



KANSANKYNTTILÄSTÄ
NYKYPÄIVÄN ARVOJOHTAMISEEN JA
OPETTAJUUTEEN

Päivi Eloranta & Harri Muikku
Kehittämishankeraportti
Helmikuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Eloranta Päivi, Muikku Harri	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 37	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Kansankynttilästä nykypäivän arvojohtamiseen ja opettajuuteen		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu,		
Työn ohjaaja(t) Turpeinen Veijo		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeemme tarkoituksena oli selvittää johtajan ja opettajan toimenkuvan ja aseman muutosta vuosikymmenien saatossa. Esimiehinä toimiessamme huomasimme miten ns. pehmeitten taitojen käyttö on korostunut johtamisessa. Opettajakoulutuksemme aikana huomasimme että samat taidot ovat tärkeitä myös opettajan työssä. Halusimme osoittaa hankkeessamme että samat pehmeät arvot soveltuvat molemmilla osa-alueilla.</p> <p>Kehityshankkeemme koostuu kolmesta osasta.</p> <p>Ensimmäisessä osassa käymme läpi opettajuutta ja johtajuutta ennen ja nyt. Tässä osiossa perehdymme opettajuuteen ja johtajuuteen liittyviin arvoihin ja niiden muutosiin.</p> <p>Toinen osio koostuu taidoista joilla tämän päivän opettaja/ esimies ohjaa oppilaitaan/ alaisiaan. Nämä ns. pehmeät arvot koostuvat usein sanattomista usein tunteisiin, ulkoiseen olemukseen ja viestintään liittyvistä osa-alueista.</p> <p>Kolmannessa osiossa käymme läpi ihmiskäsitystä ja omia opetusharjoittelukokemuksiamme. Pyrimme selvittämään kuinka koimme tällaisten pehmeiden arvojen käytön omassa työssämme ja opetusharjoitteluisammme.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arvot, opettajuus, johtajuus		
Muut tiedot		

Author(s) Eloranta Päivi, Muikku Harri	Type of Publication Development project report	
	Pages 37	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title Modern Forerunners in Valued Leadership and Teaching		
Degree Programme Jyväskylä University of Applied Sciences, Teachers Education College		
Tutor(s) Turpeinen Veijo		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of the development project was to ascertain executive and teacher work description, duties and conditions over several decades. While working with our supervisor it came to our awareness that so-called soft-skills are emphasized in leadership. During our teacher training period we became aware that same skills are important also in teachers work. The purpose of project was to show that these same soft- skills values were appropriately adapted in both areas.</p> <p>The development project consists of three parts.</p> <p>The first section reviews teaching and leadership during the past and present. Values associated to teaching and leadership and their changes are examined.</p> <p>The second section consists of skills from which current day teachers / supervisors guide students / workers. These soft- skills consist of related nonverbal, emotive, extrovert and communicative areas.</p> <p>The third section reviews personal comprehension and our own teacher training experiences. The purpose is to gain an understanding on how techniques of soft-skills use our own work and teacher training were experienced.</p>		
Keywords Values. Teaching, leadership		
Miscellaneous		

Sisällys

Johdanto

Osa 1

Johtajuus

1. Johtajan ja opettajan asema ennen ja nyt	8
2. Mitä arvot ovat	12
2.1 Johtamismalleissa omaksutut arvot	13
3. Mitä johtaminen on	14
3.1 Hyvän työilmapiirin luominen	15
3.2 Johtajan / opettajan tulisi välttää	16
4. Yhteenveto johtajuudesta	18

Osa 2

Esimiehen pehmeät arvot

5. Motivaatio	19
6. Viestintä eli kommunikointi	21
6.1 Kuunteleminen	21
6.2 Ohjeita kuuntelemiseen	23
7. Ääni ja puhe	23
8. Empatia	24
9. Kehonkieli	25
9.1 Ilmeet ja eleet	25
9.2 Asennot ja välimatkat	27
9.3 Elintoimintojen kielet	27

10. Luottamus ja turvallisuus	28
11. Yhteenveto pehmeistä arvoista	29
Osa 3	
<u>Kokemus opettajuudesta</u>	
12. Ihmiskäsityksestä	30
13. Yhteenveto ihmiskäsityksestä	33
14. Omat opetusharjoittelukokemukset	34
15. Harjoittelujen yhteenveto	37
Kirjallisuusluettelo	40

JOHDANTO

Onko yrityksen johtajan ja ammatillisen opettajan toiminnan taustalla samanlaiset arvot? Tämä aihe oli mielessäme jo opettajaksi opiskelun alkuvaiheessa. Kuitenkin vasta opetusharjoittelun aikana huomasimme, että esimiehen ja opettajan työ kohtaa monin tavoin arkielämässä. Molemmissa ammateissa tehdään työtä ihmisten kanssa ohjaten ja motivoiden. Työn hedelmää tarkastellaan, joko oppimisprosessin tuloksena, tai yrityksen tuottavuutena. Koska aihealue oli kiinnostava ja haastava, päätimme jatkaa aiheeseen paneutumista opettajan pedagogiseen peruskoulutukseen sisältyvässä kehittämishankkeessa. Olemme molemmat toimineet esimiehinä majoitus- ja ravintola-alalla, nähneet alan muutoksen ja huomanneet oikeanlaisen johtamisen arvon. Vuosikymmenien saatossa niin oppimiskäsitteet, kuin johtamistaidotkin ovat saaneet uusia piirteitä. Ohjaava henkilö on tullut lähemmäksi yleisöään, osaksi heitä ja heidän oppimisprosessiaan.

Esimiesasemassa ollessamme käytämme taitoja, joista ammatillista opettajankoulutusta käydessämme tunnistimme olevan hyötyä myös opettajan toimessa. Tällaiset, usein näkymättömät, jopa tunteisiin vaikuttavat toiminnan taidot, ovat suuri osa esimiehen johtamis- ja opettajan taitoja. Kaiken perustana on omaan työhömmö luottaminen, sekä itseensä ja toimiinsa uskominen. Epävarmuus heijastuu aina kanssaihmiisiin ja tuo myös heidän toimiinsa epävarmuutta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja niiden myöntäminen on osa yksilöllisyyttä.

Löydä itsestäsi, ja löydät myös oppilaistasi ja alaisistasi heidän vahvuudet ja heikkoudet ja pystyt hyödyntämään sekä vahvistamaan niitä. Kun ohjaava henkilö luottaa itseensä ja toimiinsa hän pystyy keskittymään enemmän alaisiinsa ja oppilaisiinsa. Silloin astuvat esiin toiminnan taustalla olevat pehmeät taidot, jolloin ei ajatella tuloksellisuutta pelkkinä lukemina, mutta joilla tuloksellisuutta parannetaan. Tällaisia pehmeitä

osaamisen taitoja ovat mm. kuuntelutaito, empatia, arvostus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, palautteenantokyky ja kiitos.

Alaisten henkisen hyvinvoinnin seuraaminen kuuluu esimiehelle, niin kuin oppilaiden opettajallekin. Tulosta ei siis synny, jos ihmiset voivat huonosti.

Näin on myös yritys- sekä koulumaailmassa.

Olemme jakaneet työmme kolmeen osaa. Ensimmäisessä osassa johtajuus, valaisemme johtajuuden ja opettajuuden historiaa ja sen muutoksia aina nykypäivään. Tuomme kappaleessa julki myös johtajuuden ja opettajuuden harhauskomuksia ja arvoja sekä selvitämme niiden historiaa. Kappaleen lopussa on vielä kerrottu, mitä johtaminen on ja miten sen tulisi toimia. Lähteinä käytimme johtajuudesta kertovaa kirjallisuutta, sekä vanhemmilta kollegoilta saatua tietoa.

Toinen osa esimiehen pehmeät arvot, koostuu pelkästään johtajan / opettajan pehmeistä arvoista. Nämä usein näkymättömät, mutta suoraan hyviin tuloksiin vaikuttavat tekijät ohjaavat toimintaa niin koulu- kuin yritysmaailmassa. Kuvauksen tarkoitus on osoittaa juuri näiden näkymättömien taitojen tärkeyttä, ja esimiesten / opettajien ymmärrystä kehittyä siihen suuntaan. Apuja jakson kirjoittamiseen löytyi jokapäiväisestä työstä ja opetusharjoittelusta. Lisäksi käytimme johtamistaidon kirjallisuutta.

Kolmannessa osassa kokemus opettajuudesta, olemme pyrkineet tuomaan esille ihmiskuvaa johtajasta, joka osaa käyttää pehmeitä arvoja. Samalla etsimme myös psykologisia vastauksia sille, miksi näitä niin luonnollisia asioita ei useinkaan osata käyttää työelämässä. Lähteiksi löytyi opettajien kirjoittamaa kirjallisuutta opettajaksi kasvusta sekä ammatillisen opettajakoulutuksen opiskelumateriaalia.

Työmme lopuksi olemme vielä yhdistäneet omat näkemyksemme pehmeistä arvoista omaan opettajakokemukseemme.

Osa 1

Johtajuus

1. Johtajan asema ennen ja nyt

Johtajan keskeinen merkitys aatteille, kansoille ja yrityksille on ollut suuri ainakin niin kauan kuin historiassa on kirjoitettu. Pitkään johtamismenetelmät ovat rakentuneet pääsääntöisesti voiman ja pelon varaan. Esimerkkeinä mm. Adolf Hitler ja Saddam Hussein. On kuitenkin olemassa poikkeuksia kuten Jeesus Kristus ja Franciscus Assisilainen. Heidän johtamistapansa perustui voimakkaaseen aatteeseen ja motivaatioon.

