

Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään



Paula Aali (toim.)

Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään

**Turun ammattikorkeakoulun
puheenvuoroja 95**

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2018

ISBN 978-952-216-665-4 (painettu)

ISSN 1457-7941 (painettu)

Painopaikka: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2018

ISBN 978-952-216-666-1 (pdf)

ISSN 1459-7756 (elektroninen)

Jakelu: <http://loki.turkuamk.fi>



Sisältö

Esipuhe	7
Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus	
– yhteistyöllä kohti parempaa asiakaskokemusta	10
Hanna Hiitelä & Paula Aali	
Paikka jossa on lupa olla oma itsensä	
– kirjastojen vaikuttavuus asiakkaiden kertomana	20
Tanja Ojakangas & Olli Mäkinen	
Yrityksen sisäinen viestintä: tiedonkulkua ja vuorovaikutusta	32
Heli Lindroos & Paula Aali	
Tietoinen itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta aikuisopiskelijan hyvinvoinnin tukena	43
Laura Yli-Arvela & Mervi Varhelahti	
Yhteiseksi tekeminen ja yhteisöllinen tuottavuus	
– dynaaminen johtaminen muuttuvassa ympäristössä.....	54
Kati Vainio & Eila Jylhä	
The Emotional Intelligence Skills for Managers Valued by Recruiters and How to Develop Them.....	66
Niina Majaniemi & Keijo Varis	



Paula Aali

FL, suomen kielen ja viestinnän lehtori

Kiinnostuksen kohteina erityisesti viestinnän erilaiset muodot, kuten johtamis- ja vaikuttajaviestintä, sekä vuorovaikutuksen ja tietoisien läsnäolon merkitys kaikessa viestinnässä. Työkokemusta yli kolmekymmentä vuotta opettajana ja yrityskouluttajana.



Hanna Hiitelä

tradenomi (YAMK)

Työkokemusta pääasiassa matkailu- ja finanssialalta. Kiinnostuksen kohteena liiketoiminnan kehittäminen asiakaskokemus edellä sekä yhteistyö ja verkostot. Uteliaisuus, sosiaalisuus ja tietoisuus siitä, että eniten oppia voi muilta saa innostumaan aina uusista haasteista ja mahdollisuuksista lisätä omaa osaamista.



Eila Jylhä

KTL

Työkokemuksensa alkuun muutamissa yrityksissä ja sitten viimeiset vuosikymmenet liiketalouden alan koulutuksen parissa opettajana, ammattikorkeakoulun yliopettajana ja valmentajana sekä koulutuspäällikkönä saanut, nyt jo emeritusrooliin siirtynyt työelämän kehityksen utelias seurailija ja ikuinen oppija.



Heli Lindroos

liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden tradenomi (YAMK)

Kiinnostuksen kohteina viestintä, erityisesti sisäinen viestintä ja sen kehittäminen yrityksen toimintaa tukien ja tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta rakentaen. Työkokemusta on kertynyt yli 15 vuotta matkailu- ja taloushallinnon aloilta, joista viimeiset vuodet esimiestehtävässä.



Niina Majaniemi

MBA

Työskentelee Advocacy Manager tehtävässä. On työskennellyt kansainvälisen liiketoiminnan parissa teknologia alalla vuodesta 2005 lähtien. Intohimona tuoda esiin empatian merkitystä johtamisessa, yritysten sosiaalista vastuuta, sekä kirjoittaa LinkedIn-artikkeleita tuoden esiin mm. edellä mainittuja arvoja.



Olli Mäkinen

FT, kirjastoaineiden yliopettaja

Väitellyt aikanaan Søren Kierkegaardin filosofiasta ja ollut alan opetustehtävissä vuodesta 2006. Aikaisempi työura teatteritekniikan ja freelancejournalismin parissa.



Tanja Ojakangas

tradenomi (YAMK), verkko- ja viestintäkoordinaattori

AMK-kirjastojen kautta yleisen kirjaston puolelle siirtynyt viestintään ja markkinointiin keskittynyt kirjastolainen. Työkokemusta alalta pian kaksikymmentä vuotta, joista viimeiset vuodet verkkopalveluiden ja asiakasviestinnän parissa.



Kati Vainio

teknologiaosaamisen johtamisen insinööri (YAMK)

IT-projektipäällikkö ja web-suunnittelun valmentaja. Asiakaskeskeisen yhteistyön intohimoinen toteuttaja, IT:n ja liiketoiminnan yhteistyötulkki, ohjelmistotuotannon ja tietoliikennetekniikan tunteva ihmiskeskeinen, dynaaminen johtaja. Työkokemusta kertynyt yli 15 vuoden ajalta niin lääketieteellisen tekniikan kuin rahoitusalan ohjelmistotuotannon parissa moninaisissa tehtävissä.



Mervi Varhelahti

KT, jonka aiempi koulutustausta on johtamis- ja tietojärjestelmätieteistä sekä kielitieteistä

Kiinnostuksen kohteet ovat virtuaalisessa viestinnässä, johtamisessa ja oppimisessa. Vahvin työkokemus kostuukin näiden teemojen opettamisesta liiketalouden YAMK-tutkinnoissa sekä alueen yrityksissä. Työn ohella Varhelahti toimii yrittäjänä ja tarjoaa kokemuksia hevosavusteisen tietoisien läsnäolon parissa.



Keijo Varis

KTT, KTM, HM. Johtamisen yliopettaja ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa

Väitellyt yritysten organisaatiomuutoksista ja johtajuusidentiteetistä. Myös julkisten organisaatioiden talous- ja yleisjohton pätevyys (HM) Tampereen yliopistosta. Taustalla työkokemusta yli 20 vuoden ajalta yritysten talousjohtossa sekä strategisen suunnittelun ja riskienhallinnan johdossa ennen ammattikorkeakouluun siirtymistä vuonna 2015.



Laura Yli-Arvela

liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden tradenomi (YAMK), oikeustradenomi (AMK) ja joogaopettaja (RYT200)

Kiinnostuksen kohteita ovat ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi, aikuisopiskeluun liittyvät ajankäytön haasteet ja itsensä johtaminen. Yli-Arvela työllistää itsensä yrittäjänä joogan opetuksen sekä aikuiskoulutuksen parissa. Aiemmin työelämässä Yli-Arvela on toiminut rahoitus- ja vakuutusallalla asiantuntijaryhmän esimiehenä kerryttäen johtamiskokemusta.

Esipuhe

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto syntyi kymmenisen vuotta sitten. Näiden vuosien aikana tutkinto on kehittynyt ja löytänyt paikkansa suomalaisessa elinkeinoelämässä. Silti tutkinto on yhä tuntematon suurelle yleisölle, joskus jopa koulumaailman sisällä työskenteleville.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajat ovat kuitenkin hyvin kyvykästä väkeä. He työskentelevät usein tärkeissä tehtävissä tai ovat halukkaita tarttumaan sellaisiin. Usein motivaattorina tutkinnon nopeaan suorittamiseen on avoimeksi tuleva virka tai toimi tai tutkinnon myötä saatava palkankorotus ja parempi työ.

Tämä artikkelikokoelma esittelee Turun ammattikorkeakoulussa Tekniikan ja liiketoiminnan sektorilla tehtyjä YAMK-opinnäytetöitä. Tavoitteena on esitellä opinnäytetöitä eri alueilta ja eri koulutuksista, jotta lukijalle avautuisi, miten monipuolisesta koulutuksesta on kyse. Artikkeleja yhdistävänä teemana on vuorovaikutus ja hyvinvointi sekä työyhteisöissä että asiakaskokemuksissa. Nämä asiat ovat nousseet tärkeiksi teemoiksi yhteiskunnassamme laajemminkin.

Hyvin monet Liiketoiminnan kehittämisen koulutuksessa opiskelevat YAMK-opiskelijat työskentelevät finanssialalla, minkä vuoksi monet opinnäytetyöt liittyvät finanssialan kehittämiseen. Tällaisesta työstä on esimerkkinä Hanna Hiitelän ja Paula Aalin kirjoittama artikkeli *Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus – yhteistyöllä parempaan asiakaskokemukseen*. Palveluliiketoiminnan muutokseen liittyy asiakaskokemus, jonka merkitys on todella suuri, mutta jota on vaikea selittää tai kuvata. Artikkelissa kerrotaan Vakka-Suomen alueen osuuspankkien yhteistyön kehittämisestä vuorovaikutusta ja sen avulla asiakaskokemuksia parantamalla.

Liiketoiminnan kehittämisen koulutukseen kuuluu nykyään myös kirjasto- ja tietopalvelualan YAMK-koulutus. Tanja Ojakankaan ja Olli Mäkisen artikkelissa ”Paikka jossa on lupa olla oma itsensä – kirjastojen vaikuttavuus asiakkaiden kertomana” kerrotaan kirjastojen vaikuttavuudesta asiakkaan kokemusten kannal-

ta. Artikkelissa tuodaan esiin kirjastoja mittaavat standardit ja niiden merkitys kirjastotyössä. Vaikuttavuuden arviointi tukee päätöksentekoa ja resurssien hallintaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin asiakkaille suunnatun kirjoituskilpailun avulla, ja nämä asiakkaiden tarinat toivat esiin yllättäviäkin havaintoja.

Opinnäytetöitä tehdään toimeksiantoina sekä suuryrityksille että pienemmille yrityksille. Jälkimmäisestä esimerkkinä on Heli Lindroosin ja Paula Aalin kirjoittama artikkeli ”Yrityksen sisäinen viestintä: tiedonkulkua ja vuorovaikutusta”. Artikkelissa kerrotaan, miten kahden hengen yrityksen nopea kasvu yli kymmenen hengen yritykseksi ei sujunutkaan aivan yksinkertaisesti. Tarvittiin sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma ja uutta pohdintaa siitä, miten työt saadaan sujumaan isommalla väellä. Koko henkilöstö oli aktiivisesti mukana kehittämistyössä.

Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavilla opiskelijoilla on takanaan AMK-tutkinto sekä vähintään kolmen vuoden työkokemus. Monet opiskelijoista elävät niin kutsuttuja ruuhkavuosia eli työn ja opiskelun lisäksi saadaan lapsia ja rakennetaan taloa. Tämä ei suju aina kivuttomasti. Laura Yli-Arvelan ja Mervi Varhelahden artikkeli ”Tietoinen itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta aikuisopiskelijan hyvinvoinnin tukena” kertoo tutkimuksesta, jossa YAMK-opiskelijat saivat kertoa itsensä johtamisen taidoistaan ja ajankäytön hallinnastaan. Tutkimuksen tuloksena esitetään konkreettisia ehdotuksia myös ammattikorkeakouluille siitä, miten aikuisopiskelijaa voitaisiin tukea opiskelun etenemiseksi.

Monet opiskelijat haluavat suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, koska he työskentelevät esimiesasemassa tai pyrkivät siihen. Tämän vuoksi erilaiset johtamiseen liittyvät opinnot ovat tärkeitä ja suosittuja. Kati Vainio on suorittanut Teknologiaosaamisen johtamisen insinööri (YAMK) -opinnot ja kirjoittanut Eila Jylhän kanssa artikkelin ”Yhteiseksi tekeminen ja yhteisöllinen tuottavuus – dynaaminen johtaminen muuttuvassa ympäristössä”. Artikkelin perustuu dynaamisen johtamisen malliin, josta on jalostettu käytännön työkalu projekti-johtamiseen. Dynaamisessa johtamisessa keskeistä on asioiden yhteiseksi tekeminen empaattisen vuorovaikutuksen keinoin energiaa optimoiden.

Turun ammattikorkeakoulussa voi suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myös täysin englanninkielisenä. Tätä MBA-tutkintoa suorittavat sekä ulkomaalaiset että suomalaiset opiskelijat. Niina Majaniemen ja Keijo Variksen artikkelissa ”The most sought after emotional intelligence skills for managers in

Finland and in the western world, and how these skills can be developed” kerrotaan tunneälytaidoista, joita rekrytointi-ilmoituksissa käytetään haettaessa uusia henkilöitä johtotehtäviin. Artikkelin tavoitteena on opastaa rekrytoijia siihen, mitä tunneälytaitoja on syytä tarkastella huolellisesti uusia henkilöitä johtotehtäviin valittaessa. Lisäksi artikkeli paljastaa ne tunneälytaidot, joita johtotehtäviin hakeutuvat henkilöt voisivat itsessään kehittää. Tärkeää on siis avata tietoisuutta siitä, miten tunneälytaitoja voidaan kehittää.

Näiden artikkelien avulla halutaan avata ylemmän ammattikorkeakoulun työskentelyä yhteiskunnassamme laajemmin tunnetuksi. Opinnäytetyö on tradenomi (YAMK) -koulutuksissa kolmannes ja insinööri (YAMK) -koulutuksissa puolet koko tutkinnosta. Opiskelija ei tee työtään yksin, vaan hän tarvitsee tuekseen ohjaajan, jonka kanssa nämä artikkelit on kirjoitettu. Lisäksi opiskelijan tukena on toimeksiantajan edustaja.

Toivomme artikkelien tuovan esille kiinnostavia näkökulmia vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin maailmaan.

Turussa 31.1.2018

Paula Aali

Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus – yhteistyöllä kohti parempaa asiakaskokemusta

Hanna Hiitelä & Paula Aali

Hanna Hiitelä halusi tutkia ja kehittää opinnäytetyössään Vakka-Suomen alueen osuuspankkien yhteistyötä. Kehittämistä lähestyttiin työyhteisökokemuksen sekä asiakaskokemuksen näkökulmista. Opinnäytetyön avulla haluttiin lisätä tietoa ja ymmärrystä yhteistyöstä. Samalla pyrittiin selvittämään, miten yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa pankkien työyhteisö- ja asiakaskokemuksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta voitaisiin kehittää.

Toimintaympäristönä finanssiala elää parhaillaan murroksen aikakautta. Panostamalla yhteistyöhön yli rajojen yksittäiset pankit voivat saavuttaa tuntuvaa etua. Varsinais-Suomen Op-liiton alaisuudessa toimiva suunnitteluryhmä on Vakka-Suomen alueen osuuspankkien verkosto, jonka toiminnan kehittämiseen tutkimus keskittyy. Tavoitteena oli vastata siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja miten vuorovaikutusta voitaisiin parantaa.

Johdanto

Palveluliiketoiminnassa ja erityisesti sen kehittämisessä on tapahtunut muutos. Nykyään kilpailua käydään varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus on luonteeltaan subjektiivinen ilmiö ja sitä on vaikea selittää

tai kuvata. Siihen liittyy paljon tiedostamattomia asioita ja se summaa yhteen kaiken palveluun ja yritykseen liittyvän asiakkaan mielessä. Pankki- ja vakuutusala ei asiakkaiden keskuudessa mielletä alaksi, jossa asiakkaan tarpeet olisivat etusijalla. Kilpailtaessa kokemuksella palvelu voidaan viedä lähes uniikille tasolle, sillä kokemuksia kilpailijoiden on erittäin hankala kopioida. Toimintaa kehitettäessä pankkien pitäisi panostaa enemmän asiakasläheisyyteen. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas otetaan huomioon yrityksen kaikessa tekemisessä. Parantamalla asiakaskokemusten laatua saavutetaan sitoutuneempia asiakkaita, jotka toimivat yrityksen suosittelijoina.

Positiivisella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin. Yksilön työssään kokemat positiiviset tai negatiiviset tunteet näkyvät asiakkaalle asti. Työyhteisökokemukseen vaikuttaa mm. työilmapiiri: kokeeko yksilö, että häntä kannustetaan ja arvostetaan, onko yhteistyö yksiköiden välillä onnistunutta, onko oma työnkuva sellainen, jossa yksilö voi kokea oman työnsä merkitykselliseksi, onko johtamisessa onnistuttu. Näihin asioihin vaikuttamalla on mahdollista vaikuttaa välillisesti myös asiakaskokemusten laatuun.

Kehitysehdotuksissa korostuivat liiketoimintaa ohjaavat perusasiat: strategia, visio ja tavoitteet. Yhteistyötä ohjaamaan on syytä aika-ajoin kirkastaa yhteinen päämäärä ja siihen liittyvät tavoitteet. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, tarvitaan myös sääntöjä, jotta yhteistyö ei jää liian pinnalliseksi. Tärkeää on huolehtia siitä, että verkoston toimintaan pääsevät osallistumaan kaikki halukkaat esim. yhteisten koulutusten avulla tai lisäämällä havainnointia yli pankkirajojen. Toimitusjohtajien vastuulle jää verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Toimihenkilöille puolestaan kuuluu vapaus puhua pankin käytännöistä ja vastuu tuottaa tapaamisissa konkreettisia ratkaisuja pankin palveluprosesseihin.

Yhteistyö vaatii onnistuakseen luottamusta, ja luottamus muodostuu vain kohtaamisten avulla.

Kun luottamusta pystytään syventämään, saadaan toiminnasta kokonaisuudessaan enemmän hyötyjä. Työ tuloksineen kuvaa hyvin sitä tosiasiaa, että yhdessä syntyy enemmän. Pankkirajat ylittävään yhteistyöhön kannattaisi erityisesti toimintaympäristön asettamien haasteiden tähden panostaa nyt enemmän.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Palvelujen merkitys on viime vuosina kasvanut. Jopa aiemmin puhtaasti teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat lähteneet kehittämään toimintaansa palvelun näkökulmasta. Palveluliiketoimintaa voidaan uudistaa kehittämällä yrityksen palveluprosesseja. Silloin kun asiakas otetaan mukaan tähän kehittämistyöhön, saadaan aikaan merkittävää lisäarvoa. Asiakkaan tulisi olla muutenkin organisaation kaiken ajattelun ja toiminnan lähtökohta, koska juuri ymmärrys asiakkaan tarpeista ja arvoista on olennaista. (Helander ym. 2013, 11–12.)

Palveluliiketoiminnassa asiakastarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Yhtä tärkeää on kokonaispalvelun ymmärtäminen ja sen tuottaminen asiakastietoa hyödyntäen. Kokonaisuus muodostuu siitä, millaista strategista kykyä organisaatiossa on, pystyykö yritys tyydyttämään asiakkaidensa odotukset ja tarpeet ja onko organisaatiossa vaadittua osaamista ja kykyä organisoida tätä toimintaa. (Helander ym. 2013, 11–12.) Tavallisesti yrityksillä on jo jonkin verran asiakastietoa, mutta organisaatiosta puuttuu kyky hyödyntää sitä. Pankit ovat hyvä esimerkki organisaatiosta, jolle asiakastietoa tulee jopa automaattisesti. Kuitenkin markkinointia toteutetaan edelleen enemmän kaikkea kaikille periaatteella sen sijaan, että asiakas saisi esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella kohdennettua markkinointiviestintää.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yksilön tunteet ja alitajuisetkin tulkinnat yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on asiakkaan yksittäisten tulkintojen summa ja näin ollen se on hyvin subjektiivinen ja vaikeasti mitattava. Tulkintoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan kohtaamisia yrityksen kanssa sekä hänen muodostamiaan mielikuvia ja tunteita yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemukseen ei pysty suoraan vaikuttamaan, mutta yrityksen on tehtävä valinta siitä, millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen luoda. (Löytänä & Korteso 2011,11.)

Pankit ovat kyllä yrittäneet panostaa asiakastyytyväisyyteen, mutta yrityksistä huolimatta asiakasuskollisuus on viime vuosina laskenut. Tähän on useita syitä: pankitoiminnan sääntely, tuotekeskeinen tarjooma, työntekijöiden heikko omistautuminen ja toimialan yleinen tuote- ja myyntikeskeisyys ovat asettaneet esteitä asiakaskeskeisyyden kehittymiselle. Palveluita kehitetään nurinkurisesti palvelemaan pankin omia intressejä, ei asiakkaan tarpeita. Asiakkaan rooli nykyisessä kohde-ryhmäajattelussa ja segmentoinnissa on olla pankin markkinoinnin kohde. Mikäli

asiakaskeskeisyydellä halutaan saavuttaa todellista kilpailuetua, asiakkaan tulee olla lähtökohta kaikessa palveluiden kehittämisessä. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

Asiakkaan tulee olla lähtökohta kaikessa palveluiden kehittämisessä.

Organisaatio voi saavuttaa palvelukokemuksella kilpailuetua mm. silloin, kun sen sisällä kyetään ymmärtämään oman ja muiden käyttäytymisen suorat ja välilliset vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä toimia ja ajatella uudella tavalla, yli rajojen. Positiivinen asiakaskokemus syntyy usean asian yhteisvaikutuksesta. Asiakas kaipaa mm. huomiota, yhteydenpitoa, ymmärrystä ja hyvää palvelua. Onnistunut palvelukokemus houkuttelee asiakkaan jatkossakin käyttämään yrityksen palveluita (Fischer & Vainio 2014, 9). Palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu asiakaskokemukseen. Kyse on vuorovaikutuksen laadusta organisaation sisällä ja sen asiakaskohtaamisissa. (Fischer 2015.)

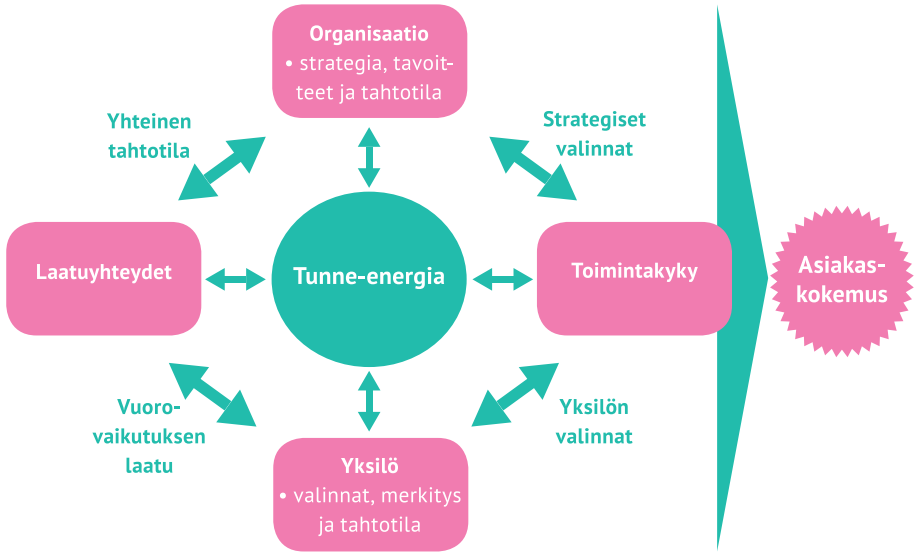
Kokemusten johtaminen on pääasiassa tunteiden ja asenteiden johtamista. Omalla käytöksellä voi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta voi auttaa myös muita näkemään asioita toisin tai reagoimaan toisella tavalla.

Yrityksen sisäinen toiminta ja vuorovaikutuksen laatu – se miten läpinäkyviä sen prosessit ovat ja miten hyvin dialogi toimii eri yksiköiden välillä – vaikuttavat yrityksen todelliseen kilpailuetuun.

Organisaatiossa pitää olla kykyä synnyttää ja ylläpitää positiivisia laatu yhteyksiä yrityksen sisällä ja sen sidosryhmien keskuudessa. Laatu yhteydellä tarkoitetaan kahden yksilön välistä sidettä, jonka perustana on kollektiivinen tahtotila ja sosiaalinen vuorovaikutus. Positiiviset laatu yhteydet ohjaavat yksilöä kohti yhteisiä tavoitteita ja vahvistavat sitoutumista organisaatioon. (Fischer 2015.)

