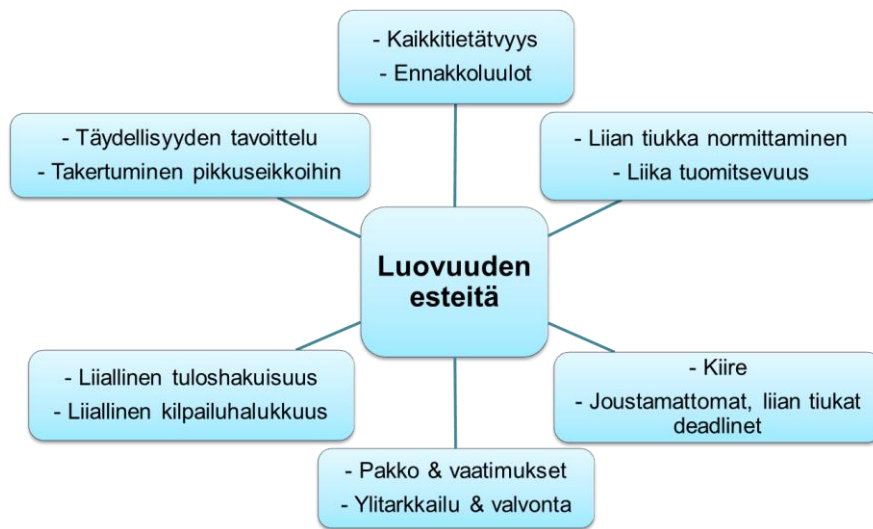
- Missä olen?
- Mihin suuntaan olen menossa?
- Mitä tavoitteita minulla on?
- Mitä minun tulisi tehdä?
- Mitä vaihtoehtoja minulla on?

Virittäytymällä spontaaniuteen, saavutetaan aktiivinen ja samalla tasapainoinen mielentila, jossa luovuus pääsee valloilleen. Esimies voi olla johtamassa alaisiaan tällaiseen virittäytyneeseen tilaan yksinkertaisesti olemalla kiinnostunut ja kuuntelemalla toisen ajatuksia ja kokemuksia. Keskusteluissa ja kohtaamisissa on mahdollisuus uuden luomiselle, kun keskitytään hetkeen. Asioiden turha älyllistäminen ja sisäiset rajoitukset ovat esteenä luovuudelle. Lapsissa voi nähdä todellista spontaaniutta, jossa ennakkokäsitykset eivät rajoita toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 62-64.)

Luovuus syntyy ihmiskontakteista eli siihen tarvitaan aina toisia. Eri näkökulmat tulevat luonnollisesti esille useamman henkilön tuomina. Erilaisuus tuottaa monipuolisia näkemyksiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 65.) Yhdessä pystytään tuottamaan ja saavuttamaan jotain sellaista, mitä yksilö ei yksinään kykene saavuttamaan. Työn tiimoilta keskustellaan ja jaetaan tietoa työn tavoitteisiin liittyen. Näin syntyy jaettua asiantuntijuutta. Avainsanana on koko organisaation yhteistyö. (Nummelin 2007, 128-129.)

3.2.2 Luovuuden esteet

Esimiehen on hyvä tiedostaa, että luovuudelle voi olla monia niin yksilön sisältä kuin ulkopuoleltakin kumpuavia esteitä. Tähän liittyy vahvasti esimerkiksi se, että työntekijälle on annettu vain kriittistä palautetta ja moitteita, mutta onnistumisten huomiointi ja myönteinen palaute on jäänyt antamatta. Palautteen molempia puolia tarvitaan, jotta työntekijä voi kehittää työtään, mutta kriittisyys karkottaa luovuuden hyvin herkästi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 66-67.)



Kuvio 4. Luovuuden esteitä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 67-69)

Kuviossa 4 tarkastellaan asioita, jotka tuhoavat tai estävät luovuuden esiin tulemista. Esteet voivat olla lähtöisin työntekijästä itsestään tai tulla ulkopuolisena painostuksena esimerkiksi juuri johdolta tai esimieheltä. Täydellisyydentavoittelu ja tiukkuus tukahduttaa ajattelua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 67.) Luovuus tukahtuu myös autoritaarisessa johtamiskulttuurissa, työntekijöiden keskinäisessä kilpailussa, vähäisessä vuorovaikutuksessa ja liiallisessa stressissä (Nummelin 2007, 128). Esteinä voivat olla myös byrokratia, resurssien puute ja epäonnistumisen pelko (Juuti 2013, 171).

3.2.3 Luovuus johtaa innovaatioihin

Luovuus ja sen mahdollistaminen organisaatiossa ovat omiaan johtamaan uusiin innovaatioihin. Puhuttaessa luovuudesta ja innovatiivisuudesta, on tärkeää huomata, että näillä käsitteillä on eroa. Luovuutta voidaan kuvailla sanoilla uusi, omaperäinen ja rohkea. Innovatiivisuus sen sijaan korostaa uusien asioiden, kuten tuotteiden tai palveluiden sovellettavuutta. Innovatiivisuus kehittää asioita siis pidemmälle kuin vain ajatuksen tasolle toisin kuin luovuus. Kummallakin on osansa prosessissa, joka voi lopulta tuottaa innovaation, eli uuden ajatuksen tuottamisen käyttökelpoiseksi. (Juuti 2013, 170.) Innovaatio voidaan siis käsittää luovuudesta ja innovatiivisuudesta koostuvan prosessin lopputuotoksena. Innovaatiota on usein määritelty uutena, omaperäisenä ja kaupallistettuna tuotteena, joskin nykyisin se voidaan nähdä laajasti myös palveluna, prosessina tai toimintamallina. Joka tapauksessa innovaatio tuottaa aina kehittäjälleen lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2009, 115-116.)

Luovuuden voidaan sanoa olevan abstraktia kun taas innovatiivisuudessa asiat ovat konkreettisempia. Luovuus ei välttämättä johda konkreettiseen lopputulokseen. (Sydänmaanlakka 2009, 88.) Innovatiivisuudella on sen sijaan on selkeä suunta, jota kohti mennään. Innovatiivisuuteen liittyy tavoitteellisuus. Näin ollen esimiehen on hyvä

tiedostaa, että luovaa toimintaa tulee johtaa innovatiiviseen muotoon, jolloin siitä tulee hyvin johdettua ja tavoitellista toimintaa. Jotta tavoitteisiin ja lopputulokseen päästää, tulee innovatiivisen työntekijän olla motivoitunut, riskinsietokykyinen sekä pitkäjänteinen ja tavoitteellinen. Innovatiivisuuden kehittämisen edellytyksenä on ennen kaikkea se, että sille luodaan työyhteisössä aika ja tila. Ilman tätä, jatkuvassa kiireen ja paineiden ristiaallokossa, luovuus ei pääse valloilleen. Työyhteisö tarvitsee myös monimuotoista ja monitahoista ajattelua, eri näkökulmia ja ajattelutapoja. Lisäksi tulisi vahvistaa työntekijöiden välisiä kontakteja ja luoda tilaa keskustelulle. Nämä vahvistavat innovatiivisuutta ja luovat pohjan läpimurtoideoille. Innovaatiot syntyvät tiimityöstä, yhteisistä keskusteluista ja reflektoinnista, ideoinnista sekä kokeiluista. (Sydänmaanlakka 2009, 132, 136-137.)

3.3 Työn ja työyhteisön kehittäminen yhdessä

Työn ja työyhteisön kehittäminen on tärkeää, jotta ei jämähdetä tuttuihin ja turvallisiin rutiineihin ja toimintatapoihin, joista on pitkällä aikavälillä hankalampi päästä eroon. Organisaatiolla, jolla on kyky kehittää itseään, on myös paremmat mahdollisuudet menestyä. Osallistamisessa tärkeänä osana on työn ja työyhteisön kehittäminen yhdessä esimiehen ja alaisten kesken. Jos organisaatio halutaan todella saada toimimaan ja kehittymään, on ainoa vaihtoehto antaa sen jokaiselle jäsenelle mahdollisuus osallistua suunnittelemiseen, uuden luomiseen. Jokainen työntekijä saa olla luomassa sellaista organisaatiota, johon haluaa sitoutua ja jonka eteen haluaa tehdä töitä. Tällöin energiaa ei tarvitse kuluttaa työntekijöiden motivointiin ja innostamiseen tarttua valmiiksi pureskeltuihin ratkaisuihin. (Valpola ym. 2010, 86.) Ihanteellista siis olisi, että työntekijät voivat olla itse vaikuttamassa asioihin, jotka sujuvoittavat työtä, parantavat yhteistyötä, luovat ilmapiiriä ja parempia työkäytänteitä ja toimintatapoja työpaikalla. Yhdessä suunnittelu, tekeminen ja toteuttaminen on palkitsevampaa kuin vain yläpuolelta jaellut ohjeistukset. Kehittämisen ei tarvitse aina olla suuria tekoja tai kokonaisuuksia. Joskus pienten asioiden muuttaminen luo pohjaa uusille myönteisille vaikutuksille. (Työterveyslaitos 2016.)

Työn tuunaaminen on yksi esimerkki siitä, miten työntekijä voi olla vaikuttamassa omaan työhönsä ja merkityksellisyyden kokemiseen työssään. Työn tuunaamisen prosessissa työntekijä uudelleenmäärittelee itselleen työnsä merkityksen henkilökohtaisella tasolla. Kun työntekijä löytää tarkoituksen ja merkityksen työlleen, hänen motivaationsa, tyytyväisyytensä sekä suoriutumisen työssä kasvaa. Työn tuunaamisen tarkoituksena onkin, että työntekijä itse aloittaa prosessin, jossa hän tuo muutoksia työhönsä omista lähtökohdistaan, eikä suinkaan niin, että johtotasolta ohjataan muutoksia työntekijälle

päin. Näin ollen työntekijä voi käyttää yksilöllistä tietoa, jota hänellä työstään sekä omista kyvyistään, tehdäkseen työstään merkityksellisempää. Työn tuunaamista voidaan tehdä kolmesta eri näkökulmasta. Työtehtäviä on mahdollista tuunata esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä tiettyjä tehtäviä, ja työntekijän on mahdollista keksittää ajankäyttöään ja energiaansa osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Työn sosiaalisen puolen tuunaaminen pitää sisällään esimerkiksi miten, milloin ja kenen kanssa työtehtäviä suoritetaan. Näkökulman tuunaaminen suhteessa työhön on yksi mahdollisuus. Tällöin työntekijä pyrkii esimerkiksi näkemään työnsä tarkoituksen osana suurempaa kokonaisuutta. (Dik, Byrne & Steger 2013, 81-82.)

