

# **Itseohjautuvuuden kehittäminen moderneja johtamismenetelmiä hyödyntäen**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Schumann, Gea	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 41	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Itseohjautuvuuden kehittäminen moderneja johtamismenetelmiä hyödyntäen</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua itseohjautuvuuden sekä modernien johtamismenetelmien teoriaan. Lisäksi tutkitaan miten johtamismenetelmät esiintyvät käytännössä. Tutkittavia johtamismenetelmiä ovat valmentava johtaminen, Lean-johtaminen sekä kompleksisuuden johtaminen.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen muodosti itseohjautuvuuden sekä modernien johtamismenetelmien perusperiaatteet. Perusperiaatteiden lisäksi tarkasteltiin myös, miten johtamismenetelmät näkyvät käytännössä. Teorian pohjalta syntyi opas, josta löytyy modernien johtamismenetelmien eri työkaluja ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään itseohjautuvuuden kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tueksi toteutettiin laadullinen tutkimus, jolla mitattiin Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta. Tutkimuksen yhteydessä selvitettiin, kuinka tuttu itseohjautuvuus on käsitteenä ja millaisina sen eri osa-alueet koetaan omalla kohdalla. Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä itseohjautuvuuden olevan vielä suhteellisen vieras käsite niille, jotka ovat joutuneet työskentelemään strukturoidusti eivätkä ole saaneet paljon vapauksia tai itsenäisyyttä työnsä tekemiseen. Tutkimusaineisto kerättiin Webropolin kyselytutkimuksen avulla.</p>		
Asiasanat itseohjautuvuus, valmentava johtaminen, Lean-johtaminen, kompleksisuuden johtaminen, modernit johtamismenetelmät		

## Abstract

Author(s) Schumann, Gea	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 41	
Title of Publication <b>Development of self-directioning using modern management methods</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to get acquainted with the theory of self-directioning and modern management methods. In addition, how management methods work in practice, is also studied. The management methods which are studied are coaching management, Leans-management and complexity management.</p> <p>The theoretical framework consists from the basic principles of self-directioning and modern management methods. In addition to the basic principles, how management practices appear in practice was also studied. On the basis of the theory was created a guide, which contains various tools from different modern management methods and how they can be utilized in the development of self-directioning.</p> <p>In support of the thesis, a qualitative study was carried out to measure the experiences of self-directioning from the staff of Luksia, Western-Uusimaa Municipal Training and Educational Consortiums. In connection of the study, it was found out how familiar self-directioning was as a concept and how its various aspects were perceived at their own point.</p> <p>Based on the results of the study, it could be concluded that self directioning is still a relatively foreign concept for those who have had to work in a structured way and have not gained much freedom or independence to do their job. The research material was collected with the Webropol's survey tool.</p>		
Keywords self-directioning, coaching management, Lean-management, complexity management, modern management methods		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Itseohjautuvuus.....	4
2.1	Itseohjautuvuuden määrittely .....	4
2.2	Motivointi ja ajanhallinta.....	4
2.3	Itsetuntemus ja henkilökohtainen hyvinvointi .....	5
2.4	Muutosvalmius ja vuorovaikutustaidot.....	8
2.5	Itseohjautuvuus työelämässä.....	8
2.6	Itseohjautuvuuden kehittäminen .....	10
3	Modernien johtamistapojen peruseriaatteen .....	14
3.1	Valmentava johtamisen peruseriaatteen .....	14
3.2	Lean-johtamisen peruseriaatteen.....	16
3.3	Kompleksisuuden johtamisen peruseriaatteen.....	19
4	Modernit johtamismenetelmät käytännössä .....	22
4.1	Valmentava johtaminen käytännössä .....	22
4.2	Lean-johtaminen käytännössä .....	26
4.3	Kompleksisuuden johtaminen käytännössä .....	29
5	Tutkimus.....	35
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	35
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.3	Analysointi ja johtopäätökset .....	36
6	Yhteenveto .....	40
	Lähteet .....	41

## Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysely

Liite 2. Opas itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi

## 1 Johdanto

Vuonna 2020 alkaneessa COVID-19 pandemiassa koettiin mullistus työelämän saralla ja siirryttiin etätyöskentelyyn, joka toi itseohjautuvuuden osaksi myös niiden työntekijöiden arkea, jotka eivät siitä aiemmin joutuneet huolehtimaan. Johtajat ovat tottuneet jatkuvan muutoksen aallossa mukauttamaan sekä muokkaamaan nopeastikin johtamistyyliään nojaten aikaisempiin kokemuksiin, mutta COVID-19 globaali pandemia oli laajuudeltaan niin suuri sekä monimutkainen koko elinympäristölle sekä järjestelmille että siihen ei osattu reagoidaan nopeasti. Johtajien on elintärkeää osata vastata sekä johtaa tehokkaasti nopeasti muuttuvassa ympäristössä, mutta käytössä olevat johtamismenetelmät eivät tukeneet tämän mittakaavan muutoksessa. (Shufutinsky ym. 2020, 25.)

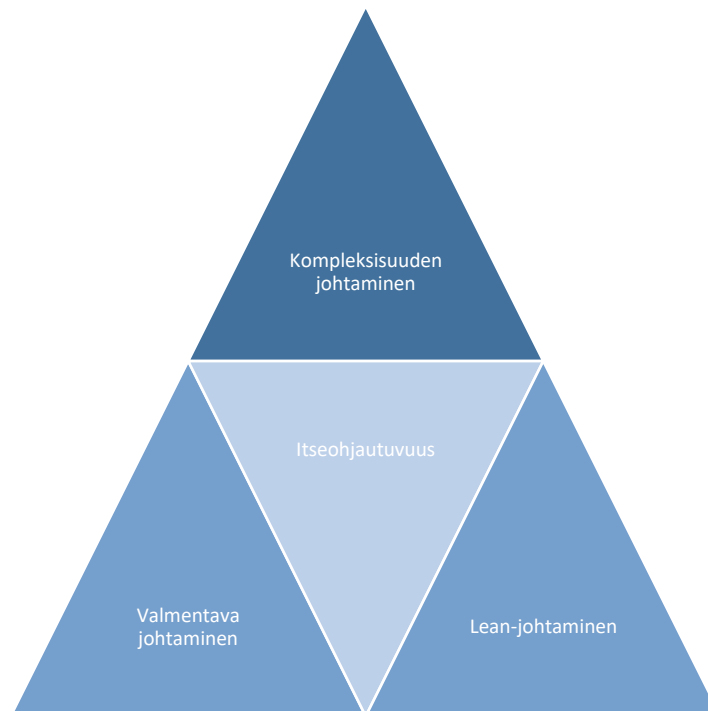
Työelämä muuttuu jatkuvasti samalla haastaen perinteiset johtamismenetelmät. Perinteinen johtajuus on väistymässä yhä nuorempien sukupolvien vallattaessa työelämää ja esimiehen rooli muuttuu merkittävästi. Voidaankin siis alkaa jo puhumaan moderneista johtamismenetelmistä, sillä perinteiset menetelmät eivät enää toimi nykypäivänä.

Opinnäytetyössä tutustutaan moderneihin johtamismenetelmiin ja siihen, miten niitä voidaan implementoida itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi. Aihevalinta oli kirjoittajalle ajankohtainen niin oman työnsä, kuin opintojen suuntautumisen kannalta. Opinnäytetyössä tutustutaan valmentavaan johtamiseen, Lean-johtamiseen sekä kompleksisuuden johtamiseen. Opinnäytetyössä käydään läpi modernien johtamismenetelmien teoriaa, jonka pohjalta on luotu opas siitä, miten modernien johtamismenetelmien eri menetelmiä implementoidaan itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi. Oppaan tueksi toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jolla kartoitettiin yleinen tietämys itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden kehittämiseen annettuja keinoja sekä haasteita, joiden selättämistä sekä kehittämistä opas tukee. Tutkimus tehtiin Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutus kuntayhtymän henkilöstölle yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa.

Opinnäytetyössä selvitetään miten olla itseohjautuva, jos ei tiedä mitä kaikkea se pitää sisältää. Itseohjautuvuus juontaa juurensa itsensä johtamiseen, mutta miten kukaan voi itseään johtaa, mikäli ei ole ikinä ketään muutakaan johtanut. Useimmat meistä tuntevat ainoastaan perinteiset ylhäältä-alas johtamismenetelmät, mutta maailman muuttuessa huomataankin, etteivät ne toimi nykypäivänä. Opinnäytetyössä tutustutaankin siis modernien johtamismenetelmien peruseräisiin ja miten ne näkyvät käytännössä. Työssä tutustutaan valmentavaan johtamiseen, Lean-johtamiseen sekä kompleksisuuden johtamiseen.

Työn lopputuloksena syntyy opas, johon on kerätty kunkin modernin johtamismenetelmän käytännön työkaluja ja menetelmiä ja implementoidaan niitä itseohjautuvuuden

tukemiseksi. Oppaassa menetelmät ovat käännetty johtamisen sijasta itseohjautuvuuden tukemiseksi. Oppaan tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten itseohjautuvuutta voidaan kehittää ja tukea modernien johtamismenetelmien eri työkalujen avulla, kuten kuviossa 1 on hahmoteltu.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavana olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia sekä tunteita. Laadullinen tutkimus perustuu-kin siis ihmisten subjektiiviseen kokemusten sekä näkemysten tarkasteluun. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella opinnäytetyössä avattujen itseohjautuvuuden eri osa-alueiden kokemuksia.

Tutkimus rajattiin niille henkilöille, jotka ovat joutuneet koronapandemian iskiessä vuonna 2020 etätöihin vähäisellä -miltei olemattomalla kokemuksella. Henkilöille annettiin vapaus olla täysin itseohjautuvia, mutta ei keinoja siihen. Tutkimuksessa selvitettiin niin omia henkilökohtaisia keinoja, sekä työnantajan tarjoamia keinoja näiden itseohjautuvuuden osa-alueiden kehittämiseen.

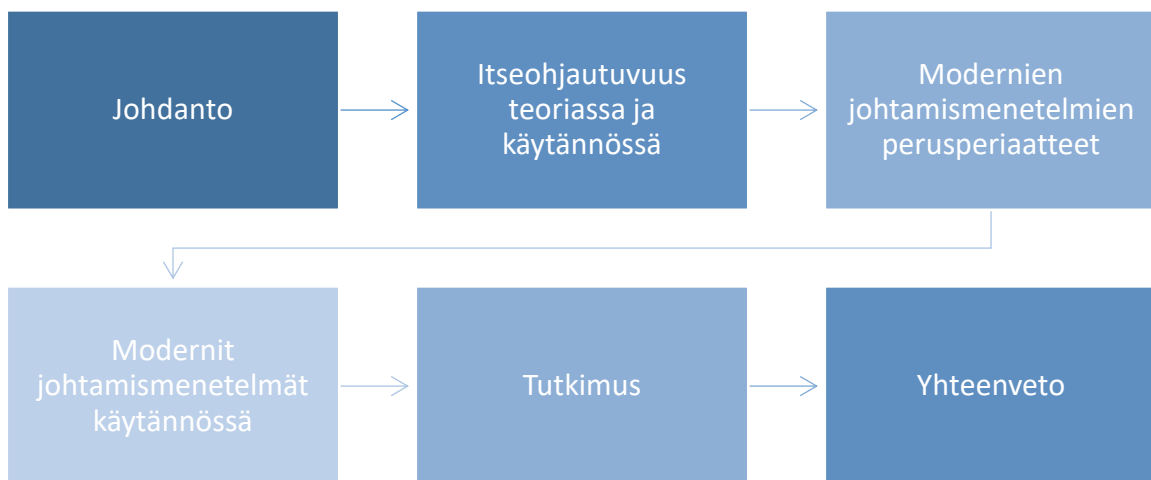
Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Kuinka kehittää itseohjautuvuutta hyödyntäen moderneja johtamismenetelmiä?

Päättökysymyksen tueksi oli neljä apukysymystä:

1. Millaisena itseohjautuvuus nähdään?
2. Millaisia työkaluja työnantaja on tarjonnut itseohjautuvuuden kehittämiseen?
3. Mitkä ovat modernien johtamismenetelmien peruseriaatteen?
4. Kuinka implementoida moderneja johtamismenetelmiä itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi?

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka on kuvattu kuviossa 2. Opinnäytetyö alkaa itseohjautuvuuden teoriaan tutustumisella, jonka jälkeen kuvataan modernien johtamistapojen peruseriaatteen. Kun peruseriaatteen teoria on avattu, siirrytään tarkastelemaan miten johtamismenetelmät esiintyvät käytännössä. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi tehty tutkimus ja lopuksi yhteenveto koko opinnäytetyöstä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 Itseohjautuvuus

### 2.1 Itseohjautuvuuden määrittely

Itseohjautuvuus on käsitteenä häilyvä, muttei ennestään tuntematon ilmiö (Savaspuro 2019, 25). Itseohjautuvuus on synonyymi itsensä johtamiselle, joka on taito, jota jokainen meistä tarvitsee (Suoreijus). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan siis kykyä toimia ilman ulkopuolisen kontrollia. Itseohjautuva henkilö on itsemotivoitunut, hänellä on selkeä päämäärä, jota hän tavoittelee ja tarvittava osaaminen sen saavuttamiseksi. Mikäli joku näistä puuttuu, tarvitsee henkilö tukea tehtävän suorittamiseen sen verran, ettei itseohjautuvuus enää toteudu. Itseohjautuvalla henkilöllä on hyvä ajanhallintakyky, hän osaa priorisoida tehtäviä ja hänellä on hyvä resursointihallintakyky. Kaikki nämä asiat on työntekijä voinut perinteisesti ulkoistaa aikaisemmin esimiehelle. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Ihmiset eivät ole itseohjautuvia oletuksellisesti, mutta itseohjautuvaksi voi aina oppia ja kehittyä. Itseohjautuvuutta opettelemalla opitaan erottamaan mitkä ovat ne itselleen merkitykselliset asiat sekä miten niille organisoidaan aikaa. Omia kipupisteitä on helppo tunnistaa ja löytää niihin ratkaisuja perehtymällä asiaan tieto tasolla. Opitun tiedon käytäntöönpano voi kuitenkin olla haasteellista, sen takia tarvitsemme itseohjautuvuutta. (Suoreijus.) Tärkeintä itseohjautuvuudessa on löytää oma sisäinen motivaatio, ei ulkoista. Ulkoinen motiivointi perustuu määräysvaltaan, kun taas sisäinen perustuu omiin oivalluksiin. (Akola 2020, 65.) Kun tunnetaan itsensä, tiedetään omat vahvuudet sekä kehityskohteet sekä pystytään huolehtimaan omasta hyvinvoinnista, on rajanveto esimerkiksi työnteolle helpompaa. Itsensä johtaminen on pohjana hyvinvoinnillemme. (Rossi 2021.) Itseohjautuvuuteen sisältyy myös jatkuva uuden oppiminen, niin työelämässä kuin vapaa-aikana. On hahmotettava se, mitä taitoja tarvitsemme saavuttaaksemme oman tavoittemme. Itseohjautuvaksi oppiesamme huomaamme oman itsetuntomme parantuvan, joka tekee meistä vahvemman "itsemme asiantuntijan". Hyvä itseluottamus auttaa meitä ottamaan enemmän riskejä ja pyytämään apua, kun emme tiedä tai osaa jotakin. (Suoreijus.)

### 2.2 Motiivointi ja ajanhallinta

Motivaatio on se, mikä saa ihmisen liikkeelle. Motivaattoreita on sekä positiivisia, että negatiivisia. On asetettava itselleen tavoite, joka on itselleen tärkeä, sillä on oltava hyvät onnistumismahdollisuudet ja sen tavoittelemisen on oltava mielekästä, tällöin syntyy motivaatio kohti tavoitetta. Mitä selkeämmin määritelty tavoite, sitä helpompi siihen on motivoitua. Motivaatio on siis kytköksissä tavoitteellisuuteen. Motivaatio on jaettavissa kahteen, sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on niin sanottua yleismotivaatiota, joka on



pitkäkestoisempi sillä, henkilö motivoi itse itseään tiettyihin asioihin, toisin kuin ulkoinen motivaatio, joka on niin sanottua tilannemotivaatiosta. Tällöin henkilö on motivoitunut juuri niin kauan, kunnes ulkopuolinen painote vaatii. Ulkoinen motivaatio on myös tilapäisempi, kun taas sisäinen motivaatio on pysyvämpi. Itseohjautuvuudessa onkin siis tärkeää kehittää sisäistä motivaatiota, jolloin opitaan motivoimaan itse itseään, sen sijaan että joku muu motivoisi suoriutumistasi. (Aurea 2015a.) Jokainen luo viimekädessä itse oman motivaationsa, mutta myöskin ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa siihen (Haaranen 2015).

Tavoitteiden asettaminen on itseohjautuvuuden perusta, sillä emme kehity ilman tavoitteellista ajattelu- ja toimintatapaa. Kehittyminen vaatii aina muutoksen ja muutos tavoitteen, johon tähdätään muutoksella sekä vahvan motivaation, jolla tavoite saavutetaan. (Haaranen 2015.) Tavoitetta lähdetään toteuttamaan tavoitteellisuuden polulla, joka koostuu seitsemästä eri osasta. Tavoite on osattava määrittellä mahdollisimman selkeästi ja mahdollisesti jopa myös visioimaan, eli nähdä itsensä, kun tavoite on saavutettu. On tärkeää myös aikatauluttaa tavoite ja myös purkaa välitavoitteisiin, kun välitavoitteet saavutetaan kasvaa motivaatio. Tavoitteet ja välitavoitteet on muunnettava suunnitelmaksi sekä teoiksi. Konkreettinen suunnitelma millä päästään välitavoitteisiin ja mitkä ovat käytännön tekoja, joilla välitavoitteet saavutetaan. Kun tavoite saavutetaan, on muistettava palkita itsensä, jotta motivoitutaan myöskin tulevaisuudessa uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aurea 2015b.)

Ajankäytön hallinta puolestaan on osa jokapäiväistä elämäämme. Aikaa on jokaisella käytössä vain rajallinen määrä päivässä, 24 tuntia ja se on jaettava työn ja muiden velvollisuuksien, vapaa-ajan sekä levon välillä. Ideaalitulanteessa kaikkiin kolmeen osa-alueeseen on päivästä käytettävissä 8 tuntia. Tunnistamme varmasti sanonnan ”vuorokaudessa ei riitä tunnit”, todennäköisesti mikäli tunteja olisi enemmän, ne eivät silti riittäisi. Huono ajanhallinta näkyy kiireenä, stressinä, riittämättömyyden tunteelta ja kaaokselta. Liian usein hallitsee aikamme meitä enemmän kuin me hallitsemme sitä. Ajanhallintaan muutosta luodessa on kartoitettava mihin aikasi tällä hetkellä menee, mihin sen pitäisi mennä ja tunnista itse ajankäytössäsi ongelmia. Muutos ajankäytön hallintaan on tehtävä niin toiminnan kuin ajattelun tasolle. On priorisoitava asiat tärkeysjärjestykseen ja eliminoidava ei-tärkeät aikaa vievät asiat. Kun ajankäyttö on hallinnassa, hoituu asiat paremmin, osaat priorisoida asioita sekä luoda aikaa tärkeämpiinkin asioihin. (Aurea 2015c.)

### 2.3 Itsetuntemus ja henkilökohtainen hyvinvointi

Itsetuntemus on perusta itseohjautuvuudelle. Jos ei tunne itseään, miten voi olla itseohjautuvia? (Haaranen.) Itsetuntemus on avain kehittymiselle, elämänhallinnalle sekä kehon ja mielen tasapainoon. On osattava tiedostaa, millainen itse on, mitä haluaa elämältään ja

miten reagoi tilanteisiin. Mitä jo osaa ja miten oppii uutta, mitä arvostaa ja mistä unelmoi. (Aurea 2015e.) Itsetuntemuksen löytämiseen auttaa hyvä itsetunto, itseluottamus sekä itsekuri ja itsereflektio. Hyvän itsetunnon omaava henkilö hyväksyy itsensä sellaisena kuin on ja arvostaa itseään. Hyvä itsetunto takaa yksilölle hyvän mielialan, tyytyväisyyden elämään, uskon itseensä ja mahdollisuuksiinsa sekä kyvyn sietää pettymyksiä ja epäonnistumisia. Itseämme koskevat ratkaisut eivät ole riippuvaisia muiden mielipiteistä. Itseluottamus luo varmuutta ja itseensä sekä onnistumiseensa luottamista persoonana eri tilanteissa, myös haastavissa. Hyvän itseluottamuksen omaavalla henkilöllä on positiivinen elämänsäsenne sekä riittävästi tahdonvoimaa. Itseluottamus tarkoittaa siis sitä, että tiedostaa omaavansa taidot tavoitteen saavuttamiseksi ja on itsevarma siitä, että kykenee myös saavuttamaan tavoitteen. Itsekuri ja itsereflektio voivat vaikuttaa menestymiseen ratkaisevasti. Kun omataan hyvä itsekuri, suoritetaan tehtävät nopeammin, paremmin sekä laadukkaammin. Itsekuri kehittää myös itsekontrollia ja itseluottamusta, itsetuntoa, itsekunnioitusta sekä henkilökohtaisen arvokkuuden tunnetta. Itsekuri tarjoaa periksiantamattomuutta, jolla saavutetaan tavoitteet onnistuneesti. Itsereflektio puolestaan auttaa yksilöä seuraamaan sekä arvioimaan omaa toimintaa. Tällöin analysoidaan ja käsitteellistetään systemaattisesti omaa toimintaa ja hahmotellaan mahdollisia uusia toimintamalleja, eli parannetaan itseämme jatkuvasti. (Haaranen 2015.)

Itsetuntemuksen lisäksi on tärkeää omata hyvä tunneäly. Tunneäly on kyky, jolla tunnustetaan ja hallitaan omia tunteita ja tunnetiloja ja se koostuu itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivaatiosta, empatiasta sekä sosiaalisista kyvyistä. Tunneälykyky on myös kyky, jolla hyödynnetään tunteita ajattelussa ja toiminnassa. Tunneäly on taito, jonka jokainen voi oppia, sisimmissään siinä on kyse omista tunteistaan sekä itsetietoisuudesta. (Haaranen 2015f.) Tunneälykykyä on se, että pystytään hyödyntämään omia tunteita ongelmanratkaisussa ja toimimaan tuloksellisesti. Ihmisillä on 7 primääritunnetta, jotka ovat kaikkien muiden määrittelemättömien tunteidemme taustalla. Primääritunteita ovat ilo, suru, pelko, viha, inho, häpeä ja hämmästys. Tunteiden hallinta on hyvin keskeistä itseohjautuvuudessa, on tiedustettava mitä tuntee ja miten se vaikuttaa käyttäytymiseesi. (Aurea 2015.) Tunteet saattavat usein hämmästyttää ihmistä, sillä niitä voi esiintyä useampia yhtäaikaaisesti. Kun tunteet vilisee, eikä niistä saa kiinni kunnolla kuluttaa se tarpeettomasti energiaamme. Kun osataan kohdata tunteet, saadaan keho rentoutumaan sekä luontaiselle positiiviselle olemiselle enemmän tilaa. Kun tunteet hämmästyttävät, on ensiksi pysähdyttävä ja tultava tietoiseksi tilanteesta. Tämän jälkeen hämmästyttävät tunteet on tunnustettava ja osattava nimenä, tämän avulla rauhoitetaan oma aivotointa ja konkretisoidaan koettujen tunteiden epämääräisyys. Tunnistamisen ja nimeämisen jälkeen on tunteet myönnettävä, ymmärrettävä ja niistä opittava. Tällöin tiedetään miten edetä asian suhteen. Viimeisempänä on

tultava tietoisemmaksi omasta käytöksestään, jonka avulla seuraavalla kerralla toimitaan paremmin. (Tuominen 2018). Tunteet ohjaavat voimakkaasti myös sitä, mihin kiinnitämme huomiotamme. Lisäksi ne vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, motivaatioon sekä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Myös yksilön tapa käsitellä informaatiota ja ajatella riippuu tunteistamme. Päätöksentekokyky, jota pidetään yleensä järki- ja logiikkaprosessina, on oikeasti tunteidemme ohjaama. Myönteiset tunteet laajentavat sekä rikastuttavat ajatteluamme, kun taas negatiiviset tunteet kaventaa sitä. Työelämän vaatiessa koko ajan monimutkaisempaa sekä jatkuvaa päätöksentekoa, on tunteilla iso merkitys päätöksentekoon ja samalla myös organisaation toimintaan. Kun ihminen on tyytyväinen, tasapainoinen sekä levollinen, hän kykenee löytämään useampia vaihtoehtoja, hänen muisti toimii paremmin, asiat nähdään systemaattisesti ja asioita yhdistellään toisiinsa luovemmin. Jos puolestaan ollaan ärsyyntyneitä, pelokkaita tai ahdistuneita, ajattelumaailmamme kaventuu sekä jäykistyy. Ihminen ei kykene enää hahmottamaan kokonaisuuksia laajamittaisena eikä yhdistelemään asioita luovasti toisiinsa. Negatiivisessa mielentilassa ihminen tekee siis huonompia päätöksiä, kuin positiivisessa. (Salonen 2017, 152-154.)