Fischerin ja Vainion (2014, 11–12) mukaan yksilöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja johtamisesta sekä heidän oma henkilökohtainen sitoutumisenensa vaikuttavat asiakaskokemukseen laatuun ja sen myötä tuloksellisuuteen. Sitoutumisen takana ovat kokemukset työnilosta ja oman työn merkityksellisyydestä, positiivinen työilmapiiri sekä oman esimiehen ja kollegojen arvostus. Positiivisuus

siinä missä negatiivisuuskin välittyy asiakkaille asiakaskohtaamisten, puheluiden ja verkon välityksellä. Kuviossa 1 havainnollistetaan asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät, jotka ovat kaikki suhteessa toisiinsa joko suoraan tai niistä syntyvän tunne-energian välityksellä. Asiakaskokemuksen syntyä organisaation näkökulmasta määrittävät strategia, tavoitteet ja tahtotila.



KUVIO 1.

Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 12.)

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Pyrkimyksenä on saada sitoutuneita, aiempaa tyytyväisempiä, suositteluhalukkaita, pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita ja näin kasvattaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisessa on huomioitava kaikki ne toiminnot, jotka ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja niiden toimintakyky vaikuttavat olennaisesti asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2012, 13–15.)

Asiakaskeskeisyyden pitää näkyä konkreettisesti yrityksen teoissa ja valinnoissa, ei pelkästään vision tasolla. Yksinkertaisesti esitettynä asennemuutos tarkoittaa sitä, että pelkästään myymisestä on siirryttävä ostavien asiakkaiden palvelemiseen. Asi-

akkaille halutaan luoda nyt enemmän arvoa. Odotusten ylittäminen, erilaisuus, elämyksellisyys ja mahdollistaminen kuuluvat asiakaskeskeisyyteen. Palvelujen tuottamisessa asiakas on määränpää, jolle myydään tuotteita, ja tavoitteena on suurempi markkinaosuus. Asiakaskeskeisyydessä asiakas on kumppani, jolle luodaan lisäarvoa ja tavoitteena on suurempi kannattavuus. Asiakaskokemus lähtee strategiasta ja se on johdon linjaus siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät. Onko yrityksellä varaa antaa keskinkertaisia kokemuksia ja menettää asiakkaat kilpailijalle, joka on valmis panostamaan asiakaskokemukseen? (Löytänä & Korteso 2012, 155–157.)

Luottamus yhteistyössä onnistumisen edellytyksenä

Onnistuneen verkostoitumisen avulla pientenkin yritysten on mahdollista kehittää liiketoimintaansa ja aikaansaada kasvua. Verkostomaisen liiketoiminnan kehittämisen tulisi olla systemaattista ja harkittua. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä käytetään yhä useammin hyödyksi verkostoja, koska näin pystytään paremmin vastaamaan myös muuttuviin asiakastarpeisiin. Verkostomainen toiminta synnyttää parhaimmillaan osapuolilleen merkittäviä synergiaetuja. Kaikkia resursseja ei tarvitse etsiä yrityksen sisältä, vaan organisaation osaamista voidaan täydentää verkoston osaamisella. Jakamalla osaamista ja yhdessä innovoimalla saadaan kehitettyä uudenlaisia palveluprosesseja. Yhteisen ja jaetun asiakasymmärryksen tulee olla yhteistyön organisoiminnan ja kehittämisen lähtökohtana. Verkostomaisessa toiminnassa tärkeää on osapuolten keskinäinen luottamus siitä, että yhdessä saadaan aikaan enemmän kuin yksin. (Helander ym. 2013, 14.)

Kumppanien välinen luottamus on edellytyksenä yhteistyössä onnistumiselle. Luottamusta tarvitaan verkostokumppanien, verkoston jäsenten ja asiakkaiden välille. Luottamusta voidaan arvioida ja sitä voidaan kehittää ja kuvata luottamuksen kolmen tason avulla. Ensimmäisellä tasolla puhutaan laskelmoivasta luottamuksesta, mikä tarkoittaa, että luottamus säilyy niin kauan kuin rangaistus luottamuksen pettämisestä on suurempi kuin luottamuksen pettämisestä saatava hyöty olisi. Jos luottamus kehittyy syvemmäksi, päästään tietoon perustuvan luottamuksen tasolle. Tälle toiselle tasolle päästään jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Ymmärrys toisesta osapuolesta, käyttäytymisestä ja johdonmukaisuudesta mahdollistaa suhteen kehittymisen. Kolmatta luottamuksen tasoa kutsutaan tunnistamiseen perustuvaksi luottamukseksi. Tällä tasolla vallitsee syvä keskinäinen ymmärrys ja osapuolet uskaltautuvat luottamaan siihen, että tässä työskennellään yhteisten intressien eteen. Luottamusta

voidaan vahvistaa kehittämällä yhteistä identiteettiä, läheisellä sijainnilla, yhteisillä tavoitteilla ja sitoutumisella jaettuun arvoihin. (Helander ym. 2013, 21–23.)

OP-ryhmän sisällä toimii useita verkostoja. Verkostot on rakennettu yleensä jonkin keskeisen osaamisalueen tai yhteisen asian ympärille. Lähialueen osuuspankkien yhteistyö on varmasti yksi tärkeimmistä verkostoista tutkittavien pankkien kohdalla, koska verkostolla on yhteinen toimintaympäristö. Tällä hetkellä pankeilta vaaditaan paljon muutoskykyisyyttä.

Kyky muuttaa palvelua ja kannattavuutta entistä paremmaksi on kilpailun kannalta merkittävää. Tarvitaan luottamusta siihen, että muutoksessa piilee uusia mahdollisuuksia. Muutoskykyisyyden lähtökohtana on se, että uudella ajattelulla syntyy uudenlaista vuorovaikutusta ja näin entistä parempaa toimintaa. Organisaatioiden muutoksessa keskeistä on luoda yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Muutos vaatii onnistuakseen sen, että se koetaan tärkeäksi, mahdolliseksi ja että se halutaan saada aikaan. (Fischer & Vainio 2014, 150–151.)

Positiivinen vuorovaikutus

Ihminen tuo vuorovaikutustilanteisiin omat ajatuksensa, tunteensa, aikomuksensa ja oman persoonallisuutensa. Yhteistyön kannalta olisi tärkeää pyrkiä olemaan sekä fyysisesti että myös henkisesti läsnä erilaisissa työelämän kohtaamistilanteissa. Yksilö kantaa vastuun läsnäolostaan esimerkiksi saapumalla ajoissa sovittuihin tapaamisiin ja keskittymällä näihin vuorovaikutustilanteisiin kuuntelemalla muita ja kommentoimalla käsiteltävää asiaa. (Dunderfelt 2016, 125–127.) Vuorovaikutusta on se, että todella otetaan huomioon toisten ihmisten kommentit ja ajatukset. Hyvää kommunikaatiota on myös se, että jaetaan eteenpäin omat hyvät ajatukset ja ideat. Nämä säännöt pätevät sekä sosiaalisessa mediassa että kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Rauhala 2015.)

Henkilöstöresurssit ovat keskeinen osa modernien organisaatioiden kilpailukykyä. Ihmisten johtamisessa pitäisi pyrkiä negatiivisen ja ei-toivotun käyttäytymisen estämisen sijaan ymmärtämään paremmin positiivisten tunteiden merkitystä. Kun johtamisessa keskitytään heikkouksien sijaan vahvuuksiin, pystytään samalla vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation kokonaisvaltaiseen selviytymiskykyyn. (Gupta 2015, 55.) Toisin sanoen keskittymällä hyvään ja sen edesauttamiseen luodaan vahvempia ja kilpailukykyisempiä organisaatioita.

Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation työilmapiiriin, tuottavuuteen ja asiakastytyväisyyteen.

*Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen työyhteisöissä
on toisten auttamista, keskinäistä arvostamista,
kiitollisuutta ja osallistamista.*

Tällainen käytös synnyttää toisessa osapuolella merkityksellisyyden kokemuksen ja edelleen positiivisia tunteita. (Fischer 2015.) Auttamisen kulttuuria voidaan edistää esimerkiksi järjestämällä tehtävankiertoa tai palkitseamalla. Tehtävankierron avulla yksilön on helpompi tarkastella asioita uudesta näkökulmasta ja oppia uutta. (Fischer & Vainio 2014, 68.) Toisen henkilön asemaan asettuminen voi olla helpompaa ja luoda parempaa keskinäistä ymmärrystä, kun pääsee itse näkemään tutut työasiat kokonaan uudesta perspektiivistä. Samalla oma työ voi saada kokonaan uudenlaista sisältöä.

Miksi positiivisuus on työelämässä tärkeää? Positiiviset ihmiset saavat yleensä positiivisen vastaanoton muilta ihmisiltä ympärillään. He saavat hyvästä asenteestaan vastalahjaksi mm. epätietokkyttä ja parempaa yhteistyötä. He menestyvät työelämässä, koska saavat parempia arvioita, he saavuttavat todennäköisemmin palkankorotuksia ja pääsevät kokemaan työnrikkautta. Lisäksi he saavat vaihtelevia, haastavia ja itsenäisiä työtehtäviä. Heillä on vahva sosiaalinen tukiverkko, joka rakentuu hyvistä ihmissuhteista esimieheen ja työtovereihin. (Gupta 2015, 58.)

Esimiehen osoittama aito välittäminen on usein yhteydessä organisaation kokonaisvaltaiseen kykyyn kohdata toinen toista arvostaen. Kun tämä toimii organisaation sisällä, on olemassa paremmat edellytykset onnistua myös yksiköiden välisessä yhteistyössä. Positiivisessa ja innostavassa työilmapiirissä voidaan paremmin, koetaan työniloa ja ollaan tuottavampia kuin negatiivisessa. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset välittyvät asiakkaalle asti. Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti palveluyritysten asiakastytyväisyyteen ja kannattavuuteen. (Fischer 2015.)

Yksilön menestymisen taustalla on usein paitsi kykyjä ja taitoja myös joustavan mielen asenne (growth mindset), joka vie yksilöä eteenpäin. Tällainen asenne auttaa ihmistä kehittämään itseään, koska hän näkee epäonnistumiset mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. Joustavan mielen omaava on valmis poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja ottamaan riskejä. Molemmat asenteet voivat esiintyä yksilössä myös päällekkäin. Tärkeintä olisi oppia tunnistamaan itse ne tilanteet, joissa

pessimismi ja juuttuneet toimintamallit ottavat vallan ajatuksissa. Mitä enemmän yksilö kokeilee uusia asioita ja haastaa itseään, sitä enemmän hänelle avautuu mahdollisuuksia kehittyä. (Fischer & Vainio 2014, 24–25.)

Johtopäätökset

Tulevaisuuden näkymät ja voimakkaasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät pankeilta muutoskykyisyyttä. Muutoksia tulee paitsi ulkoa myös organisaation sisältä. Näitä muutoksia ja yksilöiden kehittymistä pystytään erinomaisesti tukemaan pankkirajat ylittävällä yhteistyöllä. Tarvitaan myös uusia innovaatioita ja kekseliäisyyttä. Mitä erilaisemmista lähtökohdista asiaa lähestytään, sitä parempia ratkaisuja yleensä syntyy. Oman pankin sisällä luovuus saattaa helposti kuihtua ja tyydytään tekemään asioita totuttuun tapaan. Tarvitaan enemmän aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja yhdessä tekemistä.

Palveluliiketoiminnan keskittyminen kokemuksiin on syynä siihen, miksi asiakaskokemus on niin tärkeää juuri nyt. Pankkirajat ylittävissä vuorovaikutustilanteissa luodaan osaamisen verkostot, joista apu löytyy usein käyttökelpoisemmassa muodossa kuin intranetistä tai tukipalveluista saatuna. Yhteiset asiakaskokemuspäivät, havainnointi, toimintatapojen, ratkaisujen ja osaamisen aktiivisempi jakaminen näkyvät asiakkaalle asti ja ne ovat esimerkkejä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia on vielä hyödyntämättä.

Työyhteisökokemukseen voi jokainen myös itse vaikuttaa. Keskustelemalla avoimesti ja tuomalla esiin ajatuksia tehdään töitä yhteisöllisen työilmapiirin ja paremman organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi. Pankkirajat ylittävä vuorovaikutus ja oman verkoston muodostuminen on yksilön työn merkityksellisyyden kannalta tärkeää. Pankkirajat ylittävät vuorovaikutustilanteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Jaetaan kolut, yhdistetään tekemistä ja yhdessä oppimista tavalla, joka hyödyttää kaikkia.

Jokaiseen asiakastapaamiseen yksilö vie mukanaan osan tunteistaan ja siitä mikä on oma työmotivaatio. Hyvä työyhteisökokemus voi olla kiinni pienistä asioista, esim. yhteinen myyntikampanja, tyky- tai virkistyspäivä voisivat viedä keskinäistä luottamusta seuraavalle tasolle.

Yhteistyö vaatii osapuoliltaan luottamusta ja sitoutumista. Verkostolla tulee olla yhteinen tahtotila ja selkeitä tavoitteita. Ajoittain tulisi keskustella siitä, minkälaisia asioita yhteistyöllä tavoitellaan, onko tavoitteisiin päästy tai ovatko ne muuttuneet matkan varrella. Kuten mitä tahansa toimintaa, on osuuspankkien välistä yhteistyö-

täkin syytä kehittää ja pyrkiä viemään eteenpäin. Yhteistyön jatkuvuuden kannalta olennaista on selvittää, miten se saadaan vuosi vuodelta tuottamaan hyötyä osapuolilleen. Jos yhteistyöhön ei panosteta riittävästi, jäävät hyödyt pintapuolisiksi.

Vuorovaikutustilanteissa tulisi keskittyä tilanteiden määrän lisäksi myös laadullisiin asioihin. Tähän on pyrittävä sekä oman pankin sisällä että sen ulkopuolella. Kun asioita tehdään, pyritään ne tekemään perusteellisesti ja sovitun mukaisesti. Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella voidaan asioita viedä eteenpäin yhdessä. Läsnaoleva kohtaminen on omien ajatusten ja ideoiden esille tuomista, mutta myös toisten kuuntelemista.

Yhteistyön kehittämisessä toivottavaa olisi, että toimitusjohtajat ottaisivat yhteiseen palaveriinsa kuukausitasolla mukaan henkilöstön verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden mahdollistamisen. Tämä tapahtuu mm. yhteisillä koulutuksilla, havainnoinnilla ja aktiivisella opintopiiritoiminnalla. Yhteistyötä vahvistaa ja luottamusta rakentaa kaikkein merkittävimmin yhdessä vietetty aika.

Lähteet

Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 1.10.2016
<http://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/>

Fischer, M. 2015. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 15.9.2016
<http://www.merjafischer.fi/blog/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gupta, V. 2015. Role of Positive Emotions in Organisational Coping. *Journal of Organisation and Human Behaviour* 4(2). 53–61.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Tampere: Tampere University Press.

Lähteenmäki, I. & Nätti, S. 2013. Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 31(5). 334–347.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rauhala, I. 2015. Kun kommunikaatiosta tulee virtaa. Viitattu 1.10.2016.
<http://www.palomacorento.fi/blogi/kun-kommunikaatiosta-tulee-virtaa>

Paikka jossa on lupa olla oma itsensä – kirjastojen vaikuttavuus asiakkaiden kertomana

Tanja Ojakangas & Olli Mäkinen

Tanja Ojakangas tutki opinnäytetyössään kirjastojen vaikuttavuutta asiakkaiden kirjoittamien tarinoiden pohjalta. Aineisto kerättiin kesällä 2016 järjestetyllä kirjoituskilpailulla, jossa Lahden kaupunginkirjaston asiakkaita ohjeistettiin kirjoittamaan siitä, miten kirjasto vaikuttaa heidän elämäänsä. Tutkimuksen perusteella kirjaston vaikuttavuus jakautuu kolmeen pääluokkaan: 1) henkinen hyvinvointi, 2) menestys työelämässä, opinnoissa ja harrastuksissa sekä 3) kasvatus ja henkinen kasvu. Kirjaston rooli asiakkaiden henkisen hyvinvoinnin tukijana korostui vastauksissa. Tämän kaltaisen vaikuttavuus ilmentää osaltaan kirjaston laaja-alaista tehtävää yhteiskunnassa.

Johdanto

Kirjastojen toiminnalta edellytetään taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Toiminnan tuloksista kerrotaan yleensä tilastoin, joilla ilmaistaan käyttöastetta tai asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset tai korkeat käytöluvut eivät vielä sinällään kerro kirjaston vaikuttavuudesta. Ne eivät kerro muutoksesta asiakkaan taidoissa tai kompetenssissa ja käytöksessä. Asiakas saattaa olla hyvinkin tyytyväinen palveluun ilman merkittävää konkreettista hyötyä. Urquharin ja Turnerin (2016, 6) mukaan asiakkaat tyytyvät saamaansa palveluun ja pitävät sitä hyvänä. Tyytyväisyys johonkin palveluun saattaa olla merkki palvelun vaikuttavuudesta. (Poll 2003a, 339; Poll & Payne 2006, 548 ja 552; Poll 2012, 126)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakkaiden kirjoittamien tarinoiden pohjalta, millaista vaikuttavuutta Lahden kaupunginkirjastolla on heidän elämäänsä. Vaikuttavuuden toteamiseksi tuloksia peilattiin asetettuihin tavoitteisiin. Kirjaston tavoitteet kiteytyvät toiminta-ajatuksessa seuraavasti: tuetaan elinikäistä oppimista, henkistä kasvua ja hyvinvointia, edistetään lukemista, sivistystä ja tietoyhteiskuntataitoja sekä palvellaan asiakkaita tarjoamalla tietoa, elämyksiä ja kohtaamispaikkoja.

Tutkimus on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin, jotta voitiin tutkia sitä, miten ihmiset kokevat kirjaston vaikuttaneen heidän elämäänsä. Laadullinen tutkimusote mahdollisti aineiston kokonaisvaltaisen tutkimisen ja laaja-alaisen tulkinnan, mikä oli välttämätöntä vaikuttavuuden toteamiseksi.

Kirjastopalvelujen vaikuttavuuden mittaaminen

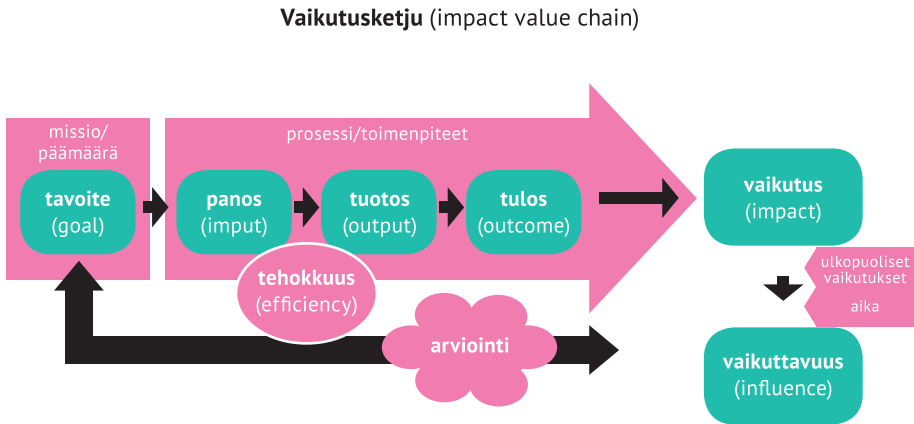
Kirjastoalan mittausta ja arviointia ohjeistetaan kansainvälisillä standardeilla. Vuoden 2016 lopulla suomennettiin ”SFS-ISO 16439 Tieto ja dokumentointi: kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet” -standardi (jatkossa SFS 2016), joka määrittelee vaikuttavuuden arvioinnissa käytettävät termit ja kuvaa sovellettavia menetelmiä. SFS-standardissa (2016, 18) vaikuttavuudella tarkoitetaan ”kirjastojen ja niiden tarjoamien palvelujen vaikutusta yksilöihin ja/tai yhteiskuntaan” sekä ”kirjaston palvelujen käytön seurauksena tapahtuvaa muutosta yksilössä tai ryhmässä”. Standardi on tervetullut työkalu kirjastojen vaikuttavuuden mittamisen kehittämiseen sekä termien vakiinnuttamiseen: vaikuttavuudesta puhutaan edelleen osin virheellisesti vaikutuksen synonyymina.

Vaikuttavuus ei ota kantaa siihen hyödyttääkö muutos sitä. Muutokset voivat olla konkreettisia tai abstrakteja, suoria tai pitkäaikaisia, välittömiä, tarkoituksellisia tai tarkoituksettomia, potentiaalisia tai todellisia, positiivisia tai negatiivisia. Vaikuttavuutta ovat mm. seuraavat asiat:

- taitojen muutos
- asenteiden ja käytöksen muutos
- menestys tutkimuksessa, opiskelussa ja työuralla
- henkilökohtaisen hyvinvoinnin kasvu (Hernon 2002, 54; Poll & Payne 2006, 548–549; Poll 2012, 123–124).

SFS 2016 (18) mainitsee esimerkkeinä pitkäaikaisesta vaikutuksesta informaatiolukutaidon paranemisen; lyhytaikaista tai SFS-standardin mukaan välitöntä vaikutusta on esimerkiksi halutun tiedon löytyminen. Standardi jaottelee vaikuttavuuden myös kauaskantoiseen ja rajalliseen vaikutukseen. Samaa tarkoittaa jako pinnalliseen tai perustavanlaatuisen elämänmuutokseen (Streatfield & Markless 2009, 134–135). Jako todellisiin ja potentiaalisiin hyötyihin näyttäytyy esimerkiksi lasten lukutaidon kehittymisenä ja arvokkaiden kokoelmien säilyttämisenä mahdollisia myöhempiä tarpeita varten (SFS 2016, 18).

Panosten muuttamista toimintojen kautta tuotokseksi ja edelleen tuloksiksi, vaikutuksiksi ja vaikuttavuudeksi sanotaan vaikutusketjuksi tai vaikutuksen arvoketjuksi (impact value chain, kuvio 1). Vaikuttavuus syntyy siis vaikutusketjun prosessien kautta (Rajahonka 2012, 13). Ketjun perusajatus on helppo, mutta haastavaa voi olla hahmottaa askel vaikutuksesta vaikuttavuuteen. Ero ei aina ole selvä, ja vaikuttavuus saattaa ilmetä vasta vuosien päästä.



KUVIO 1.
Vaikuttavuusketju.

Vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena on olla tukena päätöksenteossa ja resurssien hallinnassa sekä perustella niiden käyttöä kirjastossa. Arvioinnit helpottavat samanaisten kirjastojen toiminnan tulosten vertailua. Arvioinnin tuloksien avulla voidaan lisäksi jakaa tietoja kirjastoja tukeville ja rahoittaville tahoille sekä vahvistaa kirjaston asemaa ja merkitystä sekä käyttäjille että yhteiskunnalle. (SFS 2016, 24–25.)