3.3.1 Toimivan työyhteisön merkit

Kun halutaan kehittää työtä ja työyhteisöä, on tärkeää tiedostaa millainen on toimiva työyhteisö. Työterveyslaitoksen (2016) sivuilla kuvataan seuraavilla tunnusmerkeillä tervettä työyhteisöä:

- tiedonkulun toimivuus
- avoin ilmapiiri
- ongelmat puhuttavissa
- yhteistyö sujuu
- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön hyvät
- muutoksen hallintavalmius
- sopivaksi mitoitettu työkuorma

Marjatta Jabe (2010, 248-249) kuvaa kirjassaan samaisia tunnusmerkkejä hieman laajemmin. Vuorovaikutukseen liittyvien asioiden tulee toimia. Yhdessä keskustellen ja toimien suunnitelmat laitetaan käytäntöön. Arvot ja tavoitteet suunnitellaan yhdessä. Yrityskulttuuriksi muodostuu yhdessä toimiminen, joka on itsessään arvo.

Terveessä työyhteisössä rakenteet ja prosessit ovat toimivia. Näihin liittyy niin yhteisten pelisääntöjen selkeys kuin palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kannustavuus. Strategian ja arvojen tulee tukea hyvinvointia. Työn tulee olla innostavaa. Tällöin työntekijät saavat onnistumisen kokemuksia, voivat vaikuttaa työhönsä ja saavat mahdollisuuksia oppia ja kasvaa työssään. Jokainen pääsee mukaan kehittämään prosesseja, mutta myös ottamaan vastuun niiden onnistumisesta. Työympäristön turvallisuus on taattava. Työntekijöiden työkyky ja terveys otetaan huomioon ja niistä huolehditaan. Työympäristön ja työn riskit ovat hallinnassa.

Johtaja näyttää kaikessa esimerkkiä. Kuten jo ensimmäisessä luvussa on käyty läpi, esimiehen tulee olla esikuvana, ilmapiirin luojana ja luottamuksen rakentajana, arvostaen alaisia.

Organisaation kannattaa panostaa työyhteisön ja työn kehittämistaitoihin, se on tärkeä resurssi monissa haasteellisissa tilanteissa ja siitä on hyötyä niin työntekijöille kuin koko työyhteisölle. Positiivisina vaikutuksina työntekijän työn imu lisääntyy ja hän voi paremmin. Työntekijä on sitoutuneempi työyhteisöönsä, ottaa enemmän vastuuta ja kehittää samalla yhteistyötaitojaan. Työyhteisön toimivuus paranee ja se on joustavampi. Työyhteisö kykenee vastaamaan ja ennakoimaan muutoksia paremmin. (Työterveyslaitos 2016.)

4 Innostava johtaminen

Työtyytyväisyys käsitteenä alkaa olla vanhentunut, nykyään työelämässä puhutaan yhä enenevässä määrin innostuksesta. Esimiehen on tärkeää ymmärtää mistä innostuksessa on kyse ja miten se vaikuttaa yksilön kohdalla niin, että työntekijä voi olla todella innostunut työstään eikä vain passiivisesti tyytyväinen työhönsä. Tässä luvussa käydään läpi innostusta työssä.

Innostus työtä kohtaan ei synny itsestään. Siihen vaikuttavat monet tekijät työpaikalla, työympäristössä ja itse työntekijässä. Kuten jo aiemmissa luvuissa on käsitelty, vaikuttavina tekijöinä voi olla niin työilmapiiri, luottamus, dialogin käyminen, työntekijän osallistaminen kuin luovuuden mahdollistaminenkin. Kuitenkin työntekijän sisältä kumpuavat vaikuttavat tekijät ovat kaikkein tärkeimmässä roolissa innostumisessa työssä. Esimiehen on mahdollista vaikuttaa näihin tekijöihin ja jotta voidaan ymmärtää paremmin näitä tekijöitä, täytyy tarkastella lähemmin muutamia innostukseen liittyviä käsitteitä.

4.1 Työn imu innostuksen taustalla

Jari Hakanen kirjoittaa kirjassaan Työn imu (2011, 38), että työn imu voidaan kiteyttää kokemukseen tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työssä. Tarmokkuus tarkoittaa tässä halua panostaa työhön sekä energisyyden kokemusta työtä kohtaan. Vastoinkäymisissä tarmokkuus ilmenee ponnistelun haluna ja sinnikkyytenä. Omistautuminen tarkoittaa esimerkiksi innokkuutta ja inspiraatiota sekä merkityksellisyyttä ja haasteellisuutta työssä. Uppoutumiselle ominaista on paneutuminen työhön sekä syvä keskittyneisyyden tila, jolloin työt sujuvat ja irrottautuminen tuntuu hankalalta. Kun työpaikoilla edistetään työn imua, se lisää laatua ja menestystä työelämässä. Työn imu kuvaakin parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, joka on yhteydessä työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen. Työn imu vaikutukset näkyvät organisaatiossa taloudellisena menestymisenä sekä yksilötasolla työntekijän hyvänä työsuorituksena. (Hakanen 2011, 39, 41-42.)

Esimes voi vaikuttaa työntekijän työn imun löytymiseen ja edistämiseen eri keinoin. Kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, vastavuoroisesti työntekijä tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin syntyy positiivinen kierre. (Hakanen 2011, 41-42.) Aiemmin Osallistava johtaminen –kappaleessa läpikäyty työn tuunaaminen on yksi tapa vaikuttaa työn imuun ja työntekijän voimavarojen lisäämiseen. Työn imu mahdollistaa työntekijälle sen, että hänen kykenee arvioimaan ja näkemään työnsä voimavarat eri tavalla. Työn imussa voidaan päästä positiiviseen kehään, jossa työn imu ruokkii omaa

voimavarakäsitystä, joka puolestaan vahvistaa työntekijän oma-aloitteisuutta. Työn voimavarojen lisääminen edesauttaa työn muovaamista itselleen innostavammaksi. (Hakanen 2011, 124-126)

4.2 Sisäisen motivaation vaikutus innostumiseen

Sisäinen motivaatio on ratkaisevassa asemassa puhuttaessa tulevaisuuden työelämässä pärjäämisestä. Työelämä, joka on suuntaamassa yhä itseohjautuvampaan suuntaan, vaatii työntekijät, joilla on sisäinen palo ja into tehdä työtä. (Martela & Jarenko 2015, 16.)

Martela ja Jarenko tuovat kirjassa *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* (2015, 17) esiin ajatuksen neljästä ihmisestä eteenpäin ajavasta psykologisesta perustarpeesta, jotka tuottavat innostusta ja merkityksellisyyttä. Nämä tarpeet ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve sekä hyväntekemisen tarve. Nämä tarpeet voidaan jakaa kahteen osaan, kuten kuviossa 5.



Kuvio 5. Neljä psykologista perustarvetta (Mukaiillen Martela & Jarenko 2015, 57-61)

Psykologiset perustarpeet ovat ihmiseen sisäänrakennettuja tarpeita. Ne ovat välttämättömiä hyvää elämää ajatellen ja niistä on siis kehittynyt osa ihmisen normaalia motivaatiojärjestelmää. (Martela & Jarenko 2015, 56.) Kuvio 5 kertoo neljän psykologisen perustarpeen jakautumisen kahteen osaan, itsensä toteuttamisen sekä yhteyden kokemisen tarpeisiin. Nämä asiat liittyvät ihmisen kykyyn kokea elämä merkitykselliseksi. Ne ovat asioita, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen. (Martela & Jarenko 2015, 54.)

Vapaaehtoisuus

Kuten jo Osallistava johtaminen –kappaleessa sivuttiin, ihminen tarvitsee kokemusta itsemääräämisestä, hallinnan tunteesta. Itsensä toteuttamisen kahdesta perustarpeesta toinen on vapaaehtoisuus eli autonomia, joka tarkoittaa juuri tätä ihmisen valinnan- ja toiminnanvapautta. Tällöin tekeminen kumpuaa sisältä, ihminen kokee asian omakseen. Oikein johdettuna työntekijä kokee, että organisaation arvot ja päämäärät ovat samoja kuin hänellä itsellään ja tällöin hän voi kokea vapaaehtoisuutta. Esimiehen on osattava luottaa alaisiinsa, annettava heidän tavoitella yhteisiä päämääriä itselleen luontaisella tavalla ja vältettävä tiukkaa ja kontrolloivaa otetta alaisiin. (Martela & Jarenko 2015, 57-58.) Esimiehen luottamus alaisen kykyihin ja valmiuteen ottaa vastuuta, on elintärkeää, jotta työhön liittyvää päätösvaltaa voidaan siirtää työntekijälle (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 109). Työntekijän energia ja into työhön syntyy omasta oivaltamisesta, siitä, että keksii ratkaisun itse. Esimies voi olla tukemassa työntekijää kokemaan vapaaehtoisuutta mahdollistamalla sen, että työntekijä saa itse oivaltaa ne mahdollisuudet, mitä strategiaan kätkeytyy sekä sen, miten hän lähtee niitä toteuttamaan. Kun asia on oivallettu itse, se tuntuu omalta ja siitä otetaan myös itse vastuu. (Valpola ym. 2010, 131.) Oma oivallus siis edesauttaa itseohjautuvuutta. Mitä enemmän työntekijä saa ottaa vastuuta, sen enemmän hän kehittyy itseohjautuvuudessa. Esimiehen pelko mahdollisia virheitä kohtaan, ja siitä syntyvä kontrollointi voivat tyrehdyttää tämän kehityskulun. (Liukkonen ym. 2006, 109.)

Kyvykkyys

Itsensä toteuttamisen perustarpeiden toinen osa on kyvykkyys. Tähän liittyy asioiden aikaan saaminen ja osaaminen. Kun ihminen uskoo voivansa suorittaa annetut tehtävät onnistuneesti, syntyy kokemus kyvykkyudesta. Tekemisessä voi päästä flow-tilaan, kun osaaminen ja tuloksen syntyminen ovat tasapainossa. Tämä kokemus motivoi ja tuntuu hyvältä. Esimies voi vahvistaa tätä kokemusta antamalla työntekijälle tilaa ja mahdollisuutta keskittyä tekemisen virtaan. Kyvykkyyttä voi vahvistaa tarjoamalla sopivan haastavia tehtäviä työntekijöille. Tärkeää on löytää tasapaino liian haastavien ja liian helppojen tehtävien välillä, sillä näissä piilee vaara työntekijän ahdistumisesta ja toisaalta tylsistymisestä. (Martela & Jarenko 2015, 59-60.)