Ihmisen henkilökohtainen hyvinvointi on yksi iso kokonaisuus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä, sosiaalisesta sekä ammatillisesta hyvinvoinnista. Jotta pysymme terveenä ja toimintakykyisinä, on meidän tiedostettava eri osa-alueet, niiden tunteminen ja niistä riittävä huolehtiminen. Kun kokonaisuus on hallinnassa, syntyy tasapaino ja elämönhallinnan tunne. Itseohjautuvuuden keskeinen päämäärä on kokonaishyvinvoinnin johtaminen. (Haaranen 2015.) Kokonaishyvinvointimme kannalta keskeisimpiä tekijöitä ovat henkinen ja ammatillinen hyvinvointi. Henkinen hyvinvointi määräytyy arvojemme mukaan, mikä on meille merkityksellistä, onko elämämme mielekästä ja onko meillä päämääriä. Ammatillinen hyvinvointi koostuu työtehtävien mielekkyydestä, motivaatiosta, tavoitteista sekä omasta kehittämisestä. Ammatilliseen hyvinvointiin vaikuttaviin asioihin emme aina pysty välttämättä vaikuttamaan suoraan, mutta muutoksen voimme itse laittaa alulle. Kun koemme stressiä, on psyykinen hyvinvointimme vaarassa. Muisti voi heikentyä, luovuus ei saa tilaa ja oppiminen hidastuu. (Aurea 2015g.) Usein törmätään myös stressiin, joka on normaali toiminto, joka vaikuttaa meihin joka päivä. Stressi voi olla niin positiivista kuin negatiivista. Positiivinen stressi saa ihmisen aktivoitumaan, jolloin tarkkaavaisuus sekä suorituskyky nousee. Liian kuormittava ja pitkittynyt stressi on negatiivista. Tämä voi aiheuttaa vakaviakin oireita, sillä pitkittyessään negatiivinen stressi aiheuttaa uhkaa terveydellemme. Stressinhallintaa on siis kehitettävä jatkuvasti, sillä yksi stressipitoinen vuosi vastaa kuutta tavallista vuotta. Stressinhallinnan perustana on hyvä itsetuntemus. Kun tunnet itsesi, tiedät mitkä ovat itsellesi ne parhaimmat stressin ehkäisykeinot. Terveelliset elämäntavat, hyvä ajanhallinta sekä voimavarojen tasapaino auttaa hallitsemaan stressiä. On myös

tiedettävä mitkä ovat ne stressin purkukeinot, josta toimii sinulle. Liikunta, riittävä lepo, sosiaaliset kontaktit sekä harrastukset ovat hyviä keinoja purkaa stressiä. Jokaisen ihmisen stressin purkukeinot ovat kuitenkin yksilöllisiä. (Aurea 2015d.)

## 2.4 Muutosvalmius ja vuorovaikutustaidot

Muutos voi ilmetä aina joko uhkana, tai mahdollisuutena. Muutokset ympäröivät meitä päivittäin, siksi onkin hyvä nähdä ne mahdollisuuksina. (Aurea 2015h.) Muutosvalmius sekä muutoksen johtaminen on välttämätöntä itseohjautuvuudessa. Muutosvalmiudella tarkoitetaan kykyä sopeutua muutoksiin, osataan nähdä muutoksen yli sekä onnistutaan orientoitumaan muutokseen myönteisesti. Jokaisessa muutoksessa on haasteita, mutta niissä piilee myös mahdollisuuksia. Itseohjautuva henkilö osaa nähdä kyseisten haasteiden yli ja suhtautua muutokseen positiivisesti. (Haaranen 2015.) Ulkoiset paineet asettavat meille vaatimuksia ja meidän on sopeuduttava uuteen. Henkilökohtainen muutosvalmiutemme määrittää sen, millaisina muutokset nähdään ja miten sopeudutaan ulkoisiin paineisiin. Muutoksen hallintaa voi kehittää, se vaatii meiltä sisäistä halua sekä kykyä muuttua. (Aurea 2015h). Lisäksi myös vuorovaikutustaidoilla sekä hyvällä viestinnällä on mahdollista vaikuttaa omaan menestymiseensä hyvinkin nopeasti. Vuorovaikutus on alue, joka vaikuttaa meidän henkilökohtaiseen elämään sekä työelämässä menestymiseen ratkaisevasti. Hyvä viestijä ymmärtää erilaisuuden ja hän saakin asiansa helposti läpi. Lisäksi hän osaa tukea lähimmäisiä ja yhteisöään sekä edistämään omia tavoitteita suotuisasti, myöskin tunneälykkyyttä hyödyntäen. Heikot vuorovaikutustaidot taas tuottavat pettymyksiä ja sekaannuksia, jonka tähden voi monetkin tavoitteet jäädä saavuttamatta. (Haaranen 2015.) Huomiota kannattaa kiinnittää myös non-verbaalikaan, jota viestinnässämme on yli 60 %. Lisäksi myös kuuntelutaito on tärkeä tekijä. (Aurea 2015i.) Ihmisen omat tunteet ja elämäntilanne vaikuttavat paljon siihen, miten hän kokee erilaiset vuorovaikutustilanteet. Mitä voimakkaampia tunnereaktioita, sitä suurempi mahdollisuus on toisen henkilön nonverbaalisen viestinnän virhetulkintaan. On tärkeää osata erilaisten ilmeiden sekä eleiden keskimääräiset merkitykset, jotta virhetulkinnan mahdollisuus pienenee. Näitä merkityksiä ei kuitenkaan pidä soveltaa orjallisesti vaan havaintoja kontekstittomatta tarkastella. (Soisalo 2014, 82-93.)

## 2.5 Itseohjautuvuus työelämässä

Työelämän uudistuessa itseohjautuvuuden merkitys kasvaa entisestään ja työntekijöiltä odotetaan kykyä itsensä johtamiseen, antamatta siihen kuitenkaan työkaluja. Jatkuva muutos tapahtuu niin nopeasti, ettei ihmiset pysty johtamaan itseään parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kukaan ei tiedä mitä se on. (Savaspuro 2019, 14.) Varsinkin koronapandemian iskiessä vuonna 2020, kun siirryttiin valtaosin etätöihin, jolloin itseohjautuvuudesta tuli

keskeinen osa kaikkien arkea. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole taito, jonka kytkemme päälle silloin kun pitää vaan se täytyy opetella. Tämän lisäksi työelämää valtaava nuorempi sukupolvi ei enää arvosta hyvää palkkaa, vaan heitä motivoi hyvä yrityskulttuuri, työn merkittävyys, työyhteisön toimivuus, tasa-arvoinen kohtelu sekä joustavuus. (Savaspuro 2019, 40.) Uusi sukupolvi valtaa työelämän ja samalla rikkoutuu perinteinen byrokraattinen johtaminen ja itseohjautuvuudesta tulee olennainen osa arkeamme (Savaspuro 2019, 26).

Ollakseen itseohjautuva, on henkilöllä oltava kyky johtaa itseään. Työ sisältää nykypäivänä paljon vapautta, joka tuo meille valtaa, näiden lisäksi saamme lisää vastuuta, joka puolestaan asettaa meille lisää paineita. (Suoreijus.) Itseohjautuvuus puolestaan aiheuttaa organisaatiolle sekä johtajille aivan uudet haasteet. Vaikka uskomuksena on ollut, että johtamisen merkitys pienenee itseohjautuvuuden kasvaessa, on se täysin väärä kuvitelma. Itseohjautuvuus vaatii tukea ja hyvää organisointia kukoistaakseen. Organisaatiolla on oltava selkeät tavoitteet, joilla vältetään kaaos sekä työntekijöiden liiallinen kuormittavuus. Organisaatiolla on yhteinen visio, jota kohti mennään ja jokaisen on tärkeä ymmärtää, millä keinoin se saavutetaan. Lisäksi on myös tiedettävä, kuka on se, joka tekee päätöksen, kun ollaan eri mieltä asioista. Mikäli ei ole määriteltyä henkilöä tähän, asiat jäävät leijumaan ilmaan eivätkä ihmiset tiedä kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Lisäksi työntekijöillä on oltava luottamusta, joka on molemmin puolinen. Esimiehen on luotettava alaisiinsa, sillä luottamus on yleensä ansaittua eikä voi olettaa, että alaiset luottavat esimieheensä, ellei tämä luota heihin. On myös luotettava työyhteisön tukeen, joka luo turvallisen ympäristön epäonnistumisille. Epäonnistumiset ovat olennainen osa työtä ja kasvaakseen sekä oppiakseen, on osattava tuoda esille omat epävarmuudet sekä epäonnistumiset pelkäämättä joutuvansa silmätikuksi. Virheitä saa ja kuuluukin tehdä, mutta pelko siitä, että tekee virheitä ja epäonnistuu, passivoi ihmisiä, jolloin työn tehokkuus pienenee. (Savaspuro 2019, 48.) Työpaikoille onkin siis äärettömän tärkeää luoda ilmapiiri, jossa kynnys avun pyytämiseen on matala tai jopa täysin olematon. Joillekin itseohjautuvuus on helpompaa, kun toisille, joten vastuuta oman työn järjestämisestä ei voi kokonaan jättää työntekijän itsensä vastuulle. (Savaspuro 2019, 86.) Tämän takia luottamuksen rakentaminen organisaatiossa on tärkeää. Sen rakentaminen vie aikaa mutta myös sen rikkoontuminen tapahtuu hetkessä. Muutoksille on annettava aikaa ja silti on uskallettava ottaa riskejä ja luottaa siihen, että yrittäminen ja erehtyminen on tuottavampaa kuin yrittämättä jättäminen. Lisäksi organisaation keskeinen henkilökemia on avainasemassa. Työn ilmapiiri, avoimuus ja luottamus rakentavat kannattavan pohjan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Savaspuro 2019, 100.)

Sen lisäksi, että tuetaan yksilön itseohjautuvuutta, on pystyttävä tukemaan myös tiimin itseohjautuvuutta (Savaspuro 2019, 109). Itseohjautuvien ihmisten saatettua tehtävänsä

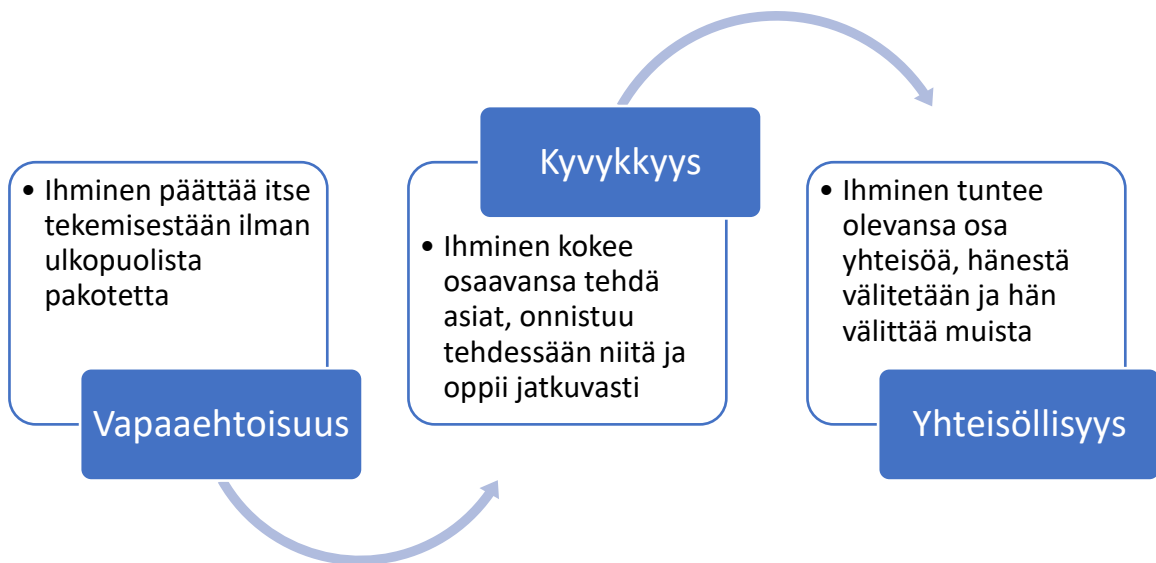
loppuun eivät he jää odottamaan uutta tehtävänantoa, vaan pohtivat itse mitä lähtevät seuraavaksi tekemään saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tässä tapauksessa esimiehen on luotettava alaisiinsa ja heidän päätöksentekokykyynsä. Tämä puolestaan vaatii sen, että yrityksen johto on määritellyt tarkasti yhteisen päämäärän, jota tavoitellaan. (Savaspuro 2019, 87.) Ihmisiä ei pysty käskemään itseohjautuvaksi, eikä myöskään olettamalla, että jokainen osaa ajatella itse omilla aivoillaan. Työntekijöitä ei voi jättää yksin asian kanssa, sillä kaikille itseohjautuvuus ei ole luontainen tapa vaan siihen on opittava. Organisaatiokulttuurin on onnistuakseen mahdollistettava työntekijöilleen itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan itseohjautuvuutta voidaan parantaa, kun keskitytään kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämiseen; omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Ihmisellä on oltava vapaus päättää omista tekemisistään ja hänen on myös pystyttävä tiedostamaan se, jolloin hänen motivaationsa kumpuaa hänestä itsestään eikä ulkopuolisista pakotteista. Hänen on myös koettava osaavansa työnsä ja selviävänsä haasteista saaden jotain aikaiseksikin. Samalla täytyy tuntea olevansa merkityksellinen ja arvokas. Tällöin myös itse arvostetaan muita ja nähdään heidät merkityksellisinä. (Savaspuro 2019, 51.) Työelämän nopea muutos vaatii joustavuutta sekä jatkuvaa uudistumista. Ihmisten oletetaan olevan saavutettavissa ympäri vuorokauden niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin sekä kykenevän tekemään useampaa asiaa samanaikaisesti, kuitenkin unohtaen palautumisen tärkeyden. Palautuminen on hyvinvoinnin kannalta tärkeintä, sillä jatkuvan kiireen ohessa saatetaan unohtaa helposti se, mikä meille itsellemme on merkityksellistä elämässä. Oman elämän ohjaaminen koetaan haasteelliseksi ja aletaan luomaan itsellemme epärealistisia odotuksia ja vaatimaan itseltämme liikoja. Ainainen kiireen tunne ja työelämän nopea muutos asettavat niin suuria paineita, että työstä palautuminen on vaikeampaa kuin ennen. Yhä nuoremmat kokevat liiallisten paineiden tuovan psyykkisiä oireita, unettomuutta ärtyneisyyttä sekä jännittyneisyyttä. Lisäksi myös keskittyneisyys- ja muistiongelmät ovat lisääntyneet. Kuitenkaan pelkästään työ ei tätä aiheuta, vaan taustalla on muitakin tekijöitä. Onkin siis hyvä keskittyä itseensä ja siihen, miten itse voi vaikuttaa näihin tekijöihin. (Rossi 2021.) Työelämässä asioiden priorisointi on erityisen tärkeää, tällöin työt pysyvät aikataulussa ja aikaa jää tärkeillekin asioille. Lisäksi päätöksenteko nopeutuu, kun olet jatkuvasti perillä tekemisistäsi. Tällöin välttytään myös mahdollisilta ylikuormittumisilta. (Suoreijus.)

## 2.6 Itseohjautuvuuden kehittäminen

Itseohjautuvaksi ei kehitytä kirjoja lukemalla vaan tekojen kautta. Itseohjautuvuus kehittyy yksilön työskennellessään itsensä kanssa pitkäjänteisesti sekä kärsivällisesti. Sitä kehittäessä on systemaattisesti harjaannutettava kehoa, mieltä, tunteita sekä arvoja. (Sydänmaanlakka 2006, 273.) Itseohjautuvuus itsessään on vaativaa, eikä se tule keneltäkään

luonnostaan, vaikka ajatellaankin, että kaikissa meissä on kytkin, jolla sen kytkemme päälle. Itseohjautuvuus vaatii henkilöltä hyvää itsetuntemusta ja itseensä luottamista. On oltava oma-aloitteinen, kyettävä päätöksentekoon, priorisoida työnsä sekä kykyä kantaa vastuuta omasta tekemisestään. Mikäli näitä edellä mainittuja piirteitä ei hallitse, on edessä ongelmia, sillä itseohjautuvuuden puuttuminen saattaa pahimmillaan aiheuttaa meille uupumista, työyhteisön ilmapiirin huonontumista, stressiä sekä epävarmuutta. (Savaspuro 2019, 41.)

Itseohjautuvuuden tunnetuin teoria, joka käsittelee itseohjautuvuuden näkemyksiä sekä terminologiaa on Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämä itseohjautuvuusteoria (Akola 2020, 65). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat perusta ihmisen hyvinvoinnille. Nämä perustarpeet ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, kuviossa 3 on avattu mitä itseohjautuvuusteorian perustarpeet pitää sisällään. (Martela 2014.)

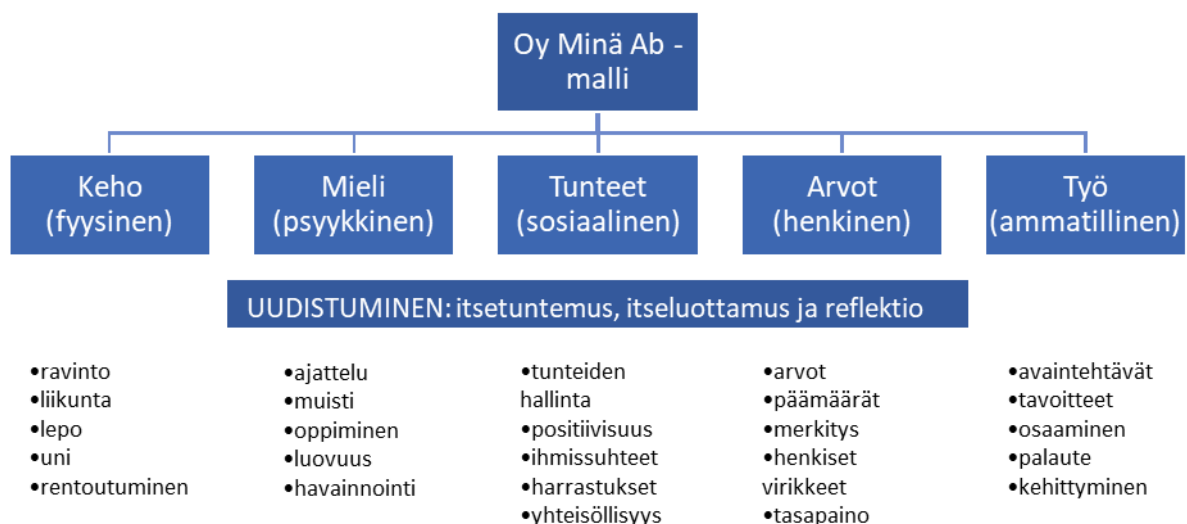


Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian perustarpeet (Martela 2014)

Jotta voitaisiin kehittää itseohjautuvuutta, on opittava motivoimaan itseään sekä pidettävällä positiivista asennetta, nämä ovat avainasemassaoman jaksamisen kannalta. Lisäksi myös kontaktit, joiden avulla opimme ja kehitymme lisää ovat olennainen osa meidän osaamistamme, joka auttavat meitä kasvamaan henkilökohtaisesti. Kun oma osaamisemme on hyvällä mallilla, näkyy se konkreettisesti toiminnan kautta, jonne osaaminen saadaan siirrettyä. Sen sijaan että tiedämme miten tehdä, on osattava tehdä se. (Sydänmaanlakka 2006, 86–87.) Kun oma sisäinen palo työtä kohtaan katoaa, aletaan kokemaan oma työ

vastenmielisenä sekä raskaana. Tämän takia onkin oltava motivoitunut työhönsä, on koettava oma työ merkitykselliseksi, johon olemme myös sitoutuneita, tällöin työ on mielekästä. On tärkeä ymmärtää, että sillä mitä teemme ei ole merkitystä, vaan sillä, miten me sen teemme. (Sydänmaanlakka 2006, 237.)

Itseohjautuvuudessa suurena haasteena on ihmisen oma mukavuusalue. Ihmisillä on taipumus pysytellä tutussa ja turvallisessa, joka puolestaan estää heitä kehittymästä. On tarpeellista joskus astua mukavuusalueen ulkopuolelle, niin sanotulle ”paniikkialueelle” jossa eteen tulee koviakin haasteita. On opittava oppimaan epäonnistumisista, sen sijaan että pelättäisiin niitä, tosin välillä voi epäonnistuminenkin tehdä ihan hyvää. Tällöin ei enää uskotella muille tai itsellensä olevan täydellisiä ja osataan nähdä epäonnistumiset kehittymisen mahdollisuutena. Kun poiketaan epämukavuusalueellamme tarpeeksi usein, huomataan sen laajentuneen, joka on merkki henkilökohtaisesta kasvusta. Tällöin samankaltaiset tehtävät eivät ole enää tulevaisuudessa niin epämukavia. (Sydänmaanlakka 2006, 78.) Lisäksi myös oman työnsä priorisointi on tärkeä osa itseohjautuvuutta. On osattava arvioida, miten paljon jonkun tehtävän hoitamiseen menee aikaa ja päättää vasta silloin ottaako tämän hoitaakseen sen sijaan että sanoisi heti kyllä kaikkeen. (Savaspuro 2019, 90.) Itseohjautuvuuden kehittämisessä Voidaan hyödyntää Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen, Oy Minä Ab -mallia. Kun on kyse itsensä johtamisesta, voidaan puhua itsestään yrityksenä, jonka toimitusjohtajia olemme. Oy Minä Ab -malli pilkkoo meidän yrityksemme osiin, joilla avataan yrityksemme eri toiminnat, joita meidän pitäisi osata johtaa. Oy Minä Ab -malli on avattu kuviossa 4. (Sydänmaanlakka 2006, 30.)



Kuvio 4. Oy Minä Ab organisaatiokaavio (Sydänmaalakka 2006, 29)



Itseään voi katsoa myös ikään kuin osakeyhtiönä, Minä Työelämässä Oy, jonka toimitusjohtaja itse olet. Jokaisella toimivalla organisaatiolla on olemassa visio, joten itseohjautuvuuden kannalta on hyvä asettaa myös itselleen visio: mitä minä haluan olla? Millaisena ihmisenä haluat itsesi nähdä nyt ja tulevaisuudessa? Vision lisäksi on määriteltävä itselleen arvot: mikä minulle on tärkeää? Mitkä ovat ne periaatteet, joista pidän kiinni? Miten minulle tärkeät arvot näkyvät minun arjessani ja kuinka muutan ne käyttöarvokseni. Kun itseään katsoo yrityksenä, Oy Minä Ab:nä, on helpompi sisäistää kuinka perinteiset johtamisen avaintekijät vaikuttavat myös itseensä. Toimitusjohtajana vastaat siitä, että arvioit ja kehität itseäsi jatkuvasti. (Ristikangas 2021.)

### 3 Modernien johtamistapojen peruseriaatteen

#### 3.1 Valmentava johtamisen peruseriaatteen

Valmentava johtaminen on lisääntynyt viime aikoina runsaasti ja se on äärimmäisen ajan-kohtainen teema, sillä suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja nuoremmat sukupolvet ovat ottamassa yhä näkyvämpää roolia työelämässä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9). Nuorempi sukupolvi kyseenalaistaa vanhat perinteiset hierarkiat samalla uskoen tasa-arvoon. Työssä heille tärkeintä on työn mielekkyys, arvostus, jatkuva kehittyminen, työyhteisön toimivuus, työssä viihtyvyys sekä esimiehen aito kiinnostus alaisiaan kohtaan. Työtä tehdään elämistä varten, eikä eletä tehdäkseen työtä. Työ ei myöskään saa olla kuormittavaa sillä se on vain väline oman itsensä tyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 17.) Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista yhteistoimintaa. Jokaisen työntekijän potentiaali on organisaation käytössä, ja ne tukevat toinen toisiaan samalla voimaannuttaen yksilöä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 4.) Valmentavassa johtajuudessa fokus on hetkessä, toisessa, erilaisuudessa, luottamuksessa sekä yhdessä tekemisessä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43).

Valmentava johtamiskulttuuri saadaan aikaiseksi korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Työyhteisö innostetaan ja sitoutetaan yhdessä tekemiseen ja nämä näkyvät myös työyhteisössä. Valmentavaan johtamiskulttuuriin pääseminen edellyttää huomion kiinnittämistä ainakin kolmeen osa-alueeseen: toimintatavat ja arvostus, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Valmentavan johtamiskulttuurin aikaansaaminen vaatii pohjimmiltaan luottamusta. Johtaja osaa hyödyntää sekä yksilöiden että yhteisöjen täyden potentiaalin. Kun vuorovaikutus pohjautuu luottamukseen, lisääntyy innostus oppimiseen ja kehittymiseen. Yksilöt ovat parhaimmillaan silloin, kun hän voi luottaa työyhteisöön, ja siihen ettei häntä tyrmitä tai ammuta alas. Yksilö tietää, että hän voi tarvittaessa turvautua työyhteisöönsä. Virheitä ja moitteita ei pelätä, vaan ne uskalletaan tuoda esiin niiden ilmentyessä, jotta ne voidaan käsitellä yhdessä työyhteisön kanssa samalla oppien niistä. Luovuus ja spontaanisuus tarvitsee tilanteita, jossa voi myös mokailla. Yksilön saatuaan rakentavaa palautetta, lisääntyy hänen mahdollisuutensa kasvaa. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää kehittämismyönteistä sekä systemaattista työskentelyä jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266–268). Johtamiskulttuurissa johtajat ja työntekijät ikään kuin vaihtavat paikkaa organisaatorakenteessa. Rakenteen yläpäässä ovat työntekijät, jotka ovat oman työnsä asiantuntijoita ja joilla on mahdollisuudet vaikuttaa sekä kehittää toimintaa. Esimies puolestaan toimii työntekijöiden alapuolella, luottaen henkilöstönsä osaamiseen ja tarjoten heille valmennusta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 271.)