Vaikutusten arviointia varten on selvitettävä lähtötilanne, jotta voidaan osoittaa tavoitteen mukaisen muutoksen tapahtuminen eli vaikutus. Vaikuttavuuden arvioinnissa vaikutuksia arvioidaan laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä: vaikuttavuutta syntyy tietyn toiminnan vaikutusten ja ympäristössä vaikuttavien tekijöiden summana. Vaikuttavuuden arvioinnissa pitäisi pystyä osoittamaan, miten juuri tarkasteltava toiminta on vaikuttanut tulosten ja vaikutusten syntyyn. Vaikuttavuuden arviointi eroaa vaikutusten arvioinnista siten, että vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään ymmärtämään tulosten ja vaikutusten lisäksi se prosessi, jonka avulla vaikutukset syntyvät. (Dahler-Larsen 2005, 5-6.)

Kirjaston strategisia tavoitteita asetettaessa tulisi määritellä aina myös, millaista vaikuttavuutta kirjasto tavoittelee kohderyhmäänsä ja yhteiskuntaan. Kirjastojen vaikuttavuuden tulee aina tukea kehysorganisaation eli yleisissä kirjastoissa kuntien tavoitteita. Huomioon tulee ottaa kuitenkin, että huolellisinkaan suunnittelu ei poista ennustamattoman tai vasta myöhemmin ilmenevän vaikuttavuuden mahdollisuutta. (SFS 2016, 22.)

Yleisten kirjastojen vaikuttavuus liittyy henkilökohtaisen vaikuttavuuden lisäksi yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Kirjastojen tavoitteisiin tulisi siis kirjata asiakkaiden oppimiseen, taitoihin sekä hyvinvointiin liittyviä sekä sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja paikallisidentiteetin vahvistumista tukevia tavoitteita. Kirjastot kilpailevat muiden kunnan toimijoiden kanssa rahoituksesta, joten on hyödyllistä pystyä osoittamaan edellä mainittujen vaikutusten lisäksi palvelun rahallinenkin arvo ja vaikuttavuus (SFS 2016, 22 ja 41).

Haasteet vaikuttavuuden tutkimisessa

Kirjastojen palveluiden vaikuttavuuden arviointi yksilöihin, ryhmiin ja yhteiskuntaan on monimutkaisempi ja vaativampi prosessi kuin panos- ja tuotostietojen tai muu kirjaston suorituskykyä mittaavan toiminnan arviointi (SFS 2016, 22). On vaikea osoittaa, että henkilön saavuttama taito on nimenomaan kirjaston vaikutusta. Kirjaston vaikutus on epäsuoraa ja abstraktia ja siten vaikeaa mitata ja muuttaa määrittäiseksi. Palvelulla on myös erilainen arvo ja vaikutus eri käyttäjäryhmille. Pitkäaikaisia vaikutuksia eli varsinaista vaikuttavuutta ei voida myöskään varmistaa, koska tutkittavia ei useinkaan voida enää tavoittaa vertailutiedon saamiseksi. Asiakkaiden voi olla vaikea muistaa tai eritellä kokemuksiaan pidemmällä aikavälillä.

Vaikuttavuuden tutkimus edellyttää toimijalta tutkimustapojen tuntemusta sekä resursseja: kustannukset voivat olla huomattavia ja tutkimukset aikaa vieviä. Standardi (SFS 2016, 24) kehottaakin rajaamaan vaikuttavuuden tutkimuksen kriittisimpiin kysymyksiin, jotka nousevat kirjaston tavoitteista. Eri tutkimusmenetelmillä saadut tulokset eivät myöskään ole välttämättä vertailukelpoisia ja laadullinen data on lisäksi vääjäämättä objektiivista. Yksittäisen palvelun vaikuttavuutta on koko kirjastopalvelun sijaan helpompi mitata. (Dahler-Larsen 2005, 13; Poll & Payne 2006, 550; Poll 2012, 128; SFS 2016 22–23). Mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi arvioinneissa kannattaa yhdistellä eri menetelmiä ja aineistoja.

Vaikuttavuustarinoista tutkimustulokseksi

Opinnäytetyön aineisto kerättiin kesällä 2016 järjestetyllä kirjoituskilpailulla. Asiakkaita ohjeistettiin kirjoittamaan siitä, miten Lahden kaupunginkirjasto vaikuttaa vastaajan elämään: vapaa-aikaan, työhön, opiskeluun tai harrastuksiin. Vastaajia kehoitettiin lisäksi pohtimaan, miten kirjasto mahdollisesti tulee vaikuttamaan heidän elämäänsä tulevaisuudessa. Vastauksia saatiin kaikista ikäryhmistä, suurin osa vastaajista (72 %) oli naisia.

Vaikuttavuutta ilmaisevia seikkoja löytyi tarinoista runsaasti. Etukäteen osattiin odottaa hyvinvointiin ja opiskelun tukemiseen liittyviä vaikuttavuusteemoja. Hyvinvoinnin korostuminen siinä määrin, mitä se tuloksissa tuli esille, oli kuitenkin yllättävää: lähes kolme neljästä vastaajasta kertoi kirjaston vaikuttavuuden liittyvän nimenomaan hyvinvoinnin lisääntymiseen.

Myös kirjaston vahva rooli kasvatuksen tukena oli odottamaton havainto. Ennako-odotuksista huolimatta aineistosta ei sen sijaan löytynyt mainintoja kirjastojen tarjoamasta tuesta erilaisten verkkopalveluiden ja it-laitteiden käytössä.

Tutkimuksen perusteella kirjasto vaikuttavuus voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: henkinen hyvinvointi, menestys työelämässä, opinnoissa ja harrastuksissa sekä kasvatus ja henkinen kasvu.



KUVIO 2.

Kirjaston vaikuttavuuden ulottuvuudet.

Henkinen hyvinvointi

Kirjaston vaikuttavuudella asiakkaiden hyvinvointiin on suuri merkitys yhteisölle, jossa kirjasto toimii. Yhteisöön kuulumisen tunne edistää integroitumista yhteisöön ja sitä kautta yhteiskuntarauhaa. (Poll 2012, 125.) Hyvinvoinnin kasvaminen on yksi kirjaston vaikuttavuutta ilmentävistä seikoista sekä Pollin (2012, 122) että SFS-standardin (2016, 19) mukaan.

Kirjastonkäytön tuottama henkinen hyvinvointi näkyi tutkimusaineistossa monipuolisina ilmaisuina. Tarinoissa tuotiin esille seuraavia hyvinvoinnin osa-alueita: rauhallinen tila, mahdollisuus rauhoittumiseen, etääntyminen arjen haasteista ja sosiaaliset kontaktit. Mahdollisuus rauhoittua myös kodin ulkopuolella koettiin tärkeänä. Kirjasto rauhallisena tilana nousikin esille monissa tarinoissa.

Kaipaen rauhaa, kun arki pienen lapsen kanssa alkaa tuntua huminana päässä. Täällä voin olla ja rentoutua. 74 N30

*Tarinoissa kirjasto näyttäyty paikkana,
jossa voi hetkeksi paeta arkea ja sen mahdollisia haasteita.*

Eriyisesti aineistoihin uppoutuminen auttoi etäännyttämään omista huolista ja vaikeista elämäntilanteista. Tarinoissa tuotiin esille hyvinkin henkilökohtaisia terveyteen liittyviä tilanteita, joihin kirjoittaja koki kirjaston aineistoinen tuoneen helpotusta.

Kuolemantapausten ohella oma fyysinen (no, myös psyykinen) terveyteni reistaili monin tavoin. Näin jälkikäteen arvioiden kirjat pitivät minut tuolloin järjissäni. Kun olin sairauslomalla töistä, kävelin useasti viikossa paikalliseen kirjastoon lainaamaan kassitolkulla eri aihepiirejä koskevia kirjoja. Suht säännöllisen ulkoilun ohella uppoutuminen kirjoihin etäännytti minut murheistani ja vaivoistani. 121 N 61

Osa koki kirjaston maksuttomana tilana, johon voi mennä ilman suunnitelmia viettämään aikaa. Eriyisen tärkeänä tämän kokevat työelämän ulkopuolella olevat. Kuten edellisessäkin esimerkissä, kirjastossa käynti saa myös lähtemään ulos ja tuo viikkoon ja päiviin kaivattua rytmiä.

Olen ollut työtön, joten minulla ei varsinaisesti ole päivärytmiä. Olen kuitenkin huomannut, että kirjastossa vierailu tuo päiviin lisää sisältöä ja jopa jonkinlaista rytmiä. 78 N 22.

Kirjasto tuo tervetullutta omaa aikaa kirjoittajille. Omaksi ajaksi kirjoittajat kokivat paitsi irtautumisen arjesta tai työstä, myös opiskelun omassa rauhassa.

Kirjasto oli viime syksynä minulle, vauvalleni ja hänen kummilleen hyvin tärkeä kohtaamispaikka. Minä kävin viikoittain soittamassa pianoa musiikkihuoneessa ja koin upeita hetkiä soittaessani, kun taas pieni poikani nautti lastenosaston leikkitienoosta, erityisesti hallittavan isosta myyrä-pehmosta, onnellisen kummitädin vahtiessa. 9 N 32

Sen lisäksi, että kirjastosta haetaan omaa aikaa, kirjasto koetaan paikkana, jossa voi aidosti olla oma itsensä, ilman ulkopuolista painetta. Tälle kokevat tarvetta niin nuoret vastaajat kuin aikuisetkin.

Kun tarvitsee aikaa ja paikkaa jossa kukaan ei kiinnitä liikaa huomiota, jossa on lupa olla oma itsensä. 56 N56

”Yhdessä yksin” olemisen tarve nousi tarinoista useaan kertaan esille. Myös luontaisten sosiaalisten kontaktien luominen on helppoa kirjastokäynnillä.

Menestys työelämässä, opinnoissa ja harrastuksissa

Yksi kirjaston vaikuttavuutta kuvaavista asioista on kirjastonkäyttäjien parempi menestys työelämässä, opinnoissa sekä harrastuksissa (Poll 2012, 124). Opiskelun ja tiedonsaannin tukeminen on myös kirjaston lakisääteinen tehtävä (Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016).

Kirjasto tukee oppimista ja opiskelua monin tavoin aina lukutaidon kehittymisestä monipuolisiin aineistoihin ja rauhallisiin tiloihin.

Kirjaston aineisto mahdollistaa tutustumisen erilaisiin harrastuksiin sekä lukuharrastuksen lisäksi mm. musiikin harrastamisen ja siinä kehittymisen tarjoamalla välineitä ja tiloja harjoitteluun.

Kirjaston strategiaan on kirjattu tavoitteeksi tarjota tietoa ja tukea elinikäistä oppimista. Kirjaston toiminta on tuottanut tutkimusaineiston mukaan haluttua vaikuttavuutta. Vastaajat kokevat hyötynensä niin kirjaston aineistosta kuin tiloista ja asiantuntevasta palvelustakin opinnoissaan ja työssään.

Kirjastoa vapaa-aikanaan käyttävät osaavat aineiston mukaan hyödyntää kirjastoa työelämässäänkin. Samoin lapsuudesta saakka kirjastoa käyttäneille kirjastonkäyttö oli luontevaa myös opiskeluvaiheessa.

Minusta tuli henkilö, joka pitää vanhuksille viriketoimintaa Lahden viidessä eri palvelutalossa. Kun sain työkuviot eteen ja haasteen sitä aloitella, mietin, mikä on se tietolähde, josta saan vinkkejä?... Sain silloin paljon apua kirjastosta työhöni. 30 N

Kirjaston rooli opintojen etenemisessä nähtiin merkittävänä erityisesti aineiston maksuttoman saatavuuden sekä rauhallisen opiskelutilan vuoksi. Kirjasto koetaan häiriöttömäksi tilaksi keskittyä opiskeluun, kun se syystä tai toisesta esimerkiksi kotona on vaikeaa. Kirjastotilan viihtyisyys ja ilmapiiri koettiin opiskelua tukevana ja motivoivana.

Itse, kun en pystynyt rahatilanteeni takia ostamaan oppikirjaa, kävin kirjastossa lainaamassa alueeseen liittyviä kirjoja ja pääsin kokeen läpi. Ilman kirjastoa en olisi saanut kirjoja, enkä olisi edennyt opinnoissani. 116 N17

Kasvatus ja henkinen kasvu

Mielenkiintoinen vaikuttavuutta kuvaava mutta sekä kirjaston oman strategian että kirjastolain ulkopuolelle jäävä näkökulma on kirjaston rooli kasvatuksen tukijana. Tämän kaltaista tarkoituksetonta ja ennalta-arvaamatonta vaikuttavuutta voi syntyä ilman, että siihen erityisesti pyritään. Kirjasto nähdään kasvatuksen tukena sekä henkilökunnan kasvattajarooleina että kirjastoaineiston hyödyntämisenä kotona tehtävän kasvatustyön tueksi. Tarinoissa tuotiin esille kirjasto paikkana, jossa tuli osata käyttäytyä asiaan kuuluvasti, rauhallisesti ja hiljaisesti. Näitä kokemuksia oli erityisesti iäkkäämmillä kertojilla. Kirjastoa pidetään turvallisena kodin ulkopuolisena ympäristönä, jossa lapset luontevasti oppivat sosiaalisia taitoja ja kykyjä toimia itsenäisesti.

Kirjasto on paikka, jossa lapset voivat turvallisesti viettää aikaa ikätasonsa mukaisesti myös ilman vanhempia.

Uskon, että ajan viettäminen kirjastossa opetti myös käyttäytymään kodin ulkopuolella vieraiden ihmisten kanssa. 106 N40

Henkisen kasvun tukeminen ja mahdollistaminen sekä sivistyksen edistäminen sen sijaan on kirjattu kirjaston strategiaan ja esille tullut vaikuttavuus on sikäli ennakoitua ja toiminnalla aikaan saatua. Tutkimusaineiston mukaan vaikuttavuutena nähdään ajatusmaailman laajentuminen, jonka mahdollistaa vapaa, maksuton pääsy aineistoihin. Se antaa mahdollisuuden tutustua monipuolisesti eri aiheisiin ja laajentaa omaa ajattelumaailmaa. Aineiston laaja-alaisuutta ja moniäänisyyttä arvostavat kaikenikäiset vastaajat. Kirjasto tarjoaa lähes loputtomasti vaihtoehtoja itsensä kehittämiseksi ja tuo kaupallisten medioiden tarjontaan vaihtelua.

En ikinä olisi oppinut yhtä paljon maailmasta jos kaikki kuluttamani media olisi tullut koulusta tai kotoa.117 /N17

Jotta voidaan todeta, onko toiminnalla ollut haluttua vaikuttavuutta, tulee vaikuttavuustutkimuksen tuloksia peilata aina asetettuihin strategiisiin tavoitteisiin. Taulukossa 1 on jaoteltu opinnäytteessä esiin tulleet vaikuttavuuden ulottuvuudet Lahden kaupunginkirjaston toiminta-ajatuksen, SFS-standardin sekä kirjastolain näkökulmasta. Kaikissa tavoitteet ovat hyvin yhteneviä saatujen tutkimustulosten kanssa.

TAULUKKO 1.

Tutkimustuloksien vertailu.

Vaikuttavuus tämän tutkimuksen mukaan	Henkinen hyvinvointi	Menestys työssä, opinnoissa ja harrastuksissa	Kasvatus ja henkinen kasvu	
Lahden kaupungin-kirjaston strategia 2015 ja kirjaston toiminta-ajatus 2016	Tuemme elinikäistä oppimista, henkistä kasvua ja hyvinvointia	Edistämme lukemista, sivistystä ja tietoyhteiskunta-taitoja Palvelemme asiakkaitamme tarjoamalla tietoa, elämyksiä ja kohtaamis-paikkoja.	Palvelemme asiakkaitamme tarjoamalla tietoa, elämyksiä ja kohtaamis-paikkoja. Tuemme elinikäistä oppimista, henkistä kasvua ja hyvinvointia.	Edistämme lukemista, sivistystä ja tieto-yhteiskunta-taitoja.
ISO-SFS 16439	Henkilö-kohtaisen hyvinvoinnin kasvu	Menestys tutkimuksessa, opiskelussa ja työuralla Taitojen muutos	Asenteiden ja käytöksen muutos	
Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016		Edistää tiedon saatavuutta ja käyttöä Edistää mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen	Edistää lukemis-kulttuuria ja monipuolista lukutaitoa Edistää väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin	Edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sanan-vapautta.

Johtopäätökset

Opinnäytteen tulosten läpikäymiseksi ja mahdollisten toimenpiteiden suunnittelemiseksi järjestettiin ryhmäkeskustelu kirjaston johdon kanssa. Keskustelussa todettiin, että tavoiteltavista kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksista ei ole vielä tehty kansallista linjausta. Uuden kirjastolain tehtävien toteuttamiseksi tulisi määritellä mittarit, joilla niiden toteutumista voitaisiin mitata. Keskustelussa oltiin yksimielisiä siitä, että pelkät määrälliset mittarit eivät kuitenkaan riitä mittaamaan kirjaston toiminnan laatua saati vaikuttavuutta. Määrällisiä mittaristoja tulisi uudistaa ja luoda rinnalle laadullisia mittaustapoja. Kirjaston tulevien resurssien turvaamiseksi mitattuja vaikuttavuuden ulottuvuuksia tulisi entistä aktiivisemmin saattaa erityisesti päättäjien tietoon. Toiminnan vaikuttavuudesta keskustelemisen ja aiheen esillä pitämisen tulisi olla jatkuvaa ja mieluummin ennakoivaa.

Haasteena keskustelijat pitivät kirjaston omien tavoitteiden konkretisoinnin lisäksi sen määrittelemistä, mitä ja millaista vaikuttavuutta tavoitellaan. Todettiin, että kirjastot palvelun tuottajina keskittyvät suunnittelemaan lähinnä erilaisia palveluja asiakkaille ja mittaamaan niiden vaikuttavuutta, kun ajatusmallin tulisi olla päinvastainen: olisi määriteltävä, millaista vaikuttavuutta tavoitellaan, ja muotoiltava sen jälkeen palveluita ja tiloja, jotka mahdollisimman hyvin edesauttaisivat halutun vaikuttavuuden saavuttamista. Kuten tämänkin tutkimuksen aineistosta käy ilmi, samaan vaikuttavuuteen, esimerkiksi henkisen kasvun kokemukseen, on mahdollista päästä kirjastopalvelujenkin avulla usealla tavalla.

Kirjaston valitsemien vaikuttavuusteemojen avaaminen henkilöstölle ja niistä avoimesti ja oikea-aikaisesti keskusteleminen koettiin ryhmässä tärkeäksi. Henkilöstön sitouttamisessa ja erityisesti muutostilanteissa olisi tärkeä keskustella, mihin suunnitteilla olevilla toimenpiteillä pyritään. Kokonaiskuvan ja päämäärän selkiyttäminen auttaa ymmärtämään oman työn merkityksen ja sen vaikutukset kokonaisuuteen. Keskustelussa todettiin, että vaikuttavuudesta keskustelemiselle on varattava aikaa henkilöstön kanssa.

Keskustelussa käsiteltiin tutkimuksessa esille tullutta näkökulmaa kirjastosta turvallisena ja rauhallisena paikkana. Osaksi turvallisuuden kokemuksta nostettiin kaikkien yhtäläinen mahdollisuus halutessaan käyttää aineistoa ja osallistua toimintaan. Tietoisuus siitä, että kirjastopalvelu on maksutonta ja laaja aineisto tarvittaessa aina saatavilla, lisää turvallisuuden tunnetta. Keskustelussa tuotiinkin esille huoli siitä,

miten jatkossakin taataan tämä mahdollisuus, jos pelkkää käyttöastetta pidetään edelleen mittarina kokoelmien laadulle. Keskustelijat olivat yksimielisiä siitä, että kirjaston rooli tulisikin nähdä nykyistä enemmän hyvinvoinnin edistäjänä.

Vaikka kirjaston vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa eikä lopputulos ole kaikilta osin täydellinen, sitä kannattaa tehdä. Mittaaminen syventää ymmärrystä tutkitavasta aiheesta ja sen syy-seuraussuhteista. (Aistrich 2014.) Vaikuttavuuden osoittaminen vahvistaa kirjaston asemaa kunnassa sekä ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan.

Lähteet

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Viitattu 8.2.2017 <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata>

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Hernon, P. 2002. Outcomes are key but not the whole story. *The journal of academic Librarianship* 28(1). 54–55.

Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2016/20161492>

Poll, R. 2003. Impact/Outcome Measures for libraries. *Liber quarterly* 13. 329–342.

Poll, R. 2012. “Can we quantify the library’s influence? Creating an ISO standard for impact assessment”, *Performance Measurement and Metrics* 13(2). 121–130.

Poll, R. & Payne, P. 2006. Impact measures for libraries and information services. *Library Hi Tech* 24(4). 547–562.

Rajahonka, M. 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Selvitys. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Helsinki.

SFS-ISO 16439:2016. Tieto ja dokumentointi. Kirjastojen vaikuttavuuden arvioinnin menetelmät ja toimenpiteet. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry.

Streatfield, D & Markless, S. 2009. What is impact assessment and why is it important?. *Performance Measurement and Metrics* 10(2). 134–141.

Urquhart, C. & Turner, J. 2016. Reflections on the value and impact of library and information services. *Performance measurement and metrics* 17(1). 5–28.

Yrityksen sisäinen viestintä: tiedonkulkua ja vuorovaikutusta

Paula Aali & Heli Lindroos

Heli Lindroos tutki opinnäytetyönään luovalla alalla toimivan asiantuntijayrityksen sisäistä viestintää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on sisäisen viestinnän nykytila yrityksessä ja miten sitä voitaisiin kehittää vastaamaan yrityksen ja henkilöstön tarpeisiin. Ongelmaksi oli koettu, että tieto ei kulje. Tähän ovat vaikuttaneet ennen kaikkea henkilöstömäärän kasvu ja toimitilamuutos avokonttorista työhuoneiksi. Tässä artikkelissa esitellään käytännön työkaluja sisäisen viestinnän kehittämiseen kyseisessä yrityksessä.

Johdanto

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut, sillä työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja tai selkeärajaisia. Työtä tehdään verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka voivat ylittää organisaatorajoja. Ihmiset haluavat olla tietoisia asioista ja myös jakaa tietoa toisilleen, joten tietoa ja tiedonvaihdantaa tarvitaan enemmän. Viestintäteknologian kehitys on vauhdittanut työn merkityksen ja sen sisällön muutosta sekä johtamiskulttuurin muutosta kohti jaettua johtajuutta, ja muuttanut käsityksen viestinnästä täysin. (Korhonen & Rajala 2011, 35; Juholin 2013, 174.)

Huuhkan (2010, 117) mukaan luovalle asiantuntijaorganisaatiolle on elinehto, että siellä vallitsee avoin ja yli reiviirajojen vaikuttava, jatkuva dialogi ja kommunikatio. Sen avulla voidaan tuoda lisäarvoa toimintaan mahdollistamalla vapaiden ja ennakoimattomien ideoiden syntyminen, jos se saadaan leviämään ja ymmärretään kaikilla tasoilla. Viestintää tulee kehittää jatkuvasti, jotta se pystyy tukemaan liiketoimintaa (Korhonen & Rajala 2011, 48). Toimitusjohtajan mielestä yrityksen sisä-

nen viestintä on toiminut silloin, kun työntekijöitä oli vähemmän ja työtilana oli avokonttori. Avoin työtila mahdollisti tiedon kulkemisen helpommin ja luontevammin kuin tällä hetkellä. Aiemmin tiedon kulkuun ei tarvinnut erikseen kiinnittää huomiota, kun asioista juteltiin töiden teon ohella ja oltiin vuorovaikutuksessa lähes koko ajan. Tiedonkulku on heikentynyt, mikä on osaltaan vaikuttanut töiden sujumiseen työyhteisössä.