Johtajuus toteutuu keskeisenä elementtinä kaikissa organisaatioissa. Johtajuuden taitoa tarvitsevat niin yritysjohtaja, kirkkoherra, upseeri, sairaalan ylilääkäri, koulun rehtori, opettaja kuin urheilujoukkueenjohtajakin. Käytännön tasolla johtajuutta toteutetaan johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Teollista vallankumousta pidetään johtamistoiminnan kehityksen merkkipaaluna. Ennen teollista vallankumousta liikeyrityksiä oli vähän ja ne olivat kooltaan pieniä. Jonkin tyyppistä systemaattista johtamista esiteollisessa yhteiskunnassakin esiintyi mm. sotilastoiminnassa, kotitalouksissa ja julkisessa hallinnossa. (Takala 1999, 15.)

Teollistuminen, 1700 - luvun puolivälissä, sai aikaan aivan uudenlaisen johtamismallin. Aatesuuntaukset ja uskonnollisuus vaikuttivat kuitenkin alussa vielä vahvasti johtamistyyliin.

Ensimmäiset palkkajohtajat ylennettiin johtajan asemaan teknisten taitojen tai kurinpitokykynsä ansiosta. Tavallinen käytäntö oli myös se, että palkattiin sukulaisia johtaviin tehtäviin. Eli perheyrietykset olivat

muodissa. Tuona aikana uskottiin, että esimieheksi joko synnyttiin tai ei, sitä ei voinut opiskella eikä opettaa. Menestys riippui siitä, oliko henkilö johtajatyyppejä vai ei. Yritysten kasvaessa johtajat tarvitsivat ns. apulaisjohtajia, joten tietynlainen tehtävien delegointi astui kuvaan. Samalla syntyi hierarkisuutta eli porrastusta johtajien ja työntekijöiden väliin.

Johtajuutta on tutkittu jo 1900 - luvun alusta, mutta varsinaista koulutusta ja johdon kehittämistarpeita huomattiin tarvittavan vasta 1960 - 1970 luvuilla. Huomattiin, että eri tilanteissa tarvittiin erilaista johtajuutta.

1990-luvun radikaalit organisaatiomuutokset aiheuttivat myös johtajuuden muutoksen. Prosessi-, verkosto-, laatu- ja tiimijohdanto nostivat päätään ja samalla myös organisaatorakenteet kevenivät.

Johtajuusmalleiksi muodostuivat: tavoitteilla johtaminen, visionäärinen eli tulevaisuuteen suuntautunut johtaminen, eettinen- tai arvolutautunut johtaminen, karismaattinen johtaminen, jaettu johtajuus eli vastuun jakaminen alaisille sekä tiimijohtaminen. Johtamisen merkitys korostuu-kin nykypäivinä, koska elämme vahvasti aikaa, jolloin asiat muuttuvat nopeasti.

Nykyään onkin entistä tärkeämpää ymmärtää jatkuvan uusiutumiskyvyn hallinta sekä yritys- että koulumaailmassa. Liikat tai nopeat muutokset saattavat aiheuttaa alaisille tai oppilaille epävarmuutta tulevaisuudesta. Epävarmuus taas aiheuttaa puolestaan vastarintaa uutta asiaa kohtaan. Tällöin uuden asian oppiminen tai omaksuminen estyy ja saattaa saada aikaan jopa masennusta tai lannistumista työyhteisössä tai koulumaailmassa.

Ohjaavan henkilön, opettajan tai esimiehen, haasteena onkin aistia tällaiset tilanteet ja pyrkiä ennakoimaan ja poistamaan ne tarpeeksi ajoissa. Avoin, yhteistyökykyinen ja vuorovaikutteinen organisaatio on vahvempi kohtaamaan isonkin muutoksen ja reagoimaan siihen nopeasti. Tässä hämmennyksessä ja myllerryksessä myös perinteinen johtamis-

työ on kyseenalaistettu. Johtajia ja opettajia vaaditaan muuttumaan. Organisaatioita vaaditaan uudistumaan ja oppimaan.

Erityisesti hierarkiset esimies-alaisuuhteet, autoritaarinen johtamistapa ja johtokeskeisyys ovat joutuneet laajan kritiikin kohteeksi. Uusille toimintamalleille on yhteistä pyrkimys joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen, verkostoitumiseen, varaston kiertoaikojen ja kustannusten vähentämiseen sekä organisaation henkisten voimavarojen jatkuvaan kehittämiseen.

Verkostoituminen onkin tuonut aivan uusia haasteita ohjaaville henkilöille. Kuinka olla läsnä kun ei ole fyysisesti läsnä? Miten näyttää alaisille tai opiskelijoille, että osaan kuunnella ja myötäelää kanssasi? Kuinka motivoida ja kannustaa ruudun kautta? Kuitenkin verkko-opetus on nykypäivää mitä suurimmassa määrin.

Opettajan työ on siis muuttunut samaan tapaan kuin johtajien työ. Entisajan opettaja, ”kansankynttilä” oli yhteiskunnassa heti papiston jälkeen seuraavana. Ammatin arvostus oli pelottavan auktoritaarista, kuria sai näyttää ja käyttää. Ken kaiken kesti oli hyvä oppilas.

Koko 1940-luvun ajan opettajilla oli sodan aiheuttama trauma hengissä selviytymisestä. Opettajien työssä oli toiminnallista taantumaa ja depressiota, kun muut seikat kuin opetustyö olivat etusijalla. Sota siis vaikutti vahvasti koulumaailman kehittymiseen ja koko opetustoimintaan.

1960-luvulla alettiin suunnitella peruskoulun kehittämistä samalla suunniteltiin myös tasokurssijärjestelmiä yläluokille. Vähitellen tuli tarve nähdä koulutus järkevänä myös oppilaiden kannalta ja opiskelijoiden monipuolinen ohjaus jatkokoulutukseen koettiin tärkeäksi. Tietynlainen oppilaiden kastijako kuitenkin aiheutti opiskelijoiden keskuudessa eriarvoisuutta.

1970 - luvulla opettajan suhde oppilaisiin ei ollut enää kunkin opettajan persoonallinen asia. Myös opetussuunnitelma oli rakennettava uudistavan kulttuurin tarpeiden mukaisesti. Opettaja ei voinut olla tässä

passiivinen toisten tekemien suunnitelmien toteuttaja vaan hänen täytyi aktiivisesti pystyä suunnittelemaan omaa opetustaan.

Opettajan työ eettisenä ja vastuullisena kasvattajana tuli näin vahvasti esille uusien vaatimusten myötä, vaikka itse ajatus tämän tyyppisestä opettajuudesta oli vanhastaan tuttu.

(Kansanen, Lahdes , Malinen & Yrjönsuuri 2000, 27.)

1980-luvulla koulutuksessa otettiin jo vahvasti huomioon opiskelijoiden suuntaaminen mahdolliseen jatkokoulutukseen. Erilaiset työhön tutustumispäivät, kymppiluokat ja henkilökohtainen opinto-ohjaus kuuluivat asiaan. Opettajien tuli suunnata oppilaita joko kielipohjaisille tai matemaattisille aloille.

Samoin kuin yritysmaailmassa 1990-luvun taite tietotekniikan vuosikymmenenä sai aikaan suunnattoman tietotulvan myös koulumaailmassa. Uusi koulutusala suuntautui sekä opettajille että opiskelijoille. Verkko-opetus alkoi kasvaa etäopetuksena.

Kansanen, Lahdes, Malinen ja Yrjönsuuri toteavat kirjassaan että, ammatillisessa koulutuksessa, korkeakoulutuksessa ja varsinkin vapaa-muotoisessa aikuiskoulutuksessa lähdetään suoraan opiskelijoiden tarpeiden kartoituksessa joiden pohjalta rakennetaan opiskeluprojekteja. Kukin joutuu siten arvioimaan miten pitkälle on tarpeen kehittää omaa didaktista ajatteluaan. Tässä tulee selvästi esille opettajuuden kaksi puolta: Itsensä kehittäminen opetustyöhön sisällöistä riippumatta, sekä oman alan didaktinen kehittäminen.

(Kansanen, Lahdes, Malinen & Yrjönsuuri 2000, 40.)

Opettaja ei enää ole luokan edessä seisova autoritääriinen johtaja. Entisajan opettajaan verrattuna nykypäivänä opettaja onkin enemmän kasvun ja oppimisprosessin ohjaaja. Nykypäivän opettajan työssä on tärkeää hyvä oppilastuntemus, ajanhermoilla pysyminen ja itsensä kehittäminen. Eikä se riitä, että kehittää vain itseään, myös työyhteisön, oppilaitoksen, ja opetussuunnitelmien kehittäminen kuuluu tämän päivän

opettajille. Työsarkaa on siis tullut lisää, siksi ajan käytön organisointi on myös yksi tärkeimmistä opettajan tehtävistä, että pystyy toimimaan tehokkaasti ja oikein.

”Kansankynttilänä” toimiminen on siis muuttunut. Liekkiä on edelleenkin pidettävä yllä. Nyt kuitenkin enemmänkin valon lähteenä kohti oppimista, johdattajana uusiin haasteisiin.

Seitsemän harhauskomusta johtajuudesta ovat:

”On pärjättävä yksin”

”On hallittava kaikki”

”On oltava jatkuvasti liikkeessä”

”On oltava oikeassa”

”On oltava täydellinen”

”Muiden oltava kuten minä”

”Valta on jollakin muilla”

(Arjanne 2006, 13.)

Nämä harha uskomukset pätevät myös opettajan työhön.

