

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2013

Sari Saine

PERSOONALLISUUS JOHTAMISTYÖSSÄ

– Minän monet kasvot



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman | Aikuiskoulutus

2013 | 46

Ohjaaja Eija Kovisto

Sari Saine

PERSOONALLISUUS JOHTAMISTYÖSSÄ - MINÄN MONET KASVOT

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan ja miten oma persoonallisuus saadaan käyttökelpoiseksi johtamisen välineeksi. Työssä selvitettiin, millaisia ovat ne hyvän johtajan tuntomerkit, jotka vievät työssä eteenpäin, ja millainen on se prosessi, jonka jokainen esimies käy urallaan läpi johtamistehtävissä. Tavoitteena oli kuvata erilaisia menetelmiä itsensä kehittämisen avuksi omissa kasvuprosesseissa. Tutkimusongelmaksi nousi, kuinka kehittäminen onnistuu ja mitkä ovat ne osaamisenalueet, jotka menestyksekkääseen kasvuun tarvitaan.

Tutkimus toteutettiin lomakkeella, jossa 13–69-vuotiaat vastasivat kysymyksiin: millainen on hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Myös palvelualan esimiehiä haastateltiin. Aihetta lähdettiin työstämään syksyllä 2011 ja keväällä 2012 oli kyselyyn vastanneiden osuus valmis. Työ viimeisteltiin keväällä 2013. Teoriaosuuteen haettiin aineistoa kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista, internetistä sekä aiheeseen liittyviltä luennoilta.

Tutkimuksesta kävi ilmi varsinkin nuorten realistiset mielipiteet hyvän johtajan ominaisuuksista. Tärkeäksi tämän työn punaiseksi langaksi kohosi esimiehen oma persoonallisuus johtamisen välineenä ja se, kuinka tärkeää erilaisuuden hyväksyminen on esimiehen päivittäisessä työssä.

Näiden pohjalta kehitin malleja sille, miten esimies voi harjoittaa omia henkisiä kykyjään ja kantaa omaa persoonallisuuttaan työssään ja työyhteisössä.

ASIASANAT:

Persoonallisuus, johtaminen, itsetietoisuus, itsetunto, johtajuus, esimies, itsearviointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Hospitality Management | Adult Education

2013 | 46

Instructor Eija Koivisto

Sari Saine

PERSONALITY AS A TOOL OF LEADERSHIP

The purpose of this master's thesis was to find out what kind of characteristics are required of a superior and how to achieve one's own personality as a useful tool of leadership. It was studied in this thesis what kind of positive characteristics there exist that promote one's career and work and what is the process like that every superior goes through in his career of leading duties. The goal was to make up different methods/a workbook how to develop oneself and how to examine oneself in one's own mental process of development. The problem in this study became how to succeed in the development and what are the substances that you need for a successful mental development and growth.

The study was put into practice as a questionnaire study where 13-69-year-old people answered questions what is a good leader like and what kind of characteristics are required/expected of him/her. The approach of the study was qualitative. The answered the questionnaire was finished in the spring 2012. The whole study was completed in the spring 2013. Material to the theory part was searched from literature, newspaper articles, the internet and some lectures of the subject.

The study showed especially the realistic opinions of young people about the characteristics of a good leader and the most important thing in this study became the personality of the superior as a tool of leadership and how important it is to accept dissimilarity in the daily work of a superior.

Based on all of this I developed some patterns how a superior can practice his mental abilities and display his own personality skillfully in his work and working community.

KEYWORDS:

Personality, leading, self-assertion, self-esteem, leadership, superior, self-valuation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 ESIMIEHEN PERSOONALLISUUS	10
2.1 Ammatillinen kehitys	10
2.2 Esimiehen luovuus ja minä- kehitys	11
2.3 Arvot ja etiikka johtamistyössä	12
2.4 Hyväksi koettuja menetelmiä	14
2.5 Johtajuuden työkaluja malliesimerkein	16
2.6 Omat lähtökohdat persoonallisuuspiirteiden tunnistamiseen	19
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	21
3.1 Ydinarvot	21
3.2 Muutostrendit palvelualalla	22
3.3 Johtamisen ja toimialan muutos	23
3.4 Aikuisen reflektiivinen oppiminen	27
4 HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA	32
4.1 Kyselyn ja haastattelujen taustatietoja	32
4.2 Kyselyn ja haastattelujen tulokset	33
4.3 Pohdintaa tulosten perusteella	35
4.4 Kehittämisehdotukset	36
4.5 Työn validiteetti ja reliabiliteetti	38
5 YHTEENVETO	39
LÄHTEET	43

KUVIOT

Kuvio 1. Tulevaisuuskartta (Kamppinen ym. 2003)	17
Kuvio 2. Tulevaisuuden tietämisen mallinnus (Kamppinen ym. 2003)	19

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Mary Parker Folletin sanoin ” the art of getting things done through people” lähdän opinnäytetyössäni matkaan omaan persoonallisuuteen sekä sen jalostamisessa voimavaraksi johtamistyössä. Jo vuosia työelämässä eri sektorien työtehtävissä toimineena olen usein seurannut läheltä erilaisten johtajien erilaisia johtamistapoja, - taitoja ja johtamiskulttuureita. Enemmän kuin usein olen törmännyt vahvoin johtajiin, joiden yksi hallitseva ominaisuus on ollut oma persoonallisuus ja valtavat voimavarat juuri siihen kätkeytyneinä. Persoonallisuus on ollut usein täysin hallitsematonta ja antanut negatiivisia tai harhaanjohtavia signaaleja työyhteisössä.

Esimiehen uutiset- verkkojulkaisussa (5/2013) oli tutkimus, jossa oli haastateltu tuhatta johtavassa asemassa olevaa esimiestä sekä samalla oli tehty selvitys opiskelijoiden työnantajäkäsityksistä. Keskeisiksi asioiksi nousi esimiehen kyky innostaa ja motivoida henkilöstöä. Karetie (5/2013) tiivisti, että useimmille työssä oleville tärkeintä ei ole itse toimiala, vaan yrityksen toimintatavat. Opiskelijoiden vastauksissa hyvä johto -käsite jäi neljännelle sijalle, ja ykkössijalle nousi hyvä palkka ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Tutkimuksessa nousi esille myös työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen tärkeys sekä työn joustot perheen suhteen. Kahdeksan prosenttia myönsi olleensa pettynyt entiseen esimieheensä.

Intuition mukaan ottaminen päätöksentekoon on viime aikoina puhuttanut. Usein analyyttinen ja looginen päätöksenteko toimivat, mutta kun mukana on paljon erilaisia muuttujia, kannattaa luottaa myös omaan intuitioonsa. Intuitio on vaistonvaraista ymmärtämistä, ja se kumpuaa omasta asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Eivät vain isot linjat ja isot asiat merkitse, vaan myös pienillä asioilla ja hetken vaikutelmilla on merkityksensä. Todellista harhaa on luoda oma käsitys toisesta ulkoisten tekijöiden perusteella, kuten henkilön ulkonäön tai koon varjolla. Vaihda välillä roolia ja asetu toisen asemaan: mitä tunnet ja

näet? Se on osa intuition kokemusta. Oman kehon signaalit myös toimivat, jos niitä osaa kuunnella. Omia intuitiotaitoja voi harjoittaa esimerkiksi sillä tavalla, että tyhjentää mielensä ajatuksista ja keskittyy vain omiin sisäisiin tuntemuksiinsa. Myös mielikuvien kirjaaminen voi auttaa. Intuition tuoma hyöty katoaa, kun ihmisen järkeily tulee mukaan. (Raami & Mielonen 2013, 18.)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Käsittelen työssäni esimiehen henkistä ja ideologista kasvua, arvoja, etiikkaa ja moraalialaa työssä ja työnjohdollisissa tehtävissä, ammatillista kasvua sekä omaa ammatillista identiteettiä. Työn tutkimuskysymykseksi muotoutui, millaisia persoonallisuuden liittyviä piirteitä johtajalla on tai pitää olla kehittyäkseen hyväksi esimieheksi? Millä tavoin näitä piirteitä voi itsessään vahvistaa, ja miten ne parhaiten palvelevat käytännön työssä? Kehittämistehtävänä asia ei ole yksiselkoinen, eikä mitään eksaktia yhtä mallia voida antaa, vaan yleishyödyllisiä ohjeita, joita muut ovat menestyksekkäästi kokeilleet. Kasvaminen ja omat persoonalliset piirteet ovat kaikki yksilöllisiä, ja jokainen esimies on oma yksilöllinen kokonaisuutensa, ja näin ollen on vaikea sovittaa ihmistä toisen omaan persoonalliseen muottiin.

Tässä työssä keskityn persoonallisuuden voimavarana johtamistyössä ja siihen, miten ihmisen persoonallisuus kehittyy ja muuttuu vuosien aikana. Työn tarkoituksena on selvittää, millaisia ovat ne esimiehen ominaisuuteen liittyvät piirteet ja asiat, jotka ovat läsnä jokapäiväisessä johtamistyössä.

Palvelualalla moni-osaajan käsite tulee konkreettiseksi monella tapaa. Haastattellessani palvelualan esimiehiä moni toi suoraan esille sen, millaisia nykypäivän palvelualojen työntekijät ja esimiehet ovat. He ovat eräänlaisia kameleontteja, jotka ottavat tilanteen kuin tilanteen haltuunsa väriä, kokoa ja palveluaan muuttaen. Nykyinen työympäristö vaatii esimieheltä enemmän joustoa ja luottamusta siihen, että työntekijät selviävät ja tekevät omia tilannekohtaisia arvioita sekä päätöksiä työn arjessa ja pystyvät ottamaan enemmän vastuuta. Selkeästi

tuli esille myös se, että palvelualan esimies on itsekin moniottelija ja monitaitoinen.

Palvelualalla on haastateltavieni mielestä enemmän persoonaltaan huomiota herättäviä työntekijöitä kuin ehkä muilla aloilla on. Tämä tuo omalta osaltaan haastetta päivittäisen työn johtamiseen. Moni haastateltu oli tehnyt positiivisia havaintoja siitä, että muun muassa alkoholin käyttö ja muu sosiaalinen työn ulkopuolinen elämä oli muuttunut työntekijöillä positiivisemmaksi vuosien kuluessa, mikä taas oli tuonut tullessaan helpotuksia tilanteisiin, jotka ennen olivat kärjistyneet isommiksi riidoiksi palvelualan toimintaympäristöissä.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Kyseleviä tutkimusmenetelmiä on kaksi. Niitä ovat suullinen kyseleminen eli haastattelu sekä kirjallinen kysely. Tutkijan pitää ensin miettiä, mitä kaikkea tiedetään ennestään tutkimuskohteesta. Sen jälkeen päätetään, millaisia asioita halutaan selvittää, koska tällöin on helpompi rajata kyselyä tai haastattelua. Kyselevän tutkimuksen suunnittelussa pitää ensin määrittää kohderyhmä, jolta kysytään. Kysymys voi olla avoin, jolloin vastaajat itse päättävät, miten vastaavat. Kysymys voi olla suljettu, jolloin tutkija itse määrittää tarkoin kysymyksen rajat (Rautio 2013).

Kysely on sopiva metodi, jos tutkimusasetelma on tarkoin määrätty, ja tutkija on päättänyt kysymykset etukäteen. Kyselyssä tutkija sijoittaa kaikki vastattavat kysymykset yhteen, kaikille vastaajille samanlaiseen lomakkeeseen, johon myös kaikki vastaukset kirjoitetaan vastaajan toimesta. Kysymykset tulisi olla yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää. Tärkeää on myös testata kyselylomakkeet etukäteen. Tutkija havainnoin testausvaiheessa testattavien reaktioita ja kirjaa ylös mahdolliset esille tulleet ongelmat. Tutkijan tulee miettiä tarkkaan haastattelun tarkoitusta ja sitä, miten sitä tullaan käyttämään tutkimuksen apuna, mitä hyötyä siitä on, ja antaako se uusia vastauksia tutkittavalle asialle. Myönteinen ohjaus kyselytutkimuksessa on myös tärkeää (Rautio, 2013). Tutkijan perusratkaisuja ovat muun muassa: perusteltu lähestymistavan yhteys ilmiöön, jota tut-

kitaan. Lähestymistavan on oltava menetelmällisesti mahdollinen eli se on pysyvä toteuttamaan käytännössä (Anttila 2012,14). Menetelmät tulisi valita läheltä käytäntöä, kun pysytään käytännön työn piirissä (Anttila 2011, 40).