Luovalle asiantuntijaorganisaatiolle on elinehto, että siellä vallitsee avoin ja yli reviirirajojen vaikuttava, jatkuva dialogi ja kommunikaatio

Tutkimuksen kohteena ollut yritys on kasvanut kahden hengen yrityksestä yli kymmenen hengen yritykseksi. Kasvu ja yleinen toimialamurros ovat vaikuttaneet liike-toiminnan kehittämiseen eri osa-alueilla. Vaikka sisäisen viestinnän osalta on havaittu puutteita, ei sen korjaamiseksi ole ollut työkaluja tai ratkaisumalleja. Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajayritykselle annettiin käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia, joiden avulla sisäistä viestintää on mahdollista kehittää ja saada se vastamaan paremmin tarpeita. Tutkimukseen osallistui yrityksen koko henkilöstö. Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2016 kyselyllä. Kyselyllä kerättiin ja kartoitettiin henkilöstöltä näkemyksiä sisäisen viestinnän sen hetkisestä tilasta. Kyselyn vastausten perusteella valittiin kolme kehittämiskohdetta, joita oli tarkoitus tutkia tarkemmin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin koko henkilöstölle tammikuussa 2017.

Sisäisen viestinnän merkitys yrityksessä

Viestintä ja tiedonkulku ovat asioita, jotka ovat jatkuvasti esillä. Työn tekemisen muodot muuttuvat koko ajan ja on tärkeä tukea muutoksen keskellä olevien työyhteisöjen vuorovaikutusta (Pennanen, 2017.) Juholinin (2013, 191) mielestä yrityksissä sisäinen viestintä on noussut erilaisissa kyselyissä työyhteisöjen keskeiseksi kehittämisalueeksi. Sisäinen viestintä on jokaisen organisaation toiminnan ytimessä ja se on sulautunut toimintatapoihin. Se on edellytys yhteisön olemassaololle ja menestymiselle. (mm. Farrant 2003, 9.)

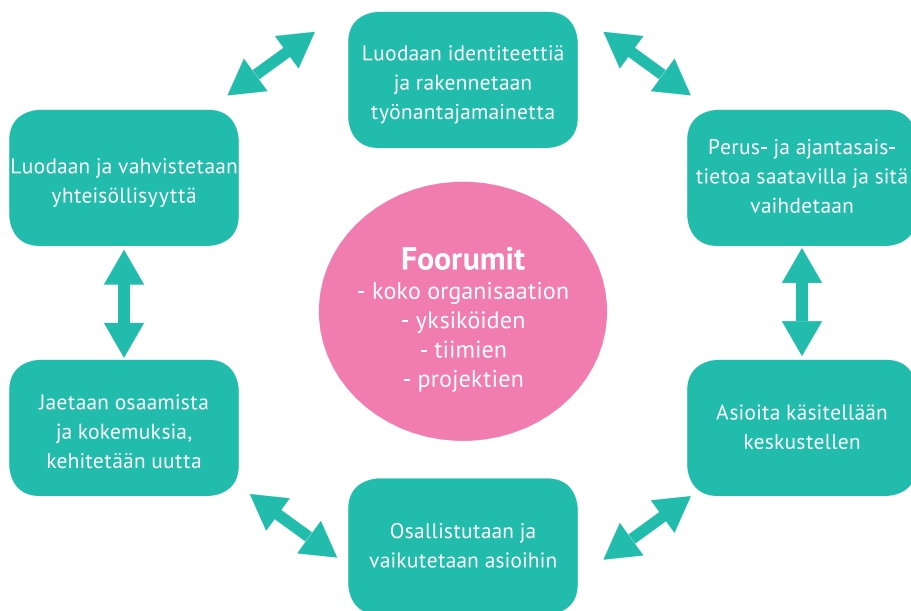
Sisäisessä viestinnässä koetaan usein ongelmaksi liika tiedon määrä ja tapa, jolla tietoa välitetään. On tärkeä luoda ihmisille mahdollisuuksia etsiä tietoa itse, kun he sitä tarvitsevat. (Farrant 2003, 9.) Oleellista ei ole kaiken tiedon jakaminen kaikil-

le, vaan tulee punnita tiedon jakamisen ja saamisen hyödyllisyys sekä tarpeellisuus. (Österberg 2015.) Yrityksissä on tasapainoiltava tiedon määrän ja viestintäkanavien kanssa. Usein ihmisillä on kiire eikä heillä ole aikaa miettiä, mistä tarvittavat asiat löytyvät. Siksi on tärkeää, että sisäinen viestintä on rakennettu selväksi ja kaikilla on yhteinen ymmärrys, mistä tarvittavat tiedot löytyvät.

Yrityksissä sisäinen viestintä on noussut erilaisissa kyselyissä työyhteisöjen keskeiseksi kehittämisalueeksi

Teknologian kehitys ja uusien viestintämuotojen käyttöönotto vaativat sopeutumista työnantajalta, sillä nykyajan työntekijöiden tarpeet niiden suhteen muuttuvat nopeasti. Viestintää täytyy sopeuttaa ja uudistaa samalla tavalla kuin brändiä uudistetaan. Helposti luullaan, että nykypäivänä uudet teknologiat tekevät kasvokkainviestinnästä tarpeetonta, mutta niillä ei voi korvata yhdessä oloa samassa huoneessa ja keskustelua, joilla rakennetaan suhteita ja pidetään yllä niitä. Ei siis yllätä, että vaikka ihmiset käyttävät uusia viestintävälineitä ja -kanavia yhä enemmän, haluavat he silti käydä toistensa luona nähdäkseen heitä. (Farrant 2003, 9, 50.)

Juholinin (2013, 177–178) esille tuoman työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin (kuvio 1) mukaisesti viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tiedonvaihdanta on työyhteisön jäsenten ja työyhteisöön läheisesti kuuluvien keskinäisviestintää. Lähökohtana on organisaatiotason kaikille yhteinen ja samanaikaisesti tuotettu tieto.



KUVIO 1.

Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179).

Malli koostuu kuudesta työyhteisön toiminnan peruspilarista sekä yhdestä näitä kaikkia yhdistävästä tekijästä:

1. Ajantasaisen tiedon saatavuus, sen tuottaminen sekä jalostaminen, aktiivinen etsiminen ja tiedonvaihdanta kaikille sitä tarvitseville.
2. Vuorovaikutteisuus isojen ja merkityksellisten asioiden käsittelyssä.
3. Rento ja arvostava tunnelma sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä.
4. Kaikkien vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuus työyhteisössä.
5. Yhdessä oppiminen, osaamisen jakaminen, monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaaineen merkitys työyhteisössä ja yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä.

Kaikille näille yhdistävänä tekijänä ovat foorumit, joissa toimitaan sekä viestitään. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Ne yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. Viestintä tulee nähdä olennaisena osana kaikkea toimintaa ja tekemistä, jota on työyhteisössä. (Juholin 2013, 178–179.)

Yhteinen vastuu sisäisestä viestinnästä

Organisaation viestintä onnistuu, kun jokainen työntekijä ymmärtää viestintävastuunsa. Jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuu sisältyy vastuullisen dialogin ajatukseen. Se ei synny hetkessä vaan tarkoituksena on, että jokainen kasvaa tehtävässään aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. Virallinen viestintä ei ehdi tai yllä kaikkiin esille nouseviin asioihin. Viestintä on taito, johon tulee rohkaista ja opastaa työyhteisössä, sillä ideoiden ja ehdotusten avulla on mahdollista kehittää omaa työtä ja työyhteisöä. (Korhonen & Rajala 2011, 16–20; Juholin 2013, 194–195.)

Jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuu sisältyy vastuullisen dialogin ajatukseen.

Sisäinen viestintä voi onnistua vain, jos johto sitoutuu siihen ja tukee sitä. Johdon rooli on näyttää esimerkkiä. (Farrant 2003, 13, 19, 48; Korhonen & Rajala 2011, 50; Whitworth 2011, 199.) Johdon esillä oleminen ja asioista viestiminen edesauttavat viestinnän onnistumisessa. Asioista viestitään usealla tavalla ja keinoilla, eikä luoteta vain yhteen tapaan. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus käyttää luotettavia ja arvostettavia viestintäkanavia tai -väyliä, joissa heidän on mahdollista ilmaista mielipiteensä ja kysellä asioista sekä saada niihin vastauksia. (Farrant 2003, 17; Crescenzo 2011, 230; Korhonen & Rajala 2011, 15–16; Juholin 2013, 324.)

Tärkeintä johdon omissa viestintätilanteissa on läsnäolo. Yksi tehokas tapa läsnäoloon on johdon näkyminen organisaation arkipäivässä. Se voi olla vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, välitöntä viestittelyä, epävirallisia tapaamisia, yhteisiä lounaita tai kuljeskelua ihmisten joukossa ja kohtaamalla heitä. (Farrant 2003, 17, 48; Huuhka 2010, 119–120, 138–139, 185; Whitworth 2011, 199; Groysberg & Slind 2012; Juholin 2013 199–200.)

*Tärkeintä johdon omissa viestintätilanteissa on läsnäolo.
Yksi tehokas tapa läsnäoloon on johdon näkyminen
organisaation arkipäivässä.*

Palaute ja kehityskeskustelut arvokkaita työkaluja kaikille työyhteisössä

Keskusteleva organisaatiokulttuuri on organisaation voimaa, joka elää omaa elämänsä organisaatiossa työskentelevien ihmisten vaihtuessa. Esimerkiksi hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä antaa voimavaroja jokaiselle organisaation jäsenelle ja itse organisaatiolle. (Autio ym. 2011, 153–155.) On tärkeä muistaa, että keskusteluja voi käydä ympäri vuoden eikä asioita tarvitse säästää kehityskeskusteluun. Tällä tavoin voidaan korjata ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin ajoissa.

Vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluvat palautteen antaminen ja saaminen (Österberg 2015). Palautetta on helppo antaa, kun työpaikan kulttuuri kannustaa kehittämistä ja kehittämistä, ymmärretään mitä palautteella tarkoitetaan ja millaista on hyvin annettu palaute, tiedetään mistä annetaan palautetta ja palautekäytännöistä on sovittu yhdessä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 37–38). Palaute on myös olennainen osa organisaation toimintaa ja oppimista, sillä palautteen avulla saadaan jatkuvaa tietoa organisaation onnistumisista ja epäonnistumisista. Työntekijät ovat avainasemassa palautteen annossa, sillä he tietävät esimiehiä paremmin mitä päivittäin tapahtuu työpaikalla. (Moisalo 2010, 151–159; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32.)

*Vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluvat
palautteen antaminen ja saaminen*

Koko henkilöstö mukaan sisäisen viestinnän kehittämiseen

Olennainen osa muutoksen toteuttamista on ihmisten mukaan ottaminen ja heidän osallistaminen (Farrant 2003, 13; Korhonen & Rajala 2011, 60). Tämä ajatuksen mukaisesti tutkimuksessa otettiin koko henkilöstö mukaan tutkimuksen eri vaiheissa. Ensin kerättiin kyselyllä henkilöstöltä mielipiteitä sisäisestä viestinnästä ja sen nykytilanteesta. Tulosten perusteella valittiin kehittämiskohteet sisäiseen viestintään ja niistä saatiin henkilökohtaisilla haastatteluilla tarkempia mielipiteitä ja

ajatuksia. Koska viestintä koetaan subjektiivisesti, oli tärkeää tutkimuksessa saada jokaisen henkilöstön jäsenen mielipide sisäisestä viestinnästä. Myös yrityksessä arvostettiin jokaisen mielipidettä tasavertaisesti, joten tästäkin syystä oli tärkeää haastatella koko henkilöstö.

Kyselyn tulokset osoittivat, että henkilöstö kaipasi enemmän tietoa yrityksen asioista, kuten tavoitteista ja tulevaisuudesta. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin myös kehittämisen kohteiksi. Osa kaipasi enemmän yhdessä tekemistä ja olemista työkavereiden kesken. Kyselyn perusteella haastattelun teemoiksi valittiin kehityskeskustelut, palaute ja yhteisöllisyys. Aiheiden valintaan vaikutti myös se, että ne koskettivat jokaista henkilöä ja näin ollen niistä olisi helpompi keskustella.

Haastatteluiden perusteella havaittiin, että kehityskeskusteluiden osalta kaivattiin selkeämpää ohjeistusta ja aikataulutusta. Keskustelut koettiin avoimina ja rentoina tilanteina, joissa oli mahdollisuus molemmin puoliseen palautteen antamiseen ja saamiseen. Keskusteluiden luottamusta lisäsi se, että ne käytiin työpaikan ulkopuolella, jolloin asioista voitiin puhua avoimesti. Suurin osa haastateltavista koki, että kehityskeskustelut oli hyvä käydä kaksi kertaa vuodessa, mutta osa kannatti kerran vuodessa käytäviä keskusteluja, jos ei ollut tapahtunut suuria muutoksia työssä. Jos keskustelu olisi vain kerran vuodessa, koettiin kuitenkin, että tarpeen mukaan voisi pyytää esimieheltä kevyempää välikeskustelua.

Palautteen antamisen todettiin parantuneen aiemmasta, mutta silti sitä toivottiin enemmän. Varsinkin kollegoiden palautetta arvostettiin ja sitä kaivattiin lisää. Erietyisesti kollegoilta saatavan palautteen todettiin kehittävän omaa osaamista ja arvostuksen tunnetta. Rakentavaa palautetta haluttiin saada työstä, jotta henkilöstö voisi kehittyä. Haastatteluissa havaittiin, että projektien osalta ei ollut yhteistä purkupalaveria, jossa olisi voinut käydä läpi onnistumisia, kehittämisen paikkoja tai vertailua muihin samankaltaisiin projekteihin.

Yhteisöllisyydestä lähes kaikki olivat samaa mieltä, että sitä ei voi tehdä väkisin, vaan se syntyy itsestään ja ajan kanssa. Tällä hetkellä henkilöstöstä osa kävi yhdessä lounaalla tai käveli kauppaan, jolloin syntyi luonnollisesti keskustelua muistakin kuin työasioista. Yhteisiä kahvihetkiä kaivattiin, sillä kiireen keskellä ne koettiin hyväksi pysähdyshetkiksi.

Sisäisen viestinnän kehittämisen työkaluja

Yhteenvedona kyselyn ja haastatteluiden tuloksista voidaan todeta, että yrityksen sisäisen viestinnän osalta henkilöstö kaipasi kehitystä tiedonkulkuun. Päivittäisviestinnän osalta tehtiin suunnitelma, jossa on selkeästi esitetty eri viestintämuotojen sisältö (taulukko 1). Esimerkiksi yleisistä yrityksen asioista tiedottamista voi lisätä ottamalla käyttöön säännölliset kuukausipalaverit. Palavereiden asialistat viedään etukäteen intraan. Intraan voidaan tehdä vuosikello yrityksen toiminnoista, jotta sieltä löytyvät helposti tärkeimpien asioiden aikataulut.

TAULUKKO 1.

Päivittäisviestinnän suunnittelua.

	Työtila- viestintä	Kuukausi- palaveri	Yhteinen kahvihetki	Projekti- palaverit	Tulosinfo
Ympäristö	Slack ja toimistolla	Toimistolla	Toimistolla aulassa	Tilanteen mukaan valitaan paikka	Kk-palaverin yhteydessä toimistolla
Tavoite	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskustelujen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
Luonne	Vapaa- muotoinen ja spontaani	Määrä- muotoinen, tiivis	Vuoro- vaikutteinen ja vapaa- muotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaa- muotoinen	Virallinen ja vapaa- muotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajan- kohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki keitä koskee	Kaikki	Kaikki	Tiimin jäsenet, projektissa mukana olevat tarpeen mukaan	Henkilöstö ja harkinnan mukaan muita
Kuinka usein	Päivittäin	1 x kk ja tarvittaessa	1-2 x kk	Tarpeen mukaan	2 x vuodessa
Ketkä vastuussa	Jokainen	Esimies/ Johto	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Esimies/ Projekti- päällikkö/ Johto	Johto

Yhteishenkeä ja tunnelmaa arvostettiin työyhteisössä. Avoimuus ja rentous korostuivat vastauksissa ja henkilöstö koki, että asioista pystytään puhumaan tarpeen mukaan. Tähän ovat osaltaan auttaneet uudet viestintäkanavat Slack ja Trello, joiden kautta kommunikointi koettiin helpoksi ja vaivattomaksi. Uusien viestintäkanavien käytössä oli eroavaisuuksia ja tilannetta voi selkeyttää tekemällä yhtenäisiä ohjeita niiden käytöstä. Aiemmin sisäistä viestintää on käyty pääasiassa sähköpostin välityksellä, mikä on aiheuttanut ongelmia tehtävien sujumisessa ja viestien kulussa. Trellossa on intraisuus, johon voi koota yleisiä ohjeita ja työohjeita. Trello toimii verkossa, joten tiedot ovat kaikkien helposti löydettävissä ja näin ne ovat myös etätyöpäivinä käytettävissä. Trelloon voi myös luoda tehtäväkortteja esimerkiksi projekteista. Niihin voi liittää henkilöt, jotka osallistuvat kyseiseen työprojektiin ja samalla projektissa käytävä keskustelu ja tehtävälista näkyvät samassa paikassa.

Slack on verkossa oleva keskusteluohjelma, johon voi lisätä liitteitä, valita keskusteluun kuuluvat henkilöt ja ennen kaikkea keskusteluun voi osallistua silloin kun itselle sopii parhaiten. Slack on toiminut yrityksessä hyvin ja tuonut helpon vaihtoehdon yleiseen työkeskusteluun ja vapaamuotoisempaan viestintään verkon välityksellä.

Kehityskeskusteluiden osalta selkeä aikataulutus ja ohjeet parantavat niiden onnistumista. Näin henkilöstö pystyy valmistautumaan niihin paremmin. Palautteen antossa esimies on ratkaisevassa roolissa näyttämällä esimerkkiä toiminnallaan sekä kannustamalla ja rohkaisemalla henkilöstöä palautteen antamiseen. Työnkierrolla on mahdollista lisätä henkilöstön osaamista oppimalla toisilta työntekijöiltä ja samalla lisätä työntekijöiden välistä kommunikaatiota.

Sisäisen viestinnän kehittämisessä on erityisen tärkeää, että johto sitoutuu suunnitelmiin ja koko henkilöstö saa mahdollisuuden osallistua hankkeeseen. Yhdessä tehden ja keskustellen asioista tulee jokaiselle läheisempiä sekä ymmärrettävämpiä. Samalla luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus ja ehyt ryhmäidentiteetti ovat vahva perusta hyvälle yhteistyölle (Heinonen ym. 2012, 72).

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4., painos. Espoo: Human Interest.

Autio, V-M.; Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Crescenzo, S. 2011. Integrating Employee Communications Media. In Gillis, T. & International Association of Business Communicators (ed.). The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass cop. 219 – 230.

Farrant, J. 2003. Internal Communications. London: Thorogood Publishing.

Gillis, T. & International Association of Business Communicators (ed.) 2011. The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass cop.

Groysberg, B. & Slind, M. 2012. Leadership Is a Conversation. Harvard Business Review 90 (6). 76.

Heinonen, S.; Klinberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Juholin, E. 2013. Comunicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.

Pennanen, E. 2017. ”Tieto ei kulje” ja ”Kemiat eivät kohtaa” – älä niele purematta ratkaisuja. Viestijät. Viitattu 18.10.2017 <http://viestijat.fi/tieto-ei-kulje-ja-kemiat-eivat-kohtaa-ala-niele-pure-matta-ratkaisuja-tyoyhteison-ongelmiin/>.

Whitworth, B. 2011. Internal Communication. In Gillis, T. & International Association of Business Communicators (ed.). The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass cop. 195 – 206.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Tietoinen itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta aikuisopiskelijan hyvinvoinnin tukena

Laura Yli-Arvela & Mervi Varhelahti

Laura Yli-Arvela tutki opinnäytetyössään Turun ammattikorkeakoulussa opiskelevien aikuisopiskelijoiden itsensä johtamisen taitoa sekä käsitystä omasta ajankäytön hallinnasta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja esitellä ne haasteet, joita aikuisopiskelijat kokivat. Artikkelissa esitetään ratkaisumalleja, joilla voidaan positiivisesti vaikuttaa aikuisopiskelijoiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja ajankäytön hallintaan niin yksilön kuin ammattikorkeakoulun organisaation näkökulmasta. Myös joogaopettajana toimiva Laura Yli-Arvela korostaa artikkelissa tietoisien läsnäolon voimaa itsensä johtamisen ja ajankäytön tärkeänä työkaluna.

Johdanto

Nykyaikana on tiedostettu muutoksen jatkuvuus ja ihmisen elinikäisen oppimisen sekä kehittymisen tärkeys. Tämä tarkoittaa, että opiskelu aikuisena on arkipäivää monen suomalaisen arjessa. Aikuisopiskeluun koetaan liittyvän hyvin usein kiireen sekä riittämättömyyden tunne sekä negatiivisen pitkäkestoisen stressin kokemus (mm. Isokorpi 2013, 42).

Nykyään koulutuksissa painotetaan yhteiskunnallisten rakenteiden sijaan yksilön oppimista, yksilön valintoja sekä vastuuta omasta kehityksestä. Ihmisiä ohjataan

tarkastelemaan itseään ja arvioimaan itseään elinikäisen oppimisen näkökulmasta. (Saari 2016.) Itsetuntemuksen voidaankin todeta olevan aikuisopiskelijan itsensä johtamisen perusta. Kun aikuisopiskelija osaa johtaa itseään, on hänellä mahdollisuus säädellä omaa toimintaansa myös ajankäytön hallinnan näkökulmasta. Lisäksi kun aikuisopiskelija oppii tuntemaan itsensä ajankäyttäjänä, auttaa se häntä poistamaan jatkuvan kiireen tunteen arjestaan ja antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä voimavarojen tasapainoiseen käyttöön myös aikuiskoulutuksen aikana. (ks. Isokorpi 2013, 60–63.)

Edellä kuvatuilla itsetuntemuksella ja ajankäytön hallinnalla on tärkeä merkitys opiskelijan opintojen etenemisessä. Opinnäytetyössä onkin tarkasteltu itsensä johtamista ja ajan hallintaa nimenomaan aikuisopiskelijan näkökulmasta. Aikuisopiskelijoiden odotetaan olevan aktiivisia ja itseohjautuvia toimijoita oppimisyhteisöisään (Johnson ym. 2014, 12).

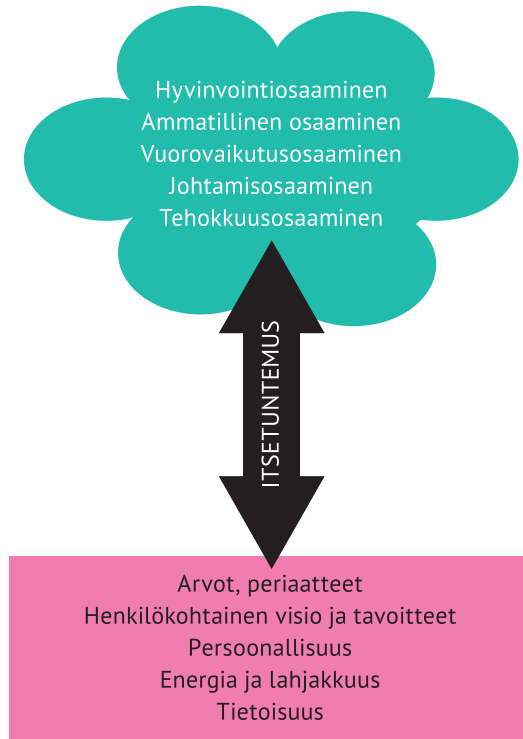
Tutkimus on rajattu aikuisopiskelijoihin ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa (YAMK) Turun ammattikorkeakoulussa, jossa aikuisopiskelijat suorittavat tutkintoa lähtökohtaisesti monimuoto-opintoina päivätyön ohessa. Tämä tarkoittaa, että opiskelijat opiskelevat sekä virtuaalisesti etäällä että kasvotusten kontaktitapaamisissa (Vaughan 2007, 82–83). Tutkimus toteutettiin keväällä 2016 ja vastauksia saatiin 55 aikuisopiskelijalta.

