

Tiina Kallinen & Pauliina Paukkeri

Johtajuuden ja työhyvinvoinnin vahvistaminen ohjatun keskustelun avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden Koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.11.2017

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Tiina Kallinen ja Pauliina Paukkeri Johtajuuden ja työhyvinvoinnin vahvistaminen ohjatun keskustelun avulla. 60 sivua + 1 liite 6.11.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Ohjaaja	Lehtori Anne-Mari Raivio
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ohjattujen keskustelutyöpajojen avulla voidaan vahvistaa esimiesten johtajuutta ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimi Suomen suurin finanssiryhmä OP. Varsinaisten viiden keskustelutyöpajan järjestämisen lisäksi opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten sekä haastattelututkimuksen avulla luotiin malli ohjatuista keskustelutyöpajoista, joita voidaan hyödyntää OP Ryhmän esimiesten valmennuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui johtajuuden, työhyvinvoinnin ja ohjatun keskustelun käsitteiden avulla. Teoreettisesta viitekehyksestä nostettiin lisäksi esille viisi ajankohtaista teemaa (esimiestyö ja työhyvinvointi, oman työhyvinvoinnin edistäminen, esimiehen työyhteisötaidot, oman työn hallinta ja johtamisen merkitys), joiden ympärille rakennettiin myös varsinaiset keskustelutyöpajat. Lähdemateriaalina hyödynnettiin aihealueiden tuoretta kirjallisuutta ja artikkeleita. Lisäksi kysyttiin sosiaalisessa mediassa, mitä eri alojen työntekijät kokevat johtajuuden syvimmän olemuksen olevan.</p> <p>Opinnäytetyö noudatti toimintatutkimuksen rakennetta ja lähestymistapana käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin keskustelutyöpajoista saaduista palautteista ja projektin jälkeen toteutettujen teemahaastatteluiden tuloksista. Aineiston analyysissa nousi esille, että esimiehet kokevat keskustelun tärkeäksi keinoksi vahvistaa työhyvinvointia ja johtajuutta. Yhteiset keskustelut koetaan erityisen tärkeiksi muutostilanteissa. Esimiehet kokivat, että ohjattu keskustelu auttoi heitä kehittymään johtajina ja työpajoista he saivat konkreettisia työkaluja oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Analyysissa nousi lisäksi esille, että keskustelutyöpajoihin osallistuneet esimiehet aikoivat hyödyntää ohjatun keskustelun menetelmiä omassa johtamistyössään. Haastattelujen perusteella havaittiin, että keskustelujen tulee olla ohjattuja ja ohjaajalla itsellään kiinnostus aiheeseen. Ohjaajan tärkeimmäksi tehtäväksi nousi ohjata ja johtaa keskustelua, sekä luoda sille raamit.</p> <p>Alkuperäisen tavoitteen mukaisesti opinnäytetyöprojektissä kehitettiin myös ohjattujen keskustelutyöpajojen malli OP Ryhmän käyttöön. Mallin voidaan katsoa olevan luotettava ja täyttävän tarkoituksensa. Opinnäytetyön tärkeimmäksi oivallukseksi voidaan nostaa ohjatun keskustelun olevan erinomainen tapa vahvistaa esimiestyötä, sillä keskustelujen avulla kollegat toimivat voimavarana toisilleen. Hyviä käytänteitä jakamalla selvittää paremmin myös muutostilanteista.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, johtajuus, esimiestyö, ohjattu keskustelu, vuorovaikutus, fasilitointi

Authors Title Number of Pages Date	Tiina Kallinen & Pauliina Paukkeri Improving leadership skills and wellbeing at work by facilitated discussion. 60 pages + 1 appendice 6 Nov 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Anne-Mari Raivio, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to investigate how facilitated discussion workshops can be used to improve supervisors' leadership skills and wellbeing at work. OP Group, the largest company in the finance sector, was selected as a target company for the thesis. In addition to organizing the actual five discussion workshops, the theoretical framework of the thesis and participant interviews were used to create a model for facilitated discussion workshops that can be utilized in leadership coaching in the OP Group.</p> <p>The theoretical framework for the thesis was formed from the theories of leadership, work-wellbeing and the principles of facilitated discussion. Five topical themes were highlighted from the theoretical framework: leadership and wellbeing at work; improving personal work wellbeing; the work community skills of a manager, the meaning of leadership and a personal work management. The facilitated discussion workshops were built around these themes. The thesis follows the structure of action research and uses the approach of qualitative research method. The research material was collected from feedback from the discussion workshops and from the results of the theme interviews conducted after the project.</p> <p>The analysis of the material showed that the managers experienced discussion as an important method to strengthen their well-being at work and leadership. Joint discussions were considered particularly important in changes. The managers experienced that the facilitated discussions helped them to develop themselves as managers. Moreover, the analysis showed that the managers involved in the discussion workshops were going to use the methods of facilitated discussions in their own management work. Based on the interviews, it was important that the discussions were facilitated and the facilitator was interested in the subject. The facilitator's most important task was to guide and lead the discussion.</p> <p>Using the framework of action research and the feedback from the workshops, a model of facilitated discussion workshops was developed according to the original aim of the project. The model can be considered as reliable and fulfilling its purpose. The most important finding of the thesis was that facilitated discussion was an excellent way of strengthening managerial work, because conversations help colleagues serve as a resource for each other. By sharing best practices, change situations can be handled better, and the communal feeling helps managers identify their own strengths in leadership and management.</p>	
Keywords	well-being at work, management, leadership, facilitated discussion, interaction, facilitation

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön rakenne	4
1.2	Kohdeyritys	4
1.3	Esimiestyön kehittämisen nykytila OP Ryhmässä	5
1.4	Työn tavoite ja aiheen rajaukset	5
1.5	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	6
2	Johtajuus ja työhyvinvointi	7
2.1	Esimiestyö ja työhyvinvointi	9
2.2	Oman työhyvinvoinnin edistäminen	12
2.2.1	Palautuminen	13
2.2.2	Itsetuntemuksen kehittäminen	15
2.2.3	Työstä nauttiminen	16
2.3	Esimiehen työyhteisötaidot	17
2.3.1	Asenne	18
2.3.2	Palautteen merkitys	18
2.3.3	Kuuntelemisen taito	19
2.3.4	Vuorovaikutustaidot	20
2.4	Oman työn hallinta	23
2.4.1	Ajankäyttö	23
2.4.2	Työmäärä	24
2.5	Johtamisen merkitys	26
3	Ohjattu keskustelu kehittämisen menetelmänä	28
3.1	Dialogi	30
3.2	Työnohjaus	31
3.3	Reflektio	31
3.4	Fasilitointi	32
3.5	Mentorointi	34
4	Työn toteutus	35
5	Tulokset	37
5.1	Keskustelutyöpajat	38

5.1.1	Ensimmäinen työpaja – Erinomainen ja hyvinvoiva esimies	39
5.1.2	Toinen työpaja – Oman työhyvinvoinnin edistäminen	41
5.1.3	Kolmas työpaja – Esimiehen työyhteisötaidot	43
5.1.4	Neljäs työpaja – Oman työn hallinta	45
5.1.5	Viides työpaja – Johtajuuden syvin olemus	48
5.2	Haastattelun tulokset	50
5.2.1	Työhyvinvoinnin vahvistaminen ohjatun keskustelun avulla	51
5.2.2	Johtajuuden vahvistaminen keskustelun avulla	52
5.2.3	Ohjattu keskustelu esimiestyön kehittämisen menetelmänä	53
5.2.4	Keskustelun käytännöt	54
5.2.5	Ohjaajan rooli keskustelussa	55
6	Yhteenveto	55
7	Johtopäätökset	56
7.1	Toimintatutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti	57
7.2	Pohdinta ja jatkokehitys	59
	Lähteet	63
	Liitteet	
	Liite 1. Malli ohjattujen keskustelutyöpajojen järjestämiseen johtajuuden ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi (ei julkaista).	

1 Johdanto

Opinnäytetyömme aihe on työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistaminen ohjatun keskustelun avulla OP Ryhmässä. Erilaisissa tutkimuksissa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa on ollut esillä, miten johtajuus on kriisissä, ja miten ihmiset voivat pahoin työpaikoillaan huonon tai puutteellisen johtajuuden vuoksi. On selvää, että esimiehen rooli on merkittävä työyhteisössä. Annetaanko esimiehille tänä päivänä kuitenkin riittävästi tilaa pitkäjänteiseen kehittymiseen ja oman johtajuuden löytämiseen?

Halu kehittyä ja halu kehittää omaa organisaatiota olivat lähtökohdat tämän opinnäytetyön tekemiselle. Organisaatioiden kehittämisellä tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä, joita organisaatiossa tehdään työntekijöiden ja organisaatioyksiköiden välisen yhteistoiminnan lisäämiseksi. Organisaation kehittämisen tavanomainen lähestymistapa on tarkastella kehittämistä kahdesta suunnasta. Teknostruktuurallisessa lähestymistavassa tekniikka ja organisaatorakenteet ovat päähuomiossa, kun taas inhimillis-prosessuaalisessa lähestymistavassa, jota me tässä työssämme hyödynnämme, keskeinen sisältö on ihmisissä ja päämäärien saavuttamista edistävissä prosesseissa. (Kauhanen 2010, 29.)

Tulevaisuudessa johtajalta edellytetään moninaisuuden ymmärtämistä, taitoa ratkoa ristiriitoja ja innostaa. Jokaisen erinomaisen esimiehen tulisi osata johtaa alaisiaan, mutta erityisesti itseään. (Manka & Manka 2016, 24.) Mitä enemmän toimintoja digitalisoidaan, sitä enemmän tarvitaan ihmistä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Finanssiala on huimassa digitaalisessa murroksessa. Näkemyksemme mukaan vuorovaikutuksen, aidon läsnäolon ja vertaistuen merkitys korostuu esimiestyön kehittämisessä. Tästä syystä halusimme tehdä opinnäytetyön, joka tukee esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta myös muutostilanteessa. OP Ryhmän strategia on muuttua perinteisestä finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi. Uusi strategia on valtava muutos koko ryhmälle ja edellyttää onnistuakseen vahvaa johtajuutta ja hyvinvoivia esimiehiä.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, miten ohjatulla keskustelulla voidaan vahvistaa esimiesten johtajuutta ja työhyvinvointia. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin ohjatun keskustelun malli, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää OP Ryhmän esimiesten valmennuksessa. Työmme toimeksiantaja oli OP Ryhmä.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme ensimmäisessä luvussa avataan työn taustat ja määritellään työn tavoitteet. Tämän jälkeen seuraa työn teoreettinen viitekehys, jossa ensimmäisenä esittelemme johtajuuden ja työhyvinvoinnin ympärille keräämämme aineiston (luku 2). Seuraavaksi käsitellään ohjatun keskustelun teoriaa (luku 3), jonka avulla rakensimme varsinaiset keskustelutyöpajat. Neljännessä luvussa kuvaillaan työn toteutus, joka noudatti toimintatutkimuksen rakennetta. Seuraavaksi avataan työn tulokset (luku 5), jossa kuvaillaan yksityiskohtaisesti kunkin työpajan sisältö ja havainnot. Lisäksi viidennessä luvussa analysoidaan esimiehille toteutettujen teemahaastatteluiden tuloksia. Haastatteluista saatujen tulosten ja keskustelutyöpajojen havaintojen pohjalta syntyi malli ohjatuista keskustelutyöpajoista OP Ryhmän käyttöön (luku 6). Työn viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, arvioidaan työn luotettavuus, sekä kuvataan jatkokehitysmahdollisuudet (luku 7).

1.2 Kohdeyritys

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka muodostavat 180 jäsenosuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän pääjohtaja on tällä hetkellä Reijo Karhinen ja maaliskuusta 2018 alkaen johtajaksi vaihtuu Timo Ritakallio. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen sekä varallisuudenhoitoon. OP:n perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.

OP Ryhmän strategiseksi tavoitteeksi on kirjattu muuttuminen askel kerrallaan pelkästä finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla säilyy vahva finanssiosaaminen. Asiakaskokemusta kehitetään vastaamaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeita palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Liiketoimintaa laajennetaan ensimmäisessä vaiheessa lisäämällä muun muassa kulkemiseen liittyviä palveluita sekä terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaa. Tällä hetkellä OP Ryhmällä on sairaalat Helsingissä, Tampereella, Oulussa ja Kuopiossa. (OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, joka tarkoittaa sillä olevaa kaksoisroolia. Liiketoiminnan keskiössä on asiakas, jonka taloudellista menestymistä kehitetään yhdessä tekemällä ja menestys jaetaan kaikkien kesken. Osuustoiminnallisuus tarkoittaa myös sitä, että OP Ryhmällä on yhteiskunnallinen vastuu ja toiminnalla on vahva arvopohja. OP:n arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. OP Ryhmässä työskenteli vuonna 2016 noin 12 000 työntekijää. (OP Ryhmä 2017.)

1.3 Esimiestyön kehittämisen nykytila OP Ryhmässä

OP Ryhmässä kehitetään esimiestyötä monella eri tapaa. Erilaiset koulutukset, omaehtoiset opinnot ja kurssit tukevat esimiesten tekemää työtä. Esimiesten hyvinvointiin liittyviin asioihin on voinut paneutua kahdenkeskisissä keskusteluissa oman esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluja järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja lisäksi esimiehet ovat saaneet tukea työterveyshuollon kautta. Vapaamuotoisemmat, syvällisemmät keskustelut ovat olleet lähinnä jokaisen esimiehen oman aktiivisuuden varassa. Lisäksi on ollut tarjolla työnohjausta, joka on toteutettu ryhmätyönohjausena noin viiden henkilön osallistujajoukolla. Työnohjaus on dialogia esimiehen perustehtävästä, ja tavoitteena on oppia oppimaan omista kokemuksista. Se on syvällistä oman itsen ja työn pohdintaa. (Nummelin 2007, 133–135.)

Esimiehet kaipaavat vertaistukea ja keskustelua kollegoiden kanssa. Kollegoiden kanssa käytäville, hieman epävirallisemmille työhyvinvointia ja johtajuutta vahvistaville keskusteluille ei ole järjestynyt riittävästi aikaa, joten esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta tulee vahvistaa ja tukea. Tämän tutkimusongelman myötä haluamme selvittää tässä opinnäytetyössä, miten ohjattu keskustelu toimii kehittämisen menetelmänä esimiestyön ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa.

1.4 Työn tavoite ja aiheen rajaukset

Opinnäytetyömme tavoitteena on vahvistaa ohjatun keskustelun avulla esimiesten johtajuutta ja työhyvinvointia. Tämän projektin tavoitteena on järjestää esimiesten keskustelutyöpajat, mutta myös tuottaa malli työhyvinvointia ja johtajuutta tukevista keskustelutyöpajoista OP Ryhmälle. Toiveemme on, että mallia voisi hyödyntää

laajemminkin ryhmässä, tai kenties jopa laajentaa OP Ryhmän liiketoimintaa mallin avulla. Koska työnohjauksesta on saatu hyviä kokemuksia ja esimiehet ovat kokeneet työnohjauksen hyödylliseksi, olemme päätyneet valitsemaan juuri ohjatun keskustelun työhyvinvoinnin sekä johtajuuden vahvistamisen menetelmäksi. Keskustelutyöpajat muistuttavat pitkälti työnohjausta, mutta emme tarkastele teemoja tietyn ongelman kautta, vaan keskitymme vahvistamaan tieteellisten näkökulmien kautta omaa työhyvinvointia ja johtajuutta. Keskustelua ohjataan ja tuetaan muun muassa erilaisia fasilitointimenetelmiä hyödyntäen.

Opinnäytetyömme noudattaa toimintatutkimuksen rakennetta. Toimintatutkimus on yksi kehittämistutkimuksen muoto, jossa tavallisesti tutkimuskohteena ovat sosiaaliset ilmiöt ja ihmiset. Toimintatutkimuksen avulla pyritään tekemään muutos käytännön toiminnan kautta ja jossa tutkija osallistuu itse muutoksen tekemiseen. Toimintatutkimukseen sisältyy aina myös tutkimusosuus. (Kananen 2012, 37–38.) Työskentelemme molemmat kohdeyrityksessä ja tutkimukseen osallistujat ovat kollegoitamme.

Opinnäytetyömme muodostuu neljästä seuraavasta pääosasta toimintatutkimuksen perusrakennetta noudattaen:

- Teoria työhyvinvoinnista ja johtajuudesta, sekä ohjatusta keskustelusta kehittämisen menetelmänä
- Keskustelutyöpajojen toteutus
- Haastattelu osallistujille
- Malli ohjattujen keskustelutyöpajojen toteuttamiseen.

OP Ryhmän henkilöstöjohtajan toiveesta rajasimme työn tässä vaiheessa koskemaan OP Helsingin konttorinjohtajaa. Seitsemän konttorinjohtajaa valikoituivat keskustelutyöpajoihin ilmoittautumisjärjestyksessä. Haastattelut toteutettiin keskustelutyöpajoihin osallistuneille esimiehille. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rajasimme keskeisten käsitteiden ja niiden pohjalta syntyneiden teemojen kautta.

1.5 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyömme rakentuu kolmen suuren käsitteen varaan, jotka ovat työhyvinvointi, johtajuus sekä ohjattu keskustelu johtajuuden ja työhyvinvoinnin vahvistajana. Teoriaosuudessa työhyvinvoinnin sekä johtajuuden käsitteet nivoutuvat yhteen ja

toistuvat jokaisessa luvussa. Ohjattua keskustelua olemme lähestyneet erityisesti työnohjauksen, fasilitoinnin sekä mentoroinnin alakäsitteiden kautta.

Tutustuimme tuoreisiin tieteellisiin lähdemateriaaleihin käyttäen haussa edellä mainittuja käsitteitä, joiden pohjalta valikoituivat viisi ajankohtaista teemaa syvällisempään teoreettiseen viitekehykseen. Ajankohtaisen tieteellisen lähdemateriaalin lisäksi valitsemamme teemat ovat nousseet esiin myös niissä monissa keskusteluissa, joita olemme käyneet valmentajina ja esimiehinä työssämme. Teemat ovat seuraavat:

- Esimiestyö ja työhyvinvointi
- Oman työhyvinvoinnin edistäminen
- Esimiehen työyhteisötaidot
- Oman työn hallinta
- Johtamisen merkitys.

2 Johtajuus ja työhyvinvointi

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta ohjatun keskustelun avulla, olemme nostaneet työhyvinvoinnin ja johtajuuden käsitteiden tarkastelun tärkeäksi osaksi työn teoreettista viitekehystä. Tässä kappaleessa pureudumme yksityiskohtaisemmin viiteen aiemmin esille nostamaamme teemaan (esimiestyö ja työhyvinvointi, oman työhyvinvoinnin edistäminen, esimiehen työyhteisötaidot, oman työn hallinta ja johtamisen merkitys), joiden ympärille varsinaiset työpajat rakennettiin. Teoreettista viitekehysten hyödynnettiin muun muassa osana työpajojen alustuksista.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluvat kaikki ne tekijät, joista organisaatioissa syntyy hyvinvointia. Liikuntasetelit, kehityskeskustelut, työkyöpäivät ja ilmapiiritutkimukset ovat yksittäisiä näkyviä asioita, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää ja mitata. (Kehusmaa 2011, 11.) Kuitenkin työhyvinvointi on paljon muutakin. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen arkisempaan muotoon, sellaiseen, jota voi mitata. Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja mukavaa sekä työolot suotuisat. Työympäristö on turvallinen sekä työyhteisö tukee työtä ja siellä vallitsee hyvinvoiva ilmapiiri. (Työterveyslaitos 2017.)

Jouni Luukkala määrittelee työhyvinvoinnin olevan yksinkertaisesti ilmaistuna sitä, että ihminen ja työ ovat sopusoinnussa keskenään. Sopusoinnulla viitataan siihen, että työn sisältö ja vaatavuus ovat yhtä työntekijän kiinnostuksen sekä taitojen kanssa. (Luukkala 2011, 19.) Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen käsite, ja psykologisesti tarkasteltuna tunneperäinen asia (Luukkala 2011, 32). Työhyvinvointi on työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, myös johtamista ja töiden suunnittelua siten, että siitä hyötyvät sekä organisaatio että yksilöt. Organisaatioiden tuleekin kehittää näitä samanaikaisesti saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin pohja luodaan ammattitaidon ja työkyvyn kehittämisen kautta. Näiden asioiden eteen on myös jatkuvasti tehtävä töitä. (Kauhanen 2010, 201.)

Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen. Esimies motivoi, ei manipuloi. (Luukkala 2011, 255.) Positiivisen johtajuuden tunnusmerkkejä ovat, että johtaja on näkyvä ja läsnä. Hän on hyvä kuuntelija. Hyvällä johtajalla on rohkeutta nostaa mieltä vaivaava asia esille ja hakea ratkaisua syylistämättä ketään. Hyvä johtaja on kiinnostunut kuuntelemaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asioista ja kannustaa ottamaan esiin ongelmakohtia ratkaisua etsien. Hän on myös palautteen antaja. Johtajan tehtävänä on viedä asioita eteenpäin yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja seisoa omilla jaloillaan perustellessaan päätöksiä. Hän ottaa siten täyden vastuun tehdyistä päätöksistä. Hyvä johtaja tunnustaa myös tietämättömyytensä ja ottaa asioista selvää, jonka jälkeen voi siirtää vastuuta seuraavassa vaiheessa työntekijöille. Esimies johtaa siis sekä asioita että ihmisiä. (Luukkala 2011, 256–264.)

Johtajuus ei ole ominaisuus. Se on tapaa katsoa eteenpäin, hyödyntää työyhteisössä olevaa osaamista, ja tehdä päätöksiä. Johtamista voi tehdä yksin ja rakentaa suuntaa kontrolloimalla ja säännöillä, mutta pidemmälle ja helpommin pääsee tekemällä yhteistyötä. Yhteistyötä ovat kysyminen, kuunteleminen, neuvotteleminen ja tutkiminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 131.) Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajana kehitytään oman tiimin sekä verkoston kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustaidot ovat sekä tapa johtamiseen, että keino oppimiseen. Johtaminen on tehtävä, jossa näkee omalla työllä olevan vaikutuksen. Siitä voi ja saa nauttia. (Kuusela 2013, 199.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastelemme työhyvinvointia ja johtajuutta syvällisemmin. Ensimmäinen alaluku johdattelee meidät sen äärelle, mitä esimiestyö ja työhyvinvointi ovat. Toisessa alaluvussa käsittelemme oman työhyvinvoinnin edistämistä ja kolmannessa alaluvussa pohdimme esimiehen työyhteisötaitoja. Neljännessä

alaluvussa paneudutaan oman työn hallintaan, kun taas viidennessä alaluvussa syvennetään johtamisen merkitystä muuttuvassa työelämässä.