Yhteisöllisyys

Yhteys toisiin ihmisiin on itsensä toteuttamisen lisäksi ihmiselle erittäin tärkeää. Toinen osa psykologisista perutarpeista liittyykin yhteyden kokemiseen. Ihmisen motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavat suuresti tätä ympäröivät ihmiset. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa yhteyden kokemista toisiin ihmisiin. Ihminen tarvitsee tunteen siitä, että hänestä välitetään ihmisenä ja hänet hyväksytään sellaisena kuin hän on. Vuorovaikutuksessa esimies voi

tarjota kokemuksen tästä osoittaen, että työyhteisössä jokaista ihmistä kunnioitetaan ja heistä välitetään ihmisenä. Työyhteisön yhteishenki ja keskinäinen arvostus ovat avainsanoja. (Martela & Jarenko 2015, 60-61.)

Tarkoitus

Yhteyden kokemisen perutarpeet täydentyvät hyväntekemisellä. Jokaisella on tarve tuntea, että omalla toiminnalla ja työllä voi olla tekemässä hyvää toisille, vaikuttaa myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään. Toisin sanottuna työllä tulee siis olla selkeä tarkoitus ja merkitys. Kun ihminen kokee oman toimintansa tuottavan jotakin hyvää ja arvokasta, syntyy kokemus merkityksellisyydestä. Tällainen kokemus hyväntekemisestä vahvistaa ihmisen omaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61-62.)

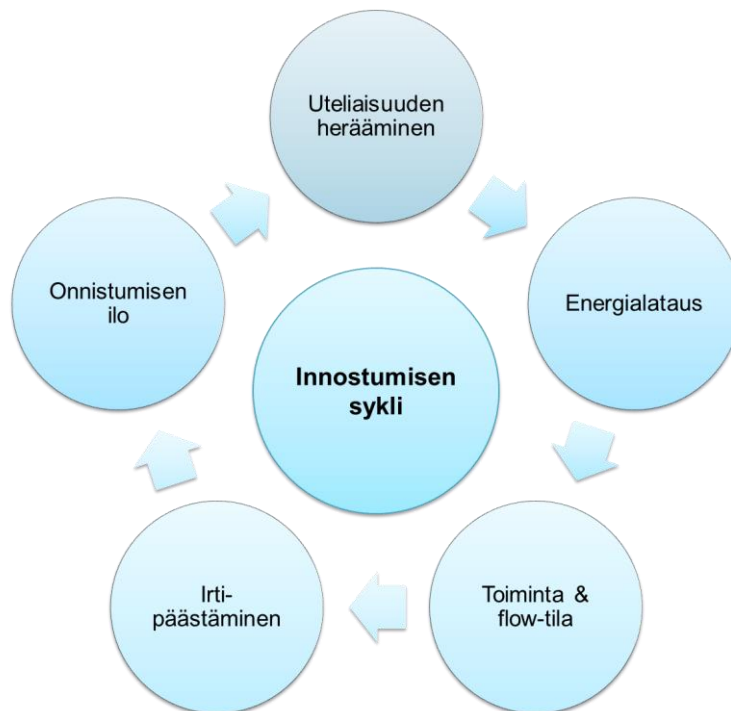
Työn tarkoituksen ymmärtäminen ja sen tunteminen tärkeäksi tuottavat merkityksellisyyttä. Ihminen haluaa kokea työnsä merkitykselliseksi ja merkityksellisyyden tunne syntyy sisäisesti eikä liity työntekijään asemaan yrityksessä. Esimies voi olla kirkastamassa alaisilleen työn tarkoitusta ja merkitystä. Hänen tulee tuntea organisaation olemassaolon merkitys ja missio ja tätä kautta hän voi auttaa alaisiaan näkemään oman tarkoituksensa osana suurempaa kokonaisuutta. Jokaisen panosta tarvitaan yhteiseksi hyväksi. Strategia tulee toteutumaan yhteistyöllä silloin, kun yksilö oivaltaa oman merkityksensä kokonaisuuteen. Tällöin strategian toteuttaminen on yksilölle henkilökohtaisesti merkityksellistä. (Järvinen 2014, 141-142.)

4.3 Innostus työssä

Kirjassa Innostus – myötämanipuloinnin aakkoset Aalto-Setälä ja Saarinen (2014, 9) kirjoittavat innostuksesta seuraavanlaisen määritelmän: ”Meistä innostus on energiaa, jolla yhteisön taidoista ja tahdosta syntyy jotain merkittävää. Innostus rikastaa elämää ja avaa ovia uuteen.”

Arvostus, ilo ja yhteys muihin ihmisiin kuuluvat jokaisen perustarpeisiin. Nämä asiat luovat innostusta ja innostus puolestaan onnistumisen ja onnellisuuden kokemuksia. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 12.) Innostukseen liittyy vahvasti uteliaisuus, uutuuden viehätys ja oivallukset. Innostus saa aikaan flow-tilan, jossa ajankulukin unohtuu. (Tiililä 2016, 17-18.) Flow-tilassa oleminen on kaikkien voimavarojen suuntaamista käsillä olevaan tekemiseen, jolloin taidot ja haasteet ovat tasapainossa. Innostuminen ja sitä kautta flow-tila on mahdollista silloin, kun osaa olla läsnä hetkessä, kiinnittää huomionsa ja energiansa vain siihen mikä tuntuu tärkeältä. Flow-tilassa ollessa ajan- ja paikantaju voi siis kadota ja tämän tilan aikana ihminen jaksaa työskennellä ongelmitta. Innostuksella on

kuitenkin lakipisteensä, jonka jälkeen suoritus alkaa laskea. On siis tärkeää osata lopettaa tekeminen ajoissa ennen kuin fysiologinen vireys lopahtaa ja iskee väsymys. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 20, 23.) Innostumista voidaan kuvailla syklinä, kuten alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Innostumisen sykli (Mukaillen Tiililä 2016, 17-18)

Tiililän (2016, 17-18) mukaan innostuminen alkaa uteliaisuuden heräämisestä, joka terästä aisteja ja herättää mielenkiintoa. Tätä seuraa energiatalous, joka saa aikaan toimintaa. Jos on mahdollista syventyä tähän uuteen oivallukseen, se voi synnyttää flow-tilan, jossa tekeminen luistaa kuin itsestään. Kun oivallus on viety loppuun asti, jää tyhjä tila, jonka on tarkoitus irrottaa tekemistä kannatelleesta flow-tilasta. Tässä kohtaa on aika päästää irti ja kokea iloa onnistumisesta. Sykli alkaa taas alusta.

Innostuminen voi ilmetä monella eri tavalla. Jokaisella on oma luontainen tapansa näyttää innostustaan, ei ole yhtä oikeaa tapaa olla innostunut. Innostus on tunne, johon liittyy monia muita tunteita. Innostus vaikuttaa kehoon ja mieleen ja näiden kautta omaan toimintaan. (Tiililä 2016, 20-21.)

Organisaatiotasolla innostus tarkoittaa myös hyvää tulosta ja tuottavuutta. Innostunut, sisäisesti motivoitunut työntekijä panostaa työhönsä, on aloitteellisempi ja proaktiivisempi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä, joka tekee vain välttämättömimmän. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työn itsessään innostavana ja puoleensa vetävänä, jolloin henkinen kuormitus pysyy maltillisena. Pitkällä aikavälillä tällainen työntekijä on

aikaansaavampi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Innostuneet työntekijät ovat myös luovempia. Aktiiviset myönteiset tunnetilat, kuten innostus, vaikuttavat yksilössä mielen joustavuutta ja luovuutta. Innostus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Innostunut työntekijä luo asiakkaalle kokemuksen hyvästä, luontevasta palvelutilanteesta sekä aidosta kohtaamisesta. Asiakasuskollisuus syntyy hyvästä palvelukokemuksesta, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen tulokseen, joten innostunut työntekijä on tärkeässä roolissa tässäkin kohtaa. (Martela & Jarenko 2014, 25-27.)

4.4 Esimies innostajana

Ennen kuin esimies voi toimia muiden innostajana, hänen tulee olla tietoinen omasta tavastaan olla johtaja, tietoinen syistä, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään johtajana sekä käyttäytymisen heijastusvaikutuksista alaisiin. Esimiehen taustat, eletty elämä, arvomaailma, ihmiskäsitys ja vahvuudet, ovat kaikki vaikuttamassa hänen tapaansa johtaa. Oma johtajuus löytyy näiden asioiden kautta. Kun johtajuus on selkeytynyt omassa mielessä, osaa esimies luoda muille tilaa innostua ja onnistua työssään ja hänen oma varmuutensa ja johdonmukaisuutensa kasvaa. Tällainen esimies uskaltaa kohdata erilaiset tunteet niin johdettavissaan kuin itsessäänkin. Hän tietää asiat, jotka häntä innostavat ja ymmärtää oman innostuksensa vaikutukset muihin, antaen muiden innostua itselleen luontaisella tavalla. (Tiililä 2016,44-46.)

Tiililä (2016, 50) muistuttaa, että tunteet tarttuvat, niin myös innostus. Tämä on esimiehen tärkeää tiedostaa. Omat tunteet tulisi tunnistaa itsessään ja ottaa niistä vastuun. Tämän jälkeen tunteet voi tunnistaa myös muissa. Jaben (2010, 230) mukaan esimiehen on mahdollista antaa tilaa myös alaiensa tunteille ollessaan kosketuksissa omiin tunteisiinsa. Alaisten tunteet tulee osata ottaa vastaan kuuntelemalla, ilman puolustusreaktiota tai vähättelyä. Työpaikalla asioita saa ja pitääkin käydä läpi myös tunnetasolla. Tämän avulla ihmiset voidaan saada kukoistamaan työssään.