Tarve tutkimukselle nousi ennen kaikkea opinnäytetyön tekijän omista havainnoista osana YAMK-opiskelijayhteisöä. Tutkimuksen tuloksilla nähdään olevan merkitystä myös ammattikorkeakouluille, sillä useiden YAMK-opiskelijoiden eteneminen sekä valmistuminen eivät etene ennakoidussa aikataulussa. Tällä on suora vaikutus ammattikorkeakoulujen rahoitukseen.

Itsensä johtaminen aikuisopiskelijan arjessa

Opinnäytetyössä on tarkasteltu aikuisopiskelijaa itsensä johtajana. Houghtonin ja Neckin (2006) sekä Sydänmaanlakan (2006) näkemykset on valittu itsensä johtamisen määritelmän perustaksi tutkijoiden pitkän ja vaikuttavan tutkimustyön perusteella. Sydänmaanlakka (2006) on huomionnut tutkimuksissaan myös artikkelin kirjoittajan kanssa yhteneväisiä näkemyksiä joogafilosofiasta sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin määritelmästä.

Itsensä johtaminen nähdään prosessina, joka määrittelee yksilön toiminnan suunnan ja tarvittavan motivaation suorituksen tekemiselle. Itsensä johtamista voidaan tarkastella kolmen eri kategorian avulla. Näitä kategorioita ovat käyttäytymiseen perustuvat strategiat (behavior-focused strategies), palkitsemisstrategiat (natural reward strategies) ja rakentavan ajattelun mallin strategiat (constructive thought pattern strategies). (Houghton & Neck 2006.) Sydänmaanlakka (2006) taas kuvaa itsensä johtamista laaja-alaisemmin avaten ihmisen osaamisalueet, minuuden tasot, itsetuntemukset osat sekä kokonaiskuntoisuuden osa-alueet. Itsensä johtamista voidaan tarkastella myös Sydänmaanlakan (2006) esittelemän elämän osaamispuun kautta (kuvio 1).



KUVIO 1.
Elämän osaamispuu (Sydänmaanlakka 2006).

Tässä osaamista kuvaavassa mallissa (kuvio 1) puun yläosa eli lehvistö kuvaa itsensä johtamisen osa-alueita, joita ovat hyvinvointiosaaminen, ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, tehokkuusosaaminen ja itseluotta-

mus. Nämä toistensa kanssa osittain päällekkäin sijoittuvat osaamisen alueet kuvaavat sitä, mitä itsensä johtaja tekee, kun taas puun juuret kuvaavat sitä, millainen itsensä johtaja on. Johtajan olemiseen vaikuttavat hänen arvonsa ja periaatteensa, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, persoonallisuus, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2006, 87–88.)

Tutkimuksen mukaan lähes kaikki aikuisopiskelijat kokivat tuntevansa itsensä ja tunnistivat sekä tiedostivat omat arvonsa, jotka ohjaavat heidän arkipäivän valintoihin. Itsensä tuntemista voidaankin pitää lähtökohtana kaikelle itsensä kehittämiseksi, joten voidaan todeta, että aikuisopiskelijoilla oli tämän osalta hyvät lähtökohdat itsensä kehittämiseksi opintojensa parissa.

Itsensä tuntemista voidaankin pitää lähtökohtana kaikelle itsensä kehittämiseksi.

Molemmissa valituissa itsensä johtamisen määritelmässä yksi itsensä johtamisen kulkuvälineistä on motivaatio. Motivaation viisi vaikuttavaa tekijää ovat seuraavat: ihminen on saanut asettaa tavoitteensa itse tai ainakin hän on voinut vaikuttaa niihin, hän näkee tavoitteensa hyödyt, uskoo itseensä, kokee onnistuvansa ja selviytyy vastoinkäymisistä (Salmimies 2008).

Tavoitteiden asettaminen on oleellinen osa itsensä johtamista. Tutkimuksen mukaan suurin osa aikuisopiskelijoista oli kiinnostuneita, kuinka he menestyvät opinnoissaan ja he asettivat itselleen tavoitteita opintojensa osalta. Moni myös seurasi omaa etenemistään kohti asettamia tavoitteita. Näillä tavoiteasetantaan ja seurantaan liittyvillä asioilla oli tutkimuksessa positiivinen suhde toisiinsa. Tämä tukee vahvasti teoriaa siitä, että osa hyvää itsensä johtamisen taitoa on kyky oman toiminnan itsesäätelyyn. Siihen kuuluu toiveiden, tarpeiden ja oman kiinnostuksen mukaisten tavoitteiden asettaminen (motivaatio), pyrkimys saavuttaa asetetut tavoitteet, toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, päätöksessä pysyminen ja ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi (tahto). Osa hyvää itsensä johtamisen taitoa on toiminnan kontrolli, joka ohjaa edellä mainittuun suuntaan. (Salmimies 2008, 82.) Voidaankin todeta, että tutkimuksen kohderyhmässä olleilla aikuisopiskelijoilla on motivaatiota, tahtoa sekä kykyä oman toiminnan säätelyyn.

Vaikka motivaatio olisi kohdallaan, saattaa asenteessa opiskeluun olla silti korjattavaa, etenkin asenteessa omaa onnistumista kohtaan. Tutkimuksen perusteella vain alle puolet aikuisopiskelijoista kuvittelivat itsensä mielessään suorittamaan tehtävän onnistuneesti ennen sen todellista suorittamista ja kehitettävää löytyi siinä, kuinka aikuisopiskelijat kannustivat itseään onnistumaan hankalan tehtävän edessä. Rakentavan ajattelun malli -strategiassa yksilön tulisi luopua negatiivisista uskomuksista sekä oletuksista ja keskittyä lisäämään positiivista ajattelua ja näin visioimaan oma onnistunut suorituksensa (Houghton & Neck 2006). Voidaankin todeta, että aikuisopiskelija saattaisi päästä entistä parempiin lopputuloksiin, mikäli hän tarkistaisi, ovatko hänen omat uskomuksensa omasta oppimisesta sekä taidoista kohdallaan vai ovatko ne jarruna paremmalle menestykselle.

Oman toiminnan säätely on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä toiminnan suunnittelua näiden ominaisuuksien mukaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kun opiskelija tunnistaa omat vahvuutensa oppijana ja opiskelijana, on hänen helpompi suunnitella ja toteuttaa omaa oppimispolkuaan. Kun ihminen tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä oman tapansa reagoida tilanteisiin, asioihin ja ihmisiin, on hänen mahdollista hyödyntää kyseisiä vahvuuksia ja valita itselleen sopivia tehtäviä sekä työskentelymuotoja (Salmimies 2008, 58).

Kun opiskelija tunnistaa omat vahvuutensa oppijana ja opiskelijana, on hänen helpompi suunnitella ja toteuttaa omaa oppimispolkuaan.

Aikuisopiskelijan ajankäytön hallinta

Jokaisella ihmisellä on saman verran aikaa käytettävissä vuorokaudessa, joten toimiva ajankäyttö on erilaisten valintojen tekemistä (Lampikoski 2009). Valintojen lisäksi ajankäytön hallinnassa on kysymys siitä, miten ihminen kokee ajan. Usein ihmisellä on aikaa kohtaan negatiivisia tuntemuksia ja niistä irti pääseminen auttaa ymmärtämään paremmin aikaa sekä sen käytön hallintaa. (Vakkuri 2001.)

Ihmiset ovat hyvin erilaisia ajankäyttäjinä. Ihmiseen ajankäyttäjänä sekä voimavarojen käyttäjänä vaikuttavat vahvasti hänen luontaiset ominaisuutensa. Näitä ominaisuuksia ovat luontainen järjestelmällisyys, stressin sietokyky, muutoksen sietokyky, nopeus toimia sekä tehdä asioita ja luonteenpiirteet, kuten mukavuudenhalu, kurinalaisuus, jämäkkyys sekä kiltteys. (Rytikangas 2008.)

Aikamme kulttuuri on kiire- ja suorituskeskeistä. Jatkuva kiire luo ihmiselle tunteen, että aika hallitsee heitä eivätkä he aikaa. Kiireisen ihmisen elämässä ajankäytön ohjauspaiste on suurelta osin ulkoinen eli heidän ajankäyttönsä rakentuu muiden tahojen sanelemista odotuksista, tarpeista, tavoitteista ja aikatauluista. (Lampikoski 2009.) Kiire ei kuitenkaan takaa tehokkuutta, vaan saattaa enemmänkin heikentää sitä. Jatkuva kova kiire saattaa heikentää myös arviointikykyä eikä ihminen enää hahmota tekemisen suuntaa tai tarkoitusta. Kiireessä usein tyydytään ratkaisuun, joka auttaa selviytymään ongelmasta mahdollisimman nopeasti, eikä suinkaan tehdä niitä parhaimpia ratkaisuja. (Heiskanen & Salminen 2009.)

*Jatkuva kiire luo ihmisille tunteen,
että aika hallitsee heitä eivätkä he aikaa.*

Kiireen syntymiseen voi olla useita eri syitä. Niitä ovat muun muassa jatkuvan tavoitettavuuden harha, sähköpostin lisääntynyt käyttö, informaatiohäkyn lisääntyminen, kiristynyt kilpailu, väärä kunnianhimo ja menestyshakuisuus, täydellisyyden tavoittelu, työpaikan tai tulojen menettämisen pelko ja yksityiselämän todellisuuden kohtaamisen pelko. Jatkuvassa kiireessä eläviltä ihmisiltä puuttuu myös useasti taito sanoa ”ei” uusille työtehtäville tai muille kalenteria entisestään täyttävillä asioilla. (Rytikangas 2008.)

Ojala (2017, 127) on esittänyt YAMK-tutkintoihin keskittyvässä väitöskirjassaan, että YAMK-opiskelijat eivät ole tutkintoa suorittaessaan saaneet tarpeeksi valmiuksia omaan ajanhallintaan. Tämän opinnäytetyön tulokset antavat viitteitä samasta asiasta, sillä lähes kaikki kohderyhmän aikuisopiskelijoista olivat tunteneet itsensä kiireiseksi viimeisen puolen vuoden aikana ja suurin osa koki, että kiire häiritsee heidän opiskeluaan. Lisäksi hyvin monet vastaajista olivat tunteneet itsensä myös stressaantuneiksi viimeisen puolen vuoden aikana. Jopa 60 % oli tuntenut itsensä uupuneeksi viimeisen puolen vuoden aikana.

Tulokset ovat huolestuttavia, sillä pitkään jatkuneena stressi voi aiheuttaa myös kognitiivisia reaktioita, kuten keskittymiskyvyttömyyttä, päätöksentekovaikeuksia ja unohtelua (Salmimies 2008). Nämä vaikeuttavat etenkin uuden oppimista, joten aikuisopiskelijoiden opintojen etenemisen kannalta on tärkeää, että he löytävät keinoja stressitilojen purkuun ja stressistä palautumiseen. Kiire ja stressi on kuitenkin hyvä erottaa toisistaan, sillä ne ovat eri asia. Kiire voi välillä olla hyvästä, samoin

lyhykestoinen stressi. Jatkuva kiire aiheuttaa pitkäkestoisena epäsuotuisaa stressiä, jolloin stressistä palautumiskeinot ovat erittäin tärkeitä. (Rytikangas 2008.)

Osa hyvää itsensä johtamisen taitoa on myös haasteellisten osa-alueiden tunnistaminen omassa itsessään ja elämässään. Ajankäytön hallinta ja järkevää ajankäyttöä tukevat valinnat ovat osa itsensä johtamista. On tärkeää tunnistaa omat toimintatapansa ja pyrkiä tietoisesti sekä kurinalaisesti muuttamaan niitä. (Rytikangas 2009, 28.)

Ajankäytön hallinta ja järkevää ajankäyttöä tukevat valinnat ovat osa itsensä johtamista.

Tutkimuksen perusteella itsensä tuntemisella sekä omien arvojensa tunnistamisella on myös positiivinen yhteys aikuisopiskelijan stressistä palautumiskykyyn. Näin ollen arvojen tunnistamisella aikuisopiskelijat mahdollistavat ajankäytön hallinnan elämässään, sillä arvojen perusteella tehdyt valinnat asettavat tekemättömät työt tärkeysjärjestykseen ja siten helpottavat ajankäytön haasteita arjessa.

Voidaankin todeta, että mikäli opiskelija tunnistaa ajankäytön haasteelliseksi ja kokee kiireen olevan läsnä koko ajan sekä haittaavan opiskelua, on hyvä pyrkiä muutokseen omissa ajankäytön valinnoissa. Aikuisopiskelu lohkaisee osan opiskelijan arjesta ja koska kenenkään arkeen ei pysty luomaan lisätunteja, on jokaisen pohdittava asioiden tärkeysjärjestystä uudestaan.

Pohdintoja ammattikorkeakoulun roolista aikuisopiskelijan tukena

Tuloksien myötä esitetään seuraavaksi konkreettisia ehdotuksia siitä, miten ammattikorkeakouluissa voitaisiin tukea aikuisopiskelijan itsensä johtamista ja ajankäytön hallintaa.

1. Uusien opiskelijoiden aloittaessa opintotaipaleensa olisi heidät hyvä ohjata pohtimaan, minkälainen on heidän arvomaailmansa. Mikäli opiskelija tunnistaa oman arvomaailmansa, on hänellä mahdollisuus järjestää tehtävät asiat tärkeysjärjestykseen ja tätä kautta paremmin johtaa itseään sekä hallita omaa ajankäyttöään.
2. Aloittavien aikuisopiskelijoiden olisi hyvä pohtia omia vahvuuksiaan oppijoina. Mikäli aikuisopiskelijat tiedostavat vahvuutensa oppijoina jo heti opintojen alkuvaiheessa, pystyvät he johtamaan itseään paremmin ja löytämään

vaivattomammin itselleen sopivimmat oppimis- ja työskentelymenetelmät sekä näin järjeistämään omaa ajankäyttöään opintojen osalta.

3. Opiskelijoita tulisi kehottaa tiedostamaan omat tavoitteensa opinnoissa. Tavoitteet ja niiden seuranta tarjoavat aikuisopiskelijalle mahdollisuuden oman toiminnan vastuulliseen itsesäätelyyn ja auttavat aikuisopiskelijaa luomaan selkeän vision sekä henkilökohtaisen aikataulun omalle opiskelulleen.
4. Aikuisopiskeluun liittyvän palautteen merkitystä tulisi korostaa. Monimuoto-opinnoissa lähiopetusta on vähän, joten ulkopuolinen palaute, etenkin opettajilta, on tärkeää. Lyhyt sanallinen palaute opiskelijan suorituksesta kehittää enemmän kuin pelkkä arvosana. Ulkopuolista palautetta tärkeämpänä nähdään kuitenkin aikuisopiskelijan kyky ja tahto itsereflektioon. Oman toiminnan arviointi sekä itserefleksioista tehtyjen päätelmien jälkeen toteutettavat toiminnan muutokset ovat tärkeä osa itsensä johtamista. Näin olleen opintokokonaisuuksien päätteeksi itserefleksion merkitys on suuri, kun ajatellaan sitä, miten aikuisopiskelija siirtää oppimansa tiedon työelämäänsä. Itserefleksiossa koetaan nimenomaan suurimmat oivallukset eikä oppiminen jää pintapuoliseksi. Opiskelijoiden ohjaaminen itserefleksioon kannustaa aikuisopiskelijoita entistä parempaan itsensä johtamiseen ja oman toiminnan säätelyyn sekä arvioimiseen.

Tietoinen läsnäolo itsensä tuntemisen sekä ajanhallinnan tukena

Vaikka edellä on esitetty ammattikorkeakoulun rooleja aikuisopiskelijan tukena perustuen opinnäytetyön tuloksiin, halutaan keskusteluun tuoda täysin uusi näkökulma. Tutkimuksessa aikuisopiskelijat kokivat tuntevansa itsensä sekä tunnistavansa omat arvonsa. Arvonsa tunnistavan ihmisen on huomattavasti helpompi tehdä ajankäyttöä koskevia valintoja oman arvomaailmansa pohjalta. Aikuisopiskelijan onkin tärkeää pohtia, kohtaavatko hänen omat arvonsa hänen tekemiään valintoja.

Toimintaympäristöjen muutosten myötä arvomaailma saattaa muuttua ja ajankäytön hallinnan näkökulmasta myös asioiden tärkeysjärjestystä kannattaa päivittää tasaisin väliajoin. Toisin sanoen on syytä pysähtyä hetkeen ja kysyä itseltään, kuka minä olen, mikä minulle on elämässä tärkeää ja mihin haluan aikani käyttä. (Kabat-Zinn 2014.) Omiensa arvojen tiedostaminen vahvistaa myös motivaatiota toimia. Motivaation säilyminen omaan toimintaan on itsensä johtamisen kannalta avainasemassa. (Salmimies 2008.)

Tietoinen läsnäolo on elämistä sekä olemista kuluva hetkessä huolehtimatta tulevasta ja pohtimatta mennyttä. Tietoinen läsnäolo on edellytys mielen liikkeiden hiljentämiseen ja hyvään keskittymiseen. (Tolle 2013.) Nykymaailmassa ulkoisia aistiärsyksiä on paljon, joten hyvää itsensä johtamista on päättää olla vastaamatta jokaiseen ulkoiseen ärsykkeeseen välittömästi. Näin keskittyminen yhteen asiaan parane ja mahdollistaa tekemiseen uppoutumisen sekä flow-tilan niin tekemisessä kuin olemisessa. Flow-tilassa ihmisen on mahdollista saavuttaa olotila, jossa hetkessä tekeminen tai oleminen tuottaa mielihyvää, tyytyväisyyttä ja jopa onnen tunnetta. Nämä tuottavat ihmiselle tyytyväisyyden tunnetta omasta osaamisestaan sekä edelleen vahvistavat hänen omaa arvomaailmaansa. (Csikszentmihalyi 2005.)

Tietoinen läsnäolo on elämistä sekä olemista kuluva hetkessä huolehtimatta tulevasta ja pohtimatta mennyttä.

Usein tavoitteita asetettaessa niihin liittyvät ympäristötekijät ja ihmisen ympärillä olevat ihmiset. On tärkeää tiedostaa, että saavutettavissa olevat tavoitteet kohdistuvat lähtökohtaisesti vain ihmiseen itseensä. Ihminen voi vaikuttaa ainoastaan omiin tekoihinsa, ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Ihminen voi muuttaa vain itseään ja omaa toimintaansa ja se riittää. (Karilahti 2014.) On tärkeää, että aikuisopiskelijat asettavat ajatuksella opintoihin liittyvät tavoitteet. Monimuoto-opintoina toteutettavissa opinnoissa opintokokonaisuuksia tehdään usein verkkoympäristössä, ryhmä- sekä parityöskentelynä. Tavoitteet on silti asetettava koskemaan vain itseä, sillä kyse on ennen kaikkea omasta oppimisesta sekä itsensä kehittämisestä.

Tietoisesta läsnäolon ja tietoisuustaitojen (mindfulness) näkökulmasta on oleellista tiedostaa ihmisen ”tekevä mieli” sekä ”oleva mieli”. Tekevän mielen avulla asetamme itsellemme päämääriä, joita määrätietoisesti tavoittelemme. Pelkästään tekevän mielen käyttäminen saattaa lisätä kiireen tunnetta ja tärkeää olisikin antaa välillä olla läsnä vain tässä hetkessä olevan mielen. (Silverton 2013.) Ajankäytön näkökulmasta on erittäin tärkeää, että aikuisopiskelija löytäisi keinon saavuttaa tietoinen läsnäolo arkeen. Tietoisesta läsnäolon avulla opiskelija saa huomattavasti enemmän aikaa opiskeluun varatulla ajalla kuin silloin, kun mieli vaeltaa tekemättömissä ja aikatauluttamattomissa asioissa. Tietoinen läsnäolo vahvistaa ihmistä, opettaa tuntemaan itsensä paremmin ja lisää itsestään välittämistä. Tietoisesta läsnäolon avulla ihminen voi löytää omat voimavarat sekä rauhan myös kiireen keskellä. (Silverton 2013.) Tietoisesta läsnäolon harjoittelulla on tämän lisäksi myönteinen vaikutus tyy-

tyväisyyteen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Michel ym. 2014). Harjoittelulla on todettu olevan yhteys muutoksiin aivoissa ja sen on todettu liittyvän positiivisten tunteiden säätelyyn ja tuntemiseen (Stahl & Goldstein 2011, 54–57).

Tietoinen läsnäolo vahvistaa ihmistä, opettaa tuntemaan itsensä paremmin ja lisää itsestään välittämistä

Voidaan siis todeta, että tiedostava aikuisopiskelija pyrkii pysähtymään arjen kiireessä läsnä olevaan hetkeen, käsittämään omat voimavaransa itsetuntemuksen kautta ja oppii löytämään itselleen sopivat palautumismenetelmät kiireisissä ajanjaksoissa ja käyttämään niitä aktiivisesti arjessa.

Lähtökohtaisesti aikuisopiskelijalla itsellään on hyvän itsetuntemuksen kautta vastuu omasta oppimisestaan, ajankäytön hallinnasta sekä aktiivisesta itsensä johtamisesta. Artikkelissa esitellyn tutkimuksen sekä kirjoittajien oman kokemuksen perusteella on nähtävissä, että oppilaitos voi vahvasti tukea opiskelijoita tunnistamaan ja tiedostamaan näiden osa-alueiden merkitystä opiskeluaikana.

Lähteet

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow. Elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kuinka kaikki sujuu. Suom. Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas.

Heiskanen, P. & Salminen, J. 2009. Taltuta kiire: viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.

Houghton, J. & Neck, C. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21(4). 270–295.

Isokorpi, T. 2013. Huippuosaamisen pedagogiikka. Näkökulmia oman ammatillisen huippuosaamisen saavuttamiseksi. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V. & Freeman, A. 2014. NMC Horizon report: 2014 Higher education edition. Austin, Texas: The New Media Consortium. Viitattu 12.10.2015 <http://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2014-higher-education-edition/>.

Kabat-Zinn, J. 2014. Olet jo perillä. Tietoisien läsnäolon taito. Suom. Tuija Turpeinen. 10. painos. Helsinki: Basam Books Oy.

Karilahti, A. 2014. Vapaaksi! Luo itse oma elämäsi. Readme.fi.

Lampikoski, P. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Michel, A., Bosch, C. & Rexroth, M. 2014. Mindfulness as a cognitive–emotional segmentation strategy: An intervention promoting work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87(4). 733–754.

Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Väitöskirja. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Turun yliopisto.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö. Vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Ajankäytön ja elämänhallinnan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari.