2. Mitä arvot ovat

Arvot ovat ihmisen ajattelussa ja yhteiskunnan kulttuurissa vallitsevia käsityksiä yksilöiden, yhteiskunnan ja ihmiskunnan keskeisistä päämääristä. ne ovat siis käsityksiä hyvästä elämästä, hyvästä yhteiskunnasta ja hyvästä maailmasta. (Junnola & Juutti 1993, 24.)

Arvot ovat siis sitä, että kaikilla olisi hyvä olla. Arvot ohjaavat meidän jokapäiväistä elämäämme ja ne tulevat aika usein perintönä kotikasvatuksen kautta. Yleismaailmallisesti arvoina on määritelty: rakkaus, totuudellisuus, oikeudenmukaisuus, vapaus, yksityisyys, suvaitsevaisuus, vastuullisuus ja elämän kunnioitus. Suomalaisille tärkeitä arvoja on turvallisen oman elämän korostaminen. Tähän kuuluvat henkinen tasa-paino, rauha, nälän poistaminen, terveys, luonto, ihmissuhteet, turvalli-

suus ja oma koti. Ohjaavan henkilön tai johtajan olisi siis taattava turvallinen, tasapainoinen ihmissuhderikas toimintaympäristö, jossa ohjattava pystyisi kehittymään omaa tahtiaan.

2.1 Johtamismalleissa omaksutut arvot

Johtamismalleissa omaksutut ihmiskuvat ja niiden taustalla olevat arvot vaihtelevat jokseenkin samanlaisten kehityskulkujen kautta kuin yhteiskunnan kehityskin. Vuosisatamme alussa vallinneessa johtamisnäkemyksessä kuvastui Taylorin liikkeenjohdon teoria. Sen mukaan näkemys johtamisesta oli mekaanista ja positiivista. Taylor pyrki hakemaan tieteellisesti oikeaa tapaa tehdä töitä eliminoimalla turhia liikkeitä ja valitsemalla oikea henkilö kuhunkin tehtävään.

Koulun arvot / tavoitteet tähän aikaan olivat kaikille kansalaisille luku-, kirjoitus- ja laskutaito sekä verraten monipuolinen ympäristön ja luonnon tuntemus.

(Kansanen, Lahdes, Malinen & Yrjönsuuri 2000, 12.)

Vuosisatamme puolenvälin aikoihin omaksuttiin systeemiteoreettinen ajattelutapa ja vihdoon 1970- ja -80-luvuilla yleistyivät tiedon diskursiiviseen luonteeseen liittyvät ajattelutavat myös johtamisen kenttään. Nykypäivänä johtamismallin arvot ovat tulosjohtaminen, jatkuvan uusitumiskyvyn varmistaminen ja avainhenkilöstönriskien ennakointi ja varmistaminen. Henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen kuuluu oleellisena asiana yrityksen arvoihin ja näin ollen myös siis johtajan arvoihin.

3. Mitä johtaminen on

Johtamistaito on kyky asettaa ja saavuttaa tehokkaasti erilaisia tavoitteita yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa.

(Johansson 1989, 51.)

Näemme johtamisen erilaisten voimavarojen käytön suunnitteluna ja ohjaamisena yhteistyössä organisaation kanssa niin, että asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutettaisiin. Johtaja siis pitää huolta siitä, että homma toimii, ja työ tuottaa tulosta. Nykypäivän johtajan on myös osattava katsoa tulevaisuuteen ja luoda visioita miltä maailma näyttää vaikka kymmenen vuoden päästä.

Jatkuva omien opintojen päivitys sekä henkilöstön hyvinvointiin ja koulutukseen katsominen ovat tämän päivän johtajan tärkeimmät tehtävät. Huonosti voiva henkilöstö voi jaksaa vielä tänään, mutta huomenna se jo peilautuu asiakkaisiin ja näin ollen myös koko yrityksen tulokseen. Sama on koulumaailmassa. Opettajan tulisi päivittää omaa kasvuun koko ajan ja luoda näin avoin katse tulevaisuutta ja uusia opiskelijoita kohtaan. Maailma ja siten myös asenteet muuttuvat. Omien asenteiden muuttuminen opiskelijoiden kanssa on suuri työ, varsinkin sellaisille opettajille, jotka ovat tehneet opetustyötä jo vuosikymmeniä.

Kuitenkin opettajan / esimiehen tulisi muistaa, että hän on ohjattavien ihmisten silmissä auktoriteetti - käytti hän valtaansa tai ei. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies / opettaja luo monenlaisia odotuksia, pelkoja ja tunteita valta-asemassa suhteessa ohjattaviinsa nähden. Miten tätä tunnetilaa käyttää, se onkin sitten jo ammattitaitokysymys.

3.1 Hyvä työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi johtajan olisi muistettavat seuraavat säännöt:

- Työn tasapuolinen arviointi

Ihmiset haluavat jatkuvasti palautetta työnsä onnistumisesta. On tärkeää kiittää, mutta kertoa myös virheistä ja puutteista. Unohdetuksi tuleminen särkee työn motivaation. Kielteinen palaute on kuitenkin osattava antaa oikealla tavalla; aina henkilökohtaisesti ilman ulkopuolisia.

- Toimivallan riittävä delegointi

Tutkimuksien mukaan vastuu motivoi useimpia ihmisiä ja parantaa heidän tuloksiaan. Johtajan tehtävä on enemmänkin suunnitella, tukea ja luoda mahdollisuuksia, kuin puuttua kaikkeen. Luottamuksen osoittaminen alaisille motivoi heitä toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja antaa samalla vahvan kuvan esimiehestä.

- Ihmisten tasapuolinen kohtelu

Kaikki ihmiset toivovat ja vaativat pohjimmiltaan huomiota osakseen. Riippumatta asemastaan organisaatiossa, jokainen työntekijä haluaa tuntea yrityksen pitävän häntä tärkeänä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät tuntevat saavansa tasapuolisesti ja riittävästi huomiota. Etenkin näinä päivinä kun maahanmuuttajia on paljon, esimiehen rooli tässä asiassa on tärkeä. Oma esimerkki antaa alaisille oikean toimintatavan myös vähemmistöryhmiä kohtaan.

- Johtajan aika kuuluu organisaation jäsenille

Esimiehen pitäisi olla kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Tärkeää olisi luoda ilmapiiri, jossa alaiset tuntevat voivansa saada tarvittaessa johtajan aikaa keskusteluihin. Esimiehen tulisi olla aina saatavilla. Jos ja kun se ei ole mahdollista on esimiehen pyrittävä asettamaan tilalleen sijainen, johon työntekijät voivat tukeutua. Turvallisuuden tunteen luominen työyhteisössä on esimiehen tehtävä.

- Keskustele alaisten kanssa

Johtajan ei pitäisi koskaan tehdä alaisiaan koskevia päätöksiä ottamatta huomioon johdettavien näkökohtia. Heillä saattaa olla parhaat tiedot ongelmasta ja ajatuksia ratkaisumalliksi. Esimiehen olisi varattava aikaa alaisten kuunteluun, näin esiin tulevat myös työyhteisössä piilevät epäkohdat.

- Toimi esimerkkinä

Esimiehen olisi muistettava, että hän toimii esikuvana alaisilleen tahtoi tai ei. Siksi hyvät tavat, käyttäytyminen, kielenkäyttö tulisi aina huomioida. Omat rasistiset tai aatteelliset mielipiteet eivät kuulu työyhteisön alaisille, vaan suvaitsevaisuus tulisi näkyä jokapäiväisessä toimissa. Esimiehen täytyisi myös muistaa riittävä kiitos ja jatkuva kannustus työyhteisössä. Johtajan tulisi kehittää inhimillisiä voimavaroja: sosiaalinen vallankäyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessin johtaminen ja realistinen ihmiskuva.

3.2 Johtajan/opettajan tulisi välttää

- Oman aseman ja vallan korostaminen

Alaiset kokevat lamauttavasti ja opiskelijat jopa vastarintaisesti henkilön, joka yrittää päteä heidän silmissään. Nykyään ohjaava henkilö on yksi ”meistä”. Hän on osa tiimiä, joskin hänellä on valta vaikuttaa tiimin asioihin ja päättää niistä. Ohjaamalla ammattitaitoisesti oikeaan suuntaan tiimi ei edes huomaa ”johtajan” läsnäoloa.

- Tietojen korostaminen ja teeskentely

Liiallinen oman arvon ja koulutuksen korostus antaa kuvan huonosta itsetunnosta. Alaisilla on usein tarkka vaisto huomata tällaiset asiat. Itsensä korostamisella saa vain aikaan luottamuksen katoamista ja ilmaisiin huonontumista. Rehellinen, luotettava, realistinen henkilö otetaan aina paremmin vastaan.

- Työhön sekaantuminen

Puuttuminen asioihin kesken työsuorituksen ärsyttää ja hävittää motiivin. Delegoinnin yhteydessä on annettava riittävästi tietoa, jotta alainen voi suoriutua tehtävästään itse. Kuitenkin on tärkeää, että esimies on saatavilla, jos alainen apua tarvitsee.

- Suosikkien valinta

Vaikka jotkut ihmiset tuntuvat miellyttäviltä ja yhteistyö heidän kanssaan sujuu paremmin, ovat kaikenlaiset suosikkijärjestelmät tuomittavia. Henkilöiden tulisi kokea, että he ovat tasa-arvoisia ja luotettava siihen, että he myös pysyvät tasa-arvoisina. Esimiehen pitää kuitenkin pystyä perustelemaan ratkaisut, jotka alaisten silmissä voisivat näyttää eriarvoisilta.