Mietin sopivia metodeja ja päädyin käyttämään kyseleviä tutkimusmenetelmiä eli haastattelua sekä kirjallista kyselyä. Suoritin kyselyn varsinaissuomalaisessa yläkoulussa, lukiossa sekä ammatillisessa oppilaitoksessa 13–20-vuotiaille nuorille, jotka vastasivat kyselylomakkeeseen. Kyselylomaketutkimus tehtiin myös ikäluokille 20-, 30,-40,-50- ja yli 60-vuotiaille jo työelämästä eläkkeelle jääneille aikuisille. Näitä tutkimustuloksia käsittelem keskeisin osin tekemällä yhteenvetöön kyselyn tuloksista. Kyselylomakkeita palautettiin 264, joista naisia 171 ja miehiä 93 henkilöä.

Tutkimuksen kohteina olivat myös palvelualan esimiehet, joita lähestyin haastatteluin. Kysyin heiltä muun muassa sitä, millainen on ollut heidän oma ammatillinen tiensä esimieheksi, millaisia ominaisuuksia he pitävät tärkeinä, jotta työssä menestyy, miten he ovat pyrkineet kehittymään esimiehinä, millaisia alaistaitoja nykypäivänä heiltä vaaditaan, ja miten ne konkreettisesti tulevat esille päivittäisessä työssä/työyhteisön jäsenten kanssa.

2 ESIMIEHEN PERSONALLISUUS

2.1 Ammatillinen kehitys

Jotta voi johtaa muita, on ensin kuljettava pitkä matka tullakseen sinuiksi itsensä kanssa. On operoitava tarkoin tietäen omat henkiset ja fyysiset voimavaransa. Oma persoonallisuus on vahvasti läsnä jokaisessa hetkessä.

Millaisia omaan persoonallisuuteen liittyviä työkaluja tarvitaan, jotta olisi hyvä johtaja ja selviäisi arjen tuomista haasteista. Pitää olla päämäärä, ilman päämäärää ihminen ei tiedä, minne on menossa. Pitää olla muutama hyvä ja käyttökelpoinen esimerkki, joista pystyy arvioimaan omia suorituksiaan. Lisäksi aika ajoin tulee tehdä testi, jossa katsotaan peilistä omaa itseään ja pyritään näkemään senhetkinen tilanne. Sen jälkeen katsotaan peiliin ammatillisessa mielessä ja pyritään näkemään senhetkinen tilanne. Aika ajoin on myös kysyttävä itseltään, miten voi kehittää omia mentaalitasolla olevia kykyjään, miten voi kasvaa henkisesti ja mitä ominaisuuksista pitää mukana ja mistä olisi syytä luopua (Gardner 2007,78).

Johto sijoittaa tietyn ihmisen tiettyyn tehtävään. Esimiehen on oltava sekä asenteiltaan että kyvyiltään tehtävään sopiva. Johtaminen on uudistusprosesseissa toimimista, sillä johtaja antaa ihmisille tavoitteet ja keskustelee osallistaen kaikki samaan päämäärään. Johtaja suunnittelee organisaation toimintaa eteenpäin organisoiden ja delegoiden, resursseja jakaen. Keskustelutaidot, viestiminen ja kehittäminen ovat johtajalle päivittäisiä työkaluja, jossa hän laittaa itsensä liikoon. Hyvä johtaja on eräänlainen valmentaja, joka on aina läsnä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Hän jaksaa viedä joukkuetta eteenpäin myös vaikeina aikoina, ei vain voiton hetkinä (Gardner 2007).

Ihmisiä ei voi kategorioida tai aliarvioida, on oltava valmis joustoihin ja kompromisseihin. Hyvä johtamistyö syntyy henkilön omasta halusta johtaa. Hänellä on kyky analysoida, ja hän on empaattinen sekä samalla päämäärätietoinen ja periksi antamaton. Ryhmätyötaitot on helppo opetella, mutta ihmissuhdetaidot

saattavat joutua koetukselle päivittäin, kun työskennellään ihmisten kanssa rinta rinnan. Toisinaan työ ei motivoi: ihmiset ovat armottomia, ja kun tulee kyseenalaistamisen aika, silloin joko kasvaa tai kutistuu. Kun on kärsivällisyyttä, on strategista taitoa tehdä rauhassa suunnitelmia ja katsoa hidastetummin tulevaisuuteen. Häতিকointi ja turha kiire saattavat johtaa katastrofeihin, joihin ei ole osattu varautua ajoissa. Kiire on ikään kuin sokaissut ja vienyt tylysti mukanaan. Myönteisyys johtaa useimmin haluttuihin tuloksiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet tuovat karismaattista valtaa, mutta aina kemiat eivät kohtaa ja tulee törmäyksiä. Miten saada oikeasti käyttöönsä omat piirteet ja vahvuudet kulloisessakin tilanteessa, vaatii aikaa ja harjoittelua, monta peilitestiä ja kuvitteellista tilannetta. Itsensä päivittäminen on prosessi, joka jatkuu läpi elämän(Gardner 2007).

2.2 Esimiehen luovuus ja minä- kehitys

Metsäpelto (2010, 181–182) tarkastelee teoksessaan sitä, että ihmisen minäkehitykseen ja hyvinvointiin vaikuttaa se, minkälaisia prosesseja hän läpikäy ennen valintojen tekemistä ja oman identiteettinsä saavuttamista. Metsäpelto kuvailee identiteetin muodostumista ja sen jatkumoa myös aikuisiällä. Myös aikuisiän elämäkokemukset vaikuttavat identiteettiin. Kehittynyt identiteetti on kypsä ja joustava myös elämänmuutoksille.

Identiteetti voidaan jakaa kolmeen selkeään eri osa-alueeseen. Omaksuttu identiteetti on ilman muiden vaihtoehtojen vertailua samaistunut yhteisönsä. Ihminen, jolla on etsivä identiteetti, ei pysty tarkasti määrittelemään kantaansa mutta pystyy silti kyseenalaistamaan toisten ja oman kantansa, ja tästä seuraa muun muassa identiteetikriisi. Saavutettu identiteetti tarkoittaa sitä, että ihminen on itse rakentanut vahvasti omaa identiteettiään tekemällä kovasti töitä sen eteen. Itse rakennetun identiteetin katsotaan olevan vahvin identiteetin taso (Metsäpelto 2010, 181–182).

Ihmisellä, jolla on saavutettu identiteetti, saattaa olla itsensä tuntemisen ja näkemisen viisaus, joka puuttuu henkilöltä, jolla ei ole vahvuutta rakentaa omia

voimavarojaan tai kykyä tehdä ratkaisuja muiden puolesta, koska oma itsetunto tai identiteetti on heikko.

Ihminen elää omassa kokemusmaailmassaan, ja ajattelipa hän elämässään mitä ajanjaksoa tahansa, hän itse on se, joka mielikuvan siitä muodostaa (Taatila & Suomala 2012, 18). Kun ihminen ruotii itseään, omaa elämäänsä ja omia toimintatapojansa, tulee hän samalla vahvistaneeksi itse itseään myös ehkä tiedostamattomilla tasoilla.

Innovaattorin työkirjassa selkiinnytetään luovuutta ja sen merkitystä ihmisen elämässä (2008, 57–76). Luovuus on taistelu sopeutuvaa oppimista vastaan ja paineiden ylittämisen halua. Kun sopeutuminen tapahtuu, loppuu myös samalla luova oppiminen. Yleisesti ajatellaan, että johtajilla on enemmän paineensietokykyä kuin muilla ja että he siksi ovat valikoituneet johtotehtäviin. Jokainen ominaisuus on kuitenkin jossakin vaiheessa opittua ja rakennettua. Eivät ihmisen ominaisuudet ole syntymässä valmiiksi sisäänrakennettuja moduuleita (Taatila & Suomala 2008, 57–76.)

2.3 Arvot ja etiikka johtamistyössä

”Minä” tarkoittaa psykologiassa kaikkea sitä, minkä ihminen itse kokee, eli se on oma kokemus omasta persoonasta. Minä voidaan siis määritellä ihmisen kyvyksi organisoida erilaisia kokemuksia niin, että niistä rakentuu jonkinlainen mielekkyys. Minäkuva on yksilön itsensä itseään kuvaava erilaisten ominaisuuksien ja toimintojen yhtälö (Keltinkangas - Järvinen 2003, 97–99). Minä jakautuu erilaisiksi osiksi: ihmisen minä-osia ovat muun muassa yksityinen-, sosiaalinen- ja ihanne - minä . Vasta biologisen syntymän jälkeen ihmiselle kehittyy minä. Tarvitaan vuorovaikutusta ja muiden ihmisten apua. Minä ei synny itsestään.

Aikuisen itsetunto voi olla heikko hänen kokemiensa negatiivisten asioiden vuoksi, se voi olla hyvä tai jotakin siltä väliltä. Ihminen voi olla heikko, vahva tai jotakin siltä väliltä. Minäkuvan rakentuminen, itsetunto, identiteetin muodostuminen kaikki yhdessä viitoittavat tietä aikuisuuteen ja itsensä kehittymiseen ja kehittämiseen. Itsetuntoaan voi kehittää paremmaksi ja sitä voi tukea omilla

persoonallisuuden tekijöillä. Kun on luja luottamus itseensä, kykenee ehkä myös luottamaan muihin ja antamaan vastuuta. Silloin ei epäröi vaan luottaa myös toisia eteenpäin (Keltinkangas-Järvinen 2003, 227–228). Kun ihminen hallitsee itse itsensä, ajatellaan, että hänen kontrollinsa on balanssissa. Vahvan itsetunnon omistajalla on tunne, että hän on oman elämänsä kohde, mutta toisaalta täytyy olla varovainen, ettei tunne vie liiaksi mukanaan tuoden negatiivisen kuvan ihmisestä.

Ihmisen oma elämänsuunnitelma määrää pitkälti hänen arvonsa, joten ei ole yhdentekevää, millainen tämä suunnitelma on. Ihmisen persoona on hänen ajatustensa virta, josta voimme erottaa juuri ne erityiset piirteet, joiden perusteella olet juuri se kuin olet. Etiikka määrittää, mikä on hyvää ja mikä ei (Airaksinen 1997, 50–51). Ihmisen elämänsuunnitelma on usein sidoksissa hänen kulttuuriinsa. Ihminen ymmärtää omakseen sen kulttuurin, jossa hän elää ja toimii. Joten, ellei ole kulttuuria, ei voi olla elämänsuunnitelmaa tai ei voi adoptoida itselleen täysin vierasta suunnitelmaa tuntematta ja sisäistämättä sitä.

Ailisto (2011) kertoo johtajan persoonallisuudesta sekä alaisten työtyytyväisyydestä. Tutkimustulosten perusteella esimiehen persoonallisuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Persoonallisuustesti paljasti, että esimiesten arvio omasta persoonallisuudestaan poikkesi alaisten arvioista suuresti joidenkin persoonallisuuspiirteiden kohdalla.

Aristoteleen ajatus hyveestä on seuraava: viisaus, oikeamielisyys, rohkeus, kohtuullisuus ja hyvántahtoisuus. Paheita ovat tyhmyys, tietämättömyys, väärämielisyys, pelkuruus, ylettömyys ja pahantahtoisuus. Aristotelisen hyveen ja paheen taulukko on käyttökelpoinen myös nykypäivänä. Moni ihminen haluaa elää hyveen paremmalla puolella, osa tasapainottelee kahden maailman välillä ja loput rakentavat itselleen jonkin muun kartaston. Varmasti jokainen on joskus pohtinut näitä määritelmiä omassa elämässään.

Normeilla on tärkeä tehtävä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Organisaatioissa sanotaan olevan paljon normeja: osa niistä on tiedostamattomia, kun taas osa on tiedostettuja. Normit ohjaavat ihmisen toimintaa ja ne voivat olla epävi-

rallisia tai virallisia. Suurin osa noudattaa sisäistämäänsä normeja siksi, että ne ovat osa asemaamme, osa identiteettiämme. Johtajan on hyvä tiedostaa myös ne epäviralliset normit, joita työpaikalla on, ja käydä niihin rohkeasti käsiksi. Käytäväkeskustelut ovat työyhteisön arkea ja juuri näissä keskusteluissa vaihdetaan paljon arvokasta tietoa. Hyvän kulttuurin luomiseksi esimiehen tulisi ehkä tiedostaa, mitkä normeista ovat vallassa ja ketkä ovat epävirallisia johtajia. (Ekman 2003, 32).

