

HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN KEHITTÄ- MINEN TEKNIIKAN ERIKOISAMMATTITUTKINNOSSA.

Hannu Pekkala

Opinnäytetyö
Tammikuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) PEKKALA, Hannu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.1.2012
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HENKILÖSTÖKOULUTUSOSION KEHITTÄMINEN TEKNIIKAN ERIKOISAMMATTITUTKINNOSSA.		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) MÄNTYSAARI, Anne		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työelämän pahoinvointiin pidetään yhtenä tekijänä huonoa johtamista. Johtaminen on muuttumassa autoritäärisestä johtamisesta enemmän keskustelemaan johtamiseen. Itsetunto, tunneäly ja erilaisten persoonien ymmärtäminen ovat avainasemassa, jos halutaan kehittää uudenlaista johtamiskulttuuria. Jyväskylän aikuisopistossa annetaan mm. tekniikan erikoisammattitutkintoon johtavaa koulutusta, joka on suunnattu vain esimiesasemassa toimiville, tai niihin tehtäviin siirtyville. Tämän koulutuksen henkilöstöjohtamisosio haluttiin kehittää tämän päivän esimiestyön haasteita vastaavaksi. Opinnäytetyössä suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin uusi koulutuskokonaisuus, jonka aiheena olivat itsetunto, tunneäly ja erilaiset persoonat esimiestyössä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusotteena oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus aloitettiin 15. joulukuuta 2010 ja valmistui joulukuussa 2011. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin tutkimussuunnitelma, johon kerättiin tutkimuksen päävaiheet ja aikataulutettiin tutkimus. Samalla varmistettiin opetusaiheen sopivuus koulutukseen, tutkimalla mm. tutkinnon perusteet. Seuraavassa vaiheessa suunniteltiin koulutuksen sisältö. Suunnittelussa huomioitiin alan keskeinen kirjallisuus ja opetusmenetelmien monipuolinen käyttö. Koulutuksen toteutuksessa keskusteluilla ja ryhmätöillä oli merkittävä rooli. Koulutuskokonaisuuden onnistumista arvioitiin keräämällä koulutuksen päätteeksi laatu-palautte sekä haastatteleamalla koulutukseen osallistuneita henkilöitä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi koulutuskokonaisuus esimieskoulutukseen. Opinnäytetyössä kehitetystä koulutuskokonaisuudesta hyötyvät sekä tulevat esimieskoulutettavat että organisaatiot, joissa opittuja tietoja ja taitoja voidaan soveltaa käytännön esimiestyöhön.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Erilaiset persoonat, itsetunto, tunneäly ja koulutus.		
Muut tiedot		



Author(s) PEKKALA, Hannu	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 20.1.2012
	Pages 61	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPMENT OF PERSONNEL TRAINING IN A TECHNICAL SPECIAL VOCATIONAL DEGREE		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) MÄNTYSAARI, Anne		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>One factor contributing to occupational ill-health is bad leadership. Authoritarian leadership is, gradually, changing to discussion leadership. The understanding of self-esteem, emotional skills and different kinds of persons are crucial for the development of a new management culture. The Jyväskylä Adult Educational Center provides, for example, technical special vocational training which is targeted only for those with a managerial position or thinking of becoming managers in the future. The purpose was to develop the HR management section in this education to meet the challenges of leadership today. In thesis, a new training program was planned, implemented and assessed. The themes were self-esteem, emotional skills and different kinds of persons in a management position.</p> <p>The research method was action research, which was started on December 15th 2010 and completed in December 2011. The first step was a research plan comprising the main stages of and a timetable for the research. At same time, it was ensured, through examining the basis of the exam, that the content of the training was correct. In the next step, the contents of the training were planned. The essential literature of the field and the versatility of the educational methods were taken into account. Discussion and teamwork had a significant role in the training. The success of the training was assessed by collecting feedback and interviewing those who participated in the course.</p> <p>The thesis resulted in a new course for managerial training. The developed training program is useful for both the future students and organizations, where the knowledge and skills acquired can be applied in practice.</p>		
Keywords Persons, self-esteem, emotional skills and training		
Miscellaneous		

	1
1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen taustaa	4
1.2 Tutkimustehtävä ja työn tavoitteet.....	7
2 ITSETUNTO, TUNNEÄLY JA ERILAISET PERSOONAT ESIMIESTYÖSSÄ	11
2.1 Itsetunto.....	11
2.2 Tunneäly.....	16
2.3 Erilaiset persoonat ja temperamentti	21
2.4 Konfliktien ratkaisu työpaikoilla.....	28
3 KOULUTUSOSION KEHITTÄMINEN	34
3.1 Koulutuksen suunnittelu.....	34
3.2 Koulutuksen toteutus	39
3.3 Koulutuksen toteutuksen arviointi.....	41
3.3.1 Laatusalaute	43
3.3.2 Haastattelu	45
3.3.3 Koulutuksen merkitys opiskelijoille	49
4 POHDINTA.....	50
LÄHTEET.....	54
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkinnon perusteet työnjohtamisen henkilöstöosiosta	56
LIITE 2. Laatusalaute	57
LIITE 3. Ote päiväkirjasta - suunnitteluvaihe	58
LIITE 4. Koulutuspäivän rakenne	59

LIITE 5. Otteet päiväkirjoista	61
LIITE 6. Teemahaastattelun kysymykset	62
KUVIOT	
KUVIO 1. Tekniikan erikoisammattitutkinnon osat	5
KUVIO 2. Suomen koulujärjestelmä.....	7
KUVIO 3. Tutkimusongelman määrittely.....	8
KUVIO 4. Työpaikan ongelmanratkaisun vaiheet	31
KUVIO 5. Koulutuskokonaisuuden viitekehys	32

1 JOHDANTO

Esimiestyön haasteet ovat kasvaneet viimeisen kahden vuosikymmenen aikana merkittävästi. Autoritäärisen johtamisen mahdollisuudet ovat merkittävästi vähentyneet. Esimiehet elävät suurien ristipaineiden alla, eikä esimiestyön arvostus ole erityisen hyvä. Tulevaisuuden haasteita lisää se paine, joka tulee sekä ylemmältä johdolta että työntekijäpuolelta. Ihmisten motivointiin ja työssä viihtyvyyteen on kiinnitettävä huomiota. Eläkeikä on ollut kestoaihe julkisessa keskustelussa, jossa vaaditaan joko eläkeiän nostoa tai pidempiä työuria. Lähes kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että työelämän laatua on saatava paremmaksi. Tässä muutosvaiheessa vaaditaan esimiestyöltä uudenlaista ajattelua, koska kaikilla organisaatioilla on vain yksi aito voimavara – ihmiset. Sydänmaanlakan (2004, 63–64) mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana itsensä johtaminen on noussut tärkeään asemaan yrity maailmassa. Merkittävä tekijä siihen on koko ajan muuttuva liiketoimintaympäristö. Se vaatii nopeaa reagointia, luovuutta, joustavuutta ja hyviä oppimistaitoja. Tässä ympäristössä ei ole aina helppo määritellä tulevaisuuden johtajatyyppejä, mutta siitä ollaan yksiselitteisen varmoja, että heidän tulee olla itsensä johtajia. Tämä edellyttää johtajalta hyvää itseluottamusta ja itsensä tuntemista.

Hyvänä esimiehenä pidetään kuuntelevaa ja läsnä olevaa ihmistä. Tärkeänä pidetään, että esimies näkyy arjessa ja kommunikointi on kahdensuuntaista. Avoimella läsnäololla ja kuuntelemisella voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä merkittävästi. Merkittäväksi asiaksi muodostuu ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Ihmiset ovat erilaisia; heillä on erilaisia elämäntilanteita, he ovat eri-ikäisiä, heillä on erilaiset mielenkiinnon kohteet ja heitä motivoivat erilaiset asiat. Jotta nämä asiat hallittaisiin, tarvitaan esimieheltä erilaisten persoonien ymmärtämistä, oman itsetunnon tiedostamista ja tunneälyä.

Erilaisten persoonien ymmärtäminen, oma itsetunto ja tunneäly näyttäisivät olevan yleisesti se osa-alue esimieskoulutuksessa, johon tulisi kohdistaa yhteiskunnan re-

sursseja. Ilman tämän osa-alueen oivaltamista on esimiehille haastavaa päästä irti autoritäärisen johtamisen kulttuurista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa toimiva koulutusosio tekniikan erikoisammattitutkintoon, jossa monipuoliset opetusmenetelmät laadukkaan materiaalin kanssa mahdollistavat hyvän oppimistuloksen. Tutkimus on merkityksellinen työelämän kehittämisessä. Samanaikaisesti valmistuu uusi koulutusosio, jonka avulla opiskelijat voivat siirtää saadut opit suoraan työelämän käyttöön ja opettajat saavat soveltuvaa materiaalia koulutukseen. Koulutusosio on rakennettu siten, että sitä voidaan käyttää eri koulutuksissa sopivasti täydentäen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Jyväskylän aikuisopistossa käynnistyi alkuvuodesta 2010 tekniikan erikoisammattitutkinto, johon hakeutui oppilaita Keski-Suomen alueelta sekä yksityis- että julkiselta sektorilta. Koulutus toteutettiin yhteistyössä Johtamistaidon opiston kanssa. Jyväskylän aikuisopiston vastuualueeseen kuuluivat koulutus ja näyttötutkinnot. Tämä ryhmä sai työnjohtamisen pakolliseen osaan kuuluvaa henkilöstöjohtamisen opetusta kahdeksan tunnin ajan helmikuussa 2010. Opetuksen rungon muodostivat erilaisten persoonien ymmärtäminen, itsetunto ja tunneäly. Aihekokonaisuus opetettiin tässä laajuudessaan ensimmäistä kertaa, joten koulutusosion suunnittelu ja toteutus rakennettiin aivan alusta alkaen. Sen, miten tällainen koulutus koettiin ja miten sitä voisi kehittää, tulisi näkyä tutkimuksessa.

Tekniikan erikoisammattitutkinnon nykyiset tutkinnon perusteet ovat olleet voimassa vuodesta 2009, jolloin myös Jyväskylän aikuisopiston järjestämissuunnitelma uusittiin. Tekniikan erikoisammattitutkinto (TEAT) suoritetaan työn ohessa, sidottuna oman työn, organisaation ja tutkinnon suorittajan kehittymiseen. Tekniikan erikoisammattitutkinto muodostuu pakollisesta ja yhdestä valinnaisesta tutkinnon osasta.

Tässä tutkimuksessa kehittämisen kohteena oleva koulutuskokonaisuus sisältyy pakollisen tutkinnon osan kohtaan 5 – henkilöstö (kuvio 1). Tutkinnon perusteiden mukaisesti osaaminen tässä osiossa määritellään siten, että tutkinnon suorittaja kyke

nee perehdyttämään ja opastamaan työntekijänsä heidän työtehtäviinsä. Hän pystyy määrittelemään ammattitaitovaatimukset vastuualueellaan työskenteleville henkilöille ja osaa hyödyntää henkilöstön osaamista vastuualueensa tehtävissä. Lisäksi hän osaa ottaa huomioon henkilöstön osaamisen ja työkyvyn merkityksen organisaation toiminnalle sekä arvioida työryhmän yksilöiden ammatillisia ja työyhteisöllisiä valmiuksia. Tutkinnon suorittaja osaa käydä kehityskeskustelun ja käynnistää keskustelun pohjalta sovitut toimenpiteet (liite 1).

Pakollinen tutkinnon osa	
Työnjohtaminen	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Johtaminen - Tutkinnon suorittaja osaa johtaa vastuualueensa toimintaa itsenäisesti ja tuloksellisesti. 2. Kannattavuus – Tutkinnon suorittaja osaa johtaa siten, että hänen oma vastuualueensa toiminta on taloudellista ja tehokasta. 3. Asiakkuudet – Tutkinnon suorittaja osaa ottaa toiminnassa huomioon asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. 4. Prosessit – Tutkinnon suorittaja osaa suunnitella ja toteuttaa oman vastuualueensa prosesseja lyhyellä aikavälillä. 5. Henkilöstö – Tutkinnon suorittaja osaa johtaa oman vastuualueensa henkilöstöä. 	

Valinnaiset tutkinnon osat, joista valitaan yksi			
Prosessin johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Asiakaspalvelun johtaminen	Ammatinharjoittajana toimiminen

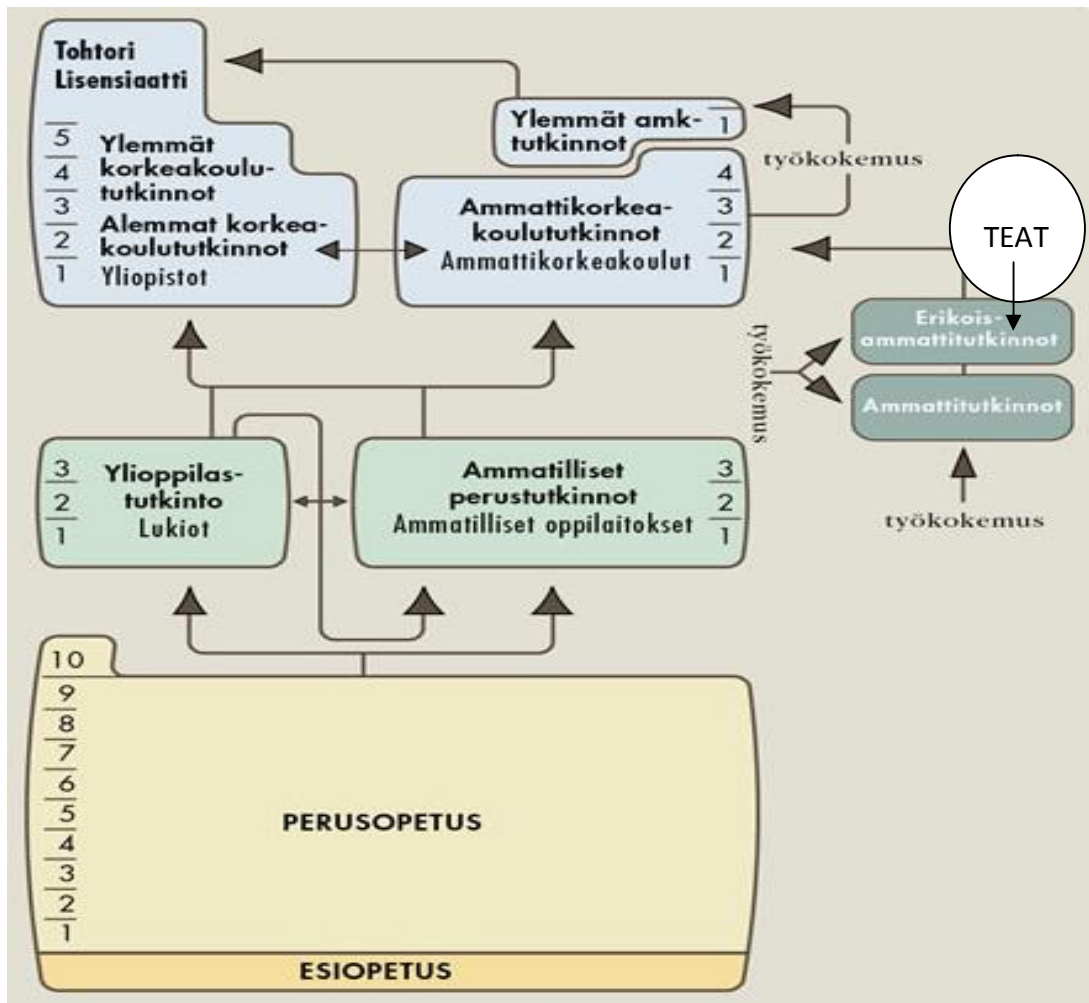
KUVIO 1. Tekniikan erikoisammattitutkinnon tutkinnon osat.
(mukaillen http://www.oph.fi/download/49290_tekniikan_eat.pdf)

Tutkinnon perusteet ovat kirjattu siten, että opettajalle jää vapautta suunnitella koulutuksen sisältöä. Erilaisten persoonien ymmärtäminen, itsetunto ja tunneäly ovat soveltuvia aiheita, kun koulutetaan opiskelijoita johtamaan oman vastualueensa henkilöstöä.

Valinnaisella tutkinnon osalla opiskelija osoittaa laajaa osaamista valitusta alueesta. Tässä tutkinnon osassa voidaan osoittaa valitun alueen suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen. Valinnaisen osan ammattitaitovaatimukset kohdistuvat pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja toiminnan johtamiseen.

Tekniikan erikoisammattitutkinto on tarkoitettu henkilöille, jotka ovat siirtymässä työnjohto- tai asiantuntijatehtäviin omassa organisaatiossaan tai joilla on käytännön kokemusta työnjohtamisesta tai sitä tukevista asiantuntijatehtävistä. Tutkinnon suorittajalla tulee olla toimialansa vahva ammatillinen osaaminen ja hyvä organisaation- sa toiminnan tuntemus. Vastuualue voi muodostua mm. esimiestehtävistä, tuotannon kehityksestä, asiakaspalvelusta, tuotekehityksestä, projektin johtamisesta, laadunhallinnasta, henkilöstöhallinnosta tai ammatinharjoittajana toimimisesta.

Tekniikan erikoisammattitutkinto antaa jatkokoulutuskelpoisuuden. Näyttötutkintona suoritettu tekniikan erikoisammattitutkinto antaa kelpoisuuden korkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin ja yleisen kelpoisuuden ammattikorkeakouluopintoihin. Tekniikan erikoisammattitutkinnon suorittajalla on mahdollisuus hakeutua jatkoopintoihin, jota Suomen koulujärjestelmä kuvaa seuraavasti:



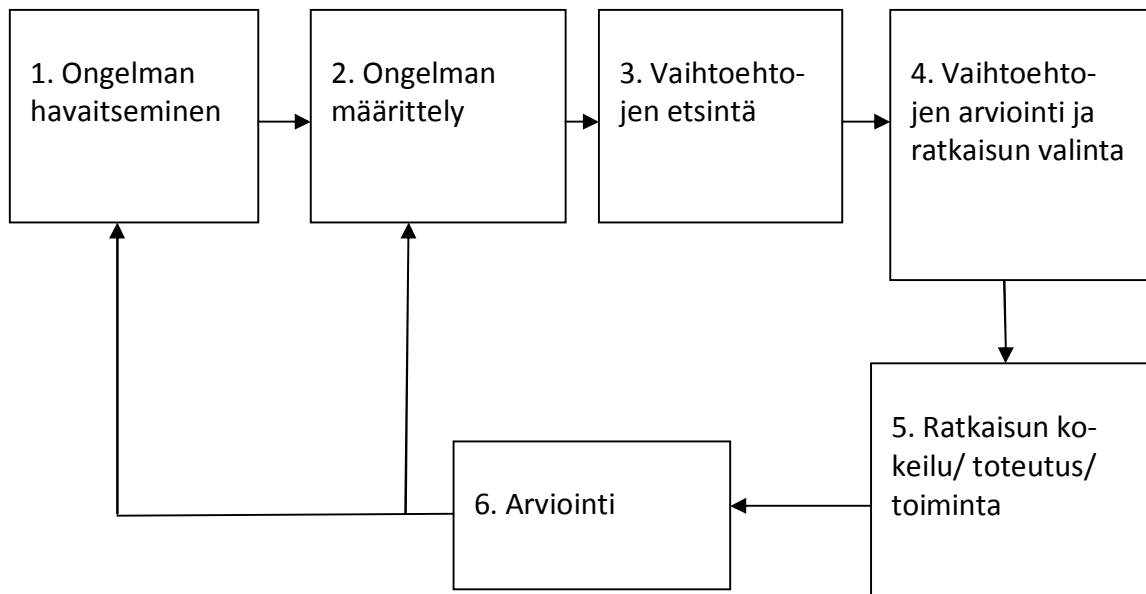
KUVIO 2. Suomen koulujärjestelmä.
(mukaillen http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot).