2.1 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyviä malleja ja johtamisen menetelmiä on kehitetty vuosikymmenien, jopa vuosisatojen ajan ja organisaatioiden henkistä hyvinvointia on pyritty edistämään monin eri keinoin. Kun koko yhteiskunta on kohdannut rajuja muutoksia, organisaatiot eivät ole seurailleet niitä vaan enimmäkseen toimineet muutoksen kärjessä. Organisaatioelämää kuvaakin jatkuva ja kiihtyvä muutosnopeus ja monimutkaistuminen, jolla on väistämättä vaikutuksia organisaatioissa työskenteleviin yksittäisiin työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa. (Juuti & Vuorela, 7–9.)

Kuten edellä mainittiin, nykyistä organisaatioelämää kuvaa hyvin muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Tiedämme, että jos aiomme menestyä, on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti. Tiedämme myös, että toimintaa on koko ajan tehostettava ja nopeutettava. Lisäksi asiat on tehtävä entistä taloudellisemmin. Tämä voi heijastua aika ajoin organisaation sisäiseen tunnelmaan ja vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin heikentävästi ja huolta aiheuttaen. Pärjääjiä ovat ne, jotka kykenevät koko ajan uudistumaan ja kehittämään toimintojaan. Innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut tärkeä kilpailutekijä. (Juuti & Vuorela, 8–10.)

Stressi ja työuupumus ovat nykyajan ilmiöitä. Tutkimustulosten mukaan yli puolella työssä käyvästä väestöstä on jonkinlaisen työuupumuksen oireita. Varsinaisesta työuupumuksesta, jolla tarkoitetaan jatkuvan stressin, väsymyksen ja kyynisyyden yhdistelmää, kärsii noin kymmenesosa työssä käyvästä väestöstä. Työelämän uupumus on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana ja on seurausta niistä nopeista muutoksista, joita työelämä on kohdannut. Vaikka työelämää ja hyvinvointia on kehitetty ja siihen kiinnitetään jatkuvasti huomiota, työskentelytavat eivät ole muuttuneet yhtä nopeasti kuin globaalin maailmantalouteen sopeutuva organisaatioelämä erilaisin teknillisin välinein. (Juuti & Vuorela 2002, 10.)

Työhyvinvoinnista puhutaan monella eri tapaa. Siitä voidaan käyttää ilmaisuja työtyytyväisyys, työn ilo, työn imu, sitoutuneisuus, ammattilypeys ja kutsumus. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa rakentuvan kolmesta elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Työhyvinvoinnin ytimessä on siis osaaminen, jolla

tarkoitetaan työntekijällä olevaa hallinnan tunnetta. Hallinnan tunne tuo tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Osaaminen on myös silloin tasapainossa, kun työntekijän ei tarvitse miettiä, selviytyykö hän riittävän hyvin tehtävistään. (Luukkala 2011, 31.) Oppimista tulee myös johtaa. Ilman oppimisen johtamista, tunnetta olla tärkeä ja merkityksellinen sekä kehittyvä, ei yritys ole kyllin kilpailukykyinen ja työntekijä hyvinvoiva.

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat uudenlaista osaamista, joita voi kutsua myöskin metataidoiksi. Näitä tärkeitä taitoja ovat muun muassa sosiaalinen älykkyys, johtamis- ja elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö ja innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. Tuorein aivotutkimus onneksemme lupaa, että elastiset ja joustavat aivomme pystyvät oppimaan koko elämämme ajan. Suurimmat oppimisen esteet näyttäisivät olevan ihmisten omien korvien välissä tai organisaatiokulttuurien uskomuksissa. (Manka & Manka 2016, 24.) Työhyvinvointi ei ole epämääräistä ja sattumanvaraista. Se on jokaisena työpäivänä tehtäviä valintoja ja uuden oppimista. Marja-Liisa Mankan sanoin: ”On ajateltava ääneen ja uskallettava puhua. Valittamisen sijaan tarvitsemme toimintaa ja tekoja.” (Manka 2008, 288.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Siitä ei ole haittaa, jos vaatimukset ylittävät voimavaramme ja osaamisemme hetkellisesti. Mutta vaikka olisi kuinka hyvä esimies ja vahvoista aineksista rakennettu, jossakin vaiheessa raja tulee väistämättä vastaan. Väsymyksen ilmaantuessa tulee muistaa pitää tauko ja levätä. Sosiaalinen tuki on myös tärkeää. Erityisesti omalta esimieheltä saama tuki koetaan yleensä merkittäväksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Optimaalinen työkokemus liittyy työn imuun, jolloin työ innostaa meitä ja haluamme sitoutua siihen pidemmäksi aikaa. Positiivisessa tilassa koemme työn sujuvan mallikkaasti ja ajan rientävän. (Luukkala 2011, 32.)

Hyvän esimiestyön tunnusmerkkejä ovat, että esimies on näkyvä ja läsnä. Hän on hyvä kuuntelija. Esimiehellä on rohkeutta nostaa mieltä vaivaava asia esille ja hakea ratkaisua syyllistämättä ketään. Hyvä esimies on kiinnostunut kuuntelemaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asioista ja kannustaa ottamaan esiin ongelmakohtia ratkaisua etsien. Hän on myös palautteen antaja, joka vie asioita eteenpäin yhteistyössä työntekijöiden kanssa sekä seisoo omilla jaloillaan perustellessaan päätöksiä. Hän ottaa siten täyden vastuun tehdyistä päätöksistä. Hyvä esimies tunnustaa myös tietämättömyytensä ja ottaa

asioista selvää, jonka jälkeen voi siirtää vastuuta seuraavassa vaiheessa työntekijöille. Esimies johtaa siis sekä asioita että ihmisiä. (Luukkala 2011, 256–264.)

Muutosjohtamisen taidot korostuvat tänä päivänä. Esimiehen tulee olla itse sitoutunut muutoksen puolesta ja antaa muille vahva pohja toimia muutosta edistävällä ja vaativalla tavalla. Hänen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu pitää työntekijät ajan tasalla ja tiedottaa muutoksista. Esimies antaa mahdollisuuden työntekijöiden sulatella muutosta, keskustella siitä heidän kanssaan ja antaa myös muutosta vastustavien tulla kuulluksi. (Luukkala 2011, 267.)

Esimiehen tulee pitää työntekijöiden ohella huolta myös itsestään, tehdä itselle mieluisia asioita, keskustella kollegojen kanssa tai hyödyntää esimerkiksi työnohjausta vaativissa tilanteissa (Manka & Manka 2016, 23). Ajattelemme, että esimies toimii ikään kuin työntekijöiden peilinä ja heijastelee omien johdettaviensa hyvinvointia. Kun esimies voi hyvin, on työntekijöillä edellytykset voida työssään hyvin. Mutta jos esimiestyö ei ole kunnossa, se heijastuu väistämättä myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Tulevaisuudessa johtamistyössä edellytetään moninaisuuden ymmärtämistä, taitoa ratkoa ristiriitoja ja innostaa. Jokaisen erinomaisen esimiehen tulisi osata johtaa alaisiaan, mutta erityisesti itseään. (Manka & Manka 2016, 24.) Hyvällä itsetuntemuksella on siis tärkeä rooli organisaatiokulttuurin rakentumiselle sekä sen ytimessä olevien arvojen näkymiselle. Kun johtaja arvostaa sekä itseään, että muita, pystyy hän antamaan vastuuta ja valtaa sopivassa suhteessa alaisillesi ja hänet koetaan luotettavana. (Kehusmaa 2011, 119.) Suomalainen arvotutkija Martti Puohiniemi kuvaa kirjassaan, että arvot luovan elämän perustan, jonka mukaan muokkautuu ihmisen toiminta, ajattelutapa, tavoitteet. Arvot kertovat myös ihmiselle sen mikä tuntuu oikealta ja väärältä. Arvot ovat suhteellisen pysyviä, jo lapsesta saakka opittuja ja näyttävät kestävän kohtuullisen muuttumattomina läpi elämän. (Puohiniemi 2002, 8–10.)

Arvot ovat osa ihmisen tietoista persoonallisuutta ja sen vuoksi mukana kaikessa, mitä ihminen tekee. Jokaisessa työpaikassa on arvot, osana yrityksen strategiaa. Arvoissa on kaksi komponenttia, tieto ja tunne. Tieto ohjaa valitsemaan oikean suunnan ja vasta tunne virittää halun päästä perille. Arvoihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa, joissa rutiineista ei ole apua. Arvot auttavat päätöksenteossa, mutta ohjaavat myös johtamisessa ja kaikessa työn tekemisessä. (Pohjanheimo 2012, 140–141.)

2.2 Oman työhyvinvoinnin edistäminen

Tässä luvussa käsitellään oman työhyvinvoinnin edistämistä palautumisen, itsetuntemuksen kehittämisen ja työstä nauttimisen näkökulmista. Työhyvinvointi on yksi keskeisimmistä puheenaiheista tämän päivän organisaatioissa, eikä suotta. Jokainen meistä haluaa olla onnellinen niin töissä, kuin elämässä yleensäkin. Työelämä elää tällä hetkellä muutoksen murroksessa – viestintäteknologian ja kehittyneiden kommunikaatiomenetelmien avulla töitä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Työhyvinvointia ei näin ollen voida enää ajatella pelkästään työnantajan vastuulla olevana asiana, vaan työhyvinvointi muodostuu myös yksilön omien valintojen ja toimintamallien pohjalta. (Manka & Manka 2016, 13–15; Virolainen 2012, 9.)

Työn ja kodin voimavaroja sekä omaa hyvinvointia voidaan ajatella kehämäisesti toimivana kokonaisuutena, jossa työ parhaimmillaan rikastuttaa vapaa-aikaa ja päinvastoin. Myönteiset kokemukset eri elämänalueilla peilautuvat myös muihin kehällä oleviin osa-alueisiin ja näin elämänlaatu kokonaisuudessaan paranee. (Manka & Manka 2016, 196.)

Stressi kuuluu jokaisen elämään. Parhaimmillaan stressi on positiivinen voimavara, sillä se valmistaa yksilöä huippusuoritukseen tai jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Stressi voi myös lisätä keskittymiskykyä ja parantaa suorituskkyä. Liiallisena annoksena stressi on taas haitallista, sillä se sotkee elimistön palautumisjärjestelmän ja johtaa pahimmillaan uupumukseen. Hurjimmat arviot väittävät stressin aiheuttavan jopa 80 prosenttia kaikista sairauksistamme. Koko Euroopan alueella mitattuna stressi on merkittävä psykososiaalinen kuormitustekijä. (Jokiniva 2012, 35; Manka 2015, 60.)

Meillä jokaisella on monenlaisia rooleja arjessa. Esimiehenä toimimisen lisäksi yksilön muita rooleja voivat olla vaikkapa vanhempi, puoliso tai aktiiviurheilija. Kun nämä roolit yhdistetään, kertyy arkeen valtavasti stressitekijöitä. Tästä seuraa ylikuormitustila, jonka voimakkuus vaihtelee kehossa. Uupumisen ehkäisemiseksi on opeteltava rentoutumista. (Jokiniva 2012, 35.) Tyypillisimpiä stressin aiheuttajia työssä ovat töiden uudelleenorganisointi ja epävarmuus, työtuntien liiallinen määrä ja kuormittavuus, epäsoviva käytös työpaikalla, tuen puute, oman roolin epäselvyys ja rajoittunut mahdollisuus päättää omista työtehtävistä. (Manka 2015, 62–63.)

Myös erilaiset ärsykkeet aiheuttavat aistijärjestelmässä fyysisen stressireaktion. Kun ihminen kohtaa esimerkiksi yllättävän äänen omassa työpisteessään, reagoi keho ärsykkeeseen. Aistijärjestelmä on keho lajittelemaan ääniä, tunteita tai vaikkapa tapahtumia sen perusteella, ovatko ne oikeasti vaarallisia vai eivät. Keho ei pysty valitsemaan, mihin stressiärsykkeeseen se reagoi. Liikenne, puhelin tai ohi kävelevä kollega ovat jokainen potentiaalisia uhkatekijöitä aistijärjestelmälle. (Jokiniva 2012, 35–36.) Lyhytaikainen stressi herättää elimistön toimimaan nopeasti. Toisaalta se myös siivittää meidät uskomattomiin voimanponnistuksiin. Jos sama hälytystila on kuitenkin päällä jatkuvasti, pitävät aivot koko ajan yllä stressihormonin tuotantoa ja elimistömme on jatkuvassa vireystilassa. (Manka 2007, 36.) Mitä enemmän arjessa on huomiota vaativia tapahtumia, sitä enemmän kehomme ikään kuin valmistuu leijonan hyökkäykseen. Stressin määrää pystytään kuitenkin hallitsemaan ja reaktioiden oireita purkamaan. Itsensä hoitamiseen on tärkeää keskittyä monella tasolla yhtäaikaaisesti ja vaalia omaa mieltään sopivalla lempeydellä. (Jokiniva 2012, 35–36.)

Työstä johtuva paine voidaan siis tulkita joko työhyvinvointia haastavaksi tai heikentäväksi. Haastava tilanne kääntyy yleensä positiiviseksi ja työntekijää kehittäväksi stressiksi, kun taas heikentävä paine luo esteitä saavuttamisen tielle. Tällöin meille alkaa kehittyä negatiivista stressiä. Tästä syystä työstä aiheutuvaa painetta olisi syytä osata käsitellä ja varmistaa sen positiivinen aspekti. Haastavan asiasta tekee sen, ettei negatiivista stressiä aina tunnisteta, sillä sen on taipumuksena kuormittaa hiljalleen. Keho alkaa kuitenkin näyttää merkkejä negatiivisesta stressistä; uni häiriintyy, mielialat vaihtelevat ja kehossa esiintyy erilaisia kiputiloja. (Manka 2016, 174–179.)

Yksinkertaisesti stressiä voidaan ajatella karkotettavan kolmella eri tavalla: tarkkaavaisuuden ja huomion suuntaamisella pois stressaavista tekijöistä, merkityssisältöjen muuttamisella positiivisemmaksi ja vuorovaikutussuhteiden kääntämisellä ratkaisukeskeisemmäksi. (Manka 2016, 174–179.) Useisiin negatiivista stressiä aiheuttaviin asioihin on jopa suhteellisen helppoa löytää ratkaisukeinoja, eivätkä ne edes välttämättä maksa mitään.

2.2.1 Palautuminen

Työtä voidaan verrata urheilusuoritukseen; molemmat vievät energiaa ja vaativat näin ollen myös palautumista. Ihmisten palautumistarve on yksilöllistä, jotkut tarvitsevat enemmän elpymistä, kuin toiset. Palautumista voivat estää esimerkiksi työn

rakenteelliset ominaisuudet ja vaatavuudet, kuten työviikon pituus ja työtehtävien määrä. Myös henkiset voimavarat, kuten sosiaalinen ympäristö ja työhön sitoutuminen, voivat verottaa työstä palautumista. Väistämättä palautumiseen vaikuttavat myös kotiolo, kuten esimerkiksi perhetilanne, vapaa-ajan määrä ja uni. Työn voimavarojen lisäämisen ohella tulisikin kiinnittää huomiota vapaa-ajan ja kotiolojen mahdollisuuksiin toimia palautumisen lähteenä. (Manka & Manka 2016, 194–195.)

Palautumisongelmat lisäävät työuupumuksen riskiä. Irrottautuminen työstä on tärkeää myös sen ollessa mukavaa. Palautumisteorian mukaan elimistöllä on käytössään rauhoittumisjärjestelmä, joka toimii päinvastoin, kuin stressireaktio. Rauhoittumisjärjestelmä voidaan aktivoida esimerkiksi hieronnan ja kosketuksen avulla, jolloin kehoon vapautuu oksitosiinihormonia. Oksitosiini laskee verenpainetta, pienentää stressihormonin määrää ja laskee sydämen sykettä. Kosketuksen lisäksi rauhoittumisjärjestelmä aktivoituu ihmisellä myös erilaisissa rauhoittavissa ja rentouttavissa tilanteissa. (Manka & Manka 2016, 47.)

Uupunut esimies on poissaoleva esimies. Kun työyhteisö seilaa ilman esimiestä, alkavat työntekijät oireilla ja huolehtia siitä, mihin suutaan ollaan menossa. Esimiehen innottomuus ja apatia alkavat kaivertaa myös työntekijöiden työmoraalia ja tarmoa. (Järvinen 2012, 145.) Vapaa-ajan ja työn raja hämärtyy nykypäivänä väistämättä. Tämä ei ole kuitenkaan välttämättä huono asia, sillä työpaikan käytännöillä pystytään vaikuttamaan siihen, miten koemme tilanteen. Inhimillinen kohtelu takaa vastavuoroisuuden; kun työpaikka joustaa, on yksilökin valmis vastavuoroisesti joustamaan. (Manka 2007, 32.)

Työpaikalla kehon rauhoittumisjärjestelmää voi aktivoida esimerkiksi istahtamalla tuolille pariin minuuttia ja rentoutumalla syvään hengitellen. Kahvi- ja lounastauot ovat syytä suunnitella ja pitää niistä kiinni, samoin vapaapäivät ja lomat. Informaatiotulvan taltuttamiseksi on syytä pohtia myös informaation järkevää hyödyntämistä; työtä ei kannata keskeyttää jokaiseen sähköpostin kilahdukseen. Yksikanavaiset aivot eivät kykene tehokkaasti keskittymään moneen asiaan kerrallaan. Vapaa-ajan käytön osalta on syytä pohtia, mikä toiminta irrottaa ajatukset parhaiten työstä ja mitkä ovat välttämättömät edellytykset rentoutumiselle. Myös elämäntapoja on syytä puntaroida – ovatko ne palautumista tukevia ja terveellisiä? Vapaa-aikaan kannattaa lisätä energiaa nostattavia aktiviteetteja ja elpymistä edistäviä toimintoja. (Manka & Manka 2016, 196–197.)

Erityisen tärkeitä tekijöitä jaksamisen kannalta ovat liikunta ja uni. Erityisesti liikkumattomuuden voidaan todeta olevan uusi uhka kansanterveydellemme; vietämme valvellaoloajastamme suurimman osan istualtaan. Vain neljännes meistä täyttää terveysliikuntasuosituksen. (Manka 2015, 197–199.) Useasti stressaantunut henkilö valitsee liikuntamuodoiksi kaikista rankimmat lajit, kuten esimerkiksi juoksulenkit tai ankarat ryhmäliikuntatunnit. Stressaantunut hermosto kaipaa kuitenkin rauhoittumista ja pehmeää liikuntaa, kuten esimerkiksi lempeitä joogia ja kävelylenkkejä. Rentoutumista ei voi suorittaa, vaan se tapahtuu itsestään silloin kun sitä vähiten odottaa. (Jokiniva 2012, 67.)

Aikuinen ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemästä yhdeksään tuntia unta palautuakseen. Unen määrän lisäksi myös unen laatu vaikuttaa, sillä syvä uni on palauttavinta. Yöunia voidaan parantaa rauhoittamalla nukkumaan menoa edeltävä parituntinen, liikkumalla ja ulkoilemalla, lopettamalla työnteko tarpeeksi aikaisin ja sulkemalla elektroniset laitteet viimeistään tuntia ennen nukkumaanmenoa. Makuuhuone kannattaa rauhoittaa nukkumiselle ja pimittää se yön ajaksi. Asiantuntijat suosittelevat myös mahdollisimman säännöllistä unirytmää. (Manka 2015, 197; Jokiniva 2012, 108.)

2.2.2 Itsetuntemuksen kehittäminen

Esimiestyössä ihmisen persoonan eri ominaisuudet ja puolet laitetaan koetukselle varsinkin itsetunnon suhteen. Matkalla tapahtuu useita epäonnistumisia – ihmiset eivät käyttäydy esimiehen toivomalla tavalla, asiat eivät suju suunnitellusti ja esimies kokee turhautuneisuutta. Välillä myös koetaan, että esimiehen tulisi olla yli-ihminen eri suunnilta kohdistuvien ristikkäisten odotusten takia. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan hyvää itsetuntoa. Itsetunnossa on kyse siitä, miten ihminen luottaa itseensä, miten hän hyväksyy heikkoutensa ja miten hän arvostaa itseään. Myös kokemus oman elämän tärkeydestä ja ainutkertaisuudesta peilautuu yksilön itsetuntoon. Karkeasti voidaan todeta, että esimiehen kokiessa enemmän hyviä, kuin huonoja ominaisuuksia, on hänellä hyvä itsetunto. (Järvinen 2013, 45–46.)

Ihmisyteen kuuluu kipuilu omanarvontunteen kanssa, kuten myös jatkuva kehittyminen. Psykologi Heli Heiskanen liittää hyvään itsetuntoon itsensä arvostamisen lisäksi myös muiden arvostamisen; yksilöllä ei tulisi olla tarvetta kilpailla ja vertailla itseään muihin.

Hyvän itsetunnon omaavan henkilön maailma ei kaadu epäonnistumiseen tai pettymyksiin, vaan hän pääsee niistä helpommin yli. Itsetuntoa voidaan harjoittaa ja kehittää tietoisesti tutustumalla itseensä ja ottamalla vastuuta omasta kehityksestä. Yksilön kannattaa Heiskasen mukaan myös pohtia, mistä asioista hän on kiitollinen ja korostaa mieleissään omia hyviä puolia ja vahvuuksia. Itseään tulisi kohdella kuin rakasta ystävää; antamalla tukea ja kannustusta ja tuntemalla rakkautta. (Heiskanen 2015.)

Hyvä itsetunto edellyttää itsetuntemusta. Oma persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi kykyyn johtaa ja persoonallisuutta on vaikea muuttaa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö esimies voisi kehittää ja muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään. Itsetuntemuksen avulla esimies oppii ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käytöstään. Paremman itsetuntemuksen avulla esimies pystyy välttämään liian hätiköidyt tai tunnevaltaiset reaktiot. (Järvinen 2013, 69.) Työyhteisöjen kouluttaja Raija Salmimies korostaa, että itsetuntemuksen lisäämisen myötä esimies pystyy säätelämään toimintaansa entistä tietoisemmin ja harkitummin. Itsetuntemuksen avulla esimies pystyy myös refleктоimaan omaa toimintaansa paremmin ja lisäämään omaa psyykkistä energiaansa. (Salmimaa 2008, 217.)