Valmentavassa johtamisessa tavoitteena on edistää ja saavuttaa yhdessä organisaation yhteiset tavoitteet. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut. Hän auttaa henkilöstöään kehittymään, kannustaa sekä aktivoi heitä. Lisäksi valmentavassa johtajuudessa korostuu itseohjautuvuus sekä vastuunotto, näiden tueksi esimies auttaa alaisiaan katsomaan asioita eri näkökulmista ja tarvittaessa miettimään niitä jopa paremmasta näkökulmasta. Valmentava johtaja huolehtii myös siitä, että tavoitteet ovat selkeät koko organisaatiolle, tiedonkulku on avointa, tiimissä kehitetään yhteistyötä sekä uusia oivalluksia otetaan käyttöön sen sijaan, että palattaisiin vanhoihin toimintatapoihin. Lisäksi valmentavalla johtamisella pystytään myös lisäämään yksilöiden itseohjautuvuutta. (Virolainen 2021.) Valmentavalla johtamisella luodaan organisaatiokulttuuri, jossa yksilön sekä ryhmän luovuutta ja potentiaalia tuetaan. Kulttuuri on oppimismyönteistä, jota tukee avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus. Organisaatiossa luotetaan toisiinsa, osaamista jaetaan keskenään eikä pelätä tyrmäystä tai sitä, että ideat ammutaan alas, mikäli niitä ei todeta toimiviksi. Luotetaan omaan tekemiseen ja tiedetään, että työyhteisön tuki on lähellä sekä tarvittaessa myös käytettävissä. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa ei anneta tilaa halveksunnalle eikä mitätöinnille, muutoin ajan myötä ihmiset alkavat myös suhtautumaan itseensä väheksyeni. Lisäksi uusia asioita ei tehdä sillä pelätään virheen mahdollisuutta sekä negatiivista palautetta sekä moitteita. Virheitä saa – ja pitääkin tehdä. Ihmisten kuuluu kokeilla ja oppia erehdyksen kautta. Annettavan palautteen on oltava rakentavaa, joka mahdollistaa henkilölle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. Valmentavan johtamiskulttuuri saavutetaan yhdessä tekemällä. Yksilösuoritukset tuovat toki panoksensa työyhteisöön, mutta toimintatapoihin sekä toisten arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen laadun syventämiseen keskittymällä luodaan valmentava organisaatiokulttuuri. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266–267.) Lisäksi on panostettava vuorovaikutussuhteisiin, sillä syventämällä vuorovaikutussuhteiden laatua saadaan aikaiseksi työilmapiiri, jossa uskalletaan erehtyä. Myös tuen sekä avun pyytäminen tulee osaksi arkea, sillä henkilöstö tietää, ettei kaikesta tarvitse selviytyä yksin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 275.) Valmentava johtaja hallitsee vuorovaikutuksen, osaa johtaa prosesseja sekä keskustelua. Hän rakentaa luottamusta, luo kontakteja, kuuntelee, osaa kysyä juuri oikeita kysymyksiä ongelmatilanteissa, keskusteleee alaistensa kanssa dialogissa, haastaa alaisensa, on tietoisesti läsnä ja omaa hyvän tilanneälyn. Johtaja luo alaisilleen onnistumisen tunnetilan, edistää sitoutumista, kohottaa motivaatiota sekä itsetuntemusta. (Virolainen 2021.) Valmentava johtaja myös panostaa osaamisen sekä ammatillisuuden tietoiseen kehittämiseen. Tulevaisuudessa ei menestytä tämän hetkisen asiantuntijuuden voimin, joten yksilöitä ja ryhmiä on kannustettava kehittymään jatkuvasti. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273.)

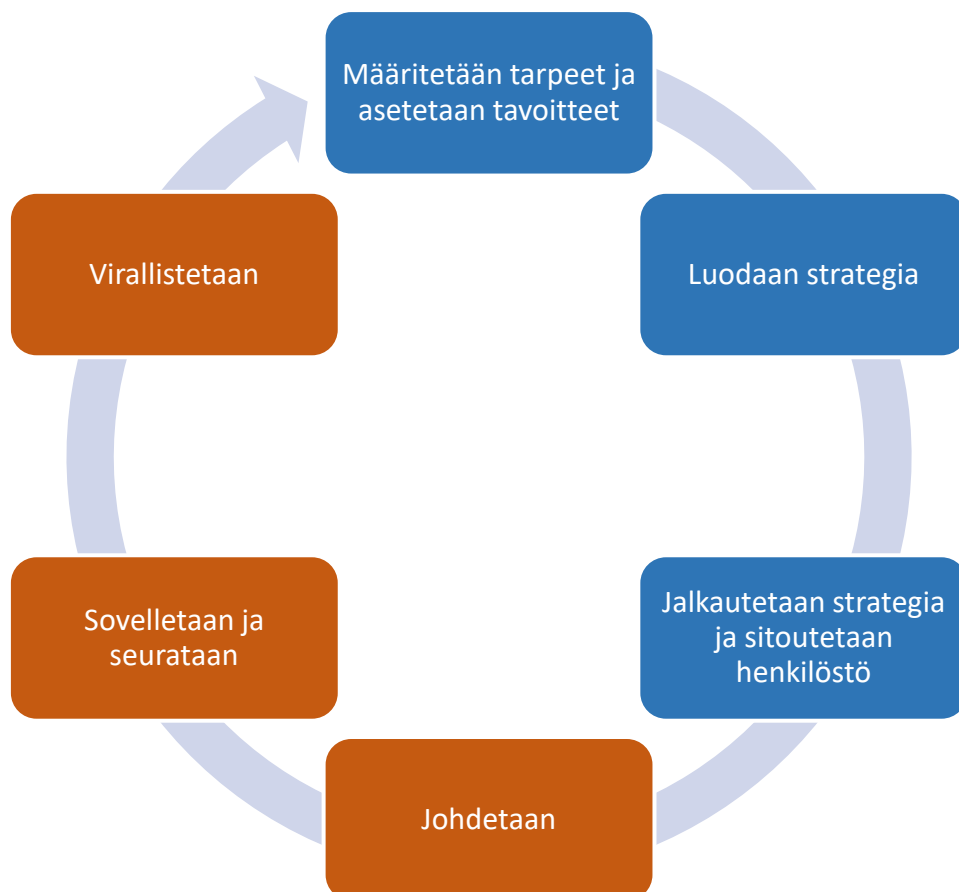
### 3.2 Lean-johtamisen peruseriaatteet

Lean lyhenne tulee sanoista Lean Production, kyseinen käsite lanseerattiin Yhdysvalloissa vuonna 1990 kirjassa ”The Machine that Changed the World”. Käsitettä kuitenkin käytetään yhä harvemmin, sillä Lean soveltuu myös muuallekin kuin tuotantoteollisuudelle. Leania voidaan kuvailla suomeksi myös nopeaksi tai resurssitehokkaaksi menetelmäksi, sillä Leanilla pyritään kohti lyhyempiä prosessin läpimeno aikoja sekä korkeampaa tuottavuutta. Lean ei ole kertaluontainen menetelmä, vaan toiminnon laajamittainen ja pysyvämpi muutos. Lähestymistapa pyrkii eliminoimaan hukkan joka muodossa, eli toiminnan, joka ei tuo arvoa yritykselle. Hukka jaetaan kahdeksaan eri lähteeseen, joista johtajuuden näkökulmasta pahin on osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen. (Petersson ym. 2018, 31–32.) Lean-johtamisella voidaan saavuttaa tuloksia lyhyessäkin ajassa ilman investointeja (Petersson ym. 2018, 26).

Leanin peruseriaatteella tarkoitetaan tapaa ajatella, ja kyseisen tavan täytyy olla linjassa organisaation arvojen kanssa. Peruseriaatteilla ei kerrota suoranaisesti, miten jokin asia ratkaistaan, vaan sillä annetaan suuntaviivoja siihen mikä olisi hyvä tapa mitä kautta asiaa kannattaisi lähteä ratkaisemaan. Lean periaatteet jaetaan kahteen, Jidoka ja Just-in-Time (JIT). Periaatteet ovat sovellettavissa hyvin erilaisilla toimialoilla. Jidokan avulla varmistetaan, että asiat tehdään oikein ja Just-in-Timen avulla luodaan tehokas virtaus, lyhyet läpimenoajat sekä korkean toimitusvarmuus. Lean-periaatteet muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden olematta riippuvaisia toisistaan. Periaatteet auttavat meitä valitsemaan oikean työtavan oikeaan tarpeeseen olemassa olevin edellytyksin. (Petersson ym. 2018, 38–39.) Onnistuneesti johdetut Lean-periaatteet vaikuttavat positiivisesti työssä viihtyvyyteen, työn laatuun, tuottavuuteen, joustavuuteen sekä kustannuksiin. Lisäksi voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa säännönmukaisesti yhä merkityksellisimpiä niin sanottuja pehmeitä tuloksia, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, keskinäistä luottamusta organisaatiossa sekä parempaa yhteistyötä, sitoutumista, osaamisen kehittymistä sekä turvallisuuden tunnetta. Samalla vähenee stressi sekä turhautuminen omaan työhönsä. (Petersson ym. 2018, 23.)

Johtajuuden näkökulmasta yrityksen arvot ovat tärkeä lähtökohta kaikelle toiminnalle. Niillä asetetaan vaatimus tietynlaisille toiminnoille ja käyttäytymiselle, joiden avulla luodaan yrityskulttuuri. Arvot usein syntyvätkin yrityksen historian sekä kokemuksen perustella. Arvojen muotoilu on aikaa vievä prosessi, mutta Leanilla pyritään ohjaamaan organisaatiota yhteiseltä arvopohjalta, täten arvojen määrittely on ratkaisevassa asemassa onnistuneen Lean strategian kannalta. Arvojen määrittelyn jälkeen on tärkeää jalkauttaa ne osaksi organisaatiota, jotta ne eivät olisi vain tyhjiä sanoja henkilöstölle. (Petersson ym. 2018, 36.)

Toiminnon kehittämiseksi tarvitaan strategia, joka muodostaa pohjan toimintojen kehittämiseksi. Strategiana voidaan ajatella myös pyrkimystä kohti Leania. Valitessaan Leanin osaksi strategiaan voi yritys saada aikaan merkittäviäkin tuloksia sen suurempia investointeja. Kun pyritään kohti Leania kehitetään toimintoja muuttamalla asenteita sekä työtapoja, joiden avulla saavutetaan parempia tuloksia jo olemassa olevilla resursseilla, ei niitä lisäämällä. Menestyksellä Lean-strategia edellyttää arvojen sekä Lean-periaatteiden yhdenmukaisuuden läpi organisaation. Arvoilla viestitään organisaation tapaa suhtautua sidosryhmiinsä ja Lean-periaatteella tarjotaan perusajattelumalli toiminnan kehittämiseksi ja sidosryhmien tyytyväisyyden kasvattamiseen mahdollisimman pienillä resursseilla. (Petersson ym. 2018, 20–21.) Lean-strategiaa lähdetään laatimaan sidosryhmistä ja heidän vaatimuksensa muokataan organisaation omiksi vaatimuksiksi sekä tarpeiksi. Strategian valmistuttua on tärkeää jalkauttaa se organisaatioon ja sitouttaa henkilöstö siihen. Sitouttaminen voi viedä aikaa, mutta on suuressa merkityksessä onnistumisen kannalta. Kuvio 5 esittää prosessin, jonka läpi strategia kulkee. (Petersson ym. 2018, 28.)



Kuvio 5. Prosessi, jonka läpi strategia kulkee (Petersson ym. 2018, 28)

Strategian toteutusta seurataan ja sen tuloksia analysoidaan, jotta mahdollisten ongelmien juurisyyt selvitetään nopeasti. Kun syyt saadaan selville, valmennetaan organisaatiota

toiminnan kehittämisessä, jonka jälkeen tulokset analysoidaan uudelleen ja toistetaan niin kauan, kunnes tavoitteet on saavutettu. Edellisessä kuviossa näkyvät oranssit kohdat toistetaan siis niin usein, kunnes tavoitteet on saavutettu. (Petersson ym. 2018, 29.)

Menestynyt Lean-johtaja perustaa johtamisensa kysymyksiin, ei käskyihin. Työntekijät osallistetaan ja heitä kannustetaan itseohjautuvammiksi. Toiminnan kehittämistä ohjataan kysymyksin ja oman henkilöstön havaintoihin. (Petersson ym. 2018, 97.) Lean-johtajan tärkeimmät tehtävät ovatkin siis sekä oman henkilöstön osaamisen kehittäminen että ihmisten johtamiseen liittyvien työtapojen kehittäminen. Johtajaa voidaan siis pitää myös opettajana. Lean-johtamisessa esiintyy paljon samoja piirteitä kuin valmentavassa johtamisessa, jotta henkilöstön kasvua ja osaamista kehitetään, on opetettava henkilöstö itse löytämään vastaukset sen sijaan että heille kerrotaan oikea vastaus ongelmaan, vaikka se tiedettäisiinkin. Vaikka vastauksen kertomalla saadaan aikaiseksi nopeaa edistymistä, saavutetaan pitkäaikainen menestys vain valmentamalla henkilöstöä itse soveltamaan olemassa olevia periaatteita löytääkseen niihin parannuksia. (Petersson ym. 2018, 100.) Organisaation valmentamista ei pidä myöskään sekoittaa kouluttamiseen, sillä valmentamassa puhutaan sekä teorian että käytännön yhdistämisestä (Petersson ym. 2018, 102). Lean-johtajalla on selkeä tavoite, jolla hän vahvistaa organisaatiossa yksittäisen henkilön roolia. Näin ollen saadaan ihmiset ottamaan vastaan heille tarkoitetut roolit, jolloin hänelle syntyy vastuu roolistaan. Organisaatiossa työskentelevillä on paljon hyvää tietoa ja näiden esiin houkuttelemiseksi tarvitaan oikeaa asennoitumista sekä oikeanlaisia työtapoja. Henkilöstön osallistaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen kasvattaa sitoutumista, lisää työssä viihtyvyyttä sekä johtamista kohti pysyviä työskentelytapoja. Johtajalla on tärkeintä ymmärtää se, että organisaatiossa työskentelevillä on paras tietämys siitä, miten työtä tehdään oikein. Samalla saadaan valmennettua työntekijät näkemään hukan lähteitä laajemmalla rintamalla ja heidän vaikuttamismahdollisuuksillansa saadaan aikaan sitoutuneisuutta ongelmien ratkaisuun. Lean-johtaja tehostaa johtamistaan antamalla henkilöstölle lisää valtuuksia sekä vastuuta. Kun henkilöstöllä on nämä valtuudet, he parantavat toiminnon osia itse sen sijaan että syyttelisivät esimiestä toimittomuudesta. Mikäli on kyse ongelmasta, jonka ratkaisuun henkilöstön valtuudet eivät riitä, tulee johtaja tukemaan ja valmentamaan sen ratkaisemisessa. Leaniin johtamisen onnistumisen tärkeimpiä ominaisuuksia on vakiinnuttaa työntekijävetoinen jatkuva parantaminen, jolla pyritään vähentämään hukkaa pienin sekä hallituin askelin. Jatkuvassa parantamisessa työntekijöille on luotu edellytykset itse huomata sekä ratkaista poikkeamia. Tällöin kasvatetaan myös henkilöstön motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. (Petersson ym. 2018, 107-108.)

Lean-johtamismenetelmässä on neljä perusperiaatetta, joilla pyritään kohti onnistunutta Leania. Periaatteista koostuu tiivistelmä, jonka sanotaan olevan tiivistelmä toivotusta

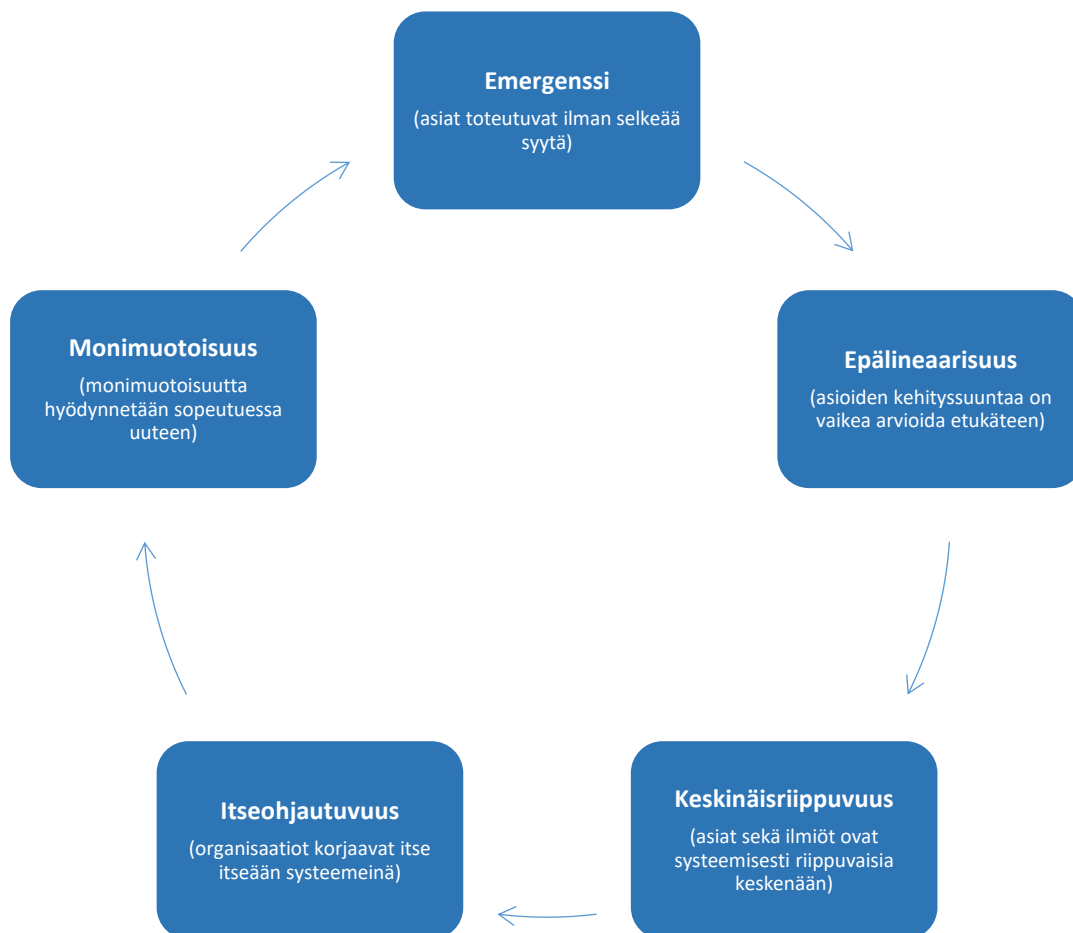
johtajuudesta. Näitä periaatteita ovat valmenna, seuraa työtapoja, tue sekä haasta. Valmentamalla henkilöstöä lisätään oman henkilöstön ymmärrystä toiminnan kehittämiseen teorian sekä käytännön esimerkkien kautta. Näin ollen oma henkilöstö kehittyy ja esimiehen ihmisten johtamiseen liittyvät työtavat kehittyvät. Seuraamalla työtapoja luodaan avoin ja positiivinen työilmapiiri, jolla madalletaan henkilöstön kynnyksen virheiden esilletuontiin. Työskentelyä seurataan arjessa ja puutteellisiin työtapoihin puututaan, ei henkilöstöön. Tukeamalla johtaja ohjaa työntekijöitä itse löytämään ratkaisun ongelmaansa kysymällä heiltä kysymyksiä. Tällöin ihmiset tulevat itsenäisemmiksi tavallisissa työtehtävissä sekä toiminnan kehittämisessä. Kun alaisia haastetaan, asetetaan heille korkeampia tavoitteita silloin, kun olemassa olevat tavoitteet on saavutettu. Lisäksi sovelletaan olemassa olevia periaatteita. Haastamalla henkilöstöä havaitaan uusia poikkeamia helpommin. Poikkeamien ilmentyessä toimintoja voidaan lähteä parantamaan. Haastaessa myös henkilöstöä sparrataan, jotta heidän suoritustaso ei laske haasteiden puuttuessa. (Petersson ym. 2018, 109-114.)

### 3.3 Kompleksisuuden johtamisen peruseriaatteen

Kompleksisuus käsitteenä on helppo ymmärtää, mutta hankala hallita (Juutti & Luoma 2029, 114). Kompleksisuudelle ei ole yhtä selkeää merkitystä tai määritelmää (Tepa-termipankki 2021). Kompleksisuusajattelussa maailma nähdään yhtenä kokonaisuutena, jossa kaikki eri toiminnot, ilmiöt sekä asiat ovat kietoutuneina toisiinsa, eikä niitä voi tarkastella muutoin, kun pilkkomalla ne osiin, kun niitä halutaan tarkastella (Vartiainen & Raisio 2020, 36). Kompleksisuus juontuu latinankielisestä sanasta plexus, joka tarkoittaa yhteen kietoutunutta. Asioiden yhteenkuuluminen luo systeemin, joka tarkoittaa lähes mitä tahansa toiminto- tai toimintakokonaisuutta. Systeemit ovat päällekkäisiä, sisäkkäisiä ja yhtäaikaista, jonka tähden rajanveto kunkin systeemin alkamiseen ja päättymiseen on mahdollista, mutta usein epämääräistä ja tarpeetonta. Kompleksisuusajattelussa on siis nähtävä organisaatio systeeminä. (Juutti & Luoma 2029, 114.) Kompleksisuuteen liittyy kyky ymmärtää kaaos ja uudet ongelmat. Kompleksisuusjohtaminen on joustavaa, vuorovaikutteista sekä sosiaalisempaa rakenteeltaan, jonka avulla vastataan uusiin muuttuviin olosuhteisiin. (Balci & Baltaci 2017, 10.) Kompleksisuusteorian tavoitteena on yhdistää hallintojohtajuuden, mukautuvan johtajuuden sekä toimintakeskeisen johtajuuden eri roolit, jolla saadaan aikaiseksi kompleksisen järjestelmän ja byrokratian välinen vuorovaikutus. Kompleksisuuden johtaminen edustaa vuorovaikutteista ja dynaamista prosessia, joka keskittyy mukautuviin seurauksiin kuten kykyyn vastata nopeasti muuttuviin organisaatioon vaikuttaviin muutoksiin, jotka organisaatiossa on otettu käyttöön. (Balci & Baltaci 2017, 14.)

Kompleksisuusajattelussa pyritään ymmärtämään ennakoimattomuutta sekä yllätyksiä, sen sijaan että ajateltaisiin järjestelmiä kokonaisuuksina ja etsittäisiin yleispäteviä ja

tasapainoisia periaatteita (Vartiainen & Raisio 2020, 18). Kompleksisuusajattelu on monien eri teoreettisten näkökulmien yhdistämistä. Perusteena on oletamus siitä, että ihmisten sekä organisaatioiden vuorovaikutuksissa on mahdollisuus emergenssiin, yllättävään sekä vaikeasti ennakoitavaan kehitykseen. Organisaatio nähdään vuorovaikutussuhteista koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka muuttuu jatkuvasti. Organisaation tasapainon häilyminen ei siis ole välttämättä korjattavissa oleva asia. (Vartiainen & Raisio 2020, 33-34.) Kompleksinen johtajuusajattelu pohjautuu siis emegrenssiin, eli asiat toteutuvat tietyistä osatekijöistä ilman selkeää syytä. Lisäksi kompleksisuutta varjostaa lineaarisuus, jonka takia asioiden kehityssuunnan arviointi ennakkoon on vaikeaa. Lisäksi asiat ovat systemaattisesti riippuvaisia toisistaan, eli keskinäisriippuvaisia. Kompleksisen johtajuusajattelun lähtökohdat on kuvattu tarkemmin kuviossa 6. (Kuusisto-Ek 2020.)



Kuvio 6. Kompleksisen johtajuusajattelun lähtökohdat (Kuusisto-Ek 2020)

Emergenssillä kuvataan äkillistä ja arvaamatonta muutosta. Emergenssin ei vaadi ulkoisia tekijöitä vaan se voi tapahtua kompleksisien ongelman dynaamisuudesta johtuen, jolloin ongelman ratkaisu tuottaa monia pienempiä muutoksia, joihin ei olla varauduttu. Nämä muutokset eivät ole ennustettavissa. Kompleksisuusajattelussa onkin siis tärkeintä osata



erottaa monimutkaiset ongelmat kompleksisista ongelmista, eli pirullisista ongelmista, sillä kompleksisuusteoriassa nämä ovat kaksi täysin toisistaan eroavaa käsitettä. Ongelma on monimutkainen, jos kaikki se osat ovat määriteltävissä, vaikka niitä olisi valtava määrä. Pirullista ongelmaa ei pystytä ennakoimaan, sillä sen osat ovat dynaamisia ja muuttuvia. Pirullinen ongelma sisältää lukemattomia elementtejä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Näiden vuorovaikutus on tosin epälineaarista, joten pienillä muutoksilla voi olla suuriakin seurauksia. Ratkaisuja on mahdoton ennakoida tai ennalta määritellä. Kompleksinen ajattelu kehittää kokonaan uusia ratkaisuja elementtien kehittyessä yhdessä yhdistäen menneisyyden sekä nykyhetken. Pirullisten ongelmien ratkaisut kehittävät toimintaa siten, että paluu vanhaan ei ole mahdollista. Niiden ratkaiseminen on hidasta sekä työlästä ja se saattaa tuntua turhautavalta. (Brown, 3-4; Vartiainen & Raisio 2020, 59.)