1.2 Tutkimustehtävä ja työn tavoitteet

Kehittämistyön tutkimustehtävät muodostuivat seuraaviksi:

- Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen käytännössä
- Koulutuksen toteutuksen onnistumisen arviointi
- Persoona- ja itsetuntemuskoulutuksen soveltuvuus esimieskoulutukseen tekniikan erikoisammattitutkinnoissa

Työn tavoitteena on kehittää persoona- ja itsetuntemusosiota ja mitata sen toimivuutta seuraaville TEAT-ryhmille. Kehittämistyö tehdään toimintatutkimuksena. Syrjälä (1994, 17) määrittelee toimintatutkimuksen siten, että se soveltuu hyvin käytännön toimijoille. Esimerkiksi opettajat voivat tutkia ja kehittää omaa työtänsä toimintatutkimuksella. Lähtökohtana on jokin työhön liittyvä käytännön ongelma, joka pyritään ratkaisemaan. Toimintatutkimus vie tutkijan mukaan itse toimintaan, niin että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat kaikki samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen prosessimainen ote toisiaan seuraavien syklien avulla kehittää yrityksen toimintaa. (Kananen 2009, 9–12.)



KUVIO 3. Tutkimusongelman määrittely (mukaillen Kananen 2009, 29).

Toimintatutkimus on enemmän tutkimusstrategia kuin oma tutkimusmenetelmänsä. Tiedonkeruumenetelmät ovat yhteneväiset muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien kanssa. Toimintatutkimuksessa määritellään tutkimusongelma uudella tavalla ja menetelmät niin tiedonkeruussa kuin analyysissäkin voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tiedonkeruumenetelmä ja tiedonlähteet riippuvat aina ongelmasta. Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2009, 60–61.)

Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat haastattelut neljään luokkaan: strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoitu haastattelu on hyvin tiukasti ennakkoon määritelty ja vastaa kvantitatiivista lomakekyselyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa ovat lomakekyselyn kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Kysymykset ovat avoimia. Teemahaastattelussa ovat ennakkoon määritellyt teemat, jotka käydään haastateltavan kanssa ennakkoon läpi ja tällä tavalla varmistutaan jokaisen aihealueen mukanaolo. Avoin haastattelu on keskustelua valitusta aiheesta. Haastattelun muodot ovat: syvähaastattelu, yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu.

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, kirjalliset lähteet, kyselyt ja haastattelut. Havainnointivaiheessa koulutuspäivän aluksi keskusteltiin yhdessä opiskelijoiden kanssa siitä yhteiskunnallisesta keskustelusta, jossa huonoa johtamista syyllistettiin työelämän pahoinvoinnista. Havainnointia suoritettiin vertailtaessa tutkinnon perusteita ja Jyväskylän aikuisopiston järjestämissuunnitelmaa. Kirjallisten lähteiden perusteella suunniteltiin luennot ja ryhmätöiden aiheet. Lisämateriaalina käytettiin useita aikakauslehtiä, kuten Fakta ja Prima. Ennen koulutusta käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselyä. Kyselyn avulla tiedusteltiin, oliko opiskelijoilla ollut sellaisia tilanteita esimiestyössä, jotka he olivat kokeneet haasteellisiksi. Tämä kysely tuotti tärkeää aineistoa koulutuspäivän suunnittelua varten.

Toinen kysely tehtiin välittömästi koulutuspäivän päätteeksi, jolloin opiskelijat täyttivät johtamistaidon opiston laatupalautteen. Kirjallisen laatupalautteen antoivat kaikki kahdeksan paikalla ollutta opiskelijaa. Tiedonkeruun viimeisessä vaiheessa suoritettiin haastattelut, jolloin haastateltiin kolme opiskelijaa kymmenestä. Haastatelluista kaksi olivat miehiä ja yksi nainen. Tämä jako vastasi koulutuserän sukupuolijakaumaa. Kaksi haastatelluista työskenteli kuntasektorilla ja yksi säätiön palveluksessa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattelun muoto oli yksilöhaastattelu. Haastattelussa käytettiin ”tunnelitekniikkaa”, jossa lähdetään yleiseltä tasolta ja edetään yksityiskohtaisemmalle tasolle. Kanasen (2009,63) mukaan tämä tekniikka on soveltuva teemahaastattelun yhteydessä, jossa teemat käsitellään yksi kerrallaan yleisestä yksityiseen. Tämä tekniikka on hyvä erityisesti silloin, kun halu

taan syvällistä tietoa yksityiskohdista. Kysymystekniikassa uusi kysymys liittyy aina edelliseen ja siihen saatuun vastaukseen. Esimerkki tunnelitekniikan käytöstä tässä tutkimuksessa: Mitkä olivat pääteemoja persoona- ja itsetuntemuskoulutuksessa? Millainen aihe tunneäly mielestäsi oli? Miksi tunneälyn osaaminen on tärkeää? Voisiko tunneälyn osaamisesta olla apua omassa työssäsi?

Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastattelurunko, joihin oli ennakoon määritetty teemat, joista keskustellaan. Kysymyksillä aktivoitiin haastateltavia puhumaan mahdollisimman avoimesti. Haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä. Keskustelu saatiin tallennettua käyttämällä puhelimen kaiutinta ja sanelulaitteen tallennusmahdollisuutta. Tähän haastattelumuotoon pyydettiin erikseen lupa haastateltavilta. Haastatteluaika sovittiin hyvissä ajoin, mikä mahdollisti rauhallisen ja häiriöttömän haastattelun. Haastatteluaineistoa kertyi n. 2 tuntia 30 minuuttia.

Haastattelun jälkeen täytyi nauhoitus saada tutkimuksen kannalta ymmärrettävään tekstimuotoon. Haastatteluprosessin jälkeen tehtiin aineiston litterointi eli purettiin 2 h 30 min nauhoitusta tekstimuotoon. Seuraavassa vaiheessa aineisto täytyi koodata teemoittain ja etsiä tekstistä se oleellinen, joka tutkimuksen kannalta oli merkityksellistä. Tavoitteena oli löytää ne signaalit, jotka vahvistivat oikean tulkinnan löytymistä. Kun aineisto oli selkeytetty ja tiivistetty ymmärrettävään muotoon, voitiin siitä löytää tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Lisäksi aikaisemmin saatu laatu-palaute (liite 2) antoi signaalin, joka entisestään vahvistui haastattelujen yhteydessä.

2 ITSETUNTO, TUNNEÄLY JA ERILAISET PERSONAT ESIMIESTYÖSSÄ

2.1 Itsetunto

”Ei ole mitään jaloa olla parempi toista, todellista jaloutta on tulla paremmaksi itsensä suhteen.” (Hindulainen sananlasku).

Minäkuva on ihmisen käsitys omasta itsestään. Se ilmenee siitä, miten ihminen itseään kuvastaa: millainen hän omasta mielestään on, millaisia kykyjä, luonteenpiirteitä hänellä on, mitä hän arvostaa ja tavoittelee, miten toimii ja ajattelee. Yleisellä tasolla itsetuntoon liitetään mitä tahansa hyvää ja kaunista. Itsetuntoa ei ole vaikea määrittellä. Hyvä itsetunto takaa sen, että ihminen luottaa itseensä. Se ei välttämättä tarkoita mitään muuta. (Keltikangas-Järvinen 2000, 101.)

Lentokoneen hätälaskun yhteydessä kehoitetaan vanhempia kiinnittämään happinaamari ensin omille kasvoille ja vasta sen jälkeen lapsille. Tämä sama pätee myös työelämässä. Jotta tulisimme toimeen työkavereiden kanssa, täytyy meidän tulla toimeen itsemme kanssa. Itsetutkiskelu ei aina ole hauskaa, koska omien hyvien ja huonojen puolien käsittely voi olla raskasta. Itsetuntemus ei automatisoidu. Vaikka me kuinka opimme tuntemaan itseämme ja käyttäytymistämme toisia kohtaan, täytyy muistaa, että muutos ei jää koskaan pysyväksi automaatiotoiminnaksi. Tämä ei tarkoita sitä, ettei meidän kannattaisi tutkia omia toimintatapojamme ja kehittää niitä. Ihmisen täytyy olla tietoinen ja varuillaan omista heikoista puolista, jotta kykenee toimimaan oikein tietyissä haasteellisissa tilanteissa. (Saarinen 2001, 47–48.)

Itsetunnon käsitettä käytetään arkikielessä melko paljon. Ilmaiseimme, että jollain ihmisellä on hyvä itsetunto ja toisella taas ei ole. Itse asiassa voimme usein itsetunnonsta puhuessamme tarkoittaa minäkuva ja päinvastoin.

Minäkuva jakaantuu kolmeen osaan eli fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen minäkuvaan (Viljamaa 2006, 12–13.) :

- Fyysinen minäkuva kertoo paljolti siitä, mitä ajattelemme itsestämme. Millainen on meidän anatominen rakenteemme ja ulkoinen olemuksemme? Olemmeko lyhyt- vai pitkäkasvuisia, hoikkia vai tukevia ja ovatko meillä tietyn väriset silmät tai hiukset?
- Psyykinen minäkuva arvioi omaa henkistä kyvykkyyttämme. Pidämmekö itseämme älykkäinä, mikä meitä motivoi ja mitä arvostamme? Vanhemmilla on suuri mahdollisuus vahvistaa lapsensa psyykkistä minäkuvaan kannustamalla tätä ja tukemalla lasta elämän haastavissa valinnoissa. Lapsi huomaa vanhempiensa avustuksella mahdollisuutensa oppia uusia asioita ja saavuttaa paljon, jos luottaa itseensä.
- Sosiaalinen minäkuva on oma arvio siitä, miten tulemme toimeen muiden kanssa. Jos sosiaalinen minäkuvamme on rakentunut terveelle perustalle ja uskomme selviytyvämmä useimpien ihmisten kanssa, näin useasti myös tapahtuu. Jos sosiaalinen minäkuvamme on heikko ja uskomme omaan sosiaaliseen kömpelyytemme, näin helposti toteutuu. (Viljamaa 2006, 12–13.)

Itsearvostus on hyvän itsetunnon perusta. Se tarkoittaa sitä, että hyväksymme itsemme sellaisena ihmisenä kuin olemme. Uskallamme ilmaista omat mielipiteemme tukalassa tilanteessa ja olla tarvittaessa eri mieltä. Kun pidämme itsestämme, itsetuntomme rakentuu vahvalle pohjalle ja samalla arvostamme muita toimiessamme heidän kanssaan. Itsearvostus näkyy positiivisena tyylinä tuoda itseä esille niin puheissa kuin teoissakin. Itseään vähättelevä kurkistelee toisia ihmisiä itsetuntokuopasta. Sieltä kaikki muut näyttävät tavattoman osaavilta ja paremmilta kuin itse on. Itseään vähättelevä puhuu mielellään itsestään mitätöivään sävyyn ja antaa muille oikeuden kohdella itseään yliolkaisesti. Vaikka asiat työssä menisivät hyvin, hän

saattaa ehättää sanomaan ”*eihän tuo mitään ollut*” tai ”*kuka vaan olisi onnistunut noin helpossa hommassa*”. (Mts. 10–14.)

Hyvä itseluottamus liittyy tietoisuuteen omasta itsestään. Mitä syvällisempi ja laajalaisempi ihmisen tietoisuus itsestään on, sitä paremmin hän tuntee itsensä ja kykenee johtamaan omaa käyttäytymistään. Oy Minä Ab on se organisaatio, jonka toimitusjohtajana toimitaan. Tämän organisaation kouluttaminen ja kehittäminen on elinikäinen tehtävä. (Sydänmaanlakka 2004, 169.)

Hyvä itsetunto

Itsetunto on hyvä silloin, kun ihmisen minäkäsityksessä ovat voitolla positiiviset ominaisuudet, ja huono silloin, kun negatiivisten ominaisuuksien määrä on suurempi.

Hyvän itsetunnon omaavan ihmisen minäkuva on totuudenmukainen. Tämä korostuu siinä, että hyvien ominaisuuksien lisäksi ihminen tiedostaa omat heikkoutensa. Heikkouksien tunnustaminen ei romuta hänen itseluottamustaan eikä tarkoita niiden hyväksymistä sillä tavoin, että niillä puolustettaisiin huonoa käytöstä. Hyvä itsetunto tarkoittaa ihmisen rehellisyyttä omien huonojen ominaisuuksiensa suhteen, ilman että niiden toteaminen vie hänen itsekunnioitustaan. (Keltikangas-Järvinen 2000, 103.)

Itsetuntoa voisi nimittää myös itsearvostukseksi ja sitä voisi kuvata itseluottamuksen ja itsevarmuuden määrällä. Itsearvostusta on esimerkiksi se, että ihminen pitää kiinni vastarinnan hetkellä oikeiksi katsomistaan arvoista ja päämääristä. Hän ei anna loukata itseään, vaan osaa ja uskaltaa puolustaa itseään. Itsearvostusta on myös kyky olla tyytyväinen omiin suorituksiinsa. Itsevarmuutta on se, kuinka paljon ihminen uskoo voivansa vaikuttaa elämäänsä tai miten varma hän on kyvystään hallita vastaan tulevia asioita tai ongelmia. (Mts. 103–104.)

Hyvä itsetunto tarkoittaa myös toisen ihmisen huomioon ottamista ja arvostamista. Siihen liittyy myös yksilöllisiä päämääriä, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta toisten ihmisten mielipiteistä. Ihminen ei koko ajan pohdi, mitä muut hänestä ajattelevat.

Hän ei ole jatkuvasti huolestunut muiden hyväksynnästä eikä pyri aina ajattelemaan ja toimimaan sen mukaan, mitä muut arvostavat. (Mts. 105.)

Hyvä itsetunto on epäonnistumisten ja pettymysten sietämistä. Se on kyky kestää pettymyksiä ja epäonnistumisia, ilman että jokainen pettymys samalla vaurioittaa itsetuntoa. Hyvä itsetunto helpottaa omien virheiden myöntämistä. Se, että ihminen teki jotain huonosti, ei tarkoita, että hän on huono. Epäonnistumisen myöntäminen ei johda itsesyytöksiin vaan sen pohtimiseen, mitä tapahtuneesta voisi oppia seuraavaa kertaa varten, jotta voisi välttyä vastaavalta tilanteelta. Hyvä itsetunto auttaa tulkitsemaan ympäristöä oikein ja näkemään, että pettymyksiä on kaikkien ihmisten elämässä, vaikka ne eivät aina näy ulospäin. (Mts. 103–105.)

Huono itsetunto

Huonon itsetunnon omaavalle ihmiselle menestyvä ja kiitosta saava ihminen on uhka, joka saa hänet tuntemaan itsensä huonoksi ja epäonnistuneeksi. Voi olla, että pelkästään toisen ihmisen menestyksestä kuuleminen saattaa masentaa ihmisen ja tuoda tunteen omasta huonommuudesta. Jos hänen kuullensa kehutaan toista ihmistä, saattaa itsetunnoltaan heikko ihminen kuvitella, että hän itse on huono, vaikka keskustelu ei olisikaan sivunnut häntä mitenkään. Kun huonon itsetunnon omaava ihminen rakentaa elämänsä yleisen mielipiteen mukaan, hänen elämänsä on kuin kulissi muita varten. Hän harrastaa sitä mitä muutkin, pukeutuu samalla tavalla ja on asioista sitä mieltä, mitä sillä hetkellä kuuluu olla. Hän tarkastelee elämäänsä koko ajan ikään kuin toisten silmin arvioiden samalla, millainen hänen kuuluu olla ja näyttääkö hänen elämänsä hyvältä ja onnistuneelta. (Keltikangas-Järvinen 2000, 105.)

Itsetunnon eri alueita

Itsetunto ei ole määrällinen ominaisuus, jolloin toisilla olisi paljon ja toisilla vähän, vaan se koostuu erilaisista osa-alueista: (Keltikangas-Järvinen 2000, 106).

- Yleisellä itsetunnolla tarkoitetaan ihmisen itsearvostusta ja uskoa mahdollisuuksiinsa ylipäättänsä selviytyä elämästä ja tunnetta siitä, että hän on yhtä hyvä ihminen kuin toisetkin.
- Suoritusitsetunnolla tarkoitetaan ihmisen uskallusta ottaa vastaan haasteita vaikkapa työelämässä, luottamusta kykyihinsä oppia ja selvitä vaativista tehtävistä.
- Sosiaalisen suosion tunne on oma alueensa, josta voidaan puhua ihmisen sosiaalisena minäkuvana. Ihminen luottaa siihen, että hänellä on ystäviä ja hän selviää sosiaalisesta kanssakäymisestä ja kykenee toimimaan sosiaalisissa tilanteissa. Hän on varma, että muut pitävät hänestä ja hän on hauska tyyppi, jonka seurassa viihdytään.
- Läheisimpiin ihmisiin kohdistuva itsetunto erotetaan omaksi osa-alueeksi. Se tarkoittaa ihmisen tunnetta siitä, että hänellä on läheisiä ihmisiä, kuten aviopuoliso ja lapset, joille hän on ainutkertainen ja korvaamaton. (Keltikangas-Järvinen 2000, 106.)

Kenenkään itsetunto ei ole täydellisen hyvä tai täydellisen huono. Jokaiselta löytyvät omat vahvat ja heikot ominaisuudet. Täydellisen hyvä itseluottamus ei ole edes tavoite, koska se ei enää olisi inhimillistä. Jos ihminen luottaa itseensä täydellisesti joka asiassa ilman pienintäkään epäilystä omasta erinomaisuudestaan, ei kyseessä enää ole empaattinen, sosiaalisesti sopeutuva ihminen. Kyseessä on pikemminkin psyykkisesti ongelmainen, suuruusharhainen ihminen. Jos ihminen puolestaan ei laisinkaan luota itseensä elämän millään osa-alueella, voidaan puhua neuroosista. (Keltikangas-Järvinen 2000, 107.)