- Julkiset huomautukset ja rangaistukset

Ihmisille on annettava mahdollisuus säilyttää itsekunnioituksensa. Siksi nuhteet ja rangaistukset on hoidettava kahden kesken tai luottamusmiehen läsnäollessa. Keskinäisissä riita-asioissa esimiehen tehtävä on kuunnella molempia osapuolia ja antaa heille mahdollisuus perustella omat kannanottonsa. Kuitenkin tässä tapauksessa esimies on riidan sovittelijan ja ratkaisumallien antajan asemassa, ei ratkaisijana.

- Pikkumaisuus ja liialliset määräykset

Hyvä työilmasto edellyttää tietynlaista avoimuutta ja luottamusta. Pikkumaisuus johtaa tunteeseen, ettei ihmiseen luoteta. Samalla myös tuhotaan työntekijän motivaatiotasoa ja omaa auktoriteettia.

- Liialliset ja ristiriitaiset ohjeet

Ihmiset menevät paljosta puheesta sekaisin ja saattavat hukata juonen sanojen joukkoon. Ristiriitaiset ohjeet lisäävät epävarmuutta ja antavat etenkin esimiehestä epävarman kuvan. Saattaa olla tärkeämpää kertoa, mitä olisi saatava aikaan kuin kuvailla jokaista työn vaihetta. Samalla ruokittaisiin henkilöiden omaa luovuutta ja ammattitaitoa päämäärän saavuttamiseksi.

4. Yhteenveto johtajuudesta

Johtajuus ja opettajuus on muuttunut vuosikymmenien saatossa ja saanut inhimillisempiä piirteitä. Johtaja / opettaja on ihminen muiden ihmisten joukossa ja hänen toimenkuvansa on saattaa ohjattavat henkilöt tuottamaan tulosta. Valveutunut esimies kasvaa ajan mukana ja pyrkii tasapuoliseen kohteluun kaikissa toimissaan. Hänellä on valta johtaa toimia ja pitää langat käsissään, mutta ensikädessä hän ymmärtää, ettei tulosta synny ilman työtä tekeviä tyytyväisiä ihmisiä, hän osaa kunnioittaa tätä ajatusta.

Johtajien arvot ovat siis kääntyneet kohti henkilöstön hyvinvointia ja samoin opettajien kohti opiskelijoiden hyvinvointia. Oman työn arviointi kuuluu johtajalle ja työn tulos näkyy suoraan alaisten työilmapiirissä. Yhteiskunnallisissa keskusteluissa on todettu, että johtajuutta tarvitaan nyt enemmän kuin vuosikymmeniin. Tämä johtuu suureksi osaksi työelämän muutoksesta, joka ilmenee työnkuvien muutoksessa joustavammiksi, etätöiden yleistyessä, yksiköiden hajautuessa sekä virtuaalisten organisaatioiden ja itseohjautuvuuden yleistyessä. Kaikki nämä muutostekijät vaikuttavat organisaatioiden toimintatapaan ja niiden johtamiseen. Tarvitaan suunnannäyttäjiä, selkeitä pelisääntöjä ja yhteisiä päämääriä.

Osa 2

Esimiehen pehmeät arvot

5. Motivaatio

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrittää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin mielenkiinto suuntautuu. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Ihmisissä on suuri mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen. Tämä havainto tekee työntekijöiden / oppilaiden motivoinnista johdon / opettajan tärkeimmän ja haasteellisimman tehtävän. Motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä.

Motivaatio rakennetaan pala palalta kehittämällä keskinäistä luottamusta, parantamalla kykyjen käyttöä ja toimintavapautta. Toimintavapaus, mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja on motivoitumisen yksi edellytys. Esimiehen tai opettajan olisikin tunnettava alaisensa / oppilaansa tarpeeksi hyvin, jotta motivointi onnistuisi.

Olisi löydettävä ohjattavan persoonan vahvuudet ja pystyttävä käyttämään niitä organisaation hyväksi siten, että ohjattava henkilö myös itse ymmärtäisi vahvuksiensa arvon. Koska sisäinen innostus on tunne, se on herkkä vaikutuksille. Erittäin vahvaksi kehittynyt motivaatio kestää työhön liittyviä vaikeuksia, työväliseisiin ja työn tuloksiin liittyviä pettymyksiä melkoisesti kuitenkin tunneperäisiä kuten johdon epärehellisyttä ja epäoikeudenmukaisuutta se ei kestä. Vahva motivaatio kasvattaa itsetuntoa ja saa ohjattavan persoonan loistamaan työssään. Ihmisillä on tilaisuus osoittaa motivaationsa vain jos heidän työnsä on motivoivaa.

Motivaatio ei synny siitä, että pomot painostavat tekemään enemmän, liikkumaan tai luomaan enemmän. Nämä paineet aiheuttavat vain lii-

kettä ja stressiä. Liike on ulkoista ja motivaatio on sisäistä toimintaa. Motivoitu ihminen tekee huomaamattaan paljon enemmän asioiden eteen. Hän kokee asiat omikseen ja haluaa näyttää voimavaransa myös muille. Kuitenkin motivaatiotila on helppo saada romahtamaan. Välttämätön edellytys motivaation säilymiselle onkin riittävän oikeana, nopeasti ja tiheästi saatava palaute.

Kaikki oppivat paljon alitajunnan tasolla. Opimme, mutta emme koskaan tiedosta oppimaamme. Se ei vaatinut energiaa eikä ponnistelua. Emme ryhtyneet oppimaan, mutta opimme. Varmasti työntekijöitä / oppilaita voidaan patistaa tekemään enemmän. Uhkaukset, lausutut tai hiljaiset, saavat heidät tekemään enemmän, mutta enemmän tekeminen ei ole sama kuin motivoituminen. (Timpe A. D 1989, 48-49)

Motivaation keskeisimmät tekijät

- 1. Mielekäs haasteellinen työ*
- 2. Osallistumismahdollisuus*
- 3. Itsenäisyys, toimintavapaus*
- 4. Kykyjen käyttö, kehittäminen*
- 5. Palaute tuloksista ja tunnustus hyvistä tuloksista*

Motivoitunut ihminen käyttää kyvykkyydestään jopa 80–90 %. Käyttöön tulevat uudet kyvyt kuten oma-aloitteisuus, vastuuntunto yli omien töiden, itsenäisyys, itseohjautuvuus, luovuus, rohkeus ja yrittäjäyys. Ilman motivaatiota ihmiset käyttävät työhönsä 20-30 % kyvykkyydestään. Raha sinänsä ei kuitenkaan ole motivaatiotekijä. Motivaatio on sisäinen innostustila, jonka saa aikaan tunteisiin liittyvät asiat, esimerkiksi tunte siitä, että saa tehdä merkittävää ja vastuullista työtä. Myös haasteet, kykyjen mittaamis- ja kehittymismahdollisuudet voivat saada aikaan sisäisen vireystilan. Aito tunnustus onnistumisesta ja hyvästä tuloksesta, mutta tärkeintä on se, että henkilö tuntee itse onnistuneensa. (Härkönen 1990, 60-61)

6. Viestintä eli kommunikointi

Viestinnässä on kysymys kaksisuuntaisesta vaikuttamisesta, informaation ollessa lähinnä yksisuuntaista tiedottamista. Aidossa vuorovaikutustilanteessa kaikki saavat ja antavat jotakin. Todellinen viestintä kohtaa monia ongelmia työelämässä. Monet yritykset ovat menneisyytensä vankeja eli asenteet ovat vallalla; johtaja ajattelee ja päättää, muut tekevät mitä käsketään. Viesti on kulkenut lähinnä ylhäältä alaspäin. Yhteiskunnan muutokset ovat pakottaneet avoimempaan työyhteisöön ja niin on siirrytty informaatioaikaan.

6.1 Kuunteleminen

Lisäämällä aktiivista kuuntelun taitoa saisi paljon tietoa, vaikuttaisi miellyttävältä ja älykkäältä ihmiseltä, säästäisi omaa ja muiden aikaa sekä vältyisi monelta väärinkäsitykseltä. (Johansson 1989, 72.)

Lähtiessämme kehittämään viestintätaitojamme voimme hyvin aloittaa kuuntelutaidosta, joka on toinen keskeinen osa viestinnässä. Usein keskustelut ja neuvottelut muistuttavat enemmänkin jonkinlaista kilpailutilannetta kuin rakentavaa tietojen ja kokemusten vaihtamista. Kuuntelija miettii mitä sanoisi seuraavaksi, millä saisi vastapuolen ylipuhutuksi tai vielä kerran kerrata aikaisemmin sanomaansa. Jos rauhoitumme kuuntelemaan ja seuraamaan ihmisten keskustelua, neuvotteluja huomaamme pian, kuinka huonosti ihmiset kuuntelutilanteeseen tai he haluavat ymmärtää asiaa vastapuolen näkökulmasta.

Johtajan tärkein asia on kuunnella huolellisesti alaisiaan. Kuunteleva johtaminen edellyttää yhteisöllisyyden rakentamista. Yhteisöllisyyden perusedellytyksenä on, että työyhteisön ihmiset tuntevat toisensa, he tuntevat yhteenkuuluvuutta ja ovat sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kuuntelemiseen kuuluu myös oleellisena osana se, että toinen osapuoli

voi luottaa asioidensa pysyvän salassa niin halutessaan. Molemminpuolinen luottamus on kuuntelemisen A ja O.

”Kuunteleva” esimies / opettaja saa aikaan luottamusta herättävän suhteen ohjattaviinsa ja samalla luo turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuitenkin olisi omattava tietynlainen suodatustaito. Kaikkea ei pitäisi kuunnella, eikä alistua kuuntelemaan. Suodatustaito tarkoittaa myös sitä, että osaa poimia oleelliset asiat ja näin välttää myös turhaa stressiä ja pohdintaa.