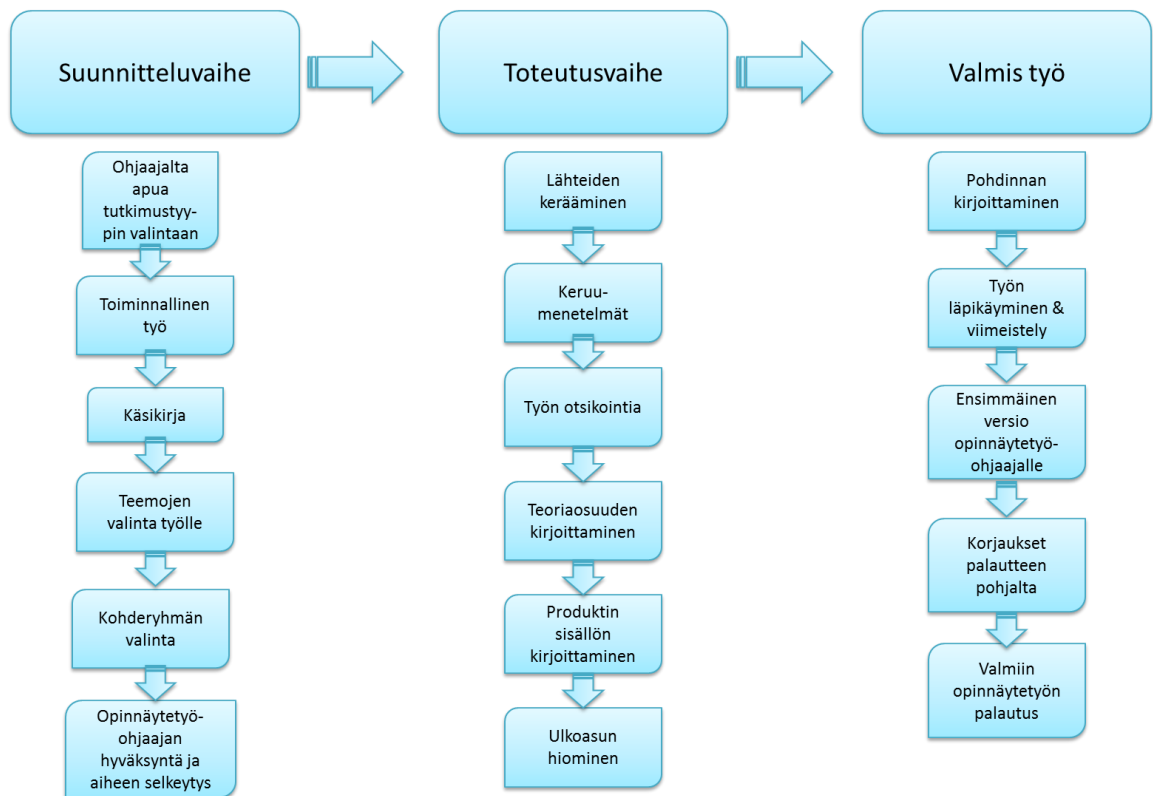
Kun halutaan johtaa koko organisaation tunneilmastoa, on aloitettava itsestään ja omista tunteistaan. Esimiehen jokainen ele ja ilme viestittää hänen tunteitaan alaisille. Niistä voi lukea hänen suhtautumisensa asioihin. Ne asettavat muille mallin, jota seurata ja tätä kautta luovat tunneilmastoa koko organisaatioon. Johdon ja esimiehen huomio ja kiinnostus ovat voima, jolla työntekijät saadaan kehittymään ja kasvamaan. Se, miten huomion ja kiinnostuksen alaiensa asioihin osoittaa, on ratkaisevaa. Sen tulee olla aitoa. (Rantanen 2013, 133, 135.) Tunneilmasto puolestaan luo pohjan motivaatioilmastolle. Työntekijän sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa ilmapiirin kautta ja on tärkeää että ilmapiiri tukee sisäisen motivaation kehittymistä. Motivaation syntymiseen vaikuttaa

kuitenkin työntekijän subjektiiviset kokemukset ilmapiiristä, sekä koettu autonomia, yhteenkuuluvuus ja työn merkitys. (Liukkonen ym. 2006, 93.) Näiden ollessa kunnossa on edellytykset myös työssä innostumiselle.

Innostavat tavoitteet luovat pohjaa innostamiselle ja innostumiselle. Esimiehen pitäisi muotoilla päämäärä niin, että se sytyttää jokaisen toimimaan. (Valpola ym. 2010, 138.) Innostumiselle edellytyksenä on kirkas ja selkeä tavoite. Epäselkeistä ja sumeista näkymistä on vaikea innostua. Esimiehen tulee hoitaa perustehtävänsä, suunnan näyttäminen, huolella, jotta hän voi olla luomassa tilaa innostumiselle. Oleelliseen päästään keskittymään silloin, kun tavoite on selkeä ja jokainen on voinut aidosti olla vaikuttamassa siihen. Hyvä tavoite ohjaa kohti päämäärää. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tavoitteen ja siitä syntyvän toiminnan tulee olla jokaiselle työntekijälle merkityksellistä. (Tiililä 2016, 53-54.) Tavoite ei missään tapauksessa saa olla sellainen, että sitä tehdään velvollisuuden tunteesta esimiestä kohtaan tai se hyväksytään pakon edessä, vaan sen pitää olla motivoiva ja innostava. Kun lähtökohtana on se, että jokainen ymmärtää työnsä merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja kokee olevansa arvostettu, myös motivoituminen kehittymään työssä, sitoutumaan ja saavuttamaan tavoitteet, tulee luonnostaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 152-153.)

5 Produktin toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toiminnallinen työ, jonka lopputuotoksena on liitteenä oleva osallistavan ja innostavan johtamisen käsikirja. Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneen käsikirjan suunnitteluprosessia, työn toteutusta sekä kuvataan valmista produktia. Alla oleva kuvio 7. kuvaa opinnäytetyöprosessin etenemistä suunnittelusta aina valmiiseen työhön asti.

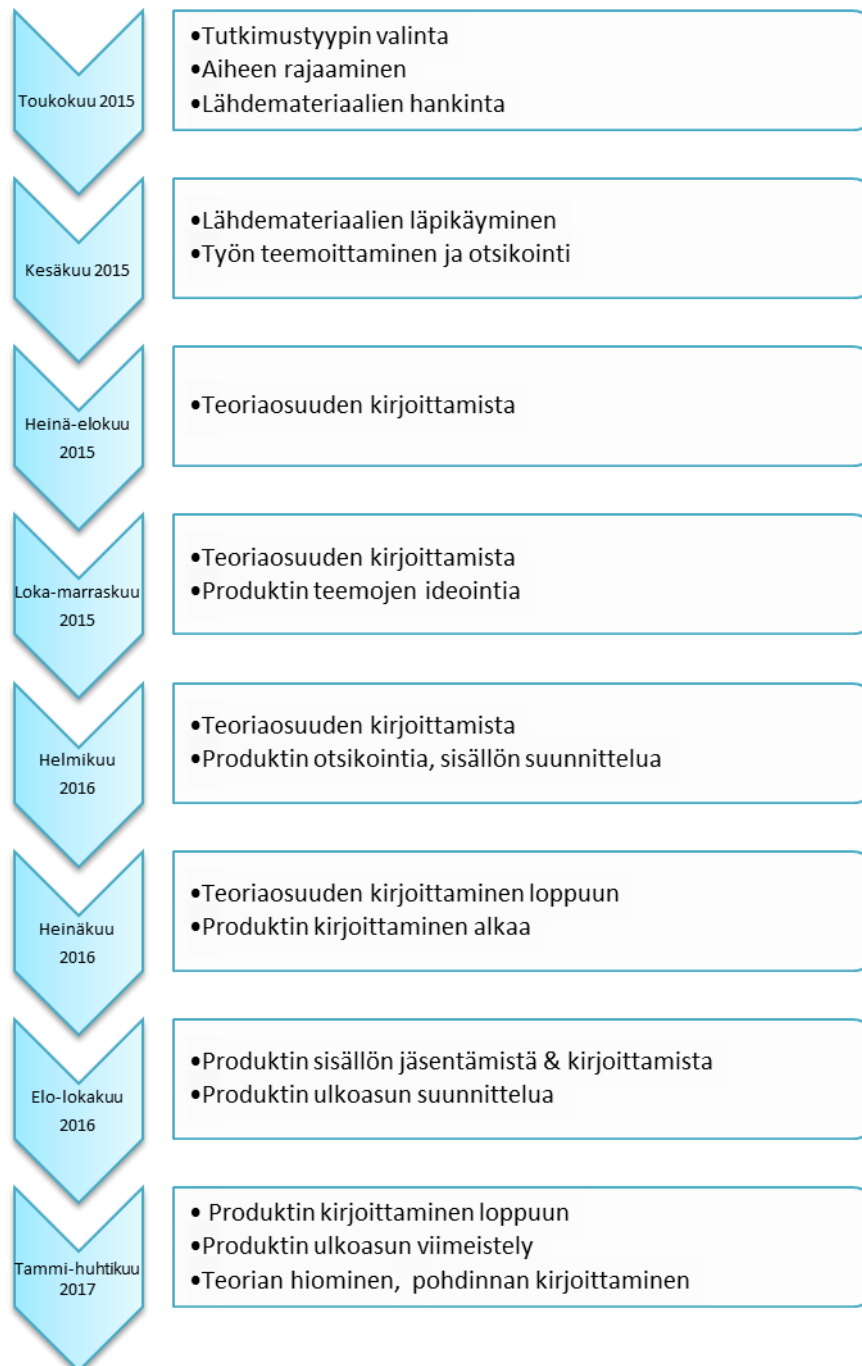


Kuvio 7. Opinnäytetyöprosessi

5.1 Työn suunnittelu ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutkimustyyppin valinnalla. Prosessin alkuvaiheessa sain apua opinnäytetyöohjaajaltani, josta olen erittäin kiitollinen, sillä olin todella jumissa niin tutkimustyyppin kuin aiheen valinnankin kanssa. Kuten ylläolevasta kuviosta (kuvio 7) ilmenee, lopulta päädyimme yhdessä ohjaajan kanssa siihen, että elämäntilanteeni kannalta paras ratkaisu olisi tehdä toiminnallinen työ. Tämän päätöksen jälkeen heti ensimmäisenä mieleeni tuli jonkinlainen opas tai käsikirja. Tavoitteena oli saada aloitettua työ ennen toisen lapseni syntymää, joten toiminnallinen työ, jonka teen itsenäisesti ilman toimeksiantajaa, tuntui sopivalta ratkaisulta. Koko työn aloitin tilanteessa, jossa olin kotona hoitamassa esikoista ja odotin toista lasta, sekä samalla opiskelin. Tästä johtuen en laatinut opinnäytetyölle tiukkoja aikatauluja, jotka olisivat luoneet paineita jo valmiiksi

stressaavaan elämäntilanteeseen. Olin välillä poissaolevana opinnoista, jolloin työ ei edennyt lainkaan. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi tapahtui vuosina 2015-2017 eri ajanjaksoina. Opinnäytetyön valmistumisaikataulu ja eri työvaiheet ovat esitettyinä kuviossa 8.