Erilaiset myytit ohjaavat nykyäänkin organisaatioiden ilmiöitä ja tapahtumia. Paavola (2010, 10–13) mainitsee Edgar Scheinin mallin, jossa organisaatiokulttuuri kuvataan kolmitasoisena. Päälimmäisenä organisaatiossa ovat sen näkyvät osat eli siellä työskentelevät ihmiset, työn tulokset ja esimerkiksi tavat toimia ja puhua. Seuraavalla tasolla ovat työpaikan arvot ja normit, jotka ohjaavat toimintaa työyhteisössä. Säännöt voivat olla sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia. Organisaation kolmas eli alin kerros muodostuu ihmisten osittain tiedostamattomista uskomuksista, jotka vaikuttavat työpaikan ihmisiin heidän ajatustensa ja toimintansa kautta. Johtajan kyky havaita nämä alimman kerroksen merkitykset ovat arvokasta tiedon keruuta silloin, kun halutaan kehitystä.

2.4 Hyväksi koettuja menetelmiä

Persoonallisuus vaatii luovuutta. Tarvitaan luovuutta luovia monikerroksisissa toimintaympäristöissä. Taiteilija Kikka Laitisen mielestä luovuus on elämää ja elämä luovaa. Luovuus eheyttää ihmisen. Kaikenlainen vahingollinen palaute, joka on epämääräistä ja epätarkkaa ja joka kohdistuu ihmisen persoonaan, tappaa luovuuden ja motivaation. Tärkein matkaeväs on Laitisen mielestä itseluottamus, jota jokaisen tulisi vahvistaa itse ja jota jokaisen tulisi toiselle vahvistaa. Kestävän toveruuden luo ilo, ei velvollisuus, luennoi Laitinen. Hän ehdottaa piirtämään edellisen päivän paperille. Sillä tavoin voimme kerrata kaiken sen, mitä tuli tehtyä, miten toimittua ja mitkä olivat saadut tulokset. Kaikki luovat voitot edellyttävät luovia tappioita. Tappio ei ole aina paha asia, vaan se voi yllättää ja antaa uutta nostetta asioihin (Laitinen 2012).

Edellisen päivän piirros voisi ikään kuin toimia eräänlaisena luonnekarttana, ja kun piirroksia on kertynyt useita, voisi niitä vertailla keskenään ja analysoida, miten on kehittynyt itse, miten on kehittynyt erilaisissa tilanteissa ja missä on tullut takapakkia. Buddha on sanonut häviämisestä seuraavasti: Jos voitat, häviät. Jos tulet tasoihin, häviät, ja jos häviät, häviät.

Leskinen (2011) kehottaa ihmisiä ottamaan haarniskan vähäksi aikaa pois ja kysyy, elätkö lapsuutesi unelmaa juuri nyt. Luovia ihmisiä ei voi hallita, ja että olemme ainutlaatuisia yksilöitä, joita ei voi niputtaa.

Turun ammatti-instituutin opetushenkilöstön koulutuspäivillä Suomäki (2008) selvensi vuorovaikutustaitojen merkitystä. Suomäki nostaa tärkeäksi vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuksen tavoitteet. Ajatus-tunne ja odotus ovat kultaakin kalliimpia asioita. Aikuisen pitää tehdä toimintasuunnitelma, jota kohtaamisessa noudattaa. Suomäki kysyy, miksi emme kestä hiljaisuutta. Mikä on sinun käsikirjoituksesi, kun kohtaat toisen, oletko todella läsnä vai onko mielipiteiden vaihto vain kamppailua?

Haasteellisen ihmisen kohtaamiseen voi harjoitella etukäteen. Esimiehen antaessa tilaa, sekä fyysistä että emotionaalista tilaa, on helpompi edetä. Pitää muistaa, että kaikki ovat yksilöitä, niin ihmiset kuin tilanteetkin. Yritetään ajatella toisin silmin ja etsitään jo valmiiksi perääntymistiet molemmille, jos käykin niin, että kohtaamme vuorovaikutuksessamme kasvojen menetyksen (Riihimäki & Laakkio 2008).

Hallamaa (2012, 13–15) kirjoittaa nykyajan ihmisten tarpeesta tulla nähdyiksi. Hallamaan mielestä opettaminen on näkemistä ja nähdyksi tulemistä. Ikiaikainen tarve nähdyksi tulemisesta ei häviä. Opettaja antaa aikuisen katseen, vaikuttaa ja välittää, kuten kuka tahansa esimies ja johtaja. Vaikuttamisessa kyse on tavasta, jolla jokin muutos saadaan aikaan, ja luovan muutoksen syntyminen vaatii oppijan omaa vapaata panosta ja sitoutumista, pakottamalla ei saada kehtään mukaan prosesseihin.

Uusikylän (2012, 27) artikkelissa puhutaan tunneälystä ja siitä, miten se syntyy. Älykäs ihminen pystyy ajattelemaan ja ratkaisemaan ongelmia loogisesti sekä

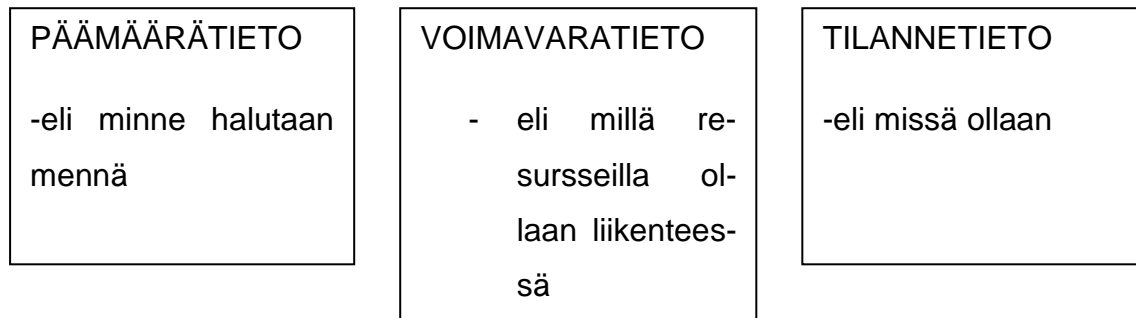
tekemään pidemmän aikavälin suunnitelmia. Älykäs on nopea ja ratkaisukyvyssänsä järkevä. Tunneälyn peruskivi muurataan jo ensimmäisten ikävuosien aikana, ja sitä voi käyttää sekä hyvään että pahaan. Tunneälyllä ei ole mitään tekemistä viisauden kanssa. Viisastumisen edellytys on henkilön omakohtainen ymmärrys elämän ja kuoleman todellisuudesta ja siitä, mitä tapahtuu niiden välissä.

Lonka ja Luukkainen (2010, 29–31) kirjoittavat ihmisen eheydestä ja siitä, miten ehyt ihminen on läsnä, suostuu keskeneräisyyteen eikä uhraa elämänsä työn alttarille. Luukkainen toteaa, että eheä on sellainen, joka ei ole rikki, mutta täydellisyyden tavoittelu ei kuitenkaan ole eheyden tavoittelun merkki. Työyhteisöissä pitää antaa kaikkien kukkien kukkia ja siellä pitää olla tilaa sekä empatialle että myös erilaisille mielipiteille.

Lonka kuvailee (2010, 30) hyvää työyhteisöä orkesteriksi, jossa saisi olla monenlaisia erilaisia persoonallisuuksia toinen toisiaan täydentämässä. Tärkeää on myös se, ettei mene kaikesta palautteesta rikki vaan osaa erottaa oman persoonansa ammatillisesta roolistaan. Läsnäoloon kuuluvat tunteen ja järjen tasapaino

2.5 Johtajuuden työkaluja malliesimerkein

Dynaaminen motiivi vaatii aina tahtotilan, johon sisältyvät tietoisuus tulevasta ja visio, jota kohden matkataan (Kamppinen, Kuusi, Söderlund 2003, 114). Johtajuuden työkalu, joka esitellään, tarjoaa oivan kolmikentän lähtötilanteen kartoittamiseksi omaa tulevaisuuskarttaa laadittaessa.



Kuvio 1. Tulevaisuuskartta (Kamppinen ym. 2003.)

Johtajuuden työkalua voi soveltaa esimerkiksi tekemällä itselleen eräänlaisen kartan, jossa kartoitetaan omaa tulevaisuuspolkua, jolla liikutaan. Lähdetään liikkeelle ennen kaikkea siitä, että ajassa liikutaan eteenpäin. Pohditaan, missä ollaan tällä hetkellä eli selvitetään lähtötilanne. Lisäksi mietitään, mitä kohti ollaan menossa, ja mitä kohti pyritään. Millainen on oma visio ja omat kyvyt tunnistaa kehitystä? Lopuksi karttaan kirjataan ne mahdolliset valintatilanteet, joihin mahdollisesti päästään, ja se, mihin valinnat voivat mahdollisesti johtaa. Tärkeintä on, ettei tee kartasta liian pelkistettyä, koska silloin sulkee oman liikkumavaransa eikä tulevaisuuden tutkimusta synny henkilökohtaisella sektorilla (Kamppinen ym. 2003, 132).

Tiivistettynä prosessi etenee näin:

1. Lähtötilanne

- Missä olen nyt, mitä kohti olen menossa ja miksi? Mikä on oma visio ni tulevasta, miten pystyn kehittymään, miten pysyn mukana kehityksessä ja miten valitsen, jos asioista tulee mahdollisia? Miksi? Tarkastellaan erilaisia skenaarioita, kuten epäonnistumista, henkilökohtaisia ja sosiaalisia paineita ja mahdollisia muita uhkia omalle kehitykselle.

2. Aineiston analysointi

- Käydään läpi, miten lähtötilanteen kartoituksen jälkeen menee, milaista kehitystä on tapahtunut ja ollaanko matkalla sinne, minne suunniteltiin.

3. Päivitys

- Puolen vuoden päästä tarkistetaan, ovatko alun suunnitelmat vielä voimassa, ja päivitetään oma kartta. Onko ilmennyt heikkouksia, entä vahvuuksia? Liikutaanko vielä eteenpäin?
4. Mahdolliset jatkotoimenpiteet. Uusien työkalujen löytyminen prosessin aikana sekä niiden käyttöönotto-testaus.
 5. Muut mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Itsensä kehittämisen työkalu, joka on eräänlainen tulevaisuuskartan luominen. Wittgenstein on todennut maailman olevan kaikki, mikä on niin kuin se on. Myös yksityisen ja hiljaisen tiedon löytäminen auttaa meitä oppimaan muista ihmisistä. Saavuttamalla uusia haasteita omalla työpolullamme ja aina uudelleen omasta työstämme motivoituen tartutamme samalla intoa myös muihin. *Antonia Damas* nostaa (Kamppinen ym. 2003, 97) esille erilaisen perspektiiveistä koostuvan tulevaisuuden tietämisen mallin.

YKSILÖN TIETOISUUS ALKAA TAPAHTUMISEN TUNTEESTA - YDINTIETOISUUS

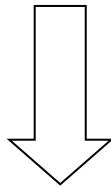
AIKAPERSPEKTIIVI

mistä olen tullut

kuka minä olen

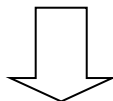
minne minä olen menossa

– korkeimmat henkiset kykymme: empatia, tekniikan ymmärtäminen, eettiset ja moraaliset arvostukset



LÄHIMMÄISPERSPEKTIIVI

- esivanhemmat, perhe, ystävät, kansakunnat, aikalaiset, ihmiskunta



LUONTOPERSPEKTIIVI

- lajikehitys

Kuvio 2. Tulevaisuuden tietämisen mallinnus. (Kamppinen ym. 2003).

2.6 Omat lähtökohdat persoonallisuuspiirteiden tunnistamiseen

Ensin on sisäistettävä se, mistä on tullut. Mikä on oma historia ja mitä siihen on läheisesti liittynyt. Mikä tai ketkä ovat siihen vaikuttaneet ja miten minusta on tullut se, mikä minä olen? Ennen kuin voi ymmärtää, mihin on menossa, on rea-

lisoitava se pääoma, joka on tässä hetkessä läsnä. Oman itsensä tuntemus kulkee käsi kädessä omien kehitysvaiheiden kautta. Mikäli jokin kehitysvaihe jää olennaisesti läpikäymättä, ei oma henkinen kasvu ole välttämättä realistinen ja eteenpäin ajan kanssa kulkeva. Oma lähihistoriamme, sen tunnistaminen ja hyväksyminen ovat siis välttämättömiä kasvun pilareita. Ilman tietoisuutta itsestämme emme ole ehjiä.