Johtamisen ajattelutavan hitaan muutoksen seurauksena on viime vuosina noussut esiin johtamisen kompleksisuus, kaaos sekä ongelmien pirullisuus. Kompleksisuuden taustalla piilee ajatustavan muutos, jonka mukaan päätöksentekoon ei riitä enää pelkästään lineaarinen syy-seuraussuhde ajattelutapa. Asioiden ratkaisuun vaikuttaa samalla tavalla monet eri asiat, joiden yhteisvaikutusta on vaikea arvioida. Tulevaisuudessa korostuu yhä enemmän kompleksisuuden sekä systeemisyyden periaatteiden tunteminen. Johtajan on ymmärrettävä, että aina ei löydy yhtä selkeää vastausta päätöksentekotilanteessa, vaan johtaja omaa hyvän kuuntelukyvyn, osaa käydä rakentavaa dialogia ja lisäksi hän haluaa etsiä uusia näkökulmia asioihin. (Kuusisto-Ek 2020.) Kompleksisuutta ei siis pidä ajatella monimutkaisuutena. Kompleksisen organisaation toiminta koostuu lukuisista systeemeistä, jotka ovat kytköksissä toinen toisiinsa. Muutos systeemien sisällä on jatkuvaa ja sillä on vaikutus kaikkiin muihin systeemeihin. Systeemit vastaanottavat energiavirtoja, jotka ovat resurssit, materiaalit sekä tieto. Näiden avulla systeemit organisoituvat jatkuvasti uudelleen yhä tehokkaammiksi. Ilman energiavirtoja systeemien toiminta taantuu. (Juutti & Luoma 2029, 115.) Kompleksisuudella voidaan myös kuvata eri asioita kontekstista sekä tieteenalasta riippuen. Sillä myös kuvataan tilaa, jonka kulku ei ole ennalta määriteltävissä, muttei myöskään täysin satunnainen. Kompleksisuus ilmenee järjestelmän dynaamisuuksien sekä eri osien välisten vuorovaikutusten seurauksena ja sillä on kyky muuttua sekä sopeutua järjestelmän sisäisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. (Tepa-termipankki 2021.)

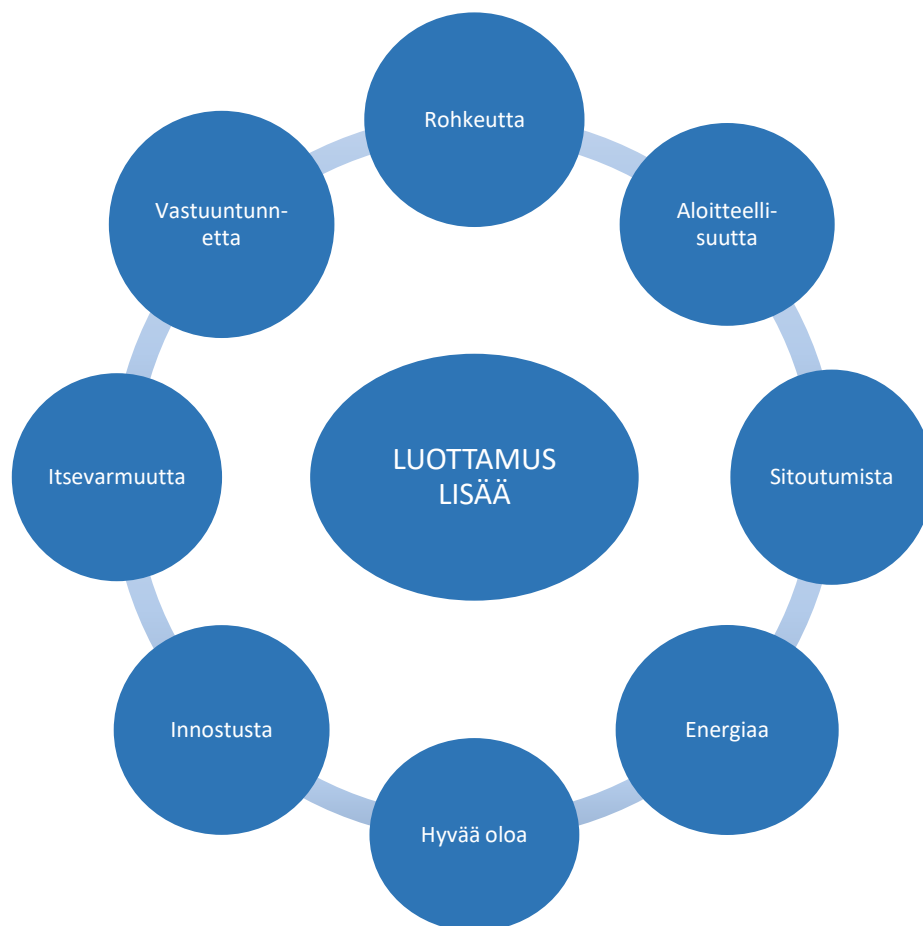
## 4 Modernit johtamismenetelmät käytännössä

### 4.1 Valmentava johtaminen käytännössä

Valmentava johtaja on ennen kaikkea tietoisesti läsnä arjessa. Esimiehen on osattava pysähtyä hetkeen, ja kun sen tekee spontaanisti päästään syvälle valmentavan johtamisen ytimeen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 59.) Valmentava johtaja osaa luoda työyhteisössä olosuhteet yhdessä oppimiselle. Organisaatio siirtyy kriittisyydestä kohti arvioivaa kulttuuria, ei arvostelemaan. Valmentavan johtajan suurin rooli on vaikuttaa ihmisiin ja tulla myös itse vaikutetuksi. Tulevaisuuden menestystekijät luodaan omaperäisellä ajattelutavalla ja rohkeudella kokeilla uusia asioita, pelkäämättä epäonnistumisia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 14.) Valmentava johtaja haluaa saada alaisensa onnistumaan ja hän antaa alaisensa toteuttaa itseään vapaasti sekä tukee heitä kasvamaan ja oppimaan lisää. Täten syntyy positiivinen kierre organisaatiossa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 103.) Johtajan tärkein tavoite on auttaa alaisiaan kehittymään sekä kasvamaan. Hän on läsnä arjessa ja antaa alaisilleen jatkuvaa sekä välitöntä rakentavaa palautetta. Johtaja toimii valmentajana, joka puskee alaisiaan kohti parasta mahdollista lopputulosta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23.) Työntekijät tarvitsevat palautetta suorituksestaan ja mitä enemmän esimies huomioi alaisensa suoritukset, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat. Kuitenkin palautteenannossa on noudatettava seuraavaa sääntöä: jokaista kriittistä palautetta kohden on annettava vähintään kolme myönteistä palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 195-196.) Valmentava johtaja ei valitse kiinnostuksen kohteita, vaan näkee kaikissa alaisissaan potentiaalia, ei pelkää niissä, joista on organisaatiolle eniten hyötyä. Valikoiva kiinnostus huomataan organisaatiossa valitettavan nopeasti, jolloin se kääntyy johtajaa itseään vastaan. Valmentava johtaja on siis aidosti kiinnostunut alaisistaan, sen avulla rakennetaan myönteisiä yhteistyösuhteita, niin alaisensa kanssa, kun koko organisaation välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 90.) Kiinnostuksen osoittaminen luo toiselle arvostuksen tunnetta, joka on yksi merkittävimmistä onnellisuutta tuottavista tekijöistä. Arvostusta lisää jo pelkäämään kuulumisien kysyminen sekä halu tutustua toiseen. Arvostava vuorovaikutus kannustaa myös organisaatiota yhdessä tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 97.)

Valmentava johtaja osaa rakentaa luottamuksen alaisiinsa, sillä pelkällä substanssiosaamisella ei synny valmentavaa johtamiskulttuuria. Kaiken vuorovaikutuksen sekä yhdessä tekemisen taustalla piilee luottamus koko organisaation kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 165.) Luottamuksen varaan rakentuu koko työyhteisö, ja sillä on suuri rooli sen toimivuuteen. Keskinäinen luottamus työyhteisössä ohjaa huomion kohti tavoitteita. Johtaja osoittaa luottamusta alaisiinsa antamalla heidän vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöin

esimiehen ei tarvitse kontrolloida, sanella sekä seurata sitä, miten työ tehdään. Epäluottamus alaisia kohtaan huomataan työyhteisössä helposti ja se lisää tehottomuutta, turhaa byrokratiaa, alentaa motivaatiota ja vieraannuttaa ihmisiä toisistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 166-167.) Luottamus vahvistaa sitoutumista sekä uskallusta ottaa riskejä, sillä innostunut ja luottava henkilö on tehokkaampi kuin turhautunut ja epäileväinen. Myös työyhteisön keskinäinen luottamus on tärkeässä asemassa, sillä sen avulla lisätään yhteistyötä ja toistensa auttamista. Kun luottamus kasvaa, uskalletaan tuoda omia taitojaan esille enemmänkin, sillä pelko epäonnistumisesta ja siitä, että työyhteisön suhtautuisi siihen negatiivisesti on aiheetonta. Kun luotetaan toisiin, ei ole tarvetta kytätä heidän tekemisiään. Vahva luottamusverkosto takaa sen, että ongelmatilanteissa tietämättömyys ja epävarmuus tuodaan julki ja ongelma ratkaistaan yhdessä. Luottamuksesta saatavat hyödyt on avattu kuviossa 7 ja puolestaan epäluottamuksen tuomat haitat on avattu kuviossa 8. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 170-171).



Kuvio 7. Luottamuksesta saatavat hyödyt (Ristikangas & Ristikangas 2017, 171)

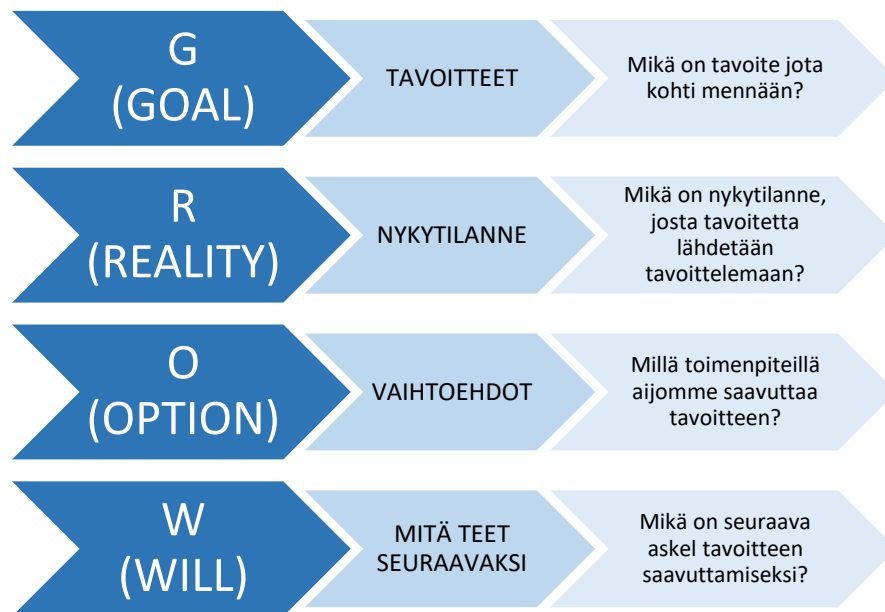


Kuvio 8. Epäluottamuksen tuomat haitat (Ristikangas & Ristikangas 2017, 168)

Kun työyhteisössä luotetaan toisiinsa, uskalletaan myös myöntää tehdyt virheet. Niiden esille tuominen rakentaa kommunikaatioluottamusta, vuorovaikutuksen avoimuutta sekä tavallisuuden kulttuuria. Virheiden esilletuonti osoittaa myös vahvaa itseluottamusta. Keskustelukulttuurista tulee inhimillinen ja vaikeistakin asioista pystytään puhumaan luottamuksellisesti yhdessä. Yksi hyvä keino virheiden esilletuontiin on ottaa ne esille esimerkiksi viikkopalaverissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 192-193.) Valmentavassa johtamisessa panostetaan myös erityisen paljon vuorovaikutukseen. Sen sijaan että keskitytään ongelmiin, siirretään fokus ratkaisuihin. Valmentava johtaja auttaa alaisensa oivaltamaan sekä löytämään itse vastaukset. Kysymykset ovat tässä keskeisessä roolissa, mutta on huolehdittava myös siitä, että keskustelu ei ole pelkkää monologia. Tavoitteena on aktivoida työntekijä löytämään itse ratkaisu ongelmaansa, joka tukee samalla henkilön jatkuvaa kehittymistä sekä oppimista. Valmentava johtaja tuo täten esiin alaisensa potentiaalin, esimiehen uskoessa alaiseensa kasvaa myös alaisen itseluottamus. Mikäli ratkaisua ei synny heti, autetaan henkilöä löytämään vastaus itse myöhemmin, sen sijaan että annettaisiin suora neuvo siitä, mistä ratkaisu löytyy. Hyvä keino tähän on ohjata henkilö esimerkiksi työkaverin puheille, hyödyntäen organisaation sisäistä osaamista. (Virolainen 2021.) Kun organisaatio kannustaa yhteistyöhön, tiedon aktiiviseen jakamiseen alkaa oppiminen tuottamaan tulosta.

Lisäksi tämän ansiosta luovuus kasvaa ja uusia innovaatioita syntyy. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 201.)

Yleisin valmentavan johtamisen valmennusmalli on GROW. GROW-mallin kehitys alkoi 1980-luvulla Sir John Whitmoren, Alan Finen sekä Graham Alexanderin toimesta. Mallin tarkoituksena on vapauttaa yksilön potentiaali oman suorituskäytönsä maksimointiin. Malli keskittyy ratkaisuihin, jonka tähden se auttaa ratkaisemaan ongelmia ja saavuttamaan tavoitteita nopeasti. Jokaisen tason tarkoituksena on ohjata yksilö itse havaitsemaan ratkaisu ongelmaan kysymyksien avulla. Grow-malli on kuvattu kuviossa 9. (Virolainen, 2020; Kamarudin ym. 2020. 294-295.)



Kuvio 9. Grow-malli (Virolainen 2021)

Tavoitteiden ideana on esittää kysymyksiä, joilla mitataan, onko tavoite todellakin saavutettavissa. Tavoitteeseen pääsy edellyttää, että suunnitelma on konkreettisesti mitattavissa, tämän kohdalla voidaan hyödyntää muistisääntö SMART:ia. SMART muistisääntö on kuvattu kuviossa X. S, R, ja T kohdilla varmistetaan se, että tekeminen on saavutettavissa tarpeeksi rajattu sekä tekijälleen tärkeä. Kohdalla M ja A varmistetaan, että tekemiselle on omat mittarit ja niiden tarkistuspisteet ovat aikaan sidottuja. (Virolainen 2021.)



Kuvio 10. SMART muistisääntö (Virolainen 2021)

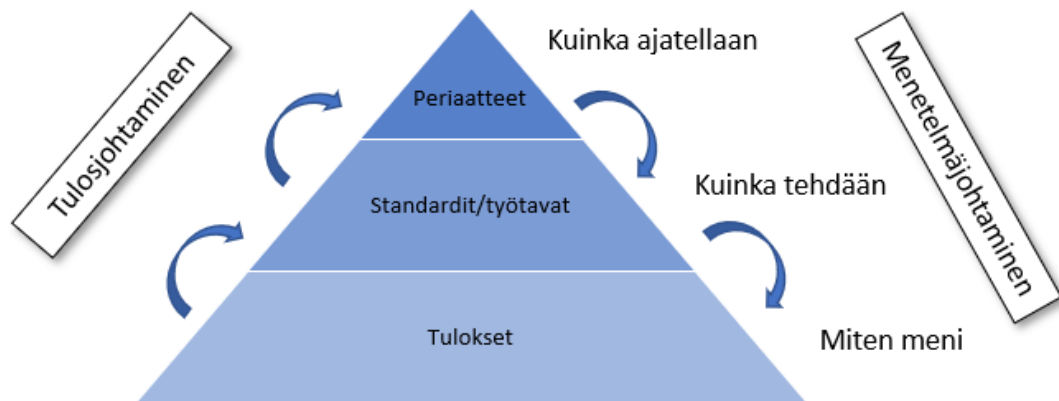
Nykytilanteen kohdalla aloitetaan keskustelu, jonka avulla selvitetään tavoitteen nykytilanne. Vaihtoehtoilta määritellään ne eri vaihtoehdot, joilla saavutetaan asetettu tavoite. Mitä teet seuraavaksi kohdassa suunnitellaan seuraava välitön siirto tavoitteen saavuttamisen eteen. (Virolainen 2021.)

## 4.2 Lean-johtaminen käytännössä

Lean johtajalle tärkeitä ominaisuuksia, jolla ohjataan toimintoa kohti Leania ovat luottamus omaan Lean-ymmärrykseen, sitoutuneisuus, perusta sovituihin työtavoissa sekä tosiasioissa, halu haastaa olemassa olevia työtapoja, ei tarvetta tärkeillä sekä kyky luoda turvallisuudentunnetta alaisilleen. Kun johtaja luottaa omaan Lean-ymmärrykseen, lisääntyy hänen uskottavuus sekä henkilöstön näkökulmasta, että hänen itsensä. Luottamusta omaan Lean-ymmärrykseen voidaan kehittää täydentämällä omaa teoreettista tietämystä käytännön kokemuksella. Sitoutunut johtaja on vakuuttunut sekä sitoutunut kaikkeen mitä hän tekee ja hän näyttää sen selkeästi henkilöstölle. Johtajan on helpompi vaatia sitoutuneisuutta muilta organisaation toimijoilta näyttämällä esimerkkiä omalla sitoutuneisuudellaan. Kun perusta sovituihin työtavoissa sekä tosiasioissa on kunnossa, tehdään organisaatiossa oikeita toimenpiteitä, jotka kehittävät toimintoja pitkällä aikavälillä. Toimenpiteitä ei myöskään tehdä asioita ”mututuntumalla” vaan päätökset perustuvat yhdessä sovittuihin standardeihin. Kun johtaja haluaa haastaa olemassa olevia työtapoja, lähtee hän etsimään puutteita henkilöstölle luoduista työtavoista, ei henkilöstä itsestään. Tällöin henkilöstö tuo poikkeamat esiin matalalla kynnyksellä, jolloin parannuksien mahdollisuus kasvaa. Johtaja, joka ei koe tarvetta tärkeilyyn on nöyrä eikä hän pelkää tehdä virheitä. Lisäksi johtaja on kaikissa yhteyksissä ylpeä henkilöstöstään. Samalla henkilöstölle välittyy viesti erehdyksien hyväksyttävyydestä, joita ilman ei uskalleta kokeilla uusia työtapoja ja jolloin toiminnon kehittäminen pysähtyy. Lisäksi johtajan ollessa ylpeä henkilöstöstään, kokee henkilöstö omistajan vastuuta prosesseista sekä olevansa osa menestystä ja näin ollen myös tuottavuus kasvaa. Kun johtaja haluaa lisätä turvallisuudentunnetta alaisilleen, hänen on osattava suodattaa ylempien organisaatioiden viestit siten, että niistä ei aiheudu henkilöstölle motivaatiota laskevaa tarpeetonta levottomuutta. Kaikista päätöksistä sekä toiminnoista etsitään henkilöstölle positiivisia asioita. Tällöin sekä johtaja että henkilöstö kokevat saavuttaneen jotakin, joka puolestaan luo edellytykset sitoutuneisuuden saavuttamiseksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Petersson ym. 2018, 119.)

Lean johtamisen ydin on toiminnan standardisoiminen. Standardisoinnilla luodaan edellytykset niin tehokkaalle toiminnalle kuin johtajuudelle. Kun noudatetaan samoja pelisääntöjä, on poikkeamisten juurisyyn selvittäminen helpompaa, silloin tarkistetaan ensin, onko yhteisiä työtapoja noudatettu vai ovatko kenties nykyiset työtavat vääränlaisia. Lean-kulttuuri

kannustaa työntekijöitä käyttämään, luomaan uusia sekä parantamaan nykyisiä standardoituja työtapoja. (Petersson ym. 2018, 88.) Standardien kehittäminen sekä parantaminen on kaiken ydin, sillä standardointi on välttämätöntä organisaation tehokkaaseen toimintaan. Kun huomio on standardeissa sekä olemassa olevien standardien parantamisessa, puhutaan menetelmäjohtamisesta. Kun pyritään kohti Leania, on otettava menetelmäjohtaminen tavoitteeksi. Menetelmäjohtamisella toimintaa johdetaan sovittuja standardeja noudattamalla. Töitä tehdään samalla sovitulla tavalla läpi organisaation kohti tuloksia. Vaikka Leanilla pyritään tuloksiin, ei voida sekoittaa sitä tulosjohtamiseen, jossa organisaatiota ja työprosesseja ohjataan tuloksen perusteella, sillä ne nähdään tärkeämpänä kuin työprosessit, eli sovitut standardit. Kuviossa 11 on havainnollistettu menetelmäjohtamisen sekä tulosjohtamisen prosessit. (Petersson ym. 2018, 90-91.)



Kuvio 11. Tulosjohtamisen sekä menetelmäjohtamisen erot (Petersson ym. 2018, 92.)

Tulosjohtamisen sekä menetelmäjohtamisen erot on avattu tarkemmin kuviossa 12. Tulokset ovat yhtä tärkeitä menetelmäjohtamisessa, erona tulosjohtamiseen on vain tavat saavuttaa nämä tulokset (Petersson ym. 2018, 90-91).

Tulosjohtaminen	Menetelmäjohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskitytään mitattaviin tuloksiin</li> <li>• Päätöksenteko pohjautuu tunnuslukuihin</li> <li>• Toiminnan johtaminen ei ole niin tärkeää</li> <li>• Johto on kiinnostunut vain ylätasoin toiminnasta</li> <li>• Esimiehet kyselevät tuloksista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulokset saavutetaan oikeanlaisilla työtavoilla</li> <li>• Tulokset nähdään seurauksena valituista työtavoista</li> <li>• Säännöllinen tuloksien seuranta, jotta varmistetaan saavutetaanko tulokset valituilla työtavoilla</li> <li>• Keskitytään työskentelemään yksityiskohtien parissa</li> <li>• Esimiehet kyselevät työtavoista</li> </ul>

Kuvio 12. Tulosjohtamisen sekä menetelmäjohtamisen erot (Petersson ym. 2018, 95.)

Menetelmäjohtaja on lähellä henkilöstöä ja varmistaa valittujen työtapojen toimivuuden. Tällöin mahdollistetaan poikkeamien nopea huomaaminen eikä luoda työyhteisöön käyttämisen ilmapiiriä. Johtajan on hyvä olla mukana poikkeamien sattuessa, jotta saadaan määriteltyä juurisyy, koskeeko ongelma työtapoja ja missä yhteydessä se tapahtui ja noudatettiinko standardia. Tällöin saadaan selville ovatko standardit oikeasti toimivia vai onko standardien jalkauttaminen henkilöstöön ollut puutteellista. Jos standardi puuttuu kokonaan, on sellainen luotava ja henkilöstöä valmennettava. Mikäli standardeja ei ole noudatettu, on henkilöstöä valmennettava lisää. Jos standardia noudatettiin ja poikkeaminen tapahtui silti, on kehitettävä standardia – yhdessä työntekijöiden kanssa perehtyen siihen mikä nykyisessä standardissa toimii ja mikä ei. (Petersson ym. 2018, 95-96.)

Johtamismalleja on lukuisia, joista stereotyyppisimmät ovat: tehkää niin kuin käsken, tehkää niin kuin haluatte ja seurakaa minua, menetelmät avattu tarkemmin kuviossa 13 (Petersson ym. 2018, 84). Nykypäivänä seurakaa minua -johtamismallia kutsutaan huolettomasti Lean-johtajuudeksi (Petersson ym. 2018, 87).