Mia Jokiniva nostaa esille itsensä johtamisen taidoissa myös kognitiivisen kolmion teorian, joka perustuu sille, että käsikirjoitamme itse pitkälti oman elämämme ajatuksiemme, tunteidemme ja suhtautumistapojemme pohjalta. Ihmisillä on usein taipumus sadatella, latistaa ja aliarvioida itseään. Sisäinen ääni lyttää ja ajaa itsetuntoa alas. Kielteisellä sisäisellä puheella on paljon valtaa ja ajatukset vaikuttavat myös ihmisen tunteisiin ja tunteet taas takaisin ajatuksiin. (Jokiniva 2012, 97–99.) Myös hyvinvointivalmentaja Eevi Minkkinen kertoo törmänneensä usein ankariin ja vaativiin sisäisiin vaatimuksiin, joita ihmisillä on tapana kohdistaa sekä itseensä että muihin. Halutaan kenties olla fiksumpia, parempia, rasvattomampia ja vetävämpiä, jotta kelvattaisiin. Etsitään siis hyväksyntää. Minkkinen kannustaa pohtimaan, ovatko vaatimukset realistisia vai voitaisiinko niistä kenties välillä luopua. (Minkkinen 2015.)

2.2.3 Työstä nauttiminen

Vielä tänäkin päivänä on hämmästyttävän yleistä tehdä työtä, josta ei nautita. Energiaa ja resursseja käytetään työhön, joka tuo mukanaan huonoja tunnetiloja. Rutiineja pyöritetään kyllästyneesti ja odotetaan eläkeikää, jolloin oikea elämä alkaa. Tyytymättömyys tuntuu ahdistuksen tunnetilana, joka pakottaa miettimään, mitä

muutoksia yksilö elämältään haluaa. Tällaisessa risteyskohdassa elämään kannattaa etsiä sisältöä omien vahvuuksien kautta. (Salmimies 2008, 23.) Pienillä nyansseilla samasta olisi kuitenkin mahdollisuus saada irti enemmän iloa. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän onnistumisiin ja kiittää muita ja itseään useammin. Kiitollisuus korreloi ihmisen onnellisuuteen - mitä enemmän kiitollisuutta, sitä enemmän onnellisuutta. Loppujen lopuksi hyvinvoinnissa on kysymys hyveistä, näin on ollut jo satojen vuosien ajan. (Furman & Rubanovitsch 2014, 197–198.)

Työhyvinvoinnin konsultti ja valmentaja Seija Milicevivic on haastanut meitä pohtimaan myös omaa ajattelutapaamme; miksi puhumme niin harvoin työnilosta? Mediassa esillä ovat lähinnä työn aiheuttamat ongelmat ja keskustelu painottuu tätä myöten lähinnä työn haittapuoliin. Kun näkökulmaa muutetaan hieman, alkaakin työelämästä nousemaan esille myös positiivisia puolia. Työ tuo mukanaan ammattitaidon kehittymistä, oppimista, onnistumista ja parhaimmillaan myös yhteisöllisyyttä. Milicevivic toteaa, että meidän on puhuttava enemmän onnistumisista ja innostumisesta. Tätä myötä saamme enemmän energiaa, joka auttaa meitä myös ratkaisemaan työssämme olevia ongelmia yhdessä. (Milicevivic 2015.)

2.3 Esimiehen työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot ovat yksi johtamisen kulmakivistä – vietämmehän suuren osan käytettävissä olevasta ajasta työpaikallamme, ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tästä syystä käsittelemme seuraavaksi esimiehen työyhteisötaitoja; omaa asennetta, palautteenantokykyä ja vuorovaikutustaitoja.

Työyhteisötaidot ovat perustaitoja; teemme meille osoitetun perustehtävämme ja huolehdimme osaamisestamme. Kiittäminen ja tervehtiminen tuntuvat itsestäänselvyyksiltä, mutta ovatko ne sitä? Autamme toisia, arvostamme toisen tekemää työtä, teemme aktiivisesti yhteistyötä ja huolehdimme työpaikan viihtyvyydestä. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös erilaisten mielipiteiden ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi, palautteen antaminen ja pyytäminen, sekä myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka & Manka 2016, 148–149.)

Kaikki tarvitsevat työyhteisötaitoja, niin alaiset kuin myös esimiehet. Arvostavaa ja toista ihmistä kunnioittavaa käyttäytymistä odotetaan kaikilta työntekijöiltä missä tahansa tehtävässä. Esimies on kuitenkin omassa tehtävässään eräänlainen roolimalli, joten ei

ole merkityksetöntä mieltä, miten viestiä rakentavasti ja reilusti. Kirsti Kehusmaan mukaan työyhteisötaidot ovat ne valmiudet, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työpaikalla. Näitä ovat hänen mukaansa muun muassa aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, vuorovaikutustaidot, toisten huomioon otto ja ymmärrys yksikön kokonaisuudesta, sekä positiivinen ja rakentava asenne. (Kehusmaa 2011, 179.) Lisäisimme näiden lueteltujen asioiden joukkoon luottamuksen. Luottamus itseen sekä toisiin ihmisiin mahdollistaa työyhteisötaitojen toteutumisen.

2.3.1 Asenne

Harvoin tulemme ajatelleeksi, miten asenteemme välittyy työyhteisötaitoissamme. Asenteella tarkoitetaan yksinkertaisesti mielipidettä. Suhtaudummeko positiivisesti vai kielteisesti johonkin kohteeseen, ihmiseen tai ideaan? Suhtautumistavoilla on tärkeä rooli, koska ne auttavat meitä tekemään päätöksiä, joita varsinkin esimiestyössä voi joutua tekemään hyvinkin nopeasti. (Suoninen & co 2010, 250.) Esa Pohjanheimo kuvaa kirjassaan Sosiaalipsykologiaa johtajille asenteiden olevan tapaamme havaita ja hahmottaa ympäristöämme. Asenteet ovat konkreettisempia käsityksiä, helpommin tulkittavissa olevia kuin arvot. Jos arvoja on muutamia kymmeniä, asenteita on paljon enemmän. On sanottu, että jokaisella ihmisellä on jopa tuhansia asenteita. (Pohjanheimo 2012, 161.)

Asiallinen ja neutraali suhtautuminen asioihin mahdollistaa asioiden eteenpäin viemisen sekä kehittämisen, kun taas lannistaminen syrjäyttää ja rajaa. Kannustamisen avulla työntekijä voi nousta työssään aivan uudelle tasolle. (Kuusela 2013, 51.) Miten saada aikaan kannustava vaikutus esimerkiksi tavatessa käytävällä, palaverissa kun keskustelu uhkaa venyä, tai silloin kun alainen tulee kertomaan kehittämis ehdotuksen tai antamaan palautetta? Kannustaminen on tietoisista kuuntelua ja reagoimista kuultuun. Se on sitä, että on kiinnostunut mitä kuulee, sekä valmiutta ja halua kuulla lisää. Kannustaminen on tilan antamista toisen mielipiteille ja houkuttelua ajattelemaan. Kannustaminen mahdollistaa luottamuksen ilmapiirin ja hyvän työskentelyn edellytykset. Se edellyttää sekä rohkaisevaa puhetta että positiivisia tekoja. (Kuusela 2013, 46.)

2.3.2 Palautteen merkitys

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat yksi työyhteisötaitojen muoto. Palaute liittyy olennaisena osana työhön ja perustehtäväämmä. Se auttaa suuntaamaan työn tekemisen fokuksen siihen, johon kukin työntekijä on palkattu, eli toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Palaute auttaa työssä kehittymiseen ja motivoi ponnistelemaan tavoitteiden eteen. (Nummelin 2007, 88.) Aika usein kuulemme, että annamme tai saamme palautetta liian vähän, eikä vähiten positiivista palautetta. Ihmisen perustarve on tulla kuulluksi, nähdyksi ja kokea itsensä merkitykselliseksi, joten voisimmeko antaa palautetta enemmän?

Korjaavan palautteen antaminen on haastavaa. Suurin dilemma piilee siinä, miten työntekijä kokee palautteen ja millä tavalla hän reagoi siihen. Kukin tulkitsee ja kokee asiat omalla tavallaan. Vaikka korjaavan palautteen esittäisi hyvässä hengessä, hyvin valmistautuen ja linkittäen sen perustehtävään sekä sovittuihin pelisääntöihin, palautteen saaja voi kokea sen loukkaavaksi tai kenties vihastuu kuullessaan siitä. Työntekijän tunnepurkaukset ovat kuitenkin paljon pienempi paha, kuin se, että esimies ei uskalla ottaa korjattavia asioita esille. Esimiehen ollessa työntekijästä huolissaan tai jopa ahdistunut, kertoo se siitä, että esimies aidosti välittää työntekijöistään. Esimiehen tehtävä on etsiä ja löytää yhdessä työntekijän kanssa ratkaisut ainoastaan työn tekemiseen liittyviin asioihin. (Nummelin 2007, 89–90.)

Jos työntekijän henkilökohtaiset ongelmat heijastuvat työn tekemiseen, on esimiehen velvollisuus nostaa nekin esille ja kannustaa työntekijää hakemaan itselleen tukea ja apua esimerkiksi työterveyspalveluiden kautta. Yksi hyvä keino helpottaa haastavien tilanteiden hoitamista, on ennakoida niitä valmiiksi ja sopia yhteisistä pelisäännöistä. Esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä on hyvä selvittää työntekijältä, miten hän toivoisi hänelle annettavan palautetta. Tarpeen tullen esimies voi viitata työntekijän kanssa yhdessä sovittuun tapaan palautteen antamisesta ja näin yhteinen keskustelu voi edetä rennommin ja hyvässä hengessä. Tällöin myös palautteen antaminen ja vastaanottaminenkin voi tuntua helpommalta. (Nummelin 2007, 90.) Kun itse saa palautetta, sen voi ottaa vastaan lahjana ja pohtia, mikä oli tuttua ja mikä yllätti (Kuusela 2013, 197). Mielestämme kiitos ja onnistumisen sanallinen huomiointi ovat tärkeitä. Emmehän unohda hymyä, positiivisen jopa itsestään selviltä tuntuvia asioiden ääneen sanomista, tai työntekijän aitoa kuuntelemista uuden toimintamallin löytämiseksi?

2.3.3 Kuuntelemisen taito

Jotta työntekijät voivat ja erityisesti haluavat kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta, on heille osoitettava heidän arvonsa. Sen voi tehdä kunnioittamalla, kysymällä ja erityisesti kuuntelemalla. (Nummelin 2007, 137.) Kuuntelemalla alaisiaan johtaja haluaa oppia heistä ja heiltä, ja osoittaa myös kiinnostusta alaisilleen. Jotta johtaja voi ymmärtää alaisiaan ja tietää mitä ja miten alainen työtänsä tekee, ei ole muuta vaihtoehtoa kuin kuunnella. Ja kuunnella aktiivisesti. Kuuntelemisen merkitys on kirjattu jopa työturvallisuuslakiin työyhteisöjen toimintaa ja työhyvinvointia tukeviin säädöksiin. (Työturvallisuuslaki 738/2002; 10.)

Kuunteleminen on vaativa vuorovaikutuksen osa. Se on aktiivista sanoman vastaanottamista ja päätämme itse, kuuntelemmeko vai emme. Vaikeusasteeltaan kuuntelemisen voisi rinnastaa puhumiseen. Hyvä kuuntelija ymmärtää kuuliensa, osaa tehdä tulkintoja kuulemastaan, pystyy referoimaan kuulemaansa, sekä tekemään sen perusteella johtopäätöksiä. Hyvä kuuntelija mukautuu keskusteluun myös nonverbaalisin keinoin: nyökkäämällä, katsomalla ja osoittamalla keskittyvänsä tilanteeseen. Hän osaa poimia kuulemastaan olennaisen, haluaa ymmärtää puhujaa, ja tietää miksi kuuntelee. Hän ymmärtää myös oman vireystilansa ja asenteensa, joka väistämättä heijastuu vuorovaikutukseen. Aito kuunteleminen mitataan oikeastaan vasta siinä vaiheessa, kun sen pohjalta pitäisi tehdä ratkaisuja tai päätöksiä. (Vuorovaikutus – puhumista ja kuuntelemista. 2002.) Uskomme, että kiinnittämällä huomioon siihen, missä suhteessa puhuu ja kuuntelee, voi viestiä viisaasti ja tällöin työyhteisössä on sijaa luottamuksen ilmapiirille.

2.3.4 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista. Jotta esimies voi olla tasapuolinen, ja ymmärtää keskusteluissa toisen kertoma sanoma juuri niin kuin kertoja on sen tarkoittanut, on tärkeää oppia ymmärtämään ihmisten erilaisia tapoja ajatella. Työyhteisöjen kehittämistyössä, kuten esimerkiksi keskusteluissa, käsitteitä etsimällä ja nimeämällä pystytään hahmottamaan entistä paremmin erilaisten ihmisten ajattelua. Se on mahdollisuus, joka vie kehitystyötä eteenpäin huomioiden näkökulmien moninaisuuden, ja joka voi mahdollistaa yhteistä ymmärryksen löytymisen. (Mönkkönen & Roos 2010, 48.) Jos ei ymmärrä toisen ihmisen tapaa ajatella ja sanoittaa ajatuksiaan, on vaikeaa löytää yhteinen ymmärrys ja viedä keskustelua eteenpäin haluttuun suuntaan.

Psykoterapeutti Maaret Kallio puhuu paljon vuorovaikutuksen tärkeydestä. Peilaamme itseämme suhteessa toisiin ja kasvamme toisten ihmisten yhteydessä. Hän kuvaa vuorovaikutusta tennisotteluksi, jossa molemmilla pelaajilla on yhtä tärkeä rooli. Molempien pelaajien tapa lyödä vaikuttaa pallon liikkeeseen ja siihen, miten peli etenee. Kaksi viisasta pelaajaa, jotka myötäilevät toinen toisensa pelitapaa, saavat pelin kulkemaan kuin voimakas eteenpäin soliseva virta. (Kallio 2016, 153.) Työntekijän taitoa on olla osana työyhteisöä kaikkine tehtävineen ja ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta. Työntekijän tulee ymmärtää, mitä tarkoittaa työyhteisön jäsenenä oleminen. Pelkkä työtehtävän tekeminen ei riitä, vaan jokaisen tulisi pyrkiä kehittämään omaa työtään ja jakaa omia taitoja ja oppeja myös muille. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.)

Jokainen työntekijä tuo vuorovaikutustilanteeseensa itsensä sellaisena kuin on tai mieltää olevansa. Vuorovaikutuksessa kohtaavat erilaiset tarinat, kulttuurit, arvot, uskomukset ja käsitykset, jotka kullekin työntekijälle on totta. Näemme asiat yksilöllisesti hankkimamme koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Tieteellisessä tarkastelussa voidaan nähdä paljonkin eroja erilaisissa ajatteluissa. Luonnontieteellinen ja humanistinen ajattelutapa eroavat toisistaan, kuten myös esimerkiksi ihmistieteellisen ja insinööritieteellisen ajattelutavan välillä nähdään selkeitä eroja. Tapoja jaotella persoonallisuuksia ja ajattelutapoja on todella paljon. Mönkkönen & Roos jaottelevat erilaiset näkökulmat kolmeksi erilaiseksi logiikaksi, johon voimme ymmärrystämme rakentaa. Nämä ovat numeeris-tekninen logiikka, psykologinen logiikka ja suhteiden logiikka. Nämä käsitteet voivat auttaa meitä hahmottamaan ja tunnistamaan ihmisten erilaisia ajattelutapoja, joihin väistämättä työpaikallammekin törmäämme. Yhtäältä teemme niiden perusteella valintoja, arvotamme asioita jostakin tietystä näkökulmasta, toisaalta pidämme epätarkoituksenmukaisena jotakin toista näkökulmaa. Logiikalla tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, miten suhtaudumme asioihin ja mihin kiinnitämme huomiota. Erilaisia logiikkoja tarkastellessa on tärkeää huomioida, mihin tilanteeseen sopii mikäkin logiikka ja miten eri logiikkoja voi hyödyntää erilaisten ilmiöiden tarkastelussa. (Mönkkönen & Roos 2010,45–46.)

Numeeris-tekninen logiikka on insinöörilogiikaksikin kutsuttu käsite, jolla tarkoitetaan ihmisen etsivän loogisia yhteyksiä, halua kehittää konkreettisia työkaluja, tutkia niiden toimivuutta käytännöllisin ja teknisin keinoin. Logiikka perustuu faktojen käsittelyyn, jossa tieto nähdään yleisesti hyväksyttävänä ja totena riippumatta siitä, kuka sitä tulkitsee. Jos asioita katsotaan pelkällä numeeris-teknisellä logiikalla, jossa nähdään

asioiden olevan aina kiinnitettynä järjestelmällisesti toiseen, saattaa jäädä huomiotta ihmisen käyttäytymisen moninaisuus. Ihminen kun ei aina toimikaan loogisesti, vaan toiminta saattaa olla hyvinkin ristiriitaista. (Mönkkönen & Roos 2010, 51.)

Suhteiden logiikalla tarkoitetaan ihmisten välissä olevia asioita. Siihen kuuluu ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteisöjen toimintakulttuurissa olevat asiat, sosiaalinen identiteetti ja tilanteiden dynamiikka. Keskeistä on selvittää, mitä tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 63.) Suhteiden logiikassa osaaminen nähdään syntyvän ihmisten välisessä sosiaalisissa tilanteissa. Kiinnostus nähdä yhteistoiminta, innovaatiot, keskustelu ja osaaminen sosiaalisissa suhteissa on tärkeää. Suhteiden logiikan ansa piilee siinä, että saatamme ylikuormittaa esimerkiksi työtilanteessa keskittymällä liiaksi toisten viesteihin ja tulkintoihin, kun tärkeää olisi keskittyä erityisesti itse työtehtäviin. (Mönkkönen & Roos 2010, 65.) Suhteiden logiikkaa tarvitaan erityisesti siinä, miten työssä uusi toimintamalli saadaan jalkautettua koko työyhteisöä tukeväksi toimintakulttuuriksi. (Mönkkönen & Roos 2010, 68.)

Psykologinen logiikka lienee numeeris-teknisen ja suhteiden logiikan välimaastossa, jossa tarkastelun kohteena on yksilö ja psykologiset tulkinnat. Psykologisessa logiikassa katsomme asioita ihmisen henkilökohtaisten motiivien ja personallisuuden sekä yksilöllisen oppimisprosessin näkökulmasta. Psykologista logiikkaa käytetään erityisesti ihmissuhdetyön ammattilaisten keskuudessa, mutta myös johtajuuden sekä soveltuvuuden arvioinnin tarkastelussa. (Mönkkönen & Roos 2010, 58.)

Parhaimmillaan psykologinen logiikka avaa näkemään ihmisen tietoisena toimijana kokemuksineen ja ajatuksineen, mutta myöskin sen, että ihminen on keskeneräinen, haavoittuva ja ristiriitainen. Tämän perusteella johtajuus saa pehmeämmän sävyn ja jonka perusteella voisi tulkita, ettei oikein hyvää johtajaa voisi olla olemassakaan. Johtaminen kun ei ole yksilösuoritus. (Mönkkönen & Roos 2010, 61.)

Jokaisella esimiehellä on vahvuutensa ja ensisijainen tapa toimia ja suhtautua asioihin. Sari Kuusela pelkistää edellä mainitut logiikat arkisempaan muotoon. jossa esimiesten vuorovaikutustapojen ääripäät ovat löydettävissä. Joku esimies pitää tärkeänä asemaansa ja vaikuttamismahdollisuuksia, joku toinen taas näkee yhteistyön ja osallistamisen tärkeimpänä. Ohjaavassa tyyliässä esimiehelle ovat tärkeitä ohjeet ja tavoitteet, kun taas osallistavassa tyyliässä painottuvat alaisten osallistaminen päätöksentekoon sekä avoin kuunteleminen alaistensa mielipiteisiin. Osallistava tyyli on

epäsuoraa ja osallistavaa. Ohjaavassa tyyliissä korostuvat suoruus ja ohjaavuus. (Kuusela 2013, 165–166.)

Työyhteisöissä tulee olla tilaa erilaisille logiikoille ja vuorovaikutustyyliille. Niin myös hyvä johtaja käyttää niitä ja löytää tarvittavan vaikuttamisen tyylin tai logiikan tilanteen vaatimalla tavalla. Esimiestyössä tarvitaan sekä ohjaavaa tyyliä että vahvaa osallistamista. Ohjaaminen varmistaa, että jokainen suorittaa perustehtävänsä tehokkaasti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja osallistamisen avulla työyhteisö toimii yhdessä, jossa jokainen ottaa vastuun omasta tekemisestään. (Kuusela 2013, 166.)

2.4 Oman työn hallinta

Tässä luvussa paneudutaan oman työn hallinnan tunteeseen, jonka Marja-Liisa ja Marjut Manka nostavat yhdeksi olennaiseksi työhyvinvoinnin lähteeksi. Lyhykäisyydessään työn hallinnan voidaan todeta tarkoittavan sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa omaan työtahtiinsa ja työtehtäviinsä. Työn hallinnan tunne liittyy siis itsenäisyyden, vallan ja vapauden tunteisiin. Jotta työtehtävät tarjoavat kaipaamaamme tyydytystä, on meidän koettava olevamme oman työmme herra. (Manka & Manka 2016, 28, 107.) Myös Leena Mattila ja Minna Pääkkönen nostavat vaikuttamisen mahdollisuudet esille yhtenä osana henkistä hyvinvointia, joka on keskeinen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Heidän mukaansa vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön lisäävät työn mielekkyyttä ja samalla myös työn tuottavuutta ja organisaation kilpailukykyä. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5.) Seuraavissa alaluvuissa käsittelemme syvemmin ajankäyttöä ja työmäärää, jotka vaikuttavat hallinnan tunteeseen.

2.4.1 Ajankäyttö

Länsimaisessa yhteiskunnassa työelämään on hiljattain hiipinyt uusi ilmiö, nimittäin kiire. Informaatiotulva, aikataulut ja nopeutunut viestintä ovat tehneet meistä ajan vankeja. Kiire rasittaa kehoamme ja aiheuttaa stressiä, sillä enää kaikki ei olekaan hallinnassa ja omassa vallassa. (Furman & Rubanovitsch 2014, 189.) Meistä on myös tullut täydellisyys tavoittelijoita – ikään kuin täydellinen olisi uusi normaali. Meidän tulisi olla täydellisiä kaikilla elämän osa-alueilla samanaikaisesti; niin vanhempana, töissä, kuin

puolisonakin. Täydellisyys luo kahlitsevaa kiirettä, joka kuormittaa ja kapeuttaa katsetta. (Kallio 2016, 23–24.)