Turhilta huhuilta kannattaa katkaista siivet jo heti alkuunsa. Ammattitaitoinen esimies / opettaja kyllä osaa miettiä mitkä asiat kuuluvat tällaiseen kategoriaan. Liian empaattisena, myötäelävänä esimies ja opettaja voi joutua kuullun asian ”uhriksi”. Ammattitaitoon kuuluu se, että osaa suhtautua työhön työnä ja osaa luoda itselleen kilven jonka sisään kuullut asiat voi arkistoida.

Johtaja / opettaja, joka ei kykene kuuntelemaan eikä kykene kysymään ja ymmärtämään, voi iloita johtamistehtävästään, mutta ilo on usein lyhytkestoista tai hyvin yksinäistä. (Palmu 2003, 132.)

Kuuntelua kuitenkin saattavat häiritä monenlaiset esteet ja häiriöt:

1. Fysiologiset esteet kuten huono kuulo, keskittymisen puute, sairaus, lähettäjän hiljainen ääni.
2. Psykkiset syyt kuten mielentila, stressi, masennus, väsymys, vastapuolen herättämät kielelliset reaktiot. Eleet ja ilmeet voivat myös viedä huomion kuunneltavalta asialta.
3. Ympäristökijät kuten meteli, työnteke, useampi yhtäaikainen viestintätapahtuma, huonot laitteet, epäviihtyisä ympäristö.
4. Sosiaalinen ympäristö kuten pelko, tunne väärässä paikassa olemisesta, liian auktoritaarinen asenne.
5. Sanallinen viestintä ei ole sopusoinnussa muun viestinnän kanssa,

esimerkiksi viestijän eleet ja ilmeet tai käyttäytyminen ei vastaa sanallista viestintää.

6. Lähettäjä puhuu eri kieltä kuuntelijan kanssa. Tämä saattaa johtua koulutuksesta, ammattikielestä, murteesta, slangista tai perustuu ihmisten erilaiseen arvomaailmaan. Ohjaavan henkilön olisi kuitenkin pyrittävä käyttämään kielessä sellaisia sanoja, joita kuulija ymmärtää, esim. ammattisanasto tulisi selvittää kuulijalle tai sitä pitäisi kokonaan välttää mikäli kuulijaryhmä ei ole siitä selvillä.

6.2 Ohjeita kuuntelemiseen

Älä ota heti kantaa, yritä nähdä asia vastapuolen silmin.

Etsi ajatuksista ensin hyvät, sitten huonot puolet.

Älä kiinnitä liikaa huomiota väritykseen, esitystapaan tai väärinkäsityksiin.

Älä pelkää muuttaa mielipidettä tosiasioiden mukaan.

Älä keskeytä.

Kuuntele rauhallisesti.

7. Ääni ja puhe

Voimme äänen sävyn ja korkeuden perusteella päätellä ihmisten välisistä suhteista ja saada mielikuvan tarkasteltavista henkilöistä. Ovatko he vihaisia, rauhallisia vai pyrkivätkö he opettamaan. Miellyttävä puhetapa luo mielikuvan miellyttävästä henkilöstä. Hyvä äänenkäyttö voi antaa vähäisellekin asialle sisältöä ja merkitystä. Selkeä, rauhallinen puhetapa edistää kuultavan asian ymmärtämistä ja antaa kuulijalle myös aikaa käsitellä asiaa tai kysyä siitä lisää. Liian rauhallinen puhetapa taas saa aikaan kuulijoissa rauhattomuutta, asian jatkoa odotellessa. Samalla puhujasta saa laiskan, asiaansa perehtymättömän kuvan.

Sekä opetettaessa että esimiespalavereja pidettäessä on tärkeää miettiä omaa puhetapaansa. Kannattakin tarkistaa onko puhuttu asia mennyt perille ja sitten miettiä kuinka asian esittämistä voisi parantaa niin, että kaikki kuulijat sen ymmärtäisivät. Kuuliija huomaa helposti äänen sävyistä vilpillisyyttä, jolloin myös puhuja menettää omaa auktoriteettiään, uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan.

Verkko-opetuskautena meidän onkin mietittävä kuinka tuomme tietokoneiden kautta ”väriä” puheisiimme siten, että se kannustaa opiskelijoita opiskelemaan. Tylyt, nopeat vastaukset antavat sellaisen kuvan, että opettajalla ei ole aikaa tai halua perehtyä viestiin. Toisaalta taas pitkät, turhat lauseet lipsuvat usein asian viereen ja saavat opiskelijan tuntemaan itsensä toisarvoiseksi. Hymiöiden käyttö, kannustavat lausahdukset, kiitos, lopputekstit, saavat usein viestin saajan innostumaan myös opiskelun jatkosta.

8. Empatia

Empatia on kyky ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja taito kohdella ihmisiä heidän tunnereaktioidensa mukaisesti. (Härkönen 1990, 19.)

Empatia ei ole mikään mutu- kokemus vaan siinä liittyy yhteen sekä kyky kuunnella että kyky panna muiden ihmisten tarpeet omien edelle. Esimies sekä opettaja joutuu usein työssään huomaamattaan vanhemman rooliin, kuuntelijaksi. Tällöin empaattisuus on osa ammattitaitoa ja opettajan / esimiehen toimenkuvaa. Usein se koostuu rauhallisesta kuuntelemisesta, omien kokemusten esittämisestä, ehkä neuvoista, mutta ei puuttumisesta toisen elämään.

Oikeanlaiseen empatiaan kuuluu osana suodatustaito. On osattava ymmärtää, että kaikkia maailman murheita ei voi parantaa tai helpottaa. Eikä kaikkeen voi aina puuttua. Tärkeää onkin mieltää, että jokainen elää omaa elämäänsä omien voimavarojensa mukaan. Liiallinen empa-

tia voi aiheuttaa loppuunpalamista, kun koko maailman synnit tuntuvat niskassa.

9. Kehonkieli

Kehonkielessä ilmenee ihmisen persoonallisuus. Ammattitaitoon kuuluukin ajatella ohjattavien henkilöiden ryhmää ja heidän odotuksiaan opettajaa / esimiestä kohtaan. Esiintyessä täytyy muistaa ulkoiset seikat kuten pukeutuminen, siisteys, hygienia, puhettavan oikeellisuus, mutta myös puhujan käyttäytyminen esiintyessä kuten hermostuneisuus, pakoliikkeet, luonnollisuus.

Kehonkieli jaetaan useampaan alaryhmään esimerkiksi

1. ilmeet ja eleet
2. asennot ja välimatkat
3. elintoiminnot

9.1 Ilmeet ja eleet

Jo pienet lapset, jotka eivät ymmärrä sanoja ja niiden sisältöä, ymmärtävät ilmeiden ja eleiden kieltä. Vauva vastaa hymyyn hymyllä, vaikka ei ymmärrä sen tarkoitusta.

Ihmisen kasvot muodostavat ilmekielen välineen. Kuitenkin varsin usein puheeseen ei vastata katseella, miksi? Syyt saattavat olla moninaiset: epävarmuus, pelko tai luottamuksen puute omaan asiaan aiheuttaa pois päin katsomista. Tämäkin on viesti: ei osata tai haluta viestittää ilmeillä ja kasvoilla. Silmät ja katse ovat tärkein alue ihmisen kasvoissa. Silmät saattavat kertoa välähdyksenomaisesti sellaista, johon sanat eivät kykene. Katseella voidaan ilmaista luottamusta, vihaa, yhteisymmärrystä, intohimoa ja rakkautta. Suorakatse kuulijoihin antaa puhujasta luotettavan kuvan, omaan puheeseensa uskovan kuvan, kun taas har-

haileva katse kertoo epävarmuudesta. Opettajan / esimiehen tulisi aina puhuessaan katsoa silmiin. Luokkatilanteessa on tärkeää, että opettaja ei etsi luokasta aina vain samoja kasvoja, koska myös se kertoo epävarmuudesta. ”Katsetta” tulisi jakaa kaikille ja antaa näin tasapuolinen, varma kuva omasta ammattitaidosta.

Erilaiset liikkeet ja eleet ovat tärkeä osa ihmisen viestinnästä. Ne ovat mielenkiintoisia, koska osa elekielestä on tietoisesti hallitsematonta ja paljastaa siksi varsin paljon mielentilasta. Hermostuneen ja stressaantuneen ihmisen liikkeet ovat kulmikkaita, nykiviä ja pakonomaisia. Käsi-en puristelu ja mustekynän naksuttelu ovat juuri tällaisia hermostumisen merkkejä.

Kädet ovatkin usein juuri se ruumiinosa, joka tuntuu liialliselta. Kädet taskussa on ruman näköistä, kädet selän takana taas mahtipontisen oloista. Entä sitten jos kädessä on karttakeppi tai kynä tai viivoitin?

Kädet ovat kuitenkin oleellinen osa ihmisten vartaloa. Osa väestöstämme puhuu käsien kautta, joten käsien käyttö puhuessa ei suinkaan voi olla pahasta. Luonnollinen tehostus käsillä asioita selitettäessä voi kuulijalle antaa asiasta aivan uuden tehokkaamman kuvan. Monet oppivat näkömuistinsa kautta. Tällöin ”käsillä puhuminen” koulumaailmassa on tärkeää. Pystymme osoittamaan asioita ja myös tehostamaan ohjeita.

Selkään taputtaminen kertoo myötäelämisestä ja asian hyväksymisestä. On syytä seurata omia eleitä ja liikkeitä, jotka katsojan silmissä saattavat olla ärsyttäviä ja outoja vaikka emme niitä itse huomaisikaan. Luonnolliset, ystävälliset eleet ja niiden oikea hyväksikäyttö rikastavat viestintää ja auttavat esimerkiksi tärkeiden asioiden alleviivausta. Kuinka moni meistä osaa kätellä hyvin ja ilmaista käden puristuksella oman rehdin luonteensa ja ystävällisyytensä vastapuolta kohtaan. Tervehdysseremoniat ovat hyvin tärkeä ja hyödyllinen osa sanatonta viestintää.