Mitä itsetunto ei ole?

Itsetunto ei ole sama asia kuin itsevarma esiintyminen tai ulkoinen menestyminen. Huomattavan itsevarmalla käytöksellä ihminen voi yhtä hyvin yrittää kätkeä epävarmuutta ja vähäistä itseluottamusta. Ihmisen käytöksestä on kuitenkin vaikea päätellä, onko hän itsevarma vai ei. Itsetunto voidaan päätellä ihmisen käytöksestä vain silloin, kun kyseessä on äärimmäinen epävarmuus. Itsetunto ei ole sosiaalista rohkeutta. (Keltikangas-Järvinen 2000, 111.)

Itsetunto ei ole yleishyvä, niin että terveesti itsetuntoinen ihminen tekisi kaiken hyvin ja oikein. Epäsosiaalinen käytös ei ole välttämättä seurausta huonosta itsetunnosta. Itsetunnoltaan vahva ihminen saattaa olla laiska, epäystävällinen ja yhteistyökyvytön ja itsetunnoltaan heikko puolestaan ystävällinen, ahkera ja velvollisuudentuntoinen. Nämä yhdessä tekevät itsetunnon määrittelystä vaikean. (Keltikangas-Järvinen 2000, 112.)

Itsetunto ei ole itsekkyyttä. Hyvä itsetunto ei ole itsensä toteuttamista toisten kustannuksella. Hyvään itsetuntoon kuuluu oman arvon tunteminen ja oikeuksista kiinni pitäminen, mutta kuitenkin aina sosiaalisesti hyväksyttävällä ja toiset ihmiset huomioon ottavalla tavalla. (Keltikangas-Järvinen 1994, 76–80)

2.2 Tunneäly

Työelämän säännöt muuttuvat. Aikaisemmin älykkyys ja tutkintotodistukset saattoivat ratkaista kuka saa työpaikan ja kuka jää ilman. Tulevaisuudessa halutaan tietää kuka tulee toimeen itsensä ja toisten kanssa. Sen perusteella ratkaistaan, kuka saa työpaikan tai ylennyksen tehtävässään. (Goleman 2006, 15.)

Tunneäly ei tarkoita, että ollaan vain mukavia. Tunneäly voi tarkoittaa, että oikealla hetkellä mukavan käytöksen sijaan sanotaan asiat suoraan, mutta ihmistä kunnioittaen. Esimerkiksi silloin, kun joku on saatava tajuamaan ikävä totuus, jota hän yrittää parhaansa mukaan vältellä. Lisäksi tunneäly ei tarkoita täysin tunteiden valtaan antautumista, siten, että sanotaan kaikki suoraan mitä ajatellaan. Päinvastoin perusajatuksena on tunteiden hallinta niin, että ne ilmaistaan asianmukaisesti ja jämäkästi. Tärkeää on saada ihmiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Ihmisen tunneäly näyttäisi olevan oppimisen tulosta ja kehittyvän elämäkokemuksen myötä. (Mts. 19–20.)

Työelämän rekrytointi on muuttunut. Nykyisin ei tuijoteta tutkintotodistuksen arvosanoja, älykkyyttä tai tietotaitoa niin paljon kuin aikaisemmin. Tänäpäin arvioidaan työnhakijoiden ominaisuuksia ja erityisesti sitä, kuinka he tulevat toimeen toisten ihmisten kanssa. Kyseessä ei ole muotioikku, vaan lukuisiin tutkimuksiin perustuvat tulokset, joilla on pystytty osoittamaan vuorovaikutustaitojen tärkeys erityisesti johtamisessa. Nykyisin organisaatiot ovat huomanneet, että tunneälytaitojen kohentuminen on ratkaiseva osa organisaatioiden johtamista. Se tulee olemaan myös kilpailutekijä tulevaisuuden työmarkkinoilla. (Mts. 15.)

Tunneälyä voi kutsua arkiviisaudeksi tai maalaisjärjeksi, joka auttaa selviytymään arkipäivän tilanteista ja haasteista. Teorioista tai tutkimussuuntauksista riippumatta tunneällyn osatekijät voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan: oman itsensä (intrapersona) ja toisten kanssa (interpersoon) toimeen tulemiseen liittyviin tekijöihin. *Oman itsensä* kanssa toimeen tulemisella tarkoitetaan kykyä nähdä itsensä arvokkaana ja itsenäisenä henkilönä, joka pääasiallisesti pystyy hallitsemaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan. Pääasiallisesti on tässä yhteydessä tärkeä sana, koska täytyy muistaa, että jokaisella on omat huonot päivänsä. Ratkaisevaa on se, kuinka henkilö kykenee lyhentämään huonon päivän kestoa. *Toisten kanssa* toimeen tulemisessa olennaista on se, kuinka aidosti henkilö kykenee olemaan kiinnostunut toisesta ihmisestä ja asettumaan hänen asemaansa. Toisaalta on kyse myös siitä miten tulee sulautumaan joukkoon ja tulemaan toimeen tyyliltään erilaisten ihmisten kanssa. (Saarinen 2000, 35–38.)

Tasapainoinen yhteistyö tunne-elämän ja järjen käytön välillä näkyy parhaimmillaan ihmisten elämässä erityyppisenä joustavuutena. Sen avulla ihmiset kykenevät paremmin sopeutumaan arkipäivän tilanteisiin ja niiden asettamiin vaatimuksiin. Tunneälyyn perustuva joustavuus on sitä, että ihminen ei jääräpäisesti tartu itselle tuttuihin ja huonosti toimiviin tapoihin, vaan oppii sopeuttamaan tunteensa, ajatuksensa ja käyttäytymisensä tarkoituksenmukaisella tavalla. Joustavuus näkyy siten, että kykenemme tarkastelemaan elämää laaja-alaisemmin erilaisista lähtökohdista arvioituna, emmekä nojaa yhteen ongelmanratkaisutapaan. Yleensä aina, kun onnistumme näissä tilanteissa, se kasvattaa itsetuntoa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 92–93.)

Tunteen ja järjen sopiva käyttö tuo elämään sosiaalista sujuvuutta. Sosiaaliset ihmiset nauttivat toisten seurasta enemmän kuin yksinolosta. Ulospäin suuntautuneet ihmiset ovat yleensä sosiaalisia, mutta pelkkä ulospäin suuntautuneisuus ei välttämättä takaa ihmisen sosiaalista sujuvuutta. Äärimmäisen ulospäin suuntautunut ihminen saattaa vaikuttaa toisten ihmisten silmissä rasittavalta ja hänen sosiaalinen käyttäytyminen voi olla hyvinkin kömpelöä. Ulospäin suuntautuneisuus voi siis olla rasite, eikä sellaisenaan johda tärkeisiin ja merkittäviin ihmissuhteisiin, vaikka sosiaalisilla ihmisillä onkin keskimääräistä enemmän ihmissuhteita. Sosiaalisuus vaatii seurakseen ripauksen tunneälyä. (Mts. 95–95.)

Keskustelu sosiaalisuudesta voidaan ymmärtää eri tavalla. Usein puhuja tarkoittaa sosiaalisuudella sosiaalisia taitoja eli kykyä toimia työyhteisössä rakentavasti ja taitoa ratkaista sosiaalisia ongelmia tavalla, jota kaikki arvostavat ja joka kaikkien kannalta päättyy hyvään lopputulokseen. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat kuitenkin eri asioita. Sosiaalisuus on synnynnäinen temperamenttipiirre ja sosiaaliset taidot tulevat oppimalla. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17.)

Sosiaalisen sujuvuuden suurimmaksi haasteeksi saattaa nousta liiallinen itseensä keskittyminen. Ulospäin suuntautunut ihminen saattaa ottaa keskipisteen aseman niin voimakkaasti, etteivät muut saa ansaitsemaansa tilaa. Sosiaalisesti sujuvampi toimintatapa edellyttää kuitenkin toisten ihmisten parempaa huomioon ottamista. (Saarinen & Kokkonen 2003, 98.)

Dunderfeltin (2006, 33) mukaan Daniel Goleman kirjassaan ”Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ” (1995) tiivistää tunneälykkyyden Peter Saloveyn ja John Mayerin tutkimuksen pohjalta, jossa he jakavat tunneälykkyyden viiteen erilaiseen taitoon. Ensimmäisenä he korostavat omien tunteiden tunnistamista. Kuinka hyvä taito ihmisellä on tunnistaa ja tunnustaa oma tunne-elämänsä? Toisena mainitaan tunteiden työstäminen. Ihminen tarvitsee kykyä irtautua sellaisista tunteista ja tuntemuksista, jotka kuluttavat ihmisen energiaa liikaa lamauttaen samalla hänen toimintaansa. Kolmas tärkeä tekijä tunneälykkäälle ihmiselle on kyky motivoida itsensä. Kuinka ihminen kykenee siirtämään itselle tärkeitä asioita sivuun ja keskittyä kokonaisuuden kannalta tärkeisiin asioihin, vaikka ei niitä haluaisikaan sillä hetkellä tehdä? Neljäntenä mainitaan taito tunnistaa toisten ihmisten tunteet. Tähän ihminen tarvitsee empatiaa, asettumista toisen ihmisen asemaan. Siihen liittyy myös taito lukea rivien välistä ja kyky vastaanottaa sanatonta viestintää. Viimeisenä on korostettu ihmissuhteiden hoitamista. Nämä ovat taitoja, joiden avulla ihminen kykenee puhumaan, kuuntelemaan ja kiinnittämään huomionsa siihen henkilöön, jolla on asiaa. Salovey ja Mayer korostavat, että hyvällä johtajalla, opettajalla tai ryhmänvetäjällä tulisi olla tämän tunneälykkyyden osa riittävän hyvin kehittynyt.

Empatia

Empatia voidaan mieltää hyvin monella tavalla. Se voidaan käsittää hyvin tunnevoittoisesti ja ajatella tarkoittavan sitä, että kokemuksemme tunteista ovat samanlaiset kuin meille läheisellä ihmisellä. Kun meille läheinen ihminen on surullinen, niin me voimme samalla hetkellä tuntea surua. Tunteiden tunnistamista ja säätelemisen taitoja tarvitaan silloin, kun yritetään asettua toisen ihmisen asemaan ja empaattisesti ymmärtää hänen näkökulmansa. Se, kuinka empaattisia olemme, näyttäisi määräytyvän pitkälti elämämme ensimmäisistä vuosista ja siitä kuinka turvallinen ja myönteinen suhde meillä on vanhempiimme ollut. Empaattisuutemme ajatellaan määräytyvän osaksi myös perimästämme. Vaikka perimä ja ensimmäiset elinvuotemme muodostavat empaattisuutemme perustan, omaa empaattisuutta on mahdollista kehittää vielä aikuisenakin. (Saarinen & Kokkonen 2003, 100–101.)

Tunneällyn merkitys työelämässä

Haluammeko kehittyä ihmisenä tai esimiehenä? Se ei ole mahdollista, jos emme tunnista omia tunteitamme ja kykene entistä paremmin löytämään itseämme ja luovuut-
ta itsestämme (Leskelä 2001, 19). Tunneällyn on arvioitu lisäävän työryhmien kiinteyt-
tä. Työpaikat, joille tunnusomaista ovat tunneälykkäät toimintatavat, näyttäisi olevan
yhteistyökykyisempiä. Sellaisissa työyhteisöissä on tunnusomaista empaattinen suh-
tautuminen, jolloin vallitsevana tilana ovat sopusointuisemmat välit kuin perinteisis-
sä organisaatioissa. Empatia ja sosiaalinen sujuvuus parantavat työyhteisön yhteis-
henkeä ja silloin riitoja ja erimielisyyksiä pystytään ratkaisemaan nopeammin, eikä
ongelmia jätetä ratkaisematta. (Saarinen & Kokkonen 2003, 138.)

Tehokkaan tiimitoiminnan perusta on kyky samaistua omaan ryhmään, kokemus
luottamuksesta ja tehokkaasta työilmapiiristä – kaikki enemmän tai vähemmän tun-
neasioita. Näihin voidaan vaikuttaa tunneälykkäästi kiinnittämällä huomiota ja pyr-
kimällä säätelemään yksittäisenkin jäsenen tunnetiloja. Keskittymällä tunnetiloihin ja
vaikuttamalla ilmapiiriin voidaan merkittävästi vähentää piilotettujen tunteiden ne-
gatiivista vaikutusta. Piilotetut tunteet vievät aikaa perustehtävältä eli itse työnteol-
ta. Eräs varma merkki siitä, että työpaikalla on hyvinvoinnin kannalta suotuisa ilma-
piiri, on työntekijöiden kokema imu. Tällaisessa työpaikassa on hyvät vaikutusmah-
dollisuudet ja työ koetaan merkitykselliseksi. Yhteisöltä ja etenkin esimieheltä saa-
daan arvokasta ja rakentavaa palautetta. (Mts. 2003, 140–142.)

Tarvitsemme työelämässä myös henkistä älykkyyttä. Tämä ei liity hengellisyyteen tai
uskontoihin, vaan kysymys on enemmän yksilön luovuuteen ja henkilökohtaisuuteen
liittyvistä tekijöistä. Tällainen henkisyys näkyy tietoisuuden tasona ja kiinnostuksena
olemassaolon peruskysymyksiin ja keinona vaikuttaa toisiin ihmisiin. Se on eräänlais-
ta karismaa. Älykkyys tulisi nähdä kokonaisuutena. Siihen kuuluu käden, pään, sydä-
men ja sielun älykkyys. Tällaista kokonaisuutta voisi kutsua viisaudeksi. (Sydänmaan-
lakka 2004, 107–108.)

2.3 Erilaiset persoonat ja temperamentti

Temperamentti on luonteenomainen tapa reagoida yksilön ulkopuolelta tai hänen sisältään tuleviin ärsykkeisiin, kuten nälkään, kipuun ja tunnemyrskyihin. Temperamentti on osa persoonallisuuttamme ja liittyy läheisesti fyysiseen rakenteeseemme ja biologisiin toimintoihimme. (Dunderfelt 1998, 19.) Nämä taipumukset ovat synnynäisiä ja osaksi perinnöllisiä. Nämä taipumukset ilmaantuvat varhain ja ovat suhteellisen pysyviä läpi elämän. (Keltikangas-Järvinen 2008, 12.) Temperamenttireaktio on se tapahtuma, joka ensimmäisenä näkyy ihmisestä, kun eteen ilmenee jotain yllättävää. Tällöin ihminen ei kerkeä tiedostaa ja pohdiskella asiaa, eikä liittä siihen oppimiaan käyttäytymismalleja. (Dunderfelt 1998, 19–20.)

Temperamentti on jopa kasvatettua minää perustavanlaatuisempi ja syvemmin persoonallisuudessamme kiinni oleva psyykinen taso. Temperamentti on läheisessä yhteydessä geneettiseen perimäämme. Temperamentti on se osa persoonallisuudesta, joka näkyy selvemmin pienenä lapsena. Yleensä temperamenttia voi olla vaikea erottaa kasvatetusta minästä, koska nämä persoonallisuuden osatekijät vaikuttavat varhaislapsuudesta saakka toisiinsa. Temperamentti ja lapsuudessa opitut tavat toimia vaikuttavat yhdessä. Näiden tekijöiden vaikutuksesta syntyy ihmisen perusluonne (Dunderfelt 1998, 19–20.)

Temperamentit näkyvät ja vaikuttavat eniten ja selväpiirteisemmin juuri lapsuudessa. Aikuiselle nämä luontevat temperamenttireaktiot ilmestyvät kuitenkin elämänsä aikana esiin sekä tavallisessa vuorovaikutuksessa että erityisesti haasteellisissa tilanteissa, joita värittävät kiire ja kireys. Näissä tilanteissa ulkoiset ja opitut käyttäytymismallit murenevat ja toimimme – ehkä itsellemmekin yllätykseksi – hyvin kiivaasti ja itsepintaisesti, juuri oman temperamenttimme mukaisesti. Näistä tapahtumista syntyy henkilökemiallisia reaktioita toisten ihmisten kanssa. (Dunderfelt 1998, 21.)

Keltikangas-Järvinen (2010, 29–30) kirjoittaa, että aikaisemmin on ajateltu biologisen pohjan olevan valmiina vauvan syntyessä. Viimeaikaiset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että lapsen ensimmäisten vuosien hoivakokemukset voivat muuttaa tätä tem-

peramentin biologista pohjaa. Temperamentti koostuu erilaisista synnynnäisistä taipumuksista ja valmiuksista, jotka eivät ole vielä persoonallisuutta, mutta ovat tyyppilisiä hänelle itselleen ja erottavat hänet muista.

Temperamenttityypit

Ihmisten välisistä suhteista ja henkilökemiasta kirjoittaa Tony Dunderfelt (1998). Hän perustaa oman teoriansa Carl Gustav Jungin teoriaan ekstrovertistä ja introvertista. Jungin teoriasta hän on edennyt ei-leimaavan ”voimakastahtoinen - hyväntahtoinen” -sanaparin käyttöön, jonka hän on jalostaa eri väreiksi. Hän luokittelee värit neljäksi eri temperamenttityypiksi, jotka korreloivat suurelta osin Jori Leskelän luokittelemien hallitsevuuden, pysyvyyden, vaikuttavuuden ja myöntyvyyden kanssa. Dunderfelt esittelee myös ongelmallisesti käyttäytyvät ihmiset tiettyjen luonteenpiirteiden mukaan ja nimeää luonnetyypin edustajat seuraavasti: jyrääjä, kaikkietävä, hiljainen, epävarma, löysäilijä, päättämätön, hössö ja touhu. Hän kehottaa suhtautumaan tyyppien nimiin mahdollisimman avoimesti. Hän tarkoittaa, että nimet ovat viitteenomaisia, eivätkä lyömäaseita.

Punainen

Punainen temperamenttityyppi on yksinkertaistettuna ihminen, joka ei välttämättä puhu paljon, mutta äänensävyssä on suoruutta, pontevuutta ja jämpityyttä. Puhe on kuuluvaa, eikä hän vauhtiin päästyään pelkää käyttää voimakkaita ilmaisuja. Punainen on ulospäin suuntautunut ja voimakastahtoinen. Elämä on täynnä projekteja. Punainen on luonteeltaan valpas, energinen, ihmisten kanssa reilu ja retee, seurassa luonnostaan aloitteentekijä ja huomion keskipiste. Yleensä punainen ei jaksakaan pitkään jutella kohteliaisuuksia, jos tietää, että työt odottavat. (Dunderfelt 1998, 52–53.)