Kiireen syntymisellä on lähestulkoon aina samanlainen peruskaava: olemme suunnitelleet ajankäyttöemme ja yhtäkkiä jotain yllättävää tapahtuu. Joudumme ehkäpä jättämään suunnitellun työtehtävän tekemättä ja kun tämä ilmiö toistuu muutaman kerran, meillä onkin jo kasa tekemättömiä tehtäviä tekemättä. Elimistö tulkitsee tämän tilanteen uhaksi ja keho virittäytyy liikaa. (Furman & Rubanovitsch 2014, 189.) Suuri virittyneisyys yhdistettynä vähäiseen mielihyvään aiheuttaa meille stressiä, joillekin myös työholismia. Stressi aiheuttaa myös ahdistuneisuutta ja pitentyessään johtaa myös työuupumuksen riskiin. (Manka 2015, 34.)

Puolet suomalaisista tekee normaalia työviikkoa, pituudeltaan noin 30 – 40 tuntia. Johtaja asiantuntijatehtävissä toimivilla henkilöillä raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy kuitenkin usein. Johtavassa asemassa toimivat henkilöt saattavat tehdä yli kymmentuntisia työpäiviä pitkään, jolloin palautumisjaksot jäävät liian lyhyiksi. (Furman & Rubanovitsch 2014, 190.) Etätyö on tuonut mukanaan uudenlaisen tavan työn tekemiseen; halutessaan työ seuraa meitä myös tiiviisti kotiin. Käytössä oleva aika on väkisinkin rajattu ja emme voi tehdä kaikkea haluamaamme samaan aikaan. Kiire ei hajaannu kalenteriin tasaisesti.

Työtehtävien tulisi korreloida työlle asetettuja tavoitteita, ja ajallisesti tulisi panostaa eniten työtehtäviin, jotka ohjaavat kohti haluttujen tavoitteiden saavuttamista. Suuremmissa mittakaavassa tavoitteiden tulisi olla yhteydessä myös organisaatiotason tavoitteisiin. (Harward Business Review; Align Your Time Management with Your Goals 2014.) Esimiehen on kyettävä priorisoimaan omat avaintehtävänsä. Tavoitteita tukevien avaintehtävien valinnassa ja priorisoinnissa on kyse kyvystä asettaa vastualueen työt tärkeysjärjestykseen. Mikäli esimies ei kiinnitä huomiota työnsä prioriteetteihin, täyttävät monet vähäpitoiset tehtävät helposti työpäivän. Välillä esimies joutuu tekemään priorisoinnin osalta oletuksia; tällöin on luotettava omaan ja tiimin osaamiseen ja intuitioon. (Juuti 2016, 54–55.)

2.4.2 Työmäärä

Esimiestyöstä tulee johtamista vasta, kun esimies saa vastualueellaan olevat henkilöt tekemään hyvää yhteistyötä ja pyrkimään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tällaisen toiminnan mahdollistamiseksi tarvitaan luottamusta esimieheen, organisaatioon ja kollegoihin. Molemminpuolisen luottamuksen luominen vie aikaa ja vaatii panostusta. Asiaan panostaminen on kuitenkin kannattavaa, sillä luottamuksen ilmapiirin vallitessa esimiehen ei tarvitse vastata kaikesta itse. (Juuti 2016, 37–38.) Johtaminen on suurilta osin ihmissuhteiden synnyttämistä, syventämistä ja niiden hallintaa. Menestyvänä johtajana esimiehen tulee pystyä vaikuttamaan myönteisesti ihmissuhteiden laatuun. Jokainen tiimin jäsen näkee ympäröivän maailman ainutlaatuisesti, jolloin esimieheltä vaaditaan sekä itsetuntemusta että ihmistuntemusta ymmärtääkseen näiden erilaisten näkemysten rikkautta. (Ajanko 2016, 27–28.)

Mitä luottamuksella tarkoitetaan? Yksiselitteistä määritelmää termille ei ole olemassa, mutta yleisellä tasolla luottamus voidaan määritellä uskomukseksi siitä, että henkilö tai yksikkö toimii sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti. Luottamus peilaa aina tulevaisuuteen, mutta siihen liittyy myös petetyksi tulemisen riski. Jokaisen esimiehen on syytä pohtia kohdaltaan, miten ansaita työntekijöidensä luottamus ja ylläpitää sitä. (Aarnikoivu 2016, 23.)

Luottamuksen ansainnut esimies on toimintatavoiltaan oikeudenmukainen ja eettinen. Esimies joutuu tekemään työssään erilaisia valintoja, välillä kipeitäkin sellaisia. Esimies voi joutua pohtimaan, noudattaako sokeasti johdon käskyjä vai valitako eettisesti ja oikeudenmukaisesti parhaan ratkaisun kaikkien osapuolten kannalta. Vaikka tilanteet ovat ajoittain vaikeita ja vaativat esimieheltä työtä, kannattaa pyrkiä toteuttamaan näistä kahdesta vaihtoehdosta jälkimmäistä. (Juuti 2016, 38–39.) Välillä esimiehellä herää kenties kateuden, vihan, pettymyksen ja ahdistuksenkin tunteita. Ne on suotavat itselleen. Kyse on loppupeleissä vain yhdestä tunteesta, yhdestä hetkestä. Negatiiviset tunteet ovat kuitenkin asioita, joista jokaisen meistä on huolehdittava asiallisoin keinoin. Ei ole reilua heittää niitä esimerkiksi työntekijän niskaan. (Kallio 2016, 104.)

Välillä rajan veto on hankalaa, mutta tällöin esimiehen on palattava miettimään omia arvojaan ja sitä, mihin hän haluaa työllään pyrkiä. Vain syvällinen pohdinta auttaa esimiestä rakentamaan periaatteita, joiden varaan laskea johtamistoimintaa. (Juuti 2016, 38–39.) Hyväksymällä erilaiset tunteet esimies saa tilaa toimia niiden kanssa. Tietoinen pysähtyminen hankalan tunteen äärelle auttaa esimiestä myös tekemään kyseiselle tunteelle toimenpiteitä. Tunteiden säätelytaidot ovat järjellistä ohjeistamista tehokkaampi keino vaikuttaa omaan mieleen. (Kallio 2016, 100–105.)

Delegointi on yksi esimiehen kriittisimmistä kyvyistä. Esimiehen perustehtävän voidaan ajatella olevan opettaa tiimiänsä ajattelemaan itse. Näin työpaikka ei kaadu esimiehen pitämään vapaapäivään tai kesälomaan. Moni meistä kertoo olevansa liian kiireinen delegoimaan – asiat hoituvat nopeammin itse tehtynä. Usein kuvittelemme myös tekevämme itse asiat paremmin. Kyseiset mallit johtavat kuitenkin esimiestyössä pitkittyneisiin työpäiviin ja väsymykseen. Esimiehen tulee pystyä tunnistamaan työntekijöidensä kyvyt ja luottaa niihin, sillä delegointi on osa kehitystyötä. (Gallo 2012.) Delegoinnin avulla kasvatetaan myös tiimin osaamista ja kykyä ottaa vastuuta asioista. Yhtä lailla kuin esimies itse, kaipaavat tiimin jäsenet työn hallinnan tunnetta.

2.5 Johtamisen merkitys

Tässä luvussa käsittelemme johtajuuden merkitystä. Toteutimme kaikille avoimen kyselyn LinkedInissä, jossa pyysimme vastaajia ottamaan kantaa siihen, mitä heille merkitsee johtajuuden syvin olemus ja mitä he näkevät sen olevan. Vastauksia saatiin niin työhyvinvoinnin, kuin johtamisenkin kehittäjiltä, kuten esimerkiksi sosiaalisessa mediassa paljon vaikuttavilta henkilöiltä Riitta Hyppäseltä ja Jukka Saksilta. Lisäksi kyselyyn vastasi myös asiantuntijaroolissa työskenteleviä johdettavia. Yhteenvedon vastauksista voidaan todeta johtajuuden olevan subjektiivinen käsite. Kuitenkin johtajuuden ytimessä näyttäisi olevan luottamuksen aikaansaaminen, joka edistää vuorovaikutusta ja strategian toteutumista. Luottamuksen syntymistä tukevat vastuunkantaminen, suunnannäyttäminen ja erityisesti avoin dialogi. Tästä syystä dialogia käsitellään vielä erikseen ohjatun keskustelun teoriaosuudessa.

Tulevaisuudessa toimimme verkostoissa ja organisaatiokeskeisyys madaltuu. Näin ollen sekä sisäisten että ulkoisten suhteiden hoitaminen korostuu. Erilainen toimintakulttuuri rakentuu vuorovaikutusosaamisen kautta ja johtamistyössä olevilla on suuri vastuu. (Mönkkönen & Roos 2010, 111.) Pitääkö rakastaa työtänsä menestyäkseen? Ratkaisevaa on, jaksako pinnistellä, tehdä asioita kurinalaisesti ja päättäväisesti ja uskoa itseensä. Innokkuudella, tahdolla ja kiinnostuksella voi tulla erinomaiseksi johtajaksi. Kukaan ei synny johtajaksi. Johtajana voi pärjätä hyvinkin erilaisilta persoonallisuuksiltaan olevat henkilöt. Ei ole kahta samanlaista johtajaa. Halu kehittyä, tulla ulos mukavuusalueeltaan ja ymmärtää itseään näyttäisi yhdistävän hyvin pärjääviä johtajia. (Larssen 2014, 136.) Mielestämme johtaminen on yksi organisaation tärkeä

tehtävä, jossa voi oppia. Johtajuus ei ole mielestämme ominaisuus, vaan tapaa katsoa eteenpäin, hyödyntää työyhteisössä olevaa osaamista, ja tehdä päätöksiä.

Nykypäivänä muutos on läsnä jatkuvasti ja muutosjohtamisen merkitys korostuu johtamisosaamisessa. Muutoksessa keskeiseksi teemaksi muodostuu dialogisuus, jossa tietoa rakennetaan yhteistyössä. Käsitykset johtajuudesta ja organisoitumisesta elävät jatkuvasti ja vanhenevat jo muutamassa vuodessa. Muutosjohtamisessa tärkeää ovat sekä luovuus ja dynaamisuus että jatkuvuus ja luottamus. Kuuselan tapaan voimme kysyä, onko organisaatio olemassa vain muuttuakseen vai onko sillä jokin muu olemassaolon tarkoitus? Uhkaako muutoksesta tulla perustehtävä? (Mönkkönen & Roos 2010, 127.)

Vahva johtajuus mitataan muutoksessa. Jotta muutos etenisi mahdollisimman sujuvasti, tulee ensimmäiseksi pohtia miksi muutos tehdään ja minkälaisia vaikutuksia sillä on organisaatiolle. Miksi kysymykseen vastaaminen ei tule olla pelkästään ylimmän johdon perusteluja muutostarpeelle, vaan toimivassa organisaatiossa ja johtamisprosessissa tarvitaan vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Yhteiset pohdinnat uhkakuvista ja mahdollisuuksista mahdollistavat sen, että useat muutokseen negatiivisesti suhtautuva voi ymmärtää muutoksen välttämättömyyden. (Mönkkönen & Roos 2010, 130.)

Kun muutostarpeelle on löytynyt syy ja tarve, on seuraavaksi kysyttävä, miten muutos tehdään, millä aikataululla ja resursseilla se tehdään? Mikä on kunkin osuus ja tehtävä muutoksessa? Erityisesti tässä vaiheessa keskijohdolla ja tiiminvetäjillä on tärkeä rooli. Liian usein kuulemme alaisilta, että muutoksesta viestitään aivan liian vähän. Keskijohdolla olevan vuorovaikutusosaamisen kautta muutos viedään käytäntöön. (Mönkkönen & Roos 2010, 130.) Kolmannessa vaiheessa kaikilla tulee olla käsitys siitä, miten muutos vaikuttaa kunkin työntekijän perustehtävään. Mikä toiminnassa muuttuu muutoksen jälkeen? Käytännössä kaikki nämä kolme vaihetta toteutuvat useimmiten samanaikaisesti. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa työntekijät mukaan muutosprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sitä helpommalla myös johto selviää muutoksessa. (Mönkkönen & Roos 2010, 131.)

Muutos on oppimista ja päinvastoin. Kun oppii jotakin uutta tai toisella tavalla, tapahtuu muutos. Esimiehenä on tärkeää auttaa omia johdettavia keskustelemalla yhdessä säännöllisesti. Tämä auttaa myös esimiestä hahmottamaan, missä vaiheessa hänen alaisensa ovat ryhmänä muutostilanteessa tai mikä on tilanne yksittäisen alaisen

kohdalla. Alaisilta saadut kommentit kertovat missä mennään. Yhteiset keskustelut motivoivat myös muutokseen ja lisäävät kunkin työntekijän omaa vastuuta muutoksessa. Tärkeää on, että muutoksessa tehdään aitoja käytännön toimia. Pelkät tavoitteet ja aikataulut eivät riitä. Olisi tärkeää, että jokainen työntekijä seuraisi omaa toimintaansa muutoksessa, ja saisi mahdollisuuden kertoa omista havainnoistaan yhteisissä keskusteluissa tai esimiehen kanssa kahden kesken. Tämä on yksi muutosta edistävä keino varmistaa, että muutos menee käytäntöön ja jokainen työntekijä sitoutuu omalta osaltaan siihen. Tärkeäksi muodostuu onnistumisten esiin nostaminen, kannustaminen, ja palautteen antaminen. Näin hyvistä tavoista muodostuu pikkuhiljaa uusi rutiini. (Kuusela 2013, 192–193.)

3 Ohjattu keskustelu kehittämisen menetelmänä

Halusimme lähteä tutkimaan ja tarkastelemaan, miten ohjattu keskustelu voisi toimia vertaistuen muotona. Ihmisten välinen aito vuorovaikutus ei synny täysin itsestään, vaan sen jalostaminen vie aikaa. Uskoimme vahvasti, että ohjatun keskustelun avulla saisimme esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta kehitettyä paremmin, kuin perinteisen kouluttamisen tai valmentamisen kautta. Lisäksi tarve vertaistuelle ja keskusteluille kollegoiden kanssa oli noussut esille myös esimiesten omasta toiveesta. Itse tulisimme ottamaan roolin keskustelun ohjaajina, sillä ohjauksen avulla keskustelu saadaan suunnattua ratkaisukeskeiseksi ja tavoitteeseen ohjautuvaksi.

Keskustelun saatetaan kuvitella olevan jäsen telemätöntä ajatusten virtaa, jolla ei ole suuntaa tai järjestystä. Keskusteluanalyttinen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että keskustelu on hyvinkin yksityiskohtaisesti jäsenneiltyä, järjestynyttä ja vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Keskustelelevassa vuorovaikutuksessa keskustelijat rakentavat yhteistä toimintaa ja myös yhteistä ymmärrystä keskustelutilanteesta. Keskustelun avulla ihmiset ilmaisevat sekä merkityksiä että luovat odotuksia siitä, miten toisten tulisi seuraavaksi tehdä. He myös vastaavat samalla toisten luomiin odotuksiin omalla toiminnallaan. (Stevanovic & Lindholma 2016, 158.)

Marja-Liisa Manka (2011, 115–116) nostaa esille vuorovaikutuksen ja keskustelun merkityksen. Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys synnyttävät työyhteisöön sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen kautta. Sosiaalinen pääoma auttaa Mankan mukaan työyhteisöä

saavuttamaan halutut tavoitteet ja vaikuttaa myös henkilöstön terveyteen. Mankan mukaan (2011, 121–122) työyhteisöissä tarvitaan erityisesti avointa vuorovaikutuskulttuuria luottamuksen ilmapiirin rakentamiseksi. Vuorovaikutuskulttuurin luomiseen tarvitaan panosta koko henkilökunnalta – osallistumista, sitoutumista ja harjoittelua.

Myös Tarja Nummelin (2007, 62–63) painottaa organisaation yhteisen ymmärryksen syntyvän keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla. Nummelin määrittelee nykypäivän organisaatiot ihmisten välisistä suhteista muodostuvina, kompleksisina verkostoina, joissa keskustelevan, kokemuksia jakavan ja kysyvän kulttuurin avulla on paremmat edellytykset menestyä. Organisaation on autettava henkilöstöä synnyttämään yhteisiä merkityksiä vuorovaikutuksen avulla. Nummelin (2007, 66–67) painottaa lisäksi, että mitä vähemmän työyhteisössä on aikaa yhteiselle keskustelulle, sitä kuormittavammasi työ koetaan. Kun keskustelulle varataan systemaattisesti aikaa, tuntuu puhuminen helpolta ja yhteenkuuluvuuden tunne henkilöstössä lisääntyy. Yhteistyön ja keskustelun avulla voidaan tuoda lisäarvoa työn tekemiselle ja luoda edellytykset organisaation oppimiselle ja kehittämiselle.

Yhdymme Mankan ja Nummelinin käsityksiin vuorovaikutuksen tärkeydestä ja tästä syystä valitsimme keskustelun työhyvinvoinnin ja johtamisen vahvistamisen menetelmäksi. Uskomme myös, että keskustelulla tulee olla ohjaaja, jotta vuorovaikutuksesta saadaan ratkaisukeskeistä ja tavoitteellista. Tältä pohjalta valitsimme tarkastelun kohteeksi juuri ohjatun keskustelun. Lähdimme liikkeelle lukemalla itsenäisesti lähdekirjallisuutta erilaisista vuorovaikutusmenetelmistä, joiden avulla voisimme rakentaa ohjatun keskustelun mallin. Molemmilla meistä on aiempaa taustaa kouluttajina ja valmentajina, joten hyödynsimme mallia ideoidessamme myös omaa kokemustamme. Päädyimme soveltamaan ja yhdistämään ohjattuihin keskustelutyöpajoihin elementtejä reflektoinnista, vertaismentoroinnista, työnohjauksesta ja fasilitoinnista. Lisäksi avoin dialogi kulkee ikään kuin kattomenetelmänä kaikkien edellä mainittujen rinnalla.

Dialogi liittyy tiiviisti vuorovaikutusosaamiseen ja valikoitui siitä syyksi yhdeksi ohjatun keskustelun käsitteeksi. Aito vuorovaikutus syntyy keskustelussa ja tällöin syntyy myös dialogia. Puhuimme aikaisemmin teoriaosuudessa itsetuntemuksen tärkeydestä. Itsetuntemusta voi vahvistaa reflektion avulla, jota käsittelemme myös yhdessä alaluvussa. Työnohjauksesta on peilattavissa malliimme kaksi yhtenäistä elementtiä –

ohjaaminen ja keskustelu. Tästä syystä paneudumme myös työnohjauksen käsitteeseen syvemmin.

Edellä mainittujen lisäksi fasilitointi valikoitui yhdeksi käsitteeksi ja omaksi alaluvukseen. Käytimme keskustelutyöpajoissa erilaisia fasilitointimenetelmiä keskustelun eteenpäin viemiseksi ja toimimme itse fasilitaattoreina, eli keskustelun ohjaajina. Viimeiseksi yksittäiseksi alaluvuksi valitsimme mentoroinnin. Mentorointi liittyy ohjattuun keskusteluun ja työpajoihimme siten, että keskustelutyöpajoissa esimiehet toimivat ikään kuin toinen toistensa mentoreina; jakaen kokemuksiaan, oppejaan ja hyviä toimintatapojaan muille. Näemme myös meidän ohjaajien täyttävän yksittäisiä elementtejä mentoroijan roolista.

3.1 Dialogi

Dialogin valittiin yhdeksi sovellettavaksi menetelmäksi vuorovaikutusosaamisen näkökulman kautta. Dialogi on vuoropuhelu, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja hahmotetaan kokonais kuvaa kahden tai useamman keskustelijan voimin. Jokainen keskustelija tuo oman näkemyksensä keskusteluun ja rakentaa myös oman kokonaiskuvan keskustelun pohjalta. Dialogi on erityisesti aktiivista toisten ajatusten kuuntelemista ja kunnioittamista. Keskustelussa jokainen jäsen on tasavertainen ja tärkeä. (Hyppänen 2007, 28.)

Dialogi on siis vuorovaikutteista, aktiivista kuuntelemista, ja toisen ihmisen puheelle tilaa antamista. Dialogisessa keskustelussa kaikki osallistujat ovat tasavertaisia, vaikka olisivat esimerkiksi sosiaalisen hierarkian tasoilla erilaisessa asemassa. Dialogi ei ole neuvottelua, väittelyä eikä jutustelua. Dialogisessa vuorovaikutuksessa keskustelun sävy on ystävällinen ja keskustelussa järkeä käytetään 'kirkkaasti'. Se tarkoittaa sitä, että omia ajatuksia puetaan sanoiksi oikeaan aikaan ja yhteistä päämäärää kohti. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että dialogi olisi samanmielisten ihmisten keskustelua, vaan että jokainen keskustelija osaa kuunnella sensitiivisesti ja jättää omat ennakkokäsitykset ja -oletukset taka-alalle. Aito dialogi on keskustelua, joka on tehokasta ja tuloksellista, ja jossa halutaan ymmärtää keskusteluun osallistuvien ajatuksia. (Aarnio 2013, 4–8.)

3.2 Työnohjaus

Työnohjaus on yksi keino tutkia omaa työtä ja kehittyä siinä. Työnohjauksen tärkein menetelmä on keskustelu ja perustuu siihen osallistuvien väliseen vuorovaikutukseen. Se on kokemuksellista oppimista, jossa kehitetään työntekijöiden inhimillisiä voimavaroja, kriittistä ajattelua ja se mahdollistaa syvällisen ja pitkäjänteisen omien ajatusten esille tulon. Pääasiallisesti työnohjausta käyttävät ne henkilöt, joiden toimenkuvaan liittyy olennaisena osana oma persoona. Työnohjausta on käytetty jo 1950-luvulta alkaen sosiaali- ja terveystoimessa, mutta nykyään työnohjaus on laajasti käytössä eri yrityksissä ja erityisesti suosittua johdon ja esimiesten ammatillisena kehittämismuotona.

Esimiesten työnohjauksessa tavoitteena on oppia oppimaan omista kokemuksista ja työnohjaus on dialogia esimiehen perustehtävästä. Se on syvällistä oman itsen ja työn pohdintaa. Tavoitteena on, että esimies olisi jatkossa helposti lähestyttävä, energinen, kehittyvä, ja innokas uuden luoja. Esimiehen voidessa hyvin, henkilöstölläkin on valmiudet hyvinvointiin. Työnohjauksessa keskustelun lisäksi työskentelyä voidaan syventää erilaisten toiminnallisten harjoitusten kautta. Työnohjaajalla on tärkeä rooli työnohjaustilanteissa ja ohjaaja on koulutautunut vähintään kahden vuoden ajan kestäneellä työnohjaajakoulutuksella. Työnohjaajan tärkein tehtävä on auttaa ja ohjata kysymysten kautta ohjattavien löytämään omat ratkaisunsa. (Nummelin 2007, 134.)