Myös riskipsykologia tarjoaa kiinnostavan tutkimusmenetelmän (Kamppinen ym. 2003, 90,). Riskipsykologian avulla voidaan listata riskit seuraavanlaisesti: kohdentuminen, hallinta, luottamus, tieto ja aika. Mikään näistä ei ole toinen toisiansa poissulkeva. Ihminen toimii omien intuitioidensa kautta joko tiedostamatta tai tietoisesti. Riskien hallinta vaikuttaa moneen asiaan elämässä, eikä riskien välttämättä tarvitse olla suuria - pienikin riski voi tuntua ylitsepääsemättömältä ja ihminen jää kiinni ajatukseen, että jää jumiin eikä pääse sen uhkakuvan ylitse. Riskit voivat liittyä tyouralla muun muassa hallitsemattomiin valintoihin. Valintoja ovat useastikin ne, joihin ei itse välttämättä pysty vaikuttamaan vaan vallinnan tekee joku muu. Kun riski kohdentuu, tulee kuvaan sen hallinta, pystynkö siihen omin voimin ja voinko vaikuttaa tulokseen suopeasti. Luottamus omiin kykyihin on tärkeää, ja usein luottamusta lisää tieto oikeanlaisesta kehityksestä. Myös aika näyttelee merkittävää osaa. Missä ajassa kaikki tapahtuu? Kehityksen on kuljettava tulevaisuuden suhteen eteenpäin. Kun kaikki osatekijät ovat kohdillaan, on aika rakentaa tulevaisuutta. Kehittää ja kehittyä(Kamppinen ym. 2003, 301).

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Hiljainen tieto koostuu tunteista, kokemuksista, uskomuksista, arvoista, intuitiivista, käsityksistä ja henkilön tietotaidosta. Ennen kaikkea hiljainen tieto on viisautta, joka on siis kertynyt vuosien työssäolokokemuksista. Käytännön osaaminen nojaa pitkälti omaan hiljaisen tiedon olemassaoloon. Hiljaisen tiedon avulla myös itsetuntemus kasvaa ja konkretisoituu. Hiljainen tieto on joukko kirjoittamattomia sääntöjä, ja jokaisella ihmisellä on erisuuruinen varasto tätä tietoa olemassa. Hiljainen tieto ja sen esiin itsestä jalostaminen helpottaa myös sosiaalista vuoropuhelua muiden kollegojen kanssa. Se vahvistaa siis omalla tavallaan myös työyhteisön kollegiaalisuutta ja on vahvojen henkilökohtaisten verkostojen apuri (Jylhä 2011).

Oman osaamisen kehittäminen ja omassa ammatissa kasvaminen on vaativaa mutta pohjustaa hyvin elinikäistä oppimista. Omat opinnot ja yhteistyöverkosto tukevat henkilön kasvua ja oma aktiivinen rooli tiedonkeruussa on merkittävä kokonaiskuvan kannalta. Oma sosiaalinen identiteetti vahvistuu tiedon karttussa ja lisää omaa osaamispääomaa tuntuvasti. Samalla myös perspektiivi laajenee ja uuden tiedon omaksuminen auttaa myös toisten vahvuuksien huomioimisessa ja niiden käyttöönoton valjastamisessa. Omista vahvuuksista tulee myös toisten faktuaalista tiedonkeruuta ja päinvastoin.

3.1 Ydinarvot

Ydinarvot ovat muodostuneet elämän aikana. Kaikki nähty ja koettu muovaavat omaa arvomaailmaa ja luovat arvoperustan kaikelle tekemiselle. Arvoistaan joutuu välillä tinkimään tai niitä täytyy hieman välillä päivittää. Kaikki se työ on hyvää itsereflektointia ja omaa henkistä kasvua. Havunen & Lavikkala (2010, 162) kirjoittavat siitä, miten ihmiset käyttäytyvät eri ristiriitatilanteissa. Havusen mukaan olemme oppineet oman henkilökohtaisen toimintamallin, jonka otamme avuksi itsellemme epäsuotuisissa tilanteissa. Ihan samantalaisesti toimii myös arvoperustainen mallituksemme. Olemme sitä, mistä olemme rakentuneet. Niis-

tä nuoruuden hurjista vuosista on näin jälkeensä ajateltuna jäänyt monta, vasta nyt oikean muotonsa saanutta arvoa. Kutsumus ja intuitio muodostavat loogisen symbioosin, jota itse omilla valinnoillaan kasvattaa. Kutsumusta on vaikea selittää auki. Se on ikään kuin synnyinlahjana saatu vahvuus, joka tulee aikuisena esiin. Itsetuntemus ja voimavarojen jakaminen ja ammattiympäristön arvo sekä tietysti myös tasavertaisuuden arvo ovat tärkeitä (Havunen & Lavikkala 2010, 163).

3.2 Muutostrendit palvelualalla

Muutostrendit palvelualalla liittyvät lähinnä työn muutokseen, sen kameleonttimaiseen muuntautumiseen. Työ ei ole enää konkreettisesti sitä, mitä sen on totuttu olevan, eli työtä, joka tehdään samassa paikassa, samaan kellonaikaan, samalla toimenkuvalla. Nykyään työ on vaikeammin selitettävissä yhdellä kuvuksella. Työn uudet muodot ovat moniselitteisiä ja tapahtuvat samaan aikaan, erilaisilla rajapinnoilla globaalisti ympäri maailmaa. Työntekijä ei ole enää sidottu perinteiseen toimenkuvaan, vaan hän voi olla itseohjautuvissa virtuaalisissa tiimeissä, joiden työ ei ole itse kontekstissa vaan ajan hermolla. Avautunut informaatio takaa mahdollisuuden avoimille innovaatioille, joita palveluala muutoksessa tarvitsee. Nämä muutokset tulevat muodostumaan trendeiksi, joista tulee arkipäivän työkaluja. Työnkuvan määrittely on siis vaikeaa ja tarvitaan erilaisia malleja, joiden avulla rakennetaan sitoutuneita työyhdyskuntia, joissa maailmankansalaiset työskentelevät. Perinteinen johtajuus ei istu uusien muutostrendien alaisuuteen ja tarvitaan rohkeita ajattelijoita, jotka ymmärtävät ja sisäistävät sen tosiseikan, että tieto on valtaa ja että sen avulla pysytään haasteissa mukana (Tulevaisuuden tutkimuksen seura 2012).

Maailma ei etene lineaarisesti. Asian tiedostaminen on hyvin merkityksellistä, jotta voidaan ymmärtää päällekkäisiä prosesseja ja hakea mestarillisia uuden innovaatioaikakauden osaamista ja tietoa. Verkostot kulkevat arjessamme mukana ja ilman niiden tuomaa laaja-alaista tietotaitoa yritys ei pysy kehityksessä

mukana. Toimintaympäristöt kompleksikoituvat ja kokonaisuus on enemmän kuin vain omien osiensa summa (Apilo & Valkokari, 2009, 13).

Ihmisen tekemä konkreettinen työ vähenee ja tilalle pitää pystyä luomaan uutta, ja tähän kuvaan mukaan nousevat mm. kekseliäisyys, osaaminen, brändit ja palvelut (Ojala & Jarenko 2005, 22). Työntekijän ammattipätevyys määritellään eri tavoin kuin viime vuosikymmenellä. Nyt pitää olla monipuolista osaamista yli ammattirajojen, luovuutta ja entistä lujempaa sitoutuneisuutta ja yrittäjämäistä otetta. Aikaosaaminen nousee yhdeksi tärkeimmistä oman elämän hallintakeinoista, jotta ei tapahdu mm. liian aikaista loppuun palamista työuralla. Muutos-trendit tuovat mukanaan myös kokonaan uuden käsitteen perheestä ja siitä, kuinka saadaan aika riittämään. Kun yksi asia muuttuu, muuttuu loogisesti monta muutakin asiaa ja muutos koskettaa yleensä monia. Yhteiskuntamme muuttuessa yhteiskuntamme jäsenet muuttuvat, niiden arvot muuttuvat ja palvelurakenteiden muuttuessa myös työ muuttuu radikaalisti. Kaikki vaikuttaa kaikkeen lumipalloteorian mukaisesti.

3.3 Johtamisen ja toimialan muutos

Palvelualan julkaisuissa tuodaan voimakkaasti esiin johtamisen globaali muutos. Pyrkimys avoimempaan kommunikointiin ja tiedon saavutettavuuteen ovat haasteellisia uuden muutoksen mukanaan tuomia käsitteitä. Johdon tulisi jakaa vastuuta työntekijöille enemmän kuin ennen. Tästä taas seuraa se, että kun työntekijä on oma itsenäinen yksikkönsä, jonka työ on hajautettua, paikkaan ja aikaan sitomatonta, on johdon luotettava työnsä tekijään ihan eri tavalla kuin ennen. Jo yritysten uusia strategioita luodessa tullaan varmasti törmäämään nimenomaan tähän luotettavuuden ja vastuunjaon problematiikkaan: miten kontrolloidaan työntekijää ja miten hän työstään raportoi? Haaste on kova perinteisemmällä aloilla. Elinkeinoelämän keskusliiton EK 2006 raportissa palvelut 2020 mainitaan majoitus- ja ravitsemisalun johtotehtävissä merkittävimmiksi osa-alueiksi mm. palvelujen kokonaisuusien hallinnan, ennakoitiossaamisen ja kyvyn analysoida tietoa (EK 2006).

Kolme edellä mainittua taitoa kytkeytyvät toisiinsa läheisesti. Oman yrityksen ja oman alan kokonaisuuden tunteminen on peruslähtökohta kyvyllä analysoida sektorin tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön hallitusti ja ennakoiden tulevia megatrendejä ja hiljaisia signaaleja kuunnellen. Taito johtaa asioita ja ihmisiä karttuu kokemuksen ja iän kautta. Menneisyyden ymmärtäminen ja tulevaisuuden peloton tarkastelu asettaa kenet tahansa haasteellisten taitojen eteen ja itsensä jatkuvan kehittämisen tulee tuntua mielekkäältä ja tärkeältä (EK 2006). Toimiala on yrittänyt pysyä kilpailussa mukana ja monelta on jäänyt strategiat hiomatta, on vain menty sokeana eteenpäin ja ajateltu ehkä, että virheistä otetaan opiksi sitten vasta jälkeenpäin. Teknologian aikaansaamat rakennemuutokset eivät välttämättä tue pehmeitä arvoja palvelualalla, ja se tekee työympäristön entistä haasteellisemmaksi johtaa (EK 2006).

Organisaatio koostuu erilaisista, täysin omanlaisista toimintajärjestelmistä, joissa työskentelee ja operoi monta erilaista persoonaa, joilla on oma persoonallinen tapansa olla, ajatella ja tehdä työtä. Jokaisella heistä on oma ainutlaatuinen taustansa ja oppi elämästä. Jokainen heistä katsoo asioita eri tavoin. Samoin jokaisella heistä, jolla on vahva ammatti-identiteetti, on myös täysin itsenäinen tapa tehdä työtä sekä tavat, joilla toteuttaa työtään. Jokainen ihminen viestii joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Työntekijät viettävät toinen toistensa seurassa aikaa lähes enemmän kuin perheenjäsentensä kanssa. Tästä syntyy erilaisia vuorovaikutussuhteita, jotka laadullisesti ovat hyviä tai vähemmän toimivia luonteeltaan (Engeström 1995, 34).