Tehkää niin kuin käsken	Tehkää niin kuin haluatte	Seuratkaa minua
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kaikki tekee niinkuin käsketään</li> <li>•Tottelemattomuudesta rangaistaan</li> <li>•- Työntekijän vaikutusmahdollisuudet olemattomat</li> <li>•-Osaaminen ja luovuus jää käyttämättä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työntekijät osallistetaan kehittämiseen</li> <li>•- Liiallinen itseohjautuvuus jättää henkilöstön ilman tarpeellista tukea</li> <li>•-Ei pysytä yhtenäisessä linjassa, vaan luodaan omia ratkaisuja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Johtaja näyttää toiminnolla suunnan työntekijöilleen</li> <li>•Virheet ovat sallittuja jotta niistä opitaan</li> </ul>

Kuvio 13. Stereotyyppisimmät johtamismenetelmät (Petersson ym. 2018, 84)

### 4.3 Kompleksisuuden johtaminen käytännössä

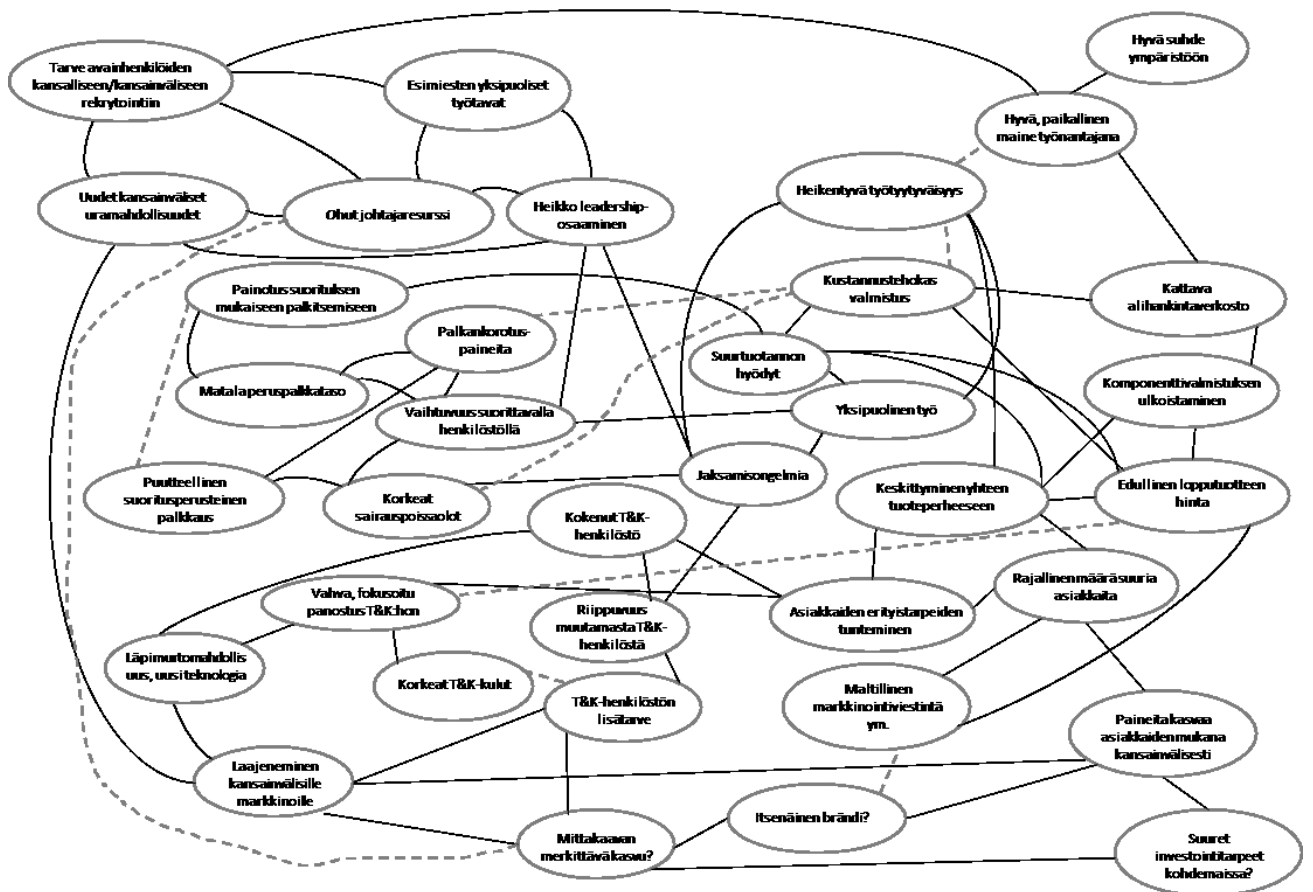
Kompleksisuuden johtamisteoria on syntynyt nykyisten johtamismenetelmien rajallisten menetelmien seurauksena. Monet johtamisteoriat perustuvat byrokraattiseen järjestelmään, jonka mukaan tavoitteet saavutettaisiin tarkoin jäsennellyillä johtamiskäytännöillä. Tämän seurauksena monet nykyaikaiset johtamisteoriat keskittyvät siihen, miten työntekijöitä motivoidaan saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja miten organisaatio sitoutetaan tavoittelemaan tulosta. Pohjimmillaan tässä puhutaan ylhäältä alaspäin johtamisesta. Sen sijaan että kompleksisuuden johtamisessa keskityttäisiin tähän malliin, kompleksisuusteorian mukaan johtajan pitäisi yrittää hillitä ajatusta organisaation sekä tulevaisuuden hallitsemisesta ja keskittyä sen sijaan kehittämään kykyään vaikuttaa organisaationsa käyttäytymiseen muutostilanteiden kohdalla. Kompleksisuusjohtamisessa keskitytään nopeatempoisen, epävarman sekä epävarman aikakauden johtamiseen. Kompleksisuuden johtajan menestys ei riipu hänen karismastansa, strategiasta näkemyksistä tai taidoista vaan siitä, miten hän saa organisaation tuottavaksi, kun ollaan tuntemattomien asioiden äärellä. Johtajan on mentävä pidemmälle kuin vain vision asettamiseen sekä strategian luontiin sen tavoittelemiseksi. Onnistunut pitkäaikainen strategia on se, joka syntyy jatkuvasta sekä monimutkaisesta vuorovaikutuksesta eri toimijoiden välillä. Tämän vuoksi johtajan on lakattava yrittämästä hallita yksittäisiä tuloksia ja keskityttävä sen sijaan vuorovaikutukseen. Tämä siirtää johtajan huomion ihmisiin. Johtaja ohjaa ihmisiä palvelemaan dynaamisia vuorovaikutuksia kukoistavassa organisaatiossa. (Brown, 4-5.)

Johtajan on tärkeää tunnistaa kompleksisuuden opit, jotka kumpuavat omista kokemuksista. Kompleksisuusjohtamisessa yhteisen näkemyksen löytäminen on tärkeää ja se saavutetaan olemalla vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Kompleksisuutta ei saa yli tulkita, sillä se helposti johtaa organisaation hämmennykseen väheksymällä perinteisten johtamisvälineiden merkitystä. (Vartiainen & Raisio 2020, 83-84.) Kompleksisuusajattelun lähtökohtana on eri asioiden kokonaisvaltainen tarkastelu, jossa ilmiön riippuvuussuhde on olennainen osa yhteisön toimintaa (Vartiainen & Raisio 2020, 88). Kompleksinen ympäristö tukee oppimista ja innovatiivisuutta. Uusien innovaatioiden syntymistä voidaan myös pitää kompleksisena ilmiönä, joka luo johtajalle haasteita. Innovaation syntymiseen vaaditaan toiminnan vapautta, verkostoimaista toimintatapaa ja riittävän avoimia prosesseja. Innovaatioiden jalostamien puolestaan vaatii riittävän selkeät rakenteet sekä tietoista kehittämistoimintaa. Toimijoilta vaaditaan ennen kaikkea valmiutta yhteistyöhön. (Vartiainen & Raisio 2020, 90.) Kun halutaan toteuttaa kompleksisia ja laajoja uudistuksia, on hyödynnettävä yhteistyötä, luovuutta, monipuolisia osallistamisen tapoja sekä vuorovaikutteista johtamista. Johtamisen dilemmat voidaan ratkaista mahdollistavalla johtajuudella, joka ottaa huomioon yhdenvertaisuuden, yksilöllisyyden sekä henkilöstöjohtamisen strategisen suunnan. Hyvinvoiva ja tehokas henkilöstö tuottaa organisaatiolle onnistuneen uudistuksen sekä tuottavat ja asiakaslähtöiset palvelut. Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi, tarvitaan enemmän henkilöstöjohtamista, joka on ketterää ja joka keskittyy tiimimäisiin organisaatorakenteisiin sekä kulttuuriin, kokeiluihin sekä tiedon luontiin. (Vartiainen & Raisio 2020, 228.)

Kompleksisuuden johtaminen on prosessi, jolla edistetään olosuhteita, jossa muutokset syntyvät säännöllisten sekä dynaamisten vuorovaikutuksien kautta. Kompleksisuuden johtaja ei yritä hallita ja ohjata tarkasti sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Johtaja vaikuttaa tapahtumiin hallitsemalla vuorovaikutussuhteita sekä verkostoja. Tehokas johtaja osaa luoda keskinäisiä riippuvuuksia hallinnoimalla sekä kasvattamalla verkostoja niin organisaation sisällä, kuin ulkopuolella. Verkostojen kehittäminen tarjoaa yhteyksien lisäksi rakenteet, jonka ansiosta innovaatiot voivat syntyä. Jotta uusia verkostoja voi syntyä on johtajan luotava luotettava ympäristö, joka tukee näiden syntymistä. Edistämällä verkostojen syntymistä, on kompleksisuuden johtajan pyrittävä pois perinteisestä ylhäältä alaspäin johtamis-mallista. Hyviä keinoja tähän on työyhteisöjen uudelleenorganisointi vuorovaikutuksen tukemiseksi sekä päätösvallan lisääminen organisaatiossa. Ongelmien esiintyessä organisaatio on ohjattava ratkaisemaan ne keskenään yhteisönä, tällöin myös verkostolla on mahdollisuudet kasvaa. Johtaja osaa myös ohjata kohti emergenssiä rohkaisemalla, voimaannuttamalla sekä tunnistamalla henkilöstönsä osaamista. Johtaja ei valvo henkilöstöään jatkuvasti, vaan antaa heidän itse kokeilla uusia lähestymistapoja sekä uusien ideoiden

soveltamista täten haastaen heidät itse arvioimaan sekä mukauttamaan prosesseja. Hyvä keino tähän on lähettää henkilöstö konferensseihin tai verkostointitapahtumiin. Johtajan on lisäksi ajateltava järjestelmällisesti, joka haastaa heidät olemaan jatkuvasti tietoisia organisaation vuorovaikutuksesta sekä dynamiikasta. On pyrittävä näkemään johdonmukaisesti laaja tapahtumaverkosto ymmärtääkseen ongelmatilanteet sekä missä kohtaa ne ovat syntyneet. (Brown, 8-9.) Johtajan on tunnistettava erilaiset jännitteet sekä ristiriitaiset odotukset liittyen johtamiseen. Nämä esille nostamalla ohjataan organisaatiota tarkastelemaan asioita useammasta perspektiivistä. Tällöin mahdollistetaan uusien ideoiden sekä parempien käytäntöjen syntyminen. Jännitteitä ratkomalla tarjotaan uusi näkökulma nähdä epäselvyydet mahdollisuutena, ei uhkana. Johtajan on myös osattava kertoa oma näkemyksensä asioihin. Organisaatio vaatii valmiutta keskusteluun sekä oikean foorumin, jossa keskustella. Johtajan on nähtävä kokonaisuus sekä organisaation väliset kytkökset. On osattava hahmottaa samanaikaisesti sekä organisaation että yksilön tarpeet, konkretisoida yhteistyön sekä yksilön tavoitteita ja selvittää yhteistyön solmukohdat aina uudelleen ja uudelleen. Lisäksi on osattava hyödyntää muutostilanteet. Muutos on yhdistävä voimavara, jos sen pohjalta rakennetaan yhteinen käsitys tilanteesta, johon etsitään ratkaisua. Muutostilanteet tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin sekä sen tulevaan suuntaan. Johtajan on tällöin mahdollisuus kertoa uusia näkemyksiä, tehdä uusia valintoja ja rakentaa luottamusta yksilön sekä yhteisön kanssa. (Vartiainen & Raisio 2020, 106-107.) Sekä johtajan että organisaation on omaksuttava epävarmuus, jonka he kohtaavat muutosten edessä. Kun tilanteen mahdollisia epävarmuuksia sekä mahdollisuuksia arvioidaan rehellisesti ja avoimesti, muutetaan asiayhteyttä, jossa tilanteet esiintyvät, auttaen epävakauttamaan muutokset. Kompleksisuuden Johtajalla on kolme käyttäytymismallia, jolla kannustetaan kohti uutta ja joiden avulla muutokset toteutuvat nopeammin. Näitä käyttäytymismalleja ovat; salli kokeilut ja vaihtelut, rohkaise rikkaita vuorovaikutuksia sekä tue kollektiivista toimintaa. Kun annetaan henkilöstön tehdä kokeiluja, vältetään henkilöstön ”juurtumista”. Kun puolestaan rohkaistaan rikkaita vuorovaikutuksia, edistetään luottamusta, kunnioitusta sekä psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tukemalla kollektiivista toimintaa luodaan johdonmukainen prosessi, jossa sallitaan odottamattomienkin yhteyksien syntyminen, jotka vahvistavat alkuperäistä muutosta. (Brown, 10.)

Kompleksisuusjohtamisen yksi ongelma on konkreettisten strategiatyökalujen puuttuminen. Yksi käytössä oleva työkalu on kompleksisuuskartta, jolla kuvataan visuaalisesti mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö sekä sen riippuvuudet. (Juutti & Luoma 2029, 139-140.) Kompleksisuuskartta on kuvattu tarkemmin kuvassa 1.



Kuva 1. laaja-alainen yrityksen kompleksisuuskartta (Juuti & Luoma 2009, 144-145)

Kompleksisuuskartassa on kuvattu organisaation todellinen toiminta ja se kytkee yhteen organisaation liiketoimintaan sekä muuhun toimintaan liittyviä tekijöitä. Kartassa ilmenneen sekä positiiviset että negatiiviset piirteet organisaation toiminnassa. Kartan avulla kuvataan organisaation todellinen tila ja sen avulla pyritään vahvistamaan kehityskulkuja, jotka vahvistavat menestystä sekä eliminoimaan niitä kehityskulkuja, jotka ovat kielteisiä. (Juuti & Luoma 2009, 147.)

Kompleksisuusajattelussa törmätään usein kompleksisiin ongelmiin, eli pirullisiin ongelmiin. Pirullisten ongelmien dynamiikkaan pääsee käsiksi ymmärtämällä kompleksisuusajattelun periaatteet. Taulukossa 1 on avattu kompleksisuuden peruskäsitteet, jossa avataan kompleksisuuden peruskäsitteet ja niiden vaikutus toimintaan sekä miten niillä johdetaan. Pirullisiin ongelmiin harvoin on oikeita vastauksia, joten on olennaista pyrkiä parhaaseen lopputulokseen niitä ratkaistaessa. (Vartiainen & Raisio 2020, 59.)

	Miten vaikuttavat toimintaan	Miten johtaa niitä
Kytöksellisyys	Saman systeemin osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään aiheuttaen reaktioita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa mutta joita on mahdotonta ennakoita	Johtajan on nähtävä kokonaisuudet ja hyväksyttävä se, että johdettavalla ilmiöllä ei ole yksiselitteisiä rajoja. Yhden tehtävän uudelleenjärjestelyllä on vaikutus koko organisaation toimintaan.
Yhteiskehittyminen	Eri systeemit etenevät toisistaan riippumatta kohti uusia, ennalta poikkeavia olotiloja. Kyse on läheisestä vuorovaikutuksesta, josta kaikki systeemit hyötyvät.	Organisaation toimintaympäristö on nähtävä monipuolisena. Kaikki toimintaympäristön toimijat ovat nykyisiä tai mahdollisia yhteiskehittymisen osapuolia.
Vahvistuvat syklit	Prosessien vahvistumista korostetaan, jolla vältetään erilaisten assosiaatioiden aiheuttavien positiivinen ja negatiivinen -määreiden käyttö.	On tunnistettava mahdollisuudet vahvistuvien syklien syntymiselle ja hyödyntämiselle.
Epälineaarisuus ja herkkyys alkutilanteelle	Ilmiöt muuttuvat vaikeasti ennakoitavalla tavalla	On huomioitava poikkeuksellisen kehityksen mahdollisuus. Huomiota on kiinnitettävä myös organisaation vähäpätöisiltäkin vaikuttaviin asioihin.
Itseorganisoituminen	Systeemi tuottaa sisäsyntyisesti tehokkaita ja järjestäytyneitä toiminnan sekä olemisen muotoja ilman ulkopuolisia pakotteita.	Johdon on kunnioitettava sisäisiä voimia. Itseorganisoitumiselle on luotava puitteet sekä rajoitteet.

Taulukko 1. Kompleksisuuden peruskäsitteet (Juutti & Luoma 2029, 116-131)

Kompleksisuusajattelussa on tärkeää, että osataan erottaa erilaiset ongelmat toisistaan. Näihin lukeutuu kesyt ongelmat, monimutkaiset ongelmat sekä pirulliset ongelmat. (Kuusisto-Ek 2020.) Kesy ongelma on täysin ennustettavissa ja sille on selkeä tavoite ja prosessit, jota kohti sitä mennään. Matkalla esiintyvät muutokset ovat mahdollisia, mutta

lopputulos on miltei aina sama, kuten esimerkiksi kakun leipomisessa. Monimutkainen ongelma puolestaan pitää sisällään selkeän tavoitteen, mutta prosessi on monimutkaisempi. Ratkaisuun löytyy useampia eri vaihtoehtoja ja uusiin ongelmiin törmätään usein, mutta ne ovat ratkaistavissa. Loppujen lopuksi prosessi on suhteellisen lineaarinen ja se voidaan toistaa uudelleen, kuten esimerkiksi raketin rakentaminen. Kompleksiset tilanteet, eli pirulliset ongelmat voidaan nähdä samantapaisena, kuin lapsen kasvattaminen. Sinulla voi olla hyvä idea siitä, minkälainen haluat lopputuloksen olevan, mutta sinulla ei ole takeita siitä, että pääset haluamaasi lopputulokseen. Matkalla haluamasi lopputulokseen joudut oppimaan jatkuvasti uutta, vaihtamaan strategiaasi ja törmäämään useampaan etuudesta tuntemattomaan ongelmaan. Tulet saamaan jatkuvasti palautetta ja ympäristötekijät tulevat muuttumaan, joiden ennakointi on mahdotonta. Ja aivan kuten lapsen kasvattamisessa, prosessia et voi uusida eikä valituista menetelmistä ole enää paluuta taaksepäin. Tekemiä virheitä ei voi palata korjaamaan, vaan strategia on muutettava niin, että tehdyt virheet korjataan tulevaisuudessa. (Wood.) Pyrkimyksenä ei siis ole löytää oikeaa vastausta vaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Tähän kannattaa pureutua mahdollisimman laajalla yhteistyöllä, jolla saadaan laaja näkemys ongelman ratkaisun löytämiseksi. Monipuolinen idea tuo useampia ideoita, joita voidaan resurssien sekä tarpeen mukaan yhdistää ja toteuttaa ongelman ratkaisemiseksi. Laajan tarkastelun hyötynä on myös useamman lähestymistavan yhteensovittaminen jo suunnitteluvaiheessa, jolloin niiden yhteisvaikutusta voidaan arvioida ennen toimeenpanoa. Jokainen ongelma on omanlaisensa, eikä yksikään ratkaisu tarjoa valmista mallia, joka toimii kaikille. Pirullisia ongelmia ei tosin pidä sekoittaa vaikeasti ratkaistaviin ongelmiin, sillä niitä ne eivät ole. (Vartiainen & Raisio 2020, 57.) Pirullisia ongelmia ei kannata nähdä uhkana, vaan mahdollisuutena sekä velvoitteena paneutua uusiin ratkaisuihin ja ajattelumalliin. Myös kesymmät ongelmat voi olla vaikeasti ratkaistavissa, ne voidaan erottaa pirullisista ongelmista pohtimalla, että onko ongelmaan olemassa selkeästi määriteltävä kiistaton kokonaisuus? Jos on, ongelma ei ole pirullinen. (Vartiainen & Raisio 2020, 59.)

## 5 Tutkimus

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavana olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään selvittämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia sekä tunteita. Laadullinen tutkimus perustuukin siis ihmisten subjektiiviseen kokemusten sekä näkemysten tarkasteluun. (Puusa & Juuti 2020.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan tutkimuskohdetta ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Tutkimus paneutuu sanoihin ja lauseisiin, toisin kuin määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus, joka perustuu lukuihin. Tutkimuksella tähdätään ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen sekä tulkitsemiseen. Tutkimus antaa mahdollisuuden ilmiön ymmärtämiseen niin syvällisesti, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Laadullisen tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei voida yleistää, sillä tulokset pätevät vain tutkimuskohteena olevien kohdalla. Tavoitteena on mitata kuinka tutkimuskohteena olevat kokevat sekä näkevät ilmiön. Laadullisen tutkimuksen tekijä on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä sekä ilmiön ymmärtämiseen sanojen, tekstien ja kuvien avulla, jonka tähden laadullinen tutkimus on deskriptiivistä, eli kuvailevaa. (Kananen 2017, 35-36.) Tutkimusmenetelmällä haetaan vastauksia kysymyksiin: miksi? Miten? Ja Millainen? Laadullisen tutkimusmenetelmän otanta on harkinnanvaraisesti valikoitu ja suppeampi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen, sillä tavoitteena on ymmärtää syy eikä selvittää määriä. (Heikkilä 2017.) Tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun ilmiöstä haluaa syvälinen näkemys sekä kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 33-34).

### 5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Luksia, Länsi-Uudenmaan kuntayhtymän henkilöstön kokemuksia itseohjautuvuudesta. Kyselyyn valittiin henkilöt, jotka olivat vuonna 2020 koronapandemian seurauksena joutuneet siirtymään etätöihin. Organisaatiossa ei ollut tapana tehdä etätöitä ennen koronapandemiaa, joten työnteko vaati fyysisen läsnäolon ja oli strukturoidumpaa. Tutkimuskohteesta rajattiin pois kokonaan opetushenkilöstö, joka on siirtynyt vuonna 2019 vuosityöaikaan ja sitä kautta sitomattomaan työntekoon, jota on määrätty resurssi vuodessa ja se on paikasta ja ajasta riippumatonta. Lisäksi tutkimuskohteesta rajattiin pois myös kiinteistönhuollon sekä ruokapalvelun työntekijät. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena hyödyntäen Webropol kyselytyökalua. Tutkimuskysymykset määriteltiin Opinnäytetyön teoria aineiston pohjalta, jotta tutkimusaihe

saataisiin rajattua. Tutkimus oli avoinna kaksi viikkoa ja vastauslinkki lähetettiin yhteensä 107 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 23 henkilöä määräaikaan mennessä. Kyselyn vastausprosentti oli 21,50%. Vastausprosentteissa ilmeni sama asia mihin opinnäytetyöprosessin aikana törmättiin jo aikaisemminkin, ihmiset eivät tienneet mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että tällä oli vaikutusta myös vastausprosenttiin.

### 5.3 Analysointi ja johtopäätökset

Kyselyyn vastanneista 82,6% tiesi mitä itseohjautuvuus on ja 91,3% koki olevansa itseohjautuva. Itseohjautuvuuden nähtiin lisääntyneen viime vuosina mutta esimieheltä saatu tuki itseohjautuvuuden kehittämiseksi poikkesi toisistaan eniten, kun 17,4% vastaajista koki, että tukea ei ole esimieheltä saanut huonosti, 21,7% koki saaneen tukea kohtalaisesti ja 60,9% koki saaneen hyvin tukea. Itseohjautuvuuden ei puolestaan koettu aiheuttavan ahdistusta, joka kertoo myös sen, että kyselyyn vastanneet tuntevat käsitteen ja tietävät mitä se pitää sisällään. Vastaajista 56,5% tietää, millä keinoin kehittää itseohjautuvuutta. 30,4% omasi jonkin verran keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseksi, kun taas 13,1% vastaajista ei tiennyt ollenkaan, kuinka kehittää itseohjautuvuuttaan. Keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseen on löytynyt vastaajilta itseltään, sillä ilmeni että 70% vastaajista koki, että esimies ei ole tarjonnut heille ollenkaan keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin opinnäytetyön teoriapohjalta läpi käytyjä eri itseohjautuvuuden osa-alueita, jonka vastauksia hyödynnettiin työstä syntyneen oppaan työstämisessä. Kyselyyn vastanneet kokivat olevansa motivoituneita, sillä 78,2% vastaajista koki olevansa motivoituneita ja 82,6% vastaajista koki motivoitumisen uusiin haasteisiin helppona. Vastauksista ilmeni selkeästi se, että henkilöt motivoivat itse itseään, sillä 43,4% vastanneista oli sitä mieltä, että työnantaja ei motivoi heitä juuri lainkaan. Työ koettiin kuitenkin motivoivana, sillä 73,9% vastaajista koki olevansa motivoitunut omaan työhönsä.

Kyselyyn vastanneiden kesken jakautui vuorokaudessa käytetty aika suhteellisen tasaisesti. Vastaajilla kuluu päivässä keskimäärin 5,9 tuntia vapaa-aikaan, 7,6 tuntia lepoon sekä 8,5 tuntia työntekoon. Ideaalisti kaikkiin osa-alueisiin kului kahdeksan tuntia. Vastaajista 91,3% koki kykenevänsä suunnittelemaan oman aikataulunsa hyvin ja 60,8% koki osavansa myös pitää kiinni aikataulustaan. Aikataulusta aiheutunutta stressiä esiintyi kohtalaisesti, vastauksista ilmeni kuitenkin stressin ilmenevän valtaosin työviikkoina sillä 55% vastaajista koki työn aiheuttavan heille stressiä, lisäksi koettiin, että luottamuksen puute aiheuttaa stressiä, ei työ itsessään. Vastaajat ennaltaehkäisevät sekä purkavat stressiä kaikki itselleen mieluisalla tavalla. Harrastustoiminta, liikunta, luonnossa liikkuminen, riittävä lepo sekä perhe olivat keskeisessä asemassa stressin ennaltaehkäisyssä sekä purkamisessa.