Punainen on ajattelussaan käytännöllinen ja ajattelee vain sen verran, kun on tarpeen. Teoreettinen osuus sidotaan mielellään käytäntöön. Häneltä löytyy useasti ”itsestään selvät” faktat. Tunnemaailma punaisella on suoraa eli sen, minkä tuntee,

tuo myös ulos. Tahtominen on ehkä näkyvin puoli, josta punainen tunnetaan. Sovitut asiat toteutetaan tehokkaasti ja suoraviivaisesti. Hänestä on käytetty osuvasti nimitystä ”Läpi harmaan kiven”, joka kuvastaa hyvin punaisen toimintatapaa. (Mts. 53.)

Työyhteisössään punainen on kuitenkin tärkeä lenkki. Ehtymätön energia, antautuminen tehtävälle, rehellisyys, rohkeus ja voimakastahtoisuus ovat tekijöitä, joiden ansiosta punaista arvostetaan. Negatiivisesti toimiva punainen loukkaantuu herkästi. Hän saattaa olla itsekeskeinen, toisista piittaamaton ja aggressiivisesti käyttäytyvä häirikkö, jonka on vaikeaa pidättää tunteitaan ja halujaan. Tyypillisesti punaisen rooleja työyhteisössä voisivat olla johtajan, innoittajan ja vetojuhdan roolit. Vaikeina persoonallisuuspiirteinä ilmenevät jyrääjä, pomottaja, äkkiväärä ja tyranni. (Mts. 53–54)

Sininen

Sininen on tunteissaan ja reaktioissaan introvertti ja omalla tavallaan voimakastah-
toinen. Voimakastahtoisuus ei välttämättä esiinny näkyvästi hänen puheissaan ja teoissa. Omimmillaan sininen on ajattelun piirissä. Katse saattaa olla tuima ja olemus itsepäinen. Johdonmukainen kielenkäyttö on tyypillistä. Sininen pyrkii yleensä täydellisyyteen ja rikkeettömyyteen eikä aina huomaa, että tavoitteina nämä ovat lähes mahdottomia. Tästä syystä sininen pettyy usein itseensä ja muihin ihmisiin. (Dunderfelt 1998, 50.)

Tunteissaan sininen on yleensä varovainen ja varautunut. Sinisen mielestä tunteet ovat järkevän toiminnan tiellä ja hänen kokemuksensa mukaisesti tunteet aiheuttavat useasti ristiriitoja. Sinisellä on kuitenkin voimakkaita tunteita, mutta vain poikkeustapauksissa hän näyttää niitä ulospäin. Toiminnassaan ja tekemisissään sininen on perusteellinen. Sininen näkee suuren vaivan sen eteen, että kaikki asiat on tehty viimeistä piirtoa myöten sääntöjen mukaisesti. Toiminnan tulee mielellään olla siistiä eikä liian fyysistä ja likaista. (Mts. 51.)

Työyhteisössä sinisen hyvät puolet ovat harkinta, perusteellisuus ja suunnitelmallisuus. Hänellä on kyky ottaa huomioon useita asioita ja yhdistellä niitä toimiviksi kokonaisuuksiksi. Sininen on luotettava, uskollinen ja pitää kiinni periaatteistaan.

Sinisen heikkoja puolia ovat pessimismi ja negatiivisuus. Hän saattaa olla epäkäytännöllinen ja hänellä voi olla liian kireä suhtautuminen ihmisiin ja asioihin. Joskus sinisen ajattelu saattaa olla hyvinkin korkealentoista ja vaikeaselkoista. Vuorovaikutuksessa sininen koetaan muita kontrolloivaksi ja muiden virheitä kyttääväksi. Siniselle tyyppillisiä roolinimiä voisivat olla esimerkiksi ajattelija, pedantti tai hiljainen hissukka ja negatiivisessa mielessä tosikko, besserwisser, ujo tai ahdistunut. (Mts. 51–52.)

Keltainen

Keltaisessa persoonallisuuspiirteessä on aluksi paljon samaa kuin punaisessa. Kun näitä persoonia tarkastelee lähemmin, löytyy niistä selkeitä eroavaisuuksia. Siinä missä punainen lämmittää ja valtaa tilaa, keltainen säteilee ja valaisee. Keltainen suuntaa energiansa puheilmaisuun ja hyvän yhteyden rakentamiseen toisten ihmisten kanssa enemmän kuin punainen. Keltainen on ulospäin suuntautunut, ja luonnetta kuvaa paremmin sana hyväntahtoinen kuin voimakastahtoinen. Punainen oli hyvin asiakaskeinen, mutta keltainen on piirun verran ihmiskeskeisempi. Keltainen ei ole niin suoraviivainen ja itsepäinen kuin punainen. Keltaiselle on hyvin tärkeää, että ihmisillä on hyvä olla. Konfliktitilanteissa ihmiskeskeisyys nousee yleensä tärkeämmäksi kuin jonkin asian suorittaminen. (Dunderfelt 1998, 54.)

Tunnemaailman tärkeys on se, mistä keltainen tunnetaan. Hänen tunteensa ovat rikkaita ja vivahteikkaita. Keltainen ilmaisee tunteensa spontaanisti ja voimakkaasti. Keltaisen tekeminen saattaa jäädä kesken, eikä jälki ole niin pikkutarkkaa. Hän ottaa huomioon toisten ihmisten tarpeet eikä usein tee numeroa omasta tekemisestään. Joskus hänen innokkuutensa ja empaattisuutensa tuottaa ylilyöntejä ja vaarana on, että hän palaa loppuun, tuntien ainaista riittämättömyyttä. (Mts. 55.)

Työyhteisössä keltaisen hyvät puolet ovat sosiaalisuus, optimistisuus, spontaanisuus ja yhteyden luominen ihmisten välille. Näiden piirteiden ilmeneminen negatiivisessa mielessä aiheuttaa energian hajoamista liian moniin projekteihin, tunteiden heittelemistä ääripäästä toiseen, vaikeiden asioiden kieltämistä ja vaikeutta pysyä ajassa. Koska keltainen on valloittava ja iloinen persoona, hän löytää itsensä helposti esiintyjän, PR-ihmisen, sovittelijan tai auttajan roolista. Hänestä voi tulla myös

haasteellinen persoona työyhteisölle ja silloin hänet voidaan kokea touhottajaksi tai hössöksi. (Mts. 55–56.)

Vihreä

Vihreä on väriltään rauhoittava, vaikka ei niin syvällinen kuin sininen. Vihreä voidaan mieltää hieman kypsymättömänä, eikä hän herätä kovin paljon huomiota omalla olemuksellaan. Vihreä voi olla aluksi vaikea erottaa sinisestä mielenlaadusta, onhan hän samalla tavalla introvertti. Vihreä ei vaivu tunnelmissaan niin syväälle kuin sininen. Hän ei ole samalla tavalla voimakastahtoinen ja päättäväinen ja harvoin niin itsepäinen ja periaatteellinen kuin sininen. Vihreä antaa itsestään tasapainoisen, ystävällisen ja rauhallisen kuvan. Hän haluaa pitää asiat yksinkertaisina ja ihmisläheisinä niin pitkään kuin mahdollista. Hän nauttii keskusteluista ja ajatuksenvaihtoista pienessä piirissä. Hän kannattaa perinteisiä arvoja, eikä ole kovin hanakka ideoimaan uusia toimivien tilalle. (Dunderfelt 1998, 56–57.)

Tunnemaailma on vihreälle tärkeä. Aidot, lämpimät ja syvälliset tunteet ovat hänelle tärkeitä, sillä hän kokee asiat hyvin empaattisesti. Hänellä on taipumusta joskus upota liikaakin toisen ihmisen kohtaloon. Tunneilmaisu on kuitenkin hillittyä ja sen, mikä hän tuntee, yleensä näkyy hänestä hiljaisena hymynä. Yleensä häntä eivät valtaa suuret tunnepuuskat, kuten punaista tai keltaista. Jos introverttisuus on kovin vallitsevaa, lähenee vihreän tunneilmaisu sinisen varautuneisuutta ja estyneisyyttä. Vihreän tahtominen on vakaata ja varmaa. Kun joku asia on laitettu vireille, se etenee hillitysti kohti päämäärää. Toiminta saattaa olla joskus nihkeän tuntuista. Ei siksi, että hänellä olisi paljon ajateltavaa ja tehtävää, vaan lähinnä tietystä saamattomuudesta ja laiskuudesta. Vihreän konservatiivisuus vaikuttaa siihen, että hän ei lähde mielellään kokeilemaan uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja tämä saattaa olla haasteellista muutostilanteessa. (Mts. 57.)

Työyhteisössään vihreä hoitaa tehtävänsä tunnollisesti. Hän toimii useasti kuuntelijan roolissa, jolle on helppo mennä puhumaan vaivoistaan ja ongelmistaan. Hän on eräänlainen työyhteisön diplomaatti. Vihreä on hyvä ja sympaattinen työryhmän jä-

sen. Negatiivisessa mielessä hänestä voi kehittyä nynny, saamaton löysäilijä tai muutostavastarintainen tyyppi. (Mts. 57.)

Yhteenvetona jokaisesta temperamenttityypistä voisi todeta, että ihminen huomaa olevansa kooste näistä eri tyypeistä. Ihminen voi toimia eri tilanteissa ja eri ihmisten kanssa eri tavalla. Asiaan kuuluu vielä sekin, että kaikki edellä kuvatut temperamentit löytyvät jokaisesta ihmisestä. Ihmisen ei tarvitse samaistaa itseään vain yhteen tyyppiin. Yleensä kannattaa ottaa kuvaukset jokaisesta neljästä eri reaktiotyylistä, jotka ovat meidän käytössämme eri tilanteissa. Kun ymmärrämme näiden tyylien ominaislaatuja, opimme paremmin hyväksymään ja arvostamaan niitä käyttäviä ihmisiä. (Dunderfelt 2006, 58.)

Erilaiset persoonat ja muutos työyhteisössä

Suuren yrityksen työntekijät yllättyivät, kun he palasivat lounastauoltaan. Ulko-ovessa oli lappu, jossa luki: ”henkilö, joka on hidastanut kehittymistäsi, siirtyi eilen ajasta ikuisuuteen. Kutsumme sinut auditorioon muistotilaisuuteen.”

Kaikki ihmettelivät, kuka oli mahtanut kuolla. ”Kuka on voinut hidastaa kehittymistäni?” he ihmettelivät. Porukka meni auditorioon ja näki korokkeella valkoisen arkun kukkavihkojen ympäröimänä. Työntekijät kulkivat hiljaisena avoimena olevan arkun äärelle ja kurkistivat siihen. He näkivät pohjalla peilin sekä paperille printatun tekstin: ”Vain yksi ihminen voi asettaa rajat kasvullesi. Sinä itse.”

Kun kaikki olivat istuutuneet, toimitusjohtaja aloitti puheensa. ”Olet ainoa maailmassa, joka voi mullistaa elämäsi”, hän aloitti. ”Olet ainoa, joka voi vaikuttaa onnellisuuteesi ja menestykseesi. Olet ainoa, joka voi itseäsi auttaa. Elämäsi ei muutu, kun pomosi, ystäväsi, työkaverisi tai työpaikkasi vaihtuu. Elämäsi muuttuu vasta sitten, kun itse muutut ja luovut rajoittavista uskomuksistasi – kun tajuat, että olet itse vastuussa koko elämästäsi.” [...]

Mietipä tätä: akvaariossa elävä karppi kasvaa korkeintaan seitsemän senttiseksi ja sammiossa se voi kasvaa 20 senttiseksi. Lammessa karppi saavuttaa puolen metrin koon, järveen laskettuna se voi venähtää metrin pituiseksi. Voit itse kasvaa täyteen mittaaasi, kun vapautat ajatuksesi ja annat kasvullesi tilaa. Viesti auditorion arkussa haastaa meidät jokaisen vastaamaan kysymykseen ”kasvanko akvaariossa vai järvessä?” Otat vastuun ja päätät itse. (Lundberg 2009.)

Epäonnistunut muutos syntyy, mikäli johto ei ole kokonaisuudessaan muutoksen takana tai henkilöstöä ei oteta mukaan muutostyöhön. Epätietoisuus lisääntyy, koetaan epävarmuutta ja huoli tulevaisuudesta kasvaa. Samalla negatiiviset tunteet valtaavat työyhteisön. Kun työntekijä on sitoutunut työhönsä, voi organisaation muutostilanne kasvattaa epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Tällöin tärkeään rooliin nousee viestintä. Mikäli viestintä on puutteellista, se lisää tunnetta epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Ihmistä ei harmita niinkään se, että organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Enemmän harmittaa se, että heille ei kerrota asioista, eikä oteta mukaan muutoksen suunnitteluun (Nummelin 2008, 17.)

Epävarmuustekijät muutoksessa vaikuttavat monella tavalla organisaatioon. Epävarmuus vaikuttaa organisaatio- ja yksilötason hyvinvointiin, mitä kautta se välittyy yksityiselämän puolelle. Työnsä epävarmaksi kokevilla on enemmän tyytymättömyyttä parisuhteeseen ja vanhemmuuteen kuin niillä työntekijöillä, joilla työhön ei liity epävarmuutta. Epävarmuus heikentää sitoutumista, henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy, ilmapiiriongelmat kasvavat ja tehokkuus alenee. Tämä puolestaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin. (Mts.19.) Jos työn tavoitteet ovat epäselvät, ihminen ei kykene muodostamaan rakentavia mielikuvia työnsä tueksi. Psykkisesti haastavinta on tilanteen synnyttämä epävarmuus. (Mts. 53.)

Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavaa merkittävästi se, millaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on muutostilanteessa. Ihanteellinen muutostilanne on sellainen, jossa henkilöstö otetaan mukaan heti muutoksen suunnitteluvaiheessa. Muutosenergiassa ihmisen tunteilla on tärkeä rooli. Kun johto ja esimiehet ovat yhdessä sitoutuneet muutokseen, pystyvät he innostamaan työntekijät muutostyöhön mukaan. Muutoksen yhteinen suunnittelu ja kokemusten jakaminen sitouttavat muutokseen ja vaikuttavat myönteisesti yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Yhteisen suunnittelun jälkeen täytyy muistaa vaikuttaminen ja tiedottaminen. Henkilöstö pidetään muutoksen aikana tilanteen tasalla muutoksen eri vaiheista ja otetaan heidät mukaan päätöksentekoon. Hyvin suunniteltu muutos sisältää selkeitä muutosaskeleita ja välitavoitteita, joihin yltäminen kannattaa aina tiedottaa. Kun päämäärä jaetaan välietappeihin, on muutoksen etenemistä helpompi seurata ja

arvioida. Ihminen tarvitsee onnistumisen tunteita ponnistelujensa tueksi ja siksi on tärkeää palkita ja tunnustaa onnistumiset. (Mts., 17–18.)

Ihmisille on tärkeää kuulla, miten muutokset vaikuttavat heidän omaan työhönsä ja tulevaisuuden näkymiinsä. Vieläkin tärkeämpää on, että he haluavat saavat nämä viestit ihmisiltä, joihin he luottavat, tavallisesti lähimmiltä esimiehiltä. (Leskelä 2001, 27.) Leskelän mukaan Fullan (1994) toteaa, että seuraavat asiakokonaisuudet luonnehtivat ihmisen suhtautumista muutokseen, uuteen asiaan työpaikallaan:

1. Muutos ei ole tarpeen
2. Siitä olisi enemmän harmia kuin hyötyä
3. Kunnioituksen ja arvonnannon puute johtajia kohtaan
4. Esimiehen epämiellyttävä tapa esittää muutos
5. Minulta ei ole kysytty
6. Henkilökohtainen kritiikki
7. Muutoksesta aiheutuva vaiva
8. Muutos aiheuttaa ylimääräisiä ponnistuksia
9. Huono ajoitus
10. Oman vaikutusvallan kokeilu
11. Toisen käden informaatio

2.4 Konfliktien ratkaisu työpaikoilla

Perustehtävän selkeys

Organisaation perustehtävä on kaiken alku ja ydin. Mitä selkeämmin perustehtävä määritellään, sitä paremmin henkilöstö ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä. Sen mitä työntekijä tekee työssään, tulisi olla yhteydessä perustehtävään. Jos työnkuva ei ole selkeä, näkyy se suoraan epävarmuutena henkilöstössä ja sen toiminnassa. Kun epävarmuus kasvaa, se ruokkii myös henkilöstön eripuraisuutta. (Nummelin 2008, 53.)

Työnkuvien yksityiskohtainen määrittely on työelämässä haasteellista. Tämä johtaa siihen, että se jätetään helposti tekemättä. Jos työnkuva jää epäselväksi, ei työntekijä tiedä omia vastuita tai päätösvaltansa rajoja. Ilman selkeitä tehtäväkuvauksia työn rajat hämärtyvät, joka puolestaan vaikuttaa työilmapiiriin. Rajat tuovat työhön turvallisuuden tunteen, joka omalta osaltaan tukee tuottavuutta. Kun työt ja tehtävät muuttuvat, täytyy myös tehtäväkuvia päivittää. (Mts. 54.)

Yhteistyötä tukeva ilmapiiri

Työilmapiiri rakentuu hyvistä ihmissuhteista, joka on keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Kun työpaikan ilmapiiri on hyvä, motivaatio on korkea ja innovatiivisuus lisääntyy. Tästä seuraa yleensä myös tuloksen parantuminen. Huonon ilmapiirin tulokset eivät myöskään jää huomaamatta. Stressi kasvaa, tekemisen into hiipuu ja sairauspoissaolot lisääntyvät. (Nummelin 2008, 54.)

Ongelmien ratkaisukyky on perustaito, jonka avulla rakennetaan hyvä yhteistyö organisaation sisällä. Useasti inhimillinen kanssakäyminen synnyttää väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. Suurin osa ihmisistä kokee ongelmista keskustelun vaikeaksi ja pyrkii sen vuoksi välttämään sitä. Jokainen työyhteisössä on vastuussa paitsi omasta käyttäytymisestään myös ongelmien esille ottamisesta. Keskustelut auttavat tekemään realistisia arvioita tilanteista ja niissä tarvittavista ratkaisuista. Jokaisella aikuisella työntekijällä on oma vastuunsa. Työpaikat ovat yleensä aikuisten työpaikkoja, ja niissä käyttäydytään aikuisten tavoin. Tällaiset asiat tulee ottaa esille, kun uusia työntekijöitä perehdytetään. (Mts. 54–57.)