Moniäänisyyden tutkimiseen käytetään mm. työntekijöiden erilaisia käsitystyyppisiä (Engeström 1995, 49). Näitä käsitystyyppisiä tutkimalla saadaan kokonaisvaltainen ja laadullinen kokonaiskuva organisaation sisällä olevista käsityksistä. Moniäänisyys on siis tapa käsittää ja tapa tehdä työtä. Pitkäikäisillä yrityksillä on oma, historiaankin nojaava tapakulttuuri, joka aika ajoin tuulettuu, kun henkilöstö vaihtuu tai työnkuvat/tehtävät vaihtuvat. Uusi sukupolvi tuo omat haastavat mielipiteensä työn tuottavuudesta ja mm. siitä, miten työtä tehdään tehokkaammin tuloksen parantamiseksi. Engeström (1995, 102) toteaa moniäänisyyden olevan samanaikaisesti työyhteisössä häiriöitä aikaansaava mutta

myös suuri voimavara. Näkökulmia ja työtapoja vertailemalla saadaan aikaiseksi useampi dialogi, jotka parhaassa tapauksessa kumuloituvat isommaksi kokonaisuudeksi ja yhdistävät saman alan toimijoita. Myös tuotekehitysprosessit kehittyvät ammattilaisten kohdatessa toisensa verkostoituen. Näin ollen häiriöt ovatkin muuttuneet toiminnallisiksi innovaatioiksi (Engeström 1995, 103).

Työpaikan toimintajärjestelmät muuttuvat. Toiset hyvinkin vaivalloisesti ja hitaasti, kun toiset taas muuttuvat nopeasti - lähes viikoittain tulee uusia määräyksiä ja ohjeita. Lainsäädäntö muuttuu, asiakkaat ja yhteiskunta muuttuvat, mutta myös työkalut muuttuvat ja aika käy hektisemmäksi. Fyysisyys ja henkisyys kulkevat molemmat läsnä yritysten arjessa käsi kädessä. Mikäli ei sisäistä oman työyhteisön- ja toimipaikan moninaisia kerrostumia ja toimintajärjestelmiä ja niitä monia koodeja, joita kaiken sisältä löytyy, on kieltämättä vastatuulella monessa suhteessa (Muutoslaboratorio 2013).

Jatkuva uuden oppiminen sekä myös tiedon oikeanlainen vastaanottaminen ja sen muokkaaminen työlleen ja itselleen mielekkääksi, on osa jatkuvaa henkilökohtaista oppimisen ja työn suorittavuuden prosessia, jossa yhteisön tuki ja tietämys ovat suureksi avuksi. Muutoshaluisessa ja eteenpäin pyrkivässä organisaatiossa ollaan valmiita yhteistoiminnallisten keskustelujen ja kokemusten pohjalta rakentamaan jo valmiina olevien, pysyvien rakenteiden ja uusien toimintakulttuurien yhteensovittamista, kauniisti yrityksen historian hengessä (Muutoslaboratorio 2013).

Lähikehityksen vyöhykkeellä tarkoitetaan vallalla olevan ja annetun kulttuurin sekä uuden kulttuurin luomisen mallia, jonka pyrkimyksenä on vakiinnuttaa yrityksen toimintatapoja sekä toimintajärjestelmiä. Vanha kohtaa siis uuden. Työorganisaation on sanottu koostuvan neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat sen 1) oma historia sen 2) kehiteltävä tulevaisuus 3) uudet mallit ja 4) kokeilut, jotka etenevät ristiriitojen ja tuntemattoman maaperän kautta mahdottomasta mahdolliseen ylhäältä tulevien resurssien toteuttamiseen (Wordpress 2013).

Lähikehityksen vyöhykkeellä organisaation historia ja sen oma kulttuuri kohtavat uuden ajan sekä uudet toimintamallit. Vain kokeellistamalla yritysten organi-

saation kehitys voi olla tervettä. Laki velvoittaa johtoa ja johto siteeraa säännökset työntekijöille. Kommunikoiva ja palautetta sietävä yritysjohto on vahva ja kestää kritiikin kääntäen sen voimavaraksi ja puheen avaajaksi. Varmaa on se, että ainakin perinteisimmillä aloilla jatkuva muutospaine aiheuttaa työkentän ylikuumenemista ja kuppikuntien liikehdintää. Kaikki ylempää annettu ei välttämättä niin vain toimikaan käytännössä tai ei heti lähde liikkeelle odotetulla tavalla. Johdon täytyy olla kärsivällinen ja vahvistaa molemminpuolisia näkemyksiä (Wordpress 2013).

Yrityksen tulevaisuus kehittyy puoliksi ulkoa asiakkaiden ja yhteistyötahojen avulla ja puoliksi omien työntekijöidensä kautta. Yrityksen sisällä on monialaista osaamista, joka tulee nähdä voimavarana ja joka tulisi monipuolisesti hyödyntää. Ihminen tuntee itsensä arvokkaaksi, kun hänen taitojaan ja osaamistaan arvostetaan ja käytetään monipuolisesti hyväksi. Myös osaamisen julkinen tunnustaminen on voimakkaasti henkilön ammatti-identiteettiä nostattavaa. Myös kritiikin kritiikitön vastaanottaminen luo yhteisöllistä tasa-arvoa vahvistavaa toimintaa. Työntekijällä olisi oltava kiittämisen ohella mahdollisuus myös negatiivisen palautteen antamiseen, jos siihen on aihetta (Wordpress 2013).

Erilaisten muutoksien ilmapirtauksissa työskentelee esimies - ihmisten ja asioiden johtaja. Kuten jo aiemmin on mainittu, esimies tekee omilla valinnoillaan oman kehityksensä mahdolliseksi tai mahdottomaksi. Laakso kirjoittaa (2009, 92), miten arvoilleen omistautunut korjaa koko sadon. Jos haluamme saada tavoittelemamme, on meidän tehtävä kompromisseja ja hyväksyttävä se, ettemme välttämättä koskaan pääse täydellisyyteen. Nietzsche sanoo: ” Se jolla on miksi elää, kykenee kestämaan lähes mitä tahansa.” Mielen taidot ovat ihmisen henkistä pääomaa.

Keräämme erilaisia taitoja pienissä erissä, ja olisi ehkä hyvä muistaa, että kaikkeen tarvitaan paljon toistoa, jotta elämämme muutoshankkeet etenisivät. Taitojen harjoittelu on haastavaa ja toisinaan kohtaamme epä mukavuutta niitä harjoittellessamme, summaa Laakso. Takaiskukin voi olla merkki kehittymisestä sekä eteenpäin menemisestä. Ihmisen pitää osata pysähtyä näitä taitoja harjoittele-

maan, koska kiireessä ihminen toimii kuin kone, vailla syvällisempää ajatusta (Laakso 2009,186–188).

3.4 Aikuisen reflektiivinen oppiminen

Mezirow tarkastelee aikuisen persoonallisuuden muutokseen johtavaa oppimista ja näkee reflektion kohdistuvan toiminnan lisäksi myös ihmisen taustalla vaikuttaviin olettamuksiin, uskomuksiin, arvoihin sekä tietorakenteisiin(Järvinen ym.2000, 96–97). Asiantuntijaksi oppiminen alkaa aikaisempien kokemusten ja uuden tehtävän yhteensovittamisesta. Aiemmin saavutettu tieto siirretään soveltuvin osin uuteen tietoon ja taitoon. Tässä tapauksessa uuden tiedon luominen on siis kontekstissa tiedon ylimäärään. Tiedon ylimäärällä tarkoitetaan sitä, että kaikilla on omien työtehtäviensä yli menevää tietoa muistakin työn prosesseista, johtamisvastuista ja yrityksestä itsestään (Järvinen Koivisto, Poikela 2000, 46–47).

Työntekijät pyrkivät sitoutumaan yhteisen työn perusteella, kun taas esimies toimii yksilöllisen kontekstinsa perusteella. Tästä syystä esimies saattaa näyttäytyä muiden mielestä liian hierarkkisenä ja etäisenä eikä avaudu avoimeen palautteen antamiseen, koska kokee sen esimerkiksi turhaksi. Siksi paljon merkityksellistä hiljaista tietoa saattaa jäädä saamatta. Koivusen teoksessa Hiljainen tieto etsiiään vastuksia hiljaisen tiedon olemukseen. Yleensä hiljaisen pääoman tieto on yrityksessä suurta ja lähes jokaisella on sitä hallussaan. Koivunen täsmentää, että olisi päästävä sellaiseen tilaan, jossa olemaan oppimisella tarkoitetaan ihmisen persoonan ja sen monipuolisuuden tunnustamista ja tunnistamista (Koivunen 1997, 96–97).

Johtaja voi tehdä työympäristöstä sallivan ja tasa-arvoisen sekä tuoda laatua ihmisten elämään työn merkityksen kautta. Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman teettämässä tutkimuksessa todettiin työpaikan viihtyvyydestä seuraavantilaisia seikkoja: oman työn merkitys, tavoitteiden tietäminen, kaikkien oikeus osallistua ja vaikuttaa, avoin ilmapiiri, tiedon vapaa saanti, oikeudenmukaisuus (Lämsä & Hautala 2013, 17).

Esimies on seikkailija, jonka maasto ei aina ole karttaplotterissa valmiina, vaan hän luo sen tavallaan tapauskohtaisesti itse. Hän vastaanottaa päivittäin erilaisia haasteita, on valmis seikkailemaan, selviytymään ja kohtaamaan omia kykyjään. Kuuntelemisen taito tuo esimiehelle herkkyyttä, kykyä eläytyä, ymmärryksen ja hyväksymisen taitoja. Olemme ikään kuin tietynlaisessa kehässä, jonka sisus muuttuu ja muuttaa muotoaan, sillä se ei ole stabiili kehä ilman muuttujia. Kehän käyttämisen positiivinen kokemus on se, että muuttujien vaihteluiden avulla se elää ja päivittyy koko ajan. Kehän sisällä on yksilöllisiä, sosiaalisia ja kasvatukseen liittyviä eroja (Kolb 1984, 33).

Niitä ovat muun muassa:

Yksilölliset erot : Mies/nainen, ikä/ perimä, tarkkaavaisuus, persoonallisuus

Sosiaaliset erot ovat: Yhteiskuntajärjestys, luokkaerot, viiteryhmät, asemat, moraalikäsitteet

Kasvatukseen liittyvät erot: Normistot, asenteet, arvostukset, arvot, uskomukset, tottumukset, käyttäytymismallit, tunneilmaisut, sanojen merkitykset

Esimies voi nähdä johdettavan yhteisönsä ikään kuin kehän kaltaisena substanssina. Jokainen on persoonallinen ja tuo kehään omat henkilökohtaiset muuttujansa. Yksityiselämässään tasapainoinen ihminen antaa myös työlleen enemmän, joten vaikka ihmisen muuttajat havaintokehällä olisivatkin osittain negatiivisia, esimerkiksi kokemuksen tai koulutuksen puutteesta, hän on hyvän esimiehen johdettavana kohti kehitystä (Kolb 1984,33).

Koestenbaum (1991) on kehittänyt mallin, jota kutsutaan johtamistimantiksi. Hänen mielestään kaikki johtajuus on suurta ja kaikki pohjautuu eettisyyteen. Koestenbaum määrittelee johtajat neljään kategoriaan. Visionäärinen johtaja näkee kauas, realistinen johtaja vastaa tosiasioista, eettinen johtaja on huomaavainen ja rohkea johtaja voimaantuu riskin ottamisesta sekä aloitteellisuudesta (Sydänmaanlakka 2009, 54). Heiskanen ja Salo lähtevät hakemaan vastauksia uusien ajattelutapojen löytymisestä kirjassaan ”Eettinen johtaminen, tie

kestävään menestykseen” nimeämällä viisi estettä. Ne ovat omat rutiinit, tottumukset, tavat, omat uskomukset sekä oma arvomaailma. Edellä mainituista muodostuu ikään kuin jokaisen ihmisen oma laatikko, jonka ulkopuolelle on vaikea päästä (Heiskanen & Salo 2007, 63). Oman tietoisuuden avartaminen vaatii tahtoa ja sisua. Harjaantunut itsetutkiskelija on tietoinen omasta itsestään, ajatuksistaan ja hän myös tarkkailee koko ajan itse itseään.

Yksi eettisen johtamisen työkalu on moraalinen mielikuvitus, jossa esimies laittaa itsensä ja oman persoonansa likoon mentaalitasolla. Moraalinen mielikuvitus auttaa näkemään eri vaihtoehtojen syitä ja seurauksia kaikkia asiaan liittyvien tahojen kannalta (Heiskanen & Salo 2007, 69). Moraalisen mielikuvituksen työkaluja ovat mielikuvistaan irrottautuminen, eri tilannetyyppien ja henkilöiden jäsentäminen, mahdollisten skenaarioiden tarkastelu sekä vaihtoehtoisten ratkaisujen seurausten arviointi. Jos on tarpeeksi rohkea, voi kokeilla myös helikopteriperspektiiviä, jossa lennetään työpaikan yläpuolelle ja katsellaan sieltä, miltä alhaalla näyttää. Voisiko kuvaa muuttaa ja mihin suuntaan.(Heiskanen & Salo 2007, 95).