Työnohjaus perustuu siihen, että ohjattavalla on jokin ongelma, jonka hän haluaa työnohjauksen avulla ratkaista. Yleensä ohjauksen tarpeet nousevat esiin kriisi- muutostai muussa ongelmatilanteessa. Henkilökohtainen työnohjaus kestää yleensä puolitoista tuntia kerrallaan ja noin tapaamiset ovat noin kolmen viikon välein. Ryhmä- ja yhteisöohjauksissa tavataan tavallisesti noin kuukauden välein ja kesto on noin puolen päivän ajan. Työnohjausprosessin kokonaiskesto voi olla vuodesta kahteen, riippuen ohjattavien ja kohdeyrityksen prosessille annetuista tavoitteista. Nykyään käytetään myös paljon kymmenen kerran ohjauksia, jonka jälkeen tehdään suunnitelma tarvittavista jatkotoimista. (Nummelin 2007, 133–135.)

3.3 Reflektio

Reflektio on hyvin vanha, jo antiikin kreikkalaisilla käytössä ollut käsite. Reflektiolla tarkoitetaan oman sisäisen äänen kuuntelemista, joka on yksi hyvinvoinnin

peruselementtejäimme. Ulkoa saamme harvoin tukea pysähtymiselle ja kuuntelemiselle, sen vuoksi jokaisen tulisikin löytää omaa itseä palveleva sisäinen filosofia. Reflektio on yksi keino analysoida omia ajatuksia tai tekoja, jolloin puhutaan itsereflektoinnista, tai saada toinen ihminen ajattelemaan sanomaansa. (Nummelin 2007, 137.) Reflektio on siis henkistä toimintaa, jonka avulla yksilö voi kerätä ja käsitellä kokemuksellista tietoa. Reflektion avulla voidaan ymmärtää ilmiöiden ja omien kokemusten suhteellisuuden. Yksilöllä on tapa tulkita omia kokemuksiaan ja määritellä niitä itselleen – reflektio on keino huomata, että sama ilmiö voi merkitä toiselle ihmiselle eri asiaa. (Salmimies 2008, 259.)

Reflektioon voidaan ajatella kuuluvan neljä eri vaihetta: tekeminen ja kokeminen, kokemusten reflektointi kysymällä mitä opin ja mitä tunsin, uusien oivallusten käsitteellistäminen, uuden teorian testaaminen ja palautteen etsiminen. Marja-Liisa Mankan mukaan reflektiivisessä toiminnassa havainnoimme, pohdimme, ja tarkastelemme omaa toimintaa. Reflektointi on yksi tietoisuustaidoistamme ja se on myös hetkessä olemista. Reflektoinnissa ei koeta asioita vaan tarkkaillaan niitä. Reflektoinnissa uskalletaan antaa ajatuksille tilaa, rauhoittua ja pysähtyä omien ajatusten äärelle. Reflektoinnissa tarkastellaan ensiksi asioita, jonka pohjalta ajatusten esiin tullessa voimme oivaltaa ja ymmärtää, mikä vaikuttaa tunteisiimme ja mikä toimintaan. (Manka & Manka 2016, 172.)

Reflektio vuorovaikutustilanteessa tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastattelija tai muu vuorovaikutustilanteessa oleva heijastaa ikään kuin peilin tavoin saman asian, kun keskustelussa ollut kertoi. Tämä osoittaa kiinnostusta siihen, mitä toinen sanoi, sillä voi tarkentaa juuri kuulemaansa tai halua osoittaa asian kertovalle pohtivansa sanomaansa. (Tiuraniemi 2002, 7.)

3.4 Fasilitointi

Fasilitoinnin kerrotaan saaneen alkunsa sosiaalipsykologi Kurt Lewisin ansiosta, joka kutsuttiin hoitamaan eri kansallisuuksia edustavien laivanrakentajien välisiä konflikteja toisen maailmansodan aikaan Uudessa-Englannissa. Lewin ujutti laivanrakentajien ryhmään psykologeja, jotka seurasivat ryhmän työskentelyä. Tämän jälkeen psykologit kerääntyivät yhteen pohtimaan, miten ryhmätyöskentelyä voitaisiin helpottaa. Tätä psykologiryhmää kutsutaan ensimmäiseksi fasilitaattoreiksi. (Nummi 2007, 19.)

Fasilitoitu keskustelu on työkalu, joka antaa tilaa osallistujien tunteille ja tilaa käydä asioita läpi keskustellen. Fasilitoitu keskustelu perustuu havaintosykliin; tietyt vaiheet on suoritettava, ennen kuin ne voidaan ymmärtää ja siirtää toiminnan tasolle. Ensin keskustellaan faktoista; mistä on kysymys, mitä jäi mieleen? Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan, mitä tunteita asia osallistujissa herättää. Kolmanneksi etsitään merkityssuhteita asian ja omien kokemusten välillä ja lopuksi pohditaan, mitä konkreettista lähdemme itse asialle tekemään. (Nummi 2007, 52–54.)

Fasilitointi terminä juontaa juurensa latinankieliseen sanaan *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnilla taas tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista. Sanotaan, että ryhmätyöskentelyn ongelmista 90 prosenttia liittyy varsinaisten asiasisältöjen sijaan ryhmän dynamiikkaan ja työskentelytapoihin. Fasilitoinnin avulla pyritään löytämään työskentelytapoja rakentavan toiminnan edistämiseksi. Tämän lisäksi fasilitoinnin ideana on erottaa sisältö ja työskentelytavat toisistaan; fasilitaattorin tehtävänä vastata ryhmän toiminnan etenemisestä. Fasilitaattori toimii siis neutraalissa roolissa verrattuna esimerkiksi puheenjohtajan rooliin, joka taas ottaa kantaa myös sisältöön. (Nummi 2007, 16–17.) Sisällön tuottavat ryhmätyöskentelyyn osallistuvat henkilöt ja he vastaavat lopulta myös tekemistään päätöksistä ja toimenpiteistä. Fasilitaattorin tehtävänä on suunnitella ryhmän toiminta prosessina ja huolehtia siitä, että koko ryhmän kapasiteettia hyödynnetään. (Kantojärvi 2012, 11.)

Fasilitaattorin toiminnan oletusarvo on se, että ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava tieto. Sisältöneutraalin fasilitaattorin on helpompi yhdistää ryhmän osaaminen, kun hänen ei tarvitse huolehtia sisällöstä tai siitä, päästääkö työskentelyssä ennalta valittuun ratkaisuun tai päätökseen. (Nummi 2007, 18.) Fasilitointi edellyttää kykyä esittää ryhmälle kysymyksiä, jotta työ etenee ja ryhmän ehdotukset ja päätökset tiivistetään. Fasilitaattorilla tulee olla myös ihmissuhdetaitoja ja uskoa siihen, että ryhmä itsessään on paras taho ideoimaan ja kehittämään toimintaansa ja tuottamaan ratkaisuja. (Summa & Tuominen 2009, 9.)

Fasilitointia tarvitaan, koska yhä nopeammin monimutkaistuvassa maailmassa asiantuntemuksen yhdistäminen ja jakaminen ovat selviytymisen avaimet. Innovointi ei ole enää pelkästään esimerkiksi tuotekehittäjien vastuulla. Johtaja ei voi löytää kaikkia vastauksia yksin, vaan hän tarvitsee tuekseen muita. Ympärillä oleva ryhmä tulee saada innostumaan ja ylittämään epämukavuuden rajat. Innovointi ei kuitenkaan kehity

palavereiden ja keskustelutyöpajojen määrää lisäämällä, ellei näiden sisältöä fasilitoida paremmin. (Kantojärvi 2012, 11.)

Nykyään fasilitointi luetaankin useissa suurissa yrityksissä esimiesten ja kehittäjien ydinosaamiseen ja sitä myös kehitetään järjestelmällisesti. Suomeen fasilitointi on kuitenkin jalkautunut suhteellisen hitaasti ja ajatus varsinaisesta ryhmäprosesseihin keskittyneestä asiantuntijasta on vieläkin kulttuurissamme vieras. Tulevaisuudessa on odotettavissa, että fasilitoinnin rooli kuitenkin korostuu, sillä tietoyhteiskunnassamme ydinkysymys ei ole enää tietotaidon lisääminen, vaan sen jalostaminen ja jakaminen. (Nummi 2007, 19–20.)

3.5 Mentorointi

Nonaka ja Takeuchi pohtivat 1990-luvulla hiljaisen tiedon merkitystä yrityksellä ja he huomasivat mentoroinnin merkityksen yrityksen menestykselle. Tutkimustensa perusteella he loivat mallin oppivasta organisaatiosta, jossa ihmisiä autetaan omaksuma organisaation hiljaista tietoa ja siirtämään sitä edelleen muille näkyväksi tiedoksi. Tämän lisäksi organisaation tulisi kyetä innovatiivisesti luomaan eksplisiittisestä tiedosta uutta hiljaista tietoa. Mentorointitoiminnan idea on siis siirtää vanhaa tietoa ja luoda uutta. Perinteisesti mentoroinnin osalta mielletään, että kokeneempi henkilö (mentori) ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä (aktori). Mentorointia voidaan harjoittaa sekä kahden kesken, että ryhmässä. Näin mentori auttaa aktoreita kehittymisessä ja organisaation jäsenenä. (Juuti 2016, 138–139.)

Viime vuosina mentoroinnin käsite on muovautunut, sillä työelämässä eivät päde enää samat lait. Kokenut konkari ei enää välttämättä ole parhain mentori, sillä yritysmaailmassa tarvitaan uudenlaista ajattelua. Kuitenkaan itse mentoroinnin tarve ei ole muuttunut, vaan käsite on muovautunut enemmän nykyajan tarpeita vastaavaksi. Mentorointi ei ole enää yhden henkilön vastuulla, vaan tilalle ovat tulleet useat valmentajat ja uraneuvoja antavat henkilöt. Mentorointi koetaan nykyään myös vähemmän muodollisena ja virallisena prosessina. Mentoroinnin kohderyhmät ovat laajentuneet; enää aktorina eivät ole pelkästään juuri työelämäänsä saapuneet juniorit, vaan mentorointi nähdään enemmänkin molempia osapuolia hyödyttävänä prosessina. (Gallo 2011.)

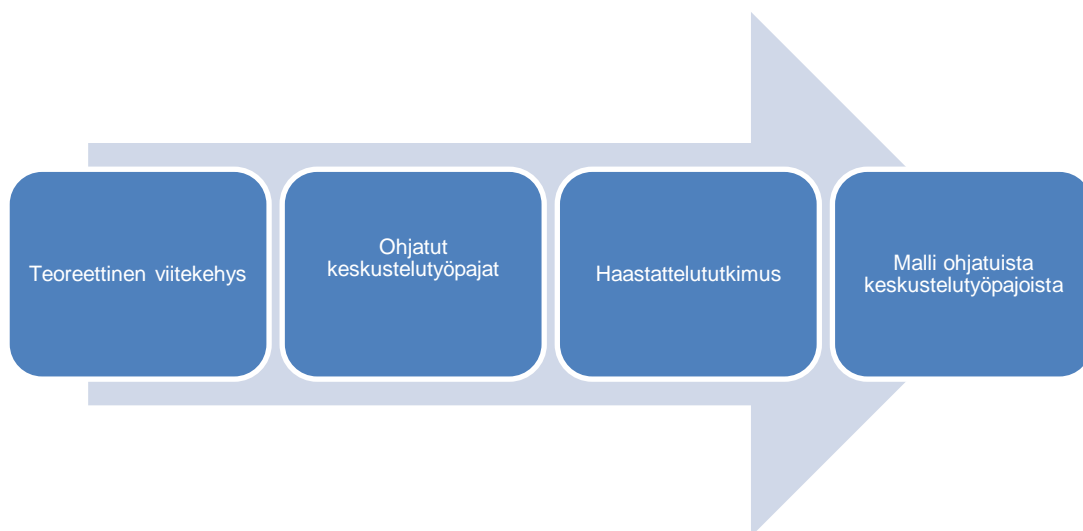
Kupias ja Salo (2014, 15–18) peilaavat mentorointimenetelmän kehityskaarta neljän erilaisen mentoroinnin sukupolven avulla, jossa neljännen sukupolven tasolle viety mentorointi soveltuu erityisesti nykyajan alati muuttuvaan ja luovaan työelämään. Neljännen sukupolven mallissa mentorointia lähestytään ns. vertaismentoroinnin näkökulmasta - kenenkään osaaminen ei ole ylivertaista, vaan tavoitteena on aito, tasavertainen ja kaikkia osapuolia hyödyttävä dialogi. Parhaimmillaan tätä mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien innovaatioiden kehittämisessä.

Myös Juuti (2016, 142) toteaa toimivan mentorointisuhteen kehittävän työyhteisöä, luovan verkostoja ja muovaavan organisaatiokulttuuria. Onnistuneessa mentorointisuhteessa osapuolten itsetunto kehittyy, he oppivat uutta ja saavat kokemuksia uudenaikaisista näkökulmista. Menestyksekkään mentorointiprosessi edellyttää, että osapuolet sitoutuvat prosessiin ja ovat aktiivisia sen synnyttämisessä ja muovaamisessa.

Sovellettaessa mentorointia ryhmätilanteeseen on pohdittava erityisesti mentoroinnin teemoja, sillä kaikkia osapuolia kiinnostavien ja palvelevien teemojen löytäminen voi olla ajoittain haasteellista. Lisäksi ryhmätilanteessa luottamuksen syntyminen voi viedä enemmän aikaa verrattaessa perinteiseen parimentorointiin. Ryhmämentoroinnin vahvuuksia ovat kuitenkin monien yksilöiden kokemusten ja osaamisen jakaminen ja vertaistuen ja ideoiden jakaminen. Ryhmämentoroinnissa saadaan aikaan myös monipuolisempia näkemyksiä. (Kupias & Salo 2014, 109.)

4 Työn toteutus

Toteutimme opinnäytetyömme toimintatutkimuksena. Projektin alussa määrittelimme työlle tavoitteen, keskeiset käsitteet sekä teemat, jonka perusteella keräsimme laajan valikoiman monitieteellisiä julkaisuja. Toimintatutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, sillä aihe opinnäytetyöhön heräsi toimeksiantajayrityksestä ja kohdeyrityksen henkilöstön tarpeista. Tavoitteenamme oli myös selkeästi toiminnan, eli esimiestyön, kehittäminen. Kanasen (2014, 9–11) mukaan toimintatutkimus onkin konkreettisiin työelämän tarpeisiin pohjautuva lähestymistapa ja sen vahvuus on juuri mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Tutkimuksen etenemistä havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäyteytön eteneminen.

Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti vaiheittain ja sykleissä (Kananen 2008, 82–83). Työmme sykliisyys toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan toteutui siten, että tietäessämme muutostarpeen, lähdimme työstämään sitä asettamalla tavoitteen, mitä haluamme muuttaa ja miksi. Sen jälkeen toteutui kokeileminen teoreettisen viitekehyksen tuella ja järjestämällä keskustelutyöpajat. Työpajoja kehitettiin ja uudistettiin keräämällä palautetta jatkuvasti ja muokkaamalla teoreettista viitekehitystä. Näin jokaiseen syklin vaiheeseen palattiin aina uudestaan.

Työpajojen järjestämisen jälkeen toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluna. Haastatteluissa selvitimme, miten työpajat onnistuivat tavoitteen saavuttamisessa ja mitä meidän tulisi edelleen kehittää mallin aikaansaamiseksi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelutekniikalla. Puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiiri ja teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysjärjestys ja muoto eivät ole tarkkaan rajoitettuja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat avoimia, mutta niissä ei ole lomakekyselyyn tyypillisiä vastauksia (Kananen 2014, 111).

Haastatteluiden teemat olivat seuraavat:

- Ohjattu keskustelu kehittämisen menetelmänä
- Esimiehen työhyvinvoinnin kehittäminen ohjatun keskustelun avulla
- Johtajuuden vahvistaminen keskustelun avulla.

Teemoista johdettuja avoimia kysymyksiä olivat:

- Minkälainen kokemus työpajat olivat? Mitä sinulle jäi erityisesti mieleen työpajoista?
- Asetimme tavoitteeksi työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamisen. Toteutuiko se?
- Miten koit ohjatun keskustelun valittuna menetelmänä?
- Mitkä keskusteluissa käytetyt menetelmät jäivät mieleesi ja miksi?
- Miten arvioit projektin kestoa ja pituutta, sekä ryhmän kokoonpanoa?
- Mitä olisit muuttanut tai mitä olisit toivonut lisää?
- Minkälainen rooli keskustelutyöpajan vetäjällä oli?

Toimintatutkimuksen viimeisenä vaiheena mallinnettiin ohjatut keskustelutyöpajat OP Ryhmän käyttöön. Malli toteutettiin teoreettisen viitekehyksen, työpajoista syntyneiden kokemusten, sekä haastatteluista saadun aineiston perusteella. Malli on liikesalaisuus, jota ei julkaista opinnäytetyön osana.

Toimintatutkimus on usein lähempänä laadullista kuin määrällistä tutkimusta, (Kananen 2014, 148) ja myös meidän tutkimusotteemme on kvalitatiivinen. Valitsimme laadullisen tutkimusotteen, koska työhyvinvointi ja johtajuus ovat kovin monialainen kokonaisuus, johon vaikuttavat useat erilaiset tekijät, ja laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tutkimuksiin, joissa halutaan saada tutkittavasta asiasta syvälinen ja tutkittavien itseltä saatu näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 149.) Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan keskittyä merkityksiin, ja ihmisten kokemuksiin sekä näkemyksiin reaali maailmasta, sopii mielestämme kvalitatiivinen tutkimusote työhömmme. Reaali maailma muodostuu tutkimustuloksiksi tutkijan tiedonkeruun sekä analysoinnin kautta. Ilmiöt ovat usein niin monimutkaisia ja vaativat syvyyssuunaisen tarkastelun, ettei niitä ole tilastollisin analyysin usein mahdollistakaan tutkia. (Kananen 2008, 24–25.) Sen vuoksi päädyimme jo hyvin varhaisessa vaiheessa laadullisen tutkimuksen tekemiseen.

5 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan yksityiskohtaisemmin opinnäytetyöprojektin tulokset. Ensimmäisissä alaluvuissa kuvataan yksityiskohtaisesti syntyneet keskustelutyöpajat,

sekä niistä kerätyt havainnot. Sen jälkeen avataan tarkemmin teemahaastattelua ja siitä saatuja tuloksia.

5.1 Keskustelutyöpajat

Keskustelutyöpajat muistuttivat työnohjausta kokonaisprosessiltaan, mutta erosivat erityisesti siinä, ettei tarkoituksenamme ollut lähestyä keskusteluteemoja ongelmaperusteisesti. Sen sijaan keskustelun ohjaajana otimme vastuun siitä, että pääpaino oli vapaalla keskustelulla, jolla oli tietty tavoite. Pidimme tärkeänä, että keskustelutyöpajat toteutuisivat positiivisessa ja voimaannuttavassa hengessä ratkaisukeskeisesti. Keskustelun pohjalle valitsimme aina tietyn teeman työhyvinvoinnin ja johtamisen ympäriltä. Rakensimme kunkin teeman ympärille alustuksen, joka esiteltiin työpajan alussa – myös tämä elementti poikkeaa perinteisestä työnohjauksesta.

Työpajojen teemoille asetimme yhden tavoitteen – jokaisen käsiteltävän teeman olisi noustava esille ajankohtaisista ja tuoreista lähdemateriaaleista, jotta työpajamme tarjoaisivat mahdollisimman hyvin ratkaisuja nykypäivän työhyvinvointiin ja johtamiseen. Organisaatiomme painii samojen haasteiden ja työelämän murroksen ympärillä, kuin muutkin ympärillä olevat yritykset, millä voimme perustella teemojen valinnan. Lähdemateriaalina käytimme myös OP Ryhmän uutta strategiaa, jotta työpajat valmentaisivat osallistujia niihin odotuksiin ja elementteihin, mitä tulevaisuuden esimieheltä ryhmässä odotetaan. Työpajojemme tavoitteena ei ollut valmiiden ratkaisujen tarjoaminen, vaan halusimme tarjota mahdollisuuden yksilöiden kokemusten, ideoiden ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Oma roolimme oli keskustelujen vetäjinä ja havainnoijina, jolloin varmistimme keskustelun ohjauksen, sekä pystyimme nostamaan esille toimivat menetelmät ja mallit.

Rakenteeltaan jokainen työpaja oli erilainen ja pyysimme jokaisen tilaisuuden jälkeen osallistujilta suulliset palautteet. Näin keskusteluista muotoutui jatkuvan kehittämisen malli - pystyimme testaamaan ja havainnoimaan eri menetelmiä aina seuraavaa työpajaa varten. Jokaista työpajaa ennen päätimme pitää suunnittelupalaverin, jossa päätimme työpajan tavoitteen, aikataulun, käytettävät menetelmät ja yhteenvedon. Suunnittelussa hyödynsimme aiemman työpajan palautteita ja omia havaintoja edellisen työpajan onnistumisesta.

Olimme yhtä mieltä siitä, että halusimme luoda aikaan positiivista, käytännönläheistä ja ratkaisukeskeistä keskustelua. Tämän lisäksi emme vaatineet osallistujilta ennakkovalmistautumisia keskustelutyöpajoihin, vaan toivoimme heidän tulevan paikalle mahdollisimman avoimin ja kiireettömin mielin. Ennen ensimmäistä keskustelutyöpajaa päätimme ilmoittaa osallistujille vain työpajan aikataulun ja sijainnin.

5.1.1 Ensimmäinen työpaja – Erinomainen ja hyvinvoiva esimies

Ensimmäisen työpajan teemaksi nostimme ”Erinomaisen ja hyvinvoivan esimiehen muuttuvassa toimintaympäristössä”. Teeman voidaan ajatella toimivan kattoteemana ja alustuksena koko tulevan kevään keskustelutyöpajoille ja oli näin luonnollinen valinta avaukseksi.

Työpajaan osallistuvat konttorinjohtajat olivat jo entuudestaan tuttuja toisilleen, joten varsinaiselle esittäytymiselle meidän ei tarvinnut varata suurta määrää aikaa. Näin ollen pääsisimme kohtuullisen nopeasti siirtymään opinnäytetyömme esittelyyn ja kirkastamaan tulevien työpajojen tavoitteita osallistujille. Päätimme aloituksen yhteydessä kerätä osallistujien omia toiveita työpajojen suhteen ja varata aikaa vapaalle keskustelulle, jotta saisimme tietoomme heidän omat motiivinsa paikallaoloon. Ensimmäisessä työpajassa tulimme korostamaan myös keskustelujen anonyymiteettä – jokainen osallistuja sitoutuisi siihen, että pajoissa käydyt keskustelut ovat luottamuksellisia, eikä niiden asiasisältöä viedä eteenpäin muille tahoille. Anonyymius edistäisi omalta osaltaan luottamuksen ilmapiiriä ja sitä, että konttorinjohtajat uskaltaisivat aidosti tuoda esille omia ajatuksiaan.