Esimiestyö

Tiimityön tekeminen on vahvistanut työntekijöiden asiantuntijavaltaa omiin tehtäviinsä. Esimiehen rooli on kehittynyt enemmän ohjaavaksi työntekijöihin nähden, ja autoritaarinen johtaminen on jäänyt vähemmälle. Tämä on muuttanut esimiehen roolia, jolloin oman paikan ottaminen voi synnyttää epävarmuutta. Esimiesvastuun ottaminen on kuitenkin toimivan työyhteisön perusta. Mikäli esimies ei täytä rooliaan, joku toinen työntekijöistä täyttää syntyneen johtajuusvajeen. Tämä altistaa yhteisön henkilöristiriidoille ennemmin tai myöhemmin. Esimiehen ja alaisen välisessä

suhteessa on kysymys työnantajan määrittämästä organisaation työnjaosta, ei ihmisten välisestä valtasuhteesta. Tasavertaisuus on kykyä kuunnella ja ymmärtää toisen näkökulmaa. (Nummelin 2008, 57.)

Jos esimies- tai työtoveritukea ei ole riittävästi, tilanne purkautuu työstressinä tai haluttomuutena lähteä työhön. Puutteellinen esimiestuki voi aiheuttaa työntekijän terveys- ja työkykyongelmia. Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen sekä stressin ja sen hallinnan, työtyytyväisyyden että työn tuloksellisuuden kannalta. Esimies on työyhteisön ilmapiirin avainrakentaja. Hänen vastuulla on päättää niistä työyhteisön toimintatavoista, joiden avulla yhteistyö käytännössä rakennetaan. (Mts. 57.)

Luottamus

Sitran tuoreen (2010) raportin mukaan elinvoimaisessa Suomessa luottamuksen rakentaminen nousee johtamisen kehittämisessä kansallisesti yhdeksi kärkiaiheeksi elinvoiman ja kilpailukyvyn säilyttämisessä (Elinvoimainen Suomi 2010).

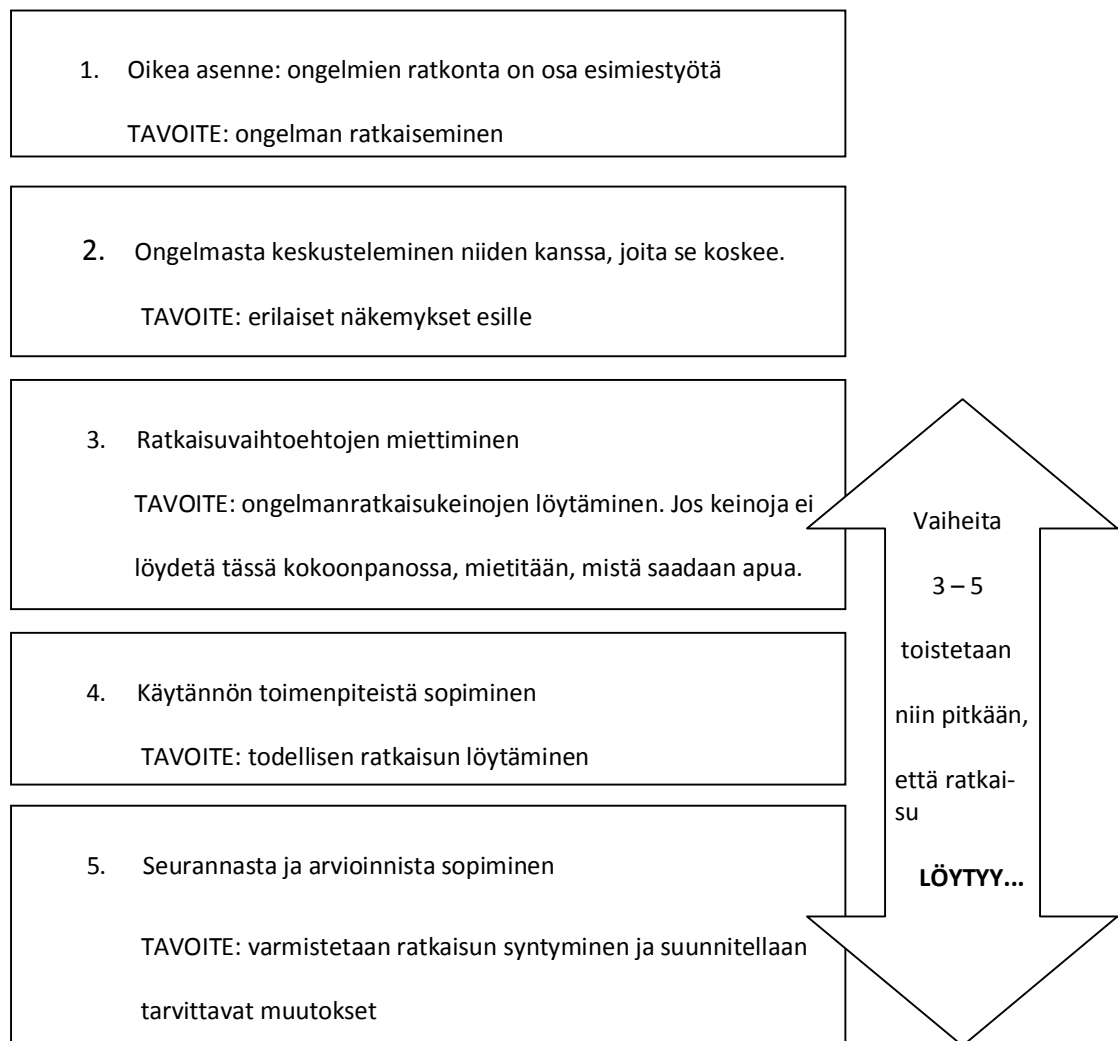
Avoin tiedonkulku rakentaa organisaatiossa luottamusta ja keskusteluyhteyttä. Tieto välittyy johdolta työntekijöille ja päinvastoin, kun organisaatioon on luotu toimivat yhteistyörakenteet. Luottamukseen perustuva yhteistyökulttuuri rohkaisee puhumaan myös vaikeista asioista. Asiallinen yhteistyö on työpaikan ihmissuhteiden minimivaatimus. Työyhteisössä on kyettävä keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ja ratkomaan vaikeitakin ongelmia. (Nummelin 2008, 60–61.)

Purkamattomat yhteistyöongelmat

Kun työyhteisössä on jäsen, joka ei suostu tekemään yhteistyötä, heijastuu se ongelmana koko työyhteisöön. Työpaikan ihmissuhdeongelmien taustalla on useasti selkeän ja jämäkän johtamisen puuttuminen. Epäselvät valta- ja vastuusuhteet edesauttavat kaaoksen syntymistä. Kun syntyneet ongelmat jätetään käsittelemättä, niiden merkitys kasvaa kohtuuttomasti ja tämä on otollinen ilmapiiri tulehtuneelle työyhteisölle. Purkamattomat ongelmat vaikeuttavat yhteistyön tekemistä niin pitkään, kunnes ne puretaan. (Nummelin 2008, 62–63.)

Ongelmien ratkaisu

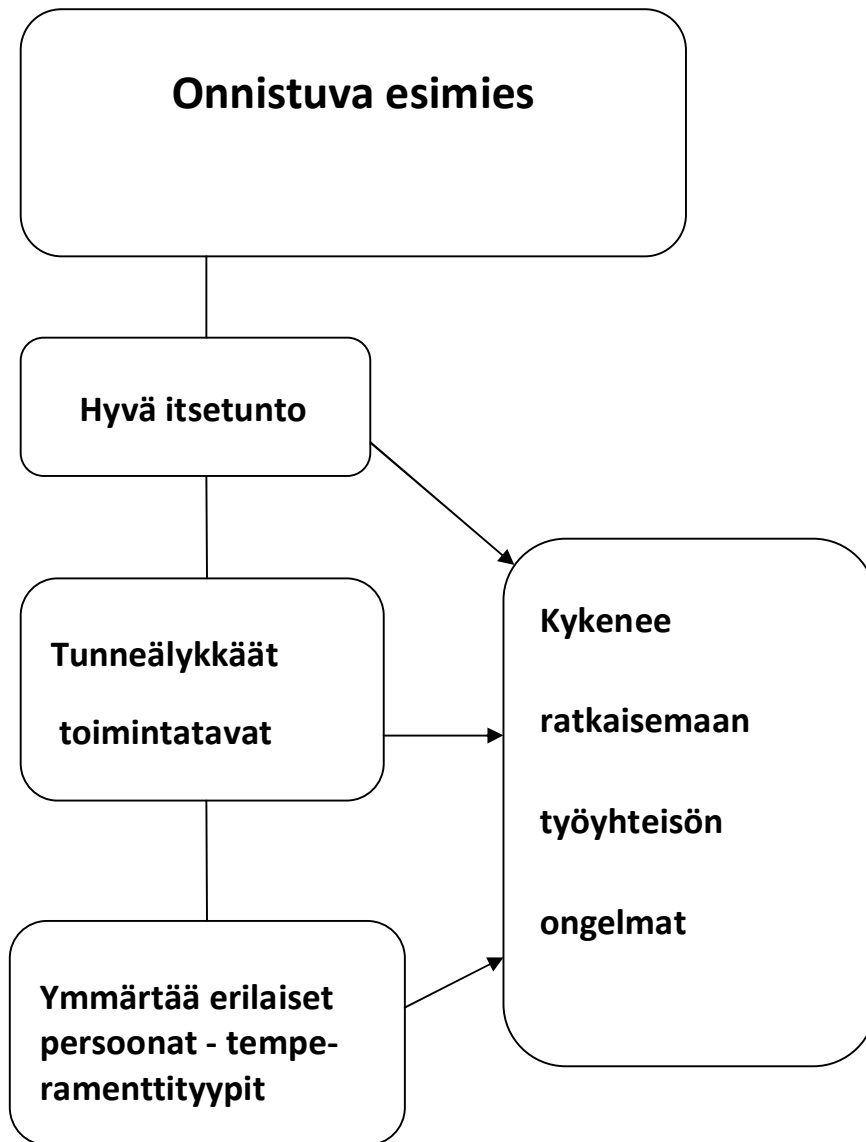
Esimiesroolissa tarvitaan sekä tunne-elämän hallintaa että jämäkkyyttä. Erilaisten tunteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta kykenee kohtaamaan työntekijät tunnetasolla. Samalla on kuitenkin erotettava ne tilanteet, joissa tarvitaan napakkuutta. Ongelmatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa esimies tarvitsee jämäkkyyttä. Rajojen asettaminen ja sitkeys asioiden loppuun asti viemisessä ovat jämäkän esimiehen ominaisuuksia. Työyhteisössä jokaisella on velvollisuus ottaa puheeksi ne asiat, jotka hankaloittavat työn tekemistä. Puhuminen selän takana ei auta ketään, mutta asioiden avoimesta käsittelystä hyötyvät kaikki. Työpaikka on työn tekemistä varten, joten siellä asioista keskustellaan työn näkökulmasta. (Nummelin 2008, 65.)



KUVIO 4. Työpaikan ongelmanratkaisun vaiheet (mukaillen Nummelin 2008, 67)

Esimiehen on kyettävä hallitsemaan ongelmanratkaisun perusperiaate, jossa kaikki työn tekemistä haittaavat ongelmat täytyy ratkaista. Ongelmaa käsitellään niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat siihen osallisia. Näissä tilanteissa napakasta johtamisotteesta on hyötyä. Asetetaan rajat, mutta ei estetä osapuolten kuuntelemista. Esimies on työyhteisön diplomaatti, joka ei voi roolissaan aina miellyttää kaikkia, sillä se estäisi todellisiin ongelmiin tarttumisen. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluu olennaisena osana ongelmien ratkaisu. (Nummelin 2008, 66–67.)

Yhteenveto:



KUVIO 5. Koulutuskokonaisuuden viitekehys.

Millaista henkilöstöjohtamisen osaamista tarvitsee onnistuva esimies? Hänen pitää ensiksi arvostaa itseään, koska se on hyvän itsetunnon perusedellytys. Kun esimiehellä on hyvä itsetunto, hän ottaa toiset ihmiset huomioon arvostamalla heitä ja heidän erilaisuuttaan. Hän ymmärtää, että kenenkään itsetunto ei ole täydellinen. Täydellinen itseluottamus ei ole edes tavoite, koska se ei ole enää inhimillistä. Tunneäly ja tunneälykkäät toimintatavat ovat tärkeä osa onnistuvan esimiehen ominaisuuksista. Tunneäly ei tarkoita, että ollaan vain mukavia. Tunneäly saattaa tarkoittaa, että oikealla hetkellä mukavan käytöksen sijaan sanotaan asiat suoraan. Tunneäly on eräänlaista tunteen ja järjen tasapainoilua, joka parhaimmillaan näkyy monentyyppisenä joustavuutena. Erilaiset persoonat ja temperamenttityypit ovat tärkeitä hallita. Kun esimies hallitsee erilaiset persoonat ja ymmärtää, että jokainen on sekoitus eri temperamenttityyppisiä, hän oppii samalla arvostamaan ja hyväksymään ihmiset sellaisenaan. Näistä tekijöistä rakentuu onnistuva esimies, jolla on hyvät edellytykset ratkoa työyhteisön ongelmatilanteita.

3 KOULUTUSOSION KEHITTÄMINEN

3.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutuksen suunnittelu alkoi joulukuussa 2010, jolloin koulutuksen alkuun oli aikaa n. kaksi kuukautta. Suunnittelussa otettiin huomioon seuraavat asiat: tutkinnon perusteet, Jyväskylän aikuisopiston tekniikan erikoisammattitutkinnon järjestämissuunnitelma, koulutusaiheen valinta, toisten opettajien haastattelut, materiaalin hankinta koulutukseen, koulutuspäivän runko, koulutuspaikka ja -välineistö ja käytettävät opetusmenetelmät.

Tutkinnon perusteet määrittävät henkilöstöjohtamisen vastualueen tekniikan erikoisammattitutkinnon näyttötutkinnossa seuraavasti: Tutkinnon suorittaja vastaa perehdyttämisestä ja opastamisesta työtehtäviin, kykenee määrittelemään ammattitaitovaatimukset vastualueellaan työskenteleville henkilöille, hyödyntää henkilöstön osaamista vastualueensa tehtävissä, ottaa huomioon henkilöstön osaamisen ja työkyvyn merkityksen organisaation toiminnalle, pystyy arvioimaan työryhmän yksilöiden ammatillisia ja työyhteisöllisiä valmiuksia, osaa käydä kehityskeskusteluja ja käynnistää keskustelun pohjalta sovitut toimenpiteet, ohjaa henkilöstön kehittämistä ja osaa soveltaa alansa työehtosopimusta (liite 1).

Jyväskylän aikuisopiston tekniikan erikoisammattitutkinnon järjestämissuunnitelma uudistettiin v. 2009 tutkinnon perusteiden mukaisesti. Tutkinnon perusteet mahdollistivat rakentaa koulutusosio siten, että siinä käsitellään erilaisia persoonia, itsetuntoa ja tunneälyä. Suunnittelun pohjaksi oli tärkeätä haastatella niitä opettajia, jotka olivat aikaisemmin opettaneet kyseiselle ryhmälle esimiestyötä ja johtamista. Tällä tavalla haluttiin varmistua, ettei samaa aihetta opeteta toistamiseen.

Materiaalin hankinta ei tuottanut ongelmaa. Sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun että Jyväskylän aikuisopiston kirjastoista löytyi runsaasti soveltuvaa materiaalia koulutusosion rakentamiseen. Soveltuvaa koulutusmateriaalia oli saatavilla myös ajan-

kohtaislehdistä, joista tässä koulutuksessa käytettiin Optiota, Faktaa ja Prima. Nämä lehdet sisälsivät sekä kotimaisten että ulkomaisten asiantuntijoiden artikkeleita johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen. Lehtien artikkeleista rakennettiin osa luentojen runkoa ja lisäksi niitä käytettiin ryhmätöiden osana. Suunnitteluvaiheessa ratkaistiin opetusmenetelmät, joita koulutuksen aikana käytettiin. Sen vuoksi oli tärkeää tutustua koulutusluokkaan ja siihen välineistöön, joita opetuksessa käytettiin. Koulutustila oli monipuolinen ja sisälsi kaikki nykyaikaisen koulutustilan edellytykset. Käytössä oli mm. kirjanlukulaite, jota hyödyntämällä oli vaivatonta heijastaa kuvaa esimerkiksi kirjasta tai lehdestä. Opetusmenetelminä käytettiin luentoja, ryhmä-, pari- ja itsenäistä työskentelyä sopivasti vaihdellen.

Aikuisopiskelijoiden taustat työtehtävien osalta selvitettiin ennakkoon, koska tällä menetelmällä opettajalle mahdollistui tehtävien kohdistaminen suoraan opiskelijoiden työtehtäviin liittyen. Luentojen runko kehittyi mielenkiintoisemmaksi, kun esimerkit liittyivät läheisesti opiskelijoiden omaan alaan ja työtehtäviin. Kaksi viikkoa ennen koulutusta opiskelijoilta tiedusteltiin heidän omista esimiestyön haasteellisista hetkistä, joista voitiin muotoilla hyviä esimerkkejä luentojen yhteyteen. Kaikki esimerkit oppitunnilla luvattiin käsitellä luottamuksellisesti, mikäli opiskelija näin halusi. Opiskelijoilta tuli runsaasti palautetta ja esimerkkejä esimiestyön haasteellisista tilanteista. Tämä aiheutti koulutuspäivän rakenteeseen muutoksia, mutta oli erittäin tärkeä osa koulutusta. Tällä muutoksella saatiin runsaasti mielenkiintoista keskustelua. Palautteista selkeimmin nousivat esille seuraavat teemat:

- a. Muutoksen johtaminen ja hallinta. Työyhteisössä tapahtui muutoksia joko henkilöstövaihdoksilla eri työpisteiden välillä tai työpisteiden täydellisinä siirtoina eri paikkaan ja nämä aiheuttivat henkilöstön keskuudessa ongelmia.
- b. Työntekijöiden väliset keskinäiset ristiriidat
- c. Rajojen asettaminen ja niiden noudattaminen. Miten käyttäytyä tilanteissa, jolloin henkilöstö ei toimi annettujen ohjeiden mukaisesti.

Näihin opiskelijoiden kokemuksiin haasteisiin tarjottiin seuraavanlaisia esimerkkejä:

Muutoksen johtaminen on koettu haastavaksi työelämässä. Opiskelijoiden mielestä aikaisemmin muutokset olivat helposti hallittavissa ja muutos koettiin enemmän työn kehittämisenä. Nyt tilanne on muuttunut ja nykyajan organisaatiot ovat lähes jatkuvassa muutoksessa. Teknologinen kehitys yhdessä kilpailutekijöiden kanssa on merkittävästi vaikuttanut asiaan. Joidenkin opiskelijoiden mielestä joskus muutos tehdään vain muutoksen vuoksi, vaikka todellista tarvetta ei välttämättä olisi. Toiset kokevat muutoksen jopa pelottavaksi. Esimerkiksi julkiselle sektorille on kohdistettu painetta tuottavuuden parantamiseksi, ja tämä koettiin opiskelijoiden mielestä haasteelliseksi päivittäisessä työelämässä. Tuottavuuden nimissä on jätetty paljon rekrytointeja tekemättä, ja se on lisännyt toisten työntekijöiden työkuormaa. Samassa yhteydessä opiskelijat muistuttivat, että on olemassa työtehtäviä, joista löytyy tehostamisen vaaraa.