9.2 Asennot ja välimatkat

Asennot ja välimatkat kertovat hyvin paljon sille, joka osaa ja haluaa lukea viestejä. Opettava ihminen, joka kulkee opiskelijoidensa joukossa antaa itsestään ihmisläheisemmän kuvan ja helpottaa opetussuhteen luontia. Luokan edessä seisova henkilö koetaan auktoritaariseksi puhujaksi ja tällöin on myös helpompi olla keskittymättä opetettavaan asiaan.

Pöydän reunaan nojaaminen voi olla nuoremmille opiskelijoille luonteva asento, mutta vanhemmille ihmisille tai alaisille se voidaan kokea kiusallisena jopa rumana käyttäytymisenä. Opettajan onkin taas osattava luoda pelisilmää kuulijoihin nähden.

9.3 Elintoimintojen kielet

Elintoiminnot ovat kaikkein paljastavimmat sillä emme useinkaan kykene niitä hallitsemaan vaikka haluaisimme sillä nyt liikumme pääsääntöisesti tunne- elämän alueilla.

Elintoimintojen kieleen liittyvät mm. kalpeneminen, punastuminen, vapina, hikoilu, änkytys, kipsiin meno, itku, sairastuminen kuten esiintymiskuume. Yleensä ihminen pyrkii kontrolloimaan elintoimintojensa kieltä, mutta liiallinen kontrolli ei ole hyväksi, koska se tekee esiintymisestä teennäistä.

Elintoimintojen kieli on usein varsin kiusallista henkilölle, joka siitä kärsii, mutta tilannetta voi helpottaa hankkiutumalla opetus- tai esiintymistilanteisiin, jolloin tietynlaista rutiinia kertyy. Luonteva esiintyminen, riittävä valmistautuminen ja uskomisen itseensä auttaa tilanteissa, joissa pelko ja epävarmuus nousevat elintoimintojen kautta pintaan.

10. Luottamus ja turvallisuus

Luottamus ja turvallisuus ovat hyvän työelämän ja hyvän työyhteisön keskeiset tunnusmerkit. Yksilöiden työpanosten arvostus esimiehen taholta lisää luottamusta ja kiinnostusta asetettuja tehtäviä kohtaan. Turvallisuus ja luottamus ovat keskeisiä asioita muissakin yhteiselämän tilanteissa, miksei siis työelämässä ja koulumaailmassa.

Emme tahdo tulla petetyksi. Ehkä juuri tästä syystä Martti Luther selittäessään lapsen asettamisen meille kaikille esikuvaksi, kehottaa tulemaan lasten kaltaisiksi ja sanoo, ettei tarkoitus ole tehdä meistä hyväuskoisia tai lapsellisia.

Lapsi on esikuvaksi, sillä lapsi ei valehtele, ei petä ja ei aseta järkeään uskon esteeksi. Ehkä tässä on sanomaa myös opettajille ja johtajille.

Johtaja ei petä, ei valehtele; hän toimii työtä koskevien kokemusten ja tunteiden jakamisen mahdollistajan. (Palmu 2003, 19.)

Luottamus syntyy monelta pohjalta. Ihmisten yleinen asenne toisiin ihmisiin ja toimijoihin on ensimmäinen luottamuksen lähde. Toiseksi luottamus voi perustua siihen, että tuntee kumppaninsa. Se voi olla myös tunnepohjainen luottamus toiseen. Neljänneksi osapuolet voivat vuorovaikutuksensa aikana kehittää jaettuja normeja, arvoja ja toiminnallisia rutiineja, jotka lisäävät keskinäistä luottamusta. (Hyypä & Miettinen 2000, 147.)

Pyri siis näkymään älä kuulumaan. Johtajan / opettajan pitäisi luoda itsestään sellainen kuva, että hän on saatavilla aina kun on tarpeellista ja luoda näin ollen turvallinen työympäristö toimia.

11. Yhteenveto pehmeistä arvoista

Nykymaailman johtamistavoiksi ovat korostuneet pehmeät arvot ja niiden oikeanlainen hyödyntäminen. Toimeliaan ja tuottoisan esimiehen / opettajan toimintaa ovat korostuneet motivointi, kuuntelutaito, luottamus ja empatia.

Motivoitu persoona hyödyntää osaamistaan ja kokee työnsä mielekkääksi. Hän tuo julki epäkohdat, koska luottaa ohjaajaansa ja odottaa esimieheltään palautetta työstään oli se sitten kielteistä tai myönteistä. Luottamus saa aikaan sen, ettei kielteisen palautteen saamistakaan koeta huonoksi asiaksi vaan lähinnä opiksi ja kannusteeaksi. **Kiitos** sanaa ei saisi koskaan unohtaa.

Ohjaavan henkilön olisi kuitenkin opittava näiden herkkien osioiden kultainen keskitie. Kun kuitenkin puhumme hyvinkin tunneperäisistä asioista on aina mahdollisuus, että liiallinen kuuntelutaito tai empaattisuus voi koitua raskaaksi, jos suodatustaitoa asioihin ei ole oppinut. Siksi jatkuva oman työn arviointi ja päivitys olisikin tärkeää. Realistinen kuva siitä miten työnsä tekee ja mitä tulosta siitä syntyy, kannattaisi tehdä aina aika ajoin.

Osa 3

12. Ihmiskäsityksestä

Miksi ohjaamme niin kuin ohjaamme? Luettuamme useita opettajien sekä esimiesten kirjoittamia kirjoja huomasimme, että aikaisemmillä kokemuksilla on aina suuri merkitys toimissamme nykytyömaailmassa. Omat entiset esimiehet ja heidän toimintansa on ensimmäinen esikuva, kun itse aloittaa esimiehenä. Usein tulee tehtyä samoja virheitä vaikka niitä kuinka yrittäisi väistää. Syynä on siis auktoriteetin pelko. Ennenkin tehtiin näin eli minun on tehtävä samoin.

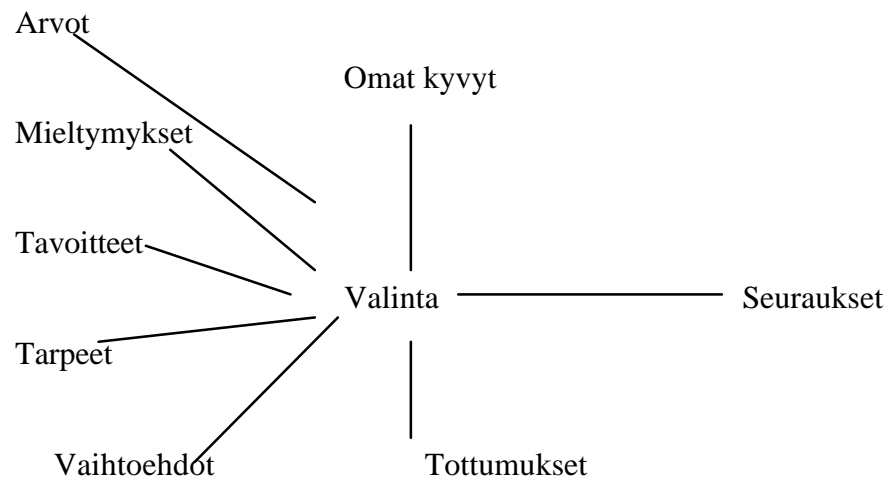
Myös oma lapsuus- ja vanhemmuussuhde näkyy omassa työssä esimiehenä. On siis aivan ymmärrettävää, mikä vaikeus on muovata ja muokata ihmismieltä toimimaan toisin. Useilla suuryritysten esimiehillä on ollut omat esikuvansa. Usein nämä liittyvät tuloksellisuuden tavoittelemiseen, mutta nykyisin jo henkilöstöjohtamiseenkin.

On ymmärretty, että henkilöstö tekee tavoitteista totta ja siksi sen jaksamiseen täytyy panostaa. Pelkkä raha ei enää ole kannuste vaan vaaditaan jo henkisiäkin puolia. Jos niitä ei ole, sellaiseen johtamiseen koulutetaan. Elämme vastuullisen ohjaamisen aikaa. Valintoihin vaikuttavat omat sisäiset tekijät tulisi tiedostaa.

Esko Härkönen on johtamisen kirjassaan kaaviolla (kuvio1) valottanut kuinka jokaisen omat henkilökohtaiset kokemukset, arvot ja mieltymykset vaikuttavat jokapäiväisiin toimiimme.

Olemme vankeina tottumuksiimme ja tapoihimme ja ilman uskottavan ulkopuolisen henkilön realistista arviota niitä on todella vaikea muuttaa.

Tässä syy miksi nykypäivän johtajia testataan ennen kuin he voivat hakea esimiestointia. Yksilölle saatetaan tietoon hänen huonot ja hyvät puolensa ja pyritään luomaan kehittyvä uusi pohja johtamiselle.



Kuvio 1. Härkönen 1990, 22 .

Vastuun ottaminen opettamisesta ja ohjaamisesta tarkoittaa sitä, että osaa erottaa tosiasiat ja omat mielipiteet ja mieltymykset toisistaan. Opettajuu- teen ja siihen kasvamiseen vaikuttavat myös suuresti omat aikaisemmat varhaislapsuuskokemukset, koulukokemukset sekä omat aikaisemmat opettajat.