Kuvio 8. Opinnäytetyön aikataulu ja työvaiheet.

Pohtiessani opinnäytetyöni aihetta, nousi aina uudelleen mieleen osallistamisen tärkeys, oli konteksti mikä tahansa. Koko opiskeluaikani koin osallistavat kurssit kaikkein parhaimmiksi ja niistä olen todella kokenut oppivani jotain. Se, että en ole vain tiedon ja teorian vastaanottaja, vaan saan itse aktiivisesti hakea tietoa ja jakaa tämän jälkeen

tietämystäni muille, on antanut kaikkein eniten. Oman kokemuksen pohjalta aihe tuntui luontevalta valinnalta. Opinnäytetyön teemoja pohtiessani kävin samoihin aikoihin Työhyvinvoinnin johtaminen –kurssia, josta inspiroituneena löysin toisen teeman työlleni; innostava johtaminen. Se vaikutti olevan sopiva jatkumo osallistavalle johtamiselle. Nämä kaksi teemaa nivoutuivat kokonaisuudeksi, joka alkoi vaikuttaa yhä paremmalta, mitä enemmän tutkin aineistoa teemojen pohjalta. Käsikirjan kohderyhmäksi valikoitui kokeneet esimiehet, joilla on tieto- ja kokemuspohjaa esimiestyöstä. Esimiehillä on suora vaikutusmahdollisuus työntekijöihin ja koko organisaation ilmapiiriin, joten heidän kauttaan käsikirjan teemat pääsevät elämään ruohonjuuritasolle. Suunnitteluvaiheen lopussa opinnäytetyöohjaaja hyväksyi aiheen, jonka jälkeen alkoi itse työn tuottaminen.

5.2 Työn tuottaminen

Aloin työstämään opinnäytetyötä aloittamalla lähdenmateriaalin hankinnan. Hyödynsin niin kirjastoa kuin e-kirjoja ja Internetin verkkolähteitä. Apuna lähdemateriaalin etsinnässä toimi Haaga-Helian kirjaston hakukone, jonka avulla löysinkin sekä painettuja että sähköisiä lähteitä aiheeseen liittyen. Suurin osa opinnäytetyössä käytetystä lähdemateriaalista on painettua kirjallisuutta. Opinnäytetyöprosessini keston myötä markkinoille ehti tulla täysin uutta kirjallisuutta innostavasta johtamisesta, jota tietysti hyödynsin työssäni.

Valittujen teemojen ja sopivan lähdemateriaalin pohjalta aloin kirjoittaa ylös pääotsikoita työhön, joita alkaisin työstämään. Työstin teoriaosuutta aluksi pitkään, mutta kirjoittelin samalla ideoita ylös liittyen työn lopputuotokseen, käsikirjaan. Työn teoriaosuus eteni lineaarisesti kappale kappaleelta niin, että edellisen kappaleen tietopohja tukisi seuraavaa kappaletta. Teoriaosuuden sain kutakuinkin valmiiksi, ennen kuin aloin paneutua syvemmin lopputuotokseen, käsikirjaan.

Itse käsikirjan tuottaminen tapahtui lyhyissä ajanjaksoissa, joista pisin yhtäjaksoinen työskentely onnistui puolison kesäloman aikana. Tuolloin pääsin viikon ajan päivittäin työstämään produktia, jolloin se sai muotonsa. Otsikot valikoituivat käsikirjaan suoraan teorian pohjalta, joka tuntui loogiselta. Käsikirjan sisällön osalta ajatus oli heti alusta alkaen se, että työn pitää vastata otsikkooan ja näin ollen olla mahdollisimman osallistava. Tavoitteena produktissa onkin, että esimies pääsee refleктоimaan omaa johtamistyyliään ja saa vinkkejä alaisten osallistamiseen ja innostamiseen. Työskentely käsikirjan kanssa eteni kappaletasolla lineaarisesti lukuunottamatta loppuvaiheessa tehtyjä viimeistelyjä. Työn ulkoasun halusin selkeäksi ja väljäksi, jotta pohdinta-osiot tulisivat hyvin esiin.

Koko prosessin loppupuolella kirjoitin Pohdinta -osuuden sekä kävin vielä työtä kokonaisuutena läpi. Muotoseikat hioutuivat jonkin verran, samaten produktin ulkoasu. Tämän jälkeen oli työn ensimmäisen version palautus opinnäytetyöohjaajalle palautetta varten. Kehitysehdotusten pohjalta lisäsin työhön lähteiden välistä dialogia, täydensin Pohdinta -osiota sekä tein vielä joitakin pieniä muutoksia produktin ulkoasuun.

5.3 Valmiin produktin kuvaus

Valmis produkti on Osallistava ja innostava johtaminen – käsikirja esimiehille. Käsikirja on laadittu mahdollisimman käytännönläheiseksi, osallistavaksi ja selkeäksi. Käsikirja mahdollistaa osallistavan ja innostavan johtamisen arvioinnin oman käytännön työn kautta. Käsikirjan aiheet vaativat esimieheltä syvempää pohdintaa ja siksi käsikirja on suunnattukin kokeneille esimiehille, joilla on kertynyt jo johtamistaitoja kokemuksen sekä opiskelujen pohjalta.

Käsikirjassa käydään läpi teemoja ilmapiirin johtamisen, dialogin, luottamuksen rakentamisen, osallistamisen, työn kehittämisen, sisäisen motivaation merkityksen sekä innostamisen osalta. Jokainen näistä teemoista pitää sisällään kolme osaa; ensimmäisessä osassa on lyhyesti kirjoitettuna ydinasiat aiheesta ja toisessa osassa on esimiehelle pohdittavaksi kysymyksiä, joiden avulla hän voi reflektoida omaa työskentelyään teemaan liittyen. Kolmannessa osassa pohditaan yhdessä tiimin kanssa teemaan liittyviä kysymyksiä ja annetaan näin mahdollisuus osallistamiseen.

Käsikirja etenee teorian mukaisesti alkaen ydinaiheita pohjustavilla aiheilla. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi hyvän työyhteisön pelisäännöt, jossa näkökulmana on erityisesti työilmapiiriin vaikuttaminen. Toinen luku keskittyy dialogisen työskentelyluomiseen, jossa halutaan selvittää sekä esimiehen että alaisten ymmärrystä dialogin merkityksestä ja dialogin mahdollisuuksista omassa työyhteisössä. Kolmas luku liittyy luottamuksen rakentamiseen alaisen ja esimiehen välillä. Esimies tarkastelee tässä kohtaa omaa johtamistyyliään luottamuksen rakentamista ajatellen ja alaisten kanssa on mahdollista selvittää luottamuksen aikaansaannoksia työyhteisön keskellä.

Neljännessä luvussa siirrytään tarkastelemaan osallistamisen sääntöjä, mitä osallistamiseen tarvitaan. Luvussa kannustetaan esimiestä ja alaisia löytämään tiimille sopivia osallistavia työskentelykeinoja. Viidennessä luvussa tarkastellaan työn kehittämistä yksilön näkökulmasta ja kehittämiskeinona työn tuunaaminen tuodaan esiin. Kuudennessa luvussa tarkastellaan sisäisen motivaation merkitystä osana innostusta. Luvun kysymysten avulla esimies voi pohtia sekä omia että alaistensa motiiviperustoja

sekä psykologisia perustarpeita. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa esimies pääsee tarkastelemaan omia innostuksen lähteitä, joiden kautta hän voi myös kehittää työtään esimiehenä. Luvussa kannustetaan ottamaan alaiset mukaan pohtimaan omia innostuksen lähteitä sekä innostuksen vaikutuksia työyhteisössä.

6 Pohdinta

Olen tyytyväinen, että valitsin ajankohtaisen aiheen työlleni. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja vauhdilla, ja onkin tärkeää, että johtamista osataan muovata muuttuvan työelämän tarpeisiin. Osallistaminen ja innostaminen tulisi nähdä uutena toimintamallina vanhojen johtamismallien tilalle, ei vain kokeiluna tai projektina. Lähdeaineistoista kävi jo ilmi, kuinka tulevaisuuden työelämässä suunnataan kohti itseohjautuvia työyhteisöjä, ilman jäykkää johtoporrasta. Martela & Jarenko kirjoittavat kirjassaan Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? (2015, 171-172), että tulevaisuudessa työelämän trendinä tulee olemaan itseohjautuva organisaatio itsenäisillä toimintayksilöillä, jolloin pyritään pois hierarkiasta työpaikoilla. Tästä antaa hyvän esimerkin jo nykyinen peliteollisuus. Esimerkiksi peliyhtiö Supercellillä uskotaan kontrollin minimointiin ja tiimien itseohjautuvuuteen (Talouselämä 2013). Osallistava ja innostava johtaminen on askel kohti tämän kaltaista työelämää, jossa tärkeässä roolissa on sisäinen motivaatio. Siksi on tärkeää, että esimies näkee alaisensa yksilöinä, joita voi osallistaa ja innostaa yksilöllisellä tavalla, mutta on tietoinen myös omista johtamistavoistaan ja -taidoistaan.

6.1 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi osui aikaan, jolloin olin kotona kahden pienen lapsen kanssa. Väsymyksestä turtuneilla aivoilla työn tekeminen tuntui välillä todella rankalta ja siksi työ eteni myös todella hitaasti. Välillä oli useita viikkoja, jopa kuukausia, kun työ ei edennyt lainkaan. Osan ajasta olin myös ilmoittautunut poissaolevaksi opinnoista, joten työ saattoi tosiaan olla pysähdyksissä monta kuukautta putkeen. Kuitenkin tiedostin, että lapset ja opiskelu tulisi olemaan rankka yhdistelmä, joten osasin varautua vaikeaan taipaleeseen työn kanssa. Jos aloittaisin työn tekemisen nyt uudelleen, tekisin sen jotenkin muutoin kuin äitiys- ja vanhempainvapaalla. Työ asetti omaan arkeen sellaista painetta, joka vain lisäsi vauvuuden stressiä ja väsymystä. Vaihtoehtoja ei kuitenkaan ollut, joten työ oli tehtävä lasten ollessa kotona. Mielestäni olosuhteisiin nähden sain kuitenkin tehtyä työstäni hyvän kokonaisuuden, vaikken ehkä pääsytäkään luotamaan aiheissa niin syvälle kuin olisin halunnut.