Kyselyyn vastanneiden itsetuntemus ilmeni selkeästi. 73,9% vastaajista koki itsetuntonsa olevan hyvä ja 81,8% uskoi itseensä, mikä ilmeni myös itseluottamuksessa kun 82,6% koki uskaltavansa kokeilla uusia asioita. Hyvä itsetuntemus ilmeni myös tunneälyä koskevissa kysymyksissä. 91,3% vastaajista koki tietävänsä miten tietyt tunteet vaikuttavat heidän käyttäytymiseen ja vain 8,7% koki, ettei osaa käsitellä negatiivisia tunteitansa. Tunteiden hyödyntäminen ongelmanratkaisussa tuntui olevan haasteellista, kun vain 47,8% vastasi osavansa hyödyntää niitä. Vastaajista tosin vain 21,8% koki negatiivisten tunteiden lannistavan heitä työelämässä.

Oma ammatillinen hyvinvointi koettiin hyvänä ja 65,2% vastaajista koki voivansa vaikuttaa ammatillista hyvinvointia koskeviin asioihin. 26,1% vastaajista koki saavansa vaikuttamismahdollisuuksia, mutta muutoksia ei niistä huolimatta synny. Oma henkilökohtainen hyvinvointi koettiin hyväksi, 69,5% vastaajista koki voivansa fyysisesti hyvin, 68% koki voivansa ammatillisesti hyvin ja 73,9% koki voivansa sosiaalisesti hyvin. Muutostilanteet koettiin 100% mahdollisuuksina. 91,3% vastaajista koki sopeutuvansa hyvin muutoksiin ja 86,9% vastaajista näki muutoksen yli. Muutoksiin osattiin orientoitua myönteisesti eikä ulkopuolisten paineiden koettu aiheuttavan vaatimuksia muutoksille. Muutoksiin suhtautumisessa kysyttiin vastaajilta, kuinka hyvin väittämät pitävät heidän kohdallaan paikkansa, väittämät ja vastausprosentit on esitetty kuvassa 2.

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Osaan sopeutua muutoksiin	0,0%	0,0%	8,7%	52,2%	39,1%
Osaan nähdä muutoksen yli	0,0%	0,0%	13,1%	56,5%	30,4%
Osaan orientoitua muutokseen myönteisesti	0,0%	4,4%	13,0%	47,8%	34,8%
Koen ulkoisten paineiden asettavan minulle vaatimuksia muutokseen	8,7%	34,8%	39,1%	17,4%	0,0%
Koen että minun on jatkuvasti muututtava	13,1%	39,1%	30,4%	17,4%	0,0%

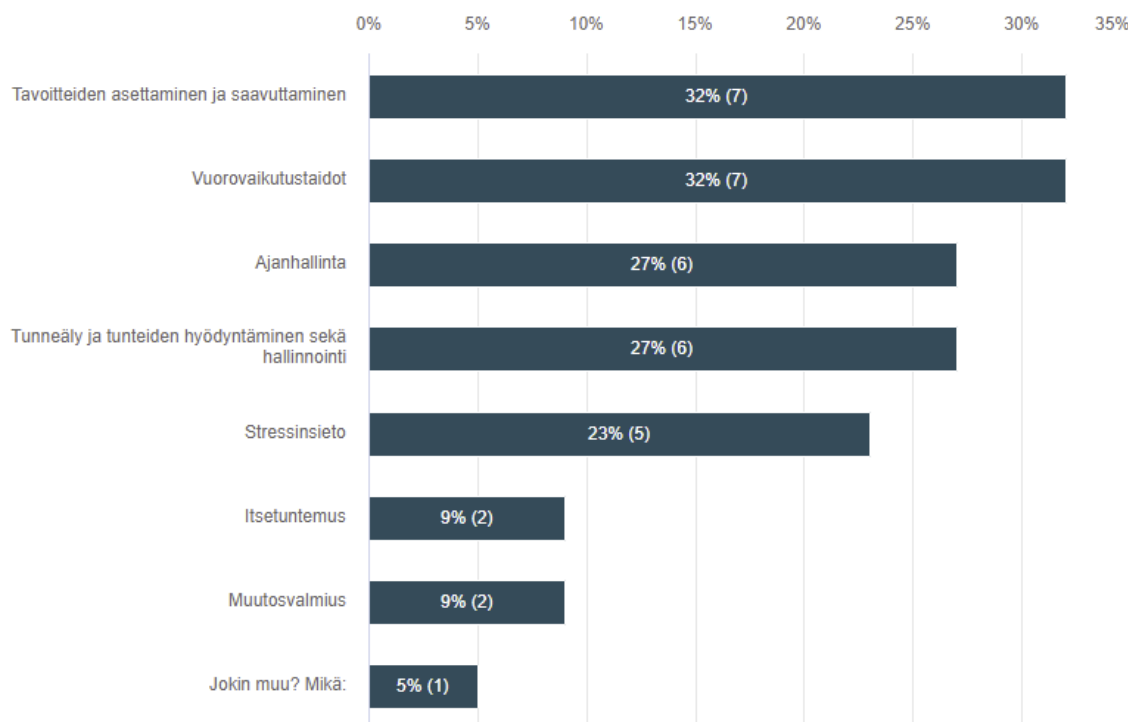
Kuva 2. Muutoksiin suhtautumisen väittämät

Vastaajista 47,8% koki muutosvalmiuden työelämässä hyväksi, mutta vain 30,5% vastaajista koki saavansa esimieheltään tukea muutostilanteissa. Vastaajista vain 13,1% koki, että muutokset eivät aiheuta heille stressiä ja 52,1% koki, että vanhoja muutoksia ei saatettu loppuun ennen uusien tuloa. Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka he kokevat muutosvalmiutta koskevien väitteiden pitävän paikkansa heidän kohdalle, vastaukset on avattu kuvassa 3.

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Koen jatkuvan muutoksen työelämässä hyväksi	0,0%	21,8%	30,4%	30,4%	17,4%
Esimieheni tukee minua ja työyhteisöäni muutostilanteessa	13,0%	30,4%	26,1%	26,1%	4,4%
Koen muutoksen aiheuttavan minulle stressiä	13,0%	34,8%	39,1%	8,7%	4,4%
Koen, että uusia muutoksia tulee ja niitä työstetään vaikka edellisiääkään ei ole saatettu loppuun	0,0%	21,8%	26,1%	21,7%	30,4%

Kuva 3. Muutosvalmiutta koskevat väittämät

Omat vuorovaikutustaidot koettiin hyvänä vastaajien kesken. Vastaajista 43,5% koki hyvien vuorovaikutustaitojen omaavien edistyvän työelämässä paremmin ja 47,8% koki heidän edistyvän jonkin verran paremmin työelämässä kuin henkilön joka omaa huonommat vuorovaikutustaidot. Siltikin vuorovaikutustaidoissa koettiin haluavan kehittyä eniten, kun kyselylomakkeella kartoitettiin missä osa-alueessa vastaajat halusivat eniten kehittyä. Tämän lisäksi koettiin myös halukkuutta kehittyä tunneällyn, tunteiden hyödyntämisen sekä hallinnoinnin osalta. Tavoitteiden asettaminen ja ajanhallinta nousivat myös esiin ja ovatkin aiheena erittäin keskeisiä itseohjautuvuudessa. Kaikki kehittymiskohteet sekä vastausmäärät on avattu kuvassa 4.



Kuva 4. Itseohjautuvuuden kehitysalueet

Kyselyn tuloksista ilmenee itseohjautuvuuden tuntemattomuus organisaatiossa, jossa työtä on tehty strukturoidusti. Tämä ilmeni myös kyselyyn vastanneiden määrässä. Kyselyyn vastanneiden ikäluokka oli myös suurempi, eikä valtaosa vastanneista ole joutunut tekemään kovin itsenäisesti työtä. Kyselyyn vastanneista tosin huomasin selkeästi, että he olivat hyvin itseohjautuvia ja ymmärsivät mistä on kyse, kun puhutaan itseohjautuvuudesta. Kyselystä huomasin myös sen, kuinka itseohjautuvaksi oli suurin osa tullut itse oppien, sen sijaan että oma esimies tai organisaatio olisi sen kehittämiseen keinoja tarjonnut. Tutkimuksella kartoitettiin suurimpia ongelmakohtia itseohjautuvuuden kohdalla, mutta alhainen vastausprosentti viesti aiheen tuntemattomuudesta. Työstä syntyneessä oppaassa käydään läpi kaikki opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellyt itseohjautuvuuden osa-alueita, mutta suurin painopiste on ajanhallinnan sekä tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, vuorovaikutustaitojen kehittämisessä sekä tunneällyn ja tunteiden hyödyntämisen kehittämisessä. Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: kuinka kehittää itseohjautuvuutta hyödyntäen moderneja johtamismenetelmiä? vastaa työstä syntynyt opas, jossa on kerätty keinoja itseohjautuvuuden eri osa-alueiden kehittämiseen hyödyntäen myös moderneista johtamismenetelmistä poimittuja menetelmiä. Myös alakysymyksiin saatiin vastauksia tutkimustulosten myötä. Kyselyyn vastanneet olivat tietoisia siitä, mitä itseohjautuvuus on ja kuinka itseohjautuvuutta kehittää. Työnantaja puolestaan ei ollut tarjonnut itseohjautuvuuden kehittämiseen keinoja tai työkaluja.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua kolmeen eri moderniin johtamismenetelmään. Tutkittavia johtamismenetelmiä olivat valmentava johtaminen, Lean-johtaminen sekä kompleksisuuden johtaminen. Opinnäytetyön idea sai alkunsa kirjoittajan henkilökohtaisista kokemuksista itseohjautuvuuden osalta. Opintojen sisältö painottui johtamiseen sekä esimiestaitoihin, joten eri johtamismenetelmiin tutustumiseen nousi into sitä kautta. Lisäksi oma asiantuntijuusura vaatii paljon itseohjautuvuutta, johon lähdettiin sitten syvemmin tutustumaan opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään aiheita käsiteltävien lähdemateriaalien pohjalta, näistä syntyi työn teoreettinen viitekehys. Aiheisiin tutustuttiin kirjallisuuden, artikkeleiden, tieteellisiin artikkeleihin, eri luentomateriaaleihin sekä videoluentojen kautta. Työn tarkoitus oli tutustua kattavasti eri aihealueiden teoriapohjaan ja luoda siitä opas, joka on kaikkien hyödynnettävissä. Itseohjautuvuus oli opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittajalle henkilökohtaisesti vahvasti mukana arjessa, mutta modernit johtamismenetelmät suhteellisen tuntemattomia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä kokemuksia itseohjautuvuudesta ja alhainen vastausprosentti osoitti sen olevan selkeä käsitteenä niille, joille se on tuttu, kun taas niille kenelle itseohjautuvuus on entuudestaan tuntematon, eivät päätyneet vastaamaan koko kyselyyn. Työn tarkoitus oli kuitenkin kerätä yhteen eri johtamismenetelmistä löytyviä työkaluja, joita voidaan implementoida osaksi itsensä johtamista, joten tutkimuksen tulokset eivät olisi myöskään jättäneet mitään itseohjautuvuuden osa-aluetta käsittelemättä.

Työstä syntyneen oppaan tarkoituksena on tuoda näistä entuudestaan tuntemattomien työkalujen hyötyjä esiin. Oppaassa menetelmät on avattu ja graafisesti kuvailtu, lisäksi sieltä löytyy tyhjiä pohjia, joita voi jokainen opasta lukeva hyödyntää omalla kohdalla. Tutkimukseen vastanneiden kehittymistoiveiden perusteella tarkasteltiin oppaassa tarkemmin ensimmäisiksi nousseet osa-alueet, joissa haluttiin kehittyä.

Opinnäytetyön tarkoitus on avata lukijalleen itseohjautuvuus ja miten se näkyy työelämässä. Lisäksi opinnäytetyö avaa kaikkien eri johtamismenetelmien perusperiaatteet sekä miten johtamismenetelmä esiintyy käytännössä. Opinnäytetyö tarjoaa kattavan teoriapohjan itseohjautuvuudelle, valmentavalle johtamiselle, Lean-johtamiselle sekä kompleksisuuden johtamiselle. Mikäli teoriapohjaa haluaa syventää, on käytännön työkalut, jotka on esitelty teoriapohjalta implementoituna oppaasta, josta löytää keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseksi.

## Lähteet

Aurea, M. 2015a. Motivaatio / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=Boul96Sfeik&t=153s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=Boul96Sfeik&t=153s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015b. Tavoitteellisuus / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=GFHNRW2Zm6E&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=GFHNRW2Zm6E&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015c. Ajankäytön hallinta / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=fW1W4XQG\\_Gc&t=61s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=fW1W4XQG_Gc&t=61s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015d. Stressin hallinta / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=pOP1EcFQiQM&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=pOP1EcFQiQM&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015e. Itsetuntemus / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=jN08Gqzwtoc&t=109s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=jN08Gqzwtoc&t=109s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015f. Tunteiden hallinta / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=GUI-B6KeWow&t=193s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=GUI-B6KeWow&t=193s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015g. Hyvinvoinnin osa-alueet / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=xToMx31fMBk&t=247s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=xToMx31fMBk&t=247s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015h. Muutosvalmius / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=L0VB\\_AMsfjA&t=169s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=L0VB_AMsfjA&t=169s&ab_channel=MaijaAurea)

Aurea, M. 2015i. Minä viestijänä / Itsensä johtaminen / Maija Haaranen. Youtube-video. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=mSr90MzHKR8&t=207s&ab\\_channel=MaijaAurea](https://www.youtube.com/watch?v=mSr90MzHKR8&t=207s&ab_channel=MaijaAurea)

Balci, A. & Baltaci, A. 2017. Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. Ankara University. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126739.pdf>

Brown, B. Sane Leadership in a Crazy World: Essentials of Complexity Leadership. Metaintegral Associates. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa

<https://static1.squarespace.com/static/56d2aa3720c647cdb3fe6dfb/t/5ba0a12f898583ea629e69a1/1537253682376/MetaIntegral+Sane+leadership+in+a+crazy+world+Essentials+of+complexity+leadership.pdf>

Haaranen, M. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 27.9.2021. Saatavissa <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>

Heikkilä, T. 2017. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Diaesitys. Viitattu 1.10.2021. Saatavissa <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kamarudin, M., Kamarudin, A., Darmi, R. & Mat Saad, N. 2020. A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. Viitattu 20.8.2021. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/344354339\\_A\\_Review\\_of\\_Coaching\\_and\\_Mentoring\\_Theories\\_and\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/344354339_A_Review_of_Coaching_and_Mentoring_Theories_and_Models)

Kuusisto-Ek, H. 2020. Kompleksisuus haastaa johtamisajatteluamme. Metropolia. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2020/05/26/kompleksisuus-haastaa-johtamisajatteluamme/>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Frank Martela-blogi. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Lietua: BALTO print.

Petersson, P., Olsson, B. & Lundström, T. 2018. Johtajuus: tee Leanista menestys! Ruotsi: Part Media

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudemus Oy. Ellibs.

Ristikangas, V. & Ristikangas M. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, V. 2021. Minä oy. BoMentis-podcast. 24.6.2021.

Rossi, A. 2021. Itsensä johtamisen työkalut - hyvinvointia ja tehokkuutta työhön. Luento Savonia-ammattikorkeakoulu.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Shufutinsky, A. DePorres, D. Long, B. R. Sibel, J. Shock leadership development for the modern era of pandemic management and preparedness. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa

<https://www.ijoi-online.org/attachments/article/267/20%20Final.pdf>

Suoreijus, L. Mitä on itsensä johtaminen ja miksi olisi hyvä osata johtaa itseään? Iloitse.

Viitattu 27.9.2021 Saatavissa <https://www.iloitse.fi/mita-itsensa-johtaminen-ja-miksi-itsensa-johtaminen-olisi-hyva-osata/>

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

TEPA-termipankki. 2021. Kompleksisuus. Viitattu 7.9.2021. Saatavissa: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/kompleksisuus>

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, menesty työelämässä. E-kirja. Helsinki: Tammi. Nextory.

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa- viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus

Virolainen, I. 2021. Tuloksekas esimiestyö: valmentava johtaminen. Luento Savonia Ammattikorkeakoulu.

Wood, N. Complexity 101. Rebel with Causation. Viitattu 3.10.2021. Saatavissa <https://rebelwithcausation.com/complexity-101/>

## Liite 1. Tutkimuskysely

### Itseohjautuvuus ja sen haasteet

Kyselyn tarkoitus on selvittää suurimmat haasteet koskien itseohjautuvuutta. Kyselyssä mitataan miten hyvin itseohjautuvuus tunnetaan käsitteenä ja arvioidaan itseohjautuvuden nykytilannetta omalla kohdalla. Lisäksi selvitetään miten työelämän koetaan vaikuttavan itseohjautuvuuteen.

Kyselytuloksia hyödynnetään opinnäytetyöstä syntyvässä oppaassa, jonne kerätään työkaluja itseohjautuvuuden kehittämiseksi hyödyntäen Lean-johtamisen, valmentavan johtamisen sekä kompleksisuuden johtamisen eri työkaluja. Oppaassa käydään läpi kaikki kyselyssä ilmenevät teemat, mutta paneudutaan erityisesti niihin aiheisiin jotka koetaan tällä hetkellä haasteellisimpina.

Lisäksi kyselytulokset käydään läpi Luksian henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselyn avulla kartoitetaan Luksian henkilökunnan tämänhetkinen kokemus sekä suurimmat haasteet itseohjautuvuudessa.

Kyselyn vastaajiksi on valikoitu henkilöt, joiden työt on ennen hoidettu valtaosin paikan päällä ja jotka ovat koronapandemian iskiessä on joutuneet siirtymään etätöihin jolloin itseohjautuvuuden merkitys kasvoi huomattavasti.

Kyselyn vastaukset ovat täysin anonyymejä.

#### Yksikkö

- Opiskelijapalvelut
- Koulutus (ammattilliset ohjaajat ja koulutuspäälliköt)
- Tietohallinto
- Talous ja hallinto

#### Itseohjautuvuus

Kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Tiedän, mitä itseohjautuvuus on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani itseohjautuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itseohjautuvuus on mielestäni lisääntynyt viime vuosina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että esimieheni tukee itseohjautuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Koen että itseohjautuvuus aiheuttaa minulle ahdistusta****Tiedän millä keinoin kehittää itseohjautuvuutta**

- Kyllä
- Jonkin verran
- En

**Esimieheni on tarjonnut minulle keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseen**

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei ollenkaan

**Osaan määrittellä tavoitteeni**

Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Minun on helppo motivoitua uusiin tavoitteisiin**

Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työnantajani asettaa minulle selkeitä tavoitteita**

Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työnantajani motivoi minua**

Erittäin huonosti   Huonosti   Kohtalaisesti   Hyvin   Erittäin hyvin

            
**Koen olevani motivoitunut työssäni**

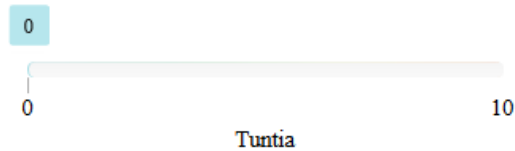
Erittäin huonosti   Huonosti   Kohtalaisesti   Hyvin   Erittäin hyvin

            
**Osaan motivoida itse itseäni**

Erittäin huonosti   Huonosti   Kohtalaisesti   Hyvin   Erittäin hyvin

Vuorokaudessa on yhteensä 24 tuntia, jotka ideaalisti jakaantuu tasan levon, työnteon sekä vapaa-ajan kesken. Arvioi seuraaviin kohtiin minkä verran aikaa päivässä kuluu kuhunkin osa-alueeseen.

**Montako tuntia päivässä kuluu vapaa-aikaan?****Montako tuntia päivässä kuluu lepoon?****Montako tuntia päivässä kuluu työhön?**

### Miten hyvin osaat aikatauluttaa päiväsi kulun?

Kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Osaan suunnitella itselleni aikataulun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan pitää aikataulusta kiinni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta tuntuu, että aikaa jää harvoin tärkeille asioille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arkeni on niin hektistä, että lepään vain viikonloppuisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että aika ei riitä päivässä mihinkään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hektinen arki saa minut stressaantuneeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Kuinka stressaantuneeksi koet itsesi asteikolla 0-5?



### Mikä asiat aiheuttavat sinulle eniten stressiä? Valitse yksi tai useampi

- Työ
- Vapaa-ajan puute
- Jatkuva kiire työn ulkopuolella
- Opiskelu työn ohessa
- Muu, mikä?

### Millä keinoin ennaltaehkäiset sekä purkaat stressiä?


**Mikä asiat aiheuttavat sinulle eniten stressiä? Valitse yksi tai useampi**

- Työ
- Vapaa-ajan puute
- Jatkuva kiire työn ulkopuolella
- Opiskelu työn ohessa
- Muu, mikä?

**Millä keinoin ennaltaehkäiset sekä purkaat stressiä?**


**Itsetuntemus**

Kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Minulla on hyvä itsetunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon itseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen itsevarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä itsekuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan seurata ja analysoida omaa toimintaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän itseäni jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan kokeilla uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tunneäly

Vastaa kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Osaan hallita tunteitani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten tietyt tunteet vaikuttavat käyttäytymiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää tunteitani ongelmanratkaisuisissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käsitellä myös negatiivisia tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että negatiiviset tunteet lannistaa minua työelämässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ammatillinen hyvinvointisi asteikolla 1-5

Ammatillinen hyvinvointi koostuu työtehtävien mielekkyydestä, motivaatiosta, tavoitteista sekä omasta kehityksestä



## Koetko voivasi vaikuttaa ammatillista hyvinvointia koskeviin asioihin?

- Kyllä
- En
- Jonkin verran
- Vaikutusmahdollisuus annetaan, mutta muutosta harvoin tapahtuu

## Henkilökohtainen hyvinvointi

Vastaa kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Voin fyysisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin ammatillisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin sosiaalisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Koen muutoksen

- Uhkana
- Mahdollisuutena

### Muutosvalmius

Vastaa kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Osaan sopeutua muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan nähdä muutoksen yli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan orientoitua muutokseen myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen ulkoisten paineiden asettavan minulle vaatimuksia muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että minun on jatkuvasti muututtava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Muutosvalmius työelämässä

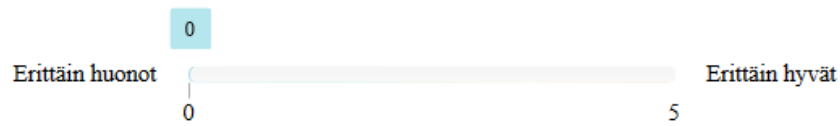
Vastaa kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Koen jatkuvan muutoksen työelämässä hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua ja työyhteisöäni muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen aiheuttavan minulle stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että uusia muutoksia tulee ja niitä työstetään vaikka edellisiäkään ei ole saatettu loppuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Vuorovaikutus työelämässä

Kuinka hyvin väittämä pitää paikkansa kohdallasi

	Erittäin huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erittäin hyvin
Kykenen yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvä kuuntelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitän huomiota non-verbaaliseen viestintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen aidosti läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vuorovaikutustaitosi asteikolla 1-5**

**Koen, että työpaikallani hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä etenee pidemmälle ja saa asiansa nopeammin hyväksytyksi kuin ne, kenellä on heikommät vuorovaikutustaidot**

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei

**Missä osa-alueessa haluaisit kehittyä? Valitse yksi tai useampi**

- Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen
- Ajanhallinta
- Stressinsieto
- Itsetuntemus
- Tunnealy ja tunteiden hyödyntäminen sekä hallinnointi
- Muutosvalmius
- Vuorovaikutustaidot
- Jokin muu? Mikä:

# TYÖKALUJA ITSEOHJAUTUVUUDEN KEHITTÄMISEKSI

## Opas itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi.

Täältä löydät modernien johtamismenetelmien työkaluja ja vinkkejä siihen, miten niitä hyödynnetään itseohjautuvuuden kehittämisessä

1

## Itseohjautuvuus pähkinänkuoressa

Itseohjautuvuus on synonyymi itsensä johtamiselle.

Kun puhutaan itseohjautuvuudesta, puhutaan taidosta jota me kaikki tarvitsemme.

Itseohjautuva kykenee toimimaan ilman ulkopuolista kontrollia. Hän tavoittelee motivoituneena selkeästi määrittelemäänsä päämäärää.

Lisäksi itseohjautuva henkilö omaa hyvän ajanhallintakyvyn, osaa priorisoida tehtävänsä ja hallita resurssejaan

Emme kaikki ole itseohjautuvia oletuksellisesti, mutta voimme aina oppia itseohjautuvaksi. Kun tiedämme miten joku asia tehdään, täytyy osata myös panna se käytäntöön. Tähän tarvitsemme itseohjautuvuutta.

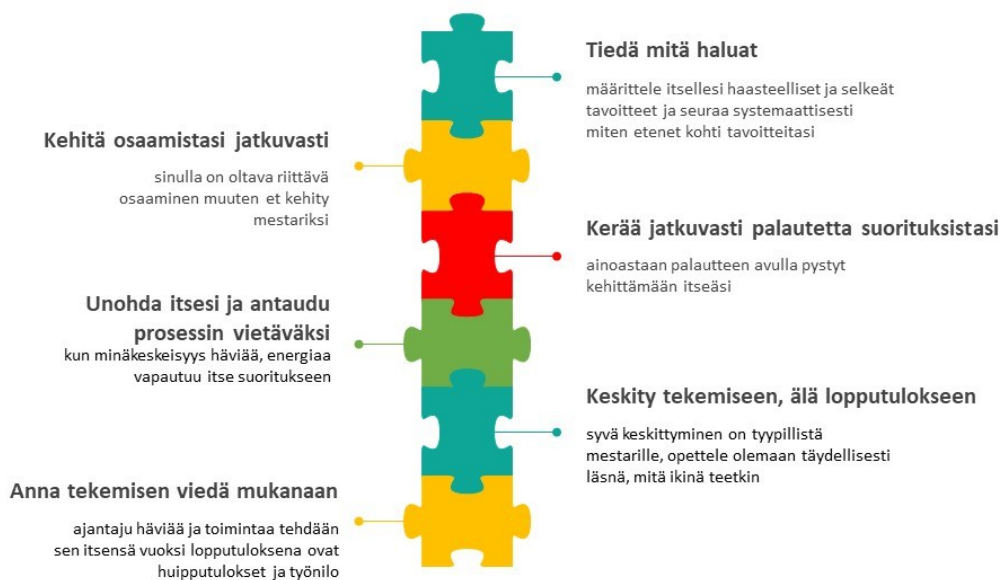
On opittava erottelemaan itselleen tärkeät asiat ja miten niille organisoida aikaa.