Menetelmäosiota työstimme fasilitoidun keskustelun työkalun avulla. Myös ajallisten raamien puitteissa fasilitoitu keskustelu sopi työpajoihimme, sillä työpajojen kestoksi oli työnantajamme kanssa sovittu kolme tuntia kerrallaan. Fasilitoitu keskustelu sopii menetelmänä myös lyhytkestoisiin tilanteisiin.

Työpajan alkuun työstimme tiivistelmän teoriaosuudesta, johon upotimme fasilitoidun keskustelun ensimmäisen vaiheen faktakysymyksiä. Valmistauduimme ennakkoon myös pohtimalla kahden seuraavan vaiheen kysymyksiä, jotta pääsisimme keskustelussa etenemään tunnetasolle ja pohtimaan myös konkreettisia merkityssuhteita ja toimenpiteitä arkeen. Tavoitteenamme oli, että keskustelu saataisiin vietyä fasilitoidun keskustelun kolmanteen vaiheeseen asti, jotta konttorinjohtajat

saisivat mukaansa omaan työhön vietäväksi myös jotain konkreettisia ideoita ja toimenpiteitä.

Työpajan loppuun ideoimme harjoituksen, jossa halusimme havainnollistaa positiivisen kehumisen voimaa ja esimiesten omilla vahvuuksilla johtamista. Jokainen konttorinjohtaja pohtisi ensin keskustelun perusteella omat näkemyksensä vahvuuksistaan esimiehenä, jonka jälkeen toiset konttorinjohtajat kertoisivat näkemyksensä kyseisen henkilön vahvuuksista. Näin saisimme päätettyä työpajan kannustavasti ja energisoivasti.

Ensimmäinen työpaja oli onnistunut ja saimme siitä myös erittäin hyvää palautetta. Keräsimme palautteet suullisesti esimiehiltä ja dokumentoimme sen samanaikaisesti. Saimme palautteet heti työpajan jälkeen spontaanisti ja suullinen palaute tuntui luontevalta. Onnistuimme luomaan heti ensimmäisessä keskustelussa luottamuksellisen ja avoimen tunnelman ryhmään, tässä yhtenä onnistumisen avaimena oli se, että osallistujat olivat jo ennestään toisilleen tuttuja. Painotimme myös alkuperäiseen osallistujakyselyyn viitaten, että projektiin osallistuvilta henkilöiltä edellytetään ehdotonta luottamusta. Keskustelut jäivät seinien sisälle, eikä niiden yksityiskohtia saisi jakaa eteenpäin.

Olimme tyytyväisiä siihen, että kaikki konttorinjohtajat laittoivat itsensä ja omat ajatuksensa rohkeasti peliin, vaikka välillä käsittelimme kipeitäkin asioita. Ensimmäisen työpajan rakenne oli myös onnistunut; saimme kiitosta jäsentelystä ja erityisesti työpajan päättämisestä positiivisesti harjoituksen avulla. Aikataulu oli tarpeeksi väljä ja ehdimme käsittelemään kaikki ennakkoon suunnitellut työpajan vaiheet.

Keskustelussa nousi useasti esille, kuinka otettuja esimiehet olivat tulevasta yhteisestä projektistamme. Vertaistuelle ja yhteisille keskusteluhetkille tuntui olevan olleen tarve ja esimiehet olivat innoissaan siitä, että tällaista projektia lähdetään viemään eteenpäin ja sille on varattu niinkin paljon yhteistä aikaa. Esimiehet olivat tyytyväisiä myös työpajojemme ajoittumisesta tulevalle keväälle, sillä työpaikallamme on tapahtunut useita muutoksia viime aikoina ja myös tuleva kevät tulee olemaan täynnä muutosta.

Työpajan loppuun ideoitu harjoitus vahvuuksiin liittyen oli koko työpajan herättelevin hetki, sillä tunteet nousivat pintaan kaikilla osallistujilla. Tunnelma nousi latautuneeksi ja

kannustavaksi, kun osallistujat kehuivat toisiaan. Liikituksen hetkiäkin koettiin – kuinka paljon voidaankin muutamalla positiivisella sanalla saada aikaan.

Osallistujat toivoivat myös seuraavilta työpajoilta keskustelemaa ilmapiiriä ja kokivat, että alkuun valmistelemamme teoriaosuus toimi hyvänä alustuksena keskustelulle. Teoriaosuus herätti heitä pohtimaan ja analysoimaan omia toimintatapojaan ja myös itse havaitsimme, että keskustelussa heijastui aito reflektointi omaan tekemiseen. Jälkikäteen kuulimme, että konttorinjohtajat olivat kehuneet työpajaa myös kollegoilleen.

5.1.2 Toinen työpaja – Oman työhyvinvoinnin edistäminen

Toisen työpajan lähtökohdat olivat hyvät niin omien kokemuksiemme, kuin saamiemme palautteiden perusteella. Toisen työpajan aiheeksi valitsimme ”Oman työhyvinvoinnin edistämisen”, joka oli luonnollinen jatke ensimmäisen keskustelutyöpajan teemaan. Emme kuitenkaan halunneet tehdä ensimmäisen työpajan toistoa eri aihepiirin näkökulmasta, vaan tuoda työpajaan mukanaamme myös jotain uutta. Tavoitteenamme on antaa keskustelutyöpajoista konttorinjohtajille eväitä omaan työhön myös käytettävien menetelmien osalta; toimivathan konttorinjohtajat oman tiiminsä keskusteluiden fasilitoijina päivittäin. Yhdistimme keskusteluun miellekartan, joka auttaa työkaluna jäsentelemään asiayhteyksiä ja edistää parhaimmillaan myös luovaa ajattelua. Miellekartan avulla osallistujat pystyisivät lyhyessäkin ajassa hahmottelemaan käsiteltävään aiheeseen liittyviä tunteitaan, ajatuksiaan ja mielleyhtymistään. Tässä työpajassa halusimme eritoten keskittyä siihen, mitä konttorinjohtajat pystyisivät itse tekemään oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. Myös tästä syystä koimme, että meidän täytyy antaa enemmän aikaa itsenäiselle pohdiskelulle työpajan aikana.

Päätimme aloittaa keskustelutyöpajan jälleen vapaalla keskustelulla ja kuulumisten vaihdolla, sillä edellisen keskustelutyöpajan jälkeen yrityksessämme on tapahtunut useita aika suurehkojakin muutoksia esimerkiksi johtohenkilöiden suhteen. Samassa yhteydessä palaisimme vielä hetkeksi ensimmäiseen työpajaan ja keskustelisimme työpajan jälkeen syntyneistä ajatuksista. Olimme myös innokkaita kuulemaan, olivatko konttorinjohtajat tehneet ensimmäisen työpajan ansiosta jotain konkreettisia muutoksia.

Virittäytymisen toisen työpajan varsinaiseen teemaan aloitamme tekemällä lyhyen meditaatioharjoituksen nettipalvelu Yogaiasta. Kuten (Manka & Manka 2016, 47 & Kallio 2017, 59) toteavat, on ihmiselle tärkeää aktivoida rauhoittumisjärjestelmää ja yksi tapa

siihen on hetkeksi rauhoittua ja antaa omille ajatuksille tilaa esimerkiksi meditaatio- tai joogaharjoituksen avulla. Rauhoittumishetken ei tarvitse olla pitkä, vaan jo muutaman minuutin harjoituksella on suotuisia vaikutuksia keskittymiseen sekä mielen rauhoittumiseen.

Meditaatioharjoituksen jälkeen siirryimme teoriaosuuteen, jonka yhteydessä annoimme osallistujille tehtäväksi piirtää edellä mainitun miellekartan teorian inspiroimana. Teoriaosuuteen päätimme jälleen upottaa faktaperusteisia kysymyksiä, jotka auttaisivat miellekartan tekemisessä ja herättelisivät myös keskustelua. Miellekartan työstämiseen varattiin teoriaosuuden jälkeen henkilökohtaista työstöaikaa ja näin pääsimme siirtymään jo osittain myös fasilitoidun keskustelun tunnevaiheeseen. Tämän jälkeen aloimme purkaa miellekarttoja ja pohtimaan sitä, miltä käsiteltävät asiat tuntuvat ja mitä olemme keskustelusta oppineet. Tekemisen vaiheen päätimme tällä kertaa toteuttaa pyytämällä jokaista konttorinjohtajaa tekemään yhden konkreettisen lupauksen itselleen, jonka avulla he uskoisivat pystyvänsä edistämään omaa hyvinvointiaan.

Työpaja onnistui jälleen hyvin ja myös keräämämme palautteet olivat positiivisia. Palautteissa korostettiin keskustelun ja osallistamisen tärkeyttä ja työpajan johdonmukaista rakennetta, kuten ensimmäisen työpajankin jälkeen. Alun meditaatioharjoitusta tehtäessä oli selvästi havaittavissa, että osa esimiehistä joutui epämukavuusalueelleen ja heille oli haastavaa ottaa hetki hiljaiselle rentoutumiselle. Kaikki kuitenkin heittäytyivät harjoitukseen mukaan ja suorittivat sen. Eräs osallistujista kommentoi, että vaikka hänestä oli haastavaa lähteä harjoitusta suorittamaan, valottui hänelle kuitenkin sen merkitys – saada aivot nollattua ja alustettua tulevaan keskusteluun.

Miellekarttoja lähdettiin tekemään innolla ja tuloksena lähes kaikilla osallistujilla oli kerättyä runsaasti ajatuksia paperille. Miellekartalle jäsentelyn avulla keskustelu pysyi helpommin raameissa ja keskusteluissa peilautui mielestämme aito reflektointi omaan tekemiseen käsitellyistä aiheista. Eräs osallistujista kiitti meitä siitä, että olimme varanneet alkuun aikaa ”höyryjen päästämiseen” ja edellisen kerran työpajan purkuun. Jälkikäteen osallistajat kiittelivät työpajasta myös yhteisöpalvelu Twitterissä.

Työpajan ilmapiiri oli myös tällä kertaa avoin ja vilpitön. Konttorinjohtajat jakoivat toisilleen hyvin henkilökohtaisia ja intiimejä kokemuksia, mikä osoitti mielestämme sen, että keskustelussa vallitsi jälleen aito luottamus. Myös erilaiset tunnetilat olivat selvästi

aistittaessa työpajan aikana – aina liikuttumisen ja myötätunnon tuntemuksista yhteiseen naurunremakkaan saakka. Aikataulutuksen osalta meille jäi tämän työpajan jälkeen tunne, että keskusteltavaa olisi riittänyt enemmäksikin aikaa. Osallistujat jakoivat jälleen illan aikana positiivista palautetta työpajasta Twitterissä.

5.1.3 Kolmas työpaja – Esimiehen työyhteisötaidot

Kolmannessa työpajassa aiheena ovat esimiehen työyhteisötaidot. Tässä työpajassa halusimme painottaa erityisesti arvostavaa lähestymistapaa fasilitoinnissa. Arvostavan lähestymistavan lähtökohtana on pohtia sitä, missä olemme jo hyviä ja mitä toimivia menetelmiä meillä on jo käytössämme. Arvostava lähestymistapa toimii hyvänä ponnistuslautana muutosvoimalle, koska osaamme tunnistaa, missä yksilöinä olemme parhaimmillamme. Arvostavien menetelmien avulla pystytään parantamaan ihmisten osallistumista ja kasvattamaan heidän motivaatiotaan. Keskustelussa fasilitaattorin täytyy tällöin muotoilla esittämänsä kysymykset arvostavan lähestymistavan kautta, esimerkiksi johdattailemalla keskustelut huippuhetkiin ja vahvuuksiin. (Summa & Tuominen 2009, 11.) Uskoimme, että arvostavan menetelmän avulla saisimme tuotua keskusteluun jälleen jotain uutta ja luotua positiivista ryhmähenkeä. Toivomme myös antavamme tämän työpajan myötä uusia ideoita konttorinjohtajien omaan työhön.

Keskustelutyöpajan päätimme avata myös tällä kertaa kuulumistenvaihdolla ja purkamalla edellisessä työpajassa antamamme kotitehtävän, jossa jokainen konttorinjohtaja antoi henkilökohtaisen lupauksen oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Avauksessa päätimme tällä kertaa hyödyntää perinteistä ”Kivikeskustelua”, joka sopii samalla oivallisesti tämän työpajan teemaan. Kivikeskustelussa laitetaan keskustelun aluksi pöydälle tai keskustelupiirin keskelle sopivan kokoinen kivi tai muu kaunis tavara, kuten esimerkiksi simpukankuori. Sen jälkeen kerrotaan, mistä aiheesta keskustellaan. Se, joka haluaa aloittaa, ottaa ensimmäisenä kiven käteensä ja aloittaa puheensa. Muut keskusteluun osallistujat harjoittelevat kuuntelemista keskeyttämättä puhujaa. Lopetettuaan puhuja laittaa kiven takaisin pöydälle, jonka jälkeen seuraava ottaa sen itselleen. Keskustelua jatketaan niin kauan, kunnes kaikki ovat saaneet osallistua keskusteluun. Sopiva aika voi olla esimerkiksi 15 tai 20 minuuttia. Harjoituksen tarkoituksena on aktiivisen ja syvällisen kuuntelun avulla muodostaa käsitys puheen takana olevasta kokemuksesta ja myöskin kehittyä kuuntelijana. (Dunderfelt 2012, 76–77.)

Kuunteluharjoituksen jälkeen siirrymme teoriaosuuteen, joka tällä kertaa puretaan ennalta valmistelemiemme kysymysten avulla. Tässä kohtaa työpajaa sovelsimme erityisesti arvostavaa lähestymistapaa, jonka pohjalta muotoilimme alla olevat keskustelun ydinkysymykset:

- Mitä hyvää työyhteisösi vuorovaikutuskulttuurissa on?
- Minkälaisia asenteita huomaat itsessäsi tai työkavereissa eri tilanteissa?
- Millaista palautetta toivoisit itse saavasi ja tiedätkö, miten alaisesi toivovat saavansa palautetta sinulta? Mitä vahvuuksia sinulla on palautteen antajana?
- Millaista johtamistyyliä sinulta odotetaan? Mitä hyvää nykyisessä johtamistyyliissäsi on?

Työpajan alussa toteuttamamme kuunteluharjoitus osoittautui menestykseksi. Sekä esimiesten itsensä, että meidän vetäjien, oli havahduttavaa huomata, kuinka haastavaa usealle meistä on olla hiljaa ja keskittyä pelkästään toisen kuuntelemiseen. Esimiehet kokivat harjoituksen opettavaiseksi ja he heräsivät pohtimaan sitä, kuinka kuuntelemistakin täytyy tietoisesti harjoitella. Kuuntelu on yksi esimiehen avaintaidoista, eikä sillä tarkoiteta vain puhujan sanojen kuuntelemista, vaan myös puhujan sanojen sisäistämistä.

Kuunteluharjoituksen myötä oli luonnollista siirtyä käsittelemään työpajan pääteemaa – esimiehen vuorovaikutustaitoja. Keskustelu lähti soljumaan luonnostaan ja ohjasimme ajatustenvaihtoa arvostavan näkökulman ja kysymystenasettelun kautta vahvuuksiin ja onnistumisiin. Keskustelussa nousi vahvasti esille luottamus, jonka esimiehet kokivat olevan edellytyksen avoimelle vuorovaikutukselle. Ilman luottamusta ei pystytä rakentamaan aitoa vuorovaikutusta.

Keskustelussa käsiteltiin paljon myös sitä, kuinka erilaisin tavoin ihmiset tulkitsevat kuulemiansa ja kokemiansa asioita. Pienetkin sanamuodot vaikuttavat ja myös sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys esimiehen työssä. Alaiset aistivat, mikäli esimies ei seiso sanojensa takana. Tärkeiksi hyvän esimiehen ominaisuuksiksi nostettiin myös oma kyky innostaa ja olla kiinnostunut aidosti ihmisistä. Palautteen antamisen osalta taas todettiin yhteistuumin, ettei palautetta voi koskaan antaa liikaa. Pääosa palautteesta tulisi olla positiivista, jolloin alaiset ottavat paremmin vastaan esimieheltä myös rakentavaa palautetta. Esimiehet kokivat, että palautteen avulla he antavat alaisilleen mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä.

Erilaisista johtamistyyleistä keskustelussa nousi esiin, että jokaisen esimiehen tulisi johtaa omilla vahvuuksillaan. Jokaisella esimiehellä on oma johtamistyylinsä, mutta ennen kaikkea esimieheltä odotetaan esimerkillä johtamista ja yhteisten tavoitteiden kirkastamista. Esimiehen tulee huomioida johtamisessa alaiset yksilöinä ja valmentaa jokaista alaistaan löytämään omat vahvuutensa ja saada heidät kukoistamaan valmentamisen avulla. Esimiehet totesivat yhteistuumin, ettei nykypäivänä autoritääriinen johtamiskulttuuri enää toimi, vaan esimieheltä odotetaan valmentavan johtamisen taitoja.

Työpajaan varattu aika kului jälleen nopeasti ja ajatuksia olisi vielä riittänyt työpajan päätyttyä jaettavaksi. Työpajasta annettiin tällä kertaa kiitosta erityisesti alun kuunteluharjoituksesta ja siitä, että esimiehet oppivat toisiltaan jakaessaan omia vahvuuksiaan ja onnistumisiaan. Tässä keskustelutyöpajassa keskustelun sävy oli edellisiä työpajoja selkeästi ratkaisuhakuisempi, sillä ohjasimme keskustelua vahvasti onnistumisiin ja positiivisiin asioihin. Työpajan jälkeen iltapäivän sessiota kiiteltiin jälleen Twitterissä ja kuulimme seuraavalla viikolla, että esimiehet olivat kehuneet pajaa myös kollegoilleen.

5.1.4 Neljäs työpaja – Oman työn hallinta

Neljännessä työpajassa päätimme lähteä toteuttamaan erilaista tulokulmaa keskustelulle. Päätimme olla lukematta varsinaista teoriaosuutta pohjana keskustelulle, vaikka olemmekin saaneet siitä jokaisessa työpajassa kiitosta. Teoriaosuuden sijaan työpajan osallistujat saivat tuottaa työpajan sisällön itsenäisesti ja samalla tarjoaisimme uuden työkalun esimiesten omaan työhön käyttämällä uutta fasilitointimenetelmää. Oman työn hallinta on teemanakin yksilöllinen; esimiehet saavat tyydytystä erilaisista asioista ja vastavuoroisesti haluavat vaikuttaa kukin omalla persoonallisella tyylillään omaan työhönsä.

Työpajan fasilitoinnissa sovelsimme erilaisten näkökulmien ja ideoiden kartoittamiseen menetelmää nimeltä ”Kiertävä ideapiiri”. Menetelmän ideana on valmistella ennakkoon aiheeseen liittyvät tulokulmat ja kerätä jokaiselta osallistujalta omat ajatukset valittua tulokulmaa kohden. (Summa & Tuominen 2009, 21.) Tulokulmat oman työn hallinnan teemaan valitsimme teoriaosuuden pohjalta:

- Omat vaikutusmahdollisuudet työhön

- Oma ajankäyttö
- Työmäärä
- Oma osaaminen, kyvyt ja työyhteisön tuki.

Fyysisesti menetelmä toteutettiin asettamalla tilan seinille fläppipapereita, jotka olivat otsikoitu valitsemiemme tulokulmien mukaan. Osallistujat työstivät kerrallaan yhtä tulokulmaa ja heille annettiin ensin pari minuuttia yksilöllistä mietintäaikaa pohtia tulokulman herättämiä ajatuksia ja mielipiteitä. Tämän jälkeen heitä pyydettiin kirjaamaan ideansa ylös. Fläppipaperi oli jaoteltu kahteen osioon, jossa toiseen osallistuja voi kirjata ylös asioita, jotka hän koki omassa työssään haasteelliseksi. Toinen puoli fläpistä oli puolestaan varattu hyvillä ideoilla, näkökulmilla ja toimintamalleille. Jokainen osallistuja kiersi työstämässä jokaista tulokulmaa.

Tämän jälkeen lähdimme purkamaan jokaista tulokulmaa keskustelemalla. Ennen keskustelun aloittamista jokaisen tulokulman tuotokset ryhmiteltiin ja yhdistettiin yhteneväiset ajatukset ja ideat. Ohjatun keskustelun avulla konttorinjohtajat saivat jaettua toisilleen omia ideoitaan, näkökulmiaan ja hyviä toimintatapojaan. Vastavuoroisesti pääsimme myös yhdessä ratkomaan teemaan liittyviä mahdollisia haasteita. Fläppitaulujen avulla yhteiset tuotokset olivat kaikkien osallistujien nähtävillä, asiat pysyivät paremmin mielessä ja jalostuvat todennäköisemmin käytännön toiminnaksi. Visuaalisten tuotosten avulla varmistimme myös sen, että jokaisen osallistujan näkökulmat tulevat huomioiduksi. Työpajan lopuksi keräisimme jälleen palautetta palautelappujen avulla.

Vaikka tässä työpajassa emme lukeneet teoriaa pohjalle, osallistujat tarttuivat heti toimeen ja lähtivät melko nopeasti työstämään ajatuksiaan. Pystyimme selkeästi havaitsemaan, että aikaisemmat keskustelut ovat toimineet hyvänä pohjana sille, että ryhmän välinen kommunikointi oli saman tien sujuvaa, osallistujat kuuntelivat rauhassa toimeksiannon tehtävästä ja osallistuivat aktiivisesti. Ryhmä oli nivoutunut tässä vaiheessa yhdeksi tiiviiksi joukoksi, jossa vallitsi luottamuksen ilmapiiri.

Ensimmäisenä tarkastelimme omaa osaamista, taitoa ja kykyä. Tästä teemasta nousi esiin esimiesten innostuneisuus ja he ovat sitoutuneet tehtäväänsä. Omaa osaamista tulee kehittää ja halu kehittyä ovat avainsanoja. Esimiehet kaipaavat palautetta suoriutumisestaan ja miettivät, hyödyntääkö työnantaja kaikkien osaamista ja vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Keskustelimme itsetutkistelusta ja omien

ajatusten kuuntelemisesta. Eräs esimies totesi, että itselle pitäisi tehdä joka vuosi oma työhaastattelu, jossa voisi kysyä, mistä innostun ja mitkä asiat minua motivoivat tällä hetkellä.