Ne ajanjaksot, jolloin työn tekemiselle oli mahdollista irrottaa aikaa arjen keskeltä, sujuivat todella hyvin. Kun pääsin tekemään työtä rauhassa, huomasin, että erityisesti luovuus- osio ja innostumisen kuvaaminen johtivat itseni jonkinlaiseen flow-tilaan. Oli hienoa huomata, että teoreettiset asiat muuttuivat käytännöksi omassa työssä. Toisaalta työskentely oli osattava myös lopettaa ajoissa, jotta totaaliväsymys ei iskisi päälle. Innostuksen keskellä oli välillä vaikea lopettaa, mutta lopulta huomasin, että jossain kohtaa

kirjoittaminen muuttui puurtamiseksi, jolloin lopputuloskin heikkeni. Teoriaosuudessa koin hankalana lähteiden dialogin, valitut lähteet kun tuntuivat olevan konsensuksessa keskenään.

Produktin teemojen valinta oli onnistunut, mutta produktissa vaaditaan paljon esimiestaitoja, jotta käsikirjaa voi hyödyntää. Se on sekä heikkous että vahvuus. Jotta käsikirjaa pystyisi hyödyntämään laajemmin, vaikkapa uransa alkuvaiheessa oleville esimiehille, olisi siihen pitänyt lisätä enemmän tietopohjaa ja reflektiovia osuuksia selkeyttä. Produktissa oletetaan esimiehen tietävän käsikirjan teemoista jo aiemman kokemuksen tai opiskelujen pohjalta. Tällainen esimies, jolla on sekä tietopohja, että kiinnostus tutustua aiheeseen syvemmin, hyötyy varmasti käsikirjasta omassa työssään.

Osallistaminen ja innostus liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat vaikutuksiltaan samankaltaisia. Siksi jako kahteen eri lukuun osallistamisen ja innostuksen välillä oli haastavaa, koska tuntui, että kummassakin luvussa puhuttiin samasta asiasta vain eri näkökulmista. Toisaalta nämä kaksi johtamistyyliä yhdessä voivat olla todella vaikuttamassa työilmapiiriin ja koko organisaatioon. Siksi koin tärkeäksi kirjoittaa kummastakin aiheesta. Sisäisestä motivaatiosta kirjoittaessani huomasin, kuinka laaja ja syvälle luotaava aihe oli. Siitä itsessään olisi voinut kirjoittaa kokonaisen opinnäytetyön. Jäin hieman harmittelemaan, että pääsin siitä aiheesta vain pintaraapaisuun.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli opettavainen prosessi, jossa pääsin tutkimaan mielenkiintoista aihetta. Koin, että ammatillinen osaamiseni kehittyi prosessin aikana. Uuden tiedon omaksuminen, ja sen muovaaminen käsikirjan muotoon muille hyödyksi, vahvisti ammatillista itsetuntoa. Osallistamisen ja innostamisen aihetta olisi voinut tutkia syvällisemminkin ja prosessista jäi mielenkiinto ja halu paneutua teemoihin vielä paremmin. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi haastatteluiden tai kyselyiden avulla osallistamisen ja innostamisen vaikutuksia työyhteisössä.

Lähteet

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum. Helsinki.

Dik, B., Byrne, Z. & Steger, M. 2013. Purpose and meaning in the workplace. American Psychological Association. Washington DC.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Talentum. Helsinki.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum. Helsinki.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro. Helsinki.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, I. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>. Luettu: 15.7.2016.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Talentum. Helsinki.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin. Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Helsinki.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro. Helsinki.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Talouselämä 2013. Supercellin Ilkka Paananen: "Moni luova organisaatio maksimoi kontrollin – me teemme päinvastoin". Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin-ilkka-paananen-moni-luova-organisaatio-maksimoi-kontrollin-me-teemme-painvastoin-3437650>. Luettu: 24.4.2017

Tiililä, M. 2016. Innostu onnistumaan – yhdessä. Kauppakamari. Helsinki.

Työterveyslaitos 2016. Työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu: 18.7.2016.

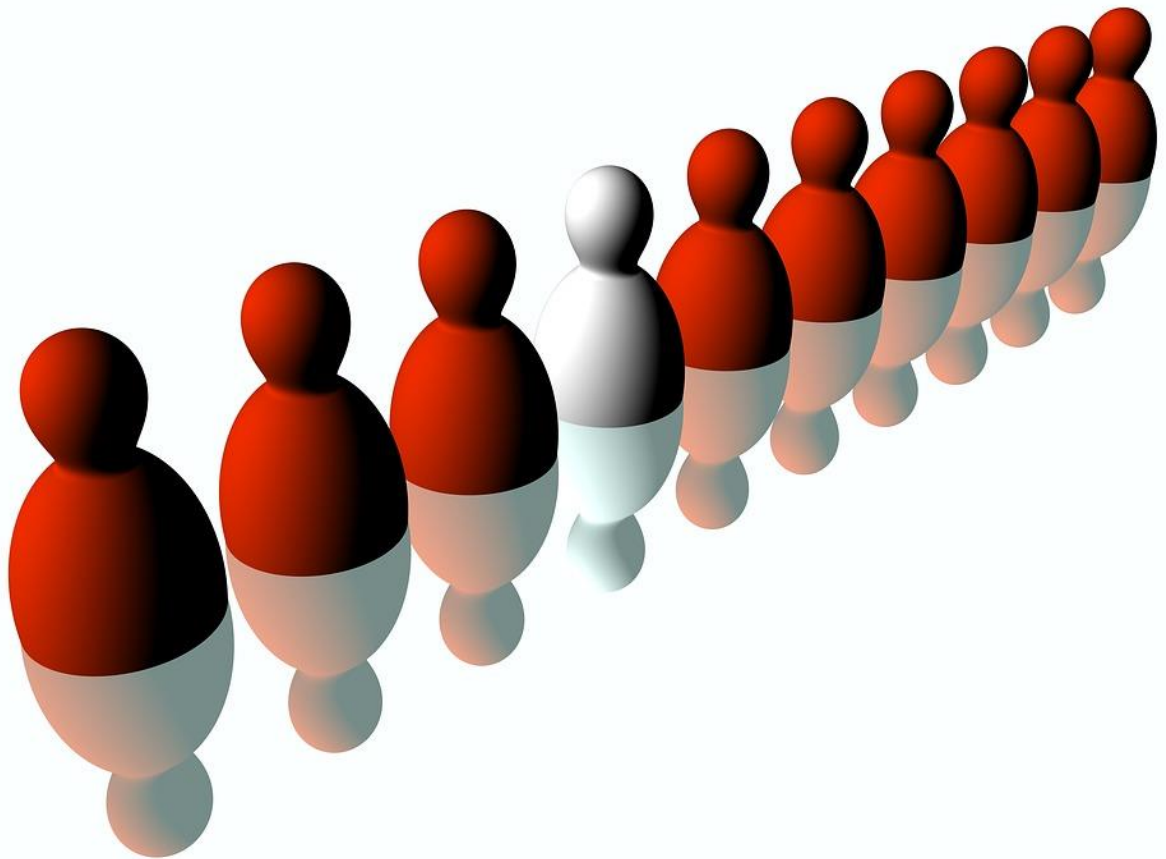
Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Omakustanne.

Liitteet

Liite 1. Osallistava ja innostava johtaminen - opas esimiehille

Osallistava ja innostava johtaminen

Käsikirja esimiehille





Hyvä esimies!

Tämä käsikirja antaa sinulle esimiehenä suuntaa siihen, kuinka osallistat ja innostat johdettaviasi päivittäisessä työssä. Osallistamisesta hyödyt niin sinä kuin alaisesikin sekä koko organisaatio. Alaiset kokevat työnsä arvostetuksi ja tuntevat tulleen kuulluiksi. Organisaatio saa motivoituneemman ja innostuneemman henkilöstön.

Käsikirjan tarkoitus on herättää ajatuksia ja auttaa sinua pohtimaan ja kehittämään itse työtäsi ja taitojasi osallistavana ja innostavana johtajana, ei suinkaan antaa tarkkaa ohjeistusta osallistamisesta tai innostamisesta. Kaikki lähtee aina itsestä ja omasta halusta kehittyä ja oivaltaa uutta. Käsikirja haastaa sinua tarkastelemaan työskentelytapojasi erilaisten kysymysten avulla. Voit valita aihealueen, jossa koet tarvitsevasi vielä työstämistä ja tutkia sitä osaa käsikirjasta. Aiheen ytimeen liittyen, käsikirjan jokaisessa aihealueessa on ”Pohtikaa porukalla” -osio, jossa käynte yhdessä koko tiimisi kanssa läpi kysymyksiä osallistamiseen ja innostamiseen liittyen. Tämä auttaa sinua ottamaan askeleita osallistavampaan suuntaan. Käsikirjan lisäksi kannattaa tutustua osallistavaa ja innostavaa johtajuutta korostavaan kirjallisuuteen. Löydät käsikirjan loppuosasta lähdeluettelon, jossa on hyödyllistä kirjallisuutta aiheeseen liittyen.

Toivottavasti käsikirjan aihealueet innostavat ja inspiroivat sinua luomaan uusia toimintamalleja työhösi. Lähde rohkeasti kehittämään työskentelytapojasi osallistavampaan suuntaan!

Sisällysluettelo

Hyvän työyhteisön pelisäännöt – avain ilmapiirin johtamiseen.....	5
Dialoginen työkuultuuri.....	7
Rakenna luottamusta.....	8
Osallistamisen säännöt.....	10
Yhdessä kehittäen.....	12
Sisäisen motivaation merkitys	14
Innostatko?.....	16

Hyvän työyhteisön pelisäännöt

– avain ilmapiiriin johtamiseen



Työilmapiirillä on suora vaikutus työssä viihtymiseen.