Tässä oppaassa löytyy keinoja itseohjautuvuuden kehittämiseen. Työssä on hyödynnetty modernien johtamismenetelmien eri työkaluja, näitä menetelmiä ovat: valmentava johtaminen, Lean-johtaminen sekä kompleksisuuden johtaminen.

2



## Kuusi vinkkiä, jonka avulla kehityt itseohjautuvaksi



3

## Itsetuntemus

Itsetuntemus on ymmärrystä meistä itsestämme vahvuksistamme sekä rajoituksistamme ja se on itsetuntonme rakentumisen kulmakivi.

Arvostelemme itseämme paljon ja harva tuomitseekin meitä niin voimakkaasti ja järjestelmällisesti kuin me itse.

On tärkeää tunnistaa tämä, ja opetella olemaan itselleen itsetietoisesti armollinen.

Psykkeemme on muovautuneempi kuin itse uskomme. Se on joustavampi ja taipuvaisempi kehittymiseen kuin luulemmekaan.

Voimme siis opettaa itse itsellemme uusia ja parempia tapoja toimia.

4



Itsetuntemuksen kehittämisessä voi hyödyntää SWOT-analyysiä. SWOT:illa voit analysoida omat vahvuudet (strength), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats).

Seuraavalta sivulta löytyy tyhjä SWOT-analyysipohja.

5

STRENGTH / VAHVUUDET	WEAKNESSES / HEIKKOUEDET
OPPORTUNITIES / MAHDOLLISUUDET	THREATS / UHAT

6

Kun puhumme itsetunnosta tulee meille aina mielikuva hyvästä ja rohkeasta esiintyjästä, ihmisestä joka ei pelkää mitään, on menestynyt ja sosiaalinen. Sitä se ei kuitenkaan ole. Itsetunto on meidän oppimamme käsitys itsestämme. Itsevarma ihminen tuntee olevansa itsevarma ja arvostavansa itseään. Hän näkee oman elämän arvokkaana ja ainutkertaisena.

Itsevarma ihminen arvostaa myös muita ja kestää kritiikkiä sekä sietää pettymyksiä. Kun ihminen sanoo ääneen, tai edes ajattelee lausetta ”minulla on huono itsetunto” alkaa hän määrittelemään itseään ja huomaamatta rajoittamaan omaa toimintaansa.

Tällöin kokemus huonosta itsetunnosta vahvistuu entisestään.

Huono itsetunto rajoittuu yleensä tiettyihin asioihin tai tekoihin. Tehdessämme meille mieluisia asioita, toimimme huomaamattomastikin itsevarmana, sillä tiedämme olevamme hyviä näissä asioissa.

Itsetuntoomme vaikuttavat myös useat eri ympäristötekijät sekä vuorovaikutustilanteet.

7

Meidän ei onneksi tarvitse tulla toimeen pääsääntöisesti lapsuudessa kehittyneen itsetunnon kanssa, vaan voimme kehittää sitä aikuisena. Helpoimmin itsetuntoa voi kehittää suhtautumalla asioihin positiivisesti.

Päätä, että elämäsi on hyvä juuri tuollaisena ja vaikka et olisikaan paras, olet silti riittävän hyvä.

Viereisessä taulukossa löydät hyvän sekä heikon itsetunnon eroja. Näiden avulla voit pohtia oman itsetuntosi tilannetta.

HYVÄ ITSETUNTO	HEIKKO ITSETUNTO
kunnioitan itseäni ja pidän itsestäni	en arvosta itseäni, mitätöin ja vähätelen itseäni
kestän kritiikkiä, tiedustan omat vahvuudet ja rajat	en kestä kritiikkiä, pelkään sen mitätöivän minua
osaan vastaanottaa kehuja	mitätöin saamani positiivisen palautteen
en tarvitse jatkuvasti positiivista palautetta suoriutuakseni	tarvitsen jatkuvasti positiivista palautetta suoriutuakseni
luotan muihin	kontrolloin muita
osaan antaa tilaa myös muille	en osaa antaa toisille tilaa
olen itsenäinen	olen riippuvainen muista
hyväksyn tosiasiat ja realiteetit	vaikeuksia sopeutua elämän realiteetteihin
osaan iloita muiden menestyksestä	kadehdin muiden menestystä
uskallan olla aito	piiloudun roolin taakse

8

Seuraavalta sivulta löydät kuvion jonne hahmottelet itsesi.

Lisää jokaiseen laatikon sisään sanoja, jotka kuvaavat sinua eri näkökulmista tarkastettuna.

Hyödynnä kuvion täyttämässä valmentavan johtamisen palautteenannon sääntöä:

jokaista **negatiivista** palautetta kohden on annettava vähintään **kolme positiivista palautetta**.

Eli jokaista valitsemaasi punaista sanaa kohden, valitse ja sijoita taulukkoon kolme sinistä, keltaista tai vihreää sanaa (*tai muita positiivisia väittämiä, jotka eivät ole listattuna viereiseen laatikkoon*).



Millaisena muut näkevät sinut?

Mitä muut odottavat sinun olevan?

Millaisena näen itse itseni?

Millainen haluan itse olla?

Kun olet täyttänyt kaikki laatikot pohdi sitä, miten nämä näkökulmat eroavat toisistaan ja mitä se kertoo sinulle itsestäsi.

Löydätkö itsestäsi uusia piirteitä? Uusia heikkouksia? Tai kehittämisen kohteita?

## Tavoitteet ja motivaatio

Tavoitteiden asettaminen on itseohjautuvuuden perusta. Emme kehity ilman tavoitteellista ajattelu- ja toimintatapaa.

Kehittyminen vaatii aina muutoksen ja muutos tavoitteen, johon tähdätään muutoksella. Lisäksi tarvitaan myös vahva motivaatio, jolla tavoite saavutetaan.

Tämän takia tavoitteet ja motivaatio kulkevat käsi kädessä.

Tavoitteemme on oltava meille tärkeä, sillä on oltava hyvät onnistumismahdollisuudet ja sen tavoittelemisen on oltava mielekästä meille, tällöin meillä syntyy motivaatio kohti tavoitetta.

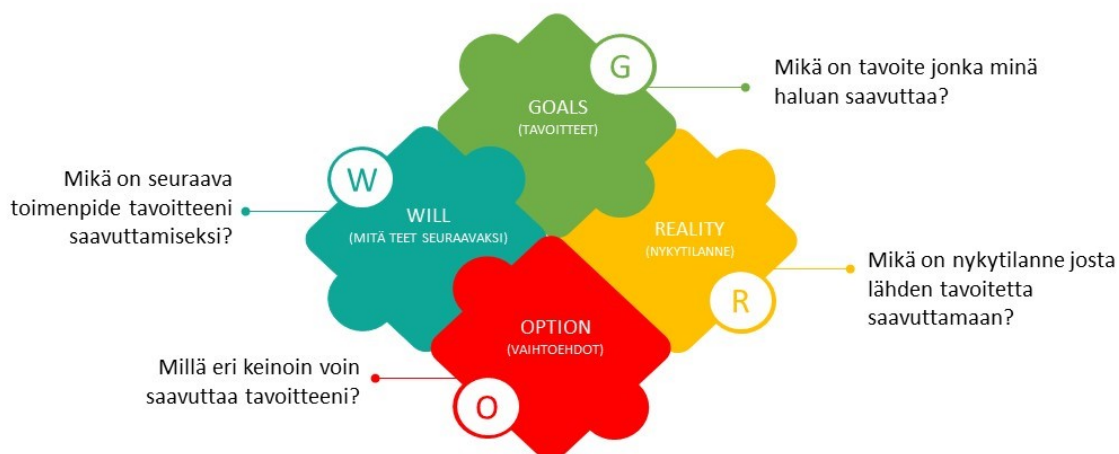
Motivaatio on se, mikä loppupeleissä saa meidät liikkeelle.

Motivaatio on jaettavissa kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon

Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Motivoit itse itseäsi. Tekeminen tuottaa sinulle iloa, tyydytystä ja merkityksellisyydentunnetta.	Olet motivoitunut juuri niin kauan, kun ulkoinen paine sen vaatii. Tekeminen ei juurikaan tuota sinulle iloa ja tyydytystä.
Pitkäkestoinen motivaation lähde.	Lyhytkestoinen motivaation lähde.

11

## GROW-malli

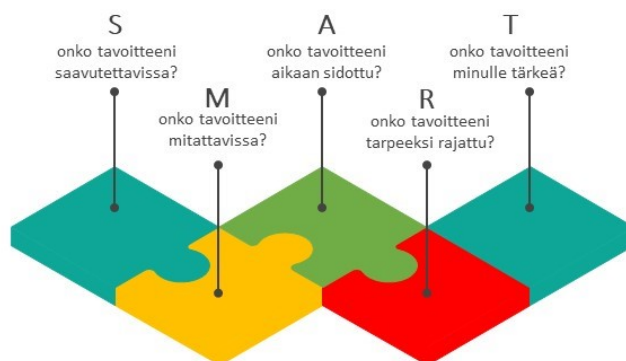


Yleisin valmentavan johtamisen valmennusmalli on GROW. GROW-mallissa keskitytään ratkaisuihin, joten se auttaa meitä ratkaisemaan ongelmia ja saavuttamaan tavoitteita nopeasti. Jokaisen tason tarkoituksena on ohjata yksilö itse havaitsemaan ratkaisu ongelmaan kysymysten avulla.

12



## GROW-malli



GROW-mallia lähdetään työstämään tavoitteista. Mikäli tavoitteen määrittely on haastavaa voit käyttää siinä hyödyksi muistisääntö SMART:ia. Smart muistisäännöllä selvitetään onko tavoite:

**S**aavutettavissa, **M**itattavissa, **A**ikaan sidottu, **R**ajattu sekä **T**ärkeä.

**Saavutettavissa, rajattu ja tärkeä:** näillä mitataan, onko tekeminen saavutettavissa, tarpeeksi rajattua sekä tekijälleen tärkeä.

**Mitattavissa ja aikaan sidottu:** varmistetaan, että tekemiselle on omat mittarinsa ja niiden tarkistuspisteet ovat aikaan sidottuja.

13

## GROW-malli

Kun **tavoite** on määritelty, lähdetään avaamaan nykytilannetta.

**Nykytilanteen** kohdalla aloitetaan keskustelu, jonka avulla selvitetään tavoitteen nykytilanne.

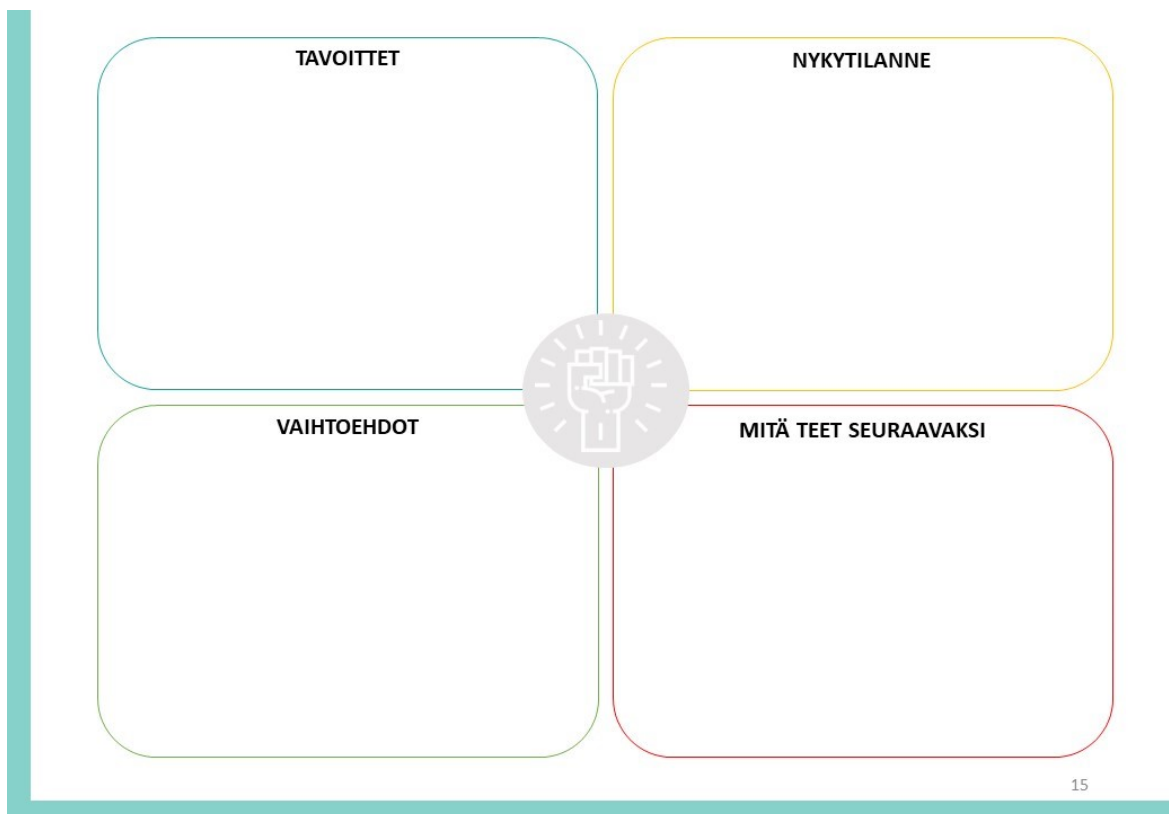
Kun nykytilanne on selvillä, siirrytään vaihtoehtoihin. **Vaihtoehtoilta** määritellään ne eri vaihtoehdot, joilla saavutetaan asetettu tavoite.

**Mitä teet seuraavaksi?** Tässä kohdassa suunnitellaan seuraava välitön siirto tavoitteen saavuttamisen eteen.

Tältä sivulta löydät apukysymyksiä GROW-mallin luontia varten, seuraavalta sivulta löydät tyhjän GROW-mallin pohjan.



14



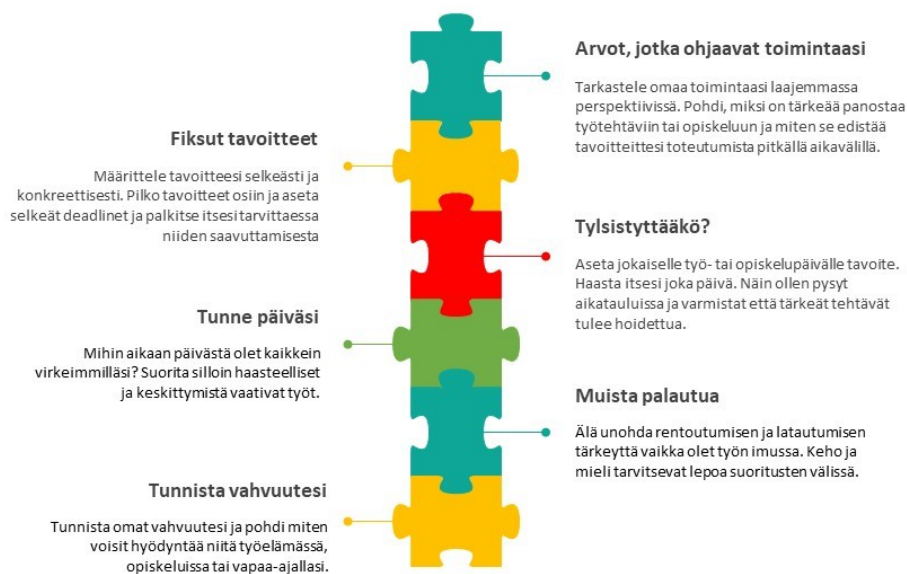
Kun tavoitteet on asetettu, on hyvä tarkastella vielä motivaatiotekijät. Mitä selkeämmin tavoite on määritelty, sitä helpompi meidän on motivoitua. Motivaatio on siis kytköksissä tavoitteellisuuteen.

Sisäistä motivaatiotasi voit myös kehittää. Viereen on listattu muutamia keinoja tämän avuksi.

Seuraavalta sivulta löytyy tarkemmin avattuna muutamia muistisääntöjä, jonka avulla voit kehittää omaa sisäistä motivaatiotasi.

### Sisäistä motivaatiota kehittääksesi:

- Nosta esille toimintasi tärkeys ja sen sisällön kiinnostavuus
- Keskity enemmän positiivisiin tekijöihin negatiivisten sijaan
- Aseta välitavoitteita matkan varrelle ja palkitse itsesi niiden saavuttamisesta
- Luo hyvää ilmapiiriä ympärillesi ja pyydä toiminnastasi palautetta



17

## Ajanhallinta

Hallitse itse omaa aikaasi, äläkä anna sen hallita itseäsi.

Tuntuuko sinusta siltä, että päivässä eivät riitä tunnit? Koetko että aikasi ei riitä tärkeille asioille?

Omaa ajankäyttöä voi hallita eri keinoin. Ajankäytön hallintaa voit parhaiten kehittää suunnittelemalla sen käyttöä etukäteen, ja pitämään suunnitelmastasi kiinni.

On tärkeää muistaa tehdä vain yhtä asiaa kerrallaan, sillä se nopeuttaa tekemistäsi, auttaa keskittymään sekä lisää työn hallinnan tunnetta.

On muistettava varata myös riittävästi aikaa työn ulkopuoliseen elämään.

Omaa toteutunutta aikataulusuunnitelmaa on hyvä pysähtyä myös miettimään jälkikäteen. Missä onnistuit? Entä missä epäonnistuit? Mitä opit? Mitä teet jatkossa toisin?

18



## Voit hyvin lähteä liikkeelle jo pelkästään päiväkohtaisella suunnitelmalla.

### Aseta itsellesi:

- 1 iso tavoite
- 3 keskikokoista tavoitetta
- 5 pientä tavoitetta

Kun määrittelet tavoitteita, pidä mielessä käytössäsi olevien tuntien tasainen jako eri osa-alueiden välillä.

Jaa päivästäsi ensin 8 tuntia lepoon, 8 tuntia työhön sekä 8 tuntia vapaa-aikaan ja sitten määrittele tavoitteesi näiden aikaraamien sisälle, oli ne sitten työn tai vapaa-ajan tavoitteitasi.

19

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Oman työajan kehittämisessä voidaan hyödyntää Lean-johtamisessa käytettävää johtajuusaika -kehittämismenetelmää.

Johtajuusaika-menetelmällä luodaan edellytykset saavuttaa Lean-johtajan ajankäyttöä koskevat tavoitteet.

Tilanne saavutetaan analysoimalla, kyseenalaistamalla, järjestelemällä ja standardisoimalla johtajan omaa työpäivää, jotta saadaan raivattua tilaa oikeille asioille ja havaitaan poikkeamia omassa toiminnassa.



20

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Valitse aikajakso, jolloin analysoit työsi sisältöä. Yksilöi työtehtävät ja niihin kuluva aika, jonka jälkeen luo visuaalinen kuva sen hetkisestä työkuormasta. Esimerkki työkuorman visualisoinnista löytyy seuraavalta sivulta.

Visualisoimalla havaitset työskentelystäsi ongelmakohdat, visualisointia voit myös tehdä päivittäin, kirjaa omaan työkalenteriisi ylös kaikki päivän aikana tekemäsi työtehtävät, oli ne sitten kokouksia tai itsenäistä työtä. Tällöin sinulle syntyy visuaalinen kuva työpäiviesi kulusta.



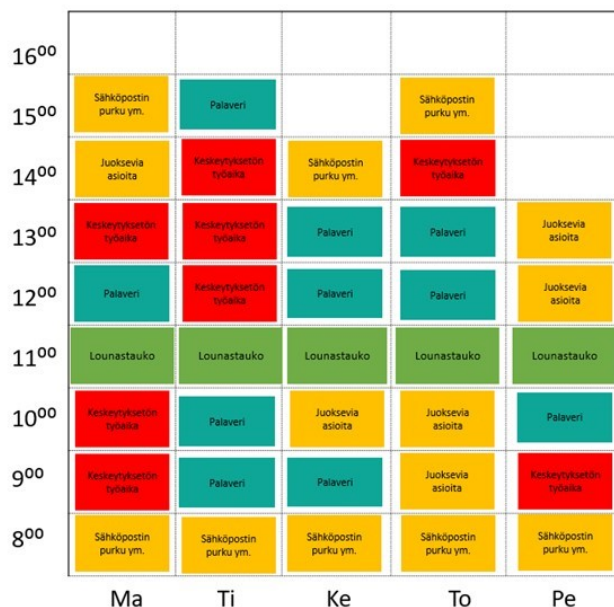
Tapa saattaa vaikuttaa aluksi hankalalta ja "käyttäyskulttuurilta" mutta pidemmässä juoksussa se autata sinua uudelleen organisoimalla työsi.

Lisäksi havaitaan helpommin liian suuri työkuorma, tällöin asiasta voidaan keskustella esimiehen kanssa.

21

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Visuaalinen kuva omasta työkuormasta



22

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

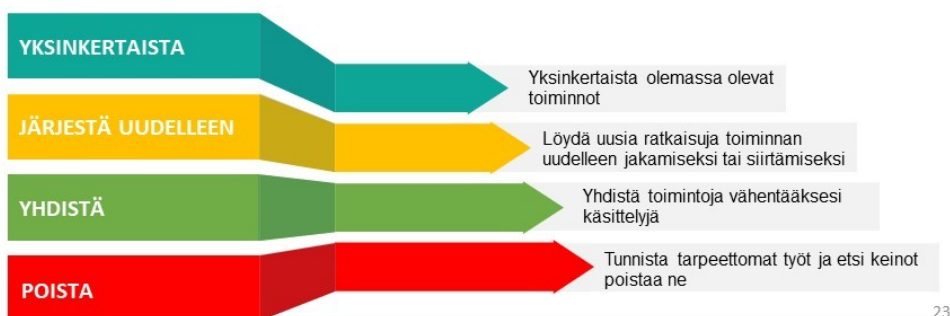
Kyseenalaista työtehtäväsi, jotta käytettävissä oleva aika priorisoidaan oikeisiin työtehtäviin.

Kyseenalaistamisessa voidaan hyödyntää samoja kehittämissääntöjä kuin mitä käytetään toimintojen parantamiseen.

Kehittämissäännöt on avattu tarkemmin seuraavalla sivulla.

**KYSEENALAISTA**

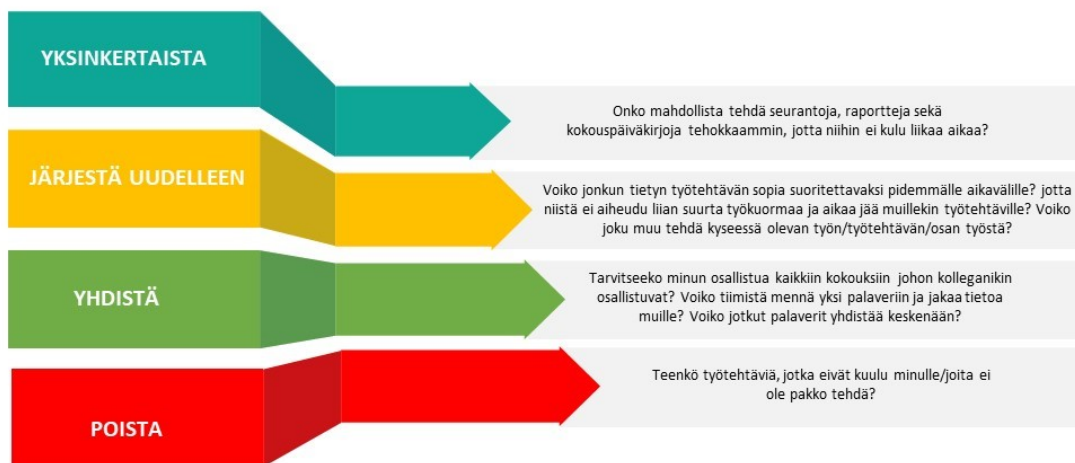
Mieti priorisoiako aikasi oikein työtehtäviin nähden?



23

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Lean-kehittämissäännöt, joita käytetään toimintojen parantamisessa.




24

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Kun nykyanalyysi on tehty ja aikataulusta on poistettu turhat työt tai sitä on muutoin kutistettu, lähde luomaan kuvaa uudesta tavoitetilasta.

Tavoitetilalla kuvataan uusi standardi omasta aikataulusta, jota lähdetään tavoittelemaan.

Visualisoimalla tämän saat helpon ja nopean tilannekatsauksen siitä, mitä pitää tehdä ja missä ajassa. (Esimerkki visualisoinnista sivulla 22).



Karsi turhat työtehtävät ja lähde luomaan uutta tavoitetta.

Mitä yksityiskohtaisempi aikataulu, sen parempi, sillä aikataulun tavoitteena on helpottaa töiden tehdyksi tulemistä.