Toisena tarkastelussamme oli ajankäyttö. Ajankäyttöä pidetään tärkeänä osana johtajuutta, jonka esimiehet kokevat olevan usein hallinnassa, mutta toisaalta joku pieneltä tuntuva muutos saattaa murentaa koko viikon suunnitelman. Esimiehet pitivät konttorin arkirutiineja tärkeänä, ja esimerkiksi tehtävälisterit, oman kalenteriin satsaaminen sekä selkeä viikkorytmi auttavat pitämään lankoja käsissä ja lisäävät hallinnan tunnetta. Esimiehet nostivat tärkeäksi ajankäytön hallintaan vaikuttavaksi tekijäksi suunnitelmallisuuden ja priorisointikyvyt. On hyvä tehdä ne asiat ensin, jotka ovat tärkeitä. Keskustelussa ilmeni, että on palkitsevaa pysähtyä pohtimaan omaa ajankäyttöä, tehdä konkreettisia suunnitelmia, ja olla terveesti itsekäs. Aina ei tarvitse olla saatavilla.

Kolmantena teemana keskustelimme työmäärästä. Jokaisella työntekijällä on subjektiivinen käsitys omasta työmäärästä, mutta selkeästi kolme yhteistä seikkaa nousivat erityisesti esiin. Ensimmäiseksi kysymys siitä, teenkö oikeita asioita. Esimiehet odottavat selkeää käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan. Toisena asiana nousi priorisoinnin ja delegoimisen taidot. Esimiehen tulee oppia sanomaan ei ja antaa vastuuta toimihenkilöille. Esimiehet saavat työmäärän hallintaan priorisoimalla asioita ja miettimällä, mikä on juuri tällä hetkellä tärkein asia tehdä. Kolmantena nousi esiin yhdessä tekemisen merkitys. Osa koki, ettei asioita tehdä riittävästi yhdessä ja aina ei saa apua. Kuitenkin esimiehet pitivät tärkeänä, että isossa organisaatiossa tulisi saada kaikkien osaaminen hyötykäyttöön, hyödyntää tukiverkoston ja pyytää rohkeasti apua.

Päivän lopuksi keskustelimme esimiehen mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Erityisesti keskustelussa nousi esiin oma asenne, johon kaikki sanoivat pystyvänsä vaikuttamaan. Kun oma asenne ja suhtautuminen itsen sekä muihin on kunnossa, syntyy työn iloa, tekemiseen fiilistä ja ajatteluun positiivista sisältöä. Esimiehet totesivat, että he pystyvät vaikuttamaan myös oman työyhteisönsä arkeen, työpaikan viikkorytmiin, vuorovaikutukseen ja viestintään. Myös palaverisisällöt, työvuorosunnittelu ja työpäivän sisältö ovat esimiehen oman vaikutusmahdollisuuden piirissä. Yhteisesti totesimme, että loppujen lopuksi esimies pystyy vaikuttamaan paljon.

Päivä sai kiitosta siitä, että se linkittyi erittäin hyvin käytännön esimiestyöhön ja konttorinjohtajat pystyvät ottamaan heti käyttöön parempia toimintatapoja ajan hallinnan vahvistamiseksi. Tässäkin keskustelutyöpajassa oman työn ja oman itsensä arvostaminen nousi tärkeäksi puheenaiheeksi. Liiketoimintajohtaja Päivi Jääskeläisen sanoin: ” Kukaan ei voi tehdä kaikkea mutta jokainen voi tehdä jotakin. Kun jokainen tekee jotakin, tulee kaikki tärkeä tehdyksi.”

5.1.5 Viides työpaja – Johtajuuden syvin olemus

Viidenteen ja viimeiseen työpajaan halusimme tuoda jälleen jotain uutta ja erilaista. Työpajan teemaksi valitsimme johtajuuden syvimmän olemuksen, joka ikään kuin nivoisi koko kevään kestäneen projektin yhteen. Pidensimme työpajan kestoa viiteen tuntiin ja yhdistimme siihen myös yhteisen lounaan. Vieraaksi työpajaan pyysimme OP Ryhmän pääjohtajan Reijo Karhisen, joka innostui heti vierailusta ja halusi olla mukana vuorovaikutteisessa keskustelussa. Työpajan alustukseksi keräsimme tällä kertaa aineistoa verkostoitumisalusta LinkedInistä, jossa pyysimme sekä johtajia, että johdettavia kommentoimaan sitä, mikä on heidän mielestään johtajuuden syvin olemus ja millainen on hyvä johtaja. Saimme runsaasti kommentteja sekä LinkedIniin, että sähköpostiin ja kokosimme niistä keskustelun pohjustukseksi yhteenvedon.

Tämän jälkeen varsinaisena menetelmätyökaluna käytimme työpajassa huoneentaulua. Huoneentaulun ideana on nostaa esille yksilön tärkeäksi kokemat asiat ja koimme sen olevan toimiva menetelmä tähän työpajaan, sillä johtajuuden syvin olemus on hyvin subjektiivinen asia. Valmistelimme etukäteen huoneentaulujen työstämistä hankkimalla jokaista osallistujaa varten isot pahvitaulut ja leikkaamalla erilaisista lehdistä kuvia, sanoja ja ajatelmia, joiden avulla huoneentaulu valmisteltaisiin.

Aloitimme työpajan kertomalla yhteenvedon käymästämme LinkedIn-keskustelusta, jonka jälkeen annoimme esimiehille tunnin aikaa valmistella omia huoneentaulujaan. Olimme varanneet useita eri tiloja huoneentaulun tekemiseen, jotta halutessaan osallistujat saisivat työstää taulua myös yksin. Annoimme osallistujille vapaat kädet ja osa työstikin taulua yksin, toisten tehdessä omia taulujaan ryhmässä. Työstöosuuden jälkeen paikalle saapui Reijo Karhinen, jolle olimme laittaneet ennakkovalmistautumiseksi seuraavat kysymykset:

- Mitä ajattelet johtajuuden syvimmän olemuksen olevan juuri sinulle?

- Millainen on hyvä ja hyvinvoiva johtajat?
- Millaiset tilanteet tai tapahtumat ovat kasvattaneet sinua johtajana?
- Millaista johtajuutta OP Ryhmässä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?

Osallistujat keskustelivat ja jakoivat ajatuksiaan Reijon kanssa. Moni osallistujista halusi esittää myös lisäkysymyksiä hänelle. Pääjohtajamme lähdettyä annoimme konttorinjohtajille vielä hetken työstöaikaa omalle huoneentaululleen, jonka jälkeen lähdimme purkamaan niitä yksitellen läpi. Jokainen osallistuja esitteli oman huoneentaulunsa ja halukkaat saivat esittää siihen ajatuksensa. Yhteenvedona totesimme, että johtajuuden syvin olemus on todellakin hyvin subjektiivinen asia. Jokaisessa huoneentaulussa näkyi esimiehen persoonallisuus ja näkemys siitä, mitä johtamisen syvin olemus hänelle merkitsee. Eroavaisuuksia taulujen välillä oli huomattavan paljon.

Jälkeenpäin katsottuna koemme tämän työpajan olleen ehkä onnistunein. Ilmapiiri pysyi koko työpajan ajan hyvin aitona, ratkaisuhakuisena ja positiivisena. Erityisen vaikuttavana osallistujat kokivat pääjohtajan vierailun, josta he kiittelivät useaan otteeseen jälkikäteen. Ilmassa oli myös tietynlaista haikeutta, sillä tämä oli viimeinen tapaamisemme yhdessä. Osallistujat toivoivat useaan otteeseen, että projektimme saa vielä tulevaisuudessakin jatkoa ja ohjatut keskustelut otetaan systemaattisesti käyttöön esimiesten valmentamiseksi työpaikallamme.

Keskustelussa yhteisiksi teemoiksi nousivat muutos ja OP Ryhmän arvot ja niiden peilautuminen kunkin johtajan omaan tekemiseen. Finanssiala on syvässä murroksessa ja tässä hetkessä esimiehiltä odotetaan kykyä katsoa tulevaisuuteen ja uskoa muutokseen. Työpaikkamme arvot – ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen tuntuivat olevan hyvin tärkeitä jokaiselle esimiehelle. Osallistujat kokivat, että arvojen tulee peilautua esimiehen omassa tekemisessä ja hänen tulee pystyä seisomaan omien sanojensa takana. Samalla käytiin myös vilkasta keskustelua siitä, toimimmeko aina samalla tavalla, kuten puhumme. Jos puheet ja teot ovat ristiriidassa, on johtajan viestintä epäselvää ja aiheuttaa ongelmia työyhteisöön. Reijo Karhinen sanoi osuvasti: ”Johtajan kyky viestiä ratkaisee kaiken.”

Työpajan päätteeksi pyysimme jokaista osallistujaa antamaan sanallista ja avointa palautetta työpajojen onnistumisesta ja merkityksestä. Jokainen osallistuja sanoi, että työpajoille oli selvä tarve ja he ovat kokeneet työpajat kuluneen kevään aikana

merkitykselliseksi omalle jaksamiselle. Erityisen tärkeäksi koettiin, että työpajoissa pyrittiin ratkaisukeskeiseen keskusteluun ja opittiin kokemusten jakamisen avulla toisilta. Viimeisen työpajan jälkeen keskustelu jatkui jälleen Twitterissä ja saimme myös henkilökohtaista kiitosta työpajoista sähköpostitse.

5.2 Haastattelun tulokset

Haastattelut toteutettiin vuoden 2017 heinä- ja syyskuun välisenä aikana ja niihin osallistuivat kaikki pilottiryhmän jäsenet. Osallistujista kuusi oli naisia ja yksi mies. Haastateltaville lähetettiin kutsu haastatteluun sähköpostitse etukäteen ja kutsussa oli mainittu teemat, joista tulisimme keskustelemaan. Haastattelujen teemat ovat johdettu suoraan teoreettisesta viitekehystä ja keskustelutyöpajojen sisällön pohjalta. Teemat vastaavat loogisesti tutkimusongelmaamme, että toimiiko ohjattu keskustelu työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamisessa. Koska osallistujat saivat teemat jo etukäteen tietoonsa, heillä oli mahdollisuus valmistautua etukäteen haastatteluun ja muistella keskustelutyöpajoja ja sieltä saatuja kokemuksia.

Haastattelut toteutettiin kunkin konttorinjohtajan työpisteellä, ja haastattelun kestot vaihtelivat 40 minuutin ja 75 minuutin välillä. Haastattelun kesto oli keskiarvoltaan 54 minuuttia. Keskusteluaineistoa syntyi litteroinnin jälkeen yhteensä 15 sivua.

Jokaista tutkimusta valmistellessa tulisi miettiä, miten saatua aineistoa tullaan käsittelemään ja mitä siitä halutaan selvittää ja tietää. Analyysin voi käsittää hyvin erilaisin tavoin. Yksi tapa määritellä analyysi on ymmärtää se aineiston järjestelyksi, käsittelyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Aineistoa voidaan muokata esimerkiksi litteroimalla, luokittelemalla tai teemoittamalla. Näillä tarkoitetaan pohdintaa siitä, mitä aineiston osista löytyy ja on sanottavana. Joidenkin mielestä analyysi tarkoittaa sitä vaihetta, kun aineistosta tehdään tulkintaa, toisten mielestä taas aineiston käsittelyn ja tulkinnan kaikkia vaiheita. (Kananen 2014, 104–105.)

Teemahaastattelun ajatuksena meillä oli selvittää, voisiko ohjattu keskustelu olla sopiva menetelmä esimiesten työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamiselle. Eli tapahtuiko konttorinjohtajilla työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistumista. Halusimme peilata haastattelusta saamiamme kokemuksia teoriaosuudessa kuvaamiin johtajuuden ja työhyvinvoinnin teemoihin, jotta voisimme teoreettisen viitekehysten, esimiesten

keskustelutyöpajojen järjestämisen, sekä haastattelujen avulla tehdä mallin keskustelutyöpajojen järjestämisestä koko OP Ryhmän käyttöön.

Ensimmäiseksi analysoinnissa kirjoitetaan haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon eli litteroimalla. Sisällön analyysin vaiheita ovat pelkistäminen eli redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Klusteroinnissa aineisto käydään ensin läpi, jonka jälkeen siitä etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuutta. Samaan asiaan liittyvät käsitteet ryhmitellään luokaksi ja nimetään. Abstrahointivaiheessa muodostetaan teoreettinen käsitteistö ja erotetaan epäolennainen tieto tärkeästä ja oleellisesta tiedosta. (Kananen 2014, 111–112.) Toteutimme analysoinnin ensin litteroimalla aineiston, jonka jälkeen klusteroinnin avulla teemoitimme excel-järjestelmään usein toistuvat teemat omiin luokkiinsa seuraavasti:

1. Työhyvinvoinnin vahvistaminen
2. Johtajuuden vahvistaminen
3. Ohjattu keskustelu
4. Keskustelun käytännöt
5. Ohjaajan rooli keskustelussa.

Olemme ryhmitelleet haastattelujen tulokset edellä mainitun luokittelun mukaisesti. Tuloksissa kuvaamme haastatteluista saadut vastaukset hyödyntäen edellä kuvattuja luokitteluja.

5.2.1 Työhyvinvoinnin vahvistaminen ohjatun keskustelun avulla

Esimiehet kuvasivat, että heidän työhyvinvointinsa vahvistui keskustelujen aikana ja työpajat kasvattivat heitä johtajina. Erityisesti he kokivat saaneensa eväitä oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työkaluja omaan arkeen. Vastaajat kertoivat myös tehneensä konkreettisia toimenpiteitä oman työhyvinvointinsa vahvistamiseksi esimerkiksi uuden harrastuksen aloittamisen myötä. Jokaisessa haastattelussa nostettiin työhyvinvointia vahvistavaksi tekijäksi yhteinen kokemusten vaihto ja vuorovaikutus kollegoiden kesken, sillä kollegoiden vinkeistä ja ajatuksista sai virikkeitä myös omaan jaksamiseen. Haastatteluissa nousi myös esille, että vastaajat kokivat työhyvinvoinnin hyvin subjektiiviseksi käsitteeksi. Kaikki vastaajat totesivat kuitenkin haastattelussa, että työhyvinvoinnissa kaikki lähtee omasta itsestä ja henkilökohtaisesta asenteesta. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa muiden vastuulle. Keskustelut toimivat

haastateltavien mukaan mahdollisuutena pysähtyä miettimään omaa itseään ja hyvinvointiaan ja välineenä peilata omaa toimintaa suhteessa muihin samaa työtä tekeviin. Eräs esimies kuvasi oman työhyvinvointinsa vahvistuneen seuraavalla tavalla:

”Työhyvinvointini vahvistui, kun sain keskusteluissa työkavereistani peilin omille ajatuksilleni.”

Toinen taas kuvasi näin:

”Joka kerta lähdin voimaantuneena ja koin, että en olekaan yksin ajatusteni kanssa.”

5.2.2 Johtajuuden vahvistaminen keskustelun avulla

Haastatteluista kävi ilmi, että johtajuuden käsitettä ei oltu kovinkaan usein työssä mainittu tai sen syvällisemmin pohdittu. Tämän vuoksi osallistujat kokivat, että käsitteen läpikäyminen ja siitä keskusteleminen oli hyödyllistä ja työpajat herättivät heidät ajattelemaan omaa johtajuuttaan. Haastatteluissa 5/7 mainitsi, että oma johtajuus vahvistui keskusteluiden avulla. OP Ryhmän pääjohtajan Reijo Karhisen vierailu viimeisessä työpajassa oli haastateltavien mielestä erityisen mieleenpainuva. He kuvasivat sitä seuraavasti:

”Reijon vierailu oli huippukokemus ja hänen esimerkki. Hän oli avoin, rehellinen sekä informatiivinen.”

”Reijon vierailu jäi erityisesti mieleen. Ja se, että palasi vielä keskusteluun sähköpostitse ja kiitti. Näytti johtajuuden esimerkkiä.”

Haastateltavat kertoivat kokevansa, että oma asenne ratkaisee paljon myös johtajana menestymisessä. 4/7 haastateltavista kertoi, että yhdessä tekemisestä nousee johtajuuden syvin olemus ja johtajuus kulkee rinnatusten sekä kotona, että töissä. Läsnä olemisen, oman itsensä ymmärtämisen, sekä vuorovaikutuksen taidon koettiin olevan johtajuuden syvintä ydintä. Johtajan yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi kuvattiin luottamuksen ilmapiirin luominen työyhteisöön. Eräs haastateltava kiteytti oman johtamisensa vahvistumista seuraavalla tavalla:

”Työpajat antoivat sysäyksen oman johtajuuden vahvistamiseen. Niiden ja oman pohdinnan myötä olen työstänyt itselleni kolme johtajuuden tasoa: johtajuus, rutiinitekemiset ja kehittymisen. Kehittymisellä tarkoitan sitä, että miten saavutamme tavoitteet.”

5.2.3 Ohjattu keskustelu esimiestyön kehittämisen menetelmänä

Kysyimme haastatteluissa, miten ohjattu keskustelu toimii esimiestyön kehittämisen työvälineenä. Jokainen haastateltava totesi esimiestyön olevan välillä yksinäistä, jolloin yhteisille keskusteluille kollegoiden kesken on tarvetta. Vuorovaikutusta ja keskustelua tarvitaan haastateltavien mukaan aina, mutta erityisesti ohjattu ja syvällisemmälle tasolle menevä keskustelu on tarpeellista muutostilanteissa.

Tärkeäksi elementiksi keskustelutyöpajan onnistumisessa nostettiin esille myös keskinäisen luottamuksen varmistaminen keskusteluun osallistuvien kesken. Haastateltavat kokivat, että vain luottamuksellisessa ilmapiirissä pystytään jakamaan myös kipeitä ja henkilökohtaisia asioita. Organisaation säännöllisesti toistuvat esimiespalaverit ovat yleensä vähemmän vuorovaikutteisia ja niissä keskitytään enemmän onnistumisten jakamiseen, jolloin esimiesten negatiiviset tuntemukset saattavat jäädä piiloon. Esimiehet kokivat tästä syystä jokaisen työpajan alkuun järjestetyn kuulumisten vaihdon tärkeäksi. Kuulumisten vaihdon jälkeen haastateltavien mukaan oli helpompaa orientoitua varsinaiseen keskustelutyöpajan teemaan. 2/7 haastateltavasta koki kuitenkin, ettei ”purnaamiselle” olisi tarvinnut käyttää niin paljoa aikaa. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa seuraavasti:

”Alussa käydyt kuulumistenvaihtokierrokset olivat hyviä, mutta joskus tuntui, että kesti kauan ennen kuin mentiin aiheeseen. Ei ole ollut purnaamispaikkaa ja sen vuoksi tärkeää, jotta sai olla juuri se, kun oli ja kertoa rohkeasti myös niistä huonommista fiiliksistä.”

Jokainen vastaaja totesi, että jokaisen keskustelutyöpajan alkuun on hyvä järjestää jonkinlainen alustus, joka auttaa osallistujia orientoitumaan varsinaiseen työpajan aiheeseen. Alustus tulee sijoittaa haastateltavien mielestä kuulumistenvaihdon perään. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että alustus ei ole jokaisessa työpajassa samanlainen, vaan alustuksessa käytetään hyödyksi erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi videoita tai vieraillevia puheenvuoroja. Suurin osa vastaajista totesi, että mikäli alustus noudattaa aina samaa kaavaa, alkaa se ajan myötä tuntumaan yksitoikkoiselta.

Haastateltavat kertoivat, että keskustelu toimii työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamisessa paremmin kuin esimerkiksi asiantuntijaluento. Omien ajatusten jakaminen, kollegoiden kokemusten kuuleminen ja vertaistuen merkitys nousivat

selkeästi haastatteluissa esille. Eräät haastateltavat kiteyttivät keskustelun merkityksen näin:

”Keskustelut antoivat erityisen mahdollisuuden reflektoida itseä johtajana. Vertaistuki oli keskusteluissa tärkeää. Monet ihmiset toivoisivat jaksamisen kannalta tämän tyyppistä keskustelua, olisi hyvä jatkaa näitä varsinkin hetkellä, kun tuntee itsensä voimattomaksi, isoissa muutoksissa.”

”Esimiestyö on todella yksinäistä ja keskustelulle/sparrausavulle on tarvetta. Monissa palavereissa on ollut tunne, että muilla menee kaikki niin hyvin ja vain minulla on nihkeää. Keskustelutyöpajoissa ihmiset uskalsivat olla enemmän omina itsejään ja tuli tunne, etten niin huono olekaan. Oli kiva kuulla, että haasteet ovat samat ja loppujen lopuksi en ollutkaan niin yksin.”

”Keskustelussa hyötyy siitä, että tulos on paljon enemmän kuin yhden yksittäisen ihmisen päässä oleva ajatus.”

5.2.4 Keskustelun käytännöt

Halusimme kuulla haastateltavilta ajatuksia siitä, miten he kokivat projektin aikataulutuksen ja käytännön järjestelyiden onnistuneen. Projekti kesti kaiken kaikkiaan viisi kuukautta, keskustelutyöpajojen ollessa kerran kuukaudessa. Haastatteluista nousi selvästi ilmi, että keskusteluille varatulla paikalla on merkitystä. 6/7 haastateltavasta koki, että työpaja järjestettiin oman työpisteen ulkopuolella. Kaksi vastaajista kertoi myös, että heidän mielestään jokainen keskustelutyöpaja olisi voinut olla eri ympäristössä, kuten esimerkiksi ulkona tai kahvilassa. Vain yksi haastateltava sanoi, ettei keskustelutyöpajan paikalla ole hänelle merkitystä.

Haastatteluista kävi ilmi myös, että mikäli halutaan syvempää ja luottamuksellista keskustelua, tulee ryhmäkoon oltava tarpeeksi pieni. Luottamukselliseen keskusteluun on haastateltavien mukaan helpompi keskittyä, kun osallistujat ovat toisilleen ennalta tuttuja tai samaa työtä tekeviä kollegoita. 6/7 vastaajista sanoi, että keskusteluissa ollut seitsemän henkilön osallistujamäärä oli sopiva. Yksi vastaajista taas kuvasi, että hän olisi välillä toivonut pienempää ryhmäkokoja. Kaikki vastaajat kokivat, että seitsemän osallistujaa on maksimimäärä aidosti itsereflektoivalle ja hyödylliselle keskustelulle.

Kysyimme haastateltavilta, kokivatko he keskustelutyöpajojen jatkon tarpeelliseksi myös tulevaisuudessa. Kaikki vastaajat totesivat, että ohjatulle keskustelulle on heidän mielestään systemaattinen tarve ja keskustelumahdollisuus tulisi tarjota noin 4–6 viikon

välein. 3/7 vastaajista koki, että organisaation ollessa isommassa muutostilanteessa, tulisi ohjattua keskustelua olla tarjolla jopa kahden viikon välein.