Hyvässä ilmapiirissä on helppo työskennellä ja olla oma itsensä. Myönteisessä ja hyväksyvässä ilmapiirissä uskaltaa

tuoda esiin myös ongelmat. Vaikka kaikki yhdessä vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, näyttää esimies kuitenkin esimerkin ilmapiiriin luomisesta omalla käyttäytymisellään; sanoilla ja teoilla sekä suhtautumisellaan muihin ihmisiin.

Esimies:

- ❖ Millaisena koet oman työyhteisösi ilmapiiriin?
- ❖ Millaisilla keinoilla olet vaikuttanut työilmapiiriin?
- ❖ Mitä voisit tulevaisuudessa tehdä ilmapiiriin tukemiseksi tai parantamiseksi?

Pohtikaa porukalla:

- ❖ Millainen on ihanne työyhteisö?
- ❖ Onko omassa työyhteisössänne näitä merkkejä? Entä mikä hiertää?

Työt sujuvat paremmin yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. Jos ette ole vielä yhdessä alaitesi kanssa luoneet työyhteisönne pelisääntöjä, seuraavalla sivulla on muutamia aihealueita, joiden avulla voitte alkaa rakentaa omalle yhteisöllenne sopivat ja juuri teille mitoitettut säännöt. Aihealueet antavat suuntaa millaisia asioita sääntöihin kannattaa kirjata. Mahdollista aika ja paikka, jossa pääsette yhdessä pohtimaan, mitä haluatte aihealueista avata yhteisiin sääntöihin. Näitä voi alkaa pohtia ensin esimerkiksi pienryhmissä ja myöhemmin koko porukalla. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa varata aikaa, sillä kiireessä kyhätyt säännöt voivat aiheuttaa vain erimielisyyksiä. Lopuksi kirjatkaa säännöt ylös ja säilyttäkää ne kaikkien nähtävillä.

Työyhteisön pelisäännöt

Arvot

- Millaisia arvoja meillä on?
- Miten ne näkyvät käytännössä?
- Miten edistämme arvojen toteutumista?

Työtehtävät

- Ajanhallinta työtehtävissä?
- Työkuormitus?
- Työn sisällön kehittäminen?

Vuorovaikutus

- Millaisia vuorovaikutustapoja meillä on?
- Miten ne toimivat?
- Millaista dialogia käymme?

Yhteisöllisyys

- Miten otamme toisemme huomioon?
- Miten rakennamme luottamusta?
- Kohtaamisen mahdollisuudet?

Palaute

- Milloin ja miten annamme myönteistä palautetta / rakentavaa palautetta?
- Suhtautuimme kritiikkiin?

Ongelmat

- Kuinka toimimme ongelmatilanteissa?
- Miten tuomme ongelmat puheeksi?
- Ongelmien ratkominen?

Onnistumiset

- Miten tuomme onnistumisia esiin?
- Miten onnistumiset huomioidaan?
- Missä asioissa olemme onnistuneet?

Dialoginen työkuultuuri



Dialogin merkitys työyhteisössä on valtava. Se ei ole vain vuoropuhelua vaan yhdessä ajattelua. Siinä pyritään näkemään asiat toisen näkökulmasta. Sen avulla esimies voi olla innostamassa jokaista työntekijää tuomaan esiin omaa osaamistaan ja luovuuttaan. Aito kohtaaminen, aktiivinen kuuntelu ja halu ymmärtää toisen näkökulmia, ovat avainsanoja toimivan dialogin käymisessä.

Esimies:

Esimiehenä sinun on tärkeää ymmärtää miksi dialogi on tärkeää sinun ja alaitesi välillä. Kun haluat rakentaa dialogista työkuultuuria työyhteisöösi, aloita kartoittamalla ja arvioimalla jo olemassa olevia keskustelumahdollisuuksia. On tärkeää, että työyhteisössä on mahdollisuus niin epävirallisiin kuin virallisempiinkin keskustelumahdollisuuksiin. Keskustelu avaa mahdollisuuden tuen saamiselle ja sen kautta myös yhteishenki on parempi.

- ❖ Mitä hyötyjä näet dialogin käymisessä?
- ❖ Miten ja missä tilanteissa vuoropuhelu on mahdollista työyhteisössäsi?

Pohtikaa porukalla:

- ❖ Millaisia mahdollisuuksia työyhteisössä on yhteiselle keskustelulle?
- ❖ Miten toimivia nämä keskustelut ovat ja riittävätkö ne?
- ❖ Miten usein koette tarvitsevanne mahdollisuutta keskustelulle?
- ❖ Pohtikaa myös yhdessä kehitys- ja muutosmahdollisuuksia, jotta yhteisön dialoginen työkuultuuri pääsisi kehittymään.

Rakenna luottamusta



Kuvio 1. Luottamuksen kivijalka. (Mukaiillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 48-51)

Yllä oleva kuvio kertoo luottamuksen syntymiseen ja rakentamiseen liittyvät oleelliset asiat. Luottamuksen peruselementtien ollessa kunnossa työyhteisössä, kommunikointi ja toistensa kohtaaminen on helpompaa. Ristiriitöjakin siedetään paremmin luottamuksellisessa ilmapiirissä. Esimies näyttää esimerkkiä omalla avoimuudellaan, jolloin voidaan saavuttaa keskinäinen luottamus.

Esimies:

- ❖ Pohdi, miten olet työtehtävissäsi rakentanut luottamussuhdetta alaisiisi. Onko omassa johtamisessasi luottamuksen kivijalka kunnossa?
- ❖ Valitse alla olevan kuvion vaihtoehdoista, kumpaan suuntaan johtamistyyli kallistuu. Käytyäsi vaihtoehdot läpi, aseta itsellesi tavoitteita, joita lähdet työstämään luottamuksen rakentamista ajatellen.



Pohtikaa porukalla:

- ❖ Listatkaa ylös mitä luottamus saa aikaan työyhteisössänne? Entä yksilötasolla?
- ❖ Mitä keinoja teillä on jo käytössä luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä?
- ❖ Millä keinoilla voisitte lisätä keskinäistä luottamusta?

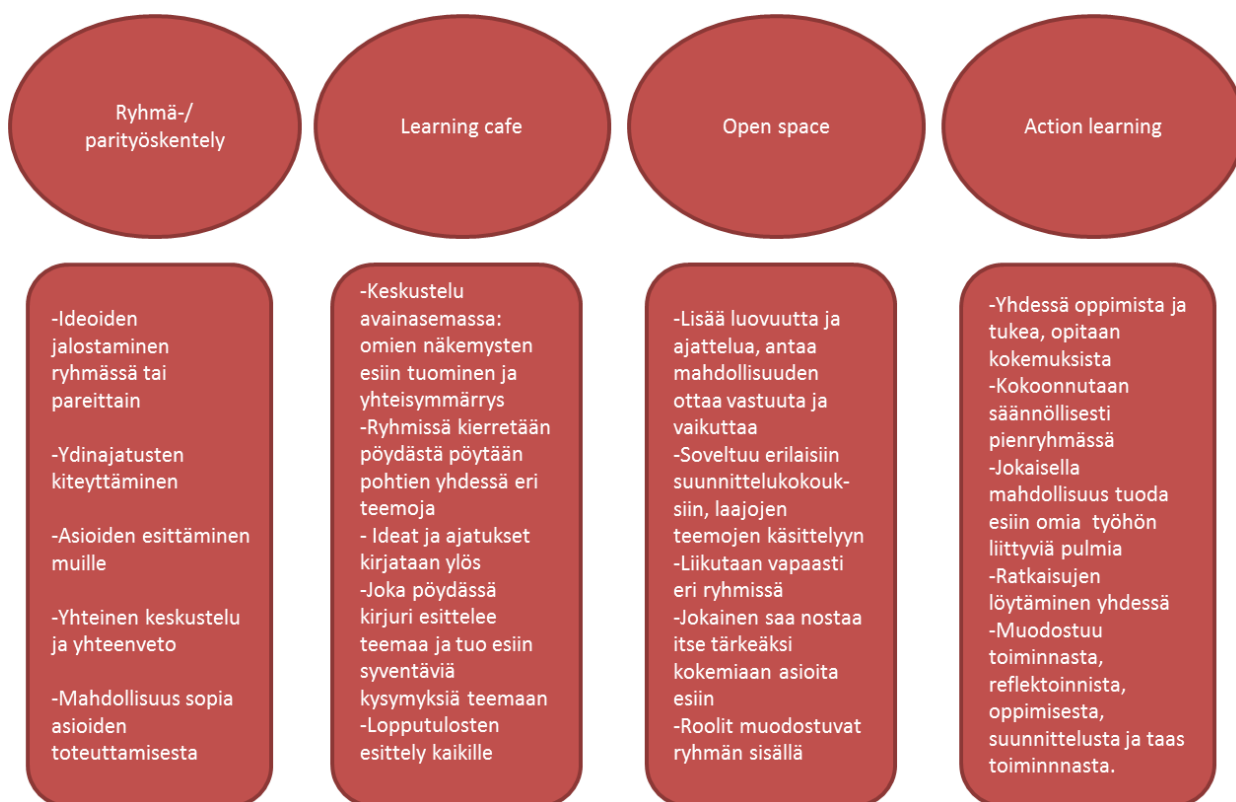
Luottamuksen vaikutukset työyhteisössämme

Keinoja luottamuksen rakentamiseen

Pohtikaa porukalla:

Kun työntekijöitä halutaan osallistaa esimerkiksi työn suunnitteluvaiheeseen, se vaatii aikaa ja oikeita menetelmiä, mutta palkitsee varmasti. Osallistavia työskentelymenetelmiä löytyy paljon erilaisia ja on tärkeää, että ne valitaan huolella tukemaan tarkoitusta, johon työntekijöitä halutaan osallistaa. Niiden hyöty on juuri siinä, että osallistamalla yksilöä itseään koskeviin asioihin, kokee hän myös vahvempaa sisäistä motivaatiota ja samalla saadaan koottua kaikki se potentiaali ja kyky, joka tiimissä on.

Voitte yhdessä tiiminä koota teille luontaisimmat osallistavat työskentelymenetelmät. Käyttäkää luovuutta ja yhteistä ajattelua apuna. Ottakaa selvää erilaisista menetelmistä ja valitkaa tarkoituksenmukaisimmat. Alla on muutamia esimerkkejä osallistavista työskentelymenetelmistä.