Marjo Vuorikoski ja Taina Törmä ovat useissa kirjoissaan käsitelleetkin juuri sitä, kuinka opettajan identiteetti muodostuu omien kokemusten kautta.

Heidän mukaansa opettajakoulutuskin on vain osa opettajan identiteetin rakentumisesta. Opettaja rakentaa identiteettiään koko elämänsä ajan. Sen perustana ovat lapsuuden ja kouluvuosien kokemukset, joita opettajakou- lutuksessa saadut opit eivät hevillä pysty ohittamaan.

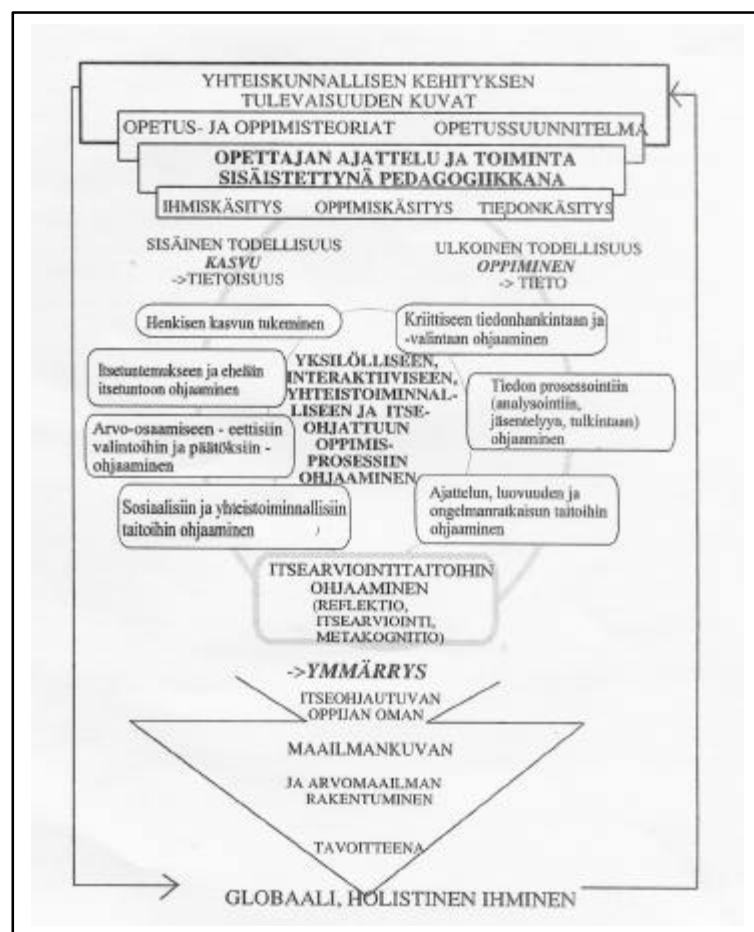
Opettajat muovataan muiden asiantuntija-ammattilaisten tavoin asenteil- taan sellaisiksi, että he käyttävät luovan energiansa järjestelmän hyväksi. Kuitenkin vapaus kasvaa omaksi itsekseen ja ihmisten kaikkien olemus- puolten näkeminen tärkeinä kuuluu inhimilliseen opettamiseen.

Eli palaamme jälleen opettamis-johtamismalliin, johon kuuluu vahvasti oman itsensä tunteminen ja muista välittäminen.

Opettajuus on hiljaisen tiedon kasaama, jonka varassa opettaja opetustilanteissa reagoi. Hiljainen tieto on kertynyt suuresta määrästä kokemuksia, onnistumisia ja epäonnistumisia. Sitä on siis vaikea pukea sanoiksi ja siksi se ilmeneekin oivalluksina ja tunteina.

Patrikaisen mukaan opettajuudella tarkoitetaan pedagogista ajattelua, toimintaa ja niiden välistä reflektiivistä yhteyttä (Patrikainen 1999, 15.)

Patrikainen on määritellyt opettajan seuraavasti: globaali, holistinen ihminen. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Opettajan pedagogisen ajattelun ja toiminnan malli.

Patrikainen 1999, 21.

Tämän päivän opettaja on humaninen, ihmistä ja hänen arvojaan arvostava henkilö, joka pyrkii etsimään ohjattaviensa parhaat puolet esille siten, että ne tukevat oppimista ja opiskelijan koulutusta. Hän pyrkii saamaan sellaisen aseman koululuokassa, että opiskelijat arvostavat häntä hänen

vahvuuksineen ja puutteineen, arvostavat häntä ihmisenä, johon voi luottaa ja joka myös luottaa oppilaisiinsa. Tällaisen aseman luominen ja saavuttaminen on vaikeaa opettajalle. Koska aikaisempien kokemusten ja oppien paino on suuri, on uusien tapojen luominen joillekin vaikeaa ja jopa mahdotonta. Oman henkisen tasapainon luominen ja kasvaminen ammattiin, kehittymällä ajan suomien tuulien mukaisesti olisi ihanneajatus. Pysyminen siihen vaatii rohkeutta olla oma itsensä ja rakastaa ammattia jota tekee.

13. Yhteenveto ihmiskäsityksestä

Opettaja on ihminen, johon vaikuttavat varsin syvästi aikaisemmat omat henkilökohtaiset kokemukset. Tällaiset kokemukset lähtevät usein aivan varhaislapsuudesta sekä omasta koulumaailmasta ja omista opettajista. Myös esimiesten kokemukset perustuvat usein koulumaailmassa opittuihin nykymaailmaan soveltumattomiin asioihin, mutta myös omiin aikaisimpiin esimiehiin ja heidän toimintaansa.

Oman toiminnan muutos voi olla vaikeaa, jos aikaisemmat kokemukset pyrkivät vahvasti pintaan tai ovat aiheuttaneet jopa trauman, jota ei itse pysty hallitsemaan. Tarvitaan vahvaa itseluottamusta toimiaan ja ajatuksiin kohtaan sekä voimia muuttaa ja oppia muuntumaan oikealla tavalla. Oman sisäisen äänen kuuntelu, voimiensa tarkastelu ja jatkuva oman työssä päivitys auttavat saamaan tasapainon, jollaista ohjaava henkilö tarvitsee. Lisäksi on opittava arvioimaan omaa työtään ja sen tasoa ja pyrittävä kehittymään koko ajan. Yli-ihmisiä meistä ei voi tulla, mutta parempaan on aina mahdollisuus.

14. Omat opetusharjoittelukokemukset

Kokemuksemme ammatillisen opettajan työstä on melko vähäinen, mutta tuo kokemus on auttanut ymmärtämään yhä syvällisemmin, mitä yhteistä arvopohjaa opettajan ja ravintolayrityksessä olevan esimiehen työssä on. Kuvaamme ensiksi, millaisten vaiheiden kautta olemme tutustuneet ammatilliseen opettajan työhön. Sen jälkeen kerromme kokemuksemme opetusharjoittelusta ja lopuksi kiteytämme näkemyksemme kolmeen yhteiseen arvoon, jotka katsomme olevan sekä ammatillisen opettajan että esimiehen työn taustalla.

Opettajan työhön perehtyminen alkoi tutustumalla ohjaavaan opettajaan ja hänen päivittäiseen työhönsä. Hän perehdytti opetusmenetelmiin ja tutkinnon perinteisiin sisältöihin sekä arviointiin, ja antoi tietoa opetettavasta ryhmästä. Lisäksi meidän tuli perehtyä oppilaitoksen toimintaan, opetustiloihin ja välineistöön.

Ennen omien opetustuntien toteuttamista oli tärkeää seurata ohjaavan opettajan opetustunteja. Näin saimme tuntumaa missä oppimisen vaiheissa opiskelijat olivat, mitä he jo osaavat, mitä voi vaatia osattavaksi ja mitä pitää opettaa. Näyttötutkintojen valvonnassa on tutustuttava tutkinnonperusteisiin eli mitä hyväksyttävään suoritukseen vaaditaan.

Etukäteissuunnittelussa valmistelimme tuntia keräämällä materiaalia opetettavaan asiaan ja tekemällä siitä sopivan opetusmateriaalin oppitunteja varten. Ohjaava opettaja neuvoi ja opasti mistä materiaalia oli mahdollista saada. Ajankäytön suunnittelua varten mietimme aina varalle jotain täyttöohjelmaa, joka liittyi opetettavaan asiaan. Tällainen materiaali saattoi olla joku lyhyt video, keskusteluaihe, netin käyttö asiasta tms.

Päivi Eloranta

Ryhmäni koostui juuri ammatillisen koulutuksen aloittaneista opiskelijoista. Ehkä juuri siksi tällaiset pehmeät arvot korostuivatkin koko ope-
tusharjoitteluni ajan.

Opiskelijat olivat olleet koulutuksessa vain reilun viikon, kun harjoitte-
luni alkoi. Ryhmäytymistä ei ollut vielä tapahtunut sillä opiskelijat ei-
vät vielä olleet ehtineet kunnolla tutustua toisiinsa.

Ensisijaisena työnä olikin selvittää millaisen työryhmän opiskelijoista
voisi muodostaa. Ryhmä jakaantui selvästi kahteen ryhmään: hiljaisiin
ja sosiaalsiin. Jotkut oppilaista halusivat olla jatkuvasti äänessä ja päät-
tää asioista kun taas osa valitsi seuraajan, hiukan alistuvan roolin.

Tiesin, että joukossa oli opiskelijoita, joilla oli jonkinasteisia opiskelu-
vaikeuksia olikin tärkeää yrittää tutustua oppilaisiin mahdollisimman
hyvin.