Kannattaa säilyttää vilkas mielikuvitus läpi elämän, se auttaa niinä hetkinä, jolloin kaikesta on tullut mustavalkoista ja perspektiivi on jostakin syystä hämärtynyt. Mieti omia roolejasi, onko niitä yksi vai enemmän. Mieti mitä sanot, teet, ajattelet, tunnet, odotat ja toivot. Etukäteisharjoittelu saattaa uusissa tilanteissa ja kohtaamisissa auttaa huomattavasti. Olet ikään kuin jo harjoitellut sen kappaleen läpi näyttämöllä ennenkin. Eettinen viisaus ja rohkeus syntyvät pienistä puroista, jotka jossakin kohtaa laskevat mereen. Edelläkävijän osa ei ole koskaan helppo, mutta jonkun sekin työ on tehtävä. Kysymykset, kuten mistä on kysymys, mitä saan itselleni, millainen haluan olla ja mitä voin muille antaa, olisi ehkä hyvä esittää jo heti alussa itselleen. Ilman suunnitelmaa ei kannata maastoon lähteä (Heiskanen & Salo 2007, 95–96).

Opimme jokainen eri tavalla, ja jokaisella meistä on yksilöllinen oppimistyyli. Kolbin oppimisteorian pohjalta on kehitelty useita malleja kuvaamaan oppimistyyppisiä. Honeyyn ja Mumford ovat kehittäneet oppijat neljään erilaiseen perustyyppiin. *Käytännön toteuttaja* oppii itse toiminnan kautta ja hänen on vaikeaa

mieltää teoreettista oppimista. *Looginen ajattelija* oppii rakentamalla loogisia malleja ja hänen toimintatapaansa kuuluu kyseleminen, kokeileminen sekä analysoiminen. *Aktiivinen osallistuja* oppii kokeilemalla, muttei jaksaa kauaa perehtyä asioihin vaan pitää nopeasta toiminnasta. *Harkitseva tarkkailija* kerää rauhassa tiedon ja arvioi sitä. Hän on mielellään sivustakatsoja eikä sopeudu nopeisiin muutoksiin kovinkaan hyvin (Sydänmaanlakka 2000, 86).

Johtajan terve itseluottamus sekä persoonalliset luonteenpiirteet tekevät johtajan. Osaaminen ja itsetuntemus lujittavat työtä, kun taas vuorovaikutussuhteet luovat yhteisön ja ylläpitävät sen odotuksia. Ansaistu luottamus kantaa ja voimaannuttaa. Yleisesti sanotaankin, että esimiehillä on karismaa, joka jää lähtemättömästi mieleen vielä vuosien päästä. Karisma liitetään auktoriteettiin, jota esimiehellä pitää olla menestyäkseen johtotehtävissä. Mitä karisma on? Auktoriteetti on hankittava itse, samoin kunnioitus esimiehenä ja työnjohtajana. Auktoriteetti viehättää monia, ja näin se myös ruokkii mielikuvaa positiivisista luonteenpiirteistä ja alaistensa luottamaan johtajaan (Salmimies 2008, 26).

Erilaisten omien arvosääntöjen luonti on myös yksi työkalu. Esimiehen arvosäännöistä yksi voisi olla itsetutkiskelu. Vaihtamalla fyysistä perspektiiviä ja paikkaa voi tehdä itsestään sellaisia havaintoja, joita ei tekisi esimerkiksi tutussa ympäristössä (Halpern & Lubar 2005, 202–203). Toinen arvosäännöistä voisi olla omien johtamisarvojen auki kirjoittaminen siten, että kirjoitamme ne konkreettisesti paperille ja sitoudumme niihin. Tekomme eivät aina puhu puolestaan ja kerro kaikkea. Kolmas arvosääntö on johtamistavoistaan puhuminen. Omien arvojen esille tuominen voi jostakusta tuntua turhalta tai vaikealta (Halpern & Lubar 2005, 206–208).

Neljä tunteen perusemootiota on ilo, suru, pelko ja viha. Kaikkien ihmisen reaktioihin löytyy aina jokin syy, joka syntyy tilanteista, ajatuksista, tunteista tai käyttäytymisestä. Itselle haitallisia malleja ovat mm. väärät yleistyksiset, suurentelu, henkilökohtaistaminen, emotionaalinen päättely ja valikoiva havaitseminen. Jotta voisimme hyväksyä läsnäolon, meidän tulisi luopua mm. vertailusta, uhrin roolista, tarpeesta olla aina oikeassa, kontrolloinnista ja syyllisyyden tunteesta. Olemme ihmisiä, joten tunnetilamme vaihtelevat koko ajan. Tekemisen mielenti-

lassa käynnistyy ristiriita nykytilan ja tavoitetilan välillä, kun taas olemisen mielentilassa opitaan omien kokemusten kautta, ollaan sallivia itseään kohtaan ja hyväksytään nykyhetki sellaisena, kuin se on (Suominen 2011).

Roweyn tasapainoisen uudistumisen periaatteet jaetaan nelikenttään: fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen uudistumisen kautta. Fyysisellä uudistumisella tarkoitetaan säännöllistä panostusta lepoon, ravintoon sekä itsensä hoitamiseen, psyykkisellä tarkoitetaan henkistä kehitystä, opiskelua sekä oman elämän suunnittelua ja visiointia. Sosiaalinen uudistuminen on panostamista ihmissuhteisiin, niiden kehittämiseen sekä tunneällyn kehittämiseen, kun taas henkinen uudistuminen kuvaillaan olevan omien periaatteiden mukaan elämistä, arvotietoisesta arjen elämistä ja elämän tarkoituksellisuutta (Rowey 2006, 44–45).

Tietoisesta läsnäolon kuvataan karttavan ääriäsiä, ja keskitiellä menijän on helpompi päästä eteenpäin haluttuun suuntaan sinnitellen ja periksi antamatta (Hellbom & Mauro, 2006, 50–51) Toteutammeko elämässämme omaa sisäistä tietoa, jonka olemme keränneet matkalla? Ja kysymys kuuluukin, milloin ihmisen elämäntehtävä syntyy. Olemalla läsnä esimiehenä ja tutustumalla omiin alaisiinsa oppii kohtelevaan heitä tasavertaisina ihmisinä ja yksilöinä. Myös johdonmukainen kohtelu on hyvin tärkeää. Oikeus mielipiteeseen on tärkeä, joten esimiehen tulisi kuunnella myös niitä herkällä korvalla. Empatiakyky ja toisen saappaisiin asettuminen luo lujaa sitoutumista ja kertoo muille, että esimiehellä on myös herkkyyttä, ei pelkästään tulostavoitteita ja rahan tekemisen substanssia (Hellbom & Mauro 2006,50–51).

4 HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA

Nykyisessä työssäni taito- ja taideaineiden opettajana olen nähnyt nuorten kädentaitojen poikkeavan toinen toisistaan suuresti. Motivaatio ja eräänlainen sisäinen yrittäjäyys näkyy jo nuorena. Olen pyrkinyt tuomaan opetukseen käytännönläheistä oppia palvelualan työkokemusvuosistani. Vaikka nuori ei vielä tiedä omaa kutsumustaan tulevan ammatin ja työuran suhteen, hän on avoin ja kiinnostunut kokeilemaan monia asioita. Ei siis ole yhdentekevää, millaista opetusta hänelle annetaan. Omien kokemusteni kautta kiinnostuin siitä, millaisena nuoret näkevät palvelualan esimiehen ja minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia he pitävät tärkeinä esimiehellä.

4.1 Kyselyn ja haastattelujen taustatietoja

Kyselylomakkeessa oli kaksi kysymystä, joista ensimmäinen oli, millainen on mielestäsi hyvä johtaja ja toinen kysymys oli, millaisia ominaisuuksia muita johdavalta mielestäsi vaaditaan. Pohdin sitä, ovatko kysymykset toinen toisensa poissulkevia, mutta kohdejoukon iän perusteella valitsin nämä kaksi kysymystä, ja vastausten perusteella vastaajat olivat pystyneet tekemään selkeän eron kummankin kysymyksen välillä. Yllättävää vastauksia analysoidessa oli se, kuinka monisanaisesti ja erilaisin vastauksin nuoret olivat lähteneet liikkeelle. Osa vastaajista oli myös perustellut vastauksensa ja osa oli todella halunnut tuoda esille monenlaisia prioriteetteja usean lauseen muodossa eikä kukaan vastaajista ollut tyytynyt vain luettelemaan verbejä.

Haastattelin tutkimukseeni liittyen myös marata-alan esimiehiä. Haastateltavat toivat esille vahvasti omia persoonallisia piirteitään sekä antoivat päivitetyn kuvan niistä tekijöistä ja taidoista, joita ihmisellä on oltava pärjätäkseen päivittäisessä työssään esimiestehtävissä. Jokainen haastateltu oli työskennellyt koko työuransa palvelualan erilaisissa työtehtävissä ja oli pohjakoulutukseltaan ammattikoulun käyneitä. Jokaisella oli useampi tutkinto ja useita vuosia erilaisia koulutuksia käytyä. Jokainen esimies piti erittäin tärkeänä omaa koulutustaan

mutta myös sitä, ettei jatkuva uuden oppiminen saanut olla esteenä henkisen puolen kehitykselle. Liika kouluttautuminenkin voi johtaa päinvastaiseen tilanteeseen: opiskelun hurmos jää päälle eikä tosiasiassa enää näe tilannetta realistisesti vaan haalii lisää koulutusta, vaikka vähempi riittäisi, summasi yksi haastateltu keittiön esimiestehtävissä toimiva.

4.2 Kyselyn ja haastattelujen tulokset

Eniten kyselyyn vastanneet peräänkuuluttivat esimieheltä ominaisuutta hyväksyä erilaisuutta ja kykyä asettua toisten asemaan. Vastauksista moni käsitteli henkilön erilaisia empatiakykyjä ja tasapuolisuutta. Toisaalta taas esimiehen nähtiin olevan jämpä palautteen antaja ja työtaidoiltaan esimerkillinen sekä asiallinen. Myös rajojen selkeä asettaminen ja tavoitteissa pysyminen olivat vastaajien mielestä tärkeitä esimiehen työssä. Aikuisten, yli 20-vuotiaiden vastaukset poikkesivat alle 20-vuotiaiden vastauksista siinä, että he näkivät esimiehen roolin eri tavalla, koska olivat itse jo työelämässä. Tämän vastaajajoukon mielestä palvelualan esimiehen tulisi olla hyvä ihmistuntija ja kipeidenkin asioiden maltillinen esille tuoja. Vuorovaikutustaidot koettiin tärkeiksi, sillä palvelualan esimies johtaa asiakaspalvelutyöntekijöitä, jotka kohtaavat monia erilaisia asiakkaita päivittäisessä työssään. Monet vastaajista olivat maininneet tärkeäksi myös sen, että esimies itse osallistuu arjen käytännön töihin ja tätä kautta tuo professionaalista osaamista näkyvällä tavalla työyhteisössä esiin.

Suoritin haastatteluja maran - toimintaympäristössä työskenteleville esimiehille. Haastatelluista naisia oli 6 ja miehiä 8. Ikäjakama oli 24–47 vuotta, esimiesasemassa toimiminen oli kestänyt yhdestä vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Kaikilla haastatelluilla oli pohjakoulutuksena ammatillisen oppilaitoksen loppututkinto, jota oli päivitetty erilaisin koulutuksin. Kolme vastaajista oli suorittanut ylemmän amk tutkinnon, kahdeksalla henkilöllä oli restonomitutkinto, yhdellä oli ammatillisen opettajan pätevyys ja kahdella vastaajalla oli suoritettuna aikuiskoulutuskeskuksen oman alan ammatillisia jatkokursseja.

Esimiestehtävissä toimivat miehet pitivät esimiehen tärkeinä ominaisuuksina mm. pitkäjänteisyyttä sekä henkistä kykyä toimia tasapainoisesti. He arvioivat monien omaan persoonallisuuteensa liittyvien piirteiden vahvistuneen työuran aikana. Enin osa heistä oli sitä mieltä, että esimiestaitoihin kuuluvat piirteet ovat olleet näkyvissä jo lapsuudessa, kuten päättäväisyys ja kyky organisoida ja johdattaa muita. Moni kertoi persoonallisuuden piirteiden lujittuneen ja kytkeytyneen omaan ammattiin vahvasti, ja haastatteluista kävi ilmi myös se, että palvelualalla vaaditaan ihan tiettytyyppistä ihmistä, joka kestää painetta ja sietää erilaisuutta sekä työyhteisössään että asiakkaissaan.