Osa ihmisistä vastustaa muutosta, ennen kuin on tarkemmin edes harkinnut sen seurauksia. Opiskelijat muistuttivat, kuinka haasteellista on perustella muutoksen tarvetta työntekijälle, joka on tehnyt samaa työtä jo kymmeniä vuosia ja on varmasti ammattilainen työssään. Maailma muuttuu kuitenkin koko ajan ja kilpailu lisääntyy ja näin tapahtuu myös julkisen sektorin palvelun tarjonnassa. Suurimpina ongelmina pidettiin muutoksen johtamista ja omien esimiesten roolia siinä sekä valmiiksi tuotuja ratkaisuja siten, että henkilöstö ei päässyt niihin vaikuttamaan.

Muutos lähtee useasti liikkeelle, kun tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa. Siinä havaitaan virheitä tai epäkohtia, ja siitä syntyy tarve tehdä muutoksia. Yleensä tarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Esimies, joka sulkee silmänsä muutostarpeilta, ei välttämättä ole oikeassa tehtävässä. Oli muutos iso tai pieni, on se aina haaste. Yllätyksellisyys ja epämääräisyys tekevät muutoksesta erityisesti esimiehelle haasteellisen. Esimiehen pitäisi kyetä kansantajuisesti viestimään muutoksen tarve ja sen merkitys henkilöstölle. Ongelmana on useasti se, että esimies ei itsekään tiedä muutoksen vaikutuksia ja sen sisältöä vaikkapa omaan työhönsä. (Ponteva 2010, 10.)

Ylimmän johdon tehtävänä on toteuttaa muutokulttuurin linjaus. Ensimmäiseksi on ratkaistava aikataulu ja toimenpiteiden laatu, johon liittyy mahdollisesti kehittäminen tai toimintojen supistaminen. Paneudutaanko resursseihin (henkilöstö), prosesseihin vai onko kyseessä talouteen liittyvät ongelmat. Ylimmän johdon toiminnalla on ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumiselle. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 92–93.)

Kiire aikataulu tekee muutoksesta haastavan. Useasti esimiehillä on niin kiire, että aika ei meinaa riittää pysähtymään muutoksen äärelle. Sähköpostiin vastaamiset, kokoukset ja erilaiset palaverit työllistävät esimiestä niin paljon, että henkilöstön kuunteleminen jää liian vähälle huomiolle. Vaikka henkilöstön kanssa keskusteleminen kuluisi hiukan enemmän aikaa, se kannattaa. (Ponteva 2010, 27.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksen johtamisessa on läsnäolo ihmisten kanssa, heidän avoin kohtaamisensa. Pienikin hetki ja keskustelu henkilöstön keskuudessa vaikuttaa luottamukseen esimiestä kohtaan ja osoittaa esimiehen välittävän aidosti henkilöstön tunteista. Esimiehen on tunnistettava ensin omat tunteet. Jos esimies ei kykene itse luopumaan vanhasta, eikä ole sisäistänyt muutoksen merkitystä ja tarvetta, on hänen vaikeaa olla avuksi toisille. (Mts. 28–29.)

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 25–26) toteavat, että tunteet suojelevat ihmistä eivätkä anna meidän tehdä mitään pahaa itsellemme. Muutoksessa ihmisen hallinnan tunteet saattavat horjua, koska ihminen ei tiedä tulevaisuudesta. Tunteet ohjaavat elämää ja ratkaisevat suhtautumisen muutokseen. Muutoksessa käynnistyy tunteen ja järjen vuoropuhelu. Tiedetään, että tunteita ei voi pakottaa, ja siksi muutostilanteessa on erityisen tärkeää olla rehellinen omille tunteilleen. Tällä varmistetaan, että muutos ei jää vaivaamaan mieltä.

Työntekijöiden väliset keskinäiset ristiriidat värittävät toisia työpaikkoja. Opiskelijoiden mielestä osan henkilöistä koettiin kuluttavan paljon energiaa ja aikaa. Tällaiset ihmiset eivät välttämättä halua aiheuttaa harmia, mutta heidän persoonallisuutensa ja temperamenttisuutensa vain johtaa näihin tilanteisiin. Samat henkilöt tuntuivat joutuvan ongelmiin myös toisten työntekijöiden kanssa. Kiire työympäristössä nousi esiin useamman opiskelijan vastauksissa. Sen katsottiin aiheuttavan välillisesti muitakin ongelmia työyhteisössä.

Työhön motivoituneesti suhtautuvat työntekijät pitivät ongelmallisena sitä, että osa työntekijöistä osallistui vähemmän yhteisen päämäärän eteen. Esille nousi kysymys työntekijöiden jakautumisesta eri leireihin. Tällä katsottiin olevan tärkeä osuus tuottavuuden ja yhteishengen kehittämisessä. Tässä yhteydessä opiskelijat halusivat tietää enemmän työpaikkakiusaamisesta ja sen määritelmästä – mikä on työpaikkakiusaamista ja mikä ei. Opiskelijat olivat edelleen kiinnostuneita samaan tietoa erilaisten persoonien käsittelystä. He halusivat saada konkreettisia esimerkkejä erilaisten ihmisten käsittelystä ja tilaongelmatilanteiden ratkaisemisesta.

Kiireen merkitystä ilmaisee Manka (2011, 16–17) seuraavasti: Kiire synnyttää stressiä, mutta on sopivassa suhteessa osittain positiivista. Liiallinen stressi on kuitenkin pahasta ja aiheuttaa negatiivisia tunteita. Tällaisia ovat masentuminen, kyynisyys, unihäiriöt ja muunlainen sairastuminen. Lisäksi ammatillinen itsetunto heikkenee ja voi vakavimmillaan johtaa uupumukseen. Stressaantunut ihminen on herkästi hermostunut, ahdistunut ja väsynyt. Näillä voi olla kohtalokkaita vaikutuksia terveyteen. Sydän- ja verisuonitautien riski on jopa kaksinkertainen.

Suomi on Euroopan ykkönen kiusaamistilastoissa. Palkansaajista runsaat puolet (64 %) on arvioinut, että heidän työpaikallaan esiintyy työpaikkakiusaamista tai henkistä väkivaltaa. Työpaikkakiusaaminen tai henkinen väkivalta määritellään siten, että työntekijä kokee työn mitätöimistä, työtehtävistä eristämistä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostuksen tapaista toimintaa. Kiusaaminen on naisvaltaisilla aloilla yleisempää kuin miesvaltaisilla, mutta siihen vaikuttanevat näihin aloihin liittyvät työympäristön epäkohdat, kuten jatkuva kiire, puutteellinen keskustelukulttuuri ja työn heikko organisointi.

Rajojen asettaminen ja niiden noudattaminen oli kolmas opiskelijoita kiinnostava ongelma. Opiskelijoita olivat kiinnostuneita, kuinka asia pitäisi käsitellä, jos tiedetään työntekijän tekevän väärinkäytöksiä. Ongelmana oli se, että työntekijä toimi vanhan tottumuksen mukaisesti, eikä väärinkäyttöä kuitenkaan kukaan puuttunut. Toisten mielestä tilanteeseen puuttuminen oli vaikeaa, eikä löydetty keinoja tyylistä, jolla ottaa asia esille. Pelättiin myös työntekijän reaktiota, erityisesti jos tämä oli ns. ”vahva persoona”. Edelleen haluttiin tietää, kuinka tällaisessa asiassa esimiehen tulisi juridisesti toimia. Ennakkokyselyn perusteella opiskelijoita askarrutti myös, kuinka toimia, jos haluaisi purkaa vakiintuneet ”väärät” käytänteet. Esimerkkeinä olivat mm. ylipytkät tauot ja liian aikaisin työpaikalta poistumiset.

3.2 Koulutuksen toteutus

Koulutus toteutettiin suunnitelman (liite 4) mukaisesti Jyväskylän aikuisopiston tiloissa osoitteessa Viitaniementie 1. TEAT-ryhmästä oli paikalla kahdeksan henkilöä kahden ollessa estyneenä. Koulutuspäivä alkoi 8.15 ja päättyi 16.00. Koulutus sisälsi neljä 90 minuutin luentoa, joiden aikana oli vaihtelevasti ryhmä-, pari- ja yksintyöskentelyä. Luennot rakentuivat power point -esityksistä, suorista lainauksista kirjallisuudesta ja alan lehdistä. Vuorovaikutusta oli päivän aikana runsaasti.

Koulutuksen alussa kerrottiin päivän tavoitteet. Tavoitteena oli saada oppilas ajattelemaan esimiestyötä uudella tavalla. Siinä avainasioita olivat oman itsensä tunteminen, erilaisten persoonien ymmärtäminen ja tunneäly. Näiden aiheiden perimmäinen sanoma on auttaa esimiestä ymmärtämään omat vahvuudet ja heikkoudet, joiden tiedostamisella ja taitavalla käytöllä hän hallitsee itsensä kaikissa tilanteissa. Erilisten persoonien ja temperamenttien tiedostaminen auttaa ymmärtämään työntekijöiden erilaisen käytöstä samanlaisissa tilanteissa.

Tunneällyn taitavalla käytöllä esimies hallitsee oman organisaation johtamisen oikeudenmukaisella ja tasapuolisella tavalla. Opetustavoitteen kertomisen jälkeen opiskelijoille annettiin lomake, joka sisälsi kymmenen erilaista lauseen alkua, jotka kaikki liittyivät johtamiseen ja esimiestyöhön. Lomakkeen täyttämiseen opiskelijat saivat aikaa vain 5 min. Tarkoituksena oli aistia opiskelijoiden ajatuksia johtamiseen liittyen. Tämä on ollut kouluttajan tapa jokaisen koulutusryhmän kanssa. Tällainen pikakysely saattaa tuottaa mielenkiintoista ja käyttökelpoista tietoa, joka auttaa kouluttajaa joko saman koulutuspäivän teemoissa tai myöhemmissä koulutuksissa.

Ensimmäisessä ryhmätyössä opiskelijat saivat tehtäväksi muistella sellaisia temperamenttireaktioita, jotka ovat aiheuttaneet hämmennystä kuulijoiden joukossa. Esimerkkejä oli mahdollista etsiä työyhteisöstä, harrastusten parista tai vaikkapa ystäväpiiristä. Tehtävän tarkoituksena oli pohjustaa ensimmäisen luennon aihetta temperamentti. Temperamentissa käytettiin Liisa Keltikangas-Järvisen ja Tony Dunderfeltin kirjallisuutta sekä alan lehtijulkaisuja.

Toinen luento aloitettiin jälleen ryhmätyöllä. Ryhmätyön tavoitteena oli selvittää opiskelijoiden näkemys itsetunnosta ja siitä, kuinka he ymmärtävät hyvän ja huonon itsetunnon. Ryhmätöiden tulosten avulla löydettiin paljon esimerkkejä, joiden avulla voitiin harjoitella oppilaiden vuorovaikutustaitoja. Luennon lähteenä käytettiin Liisa Keltikangas-Järvisen ja Janne Viljamaan materiaalia yhdistettynä alan lehtijulkaisuihin. Itsetunto – aiheen jälkeen opettaja jatkoi luentoa aiheesta tunneäly. Tunneällyn lähteinä olivat Goleman ja Saarinen. Tunneäly-käsitteen lopuksi mietittiin ryhmätöinä sellaisia tilanteita, joissa tunneälyllä olisi voinut paremmin selvittää jonkin työelämässä ilmenneen ongelmatilanteen.

Iltapäivän ensimmäisellä luennolla paneuduttiin Tony Dunderfeltin käyttämään henkilökemia – kuvauksiin. Henkilökemiassa Dunderfelt jakaa eri temperamenttityypit väreihin, joita ovat punainen, sininen, keltainen ja vihreä. Näille jokaiselle löytyy selkeät kuvaukset, joilla eri temperamenttityypit on tunnistettavissa vaikkapa työyhteisöstä. Power point –esitys oli rakennettu juuri värimaailmaa käyttäen. Näistä tyypeistä etsittiin niitä haasteita, jotka esiintyvät työpaikan eri tilanteissa. Näihin tilanteisiin

havainnollistettiin ratkaisuehdotuksia, joiden avulla haasteelliset tilanteet olisivat mahdollista menestyksekkäästi hoitaa. Lopuksi muistutettiin, että ihminen on yleensä sekoitus näitä kaikkia temperamenttipiirteitä. Yksi tai kaksi näistä piirteistä nousee vahvimmin esille ja määrittää Dunderfeltin mukaan ihmisen temperamenttityypin henkilökemian mukaisesti. Henkilökemia –aiheen lopuksi sai jokainen itsenäisesti miettiä millaisia eri värejä löytää itsestä ja mikä niistä voisi esiintyä vahvimpana. Tehtävänä oli miettiä myös työkavereita ja heidän temperamenttiänsä. Tässä yhteydessä oli tärkeätä muistuttaa, että ihmisiä ei saa jakaa heidän kuullensa erilaisiin temperamenttiluokkiin. Riittää, kun ymmärtää, että olemme erilaisia.

Päivän päätteeksi aloitettiin ennakotehtävien purku. Se toteutettiin siten, etteivät esimerkit paljastaneet, kenen opiskelijan tilanteista oli kysymys, ellei joku halunnut niitä erityisesti ottaa käsittelyyn. Koulutuksen avoimuus saattoi vaikuttaa osallistujiin, koska jokainen kykeni puhumaan omista tilanteistaan hyvin avoimesti. Tämä oli hyvä signaali kouluttajalle. Kouluttaja oli saanut ennakkoon esimerkit sähköpostitse, joten hän oli perehtynyt niihin ennakkoon ja rakentamaan niihin erilaisia ratkaisumahdollisuuksia. Esimerkkien jälkeen tutustuttiin työelämän konfliktitilanteiden ja erilaisten persoonien käsittelyyn lukemalla kirjoista Dunderfeltin ja Jori Leskelän (motivaatiojohtamisen) esimerkkejä. Näistä tilanteista syntyi paljon keskustelua, joka päätti päivän luentojen sarjan. Lopuksi oli varattu aikaa Johtamisentaidon opiston laatupalautteeseen, jonka merkitys tässä tutkimuksessa oli suuri.

3.3 Koulutuksen toteutuksen arviointi

Arviointi on tärkeä vaihe koulutuksen kehittämisessä. Arviointi olisi hyvä rakentaa osaksi koulutusta siten, että se muodostaa yhden osion suunnittelun ja toteutuksen kanssa. Arviointi on myös yksi indikaattori koulutuksen tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle. Jos koulutusta ei koeta mielenkiintoiseksi, se ilmenee yleensä opiskelijoiden antamasta palautteesta, eikä opetukselle annetut tavoitteet tällöin välttämättä toteudu. Tärkeitä selvitettäviä asioita koulutuksen arvioinnissa ovat seuraavat asiat: miten tyytyväisiä osallistujat olivat koulutuksen toteutukseen, miten tärkeänä osallistujat pitivät koulutusta, mitä osallistujat oppivat koulutuksessa, miten osallistujat

käyttävät oppimaansa työssään ja mitä vaikutuksia koulutuksella voisi olla oman organisaation tulokseen ja toimintaan. Arviointi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensintä tehtiin JTO-laaturapalaute, sitten tehtiin haastattelut opiskelijoille. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa pyydettiin laaturapalaute, joka on yksi eniten käytetyistä koulutuksen arvioinnin mittareista. Laaturapalaute annettiin välittömästi heti koulutuksen jälkeen, ja se pyydettiin nimettömänä. Tällaisen nimettömänä pyydetyn palautteen etuna on palautteen monipuolisuus. Kynnys antaa negatiivista palautetta pienenee, jos paperiin ei tarvitse laittaa omaa nimeään.

Laaturapalautteen analysoinnin jälkeen toteutettiin haastattelut. Haastatteluissa arviointitietoa on mahdollista kerätä suullisesti joko kasvokkain tai puhelimitse. Haastattelun vuorovaikutustilanne antaa hyvät mahdollisuudet toteuttaa laadukas vastaus antava haastattelu. Haastattelumenetelmän etuna koulutuksen arvioinnissa on joustavuus säädellä kysymysten eri teemoja ja tarkentaa niistä saatavia vastauksia. Teemahaastattelussa pitää teemat miettiä valmiiksi ennen haastattelua. Selkeät kysymykset helpottavat haastateltavan vastauksen asettelua. Kysymysten asettelussa on tärkeää, ettei johdattele haastateltavaa. Tarvittaessa haastattelukysymykset on mahdollista harjoitella ennakoon esimerkiksi sanelulaitteelle tai puhelimen muistiin, jolloin johdattelevat kysymykset on helpompi poistaa. Haastateltavalle on tärkeää antaa aikaa valmisteluille, jos haastattelu toteutetaan puhelimitse. Puhelinhaastattelun etuina ovat kustannustehokkuus, aikasäästö ja jonkinlainen intymiteetti. Toivottavaa on, että haastateltava on varannut rauhallisen paikan, josta häntä ei kukaan häiritse. Tästä kannattaa haastattelijan erikseen informoida. Haastateltavan on tärkeää tietää haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus.

Tämä haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Aihepiirit ja teemat olivat ennakoon sovitut. Haastateltavia pyydettiin järjestämään tunti kiireetöntä aikaa, jotta haastatteluun suunnitellut aihepiirit kyettiin käsittelemään. Kymmenestä opiskelijasta haastatteluun valittiin kolme haastateltavaa. Näistä kolmesta yksi oli nainen. Heidän tehtävänsä olivat keskijohdon tehtäviä ja jokainen oli päivittäin esimiesroolissa. Puhelinhaastattelu valittiin aiheen vuoksi. Tunteista ja itsetunnosta puhuminen ei ole

vielä niin yleistä ja helppoa, joten puhelinhaastattelu antoi mahdollisuuden syvällisempään keskusteluun.

3.3.1 Laaturapalaute

Laaturapalaute kannattaa kerätä välittömästi koulutuksen jälkeen. Eräs käytetyimmistä menetelmistä on kirjallinen lomakekysely. Sen etuina ovat helppokäyttöisyys ja nopeus. Lomakkeen sisältöä on syytä tarkastella huolellisesti. Jos lomake sisältää pelkästään rasti ruutuun -kysymyksiä, saattaa käydä niin, että jokin oleellinen osa palautetta jää saamatta. Vapaa-sana -palstan käyttö antaa mahdollisuuden kertoa jotain sellaista, jota palautelomakkeessa ei ole osattu vastaajan mielestä kysyä.