Saari, A. 2016. Elinikäinen oppiminen ja yksilöivä valta. *Aikuiskasvatus* 1. 4–11.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Silverton S. 2013. Mindfulness. Tietoisien läsnäolon läpimurto. Vallankumouksellinen tapa kohdata kiire, stressi, ahdistus ja masennus. Suom. Taija Mård. Helsinki: Schildts & Söderströms.

Stahl, B. & Goldstein E. 2011. Stressinhallinnan käsikirja. Tietoisien läsnäolon menetelmä. Suom. Leena Siitonen. Helsinki: Basam Books Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tolle, E. 2013. Läsnäolon voima. Tie henkiseen heräämiseen. Suom. Hilka Rasku. 12. painos. Helsinki: Basam Books Oy.

Vakkuri, K. 2001. Aika ja sinä. Opas ajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen. Helsinki: BSV Kirja.

Vaughan, N. 2007. Perspectives on blended learning in higher education. *International Journal on E-Learning*. 6(1). 81–94.

Yhteiseksi tekeminen ja yhteisöllinen tuottavuus – dynaaminen johtaminen muuttuvassa ympäristössä

Kati Vainio & Eila Jylhä

Artikkeli perustuu Kati Vainion opinnäytetyössään soveltamaan dynaamisen johtamisen malliin, jonka pohjalta opinnäytetyössä kehitettiin asiakaskeskeisen yhteistyön prosessi laskutusohjelmiston vaatimusten tuottamiseen. Opinnäytetyössä tutkittiin dynaamisen johtamisen teoriaa yhdessä tietohallinnon teoriamallien kanssa. Yhteistyöprosessia kehitettäessä huomioitiin ihmisten työhyvinvoinnin kannalta keskeiset ja siten yrityksen menestyksen kannalta tärkeät dynaamisen johtamisen kaksi tasoa: yhteisöllisyys ja tuottavuus. Tuottavuutta tutkittiin myös suorituskyvyn näkökulmasta. Opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen dynaamisen johtamisen malli on jalostunut käytännön työkaluksi projektijohtamiseen. Projektityö haastaa projektin jäsenet ja projektipäällikön sopeutumaan aina uudelleen, ja tyypillisesti varsin nopeasti, kulloisenkin projektin ainutlaatuisen dynamiikkaan, vaatimuksiin ja toimintaedellytyksiin.

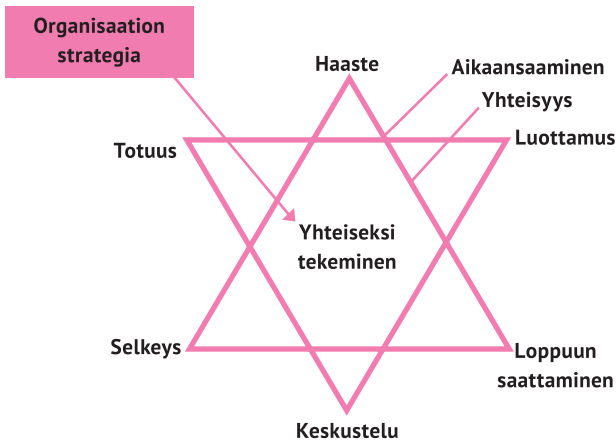
Dynaaminen johtaminen muuttuvassa ympäristössä on valitun strategian mukaisesti jatkuvaa asioiden yhteiseksi tekemistä empaattisen vuorovaikutuksen keinoin ja suorituskyvyn varmistamista energiaa optimoiden. Dynaamisen johtajuuden kiteytykset ovat artikkelin lopussa.

Johdanto

...tarkkaa etukäteissuunnitelmaa ei yksinkertaisesti voi tehdä, koska yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja sitä on vaikea ennustaa...Tärkeämpää on pystyä nopeasti reagoimaan muutoksiin ja toimimaan epävarmuuden keskellä. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015.)

Muuttuvassa ympäristössä epävarmuuden keskellä tarvitaan dynaamista johtajuutta. Johtaminen muuttuu yhteisöllisemmäksi ja sen seurauksena ihmiset voivat paremmin itsessään ja toistensa kanssa, tuottavat toisilleen parempaa arvoa ja toiminta on huomattavasti kannattavampaa. Deloitte (2017) mukaan työ on entistä enemmän ja laajemmalti projektityötä, hajautettua ja virtuaalista työtä, mikä asettaa henkilöstölle ja johdolle uusia vaatimuksia. Projektimaisessa työssä ainutlaatuisuus on toistuvaa, jokainen projekti on omanlaisensa ja sen myötä jokaisessa projektissa kohdataan riskejä ja epävarmuuksia. Projektien aikarajauksen vuoksi energianhallinta ja sen johtaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä. Projektijohtaja huolehtii projektityöryhmän suorituskyvystä, luo mahdollisuuksia yhteisöllisyydelle ja auttaa yhteisöä vuorovaikutuksessa löytämään parhaat ratkaisut riittävän nopeasti.

Dynaaminen johtaja on sisäistänyt oman jokapäiväisen toimintansa tasolla sen, että muutoksen keskellä hänen on huolehdittava sekä yhteisöllisyyden että tuottavuuden mahdollistamisesta ja ylläpitämisestä. Hänen on elettävä valitun strategian mukaisesti ja huolehdittava, että siihen liittyvistä asioista tehdään yhteisiä. Kuviossa 1 on esitetty Urpo Jalavan ja Risto Matilaisen (2010) dynaamisen johtamisen tähtimalli. Se kuvaa yksinkertaisesti ja tehokkaasti, miten dynaaminen johtaminen toimii.



KUVIO 1.

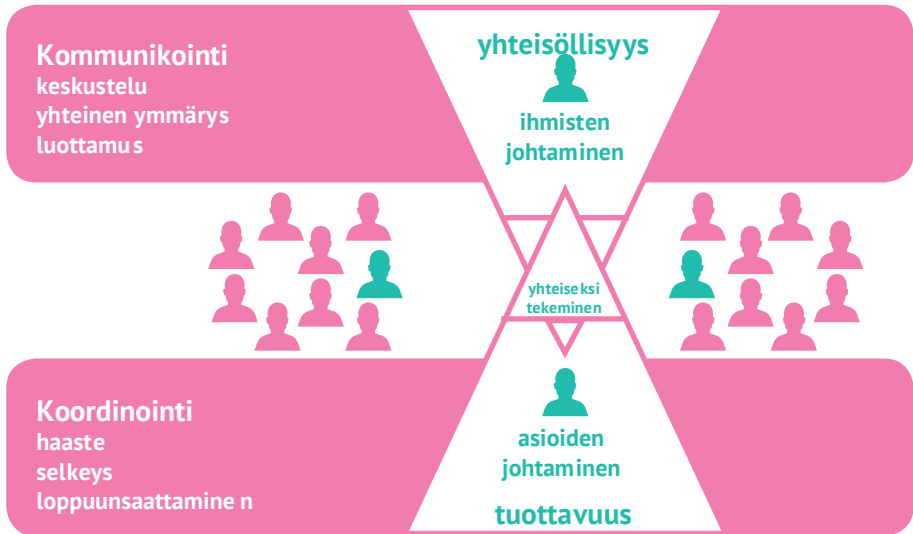
Dynaamisen johtamisen tähtimalli (Jalava & Matilainen 2010, 74).

Jalava ja Matilainen (2010, 74) lähtevät siitä, että organisaation strategia määrittelee suunnan ja yhteiseksi tekemisen suuntaviivat. Malli muodostuu kahdessa tasossa keskenään vuorovaikuttavista työn elementeistä. Mallin alempi taso kuvaa yhteisöllisyyttä, jonka elementtejä ovat keskustelu, totuus ja luottamus. Tuolle perustalle rakentuvan tuottavuuden elementtejä ovat puolestaan haaste, selkeys ja loppuunsaattaminen. Malli kannustaa tarkastelemaan yhteisen työn tekemistä näiden kaikkien tekijöiden kautta. Strategian yhteiseksi tekeminen on silta strategian ja arjen toiminnan välillä.

Dynaamisen johtamisen malli tuli kirjallisuusvalinnan kautta tutuksi esimiestyötä ja johtamista käsittelevällä opintojaksolla Turun ammattikorkeakoulussa keväällä 2015. Vainion (2017) opinnäytetyön kirjallisuustutkimusta tehtäessä malli otettiin tarkempaan pohdintaan ja se valikoitui lopulta keskeiseksi osaksi opinnäytetyön teoriaperustaa ja käytännön kehittämistyötä. Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakaslähtöisen yhteistyöprosessin kehittäminen sidosryhmien välille laskutusohjelmiston vaatimusten tuottamisessa. Kehittämistehtävässä dynaamisen johtamisen mallia sovellettiin yhdessä tietohallinnan teoriamallien kanssa toimintamallien kehittämisessä ja kokeilussa.

Opintojen jälkeen dynaamisen johtamisen osaaminen on juurtunut arjen luontevaksi ja tärkeäksi osaamiseksi. Kokemuksien mukaan malli on erittäin toimiva työkalu johtamiseen muuttuvassa ympäristössä. Mallin perusajatuksen mukaan toimintaa tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, eri näkökulmista. Keskeistä dynaamisessa johtamisessa on asioiden yhteiseksi tekeminen empaattisen vuorovaikutuksen keinoin, energiaa optimoiden. Kun mallin kokonaisvaltaisuutta ja systeemisyttä totutaan käyttämään säännöllisesti hyväksi, voidaan muuttuvan ympäristön tilanteisiin ja haasteisiin saada riittävän nopeasti ratkaisuja.

Kuvio 2 on laadittu Jalavan ja Matilaisen (2010) tähtimallin pohjalta. Tähtien toinen kolmio kuvaa yhteisöllisyyttä ja toinen kolmio tuottavuutta. Yhteisöllisyys ja tuottavuus yhdessä ovat ainekset yhteiseksi tekemiseen. Ihmiset luovat yhteisöllisyyden vuorovaikutuksessa, erityisesti keskustelemalla. Ihmiset ovat sisäsyntyisesti tuottavia, kun henkilökohtaiset ja yhteisölliset edellytykset tuottavuuteen ovat kunnossa, haaste on tehty yhteiseksi ja toimintatavat loppuunsaattamiseksi ovat selkeät.



KUVIO 2.

Yhteiseksi tekeminen dynaamisessa ympäristössä (mukailten Jalava & Matilainen 2010).

Yhteisöllisyyden luomiseen on varsin selkeä resepti: ollaan empaattisesti hereillä. Luodaan ihmisille mahdollisuuksia keskustella, kutsutaan heidät keskustelemaan, tuetaan positiivista ja ratkaisukeskeistä kieltä. Huolehditaan, että keskustelussa syntyy asiasta yhteinen ymmärrys. Huomioidaan, että yhteinen ymmärrys muuttuu koko ajan. Jos tänään keskustelussa olivat mukana tietyt ihmiset ja huomenna puhutaan samasta asiasta siten, että mukana on uusia ihmisiä, yhteinen ymmärrys tulee luoda uudelleen. Myös siinä tapauksessa, että seuraavana päivänä mukana on muuten sama joukko kuin edellisenä päivänä, mutta yksi tai kaksi puuttuu, niin yhteinen ymmärrys tulee varmistaa ja se voi jälleen muuttua.

*Yhteisöllisyyden luomiseen on varsin selkeä resepti:
ollaan empaattisesti hereillä.*

Dynaaminen johtaminen on yhteiseksi tekemistä

Dynaaminen johtaminen on yhteisen ymmärryksen luomista ja ylläpitoa. Yhteisen ymmärryksen luominen on jatkuvaa ja tilanteisiin mukautuvaa. Johtajan on ymmärrettävä yhteistyön merkitys luottamuksen syntymisen kannalta ja toisaalta myös

luottamuksen merkitys yhteistyölle. Johtaja huolehtii, että osapuolet ymmärtävät nämä näkökulmat. Mikäli yhteistä ymmärrystä ei ole yhteistyössä luotu tai sitä ei ylläpidetä, luottamus kärsii ja tällä on laajat taloudelliset vaikutukset.

Dynaaminen johtaminen on myös tuottavuuden luomista ja ylläpitoa, johon osapuolet voivat osallistua. Johtaja huolehtii, että yhteisö ymmärtää strategian mukaisen yhteisen haasteen. Hän koordinoi siten, että yhteisö tietää, kuinka yhteinen päämäärä saavutetaan, ja auttaa asioiden loppuunsaattamisessa. Mikäli yhteistä haastetta ei ole, se ei ole osapuolten tiedossa tai sitä ei ole ylläpidetty tai mikäli selkeät toimintatavat puuttuvat eikä kukaan kannusta loppuunsaattamiseen, tuottavuus kärsii ja tälläkin on taloudellisia vaikutuksia.

Dynaaminen johtaminen lähtee itsestä. Tiililän (2015) mukaan toisten onnistumisen tukeminen vaatii johtajalta oman hyvinvoinnin kestävien puitteiden rakentamista. Hän esittelee Schwartzin ja McCarthyn (2007) mallin, jonka mukaan energiaa voidaan hallita, muttei aikaa. Vuorokaudessa on rajallinen määrä tunteja, joten kyse onkin siitä, mitä johtaja voi saada aikaan tuossa ajassa huolehtimalla energiansa määrästä, suunnasta, laadusta ja voimasta.

Energiaa voidaan hallita, muttei aikaa.

Kun johtajan oman hyvinvoinnin kestävät puitteet ovat kunnossa, hän voi auttaa myös muita huolehtimaan energiastaan, jolloin johtaja kasvattaa tiiminsä suorituskykyä. Itsensä johtamisen taitoa ja tunneälykkyyttä korostetaan onnistumisen edellytyksenä myös projektijohtamisen tämän hetkisiä trendejä kuvaavissa raporteissa. Kun projektipäällikkö tunnistaa ja pystyy johtamaan omia tunteitaan, hänellä on mahdollisuus oppia tunnistamaan ja hallitsemaan ryhmän jäsenten tunnetilojen vaikutuksia. Tunnetietoisuudesta ja tunteiden johtamisesta on hyötyä yhteisen ymmärryksen luomisessa ja ylläpitämisessä, erityisesti ongelmanratkaisussa ja konfliktitilanteissa. Hyvä projektijohtaja on empaattisesti hereillä.

Hyvä projektijohtaja on empaattisesti hereillä.

Projektiyhteisön luominen ja ylläpito

Jotta projektiyhteisön voisi luoda ja sitä ylläpitää, on tunnistettava projektiyhteisön jäsenet. Projektihallinnan teoriaa hyödyntäen tunnistaminen on helpompaa. Projektiin kuuluvat projektin omistaja, projektin ohjausryhmä, projektipäällikkö, projektitiimi ja muut mahdolliset tuki- ja sidosryhmät. Projektikehys antaa selkeät suuntaviivat, miten projektia koordinoidaan ja dynaamisessa johtamisessa selkeys onkin yksi tuottavuuden edellytyksistä.

Projektitiimin sisällä jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla selkeä oma vastuualue sekä hänen itsensä ja muiden tuntema ja ymmärtämä rooli ja tehtävä. Kun jokainen omistaa kokonaisuudesta jotain, se tukee sitoutumista ja edistää yhteishengen syntymistä. Tiimi ei kuitenkaan ainakaan alkuun välttämättä toimi saumattomasti yhdessä eikä projektia vielä koeta ”meidän jutuksi”. Jäsenet ovat yksilöitä, oman alansa asiantuntijoita ja erilaisia persoonia, ja he tulevat usein eri organisaatioista. Yhteisöllisyyden luomiseen kannattaa siten heti alussa panostaa. Toisten vahvuuksien ja osaamisen tunteminen helpottaa keskinäistä tuen antamista ja vastaanottamista. Projektipäälliköllä on merkittävä rooli, hän tukee kunkin jäsenen yksilöllistä ja projektiryhmän kollektiivista luovuutta projektin hyväksi. Kuten Aira (2012) toteaa, tiimin johtajan mahdollisuudet yhteistyön edistämiseen ovat usein muiden jäsenten mahdollisuuksia monipuolisemmat, vaikkakin jokaisella tiimin jäsenellä on myös vastuuta yhteistyön toimivuudesta.

Projektipäällikön roolin sijaan voidaan puhua projektijohtajuudesta. Johtajuutta tarvitaan projektiyhteistyössä, missä ei ole muodollista tai suoraa auktoriteettia tiimin jäsenten suhteen, sillä jäsenet tulevat usein eri organisaatioyksiköistä ja mukana on myös muiden organisaatioiden edustajia. Projektijohtaja-nimike saattaisi auttaa niin projektipäällikköä kuin koko projektiyhteisöä ymmärtämään paremmin, että ensisijaisesti on kyse ihmisten johtamisesta. Asioiden johtaminen ei riitä, koska ihmiset luovat tuottavuuden (Vainio, 2017). Englannin kielen termit ”project manager” ja ”project leader” kuvaavat käsitteiden eroa selkeämmin.

Projektipäällikön rooli projektiyhteisön luomisessa ja ylläpitämisessä on ratkaiseva. Projektijohtajana projektipäällikkö on valmentaja, joka kommunikoi ja ylläpitää projektin merkitystä. Hän mahdollistaa joukkueensa kommunikaation ja luo edellytyksiä jatkuvalle, avoimelle keskustelulle ja fasilitoi tarvittaessa keskustelutilaisuuksia. Projektijohtaja auttaa saattamaan ihmisiä joko kasvokkain tapahtuvaan

tai virtuaaliseen tapaamiseen ja varmistaa yhteisen ymmärryksen muodostumisen näissä tapaamisissa.

Vilkman (2017) kirjoittaa blogisivustollaan Etäjohtaminen.fi hajautetuista ja virtuaalitiimeistä ja toteaa, että yhteisöllisyyteen kuuluu luontainen tarve tuntea yhteenkuuluvuutta ja että vähäinen vuorovaikutus aiheuttaa eristyneisyyden kokemuksen. Kun kokee olevansa osa yhteisöä, on yhteisen ymmärryksen luominen ja ylläpitäminen helpompaa. Eristyneisyyden kokemus vähentää vuorovaikutusta ja vaikuttaa siten luottamukseen ja tuottavuuteen. Vilkman sanoo myös, että psyykinen läheisyyden tunne on oleellisempi kuin fyysinen läheisyys. Tämä pätee myös läsnätyössä.

*Kun kokee olevansa osa yhteisöä,
on yhteisen ymmärryksen luominen ja ylläpitäminen helpompaa.*

Hakasen ym. (2012) mukaan projektitiimin myönteinen motivaatiotila on hyvän kierre: myönteinen motivaatiotila syntyy tiimin vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista ja tämä on puolestaan yhteydessä yksittäisen henkilön kokemaan työssä innostumiseen. Motivaation säännölliset kokemukset edesauttavat hyvää työssä suoriutumista ja työn tuloksellisuutta. Ihmistä motivoi mahdollisuus työskennellä itseohjautuvasti ja saada aikaan tulosta merkitykselliseksi koetussa työssä. Projektijohtajan onkin hyvä säännöllisesti huomioida tiiminsä jäsenten saavutukset kiittämällä niistä henkilökohtaisesti ja tapauskohtaista harkintaa käyttäen avoimesti projektiyhteisössä.

Tiimin sisäinen asiakaskeskeisyys

Tiimin sisäinen asiakaskeskeisyys eli tiimin jäsenten keskinäinen tahtotila ymmärtää ja huomioida toistensa tarpeita on edellytys asiakaskeskeiselle yhteistyölle. Tiimin sisällä vallitseva yhteisöllisyys ja kyky tehdä asiakaskeskeistä yhteistyötä näkyvät joko suoraan tai epäsuorasti muulle projektiorganisaatiolle, sidos- ja tukiryhmille, asiakkaille ja asiakkaiden asiakkaille. Mikäli tiimin kyky asiakaskeskeiseen yhteistyöhön ei ole sujuvaa, koko ketju kärsii ja tuotettava arvo laskee.

Jotta asiakkaan asiakkaalle voidaan tuottaa parasta mahdollista arvoa, on lähdettävä liikkeelle projektitiimin sisältä. Projektitiimin jäsenet, niin kuin kaikki ihmiset, voidaan nähdä toistensa asiakkaina (Vainio, 2017). He tuottavat toisilleen parasta

arvoa empatian avulla. Projektitiimin jäsenet voivat usein edustaa eri ammattiryhmiä ja käsitykset asiakaskeskeisyydestä voivat vaihdella. Vuorovaikutus ja erityisesti keskustelu tekee näitä eri käsityksiä näkyväksi ja tukee yhteisen ymmärryksen syntymistä. Tiimin sisällä tehdään asiakaskeskeistä yhteistyötä, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti tiimin ja sidosryhmien yhteisöllisyyttä tukevaa aktiivista ja palvelevaa vuorovaikuttamista, jossa niin asiakkaalle kuin asiakkaan asiakkaallekin tuotettava arvo on kaikkien etu. Projektin johtaja tukee yhteistyötä ja kumppanuutta tiimin jäsenten välillä, mikä luo edellytyksiä projektin onnistumiselle.

Vuorovaikutus ja luottamus ovat tiimitoiminnan tärkeitä pilareita

Johtaminen on ensisijaisesti liiketoiminnan johtamista ihmisten kautta. Ihmiset ovat valmiimpia antamaan kaikkensa, jopa ylittämään itsensä, kun he kokevat itsensä arvostetuiksi ja työnsä mielekkäiksi. (Tiililä, 2015.)

Ihminen on nyt johtamisen keskiössä. Työ on muuttumassa käsitteelliseksi ja se vaikuttaa johtamiseen. Myös projektijohtamisen kulttuurin tulee muuttua ihmis- kasvoiseksi. Tiililän (2015) mukaan luottamuksella on tärkeä rooli arjen sujuvuudessa ja tiedonkulussa. Dynaaminen johtaja rohkaisee omalla esimerkillään monipuoliseen vuorovaikutukseen ja erilaisten kommunikaatiokanavien käyttöön. Hän luo mahdollisuuksia yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen joka päivä, pienissäkin asioissa. Tämä lisää arjen sujuvuutta ja rakentaa luottamusta. Luottamuksen syntyminen vuorovaikutuksen keinoin aikaansaa positiivisen kierteen, joka kannustaa edelleen parempaan tiedonkulkuun ja sujuvampaan arkeen, onnistumisiin ja kannattavuuteen.

Luottamus säätelee niin tiimijäsenten toimintaa kuin muiden reaktiota tiimiä kohtaan. Ryhmän keskuudessa luottamuksen sanotaan syntyvän kahdella tavalla. Ensimmäinen syntyy subjektiivisia uskomuksia muista osapuolista ja subjektiivisten uskomusten pohjalta luottamusta, joka perustuu arviointiin muiden kyvykkyydestä, johdonmukaisuudesta, luotettavuudesta ja hyväntahtoisuudesta. Toinen luottamusprosessi tunnetaan tunnepitoisena luottamuksena ja se syntyy sosiaalisista siteistä ihmisten välillä. Keskustelu muiden kanssa, heidän kontekstinsa ymmärtäminen ja yhteistyö kehittävät tätä luottamusta. Ymmärtäminen edellyttää kykyä empatiaan ja sen voidaan ajatella olevan kaikkein tärkein edellytys luottamuksen kehittymiseen ja ylläpitämiseen.