Alussa opiskelu tuntui olevan vaikeaa ja hiljaisten oppilaiden haavoit-
tuvaisuus näkyi selvästi luokan työilmapiirissä. Panostinkin koko har-
joitteluni ajan siihen, että saisin opiskelijat hyväksymään toisensa ja
luomaan kiinteän työryhmän, joka osaisi tukea jäseniään.

Opetuksessani toistin jatkuvasti alamme suvaitsevaisuutta, tiimityös-
kentelyä ja erilaisuuksien vahvuutta. Ilokseni sain huomata, että ilveily
ja lievä sanallinen kiusaaminen hävisivät lähes kokonaan ja ryhmä al-
koi mielestäni pikkuhiljaa muotoutua kiinteäksi toisistaan välittäväksi
oppilasluokaksi.

Opiskelijoilla tuntui olevan suunnaton halu puhua. Tuoda omia asioita
julki, jotka osa koski kyllä koulutusta, mutta paljon asioita tuli myös
koulutuksen ulkopuolelta, ihan kotielämästä.

Ymmärsin silloin myös opettajan kasvatuksellisen merkityksen. Olisin
mallina heille sekä opetuksessa että persoonana. Tokihan olin esimie-
henäkin tajunnut esimerkkinä olemisen tärkeyden, mutta nyt vastuu
tuntui paljon suuremmalta. Olihan vastassa lapsia tai siis nuoria aiku-
sia.

Oli mietittävä puheita, eleitä, liikkumista. Olisi osattava kuunnella oppilaita ja heidän asioitaan kuin vanhempi, mutta ei kuin äiti. Siis vaikuttamatta, mutta vaikuttaa silti. Huomioida kaikkia tasapuolisesti ja kannustaa ja kiittää. Aivan kuten työelämässä.

Toimin ravintolan vuoropäällikkönä Amarillo-ketjussa ja ketjun esimiesten yksi pääsääntö on, että anna yksi rakentava palaute päivässä. Siis muista kiittää ja kannustaa, mutta myös neuvoa, ohjata ja opastaa, jos tekee virheitä. Muista siis sanoa myös virheistä ja perustella aina joka palaute niin, että alainen sen ymmärtää. Siis mistä kiität tai mariset.

Pyrin luokkatilanteissa aina kannustavasti huomioimaan oikeat vastaukset ja jakamaan vastausvuoroja kaikille tasapuolisesti. Tällä pyrin siihen, että kaikki pääsivät ”loistamaan” tiedoillaan ja samalla huomaisin, että vastaajia tuntui tulevan loppuharjoittelun aikana kysymyksiini yhä useampi. Halu vastata kysymykseen ja osata kasvoi.

Yhteenvetona voin sanoa, että nautin suunnattomasti harjoittelustani. Kun vielä opiskelijoiden palautteetkin saivat hymyn huulille ja suunnittelemani koe meni hyvin, tunsin saaneeni hienon kokemuksen, jolle ei taida löytyä lähihistoriasta vertaa.

Harri Muikku

Opetusharjoitteluryhmäni koostui aikuisopiskelijoista. Opetusharjoittelun aikana opetin kolmea eri ryhmää lyhyitä jaksoja, minkä vuoksi opiskelijatuntemus jäi vähäiseksi.

Tämän lyhyen harjoittelu jakson aikana huomasin, että joillakin opiskelijoilla oli motivointivaikeuksia opiskeluun. Vanhemmilla ja ulkomaalaisilla opiskelijoilla oli kova opiskelumotivaatio; he kyselivät ja osallistuiivat tunneilla aktiivisesti toimintaan.

Ulkomaalaisilla opiskelijoilla oli kunnioitus opettajaa kohtaan. Minutakin he kysyivät useasti joisinko kahvia, että he voivat hakea. Tuntui

oudolta, että oppilaat passaavat noin opettajaa. Oppilaiden iän tuoma perustieto opetettavista asioista helpotti opetustilannetta.

Opetus oli pääsääntöisesti ohjausta ja opastusta entiseen opittuun asiaan. Oppilaiden luottamuksen pyrin saavuttamaankin omalla vankalla ammattitaidollani. Tunsin saavuttavani oppilaiden luottamuksen, koska luokassa oli rento ja rauhallinen ilmapiiri ja oppilaat uskalsivat tulla kysymään neuvoa ja työt onnistuivat. Opetustilanteissani koin olevani tasavertainen oppilaideni kanssa ja tunsin myös, että oppilaat kokivat samoin. Syynä lienee pitkälti juuri se, että opiskelijat olivat aikuisopiskelijoita. Koin enemmän omakseni käytännön tunnit keittiössä. Teoriatunneilla luokan edessä ”seisominen” tuntui jotenkin hassulta aikuisten edessä, olisinko tuntenut samoin, jos edessäni olisi ollut joukko nuoria aikuisia vaikka 16- vuotiaita. Opetusharjoitteluni poikkesi Päivin harjoittelusta siinä, että minun ei tarvinnut olla vanhemman asemassa ja luoda oppilaille arvoja vaan oppilaillani oli jo omat arvonsa ja näkemysensä elämästä ja ammatillisessa koulutuksessa olemisesta.

15. Harjoittelujen yhteenveto

Opetusharjoittelu on auttanut meitä ymmärtämään yhä syvällisemmin, mitä yhteistä arvopohjaa opettajan ja ravintolayrityksessä toimivan esimiehen työssä on.

Nuorten keskuudessa pehmeitten arvojen käyttö on yleisempää kuin aikuisten parissa. Nuorten ohjaaminen oikeisiin valintoihin ammatillisessa koulutuksessa ja tietynlainen kasvatuksellinen rooli ja motivointi opiskeluun korostuu enemmän kuin vanhempien opiskelijoiden parissa. Nuorilla opiskelijoilla tuntui olevan suunnaton tarve puhua ja opettajalla piti olla aikaa kuunnella. Innostus oli suuri, koska opiskelussa oli kyse heidän mahdollisesta ensimmäisestä ammatillisesta tutkinnosta.

Vanhemmilla, jo aikuisilla opiskelijoilla on selvä suunta opiskelussaan. Arvot ovat jo muodostuneet aikaisempien kokemusten ja työhistorian myötä. Perhe ja nykyinen oma elämä pitää sovittaa opiskelun kanssa.

Haetaan joustavuutta sekä opettajalta että koulutukselta. Kuitenkin motivaatio opiskeluun voi olla jopa korkeampi kuin nuorilla, koska lisäkoulutus on usein itse haettua. Myös täydellinen alan vaihto voi olla kyseessä. Tällöin opettajan osuus kannustajana voi olla varsin suuri, koska edellisestä ammatista on saatu huono kokemus tai sen vaihtamisen syy voi olla terveydellinen haitta.

Kolme yhteistä arvoa

Yhtäkaikki voimme kiteyttää näkemyksemme kolmeen yhteiseen arvoon, jotka katsomme olevan sekä ammatillisen opettajan että esimiehen työn taustalla.

Nämä arvot ovat: Luottamus, Tasa-arvoisuus, Kannustus.

Luottamus

Luomalla luottavaisen ilmapiirin saadaan aikaan turvallinen oppimisympäristö sekä työympäristö. Ihmisten on silloin helppo elää ja toimia, kun olo on turvallinen ja avainhenkilö luottamuksen arvoinen. Luottamus antaa jokaiselle voimaa olla oma itsensä, toteuttaa itseään ja kestää palautetta oli se sitten kielteistä tai myönteistä.

Tasa-arvoisuus

Tasa-arvoisella ilmapiirillä saadaan aikaan mahdollisuus työskennellä joustavasti kyräilemättä ja kilpailematta. Niin opettajan kuin esimiehenkin toimissa tasapuolinen kohtelu on erittäin tärkeää, koska sillä luodaan pohja myös ohjattavien käyttäytymiselle.

Kannustus

Kannustusta tuskin saamme koskaan kukaan liikaa. Kannustus voi olla ohjaavaa, se voi olla palautetta, se voi olla ele, käytös, hymy tai sana; kiitos. Se, kuinka annamme kannustusta on jokaisen persoonallinen tapa osoittaa, että haluamme myötäelää toimissa jotenkin. Kannustus on siis eräänlainen tieto vastaanottajalle siitä, että olemme mukana hänen toimissaan ja valvomme häntä ja tuo siksi saajalleen turvallisuutta.

Näitä arvoja noudattamalla saavutetaan hyvä, motivoitunut työilmapiiri, niin koulu- kuin yritysmaailmassa.

Lähteet:

- Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Keuruu: Otava
- Dale Timp, A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin Göös.
- Hyypä, H. & Miettinen, A. 2000. Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva.
- Härkönen, E. 2000. Opas työyhteisön menestystaipaleelle kohti vuotta 2000. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Juva: WSOY.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammerpaino.
- Kansanen, P., Lahdes, E., Malinen, P., Yrjönsuuri, R. & Yrjönsuuri, Y. 2000. Viisi polkua opettajasta tutkijaksi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Palmu, H. 2003. Osaatko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Jyväskylä: Kirjoittaja ja PS-Kustannus.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Ekonomia
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Vuorikoski, M. & Törmä, T. 2004. Opettaja peilissä, katse ammatilliseen kasvuun. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Muuta kirjallisuutta

- Hirvikorpi, H. & Korhonen, R. 1999. Monessa liemessä keitetyt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY
- Kouzes, J. & Posner, B-Z. 2001. Rohkaiseva johtaja, miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Oy Rastor Ab.
- Loeb, M. & Kindell, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Helsinki: Satku.
- Niikko, A. 1995. Opettajuus persoonallisena tapana. Jyväskylä: Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- RDM: The results- driven manager series. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Art print Oy
- Suortamo, M. & Valli, R. 1993. Opettaja opissa, opetuksen monimuotoistaminen. Juva: Opetus 2000