Työpäivät saattavat venyä hyvin pitkiksi ja sesongit kuormittavat sekä esimiestä että työntekijää. Palvelualoilla työskentelee paljon nuoria ja vaihtuvuus on suurta, joten esimiesten jatkuva rekrytointi luo paineita molempiin suuntiin, sekä esimiehille että koko työyhteisöön, kertoo ravintola-alalla vuosia työskennellyt esimies. Vuokratyöläiset vaihtuvat usein ja välillä tulee tilanteita, joissa esimies joutuu koville uuden työntekijän kanssa, jolla ei välttämättä ole lainkaan aiempaa työkokemusta esim. asiakaspalvelusta, ja näin ollen asiakkailta saatu välitön palaute aiheuttaa jännitteitä työilmapiirissä. Näissä tilanteissa hyvä ihmistuntemus, kokemus ja taito käsitellä ihmisiä korostuvat, kuvailee keittiöalan esimies.

Työajat ovat vaihtelevia ja ravintoloissa työtä tehdään pääsääntöisesti isommalla porukalla iltaisin ja öisin. Työajat ovat vaikea yhtälö esim. perheellisille tai yksinhuoltajille ja joustoa on lähes mahdotonta toteuttaa työaikojen suhteen, koska päivällä on hiljaisempaa ja illalla/yöllä tarvitaan työvoimaa. Yhtä mieltä esimiehet olivat siitä, että koska alalla on paljon nuoria töissä, tarvitaan järjestystä ja kuria sekä selkeitä ohjeita. Nuori tarvitsee kokeneemman ja vanhemman esimiehen, jotta oppisi mm. alan käytännöt.

Haastatelluista naisista kolmannes oli huomannut persoonallisuutensa pehmenneen työuran aikana ja vastaavasti osalla se oli tietyllä tapaa kovettunut. Vastuu oli välillä raskasta ja se toi paineita henkiselle puolelle ja sai henkilön löytämään itsestään uusia, vähemmän mairittelevia piirteitä. Osalle paine oli jokapäiväistä, ja he olivat oppineet käsittelemään sitä työhön kuuluvana ele-

menttinä eivätkä kokeneet joutuneensa uhraamaan itseään työn vuoksi. Yksi vastaajista oli omasta mielestään loppuun palanut ja harkitsi kokonaan uran ja ammatin vaihtoa. Ajatus oli kytenyt jo pitkään, mutta siirtoliikkeen tekeminen oli kuitenkin tuntunut raskaalta ja vastaaja koki ikänsä tuoman paineen, mikäli pitäisi kokonaan kouluttautua uudelle uralle ja mennä uuteen työpaikkaan uusien ihmisten keskelle ja aloittaa kaikki alusta. Keittiön esimiehet eivät olleet huolissaan iän tuomista rasitteista työssä, koska he pitivät työaikoja kiitettävänä, kun taas ravintolapuolen esimiehet olivat miettineet sitä, että jatkuva öisin töissä oleminen vaikeutuu iän tuomien muutosten myötä. Kolme vastaajista kertoi kestävänsä kriisejä paremmin päiväsaikaan, kun taas illalla ja yöllä ne tuntuivat toisinaan ylitsempääsemättömiltä esim. väsymyksen ja kiireen vuoksi.

Mies- ja naisiesimiesten persoonallisuuden piirteet eivät poikenneet toinen toisistaan suuresti, mutta erilaiset arvot ja painotukset sen sijaan poikkesivat toisistaan. Miehillä tärkeitä arvoja olivat päätösten moraalinen kestävyys ja omien toimien faktuaalisuus, kun taas naisten arvoista esille nousivat hyviin tekoihin pyrkiminen ja muiden huomioon ottaminen.

4.3 Pohdintaa tulosten perusteella

Kyselyssä ja haastattelussa en lähtenyt tekemään eroa mies- ja naisjohtajan välille, koska tarkoitus oli selvittää yleisesti mielikuvia siitä, millainen on hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Tässä opinnäytetyössä saamani vastaukset eivät ole yleistettävissä vaan ne ovat suuntaa antavia.

Lähes jokainen haastatteleman esimies oli harjoittanut mentaalitasolla itsetutkiskelua sekä perehtynyt käytännön psykologian kautta itseensä ihmisenä ja esimiehenä. Osalle tuttuja olivat erilaisten miellekarttojen laatiminen, osa oli kokeillut yritysjohtolta saatuja persoonallisuustestejä, osa tutustunut kirjallisuuden kautta erilaisiin metodeihin, kuten Joharin ikkuna, riskianalyysit, 360-arviointi ja jne.

Esimiehet pitivät tärkeinä sitä, että aika ajoin on pysähdyttävä päivittämään itseään, vaikkei se itsetarkoitus olekaan, koska myös jatkuva uusiutuminen on

henkisesti raskasta eikä sillä välttämättä saavuteta toivottuja tuloksia. Esitellessäni heille saamiani nuorten vastauksia, he olivat ideologisella tasolla yhteneväisesti sitä mieltä, että nuorilla oli varsin realistinen kuva esimiehiltä vaadittavista ominaisuuksista sekä selkeä visio siitä, millainen esimiehen ei pitä olla.

Huvittuneisuutta aiheutti vastaus siitä, että esimiehen täytyy olla normaalin mittainen, koska normaalia lyhyempää ei oteta vakavasti. Tämä johdatti varsinkin naisesimiehet pohtimaan ulkonäköön liittyviä paineita, joita jokaisessa työyhteisössä esiintyy. Kysymys oli esimiehen sekä työntekijöiden ulkonäöstä, jota toisinaan myös asiakkaat ääneen arvostelivat. Esimiehet kuitenkin kokivat tämän työhön kuuluvaksi eivätkä kokeneet asiaa erityisen merkittäväksi ja henkilökohtaiseksi.

Suurin joukko kyselyyn vastanneista oli iältään 13–20-vuotiaita, kun taas haastatellut esimiehet olivat kaikki yli 30-vuotiaita. Esimiesten vastauksissa näkyi selvästi tietynlaisen nuoruuden ideologisuuden vähentyminen, ja sen tilalle olivat tulleet työvuosien tuoma tieto ja oma henkinen vahvuus ja itseluottamus. Haastateltavat olivat persoonaltaan värikkäitä, sosiaalisia sekä hyviä ihmistuntijoita, joilla oli oman ammattialansa vahva tuntemus ja mielipiteet. Yleisen keskustelun alettua haastattelutilanteen jälkeen esille tuli myös omien kokemusten kautta löytynyt oma persoonallinen tapa johtaa ja omakohtaisia arvioita siitä, miten henkilö on mielestään menestynyt työyhteisön vetovastuussa.

4.4 Kehittämisehdotukset

Kyselyn pohjalta saadut henkilökohtaiset kehittämismahdollisuudet liittyvät suuntaa antavasti oman persoonallisen johtamistavan kehittämismahdollisuuksiin, erilaisten pohdintojen ja menetelmien avulla, joita teoriaosuudessa olen kuvannut. Jokainen esimies on oma persoonallinen yksilönsä ja jokaisen tulisi löytää omat tapansa toteuttaa työtään esimiehenä. Erilaisuuden hyväksyminen, joka aika ajoin tässä työssä on ollut esillä, on jo sinänsä haastavaa kelle tahansa ja tuo varmasti jokaiselle henkilökohtaisia haasteita arjen työssä.

Jokainen meistä on erilainen oppija, erilainen ihminen ja varmasti erilainen esimies. Ei siis voi olla jokaiselle yhtä ja samanlaista muottia, josta kukin voisi ammentaa samankaltaiset opit onneen. Kehittämismahdollisuuksia mietittäessä tulee huomioida se, minkälainen ihminen olen itse ja mitä kehitykseltä kulloinkin haetaan. Onko tarkoitus muuttaa suuria linjoja - suuria piirteitä - vai riittääkö yksinkertaisesti vain pieni huilihetki, jossa tyhjennetään mieli kaikesta ja katsotaan hetki omaa itseään esimerkiksi ulkopuolisin silmin tai ollaan vain hetki yksin hiljaa omassa mielimaisemassa, äänien ulottumattomissa.

Luovuuden keskeinen elementti on se, että ajattelee vapaasti. Lähes kaikki uudet ideat syntyvät siitä, että ihminen ajattelee uusilla tavoilla, uusista näkökulmista (Taatila & Suomala.2008,57). Jos esimieheltä loppuu usko omaan työhönsä ja sen tärkeyteen käy helposti niin, että myös yhteinen motivaatio karkaa(Taatila & Suomala. 2008,76). Luovuus on meissä jokaisessa, totesi taiteilija Kikka Laitinenkin, ja samaan hengenvetoon hän kuvasi luovuutta taisteluksi, joka pitää taistella joka ikinen kerta onnistuakseen. Oma henkilökohtainen elinpiiri, elinympäristö ja ihmiset siinä vaikuttavat omiin ratkaisuihimme päivittäin ja tekevät meistä sen, mitä olemme. Harrastuksista saamme voimaa ja työn ulkopuolelle kuuluvista asioista on syytä pitää kiinni, ettei kävisi niin, että työstä tulee ympärivuorokautinen renki, eikä olekaan mitään ulkopuolista kiinnekohtaa johon tarttua välillä.

Palvelualojen johtajan odotetaan, tässä työssä saamieni vastausten perusteella, olevan läsnä työssään ja työntekijöilleen, itsensä kanssa toimeentuleva ja selkeästi ulospäin delegoiva eikä harkitsemattomasti äkkiliikkeinen mutta tasapuolinen ja positiivisuutta ympärilleen luova oman alansa ammattilainen. Hän osaa joustaa muttei anna heti periksi, hän tuntee alaiset yksilöinä ja jakaa työt tasapuolisesti myös itse käytännön työhön aika ajoin osallistuen.

Palvelualoilla monesti esimies itse osallistuu päivittäiseen työhön ja toimii esimiehenä työntekijöidensä keskellä, ei vain heidän yläpuolellaan. Esimies osaa ratkaista pulman jos toisenkin eikä hermostu heti jos ollenkaan kohdatessaan mitä erilaisimpia ihmisiä tai asioita. Omien voimavarojen tarkastelua on syytä tehdä silloin tällöin. Uusia asioita kohti mentäessä ja niitä kohdattaessa on ehkä

hyvä olla jonkinlainen kartta, jonka avulla on helppo suunnistaa. Teoriaosuudessa esitetty tulevaisuuskartan laatiminen voi olla yksi apuväline omaa kehitystään tarkasteltaessa ja sitä suunnitellessa. Yksinkertaisten askelmien avulla on helppo tehdä suunnitelmia omaa tulevaisuutta silmällä pitäen.

Tunteiden hallitseminen ja ihmissuhteiden taito kuuluu olennaisena osana esimiehen työhön. Toisten tunteiden ymmärtäminen ja kyky olla empaattinen perustuvat harjoitteluun, jota jokaisen esimiehen täytyy tehdä (Lämsä & Hautala. 2005,60-62).

Keräämieni tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että johtajalta tarvitaan yhä enemmän sellaisia taitoja, jotka ovat sidottuja hänen henkilökohtaiseen persoonallisuutensa.

4.5 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin ns. aineistolähtöinen tutkimus, joten yleistettävyyttä ei ole ja osa työstä perustuu tutkijan persoonalliseen näkemykseen asiasta oman esimiesuran ajalta. Aineisto on kerätty ja analysoitu käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla, eivätkä tulokset siksi ole yleistettävissä vaan vastaukset ovat suuntaa antavia. Laadullisuus korostuu laadullisen tutkimuksen aikana tutkimusaineistossa ja sen hankinnassa sekä raportoinnissa. Työn uskottavuus on saavutettu kytkemällä saadut tulokset ja työn teoreettinen viitekehys yhteen. Raportointivaiheessa saadut tulokset on esitetty kerätyn aineiston pohjalta ja ne on esitetty sellaisena, kuin ne ovat alun perin kirjallisessa materiaalissa olleet.