Luottamuksen kehittyminen on tärkeä kysymys nopeiden aikataulujen projekteissa. Aira (2012, 59) viittaa tutkimuksiin, joissa on todettu, että alkuvaiheessa tukea saadaan niin sanotusta pikaluottamuksesta, joka ajan ja kokemuksen myötä korvautuu vuorovaikutussuhteessa rakentuvalla luottamuksella. Pikaluottamuksen syntymistä voidaan edistää selkeillä tavoitteilla, pelisäännöillä, rooleilla ja avoimella keskustelulla työstä ja sen tekemisestä. Pikaluottamuksen kehittymistä edistää se, että jokainen näkee oman osansa kokonaisuudessa, kokee olevansa tärkeä osa sitä ja ymmärtää, kuinka itse tarvitsee muiden ja muut tarvitsevat hänen erityistä osaamistaan tulosten saavuttamiseksi. Luottamuksen huoltoa tarvitaan Airan (2012) mukaan myös esimerkiksi projektitiimin jäsenten vaihtuessa, jolloin niin luottamus kuin vuorovaikutussuhdekin täytyy rakentaa uudelleen. Dynaamisena johtajana projektipäällikkö vastaa luottamuksen huoltamisesta ja ylläpitää yhteisöllisyyttä yhteisen ymmärryksen säilymisestä huolehtien.

Projektitiimin tuottavuuden varmistaminen

Aiemmin todettiin, että energiaa voidaan hallita, aikaa ei. Projekti on aikasidonnainen kokonaisuus ja siksi energian hallinta on erityisasemassa. Fyysinen energia ja henkinen energia ovat yhdessä suorituskyvyn edellytys. Tuottavuus rakennetaan ihmisten muuttuvan energiatason varaan. Kokemus on osoittanut, että suorituskyky nousee huipputasolle, kun energiataso on tehtävään työhön nähden optimaalinen – ei liian korkea eikä liian matala. Niinkin yksinkertaiset asiat kuin lyhyt kävely ulkoilmassa kahvitauolla, kahdenkymmenen minuutin meditaatiohetki lounastauolla tai yhden päivän vapaa oikealla hetkellä optimoivat suorituskykyä huomattavasti.

Projektijohtaja pitää lankoja käsissään seuraamalla koko projektin ajan tiimin suorituskykyä, jotta tunnistetaan yli- ja alikuormitustilanteet ja niihin voidaan puuttua riittävän ajoissa. Kun projektijohtaja keskustelee projektin jäsenten kanssa huomioiden heidän näkemyksiään, hän luo arvostavaa ja luottamusta herättävää ilmapiiriä. Keskustelujen avulla projektijohtaja pystyy ymmärtämään myös projektiin liittyviä yksityiskohtia ja niiden vaikutusta paremmin.

Dynaaminen, jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii selkeyden luomista ja ylläpitämistä yhdessä tiimin kanssa. Projektijohtajan tehtävänä on näyttää valitun strategian mukaista suuntaa ja kommunikoida avoimesti projektin tavoitteista ja tehdä niistä yhteisiä. Hänen tehtävänä on tukea selkeyden luomista ja ylläpitoa sekä huolehtia tehtävien loppuunsaattamisesta aikataulussa. Tuottavuutta tukemaan on

hyvä määritellä prosessit ja toimintamallit yhdessä projektitiimin kanssa. Tämä tuo tekemiseen selkeyttä ja yhdenmukaisuutta, poistaa turhia toimintatapoja ja siten lisää tehokkuutta. Projektijohtajan on hyvä kannustaa tiimiään kehittämään prosesseja ja toimintatapoja paremmiksi projektin aikana. Jatkuva kehittäminen parantaa laatua ja ihmiset sitoutuvat tekemiseen omaehtoisesti.

Projektitiimin tuottavuutta voidaan varmistaa myös luomalla merkityksellisyyttä. KPMG:n (2017) projektijohtamisen tutkimusraportti nostaa eräiden muiden tämän hetken projektijohtamisen trendejä kuvaavien raporttien tavoin esiin sen, kuinka tärkeää on korostaa projektien ja yrityksen strategian välistä linkitystä ja lisätä myös sitä kautta projektin merkityksellisyyttä. Yrityksen johto voi tiimityön sponsorin roolissaan tuottaa strategista linkitystä korostamalla projektitiimin jäsenille merkityksellisyyttä, joka on tärkeä motivaation lähde. Projektijohtaja ei vastaa vain projektin tuloksista, vaan myös siitä, kuinka tulokset otetaan käyttöön ja kuinka ne vaikuttavat liiketoimintaan.

Yhteiseksi tekemisen mittaaminen näkyvästi

Sitä johdat, mitä mittaat. Kulunut, tehokas ja tosi fraasi. Projekteissa tuottavuuden mittaaminen onnistuu melko lailla helposti välitavoitteiden asettamisella ja seurannalla. Avoin ja näkyvä välitavoitteiden seuranta luo yhteistä ymmärrystä projektin tilasta ja synnyttää parhaimmillaan motivaatiota projektitiimissä. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja tasapuolisista ratkaisuista neuvottelemisen näyttävät myös lisäävän luottamusta.

Sitä johdat, mitä mittaat.

Välitavoitteiden seuranta voidaan tehdä näkyvästi ja hauskasti esimerkiksi käyttämällä liikennemerkkejä; vaikkapa moottoriteliikennemerkkiä ja nopeusrajoitusmerkkiä, jotka määrittyvät viikkotavoitteiden saavuttamisen mukaan. Jos tavoitetta ei ole saavutettu, ajetaan ulos moottoritieltä ja merkki vaihtuu maantiemerkiksi tai jos ollaan tavoitteista paljon perässä, on taajamamerkki loistava. Formula-auto, -luokat ja -kilparata kuvastavat tavoitteen ylittämistä visuaalisesti ja vähemmän vakavasti. Mittareiden – vakavasti otettavan asian – leikinomaiseen asuun pukeminen toimii kokemuksen mukaan yhteisöllisenä motivointikeinona ja luo positiivista yhteishenkeä, avoimuutta sekä tuottavuutta nostavaa rentoutta tekemiseen.

Välitavoitteiden mittaamisen ja motivoivan seurannan lisäksi välitavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen osoittaa, että projektijohtaja arvostaa projektitiimin panosta. Välitavoitepalkinto voi olla hyvin yksinkertainen ja sen tulisi olla aina saatavilla. Välitavoitepalkinnot olisi hyvä saada kootusti esille ja niihin tulisi voida palata milloin vain onnistumisen tunteen vahvistamiseksi. Projektijohtaja voi motivoida projektiyhteisöä myös muistuttamalla aika ajoin päätavoitteesta ja luomalla mielikuvaa onnistumisen tunteesta, kun päätavoite on saavutettu. Projektin päättäjaisistä keskustelu on yksi hyvä konkreettinen ja positiivinen keino tähän.

Yhteisöllisyyttä voi ja kannattaa mitata avoimesti ja näkyvästi. Yhteisöllisyyden mittaaminen onnistuu olemalla läsnä, tiedostamalla yhteisöllisyyden elementit, olemalla empaattisesti hereillä. Projektijohtajalla on vastuu yhteisen ymmärryksen edellytysten luomisesta ja yhteisen ymmärryksen ylläpitämisestä. Yhteisen ymmärryksen ja yhteisöllisyyden mittarina voi käyttää yhteistyötä, jonka sujuvuuden indikaattorina voi käyttää esimerkiksi liikennevaloja. Näkemykset on hyvä jakaa projektiorganisaation sisällä avoimesti ja projektin ohjausryhmä tekee päätöksensä tarvittavista muutoksista yhteistyömittareiden avulla.

Yhteisöllisyyden mittaaminen onnistuu olemalla läsnä, tiedostamalla yhteisöllisyyden elementit, olemalla empaattisesti hereillä.

Dynaaminen johtaminen

- Lähtee itsestä, dynaaminen johtaja rohkaisee omalla esimerkillään.
- On yhteiseksi tekemistä ja luo yhteisöllistä tuottavuutta.
- Luo ja ylläpitää yhteistä ymmärrystä monikanavaisen vuorovaikutuksen keinoin. Dynaaminen johtaja on empaattisesti hereillä.
- Dynaaminen johtaja ymmärtää, että tuottavuus rakennetaan ihmisten muuttuvan energiatason varaan. Yhteenkuuluvuuden kokemus vaikuttaa energian suuntaan ja laatuun.
- Sitä johdat, mitä mitaat – sekä yhteisöllisyyttä että tuottavuutta voi ja kannattaa mitata avoimesti ja näkyvästi.

Lähteet

Aira A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Deloitte 2017. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Rewriting the rules for the digital age. Viitattu 20.10.2017 <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Hakanen, J.; Harju, L.; Seppälä, P.; Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

KPMG 2017. Driving business performance. Project Management Survey. Viitattu 20.10.2017 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nz/pdf/July/projectmanagementsurvey-kpmg-nz.pdf>.

Schwartz T. & McCarthy C. 2007. Manage Your Energy, Not Your Time. Harvard Business Review. 85(10). 98–127.

Tiirilä M. 2015. Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – tilanne haltuun! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Törmälä V.; Markkanen J. & Kadenius T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vainio K. 2017. Customer-oriented Collaboration in Requirements Engineering. An approach for business and IT units to successfully agree on customer needs. Master's Thesis Management of Technology Competence. Turku University of Applied Sciences.

Vilkman U. 2017. Esimiehet kokevat etäjohtamisen vaikeaksi. Etäjohtaminen.fi. Viitattu 20.10.2017 <http://etajohdaminen.fi/2016/09/27/esimiehet-kokevat-etajohdamisen-vaikeaksi/>.

The Emotional Intelligence Skills for Managers Valued by Recruiters and How to Develop Them

Niina Majaniemi & Keijo Varis

The purpose of this paper is to explore and evaluate which emotional intelligence skills recruiters value the most when they recruit new managers in Finland and in the Western world, and to make suggestions on how these skills can be developed. On the basis of the research conducted with mixed-methods approach, the most valued emotional intelligence skills were interpersonal relationship skills, independence, self-awareness, social responsibility, assertiveness, flexibility, optimism, happiness, and stress tolerance.

This paper has two main objectives. Firstly, it provides guidance for recruiters regarding which emotional intelligence skills they should look more closely into when they hire new people for managerial positions. Secondly, the paper reveals which emotional intelligence skills the applicants for managerial positions should focus on in order to promote their careers. Another purpose of this paper is to raise awareness of how these emotional intelligence skills can be developed.

Introduction

Emotional intelligence has gained increasing interest in today's business environment. In this paper, the main research question was: which emotional intelligence skills do recruiting managers value the most when they hire new people into managerial positions in Finland?

Intelligence, conceptualized as abstract thinking, has many times been demonstrated to predict success (Sternberg 2000, 399). According to David Wechsler (1991), "individuals with identical IQ's may differ very markedly regarding their effective ability to cope with the environment". A way to regard this limitation is to observe human life as naturally complex and subject to changing events (Sternberg 2000, 399). Daniel Goleman has claimed that emotional intelligence will account for success at home and at work. According to him, emotional intelligence will help in work life, both in teamwork and in cooperation, as it aids learning together how to work more effectively. (Sternberg 2000, 402.) Goleman also says that emotional intelligence will confer "an advantage in picking up the unspoken rules that govern success in organizational politics" (Goleman 1995, 36).

Claims such as Goleman's made us interested in the possibility that emotional intelligence skills may be just as important, if not even more important, than single IQ scores, when recruiters evaluate potential employees. Wechsler's statement implies that being able to work in different scenarios requires more from a person than merely a high intelligence score, since IQ alone does not tell anything about a person's ability to cope with other people. In this sense, emotional intelligence makes you look at the limitations of the IQ (Epstein 1998, xi).

The topic of emotional intelligence is important, because exploring and developing it helps us motivate ourselves, manage stress, and resolve conflict with others. We wanted to explore this topic in more detail, as emotional intelligence determines how effectively we express emotions within the cultural contexts of our workplaces, for example. (Hughes et al. 2005.)

The topic of emotional intelligence is important, because exploring and developing it helps us motivate ourselves, manage stress, and resolve conflict with others.

Section 2 of this paper includes a literature review, focusing on the history and the present theories of emotional intelligence. The literature review mainly focuses on Reuven Bar-On's fifteen competencies of emotional intelligence. The whole set of Bar-On's fifteen emotional intelligence skills are represented in Appendix 1. Section 3 describes the data and methodology of the study on which this paper is based.

The goal of this paper is to build options for HR professionals and managers, who would like to evaluate and develop the emotional intelligence skills of their employees, and to find out which skills are commonly valued among recruiting managers. They can also compare how their employees match these valued skills. In addition, this paper offers guidance for people applying for managerial positions by helping them understand and develop skills that are valued by recruiting managers. This way they can improve their employability and competitiveness in the job market. It is also important that recruiting managers take emotional intelligence skills into account in order to guarantee good relationships between managers and subordinates in their organizations. This will enhance the emotional functionality, efficiency, and competitiveness of their organizations. Nearly every job in today's business requires emotional intelligence skills. Thus, hiring managers should take these skills into consideration in the recruitment process. (Lynn 2008, 1.)

The results and discussion in Section 4 present the most valued emotional intelligence skills in the opinion of recruiting managers. Section 5 provides the conclusions and Section 6 introduces a suggestion for a professional development plan to develop emotional intelligence.

Literature review

Emotional intelligence, as a psychological concept, was developed by Peter Salovey and John Mayer, according to whom "emotional intelligence is the ability to perceive emotions, to access and generate emotions to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions to promote emotional and intellectual growth" (1997, 10).

After Salovey and Mayer published their first model on emotional intelligence, Bar-On developed his own theoretical model (2000, 363–364). Bar-On's model was originally developed to evaluate the different aspects of emotional ability and to conceptualize it. Bar-On says that emotional intelligence means the combination of

personal, emotional, and social factors that affect an individual's ability to cope with the pressure and demands of the environment (Bar-On 1997, 3).

The term "emotional intelligence" implies something having to do with the intersection of emotion and cognition (Sternberg 2000, 398). Emotional intelligence refers to the ability to recognize meanings of emotional patterns and to solve problems based on them (Salovey & Mayer 1990; Mayer & Salovey 1997; Sternberg 2000, 400). Emotional intelligence entails the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them, and to use the knowledge that comes from those actions to guide one's thinking and functioning (Emmerling et al. 2008, vii).

The abbreviation EQ, often used of emotional intelligence, refers to "emotional quotient", a measure of EI, which is more known than EI itself (Henry 2011, xiv).

Philosopher Aristotle said that emotions "may be felt both too much and too little and in both cases, not well; but to feel them at the right times, regarding the right objects, towards the right people, with the right motive, and in the right way, is what is both intermediate and best, and this is characteristic of virtue" (Moshe et al. 2009, foreword). Emotional intelligence includes the competence in perceiving and communicating emotions, as well as in understanding emotions of self and others and regulating emotions (Moshe et al. 2009, preface).

Emotional intelligence refers to a generic competence in perceiving emotions and a competence that helps us regulate emotions and cope well with emotive situations (Moshe et al. 2009, 3). It is said that the concept of "intelligence" is poorly formulated and badly misunderstood, because enumerating a person's IQ does not inform us of how their intelligence plays out as an ongoing process in real life contexts (Sternberg 2000; Moshe et al. 2009, 22). This lets us understand emotional intelligence as a process: it too should be viewed through how it is expressed in handling everyday problems. Example of this is how a person adapts to the difficult situations in life. (Moshe et al. 2009, 22.)

Sternberg describes several competing models labelled as "emotional intelligence" (Sternberg 2000, 400). One model is developed by Mayer and Salovey (1997). It is about the domain of emotional intelligence and describes several discrete emotional abilities which can be divided into four classes (Sternberg 2000, 401). The most basic skill in this domain of emotional intelligence is the perception and appraisal of

emotion. The second area is assimilating emotion in thought. The third and fourth areas are understanding and analysing emotion, and reflective regulation of emotion (Sternberg 2000, 400).

Another model of emotional intelligence is Bar-On's model, which is introduced more in depth in Appendix 1. Bar-On's model was intended to answer the question "Why some individuals are more capable to succeed in life than others?" (Sternberg 2000, 402.) The model reviewed psychological literature for personality characteristics that seemed to be related to success in life, as well as identified five broad areas of functioning relevant to success. These five areas are (a) intrapersonal skills, (b) interpersonal skills, (c) adaptability, (d) stress management, and (e) general mood. (Sternberg 2000, 402.)

The third emotional intelligence model is by Goleman (1995). It has five areas: (a) knowing one's emotions, (b) managing emotions, (c) motivating oneself, (d) recognizing emotions in others, and (e) handling relationships (Sternberg 2000, 402). More than five million copies have been sold of Goleman's book "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", which tells a lot about the interest towards emotional intelligence.

Below is a description of how the concept of emotional intelligence has presented itself over the years (Mayer 2006, 5–6).

1900–1969: Intelligence and emotions as separate, narrow areas

- Testing of intelligence was developed, and during this time, modern psychological test methods were developed. Emotions were studied as their own subject, separated from intelligence. There was ongoing debate about which comes first, emotions or physical reaction. The goal of psychologists was also to identify social intelligence, but the concept of intelligence remained cognitive (Mayer 2005, 5–6).

1970–1989: The pioneers of emotional intelligence

- During this period, researchers started to be interested in how emotions and cognition affected each other. Through the theory of multiple intelligences, Gardner brought up the concept of intrapersonal intelligence. The field of artificial intelligence worked on discovering how a computer can take the emo-

tional aspect of stories into account. The concept of emotional intelligence was used during this time (Mayer 2006, 5–6).

1990–1993: Emotional intelligence surfaces

- Salovey and Mayer (1990) came up with the concept of emotional intelligence. In a scientific article, it was claimed that emotional intelligence is real intelligence (Salovey & Mayer 1993). At the same time, brain research was being carried out, which for its part forwarded the research on emotional intelligence (Mayer 2005, 5–6).

1994–1997: The popularization of emotional intelligence and expanding the concept

- The concept of emotional intelligence was popularized during this time. It spread all over the world (Goleman, 1995). Emotional intelligence tests started to surface (Mayer 2006, 5–6).

1998–present: Research on emotional intelligence and its institutionalization

- Clarification of emotional intelligence and empirical research started and continues today. There has been a lot of effort to define the concept again by using new test methods. Numerous scientific articles have been written about emotional intelligence (Mayer 2006, 5–6). One of the latest examples of this is the article “A meta-analysis of emotional intelligence on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators” (Miao et al., 2017, 116).

Nowadays, there is an increase in studies on how to develop emotional intelligence. Emotional intelligence toolkits have been developed to help increase emotional intelligence in people, for instance in employees. Emotional intelligence toolkits are advertised to help people get in touch with difficult emotions and help in self-regulating emotions. The emotional intelligence toolkit is a progressive process, including five steps and skill-building tips (HelpGuide.org 2016). Also professional plans for development are increasing in number. A professional development plan determines the goals and the needed skillset for an employee to support their personal and career development. A professional development plan is created by the first level manager of an employee, or an HR representative (Duke University 2016).

In this paper, the findings are based on Bar-On’s overall definition of emotional intelligence, which means that “emotional intelligence is an array of non-cognitive ca-

pabilities, competencies, and skills that influence one's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures" (Bar-On 1997, 14). The fifteen traits by Bar-On, which were compared in this study, are emotional self-awareness, self-regard, assertiveness, independence, self-actualization, empathy, social responsibility, interpersonal relationships skills, stress tolerance, impulse control, reality testing, flexibility, problem solving, optimism, and happiness.

Emotional intelligence at work has been explored globally. Wong et al. (2010) did research on leading teachers in Hong Kong, comparing emotional intelligence to work satisfaction of the teachers. The research covered 3 866 teachers and the results showed that emotional intelligence skills correlated significantly with teachers' work satisfaction. This research also showed that not only leading teachers but also regular teachers needed emotional intelligence skills in their work. Wong et al. (2010) highlighted that emotional intelligence should be at the centre stage when choosing who gets to study to become a teacher.

One study in emotional intelligence had a sample of 358 leaders from the international Johnson & Johnson group (Cavallo & Brienza 2001). The gender distribution in the study was 55 percent men and 45 percent women. Demographically, they came from all continents. The purpose of this study was to find out which leadership competences can have an impact on making a leader as high potential leader, meaning that they get the best possible performance in organizations in comparison with leaders having an average performance and capacity. The 360-degree evaluation indicator included 183 claims and was based on the own competence model of the consortium and the emotional intelligence competencies of the ECI-meter (Simström 2009).

The results indicated that leaders with high emotional intelligence skills were more successful than other leaders. Managers, colleagues, and subordinates of these leaders were unanimous about the fact that the competences that differentiate top level performers from others were confidence, performance level, ability to make initiatives, ability to influence others, leadership skills, and ability to initiate change. When thinking about adaptation skills and helpfulness, female leaders scored higher in the eyes of their own managers than the opposite gender. The colleagues of leaders thought that women as leaders possessed a lot of emotional self-consciousness, and they thought that they were service-oriented and helpful as well as had good com-

munication skills and the ability to help other people in developing themselves. In this study, the geographical and cultural differences were minor (Simström 2009).

Data and methodology

Two different kinds of methods were used for the empirical part of this study: a case study of selected Finnish job ads from a period of approximately one month, and qualitative interviews of recruiting managers to achieve deeper knowledge and collect data concerning the subject of this research.

The sampling of the ads was selected from Aamulehti and Helsingin Sanomat Sunday editions from 6 December 2015 to 24 January 2016. Helsingin Sanomat and Aamulehti were chosen because they are significant newspapers in Finland; Helsingin Sanomat was the second most read newspaper in Finland in 2015, while Aamulehti was the seventh on the same list. The selected ads needed to be ads for a managerial, leadership, director, or top specialist positions. The 71 positions (in Appendix 2) that qualified for this study are listed as below:

- Managing directors or equivalent (13)
- Functional directors/executives (17)
- Sales managers (11)
- Other managers (11)
- Foremen (10)
- Project managers (3)
- Other professionals (6)

A content analysis of ads was conducted, since we wanted to interpret how Bar-On's emotional intelligence factors (Appendix 1) were visible in job ads. Content analysis is a good option for doing this, since it is a research option that is used for summarizing large amounts of unstructured textual data into interpretable data relevant to the research topic and questions (Hakim 2000, 1; Elo & Kyngäs 2008; Saunders et al. 2009, 266–284).

We looked for skills based on Bar-On's model of emotional intelligence. The keywords found in the ads were compared with Bar-On's emotional intelligence list (Appendix 1) and interpretation of their meanings. After this, all the mentioned factors were collected into an Excel file and later analysed to find out which factors were most commonly used. Altogether, 71 positions were found and fitted for this study. Related to these positions, 62 personality skills were found, which can be thought of as emotional intelligence skills. Each of those 62 skills were investigated to see which emotional intelligence skills they were related to regarding Bar-On's emotional intelligence factors. After that, it was counted how many times each skill was mentioned in the 71 advertisements.

After counting the number of times the skills were mentioned in the job ads, a simple conversion chart (Appendix 2) was formulated to demonstrate the most often mentioned intelligence skills and how they compared to items on Bar-On's list of emotional intelligence. This list (Appendix 2) includes six of the most frequently mentioned emotional intelligence skills, which were then combined with those emotional intelligence factors from Bar-On's list with which they were thought to correspond.