Koulutuksen jälkeen oppilaat vastasivat Johtamistaidon opiston laaturapalautekyselyyn koulutuksesta, minkä jälkeen he tekivät vastauksista numerollisen yhteenvedon asteikolla 1–6, jossa 1=heikko ja 6=erittäin hyvä. Palautteen tulos (liite 2) keskiarvona on merkittynä jokaisen aihealueen jälkeen. Palautekyselyn perusteella voitiin oppilaiden tyytyväisyyttä arvioida seuraavasti:

Sisältö ja aiheet (5,25)

”Hyvin jää mieleen opetusmateriaali kun käytetään opetuksessa elämän oikeita tilanteita hyväksi”.

”Reilusti eri materiaaleja. Hyviä omakohtaisia kokemuksia”.

Tilaisuudessa käytetyt menetelmät (5,25)

”Joutu myös itse miettimään asioita”.

”Hyvä opetusmenetelmä elikkä käytännön tilanteisiin viittaava opetusmenetelmä.”

”Hyviä esimerkkejä elävästä elämästä (johtamisesta ja ongelmien ratkaisusta).”

Valmentajan asiantuntemus ja osaaminen (5,50)

”Hyvä kaveri, hyvät mielipiteet, osaa tulla ja keskustella samalla tasolla oppilaiden kanssa.”

”Erittäin hyviä esimerkkejä kertoi todellisesta maailmasta ja omalla kokemuksella. Hyvä.”

Tiedon ja opin hyödyntäminen (5,00)

”Erittäin hyviä vinkkejä ja ohjeita henkilöstöjohtamiseen, myös ongelmatapauksiin johtamisessa.”

”Asioiden esittäminen luontevaa, kokemus kuvastuu esimerkeistä. Hyviä vinkkejä kirjallisuudesta jota voi hyödyntää omassa työnjohtamisen kehittämisessä.”

Missä määrin organisaatio voi hyödyntää oppeja (4,50)

”Koulutuspäivän sisältö herätti hyviä ajatuksia, joita voin soveltaa työpaikallani.”

”Erittäin hyvin ja sain lisää toimintamalleja.”

Muuta huomioitavaa

”Välillä ei ehtinyt ajatuksella lukemaan näyttämäsi materiaalia, en tiedä olenko sitten hitaampi lukemaan kuin muut.”

”Ymmärrettävästi esitti asiat. Ehkä hieman kiireellä.”

”Pyrkiä olemaan positiivinen, tasapuolinen, rehellinen ja ottaa huomioon toisten mielipiteet.”

Sisällön ja opetusmenetelmien osalta lautupalautteessa pidettiin tärkeänä kouluttajan omakohtaisia kokemuksia ja niiden ratkaisuja. Palautteessa pidettiin tärkeänä, että kouluttaja kykeni tulemaan samalle työnjohdolliselle tasolle opiskelijoiden kanssa. Koulutuksesta saatua hyötyä pidettiin tärkeänä. Konfliktitilanteiden käsittely oli kiinnostavaa, ja siitä koettiin saatavan hyvää apua omaan työhön. Muutamista kommentteista näkyi jonkinlainen kiire päivän aikana. Osa opiskelijoista ei kerinnyt lukea kaikkea materiaalia ajatuksella, joten tätä palautteen osaa täytyy kouluttajan arvioida tarkemmin ennen seuraavaa koulutuskertaa. Samassa yhteydessä on syytä tarkastella esityksen rakennetta, jos oppilaiden joukossa olisi lukihäiriöisiä ihmisiä.

3.3.2 Haastattelu

Kymmenestä opiskelijasta haastateltiin kolme oppilasta. Jokaisella annettiin teema-haastattelua varten haastattelurunko (liite 6) viimeistään edellisenä päivänä, jolloin heillä oli aikaa perehtyä asiaan. Haastateltavat olivat varanneet tunnin aikaa haastattelua varten. Haastattelut kestivät keskimäärin 50 min. Haastattelut toteutettiin puhelimitse puhelimen kaiutinta ja erillistä sanelulaitetta hyväksi käyttäen. Haastattelun perusteella voitiin oppilaiden tyytyväisyyttä ja kokemuksia arvioida seuraavasti:

Aikaisempi kokemus koulutusaiheesta:

”ei oo puhuttu tunteista tai persoonista. Kyllä se on ollu ihan nolla.”

”Itse asiassa en sillä tavalla, kun siellä sun päivillä. Sitä rupesi miettimään ja ajattelemaan eri tavalla. En ollu aikasemmin ajatellu tuolla tavalla. Se jotenki nousi sieltä esille. Kyllä se on jotenki muuttanu ajatusmaailmaa. Se on kuitenkin semmonen tärke pointti työhyvinvoinnin kannalta.”

Jokainen haastateltavista oli ollut jossakin vaiheessa jonkinlaisessa jatkokoulutuksessa. Jatkokoulutukset olivat liittyneet esimiestyöhön ja vuorovaikutukseen. Haastattelu osoitti selvästi, että tunteista ei ole puhuttu näin selkeästi ja suoraan kuin tässä koulutuksessa. Sisältöön oltiin tyytyväisiä.

Herättikö koulutusaihe uusia ajatuksia:

“Koulutus pisti todella ajattelemaan, että ihmiset voivat reagoida niin eri tavalla. Tuli semmonen olo, että esimiestyössä sais olla jotain psykologian opintoja {...} Mun mielestä tätä olisi voinut olla enemmänki.”

“Se mitä sinä meille puhuit oli paljon tärkeempää, ku budjetointi. Jos kenttä voi huonosti, niin se on isompi ongelma.”

Jokainen haastateltavista oli vastuussa oman yksikkönsä taloudesta. Jonkun mielestä koulutusta pidettiin jopa tärkeämpänä kuin esim. budjetointia. Tämä osoittaa sen, että koulutuksen sisältöä pidettiin tärkeänä. Ihmisten reagointi samoihin asioihin voi olla hyvin erilaista, ja se herätti suurta kiinnostusta. Erilaisilla esimerkeillä kuvattiin työpaikalla tapahtuneita esimiehen ja työntekijän välisiä tilanteita, ja se sai haastateltavien mukaan ajattelemaan myös omaa toimintaa. Siinä vaiheessa, kun jokin ärsyke on saanut ihmisen ajattelemaan omaa toimintaa ja sen oikeellisuutta, on opetustarkeitus saavutettu.

Olisiko vastaavalle koulutukselle vielä kysyntää?

“Ehottomasti. Tuo olikin hyvä pointti. Nimenommaan semmonen luennoitsija, joka puhuisi tunteista. Olisitko sinä halukas tulemaan puhumaan meille parituntisen?”

“Toistaa? Se on sitte ihan sataprosenttisen varma, että kannattaa. Kertaus on opintojen äiti. Jos tämmönen järjestetään niin meiltä ollaan varmuudella mukana.”

“X:n kanssa puhuttiin, että huomasi ku oot nähäny maailmata vähän enempi [...] se on sitä faktaa. Mä oisin edellee halunnu pienen yhteenvedon, yhden päivän kertaus ja nuo samat asiat tiivistetysti.”

Koulutuksen tarpeellisuudesta haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. Pidettiin tärkeänä, että tällainen koulutus pitäisi olla kerran vuodessa. Sekä haastatteluissa että

koulutuksen aikana opiskelijat olivat sitä mieltä, että sama koulutus olisi tarpeellinen jokaiselle työntekijälle heidän omassa työyksikössään.

Voisiko koulutus auttaa omassa esimiestyössä?

”Ehkäpä olisin valmiimpi nyt. Koulutuksesta sain lisätietoa. On sitä tietenkin tullut taitoa kokemuksen kautta. Nyt kuitenkin uskaltaa jo hoitaa asioita, joskus nuorempana teki mennä karkuun.”

”Voisko olla hyötyä - aivan varmasti. Uskon vahvasti siihen.”

”Meillä ei ollu mitään kokoontumispaikkaa työporukalle. Sain yhteisen tilan missä alotetaan ens viikolla. Siellä juaan aamukahavit ja ollaan yhdessä, siellä on mahdollisuus tuua asiat esille, jos joku painaa mieltä. En tiiä mitä tulee tapahtumaan. Kahenlaista palautetta on tullu. Tämmösen käynnistin tähän aiheeseen liittyen. Mielenkiinnolla ootan, miten rupee toimimaan. Se oli hyvä pointti, ku sanoit, että pyytäis joka kerta aina eri miehen istumaan pariaksi minnuutiksi, ku muut on lähteneet. Silloin saattaa se hiljasempiki kaveri puhua jottain, ku ei oo sitä porukan painetta.”

”Tulevaisuudessa valmiimpi tämän koulutuksen jälkeen. .. Kyllä mä uskon, siellä sun koulutuksessa moni sellainen asia, niihin on loppupelissä hyvin yksinkertaisia menettelytapoja.”

Haastateltavat uskoivat, että koulutuksella voisi olla hyötyä omassa esimiestyössä. Eräs esimies oli tehnyt jo muutoksia palaverikäytäntöihin, joiden tuloksista ei vielä tiedetä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että useimpiin työelämän tilanteisiin löytyvät yksinkertaiset menettelytavat.

Vapaa sana koulutuksesta:

”Sulla on semmonen jännä ovela tyyli [...] jätkät lähtis hymyssä suin, kuuntelis sun tapasta tyyppiä – huomattas, että ei kai nämä asiat täällä niin huonosti oookkaan. Kuulosti hyvältä ku puhuit reilusti ikävistä asioista. Jos iteki on joskus saanu siipeen, niin tullee semmonen olo, että on sitä muillakin.”

”Sulla on ovela, hyvä tyyli, osaat pyöräyttää niin, että toinen osapuoli joutuu miettimään.”

Kouluttajan avoin suhtautuminen sai kiitosta. Haastateltavat vapautuivat ilmiselvästi, kun esille nostettiin omakohtaiset epäonnistumiset. Kouluttajan pitkäaikaista ja omaa esimieskokemusta pidettiin tärkeänä. Toki koulutustilaisuus on aina tekijänsä näköinen.

Koulutuspäivän rakenne ja opetusmenetelmät:

”Erittäin hyvä! Päivä meni tosi nopeesti, ois voinu olla pitempäänki”.

”Luennot ei ollu liian pitkiä ja ryhmätyöt porukassa toi hyviä ajatuksia muiltaki”

Koulutuksen rakenne oli onnistunut ja mielenkiintoinen, koska koulupäivä meni nopeasti ja luentoja olisi haluttu enemmän. Luentojen pituus, 90 min, oli sopiva. Opetusmenetelmien vaihtelu luentojen ja ryhmätöiden välillä piti mielenkiintoa yllä.

Materiaalin riittävyys:

”Materiaali oli, en määhän ny tiiä, ihan hyvä mun mielestä. Kirjasto oli hyvä ehotus, että sieltä löytyy hyviä kirjoja. Ei ollu mun mielestä materiaalia liian vähän tai että ois ollu sekavaa.”

”Monipuolinen materiaalin käyttö oli mukaansa tempaavaa”.

Materiaalia oli paljon. Osa materiaalista, joka oli varalla, jäi käyttämättä. Haastateltavien mielestä materiaalia oli riittävästi.

3.3.3 Koulutuksen merkitys opiskelijoille

Koulutuksen alussa tavoitteeksi asetettiin uudenlaisen ajattelun omaksuminen esimiestyöhön. Loppupuheenvuoroissa ja laatupalautteessa todettiin päivän kuluneen nopeasti, ja osan mielestä aihetta olisi voinut jatkaa pidempään. Tämän perusteella päivän toteutus oli onnistunut ja tarpeellinen. Haastateltavat kokivat, että koulutuspäivän aikana saatua tietoa pystyy heti soveltamaan käytäntöön.

”Tulevaisuudessa valmiimpi tämän koulutuksen jälkeen. .. Kyllä mä uskon, siellä sun koulutuksessa moni sellainen asia, niihin on loppupelissä hyvin yksinkertaisia menettelytapoja.”

”Voisko olla hyötyä - aivan varmasti. Uskon vahvasti siihen.”

Yksi haastateltavista oli ennen haastattelua aloittanut uudenlaisen käytännön nähdä työntekijöitä aamukahvin yhteydessä. Tähän sai esimerkin koulutuksen yhteydessä.

”Meillä ei ollu mitään kokoontumispaikkaa työporukalle. Sain yhteisen tilan missä alotetaan ens viikolla. Siellä juaan aamukahvit ja ollaan yhdessä, siellä on mahdollisuus tuua asiat esille, jos joku painaa mieltä. En tiää mitä tulee tapahtumaan. Kahenlaista palautetta on tullu. Tämmösen käynnistin tähän aiheeseen liittyen. Mielenkiinnolla ootan, miten rupee toimimaan. Se oli hyvä pointti, ku sanoit, että pyytäis joka kerta aina eri miehen istumaan pariaksi minnuutiksi, ku muut on lähteneet. Silon saattaa se hiljasempiki kaveri puhua jottain, ku ei oo sitä porukan painetta.”

Loppukeskusteluissa ja haastatteluissa ilmeni, että tällainen koulutusaihe pitäisi toistua kerran vuodessa. Vaikka asioiden yhteys hyvään esimiestyöhön pidettiin oikeaan osuneena, oli yleinen mielipide se, ettei tällainen ihmisen käytös ja tunnemaailma hetkessä korjaannu vaan vaatii pitkäaikaista työstämistä yksilötasolla.

4 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää koulutusosio tekniikan erikoisammattitutkinnon esimieskoulutuksia varten. Materiaali täytyi kehittää kokonaisuudessaan, koska valmista koulutusmateriaalia ei ollut tarjolla. Aiheiksi valittiin itsetunto, tunneäly ja erilaisten persoonien ymmärtäminen. Tämä on se osa-alue, jonka katsotaan olevan avainasemassa tulevaisuuden esimiestyössä.

Menestyminen esimiestyössä

Organisaation menestys rakentuu yleensä johtamiseen. Suurin osa organisaation ongelmista on lähtöisin johtamisen ongelmista. Esimiehen vastuulla on johtaa organisaatiota tukemalla alaistensa toimintaa. Millaisia henkilöstöjohtamisen taitoja tarvitsee osaava esimies? Hänen pitää ensiksi arvostaa itseään, sillä se on hyvän itsetunnon perusedellytys. Kun esimiehellä on hyvä itsetunto, hän ottaa toiset ihmiset huomioon ja tällä tavoin arvostaa heitä. Hän ymmärtää, että kenenkään itsetunto ei ole täydellinen. Täydellinen itseluottamus ei ole edes tavoite, koska se ei ole enää inhimillistä.

Tunneäly on tärkeä osa menestyvän esimiehen ominaisuuksista. Tunneäly ei tarkoita, että ollaan vain mukavia. Tunneäly saattaa tarkoittaa, että oikealla hetkellä mukavan käytöksen sijaan sanotaan asiat suoraan. Tunneäly on eräänlaista tunteen ja järjen tasapainoilua, joka parhaimmillaan näkyy monentyyppisenä joustavuutena. Onnistuva esimies tunnistaa omat reaktionsa ja toimintatapansa. Hän on tarpeeksi jäämäkkä ja osaa johtaa toimintaa antamalla tilaa myös muille.

Erilaiset persoonat ja temperamenttityypit ovat tärkeitä hallita. Kun esimies hallitsee nämä erilaiset persoonat ja ymmärtää, että jokainen on sekoitus eri temperamenttityyppejä, hän oppii samalla arvostamaan ja hyväksymään ihmiset sellaisenaan. Hän antaa palautetta avoimesti ja pystyy myös itse vastaanottamaan sitä. Hän käyttää saamansa palautteen omaan johtajana kehittymiseensä.

Koulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi

Projektin kaikista vaiheista kannattaa ylläpitää päiväkirjaa (liite 3,4,5). Koulutuksen suunnittelu alkaa toteuttamissuunnitelmalla, josta löytyvät myös aikataulut. Aikataulusta syntyy runko projektin eri vaiheille. Suunnittelun aikana on selvitettävä mm. seuraavat asiat: tutkinnon perusteet, oppilaitoksen järjestämissuunnitelma kyseisestä tutkinnosta, mahdollisten muiden opettajien haastattelut, koulutusaiheen valinta, materiaalin hankinta, koulutuspäivän rakentaminen ja aikataulut, koulutuspaikka ja -välineistö ja käytettävät opetusmenetelmät.

Koulutuksessa kannattaa käyttää monipuolisia opetusmenetelmiä, kuten luennot, ryhmätyöt ja yksilötehtävät. Luennot kannattaa jakaa tasaisesti koko koulutuspäivälle. Aktiivinen keskustelu tuo mielenkiintoa opetukseen. Tämä näyttäisi olevan tärkeää erityisesti kokeneille aikuisopiskelijoille.

Koulutuksen arviointi on kehittämisen kannalta tärkeä vaihe. Kirjallinen palaute esitetyihinkin lomakkeisiin on nopea ja vaivaton ratkaisu. Lomake pitää voida jättää nimettömänä, sillä vain silloin saadaan avointa ja rehellistä palautetta. Lomakkeessa kannattaa aina olla ns. vapaa sana -palsta, johon vastaaja voi kirjoittaa vapaasti koulutuksesta. Miten löytää se osa koulutusta, josta ei pidetty, tai mikä koettiin vähemmän hyväksi? Yksi mahdollisuus on kysyä arviointilomakkeessa seuraavasti: Minkä osuuden tästä päivästä jättäisit pois? Jos tässä vaiheessa tulee useita samansuuntaisia palautteita, on se signaali tarkastella tuota osiota uudelleen joko jättämällä se kokonaan pois tai kehittämällä sisältöä mielenkiintoisemmaksi.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on pyrittävä siihen, että tutkimus paljastaa tutkittavien käsityksen tutkittavasta asiasta. Tässä on syytä huomioida tutkijan merkitys koko tutkimusprosessiin. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa. Luotettavuuden arvioinnissa nousee keskeiseen rooliin tutkimuksen rakenne ja tutkijan toiminta tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan, miten hän on päätenyt kyseiseen tulokseen. (Kananen 2009, 96–98.) Haastattelun sisällön muuttaminen sanelulaitteelta paperille saattaa aiheuttaa luotettavuusongelmia. Tässä tutkimuk-

sessä haastattelun tuloksia vahvistaa aikaisemmassa vaiheessa koulutuksen päätteeksi annettu koulutuksen kirjallinen laatupalaute, jonka sai jättää nimettömänä.