5 YHTEENVETO

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle yhä nuoremmat ja koulutetummat ihmiset astuvat työelämään suurella optimismilla ja innovaattorin ominaisuuksilla varustettuina. Keitä nämä nuoret ovat ja mitä mieltä he ovat siitä, millainen on hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia hyvältä johtajalta nykypäivänä vaaditaan.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi itseäni vuosia työelämässä kiinnostaneen ja mietityttäneen aiheen: oman itsensä työkalut johtamisen välineenä. Aikaisemmat kokemukseni esimiehistä palvelualoilla ovat mielenkiintoisia ja siksi lähdin etsimään konkreettisia työkaluja siihen, miten johtajuutta voisi itsessään vahvistaa ja mitkä ovat osin myös ne henkiset voimavarat, joita tarvitaan, mitä teoreettista tietoa tarvitaan, miten sitä päivitetään ja miten johtajana nykypäivänä jaksetaan. Palvelualan toimintaympäristöt muuttuvat kokonaisvaltaisesti ja nopeasti. Erilaiset uudet innovaatiot syrjäyttävät niin konkreettisen työn kuin myös johtamisen. Miten toimitaan ihmisten parissa, miten heitä johdetaan ja kasvatetaan ja miten varmistetaan työn perille menemisen oppi.

Millainen on johtaja/kasvattaja/opettaja, joka jaksaa aina uudestaan innostua omasta työstään ja antaa oman professionaalinsa muiden käyttöön? Miten hän toimii muuttuvissa työympäristöissä, työyhteisöissä ja organisaatiokulttuureissa? Mitkä ovat ne kanavat ja väylät, joita pitkin voi kulkea etsiessään omaa sisältä johtajuuttaan? Varsin pitkä matka on ensin kuljettava tullakseen sinuiksi itsensä kanssa, jotta voi johtaa muita. On operoitava tarkoin tietäen omat henkiset ja fyysiset voimavaransa. Oma persoonallisuus on vahvasti läsnä jokaisessa hetkessä.

Rehn (2013) kirjoittaa, että johtajuus on vajaata tiedettä, josta on paljon virheellisiä käsityksiä. Jatkuvan alaisten motivoinnin sijaan tulisi miettiä esimiehen vastuuta työntekijöiden jaksamisesta. Johtaminen on perinteistä ja suuntaa tulevaan. Hänen mielestään innovatiivisuus ja tehokkuus ovat vaikeita samalla aikaa yhden ihmisen toteutettavaksi. Johtajan tulee keskittyä olennaiseen, hän ei

voi olla 24 h alan ajan hermolla uudet johtamisoppaat luettuina. Tärkeitä arvoja ovat ne, joita kukin johtaja pitää ominaan, ja pitää elää niin kuin opettaa.

”Tärkeintä ei ole se, osaako jotain asiaa vai eikö osaa, vaan se, että tietää, mitä osaa ja mitä ei. Jos näkee omat rajoituksensa, henkilö on pitkällä. Parhaat johtajat tuntevat heikkoutensa että vahvuutensa ” (Rehn 2013). Tulevat sankarit ovat pehmeämpiä ja keskustelelevampia kuin ennen. Rehn pohtii ikääntymistä ja tulevaisuuden eri-ikäisten älykkäitä työpaikkoja. Hän pohtii, ovatko kaikki ratkaisut ja toimintaympäristöt kaikille samanarvoisia ja voivatko eri ikäluokat toimia samoilla työkaluilla samassa työyhteisössä(Rehn 2013).

Rehn (2013) haluaa kyseenalaistaa ja horjuttaa, herättää ajatuksia. Luovuus on jokaisessa ihmisessä ja taiten luovuuttaan käyttävä menestyy. Pitää osata kulkea välillä vastavirtaan ja hangoitella vastaan sekä sanoa kuuluvasti ei. Vaarallista elämää -artikkelissa esitellään Rehnin kirjassa oleva yritysten pikatesti, jossa esitetään kolme kysymystä. Ensimmäisenä kysytään sitä, mitä alallamme ei saa koskaan tehdä ja miksi se on kiellettyä ja sopimatonta. Mitä yrityksessä ei saa tehdä koskaan, mikä on kiellettyä ja sopimatonta, kuuluu kysymys kaksi. Kolmannessa kysymyksessä tehdään yhteenveto kahdesta ensimmäisestä kysymyksestä, koska minä/me teimme jotakin yllä kysytyistä asioista? Viimeisenä lyhyesti ja ytimekkäästi miksi ei?

Keltingas - Järvinen kertoo, että sosiaalisuus on synnynnäinen ominaisuus ja kuuluu ihmisen synnynnäisiin temperamenttiin. Sosiaaliset taidot ovat opittuja ja ne tulevat kasvatuksen ja kokemuksen kautta esille ihmisessä. Sosiaalinen johtaja ei välttämättä ole sen parempi kuin ujo ja varautuneempi johtajakaan. Myös varautuneella voi olla hyvät sosiaaliset taidot ja kyky johtaa muita, vaikkei toimisikaan samoin kuin puhelias ylisosiaalinen ”aina tuntuu joltakin” -johtaja (Akuutti 2011).

Oma persoonallisuus korostuu iän myötä ja vahva ammatinosaaminen sekä ihmisen jatkuva henkinen kasvu luovat sille puitteet toimia. Keskusteltaessa ammattietiikasta, ammattivastuusta, ideologisesta vastuusta tai oppimisen vastuusta emme voi pois sulkea tiedon ja taidon eteenpäin siirtämisen vastuuta.

Jos haluamme kehittyä meidän tulee antaa omille ajatuksillemme ääni ja käyttää sitä tarvittaessa. Kasvua ei tapahdu, jos emme salli sitä. Ajattelemalla myönteisesti kehitymme ihmisinä ja pystymme paremmin vastaanottamaan myös vastoinkäymiset.

Kun aika ajoin esitämme itsellemme kysymyksen, miksemme kestä hiljaisuutta, pystymme ehkä vastaamaan siihen omalla äänellämme ja harjoituksen kautta osaamme myös säätää äänenvoimakkuutta niiltä meluisimmilta ajatuksiltamme. Kaikki kehitys on menemistä eteenpäin. Perille-nimiseen matkakohteeseen emme pääse tai emme löydä toivottavasti koskaan vaan olemme matkalla ja opimme koko ajan uutta emmekä unelmoi elämäämme ohi. Käy rohkeasti töihin!

Elämäkokemuksen karttumisen myötä kaistaviivat vahvistuvat ja askeleet tulevat varmemmiksi ja päämäärätietoisuutta kertyy pikkuhiljaa lisää. Kasvat ihmisenä - kasvat universaalina yksilönä. Pohdi silloin tällöin, oletthan muistanut olla läsnä ja ollut osaltasi luomassa aineettomia rakenteita ja vahvistanut henkilöstösi itsetuntoa. Muistathan välillä tarkistaa suuntasasi - päivittää navigaattorisi ja hyödyntää omia vahvuuksiasi!

Piditpä päiväkirjaa tai piirrä eilisen päiväsi paperille, kehität nelikenttämalleja, teet tulevaisuuskarttoja tai swot -analyyseja, etsit itseäsi maailman meriltä tai ihan mitä vain, niin muista, että omien voimavarojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vahvistaminen on jokaisen työssään kehittyvän ja kasvavan esimiehen kehitystyötä. Johtajan oma läsnäolo ja kyvyt kommunikoida selkeästi sekä tahto kehittyä on realistista. Ihmisen oma halu olla individualisti on yksilöllistä, ja se joka johtaa ja työskentelee omalla persoonallaan pistää kaiken peliin. Kaiken tasapäistäminen ja samojen julkilausumien hokeminen on mennyttä aikaa. Omien ajatusten ja oman ajattelun kautta kykenemme kenties rakentamaan uutta kulttuuria ja uusiutumaan myös itse. Erilaisuuden salliminen ja toisten kunnioittaminen kasvattavat myös. Raameiltaan sallivassa ilmapiirissä kehittyy jokainen ihminen.

Esimieheltä odotetaan, että hän on aloitteentekijä, joka esittää ratkaisuvaihtoehtoja, tavoitteita, uusia ideoita ja menettelytapoja. Esimies on tietojen etsijä, joka perustelee ja esittää lisätietoa, jakaa kokemuksia ja tutkimustuloksia. Hän on myös kriitikko, joka seuraa johdonmukaisuutta ja tarkastelee kriittisesti eri vaihtoehtoja. Esimies on yhteenvetojen tekijä, joka muotoilee johtopäätöksiä kaikesta. Hänen tulisi olla ratkaisija, tunteiden tulkki, sovittelija, normien ilmaisija ja jännityksen laukaisija. Hänen ei kuitenkaan pitäisi hyökätä, jarruttaa, tavoitella huomiota, kilpailla muiden kanssa, vetäytyä tai asettua yläpuolelle.

Esimiehen haaste on oppia saamaan koko paketti toimimaan myös henkisiltä resursseiltaan. Itsetuntemus kehittyy koko matkan ajan ja samalla se myös vahvistuu. Kun oppii itsestään, kehittyy itsensä johtamisessa, tunteidensa tunnistamisessa ja omien henkilökohtaisten voimavarojensa säätelyssä. Kaikkea ei pidä itsestään antaa kerralla, vaan on syytä tehdä rajoituksia sille, mitä kulloinkin annan itsestäni muille ja mitä pidän itselläni.

Etsiessäni työkaluja persoonallisten piirteiden kehittämiseen löysin monia tapoja ja metodeja työstää niitä. Haasteellisinta on niiden konkreettiseksi tekeminen. Omalle kehitymiselle ja kehittämislle oman äänen antaminen vaatii ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalista silmää, jotka molemmat saavutetaan osaksi oman työhistorian avulla. Ihmisen on mielletävä tieto osaksi omaa ammatillista viitekehystä. Mahatma Gandhi sanoo osuvasti:

”Muutos, jonka haluat nähdä ympärilläsi, lähtee sinusta itsestäsi”.

LÄHTEET

- Aillisto, J. 2011. Pro Gradu: Personality Traits of Leader and Job Satisfaction of Subordinates.
- Anttila, P. Luento 3.6.2011. Turun ammattikorkeakoulu.
- Apilo, T. Hytönen, H. & Valkokari K. Tiedote VTT 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. Keuruu: Otava.
- Airaksinen, T. 1997. Filosofisen etiikan perusteet.
- Bildjuchkin, K. Luento: Turun ammatti-instituutti. 28.10.2008
- Dellinger, S. Psycho-geometric test. www.peaceskills.com.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Helsinki: WSOY.
- Engström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Gardner, H. 2007. Five Minds for the Future. London: Routledge.
- Havunen, R., Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Hallamaa, J. Artikkelit Opettaja-lehti 22–23/2012.
- Halpern, B.L. & Lubar, K. 2005. Johtajuus ja vetovoima. Helsinki: Rastor.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E. Luentomateriaali 7.-8.2.2011. Turun Ammattikorkeakoulu.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2003. Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Kolb, D.A. 1984. Experimental learning: Experience as a Source of Learning and Development. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laakso, J. 2009. Mielen taito: vapautta ajatuksia, kehitä tunteita. Helsinki: Kirjapaja.
- Laitinen, K. Luento: Crusell-sali, Uusikaupunki. 13.8.2012.
- Leskinen, R. Luento: Aalto-yliopisto 8.3.2011.
- Lonka, K., Luukkainen, O. Artikkelit Opettaja-lehti 33/2010.
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Metsäpelto, R-L. 2010. Meitä on moneksi: persoonallisuuden psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Otala, L-M., Jarenko, K. 2005. Työ arjen muotoilijana. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

- Paavola, V. 2010. Työpaikan ikuiset myytit. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima: opetustyylit ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rautio, P. Viitattu 21.4.2013 www2.uiah.fi/projects/metodi
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Suominen, T. Luento 7.-8.3.2011. Turun ammattikorkeakoulu.
- Suomäki, V. Luento 28.10.2008. Turun ammatti-instituutti.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Taatala, V., Suomala, J. 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanomapro.
- Townsend, J. 2000. Kouluttajan opas. Helsinki: Inforviestintä.
- Uusikylä, K. Artikkelit Opettaja-lehti 26–31/2012.
- <http://personal.inet.fi/koti/vexom/joht.htm> viitattu 16.4.2013
- www.peda.net viitattu 16.4.2013
- www.wordpress.com viitattu 18.4.2011
- www.esimiehenkasikirja.fi viitattu 13.4.2013