Lisäksi työt, joilla ei ole sovittua deadlinea eivät jää roikkumaan, mikäli ne on selkeästi asetettu omaan työtavoitteeseen.

25

## Johtajuusaika -kehittämismenetelmä

Kun olet hetken työskennellyt uuden aikataulun mukaan, on se muutettava standardiksi omassa työssä.

Standardisoitu aikataulu haastetaan, kun saadaan työ-tehtäviä saatettua loppuun ja otetaan uusia tilalle.

Tämä voidaan nähdä samalla tavalla kuin puutos Lean-toiminnassa, muuttunut työtilanne vaatii uudelleenanalysoinnin sekä suunnitelman muutoksen.

Tällöin voidaan toistaa koko prosessi uudelleen.



Standardisoi uusi toimintatapasi jonka jälkeen haasta standardisi uusilla työtehtävillä.

26



## Muutosvalmius

Muutosvalmius sekä muutoksen johtaminen on välttämätöntä itseohjautuvuudessa. Kun olemme itseohjautuvia, näemme muutoksen yli ja suhtaudumme siihen positiivisesti.

Muutoksen hallintaa voi kehittää, se vaatii meiltä sisäistä halua sekä kykyä muuttua. Työelämä kehittyä jatkuvasti ja yksi keino jolla pysyä muutoksen mukana, on uuden oppiminen. Merkittävä osa oppimisesta tapahtuu tänä päivänä itseohjautuen, varsinkin työelämässä.

Oppimistyyliä on erilaisia. Viereen on lueteltu neljään eri pääryhmään jaettuna eri oppimistyyliä. Tunnistatko itsestäsi mikä oppimistyyli kuvaa sinua parhaiten? Seuraavalla sivulla avataan miten näiden oppimistyylien edustajat oppivat parhaiten.

### Osallistuja



Keskittyy uusien kokemusten hankkimiseen. Elää hetkessä ja haluaa kokeilla kaikkea mahdollista. Toimii ensin ja jaattelee sen jälkeen. Pitkästy jos asiat etenevät hitaasti

### Tarkkailija



Keskittyy hankkimansa kokemusten pohdiskeluun. Jää mielellään taka-alalle pohdiskелеmaan asioita tietonsa ja kokemustensa perusteella. Hän on harkitsevainen ja varovainen, pitää matalaa profiilia toiminnastaan ja on suvaitsevainen muita kohtaan

### Päättelijä



Keskittyy tekemään päätelmiä loogisen ajattelun pohjalta. Toiminta on loogista ja kokonaisvaltaista. Tavoittelee usein täydellisyyttä ja harkitsee asioita pitkään saadakseen mahdollisimman suuren varmuuden asialle ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.

### Toteuttaja



Keskittyy ideoiden sekä teorioiden toteuttamiseen. Haluaa kokeilla uusia niitä selvittääkseen toimivatko ne käytännössä. Ei jää märehtimään asioita vaan ryhtyy tuumasta toimeen herkästikin. Käytännöllinen ongelmanratkaja jonka mielestä aina löytyy uusi, parempi ja toimivampi tapa ratkaista asiat.

27

### Osallistuja



Osallistuja oppii parhaiten saamalla mahdollisimman paljon uusia sekä erilaisia käytännön oppimiskokemuksia ja heittäytymällä tilanteeseen ja toimimalla heti. Ollessaan ryhmänvetäjänä, johtaa tilannetta ja saamalla toimintavapauksia uusien ideoiden kehittelyyn. Osallistuja oppii parhaiten myös toimimalla ryhmässä muiden kanssa

### Tarkkailija



Tarkkailija oppii parhaiten kun hän saa tarpeeksi aikaa, etäisyyttä ja tilaisuuksia asioiden pohdiskeluun. Hän pohtii eri vaihtoehtoja ja näkökulmia sekä tuottaa tarkkoja raportteja. Tarkkailija oppii parhaiten myös lukemalla ha vaihtamalla ajatuksia pienehkön ryhmän kesken.

### Päättelijä



Päättelijä oppii parhaiten työskentelemällä mallien, teorioiden, käsitteiden sekä järjestelmien kanssa ja myös tutkimalla monimutkaisia systeemejä. Lisäksi päättelijä oppii myös työskentelemällä strukturoidulla tavalla, tekemällä kriittisiä selvityksiä sekä ongelmanratkaisutehtäviä ja ajattelemalla loogisesti.

### Toteuttaja



Toteuttaja oppii parhaiten tilanteissa, jossa voidaan selkeästi erottaa ongelmat ja ratkaisut toisistaan. Hänen on päästävä nopeasti kokeilemaan teorian toimivuutta käytännössä. Toteuttajan pitää saada opastusta tekniikoista joita hän voi lähteä toteuttamaan omalla tavalla. Toteuttaja keskittyy vain käytännön lisäarvoa tuottavaan toimintaan.

28

Mikäli muutoksen yli näkeminen, tai kokonaiskuvan hahmottaminen tuottaa vaikeuksia voi tässä käyttää apuna kompleksisuuden johtamisessa käytettyä kompleksisuuskarttaa.

Kompleksisuuskartalla kuvataan visuaalisesti muutos sekä sen riippuvuudet.

Karttaan kuvataan niin negatiiviset kuin positiivisetkin tekijät jonka jälkeen saadaan yleiskatsaus todellisesta tilanteesta ja lähdetään vahvistamaan niitä asioita, jotka vahvistavat muutosta ja eliminoidaan asiat, jotka ovat kielteisiä muutokselle.

Kompleksisuuskartta muistuttaa paljolti myös miellekarttaa.

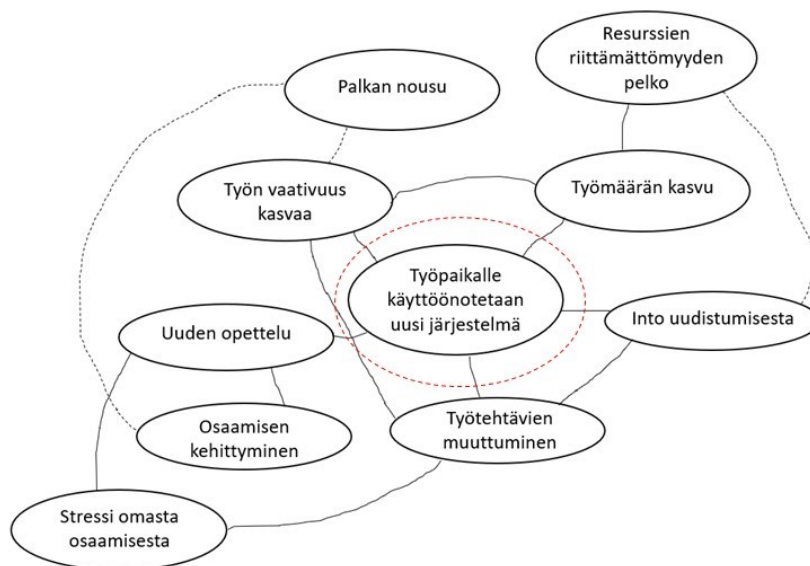
Kompleksisuuskartta on avattu seuraavalla sivulla esimerkinomaisesti. Kun kohtaat muutoksen, etkä tiedä miten asennoitua siihen, avaa se kompleksisuuskartan avulla.

Kirjoita ylös toimenpiteet, jotka muutos aiheuttaa, tunteet, jotka niistä aiheutuvat ja mitä seurauksia näillä tunteilla on.

Näin saat kokonaistilanteesta kuvan ja voit lähteä suunnittelemaan, millä keinoin lähdet kohti muutosta.

29

## Kompleksisuuskartta



30

## Tunteet ja vuorovaikutustaidot

Tunnetilamme vaikuttavat meidän kykyyn tehdä päätöksiä sekä ratkaista ongelmia. Kun olemme myönteisiä, ongelmanratkaisukykyämme parantuu lähes kuusinkertaiseksi verrattuna neutraaliin tunnetilaamme. Tämä on merkittävää tuloksellisuutemme kannalta.

Tunne on ihmisen henkilökohtainen tapahtuma, joka kertoo kehossa ja aivoissa tapahtuvan jotakin vaikka emme sitä itse huomaisikaan. Tunne on myös ensimmäinen subjektiivinen elämys jostakin asiasta tai tapahtumasta, ja se myös haihtuu nopeasti. Kun tunne haihtuu, muuttuu se emootioksi.

Kun tunnereaktio tulkitaan omilla opituilla malleilla syntyy emootio. Jäämme pohtimaan mitä se tunne tai tapahtuma, joka tunteen aiheutti tarkoittaa ja miten meidän tulisi toimia sen suhteen. Emootio vie meiltä paljon energiaa.

Teemme usein tunteiden pohjalta liian nopeita sekä liottelevia tulkintoja. Tunteemme ovat usein herätetunteita, eli ne herättävät meidät huomaamaan että nyt tapahtuu jotakin mihin meidän pitäisi kiinnittää huomiota.

Herätetunteista onkin siis suositeltavaa siirtyä mahdollisimman nopeasti toimintatunteeseen, eli tunne jonka pohjalta lähdemme konkreettisesti toimimaan.

31

Tunneälykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa ja hallita omia tunteita sekä tunnetiloja. Tunneälykkyydellä hyödynnetään tunteitamme ajattelussamme sekä toiminnassamme.

Tunneäly on taito, jonka jokainen voi oppia, sillä sisimmissään siinä on kyse omista tunteistaan sekä itsetietoisuudesta.

Tunneälykäs ihminen kykenee hyödyntämään omia tunteitaan ongelmanratkaisussa ja toimimaanniiden avulla tuloksellisesti.

### Tunneäly koostuu:

- Itsetuntemuksesta
- Itsehallinnasta
- Motivaatiosta
- Empatiasta
- Sosiaalisista kyvyistä

32

Miten toimia, kun omat tunteet hämmentävät?

Kun tunteet vilisevät, etkä saa niistä kiinni kunnolla alkavat ne kuluttamaan tarpeettomasti energiaasi.

Kun osaat kohdata tunteet, saat kehosi rentoutumaan sekä luontaiselle positiiviselle olemiselle vapautuu enemmän tilaa.

Lähde purkamaan tunteitasi pysähtymällä, tunnistamalla, myöntämällä sekä oppimalla ja lopuksi olemalla tietoisempi tulevaisuudessa.

*(Tunteiden käsittelyssä voit hyödyntää myös kompleksisuuskarttaa josta löytyy esimerkki sivulta 30).*

#### PYSÄHDY

Kun tilanteesta syntyy tunne, pysähdy miettimään ennen kuin reagoit.

#### TUNNISTA

Epämääräisten tunteiden konkretisointi rauhoittaa aivojasi. Opettele tunnesanastoa ja tunnista, onko esimerkiksi negatiiviset tunteet aina ärsytystä?

#### MYÖNNÄ JA OPI

Myönnä tunteet itsellesi. Mikä sen aiheutti? Suureteletko asiaa? Opi tunnistamaan mikä tilanne kyseisen tunteen aiheuttaa.

#### TIETOISEMPI TULEVAISUUDESSA

Kun tilanne tulee eteen seuraavan kerran, osaat tarvittaessa toimia toisin, paremmin.

33

### Kun huomaat jonkun aiheuttavan sinulle ei-toivottuja tunteita, toimi näin:

- Anna itsellesi lupa tuntea ja käsitellä tunteita.
- Sopeudu: mihin voit vaikuttaa ja mihin et?
- Suhteuta vastoinkäymiset: mitkä asiat tilanteeseen vaikuttivat? Miten voin asian ratkaista? Mitä opin?
- Missä onnistuit? Mitä teit, että onnistuit?
- Mikä on mennyt parempaan suuntaan? (Tiedosta muutos)

### Miten toimia tilanteessa, jossa toinen arvostelee sinua

Tunnista tunteesi	Suhtaudu	Toimi
Tunne, kuinka ärtymyksesi lisääntyy ja kehosi jännittyy. Anna tunteidesi nousta ja energian virrata.	Älä tee yhtään mitään. Jos on pakko reagoida, tee se mahdollisimman vähäsanaisesti. Anna toisen puhua noin 30 sekunnin ajan, tässä ajassa hän saa asiansa ydinkohdat kerrottua. Kuuntele, anna tunteidesi nousta pintaan mutta hillitse itsesi. Näin ollen negatiiviset tunteesi eivät muutu emootioksi.	30 sekunnin jälkeen pyydä, voitko kertoa oman näkemyksesi asiaan. Sano kantasi ytimekkäästi. Näin ollen negatiivisista tunteista syntyneestä energiasta käynnistyy rakentava vuorovaikutus.

34



## Luottamuksen vaikutus työyhteisössä

Työyhteisöissä sopimuksenvarainen luottamus, eli tehdään mitä on luvattu, on elintärkeää sen hyvinvoinnin sekä yhteistyön toimivuudelle.

Työntekijät haluavat esimiehen keneen voi luottaa, mutta myös työkaverin johon voi luottaa. Tunnistamme itse itsessämme helposti onnistumisen, kun toteutamme itsellemme asetetut lupaukset. Oli ne sitten ajoissa töistä lähteminen, kuntosalilla käynti tai jonkin työtehtävän loppuun saattaminen.

Toisille pidetyt lupaukset vahvistavat työyhteisön suhteita. On miellyttävämpää tehdä yhteistyötä jonkun kanssa, keneen voi luottaa.

Lupauksien antamisessa on tosin oltava tarkkana, sillä unohdetut lupaukset murentavat luottamusta sekä aiheuttavat pettymystä.

### Muista siis lupauksia tehdessäsi:

- Lupaa vain se, minkä pystyt varmasti toteuttamaan
- Enemmän luottamusta syntyy vähemmällä lupauksilla
- Jos suunnitelmasi muuttuu, kerro siitä toiselle

#### Avainkysymyksiä luottamuksen arviointiin

- Miten usein sinua muistutetaan asioista, jotka olet luvannut hoitaa?
- Miten usein muut, tärkeämmät asiat ohittavat aikaisemmat lupauksesi?
- Miten usein yrität ratkoa välittömiä ongelmia lupaamalla jotain, mitä et todennäköisesti pysty pitämään?

35

## Vinkkejä, jolla luottamusta rakennetaan

- Ole realistinen. Auttamishalua arvostetaan, mutta arjessa tulee esiin tilanteita jossa et pysty tekemään kaikkea mitä haluaisit. Myönnä ja hyväksy oma rajallisuus ja kerro siitä muille.
- Jos suunnitelmasi muuttuu, kerro muutoksista myös muille. Mukaudu tilanteisiin niiden muuttuessa. Suunnitelmia on OK muuttaa, mutta niistä on kerrottava myös muille.
  - Ilmaise periaatteesi johdonmukaisesti. Kerro muille periaatteista jotka vaikuttavat päätöksentekoon, varsinkin kun päätökset eivät ole ennustettavissa. Kerro avoimesti mikä sinulle on tärkeää päätöstä tehdessäsi.
- Anna ihmisille vakuuttavat selitykset omista toimistasi. Kaikille ei välity tarkoitusperäsi, ikä päätöksen taustalla olevia syitä välttämättä tiedetä.
- Sulje silmukka. Jos teet jotain mitä olet luvannut, eikä se tule toisten tietoon tuo se ilmi esim. lyhyellä sähköpostitiedotuksella/tiimipalaverissa.

36

## Stressi ja henkilökohtainen hyvinvointi

Tunneperäinen työhyvinvointi on avattu alemmassa kuviossa. Vakavin näistä on työuupumus, joka kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena. Uupunut henkilö on uupumusasteisessa väsymyksessä, joka tuntuu kaikissa tilanteissa.

Tämän lisäksi henkilö on myös kielteinen kylmä ja välinpitämätön työhönsä. Myös ammatillinen itsetunto heikkenee, omaa suoritusta arvioidaan kielteisesti eikä omia taitoja arvosteta, pitkässä juoksussa työtaidot heittelee.

Työhölmisissä puolestaan mieli pysyy kielteisenä, mutta virittäytyneisyystaso pysyy korkeana.

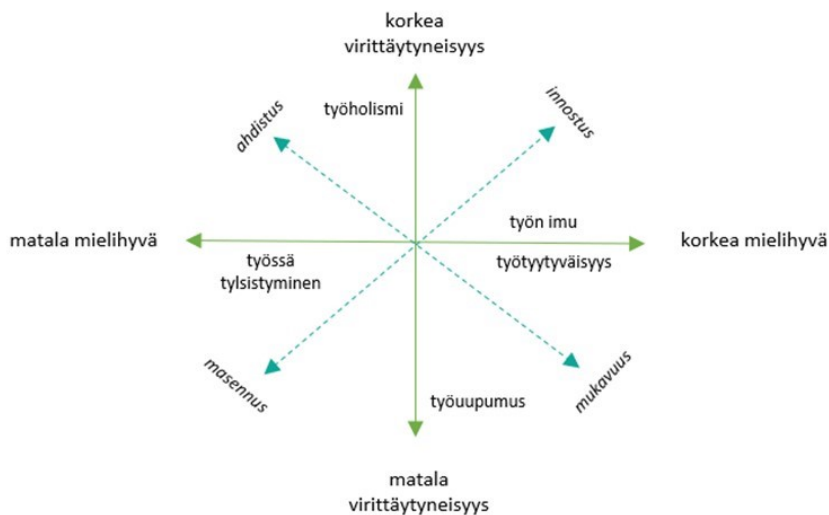
Ihmisellä on pakonomainen tarve tehdä töitä joka tulevaisuudessa lisää työuupumuksen riskiä. Henkilö on tyytymätön työhönsä ja se ei tunnu mielekkäältä, keskittyminen on vaikeaa ja työssä ollaan passiivisia.

Kun ihminen tylsistyy työhönsä voi hän olla jämähtänyt, jolloin työ on rutinoitunutta eikä vastaa omia vahvuuksia, kiihtynyt, eli työtä on liikaa ja tavoitteita ei nähdä järkevinä tai epäyrtymissä, eli työtä ei tehdä itselleen mieluisalla tavalla.

Työn imuun kuuluu tarmokkuus, omistautuminen sekä voimakas keskittyminen. Työn imu motivoi sitoutumaan työllensä, tällöin ihminen antaa itsestään kaikkensa. Sillä on myös vahva yhteys vapaa-aikaan ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

37

## Mihin kohtaan sijoitat itsesi tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa?



38

Kun ihminen stressaantuu, hän tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi. Nukkuminen voi vähentyä, kun aiset painavat mielen päällä jatkuvasti.

Kun stressi liittyy työhön, kokee ihminen itsensä kykenemättömänä. Hän kokee, ettei selviydy häneen kohdistetuista vaatimuksista tai odotuksista.

Stressiä lisää niin psykiset kuin sosiaalisetkin kuormitustekijät.

**Psyykkisiin** kuormitustekijöihin kuuluu esimerkiksi epäselvät työn tavoitteet, liian suuri työmäärä, jatkuva kiire, työ ei tarjoa kehittymismahdollisuuksia, työn keskeytyy jatkuvasti eikä siitä saa tarpeeksi palautetta, ei saada tarpeeksi arvostusta tai vastuu on liian suuri omaan työkuvaan nähden.

**Sosiaalisia** kuormitustekijöitä voivat olla huono tiedonkulku työpaikalla, epäjohtonmukainen esimiestyö, jatkuvat kielteiset vuorovaikutustilanteet, epätasa-arvo sekä huono yhteistyö muiden kanssa.

39

**Tiedustatko mitkä ovat stressin eri oireita? Kuinka hyvin tunnistat nämä stressin oireet? Löydätkö näitä itsestäsi?**



40

Kuinka sitten palautua työstä? Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan on yhä vaikeampaa.

Kun palaudumme työstä, koetaan pääsevämme irti työstä myös henkisesti. Saavutamme alhaisen virittäytymisen tason, olemme rauhallisia ja levollisia.

Löydämme myös muuta haasteellista tekemistä, esimerkiksi uusi harrastus, joka toimii hyvänä palautumisen keinona.

Työstä palautuminen käynnistyy pääosin vasta työpäivän päättyessä.

Palautumisen tarkoituksena on korjata työn sekä stressin aiheuttamat kielteiset vaikutukset niin yksilöön kuin hänen elimistöönsä.

Palautumisesta jopa 95 % tapahtuu nukkuessa, onkin siis tärkeää saada riittävästi lepoa. Säännölliset tauot työpäivän aikana piristävät myös, niiden aikana on irtaannuttava töistä ja viettää hetki ajastaan kuten itse haluaa.

Vapaa-ajalla palautumista lisäävät liikunta sekä sosiaaliset vuorovaikutustilanteet.

41

## Stressin vähentämisen kannalta tärkeimmät keinot palautumiseen ovat



42



## Tuntuuko siltä, että vaikka lepäisit kuinka paljon et kuitenkaan lakkaa olemasta väsynyt?

Ihmisinä unohtamme usein sen, että lepo ei ole pelkästään fyysistä lepoa, joka on sekä passiivista että aktiivista. Meillä on kuitenkin seitsemän eri levon tyyppiä, jotka täytyy huomioida.

<b>Fyysinen lepo</b>	voi olla <b>passiivista</b> (nukkuminen) tai <b>aktiivista</b> (palauttava toiminta kuten esimerkiksi jooga, venyttely tai hieronta).
<b>Henkinen lepo</b>	vilisekö päässäsi ajatuksia iltaisin jotka hidastavat nukahtamistasi? Oletko väsynyt siitä huoli-matta, vaikka nukkuisit 7-8 tuntia päivässä? Olet tällöin henkisesti väsynyt. Kokeile pitää päivän aikana lyhyitä taukoja kahden tunnin välein, nämä muistuttavat sinua hidastamaan tahtiasi ja pysähtymään hetkeen. Jos ajatustenjuoksu ei tunnu loppuvan, kokeile kirjoittaa ajatuksesi ylös muistikirjaan ennen nukkumaanmenoa.
<b>Aistillinen lepo</b>	kirkaat valot, tietokoneen näytöt, taustamelu ja useat keskustelut (joko toimistossa tai Teamsissa) kuormittavat aistejamme. Kokeile vaikka kesken työpäivän sulkea silmäsi yhdeksi minuutiksi kerran tunnissa.
<b>Luova lepo</b>	tämä on erityisen tärkeää niille, jotka joutuvat työssään usein ratkaisemaan ongelmia tai luomaan uutta. Luovaa lepoa voi olla esimerkiksi luonnosta nauttimista. Toinen vaihtoehto on tehdä työtillastasi mieluisa, muuta työpisteesi sinua inspiroivaksi sijaan että tuijottaisit 40 tuntia viikossa sekavaa ympäristöä.
<b>Emotionaalinen lepo</b>	autatko muita aina tarpeen vaatiessa, mutta tunnet, että sinua ja hyväntahtoisuuttasi käytetään vain hyväksi? Tällöin tarvitset emotionaalista lepoa, eli aikaa ja tilaa ilmaista tunteitasi vapaasti pelkäämättä sitä, miellyttävätkö kaikkia muita.
<b>Sosiaalinen lepo</b>	mikäli tarvitset emotionaalista lepoa, tarvitset todennäköisesti myös sosiaalista lepoa. Kun olemme sosiaalisesti uupuneita, emme erota niitä suhteita jotka elvyttävät meitä niistä, jotka uuvuttavat meitä. Sosiaalista lepoa on se, että ympärii itsensä positiivisilla ihmisillä jotka tukevat meitä.
<b>Henkinen lepo</b>	henkinen lepo muodostaa yhteyden fyysisen ja henkisen ulottuvuuden ulkopuolelle. Kun olemme henkisesti levänneitä, koemme myös olevamme rakastettuja, hyväksytyjä sekä kuuluvamme osaksi johonkin. Jos olet henkisesti väsynyt, kokeile esimerkiksi meditointia

43

<b>Ylituotanto</b>	Tehdään enemmän kuin mihin omat olemassa olevat resurssit riittävät
<b>Odottelu</b>	Odotellaan työn kannalta epäoleellisia tarpeettomia päätöksiä sekä vastauksia
<b>Tarpeeton kuljettaminen</b>	Oman työn tarpeeton hyväksyttäminen, liiallinen viestintä väärin viestintäkanavien kautta
<b>Ylikäsittely</b>	Liiallisiin yksityiskohtiin paneutuminen, tupladokumentointi
<b>Tarpeettomat varastot</b>	Ongelmat jotka odottavat ratkaisua, odotustilaan jääneet työt
<b>Tarpeeton liike</b>	Tarpeettomat työvaiheet
<b>Virheelliset tuotteet</b>	Jatkuvat korjaukset työhön, valmiiden töiden tarkistamatta jättäminen (esim. puutteellinen projektin seuranta)
<b>Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen</b>	Muiden organisaatiossa työskentelevien tietoja, taitoja tai luovuutta ei hyödynnetä

Lean-menetelmässä yksi tärkein pyrkimys on hukan minimoiminen.

Hukalla tarkoitetaan jotain sellaista joka ei tuo lisäarvoa yritykselle. Lean-menetelmässä erotellaan kahdeksaan eri hukan lähdettä, joista pahimpana hukkana pidetään ylituotantoa, eli jotakin tuotetaan liian paljon tai liian aikaisin.

Ylituotanto lisää riskiä virheiden liian myöhäiseen huomaamiseen ja seuraavan prosessin käynnistyminen viivästyy.

Vieressä on listattuna kahdeksan eri hukan lähdettä Lean-ajattelussa peilattuna siihen, miltä ne näyttävät meidän itseohjautuvuudessa.

*Taulukon otsikkotason termistö on teollisuusalaalta.*

44