Kaikki seitsemän haastateltavaa sanoivat, että kolme tunnin mittainen työpaja on kestoltaan sopiva. Kaikki vastaajat nostivat myös keskustelutyöpajan ajoituksen perjantai-iltapäivään tärkeäksi, koska tämän jälkeen oli mukava ja rentoutunut olo lähteä viettämään viikonloppua. Eräs haastateltava kertoi seuraavasti:

”Noin kuukauden väli ihan hyvä ja projektin mitta hyvä. Pajat olivat pituudeltaan sopivan mittaisia. Tila on hyvä, kun kaikki mahtuu ja on mukava olla. Voisi pitää esimerkiksi myös ulkona. Kuitenkin kun oli poissa omalta työpisteeltä, oli mukavaa.”

5.2.5 Ohjaajan rooli keskustelussa

Kartoitimme haastatteluissa myös sitä, millainen merkitys keskustelutyöpajojen ohjaajalla on. Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään syvällistä keskustelua ei voi käydä ilman ohjaajaa. Haastatteluissa tuli ilmi, että ohjaajan tulee itse olla kiinnostunut aiheesta ja ohjaajan tärkein tehtävä on johtaa keskustelua ja luoda sille raamit. Haastateltavien mukaan ilman ohjaajaa olisi haastavaa saada aikaan ratkaisukeskeistä ja tiettyyn teemaan keskittyvää keskustelua. Haastateltavien mielestä onnistuimme pääsääntöisesti hyvin ohjaamaan keskustelun ratkaisukeskeiseksi. Yksi haastateltavista koki asian puolestaan näin:

”Keskustelusta jää aina enemmän kuin luennosta. Palattiin kuitenkin aina samoihin asioihin, oli keskustelun teema mikä tahansa. Ohjaajat olisivat voineet ottaa erilaisen roolin, mutta toisaalta asiat täytyi käsitellä. Työhyvinvoinnin kannalta asiat täytyy käsitellä. Ohjauksen avulla keskustelu oli kuitenkin monipuolisempaa, jos vertaisi keskusteluun ilman ohjaajaa.”

6 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen, keskustelutyöpajoissa syntyneiden havaintojen ja haastattelutulosten pohjalta syntyi malli ohjatuihin keskusteluihin, joka kuvataan opinnäytetyön erillisenä liitteenä. Liitettä ei julkaista Theseus-tietokantaan, vaan se jätetään ainoastaan OP Ryhmän käyttöön. Malli antaa OP Ryhmälle valmiin sapluunan ohjattujen keskustelutyöpajojen järjestämiseksi tukemaan esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta.

Malliin nostettiin tutkimustulosten perusteella seuraavat teemat:

1. Ohjaajan rooli ja vastuut
2. Keskustelutyöpajojen suunnittelu ja niihin valmistautuminen
3. Keskustelun ohjaaminen
4. Palautteen kerääminen ja työpajojen ketterä kehittäminen
5. Esimerkki yksittäisen työpajan kulusta.

Saatujen tulosten perusteella malli soveltuisi myös hyvin muille aloille – ovathan esimiestyön ja työhyvinvoinnin teemat samankaltaisia alasta riippumatta. Keskustelutyöpajojen sisältöä muokkaamalla mallia voidaan hyödyntää myös eri rooleissa työskentelevien henkilöiden työindentiteetin ja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Mallia pystytään soveltamaan myös esimerkiksi kertaluontoisen ryhmätilanteen ohjaamiseen.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia, miten ohjatun keskustelun avulla voidaan vahvistaa esimiesten työhyvinvointia ja johtajuutta. Lisäksi työn tavoitteena oli tuottaa malli ohjatuiden keskusteluiden hyödyntämisestä OP Ryhmän esimiesten valmentamisessa. Työ aloitettiin syksyllä 2016, jolloin esimiehillä heräsi toive yhteisistä keskusteluista kollegoiden välillä. Esimiehet toivoivat, että heillä olisi paikka ja aika jakaa kokemuksia ja saada vertaistukea kollegoilta omaan työhön. Esimiestyön koettiin olevan ajoittain yksinäistä ja yhteisille keskusteluille ei ollut aiemmin järjestetty riittävästi puitteita. Opinnäytetyön tulokset vahvistivat, että ohjattu keskustelu toimii hyvin esimiesten työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamisessa.

Yksittäiseksi johtopäätökseksi nousi havainto siitä, miten esimiehet ovat hyvin erilaisia. Työhyvinvointi ja johtajuus koetaan käsitteinä hyvin subjektiivisesti. Opinnäytetyömme tulosten pohjalta jaamme Kehusmaan (2011, 119) ajatuksen siitä, että hyvän johtajuuden ja työhyvinvoinnin kulmakivenä on itsetuntemus. Hyvällä itsetuntemuksella tarkoitetaan sitä, että yksilö tuntee omat vahvuutensa ja tietää kehittymisen tarpeensa. Hyvä johtaja osaa arvioida omia käyttäytymismalleja ja hakea aktiivisesti palautetta kehittyäkseen johtajana. Ymmärrys eri asioiden välisistä yhteyksistä, syy- ja

seuraussuhteiden tunnistaminen ja asioiden tarkasteleminen objektiivisesti ovat tärkeitä. Yhteiset keskustelut ovat yksi keino vahvistaa omaa johtajuutta. (Kehusmaa 2011, 119.)

Toiseksi johtopäätökseksi nostamme sen, että systemaattisesti toistuvat ohjatut keskustelut tukevat työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamista erityisesti muutostilanteessa. Kuten Mönkkönen & Roos (2010, 127) toteavat, vahva johtajuus mitataan muutoksessa. Jokainen keskustelutyöpajoihin osallistunut esimies painotti, että muutostilanteessa keskustelun avulla voidaan reflektoida omia ajatuksia ja käyttäytymismalleja suhteessa muihin. Kollegat toimivat voimavarana toisilleen.

7.1 Toimintatutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti

On hyvä pohtia, miten luotettavana ja päteväenä opinnäytetyönä tehtyä toimintatutkimusta voidaan pitää. Työn luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan mitata reabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimuksessa olevat mittaustulokset toistettavissa ja onko tutkimuksen analyysi johdonmukainen. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita, eli tutkitaanko valituilla menetelmillä juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Tutkimustulosten ei tule olla sattumanvaraisia ja käsitteiden tulee olla johdettu tutkimusongelmasta ja niiden on sovittava aineiston sisältöihin. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Kun reabiliteetilla mitataan, johtuvatko tutkimustulokset vain sattumasta vai kytetäänkö tutkimustulokset toistamaan, voimme todeta, että tutkimuksessamme esiin tulleet asiat eivät olleet sattumaa, vaan vahvistivat käsitystämme siitä, että esimiehet tarvitsevat mahdollisuuden tulla kuulluksi, jakaa ajatuksiaan ja reflektoida omaa toimintaansa. Validiteetin avulla pohdimme, mittasiko tutkimus sitä, mitä tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää.

Olemme päätyneet ottamaan työmme arviointiperusteiksi aineiston riittävyden, analyysin kattavuuden, sekä tutkimuksen arvioitavuuden ja toistettavuuden. Toimintatutkimusta on yleisesti kritisoitu siitä, ettei toimintatutkimus tuota yleistettävää tietoa, jolloin tiedon siirtäminen ei voi toteutua (Kananen 2014, 140). Yleisesti tieteellisessä toiminnassa tieteen harjoittaja, eli tutkija, ei saa itse osallistua toimintaan ja vaikuttaa ilmiöön, koska tutkijan vaikutus voi vääristää tuloksia. Tämän perusteella voisi todeta, että toimintatutkimus ei voida katsoa olevan tiedettä, sillä tiedettä saa yleisesti harjoittaa vain tiedemies. Onneksi tiedettä voidaan katsoa olevan kuitenkin myös kaiken sen, mitä tehdään tieteellisin menetelmin, eli tiedon keruulla ja analyysillä.

(Kananen 2014, 141.) Tämän perusteella voimme todeta, että opinnäytetyömme täyttää tieteellisen työn tunnuspiirteet ja olemme onnistuneet lähestymään työtä tarpeeksi objektiivisesti.

Kun tarkastelimme työmme luotettavuutta, pohdimme aluksi aineiston riittävyttä. Työmme teoreettinen viitekehys kerättiin valikoitujen käsitteiden kautta mahdollisimman tuoreista lähteistä ja eri kirjoittajilta. Hyödynsimme monitieteistä lähestymistapaa yhdistellen aineistoa eri aloilta, kuten esimerkiksi liiketaloudesta ja psykologiasta. Keräsimme aineistoa sekä reaaliaikaisesti toteuttamalla LinkedIn-kyselyn, että toteuttamalla haastattelututkimuksen. Koska opinnäytetyöprosessimme kesti lähes vuoden ajan, kertyi aineistoa runsaasti. Aineiston runsaaseen määrään vaikutti myös oma mielenkiintomme työn aihepiiriin liittyen ja lähdemateriaalia tuntui löytyvän koko projektin ajan lisää. Tästä syystä karsimme ja tiivistimme aineistoa tutkimuksemme kannalta oleellisimpiin asioihin.

Analyysissämme käsitelimme kaikki haastattelututkimuksemme eri teemat ja kaikissa haastatteluissa nousivat esille lähes identtiset havainnot. Keskustelutyöpajojen välissä keräsimme jatkuvasti palautetta dokumentoimalla työpajojen kulun ja niistä saadut palautteet. Havaintojen ja palautteiden perusteella kehitimme työpajoja ajantasaisesti ja jatkuvasti. Palautteen keräämisessä pyrimme takaamaan anonyymiteetin, jotta saisimme kollegoilta mahdollisimman rakentavaa ja kehittävää palautetta.

Sekä työpajojen järjestämisessä, että tutkimustuloksia analysoitaessa pyrimme tarkastelemaan asioita mahdollisimman objektiivisesti ja jättämään omat ennakkoluulomme taka-alalle. Selkeytimme työpajoihin molemmille omat roolit – toinen meistä toimi keskustelun ohjaajana/fasilitoijana toisen kerätessä havaintoja keskustelusta ylös. Havainnoinnin avulla pystyimme kehittämään keskustelun vetämistä objektiivisesti ja puolueettomasti. Koska kohdeyritys on meille ennestään tuttu ja työpajaan osallistuneet esimiehet kollegoitamme, emme voi kuitenkaan todeta olleemme täysin objektiivisiä. Tästä johtuen kiinnitimme erityistä huomiota dokumentointiin ja tallensimme kaiken saamamme tiedon mahdollisimman nopeasti. Objektiivisuuden takaamiseksi kävimme myös paljon kahdenkeskistä keskustelua siitä, miten olimme eri asiat projektin edetessä tulkinneet. Ajatuksenvaihdolla pääsimme lähemmäs puolueetonta tulosta.

Uskomme, että ulkopuolinen tutkija olisi vastaavan tutkimuksen tehdessään saanut samansuuntaiset tulokset. Näin ollen pystymme toteamaan työmme olevan validi. Saimme tutkimuksen avulla vastaukset ennalta asettamiimme tutkimuskysymyksiin ja onnistuimme teemahaastattelussa valitsemaan oikeat teemat ja apukysymykset relevantin aineiston keräämiseksi.

7.2 Pohdinta ja jatkokehitys

Koimme opinnäytetyön tekemisen innostavaksi ja mielenkiintoiseksi, sillä työllä oli ennakkoon selkeä tilaus. Olimme myös jo ennakkoon toiveikkaita siitä, että työllämme tulisi olemaan merkitystä. Arvioimme työmme sujuneen kokonaisuutena hyvin. Kun kaksi toisilleen tuntematonta ihmistä aloittaa yhteistyön, ei ole itsestään selvää, että se sujuisi moitteetta tai sujuvasti. Sattumaa tai ei, yhteistyömme toimi alusta alkaen. Vahva halu kehittyä, kehittää ja vahvistaa esimiestyötä antoivat hyvän pohjan yhteisen työn onnistumiselle ja yhteinen palo onnistumiseen ajoi työtä systemaattisesti sekä kunnianhimoisesti eteenpäin.

Suurimmaksi haasteeksi koimme työn laajuuden, jota emme työn alkuvaiheessa osanneet odottaa. Kun toimintatutkimuksessa sekä toteutetaan muutosta, että tehdään varsinaista tutkimusta, on melkein pä takuuvarmaa, että työtä on paljon. Johtajuudesta, työhyvinvoinnista sekä ohjatuista keskustelusta on löydettävissä todella paljon lähdemateriaalia ja haasteeksi projektin edetessä muodostui myös riittävän tiivis ja napakka lähestyminen työn teoreettiseen viitekehykseen. Työ uhkasi laajentua suhteettoman suureksi ja moninaiseksi. Usean kokeilun jälkeen teoria rakentui työpajoissa olleiden teemojen mukaan ja mahdollisti työstä valmistuvan sekä ehyen, että johdonmukaisen.

Malli syntyi selkeästi teoreettisen viitekehyksen sekä keskustelutyöpajoissa syntyneiden havaintojen ja tutkimustulosten yhteistuloksena. Malli on hyödynnettävissä heti OP Ryhmässä ja jatkokehittelyllä siitä on tehtävissä koko työyhteisöä palveleva henkilöstön työhyvinvointia palveleva malli. On ollut mielenkiintoista ja samalla myös haastavaa luoda täysin uutta mallia.

Uskomme, että aidolle vuorovaikutukselle ja yhteiselle keskustelulle on myös tulevaisuudessa paikkansa. Mitä enemmän palveluita digitalisoidaan ja hyödynnetään teknologiaa, sitä enemmän tarvitaan myös ihmistä ja aitoa vuorovaikutusta. Tämä työ

katsoo siten myös tulevaisuuteen ja on mahdollistamassa sen, ettei aito vuorovaikutus ja keskustelu lakkaisi. Työn onnistumiseen vaikutti yhteisen kirkkaan päämäärän ja tavoitteellisuuden lisäksi samansuuntainen tapa kirjoittaa. Etenimme sovitussa järjestyksessä, pidimme palavereita tiiviisti ja seurasimme aktiivisesti työn etenemistä.

Intohimomme esimiestyöhön kehittämiseen ei suinkaan ole sammunut tähän oppinäytetyöhön, vaan toivomme, että kehittämäämme mallia hyödynnetään jatkossa OP Ryhmässä esimiesten valmentamisessa. Näemme mallin olevan myös jalostettavissa yleisemmälle tasolle kehittämään koko henkilöstön työhyvinvointia ja identiteettiä. Yhteinen toiveemme on, että voisimme jatkossa työskennellä enemmänkin tämän mallin parissa ja jatkaa aloittamaamme projektia eteenpäin.

Meillä nousi jo työmme alkuvaiheessa ohjaavan opettajamme Anne-Mari Raivion kanssa mieleen uusi termi minäkyvykyys itsetuntemuksesta, hyvästä itsetunnosta ja -luottamuksesta puhuttaessa. Viidennessä ja viimeisessä työpajassa pohdimme johtajuuden syvintä olemusta, jossa esimiehet tekivät kuvauksen siitä, mitä heille johtajuus merkitsee ja minkälainen kukin on johtajana tai haluaisi olla. Silloin vahvistui ajatus, että minäkyvykyys voisi kuvata hyvin käsitteenä sitä, joka johtajuuteen ja esimiehen hyvinvointiin liittyy olennaisesti. Toivomme jatkavamme opintoja lähivuosina, ja tämän mallin pohjalta olisi todella mielenkiintoista lähteä tutkimaan minäkyvykyiden käsitettä tarkemmin. Voisimme kenties hyödyntää kehittämämme mallin avulla minäkyvykyiden vahvistamista esimiestyössä tai myöhemmin vaikka koko henkilöstössä.

Emme löytäneet minäkyvykyiden käsitettä ainakaan suomalaisista tietolähteistä. Englanninkielisissä tietolähteissä vastaavaa termiä on kuitenkin jo jonkin verran tutkittu. Mielestämme minäkyvykyiden käsitteen kautta voisimme lähestyä johtajuuden merkitystä erityisesti siitä näkökulmasta, minkälaisia taitoja johtajuudelta tulevaisuudessa odotetaan. Minäkyvykyys on lähellä seuraavia käsitteitä: itseluottamus, itsensä kunnioittaminen, vahva minä, hyvä itsetunto, tai minätaidot. Esimerkiksi itseluottamuksen käsite juontaa juurensa Banduran vuonna 1982 kehittämään minäpystyvyyden ja pystyvyyssodotuksen käsitteeseen. (Manka & Manka 2016, 161.) Ajattelemme, että minäkyvykäs esimies omaa vahvan luottamuksen itseensä, mutta myöskin toisiin ihmisiin. Hän uskaltaa olla alastaan tarpeeksi lähellä, mutta silti riittävän kaukana tehdäkseen omat johtopäätökset asioista. Hän seisoo vahvasti omilla jaloilla ja omaa mielipiteitä, mutta on valmis kuuntelemaan,

keskustelemaan ja tekemään kompromisseja. Hän vaatii viisaasti ja kehuu paljon. Hän on myös viisas viestijä. Hän uskaltaa olla oma itsensä ja hyödyntää työyhteisön erilaista osaamista. Hän pitää huolta itsestään, mutta hänellä riittää voimia vahvistamaan alaistensa hyvinvointia. Hän omaa hyvään ja tasapainoiseen johtajuuteen vaadittavat taidot.

Mielestämme tunneäly liittyy olennaisesti minäkyvykkyyteen. Marja-Liisa Mankan tutkimuksen mukaan tunneälyä on joukko erilaisia taitoja. Nämä taidot ovat sekä omien että muiden tunteiden havaitseminen, tunteiden käyttäminen, tunteiden ymmärtäminen ja sekä omien että muiden tunteiden hallinta. Manka on tutkinut, mikä merkitys tunneälyllä on hyväksi havaitussa johtamisessa ja työilmapiirissä. Tutkimuksen mukaan ilmapiirin ja tunneosaamisen väliltä löytyi yhteys. Sellaisissa yksiköissä, joissa esimies oli taitava käyttämään tunteita, pidettiin ilmapiiriä hyvänä. Esimiehen on tärkeää viestiä positiivisesti, koska sen avulla esimiehen ja alaisten välille on mahdollisuus syntyä dialoginen tunneyhteys. Tunneyhteys mahdollistaa taas neuvottelemisen ja toisen ymmärtämisen. (Manka & Manka 2016, 142–143.)

Minäkyvykkäällä johtajalla on vahva itseluottamus. Sillä tarkoitetaan, että esimies uskoo omiin kykyihinsä, on motivoitunut ja uskoo suoriutuvansa tehtävistä menestyksellisesti. Rima on tarpeeksi korkealla esimiehen asettaessa itselleen tavoitteita, eikä hän pelkää niitä. Hän tekee vahvasti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja jatkaa rohkeasti eteenpäin kohdatessaan vaikeuksia. Minäkyvykkäältä johtajalta sopii odottaa erinomaisia suorituksia. Hänellä on myös vahva hallinnan tunne, eli luottaa selviytyvänsä kyvykkäästi erilaista tilanteista. (Manka & Manka 2016, 161.) Itseluottamusta voi harjoitella ja kehittää. Esimerkiksi työkavereiden positiivinen palaute vahvistaa omaa luottamusta ja uskoa itseensä. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi vaikuttavat vahvasti itseluottamuksen kokemukseen. (Manka & Manka 2016, 162.)

Lähteet

- Aarnio, Helena 2013. Dialogisia menetelmiä uraohjaukseen. [Http://vipuajavetoa.turkuamk.fi/wp-content/uploads/2013/06/Helena_Aarnio_22052013.pdf](http://vipuajavetoa.turkuamk.fi/wp-content/uploads/2013/06/Helena_Aarnio_22052013.pdf). Luettu 27.10.2017.
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat, Helsinki.
- Dunderfelt, Tony 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Gallo, Amy 2011. Demystifying Mentoring. Harvard Business Review [Https://hbr.org/2011/02/demystifying-mentoring.html](https://hbr.org/2011/02/demystifying-mentoring.html). Luettu 1.1.2017.
- Gallo, Amy 2012. Why Aren't You Delegating? Harvard Business Review. [Https://hbr.org/2012/07/why-arent-you-delegating](https://hbr.org/2012/07/why-arent-you-delegating). Luettu 26.12.2016.
- Furman, Ben & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi, Helsinki.
- Harvard Business Review 2014. Align Your Time Management with Your Goals. [Https://hbr.org/2014/12/align-your-time-management-with-your-goals](https://hbr.org/2014/12/align-your-time-management-with-your-goals). Luettu 26.12.2016.
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Jokiniva, Mia 2012. Hengähdyshetkiä. Opas stressittömään elämään. Gummerus Kustannus Oy, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Jyväskylän yliopisto 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. [Https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#johtop-t-sten-ja](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#johtop-t-sten-ja). Luettu 22.10.2017.
- Järvinen, Pekka 2013. Ammattina esimies. 5.painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kallio, Maaret 2017. Ihimillisiä kohtaamisia. WSOY, Helsinki.
- Kallio, Maaret 2016. Lujasti lempeä. WSOY, Helsinki.
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Kielijelppi. Puheviestintä. 2016. [Http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista](http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista). Luettu 15.12.2016.

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

Laine, Paula & Kiiski Kataja, Paula 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. [Https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf). Sitra. Luettu 15.1.2017.

Larssen, Erik Bertrand 2014. Paras. Suomentanut Outi Menna. Bazarkustannus, Helsinki.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2.painos. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? 2. painos. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Milicevic, Seija 2015. Miksi puhumme niin harvoin työnilosta? [Https://seijamilicevic.wordpress.com/2015/03/14/miksi-puhumme-niin-harvoin-tyonilosta/](https://seijamilicevic.wordpress.com/2015/03/14/miksi-puhumme-niin-harvoin-tyonilosta/). Luettu 4.1.2017.

Minkkinen, Eevi 2015. Entä jos sisäiset vaatimuksesi eivät olekaan totta? Hidasta elämää. [Https://hidastaelamaa.fi/2015/02/enta-jos-sisaiset-vaatimuksesi-eivat-olekaan-totta/](https://hidastaelamaa.fi/2015/02/enta-jos-sisaiset-vaatimuksesi-eivat-olekaan-totta/). Luettu 2.1.2017.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaitot. 2.painos. Unipress, Kuopio.

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

Nummi, Pauli 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Pohjanheimo, Esa 2012. Johda ihmistä, sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum Media Oy, Helsinki.

OP Ryhmä 2017. [Https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1](https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1). Luettu 10.3.2017.

Puohiniemi, Martti 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Oppikirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Dark Oy, Vantaa.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Stevanovic, Melisa & Lindholm, Camilla 2016. Keskustelun analyysi. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
[Http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf](http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf). Luettu 23.3.2017.

Suoninen, Eero & Pirttilä-Backman, Anna-Maija & Lahikainen, Anja Riitta & Ahokas, Marja 2010. Arjen sosiaalipsykologia. WSOYpro Oy, Helsinki.

Tiuraniemi, Juhani 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä.
<http://tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>. Luettu 15.2.2017.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 22.5.2017.