Tutkimuksen hyödyt ja jatkokehitysmahdollisuudet

Oliko persoona- ja itsetuntemuskoulutus soveltuva aihe esimieskoulutukseen teknii-
kan erikoisammattitutkinnossa? Kyllä oli. Laatupalaute ja haastattelun tulokset yh-
dessä vahvistavat uuden koulutusosion kehittämistyön onnistuneen. Opiskelijat oli-
vat sitä mieltä, että johtamiseen ei saa enää sellaista otetta kuin vaikkapa kymmenen
vuotta sitten, ja siitä syystä on tärkeitä löytää jotain uutta. Tämä koulutus koettiin
mielenkiintoiseksi. Laatupalaute ja haastattelun tulokset yhdessä vahvistavat uuden
koulutusosion kehittämistyön onnistuneen.

Tämä tutkimus antaa hyvät mahdollisuudet toteuttaa tulevia esimieskoulutuksia ja
antaa oppilaitokselle paremmat valmiudet tarjota laadukasta ja monipuolista esi-
mieskoulutusta. Kouluttava organisaatio on saanut selkeän koulutusosion esimies-
koulutuksiin. Jatkokehityshankkeeksi soveltuisi tämän koulutusosion kehittäminen
yksipäiväisestä koulutuksesta kaksipäiväiseksi, jossa koulutuspäivien välissä olisi ns.
itseopiskeluvaihe ja välitehtävä kohdistettuna omalle työpaikalle. Tehtävänä voisi
olla esimerkiksi 360° -arvio omasta toiminnasta, jonka perusteella kehitettäisiin toi-
sen päivän koulutus kehitystarpeiden mukaiseksi.

Johtaminen ja esimiestyö näyttäytyvät tällä hetkellä niin haasteellisena, että opetet-
tavia osa-alueita olisi paljon. Tähän haasteeseen voisi kehittää oman ”johtamisen
oppaan”, joka olisi opiskelijoiden tukena myöhemminkin ja hyvin suunniteltuna
muodostaisi rungon koulutustilaisuuksiin ja muihin esimiesvalmennuksiin. Vaikka Po-
wer Point -esityksiä ei moitittu, on niiden uudistaminen selkeä kehittämishanke.

Videokuvan tuottaminen erilaisista esimiestyön tilanteista värittäisi opetusta merkit-
tävästi. Tilannekuvien aiheita voisivat olla esimerkiksi kiireinen - ei läsnä oleva esi-
mies, katkelmia huonosta kehityskeskustelusta, muutoksen yksipuolinen sanelu, ar-
vostelua kestävästi esimies jne.

Muutosjohtaminen on seuraava valmisteilla oleva kehittämishanke. Tällainen neljän tunnin mittainen kokonaisuus koulutetaan ensimmäisen kerran joulukuussa 2011 johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaville järjestöalan ammattilaisille.

Lopuksi

Yritysten, julkisen sektorin ja muiden työpaikkojen tavoitteena on menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Se edellyttää ennakkoluulotonta omien toimintatapojen säännöllistä tarkastelua. Johtaminen on tulevaisuudessa yhä suurempien haasteiden edessä. Suurimman haasteen edessä näyttäisivät olevan julkisen sektorin esimiehet, jonne kohdistuu suuri tuottavuuden kehittämisen paine. Nyt jos koskaan esimiestyöllä on mahdollisuus onnistua. Se edellyttää kuitenkin autoritaarisen johtamisen unohtamista ja esimiehen omien toimintatapojen rohkeata tarkastelua. Itsetunto, tunneäly ja erilaisten ihmisten ymmärtäminen ovat avainasemassa kohti uudistuvaa esimiestyön kulttuuria.

LÄHTEET

Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia. 9.p. Vantaa: Dialogia.

Dunderfelt, T. 2006. Elämänkaaripsykologia. 13. uud.p. Porvoo: WSOY.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Tekijät, Vastapaino.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. 4.p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Elinvoimainen Suomi. 2010. Sitran raportti. Viitattu 3.5.2011.
<http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf>

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keltikangas-Järvinen, L. 1994. Hyvä itsetunto. 3.p. Juva: WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. Juva: WS Bookwell.

Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Juva: WS Bookwell.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Juva: WS Bookwell.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. C:25 2.p Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Lundberg, T. 2009. Tervetuloa omiin hautajaisiisi. Ykköset-lehti n:o 37, 10.9.2009.

Manka, M-L. 2011. Työnilo 1.p. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WS Bookwell.

Suomen koulujärjestelmä. N.d. Opetushallitus. Viitattu 3.5.2011.
http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot

Tekniikan erikoisammattitutkinto. 2009. Opetushallitus. Viitattu 3.5.2011.
http://www.oph.fi/download/49290_tekniikan_eat.pdf

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi – älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.

Saarinen, L. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly – kohti KOKOnaista elämää. Juva: WS Bookwell.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Tekijät ja Kirjayhtymä.

Viljamaa, J. 2006. Itsetunto kuntoon. Kankaanpää: Messon.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5.uud.p. Kerava: Painojussit.

LIITTEET

Liite 1. Tutkinnon perusteet työnjohtamisen henkilöstöosiosta.

Ammattitaitovaatimukset	Arvioinnin kohteet ja kriteerit	Ammattitaidon osoittamistavat
<p>5. Henkilöstö</p> <p>Tutkinnon suorittaja osaa johtaa vastualueensa henkilöstöä</p>	<p>Henkilöstöjohtamisen vastualueella tutkinnon suorittaja:</p> <p>Vastaa perehdyttämisestä ja opastamisesta työtehtäviin.</p> <p>Pystyy määrittelemään ammattitaitovaatimukset vastualueellaan työskenteleville henkilöille.</p> <p>Osaa hyödyntää henkilöstön osaamista vastualueensa tehtävissä.</p> <p>Osaa ottaa huomioon henkilöstön osaamisen ja työkyvyn merkityksen organisaation toiminnalle</p> <p>Osaa arvioida työryhmän yksilöiden ammatillisia ja työyhteisöllisiä valmiuksia.</p> <p>Osaa käydä kehityskeskustelun ja käynnistää keskustelun pohjalta sovitut toimenpiteet</p> <p>Osaa ohjata henkilöstön kehittämistä</p> <p>Osaa ohjata alansa työehtosopimusta</p>	<p>Tutkinnon suorittaja osoittaa osaamisensa ylläpitämällä työryhmänsä osaamista ja työkykyä suhteessa tarpeisiin toteuttamalla henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä.</p>

Liite 2. Lautupalaute

LAATUARVIOINTIEN YHTEENVETO

55560 TEAT Keski-Suomi 2 Henkilöstöjohtaminen ja -kehittäminen

18.2.2011, JAO Viitaniemi A3.218
Hanna Saarikivi

Arviointeja 8 kpl

arviointiasteikkoasteikko 1-6 (1=heikko, 6= erittäin hyvä)

1. Tilaisuuden sisältö ja aiheet
2. Tilaisuudessa käytetyt menetelmät
3. Valmentajan / valmentajien asiantuntemus ja osaaminen
4. Missä määrin voin hyödyntää saatuja tietoja / oppeja?
5. Missä määrin organisaationi voi hyödyntää saatuja tietoja / oppeja?
6. Oma aktiivisuuteni tilaisuudessa
7. Tilaisuuden järjestelyt
 - Assistenttipalvelut (yhteydenpito, fasilitointi yms.)
 - Valmennusmateriaali
 - Kokous- ja majoituspalvelut
 - Ravintolapalvelut
8. Valmentajakohmainen arviointi

Keskisarvo
5,25
5,25
5,50
5,00
4,50
4,13

5,00
5,00
4,83
4,71

Hannu Pekkala

Hyvä koulutustilaisuus. Erittäin hyvä. Erittäin hyvä. Huippu opettaja. Osaa tuoda asiat esille ymmärrettävästi. Osaava, ytimekäs kouluttaja. Huomattavasti parempi viime kertaan nähden.

5,50

1. Mitä sanallista palautetta haluat antaa tilaisuuden valmentajalle / valmentajille?
Koulutuspäivän sisältö herätti hyviä ajatuksia, joita voin soveltaa työpaikallani.
Hyvä kaveri, hyvät mielipiteet, osaa tulla ja keskustella samalla tasolla oppilaiden kanssa.
Joutu myös itse miettimään asioita.
Erittäin hyviä esimerkkejä kertoi todellisesta maailmasta ja omalla kokemuksella. Hyvä.
Kaikki ok.
Asioiden esittäminen luontevaa, kokemus kuvastuu esimerkeistä. Hyviä vinkkejä kirjallisuudesta jota voi hyödyntää omassa työnjohtamisen kehittämisessä.
Hyvin jää mieleen opetusmateriaali kun käytetään opetuksessa elämän oikeita tilanteita hyväksi.
Väliä ei ehtinyt ajatuksella lukemaan näyttämäsi materiaalia, en tiedä olenko sitten hitaampi lukemaan kuin muut.
Ymmärrettävästi esitti asiat. Ehkä hieman kiireellä.
2. Mitä positiivista koit tilaisuudessa – minkä haluat säilyttää?
Kaikki käsiteltävät asiat olivat hyviä.

Pyrkiä olemaan positiivinen, tasapuolinen, rehellinen ja ottaa huomioon toisten mielipiteet.
Kaikki jutut hyviä.
Erittäin hyviä vinkkejä ja ohjeita henkilöstöjohtamiseen, myös ongelmatapauksiin johtamisessa.

Opetusmenetelmä eli käytännön tilanteisiin viittava opetusmenetelmä.
Reilusti eri materiaaleja. Hyviä omakohtaisia kokemuksia.
Hyvät esimerkit oikeasta elämästä.
3. Mitä haluaisit poistaa / muuttaa / kehittää?
Ei mitään poistettavaa, enemmänkin olisi ollut kuunneltavaa, mutta aika oli rajallinen.
Enemmän näitä tunteja. Ehkä myös ylempälle johtajatasolle.
Ei ehkä mitään poistaa. --> joitain videoita voisi esimerkiksi näyttelijät tehdä: ns. feikki tositalanteita, joita opiskelijat yrittäisi ratkaista!
Kaikki ok. Olisiko ollut jo
ehkä hieman liikaakin eri materiaaleja.
4. Miten tilaisuus vastasi niihin odotuksiin ja tavoitteisiin, joita Sinulla oli?
Vastasi hyvin.
Upeaa, hienoa.
Erittäin hyvin ja sain lisää toimintamalleja.
Vastasi erittäin hyvin, oikeastaan koko koulutuksen parhaita aiheita.
Hyviä esimerkkejä elävästä elämästä (johtamisesta ja ongelmien ratkaisusta).
Hyvin vastasi ainakin oppimisen kannalta.
Ok.
5. Millaista sanallista palautetta haluaisit antaa mm. järjestelyistä, tiloista, ravitsemuspalveluist.
Iltapäivällä (perjantai) kahvio oli jo kiinni klo 13 jälkeen ja kahvit jäi saamatta. Tosin ei nyt paljoa haitannut.
Hyvin järjestetty.
Hyvät järjestelyt.
Kaikki hyvää.
Kaikki ok!
Tilaopasteet oli vähän puutteelliset. Lähinnä rakennuksen sisällä.
6. Millaisesta valmennuksesta haluaisit lisätietoa?
Muutosjohtamisesta.
Tämmöinen pitäisi olla 1 kerran vuodessa pakollinen kaikille esimiehille!

Liite 3. Ote päiväkirjasta – suunnitteluvaihe.

Aika	Tehtävät tai tapahtumat	Henkilöt
15.12.2010	Koulutustehtävän saanti	Vastuukouluttajalta
4.1.2011	Koulutusaiheen kartoitus	Tutkija
10.1.2011	Koulutusaiheen valinta	Tutkija
11.1.2011	Kysely toisille opettajille – onko aihetta opetettu aikaisemmin?	Tutkija
14.1.2011	Koulutusmateriaalin hankinta	Tutkija
19.1.2011	Koulutusmateriaalin hankinta	Tutkija
24.1.2011	Sähköpostikysely opiskelijoille	Tutkija
1.2.2011	Koulutusluokkaan tutustuminen	Tutkija
2.2.2011	1. koulutusversio valmistuu	Tutkija
4.2.2011	Sähköpostin vastaukset opiskelijoilta	Opiskelijat
5.2.2011	1. koulutusversio muuttuu hieman	Tutkija
10.2.2011	2. koulutusversio valmistuu	Tutkija

Liite 4. Koulutuspäivän rakenne.

<p>LUENTO 8.15 – 9.45</p> <p>Temperamentti</p>	<p>Koulutuspäivän avaus, ohjelma ja tavoite. Tavoitteena oli herättää innostus uudenlaiseen ajatteluun esimiestyöstä, jossa hyväksytään erilaiset persoonat ja ymmärretään tunneällyn merkitys (10 min)</p> <p>Opiskelijat saivat täytettäväksi lomakkeen, jossa oli 10 lauseen alkua. Lauseet liittyivät esimiestyöhön ja johtamiseen. Lauseiden täydentäminen tehtiin intuitiivisesti. Esimerkki. Esimiestyössä haastavinta on ... (10 min)</p> <p>Ryhmätyö 1. Millaisia yllättäviä ja poikkeuksellisia reaktioita muistatte työpaikaltanne, harrastuksista tai tuttavien keskuudesta? 20 min.</p> <p>Luento 50 min.</p> <p>Mitä on temperamentti? miten se näkyy ihmisessä? erilaiset temperamenttityypit.</p> <p>Lähteenä käytettiin T. Dunderfelt ja L. Keltikangas-Järvinen</p>
<p>LUENTO 10.00 – 11.30</p> <p>Itsetunto ja tunneäly</p>	<p>Ryhmätyö 2. 15 min.</p> <p>Määritellä itsetunto? Mitä tarkoittaa hyvä ja mitä huono itsetunto?</p> <p>Luento 30 min.</p> <p>Itsetunto, lähteenä L.Keltikangas-Järvinen ja J. Viljamaa</p> <p>Luento 30 min.</p> <p>Tunneäly työelämässä, lähteenä D.Goleman ja M.Saarinen</p>

	<p>Ryhmätyö 3. 15 min.</p> <p>Millaisia tapauksia muistatte työpaikalta, jossa tunneälyllä olisi voinut olla suuri vaikutus?</p>
<p>LUENTO 12.15 – 13.45</p>	<p>Luento 60 min.</p> <p>Henkilökemia, jossa erilaisten värien avulla löydetään erilaiset temperamenttityypit. Luento perustuu T.Dunderfeltin kirjaan henkilökemia.</p> <p>Itsenäinen työskentely + tehtävän purku 30 min.</p> <p>Millaisia eri värejä löydät itsestäsi ja mikä niistä voisi esiintyä vahvimpana? Löydätkö näitä eri värejä työkavereistasi?</p> <p>Tässä yhteydessä oli tärkeätä muistuttaa, että ihmisiä ei saa jakaa erilaisiin luokkiin. Riittää, kun ymmärtää, että olemme erilaisia.</p>
<p>Luento 14.00 – 15.30</p> <p>Ennakkotehtävien purku ja työelämän muut haasteelliset tilanteet</p>	<p>Ennakkotehtävien purku toteutettiin siten, että esityksessä ei paljastunut kenen tilanteesta oli kysymys, vaan niitä käsiteltiin yleisellä tasolla.</p> <p>Luento 40 min. (paljon keskustelua)</p> <p>Työelämän haasteelliset tilanteet, jossa lähteenä käytettiin J.leskelää ja T.Dunderfeltia.</p>
<p>Palaute ja loppusanat</p> <p>15.30 – 16.00</p>	<p>Ennen päivän yhteenvetoa opiskelijat täyttivät Johtamisen- taidon opiston (JTO) laatu-palautteen, jossa he saivat arvioida kokonaisuutta tästä koulutuksesta.</p>

Liite 5. Otteet päiväkirjoista – koulutus-, haastattelu- ja laaturapalautevaihe.

Koulutus

18.2.2011	Koulutuspäivä	Tutkija
18.2.2011	Laatupalaute	opiskelijat

Haastattelu

1.-9.4.2011	Haastattelut suoritetaan	Tutkija ja opiskelijat
10.–20.4.2011	Haastattelujen analysointi	Tutkija
6.5.2011	Toimintatutkimus valmistuu	Tutkija
9.4.2011	Toimintatutkimuksen jättäminen	Tutkija

Laatupalaute

21.2.2011	Laatupalautteen analysointi	JTO
6.5.2011	Toimintatutkimus valmistuu	Tutkija
9.5.2011	Toimintatutkimuksen jättäminen	Tutkija

Liite 6. Teemahaastattelun kysymykset.

Kysymykset:

Motivointi: Oma motivoituminen työssä?

Erilaiset persoonat:

- Aikaisempi kokemus?
- Jotain koulutusta?

Ihmisten tunteet työpaikalla:

- Aikaisempi kokemus/koulutus tunteista?
- Onko työpaikallasi koskaan kannustettu ilmaisemaan tunteensa?
- Mitä ajattelit ennen koulutusta ihmisten tunteista työyhteisössä?
- Miten itsetuntemuskoulutus muutti ajatustasi työntekijöiden tunteista?

TEAT – koulutus:

- Mitä **ajattelit** tunteiden puhumisesta TEAT -koulutuksessa?
- Miten persoona- ja tunnekoulutus vaikutti omaan ajatteluusi aiheesta?
- Mitä ajattelet koulutuksesta nyt 2 kk myöhemmin?
- Jos kohtaisit ongelmia työyhteisössä, niin uskotko olevasi valmiimpi ratkaistaan ne? Perustelet?
- Oletko ajatellut ennen persoonakoulutusta työntekijöitä erilaisina persoonina?
- Uskotko, että tunteilla voisi olla vaikutusta esimiestyössä?
- Mitä ohjeita antaisit minulle, kun suunnittelen vastaavanlaisia koulutuksia? Mihin minun pitäisi mielestäsi kiinnittää huomiota omassa opetustyössäni? (ml. oma ilmaisu)

Materiaali koulutuksessa ja opetusmenetelmät:

- Mitä mieltä olit koulutusmateriaalista ja sen riittävydestä?
- Miten koulutuksessa oli käytetty erilaisia opetusmenetelmiä?

Koulutuksen kesto ja tulevaisuuden tarve:

- Miten riittävästi koulutusta oli?
- Pitäisikö tällainen koulutus toistaa? Kuinka usein? Miksi?
- Miten itsetuntemuskoulutus muutti ajatustasi työntekijöiden tunteista?

Mitä ajattelet koulutuksesta nyt 2 kk myöhemmin?

Uskotko, että tunteiden ja erilaisten persoonien tunnistamisesta voisi olla hyötyä esimiestyössä, apuna johtamisessa?