Pohtikaa porukalla:

Työtä voidaan kehittää yhdessä koko työyhteisön tai tiimin kanssa. Kun luovuus saa kukoistaa työyhteisössä, syntyy ratkaisuja ja toimintatapoja, jotka ovat hyviä ja toimivia. Näitä kannattaa jakaa koko porukalle. Sen avulla voidaan tukea yhteistä osaamista ja oppimista. Esimerkkinä alla, miten ratkaisuja voi jakaa laajemmin tiimin tai työyhteisön käyttöön.

Ideat ja onnistuneet ratkaisut ylös
paperille!

Ideoiden tai ratkaisuiden käsittely
yhdessä!

Miten ideat/ratkaisut syntyneet? Mitä on opittu?

Toimintasuunnitelma jatkoa varten!

Myöhemmin arviointia toimintatavan
tehokkuudesta!

Toimintatavan kehittämistä yhdessä.

Sisäisen motivaation merkitys



Sisäinen motivaatio on aina lopulta yksilön oma-aloitteista innostusta tai mielenkiintoa johonkin, eikä se ole periaatteessa ulkoa käsin muunneltavissa. Kuitenkin johtamisen avulla voidaan auttaa yksilöä löytämään motivaatio, halu ja into työhön. Esimiehen tulee kuitenkin löytää ne asiat, jotka kutakin työntekijää motivoivat ja sen kautta on mahdollista vaikuttaa myös työsuoritukseen, kuten alla oleva kuvio osoittaa.



Kuvio 3. Johtamisella vaikuttaminen (mukaillen Rope & Kettunen 2012, 86)

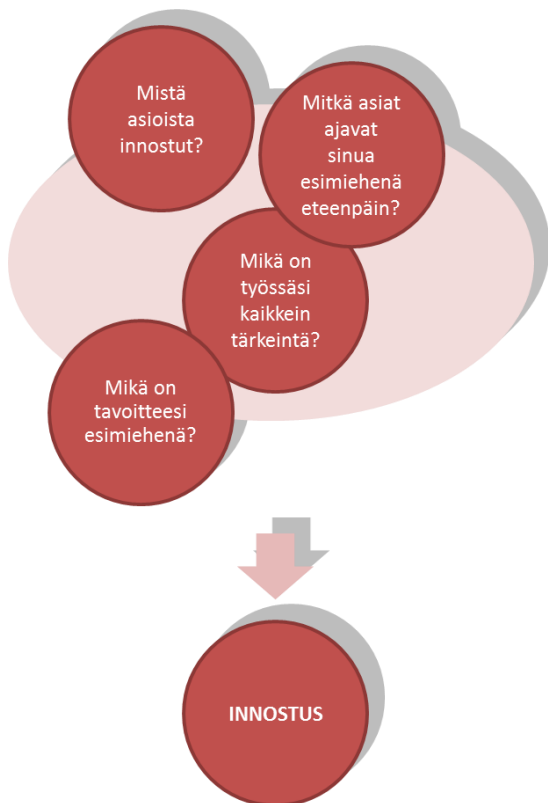
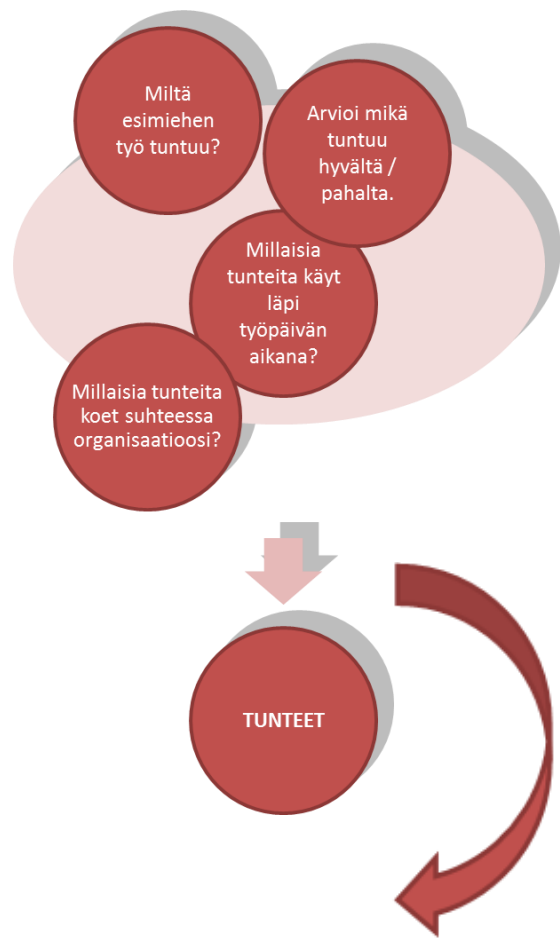
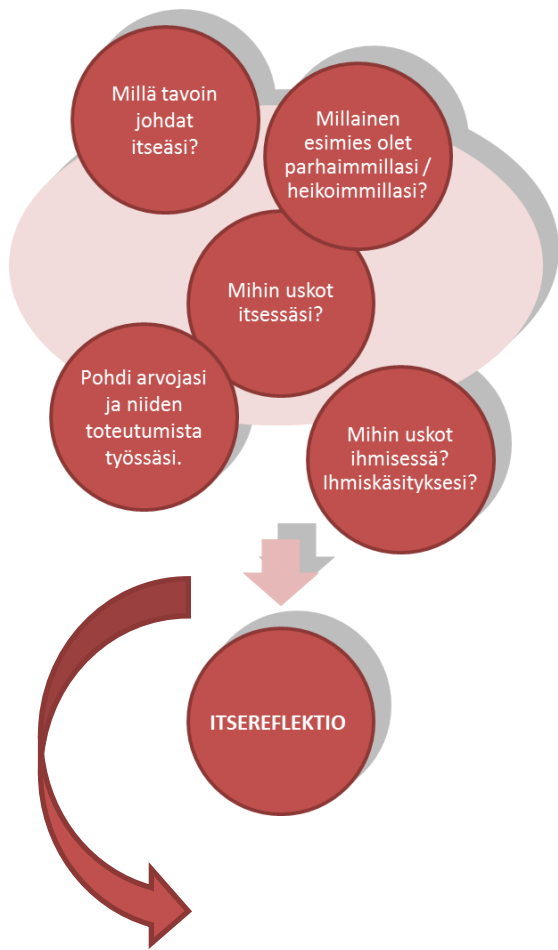
Esimies voi eri roolien kautta vaikuttaa sisäiseen motivaatioon mahdollistamalla asioita työssä sekä innostamalla ja tukemalla työntekijää. Sisäiseen motivaatioon voi vaikuttaa, kun ymmärtää yksilön psykologiset tarpeet vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden sekä hyväntekemisen suhteen. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että jokainen on yksilö, jota tulee johtaa yksilöllisellä tavalla. Jokainen näkee psykologiset tarpeet omasta näkökulmastaan ja painottavat tarpeita eri tavoilla. Sisäisen motivaation vahvistamiseksi on tärkeää, että esimies kohtaa työntekijöitä aidosti ja näkee heidät yksilöinä. Tätä kautta esimies voi olla vaikuttamassa myös työn lopputulokseen.

Esimies:

- ❖ Oletko ottanut selvää alaistesi motiiviperustoista? Entä tiedostatko omat motiiviperustasi? Miten psykologiset perustarpeet painottuvat eri ihmisten kohdalla?
- ❖ Millaisissa tilanteissa kohtaat alaisiasi aidosti? Miten osoitat, että olet kiinnostunut heistä yksilöinä?
- ❖ Listaa paperille keinoja, joilla voit olla tukemassa motivaatiota. Esimerksiki kiittäminen hyvästä työstä, onnistumisten vahvistaminen palautteella tai vahvuuksien huomioiminen voivat tukea työntekijän motivaatiota. Laita lista itsellesi näkyville muistuttamaan sinua.

Pohtikaa porukalla:

- ❖ Pohtikaa yksin, sekä jakakaa ajatuksia porukalla siitä, miten koette psykologiset perustarpeet. Tiedostamalla omat psykologiset tarpeet ja niiden painotukset, on mahdollista löytää työstä ne asiat, jotka innostavat ja ajavat eteenpäin.
 - Vapaaehtoisuus: esim. Koemmeko organisaation arvot ja päämäärät omiksemme? Miten arvoja ja päämääriä voisi tuoda lähemmäs jokaista työntekijää?
 - Kyvykkyys: esim. Onko työtehtävien haastavuudessa tasapaino, jotta oman osaamisen voi tuoda esiin? Tarvitsenko haastavampia tehtäviä?
 - Yhteisöllisyys: esim. Miten työyhteisössämme on huomioitu yhteishenki, vuorovaikutus ja keskinäinen arvostus?
 - Tarkoitus: esim. Miten koetaan työn merkityksellisyys? Teenkö työtä, joka merkitsee jotain minulle?



Pohdittavaksi yksilötasolla ja porukalla:

Käykää ensin jokainen erikseen läpi muutamia kysymyksiä liittyen innostuksen lähteisiin, innostuksen synnyttämiin tunteisiin ja vaikutuksiin. Pohtikaa myös miten innostusta voisi lisätä. Kokoontukaa sitten pohtimaan ja jakamaan aiheesta porukalla.

Innostuksen lähteet:

- ❖ Tunnen olevani eniten innoissani, kun...?
- ❖ Mitkä asiat synnyttävät innostuksen ja ilon kokemuksia työssä?

Innostuksen herättämät tunteet:

- ❖ Mitä tunnet kehossa?
- ❖ Miten innostus vaikuttaa toimintaasi?
- ❖ Millaisia ajatuksia innostus herättää?

Innostuksen vaikutukset:

- ❖ Työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen?
- ❖ Keskittymiseen työhön?
- ❖ Työn laatuun?
- ❖ Luovuuteen?
- ❖ Itseluottamukseen?
- ❖ Kehittymiseen työssä?
- ❖ Hyvinvointiin?

Innostuksen lisääminen:

- ❖ Millaista tukea tarvitsisit siihen, että kokisit työsi innostavammaksi?
- ❖ Millaista apua toivoisit esimieheltä innostuksen löytämiseen?
 - ❖ Millaiset tavoitteet innostaisivat meitä tiiminä?
- ❖ Millaiseksi työyhteisökulttuurimme voisi muodostua innostuksen kautta?

Lähteet

- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum. Helsinki.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Tammi. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Talentum. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Helsinki.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Helsinki.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Tiililä, M. 2016. Innostu onnistumaan – yhdessä! Kauppakamari. Helsinki.
- Työterveyslaitos 2017. Toimiva työyhteisö. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>.