After this, the qualitative interviews of recruiting managers were conducted. To increase the validity of the interviews and to compare the results from the analysis of the Finnish ads to the opinions of Western recruiters, members of a LinkedIn group called "The emotional intelligence network" were chosen. This group defines themselves as follows: "Emotional intelligence is the capacity to integrate feeling and thinking to make optimal decisions. Being 'smart with feelings' is essential to effectively leading – building engagement, navigating challenge, and accelerating change. The skills of emotional intelligence have practical application in numerous areas of organizational and professional performance."

The group discusses the challenges and opportunities of increasing emotional intelligence in the workplace, shares practices, and learns together. The group is hosted by Six Seconds, The Emotional Intelligence Network, a global not-for-profit corporation that supports change agents in making a positive difference (The Emotional Intelligence Network, 2016).

This group represented emotional intelligence experts in our research, mainly from Western countries outside Scandinavia. None of the interviewees were Finnish.

Only two interviewees represented Denmark, others came from the USA, the UK, Canada, and elsewhere. Because of this, the LinkedIn Emotional Intelligence network group acts in the research as a Western benchmark group against which the emotional intelligence requirements of the Finnish managers are compared. At the same time, the results of these interviews represent the Western world's emotional intelligence requirements for managerial positions in our research. Therefore the header of our article was chosen to be "The Emotional Intelligence Skills Managers Valued by Recruiters and How to Develop Them".

By conducting interviews within this group, it was ensured that the interviewees were already familiar with the concept of emotional intelligence and therefore qualified to answer the given question. Any answers that did not directly answer the research question were left out, and in the end, 20 valid responses were received for this research. Asking the question on LinkedIn instead of personal interviews means that there is no possibility of interviewer bias, which increases the reliability of the research. The main disadvantage is the inability to acquire more detailed information from respondents.

29 people from the LinkedIn Emotional intelligence group were selected as the target group of the interviews as they had recruited persons to managerial positions. The interview question was: "What are the emotional intelligence skills you value the most in a candidate when you hire someone for a managerial (or specialist) position?" The interviewees were informed that they will remain anonymous in the research, although their names and job titles could be seen on LinkedIn. This was done to provide them with an opportunity to safely reveal their honest opinions and enhance the reliability and quality of the information in the research.

After doing this, the qualities mentioned in these answers were compared to Baron's fifteen emotional intelligence factors. The interview results were also compared to the results of the content analysis conducted on the ads.

In addition, both qualitative and quantitative analysis were used to analyse the interviews. Quotations of interviews and handling them by themes represents qualitative analysis. Counting the frequencies of themes represents quantitative analysis of the same interviews.

Using qualitative and quantitative content analysis of ads and interviews at the same time represents a so called mixed research method, which is a good way to confront

a given research question from more than one angle, resulting in a more than one type of investigative perspective.

Results and discussion

In this chapter, the research material from the content study of the ads and interviews is compared to emotional intelligence factors introduced by Reuven Bar-On. The Bar-On model describes EI as an array of interrelated emotional and social competencies, skills, and behaviours that impact emotionally intelligent behaviour (Bar-On 1997).

Based on the content analysis of the job ads, the most frequently mentioned personality skills were:

- interpersonal relationship skills and empathy: cooperation and interaction skills,
- optimism/positive attitude and creativity,
- open mindedness/flexibility and self-actualization,
- assertiveness and independence,
- self-awareness and social responsibility, and
- happiness and stress tolerance.

Based on the analysis of interviews, the most valued skills were:

- interpersonal relationship skills,
- self-awareness,
- empathy,
- optimism,
- assertiveness/self-confidence, and
- happiness.

Cooperation and interaction skills were the most wanted skills in the job ads. They can be associated with interpersonal relationship skills of the Bar-On's model. Interaction skills are also likely to be related to empathy, thus empathy can be valued as a popular emotional intelligence skill among recruiters who are looking for skilled managers.

Other important emotional intelligence skills valued by recruiting managers were optimism, positive attitude, creativity, assertiveness, independence, flexibility and self-actualization, self-awareness, happiness, and stress tolerance. These competences can be strongly associated with the motivation level of an employee, which may be one reason why recruiters look for these skills.

Assertiveness is needed, for example, in the important task of communicating company's values to the staff. Values determine the short-term goals that direct an individual's thoughts and actions in a current situation (Feather 1980; Pervin 1983). Independence was mentioned both directly and indirectly, which adds to its importance. According to Bass (1985, 33), a leader who can best guide transformation in a work environment is a person the staff can identify with. A transformational leader is a person who can make sure that the process of change is implemented (Bass 1985, 33). This is related to having good interpersonal relationship skills, which is an important quality in managerial work, as confirmed by this study.

To sum it up, interpersonal relationship skills was most frequently mentioned both in the job ads and the LinkedIn interviews and hence appear to be the single most important skill. Therefore, according to the research, this is the most sought after skill to which employees wishing to succeed in business should pay attention. This skill is important because we live in this world interacting with other people. This trait is also related to social responsibility; since we live in the world with others, we need to invest resources and concern in social responsibility. (Hughes et al. 2005, 78.) This skill also helps in our stress tolerance which again is an important emotional intelligence trait according to previous studies (Hughes et al. 2005, 79) as well as to this research.

We encourage people in work communities to pay more attention to emotional intelligence qualities of the staff and to develop those qualities. In the next section, we will present one option on how the HR department and managers can execute this task in workplaces.

Conclusions

The growing interest towards emotional intelligence is a part of the zeitgeist of the modern Western society, which increasingly recognizes the importance of emotions (Matthews et al. 2003, 8). The goal of this research was to shed light on the question of which emotional intelligence skills the recruiting managers in Finland and in the Western world value the most when hiring new people into managerial positions. The topic was viewed through the perspective of our research question: “What are the most valued emotional intelligence skills for managers from a recruiting manager’s perspective?”

In this research, the list of the most important emotional intelligence skills for managers was compiled on the basis of recruiting ads in Finland and interviews of recruiting managers selected from a LinkedIn group. These results were compared to established emotional intelligence theories, especially to Bar-On’s model, to see if there were similarities.

An analysis of this research revealed that the most popular skills according to the content analysis of ads and interviews can be associated with six out of the fifteen skills of emotional intelligence introduced by Bar-On. When combining the results of the content analysis and interviews, the most popular emotional intelligence skills were:

- interpersonal relationships skills,
- self-awareness,
- optimism,
- assertiveness/self-confidence, and
- happiness.

The sampling of this study was different in content analysis and in interviews, as the sampling of the content analysis was wider than that of the interviews. However, using mixed methods added reliability to the results, and it also enables the adaptation of these research results into managers’ everyday life. This makes the research also practically oriented and beneficial. The list of the most wanted skills may give guidance on which emotional intelligence competences people who apply for a manager position should focus on. On the other hand, recruiting managers can

consider which traits they should look more closely for when they hire new people into managerial positions. In conclusion, we want to raise awareness of the most valued skills and the fact that emotional intelligence can be developed at least to some extent. This paper helps readers to think about emotional intelligence more closely and gain knowledge of how it can be used and developed in real life recruitment and work situations.

Professional development plan

At the end of the paper, we wish to explain how HR managers can develop the emotional intelligence skills of their employees.

In the LinkedIn interviews conducted for this paper, there seemed to be doubts if emotional intelligence can be developed.

I have hired many people who did not have the desired technical skill set, only because they had the other, more important, E.I. based skills that cannot be easily taught, if at all. (Reply No. 10).

EI is often something that is just within a person's skill set and cannot be as easily taught and developed as technical skills so a very important topic! (Reply No. 17).

Studies have, however, shown that emotional intelligence qualities can be developed. Nelis et al. (2011) studied through intervention by training whether emotional intelligence could be improved among young adults and whether these changes lasted. The goal of their intervention was to increase the participants' skills in emotional intelligence areas. Each session included different approaches and techniques such as lectures, role playing exercises, group talks, and readings (Nelis et al. 2011, 356). They found that members of the group that received the training showed a significant improvement in their intrapersonal and interpersonal relationships. These improvements were not short term but were visible also six months after training (Nelis et al. 2011, 358).

HR managers and also other managers can study emotional intelligence skills and see which skills they feel are most important for their organization. Those skills can then be enhanced by using a personal development plan designed individually for everyone in the organization. As stated in the previous paragraph, research has shown that emotional intelligence qualities can be moulded and improved. Also

majority of recruiting managers in our research believed that they can develop the emotional intelligence skills of their employees.

To increase the use of emotional intelligence skills in an organization, Human Resource departments can conduct a development plan for employee/employees with focus on emotional intelligence qualities. There are several options available for doing this. The increasing emphasis on an employee's personal development has resulted in Human Resources developing and implementing tools that promote employees' learning and preferred mindset. Popular techniques are multi-source or 360-degree feedback, career growth and development discussions with managers, and personal development plans (PDPs). However, as McDowall and Fletcher (2004) highlight, most studies have focused on performance or rewards rather than development, therefore mirroring the traditional practice of retrospective assessment (Nathan et al. 1991, 34).

A professional development plan documents the goals, the needed skillset, competency aspect, and objectives that an employee needs to accomplish to support their personal improvement and career development. A professional development plan is facilitated or coached by the immediate manager or a manager higher in the command and control chain. They work closely with the staff member to identify the necessary skills and to support the staff member's professional growth as well as organization's business requirements (Duke University 2016).

In many of today's organizations, personal development discussions occur regularly. The development plan of emotional intelligence skills could be easily incorporated into those discussions. Planning should not take place only after a staff member has been identified as needing improvement in the emotional intelligence area. Instead, it would be good to talk about emotional intelligence development needs regularly throughout the year, for example in personal development discussions (Duke University 2016).

Professional development planning steps

This is an example of a professional development plan for an employee. Here is introduced some rough guidelines which can be adjusted according to employee's and employer's needs.

- Step One: Request a self-assessment from a staff member.
- Step Two: Develop your assessment of the individual's skill level.
- Step Three: Assess the department and organization's needs.
- Step Four: Explore development opportunities with the staff member.
- Step Five: Record and analyse the staff member's progress. (Duke University 2016)

Step One: Request a self-assessment from a staff member

Have a staff member complete a certified emotional intelligence test to see what his/her current level is. There are several tests available, for instance, on the Internet. One example is EQ-i tool which was developed based on Bar-On's studies. Updated versions were released in 2011 (EQ Competence Europe 2016), for example EQ-i 2.0 and EQ360.

EQ-i measures emotional intelligence in the environment of international comparison material and in the context of millions of individual results. This tool is being used in over 60 countries and in many recruitment development programmes (EQ Europe 2016). EQ-I 2.0 consists of five main areas and 15 more specific emotional intelligence skills. It describes strengths and the areas that need improvement for the individual who responds to the test. This is only one example of a test. HR and managers should consider which test best serves their purposes and continue with the chosen method.

Step Two: Develop your assessment of an individual's skill level

Based on the staff member's results of the emotional intelligence test, and considering their work contribution and manager's observations, determine their skill level in emotional intelligence (Duke University 2016).

Step Three: Assess the department and organization's needs

For professional growth to be successful, employees' needs and interests must meet the organizational objectives. A staff member's professional development must be aligned with the organization's workforce needs (Duke University 2016). Manager should study emotional intelligence traits and see which traits to estimate to be the most important for their organization. The results of this research can be used as a reference, for example, seven most frequently mentioned traits in the content study, or the most frequently mentioned traits in the LinkedIn interviews; or take all 15 traits by Bar-On and try to find and build all those 15 qualities in an employee.

Managers should also consider that the skills they wish to promote within the company do not have to be from any list, since every organization is different and perhaps needs their own specific values to be highlighted. In the LinkedIn interviews for this paper, some respondents replied that the most important emotional intelligence skill depends on different variants.

The short answer: it depends. The longer answer: it depends on the industry, company culture, the position, etc. (Reply No. 15)

The answer is: it depends. On the position, on the culture, etc. Also, note that someone needs to be balanced. (Reply No. 18)

Step Four: Build a development plan for the missing skills

Next, the manager should study the results of the employee's emotional intelligence test and see how the results match up to the requirements of the company. The next steps should then be created.

An example: empathy is determined to be one of the most important emotional intelligence qualities for a company. Employee seems to lack empathy according to emotional intelligence tests.

Action plan: ask the employee to come up with a plan with five different ways on how they can contribute to others' work or help someone else in the company. Those ways can be e.g. being a mentor to someone, giving expert advice to another project, participating in a volunteering event on behalf of the company, etc.

Another example could be lack of interpersonal skills. To build these skills, managers should focus on thinking how the staff member would be better equipped to work with other people. This can be done by e.g. giving the employee more projects that involve intensive group work, or organizing more group events for free time to build the team spirit in the company.

Step Five: Record and analyse the staff member's progress

Collecting feedback from the employee about their development progress assists in identifying how they are progressing, whether they are building their skills, and if the approach to the problem needs to be changed. This can be done, for instance, during personal development discussions (Duke University 2016).

Improvement projects should normally begin with an assessment of the gap between the current situation and the desired future situation. Having an accurate sense of who you are helps you decide what you should do to improve. Often the assessment reveals a skills gap that you want to work on. We hope that after reading this study, people who are applying for managerial positions can now more carefully consider which emotional intelligence qualities they should develop in themselves and in that way, improve their chances of getting a job.

Having an accurate sense of who you are helps you decide what you should do to improve.

Theoretical and practical contributions of this research

This research revealed which emotional intelligence traits are the most valued among recruiting managers when they hire people for managerial positions in Finland. The findings of this research were compared to and interpreted by using existing Bar-On's emotional intelligence model and its factors. This way, the most valued emotional intelligence traits for managers were found and "translated" into Bar-On's "language". Job applicants can benefit from this information and apply the knowledge when presenting themselves in job interviews. This increases their chances of getting a new managerial job.

On the other hand, HR managers can also use this information when they evaluate job applicant's emotional intelligence capabilities. They can also use this information when they evaluate people in their own organization and try to help them to develop their own capabilities in emotional intelligence. By doing this, both parties, HR managers and employees, can use the development steps suggested in this paper.

Finally, HR managers can increase the effectiveness of their organization and the happiness of the people working in the organization if they utilize the information and put into practice the processes suggested in this paper.

Limitations of this research

The scope and results of this research are valid mainly for Finland and, to some extent, in the Western world. Its results cannot be generalized to the whole world.

Suggestion for further research

The most sought after emotional intelligence skills can also be studied outside the Western world, for example in Asia and Africa. The results would likely differ not only between continents but also between countries, like for example S. Schwartz (1992; 1994) has verified in relation to values.

References

- Bar-On, R. 1997. The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. 2000. Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. & Parker, J. (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. 363–364.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Cavallo, K. & Brienza, D. 2001. Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. The emotional intelligence and leadership study. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University. Available at <http://www.eiconsortium.org/members/cavallo.htm>

Duke University. 2016. Professional Development Plan. Referred to 20.7.2016
<https://hr.duke.edu/managers/performance-management/professional-development-plan>.

Elo, S. & Kyngäs, S. H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1). 107–115.

Emmerling, R. J.; Shanwal, V.K. & Mandal, M. K. 2008. *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*. Nova.

Epstein, S. 1998. *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*. Greenwood Press.

EQ competence. Referred to 1.2.2016. Available at <http://www.free-management-ebooks.com/faqpp/understanding-07.htm#sthash.h7BaSnLL.dpuf> 2016.

Feather, N. D. 1980. Values in Adolescence. In Adelsonn, J. (Ed.) *Handbook of Adolescent Psychology*. New York: Wiley. 247–284.

Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Hakim, C. 2000. *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*. 2nd ed. London: Routledge.

Helppuide.org. 2016. Emotional Intelligence Toolkit. Referred to 20.8.2016
<http://www.helppuide.org/emotional-intelligence-toolkit/index.htm>.

Henry, S. 2011. *EQ and Leadership in Asia: Using Emotional Intelligence to Lead and Inspire Your People*. New York: Wiley.

Hughes, M. L.; Patterson, B. & Bradford, T. J. 2005. *Emotional intelligence in action*. New York: Wiley.

Lynn, A. B. 2008. *EQ Interview: Finding Employees with High Emotional Intelligence*. Amacom books.

Matthews, G.; Zeidner, M. & Roberts, R. D. 2003. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Massachusetts: The MIT Press.

Mayer, J. D. 2005. A tale of two visions: Can a new view of personality help integrate psychology? *American Psychologist* 60(4). 294 –307.

Mayer, J. D. 2006. A new field guide to emotional intelligence. In Beck, J.E. (Ed.) *Emotional intelligence in everyday life*. New York: Psychology Press.

Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. *What is emotional intelligence?* New York: Basic books.

Mayer, J. D.; Salovey P. & Caruso, D. R. 2002. Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.

McDowall, A. & Fletcher, C. 2004. Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*. 33(1). 8–29.

Miao, C.; Humprey, R. & Qian, S. 2017. A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences*. 116(1). 281–288.

Moshe, Z.; Mathews, G. & Roberts, R. D. 2009. What we know about emotional intelligence: how it affects learning work, relationships, and our mental health. Massachusetts, Cambridge: The MIT Press.

Nathan, B.R.; Mohrman A.M. JR. & Milliman, J. 1991. Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 34(2). 352.

Nelis, D.; Kotsou, I.; Quoidbach, J.; Hansenne, M.; Weytens, F.; Dupuis, P. & Mikolajczak, M. 2011. Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-being, Social Relationships, and Employability. *American Psychological Association* 11(2). 352.

Pervin, L. A. 1983. *The Stasis and Flow of Behavior: Toward a Theory of Goals*. Nebraska Symposium on motivation. Lincoln: Nebraska University Press.

Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 90(3). 185–211.

Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.

Schwartz, S.H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.

Schwartz, S.H. 1994. Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values. In Kim, U.; Triandis, H.C.; Kagitcibasi, C.; Choi, S.C. & Yoon, G. (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theory Application and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Seligman, M. 2002. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York, NY: Free Press.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1422.

Sternberg, R. 2000. Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.

Sulander, T. 2015. Empatia kannattaa – myös kovassa bisnesmaailmassa. Referred to 25.1.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-8548611>

The Emotional Intelligence Network 2016. The LinkedIn Emotional Intelligence network group.

Warrier, U.; Nagesh, P. & Sheriff, A.M. 2011. Importance of emotional intelligence in the organizational context. Center for management studies, Jay University Bangalore. Elixir International Journal: Management arts.

Wechsler, D. 1991. Wechsler intelligence scale for children. 3rd ed. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.

Wong, C.; Wong, P. M. & Peng, K. Z. 2010. Effect of Middle-Level Leader and Teacher Emotional Intelligence on School Teachers' Job Satisfaction. Educational Management Administration & Leadership 38(1).

Appendix 1: Bar-On's Model of Emotional Intelligence

1. Self-regard

- a. Skill of liking ourselves the way we are, including strength of our self-confidence. This factor is related e.g. to self-actualization (Hughes et al. 2005, 38).
- b. It is a critical competence because without a self-integrated identity that allows you to know and respect yourself, you cannot participate authentically in life or be truly reliable e.g. in work (Hughes et al. 2005, 41–42).

2. Emotional self-awareness

- a. This factor reflects how familiar we are with our emotional response patterns. Do we know what we feel and why, and how strong the feeling is? (Hughes et al. 2005, 38)
- b. This factor allows us to know how we respond to our environment and what we feel. This provides the stepping stone for the other emotional intelligence skills (Hughes et al. 2005, 46).

3. Assertiveness

- a. This factor is the emotional strength that enables us to confidently tell others what we like and dislike or will not accept.
- b. Assertiveness is an important skill especially in business world, since it enables us to make our voices heard and stand up for ourselves. This skill feeds our sense of self-regard since we are announcing our feelings and setting up boundaries (Hughes et al. 2005, 50).

4. Independence

- a. Independence means the ability to make decisions based on your own assessment and comprehending a situation without having to satisfy the perceived emotional needs of everyone who has an opinion about the issue (Hughes et al. 2005, 38).

b. This skill describes the ability to stand on your own feet and trust your own opinion. This is a key leadership skill that can enhance effectiveness regardless the size of the company (Hughes et al. 2005, 56).

5. Self-actualization

a. Ability to set and meet own goals (Hughes et al. 2005, 38).

b. This is critical for companies because it is expensive to help grow employee's motivation. Stein and Book conducted research using EQ-i on nearly five thousand working people, and found out that the first of the top five factors is self-actualization (Hughes et al. 2005, 61).

6. Empathy

a. This means being able to listen and pay attention so that we understand how other people are feeling and why (Hughes et al. 2005, 38).

b. Being empathetic leads to more accurate communications and enhanced productivity (Hughes et al. 2005, 66). This skill is increasingly important in today's business. The World Economic Forum WEF states that "the empathy index" is one of the company's key factors in success (Sulander 2015).

7. Social responsibility

a. The ability of being able to care and discipline our work efforts to serve the interests of individuals and groups that lie outside the field of our personal needs (Hughes et al. 2005, 38).

b. Social responsibility holds societies and communities together (Hughes et al. 2005, 72). It is the reciprocal relationship between the single people and the whole group allowing them to achieve collective goals (Hughes et al. 2005, 66). This should be an important trait in a company, since the work in many companies involves at least some degree of teamwork.

8. Interpersonal relationship skills

a. The competency of initiating and sustaining lasting human relationships.

b. This skill is important because no one lives in the world alone. This is related to social responsibility. Since we live in the world with others we need to invest resources and concern into social responsibility. (Hughes et al. 2005, 78.) This trait also helps in our stress tolerance (Hughes et al. 2005, 79).

9. Stress tolerance

a. This is the skill that helps us cope with everyday struggles so that the threats do not weaken our physical and emotional state (Hughes et al. 2005, 39).

b. If a person is stressed, it leads to physical and emotional damage and negatively impacts their effectiveness. People who have trouble dealing with stress can easily resort to negative self-medication. (Hughes et al. 2005, 82.) Hence, people in a demanding and fast work environment need to have good stress management ability.

10. Impulse control

a. The ability to control the build-up of nervous energy that comes often with stress without projecting it into anger (Hughes et al. 2005, 39).

b. The ability to control urges is essential to working at a high level of effectiveness. In the workplace, a person needs to be able to control one's feelings so that they will not end up e.g. hurting client relationships (Hughes et al. 2005, 88).

11. Reality testing

a. This skill enables us to correctly evaluate the nature of our current situation according to objective criteria (Hughes et al. 2005, 39).

b. We use only three of our five senses to construct the majority of our experience of reality, so it is helpful to verify that what we see, hear, and feel or sense around us is accurately perceived. Also, particularly in business world we should be able to confirm that our conclusions follow logically all the information that is available for us. (Hughes et al. 2005, 92.)

12. Flexibility

a. This skill allows us to change direction rapidly without resistance and without needing to be convinced when our reality changes (Hughes et al. 2005, 39).

b. This skill is important because our world changes constantly. Flexible people often keep the deeper goal in mind in business, and this helps in building up a team. (Hughes et al. 2005, 97.)

13. Problem solving

a. This is the process through which we solve problems and thus are able to change the situation to better correspond with our needs (Hughes et al. 2005, 39).

b. In work life, we are expected to solve problems quickly and economically (Hughes et al. 2005, 102). This is naturally an important trait for anyone working in business world.

14. Optimism

a. The skill of positive expectancy holds the vision for improvement in the future (Hughes et al. 2005, 39).

b. Seligman (2002, 128) wrote: “Being optimistic brings about less depression, better physical health, and higher achievement, at a cost perhaps of less realism”. The features listed by Seligman are ones that most people would like to see more in their lives, thus optimism is an important factor (Hughes et al. 2005, 106). Optimism is linked to better physical strength, as demonstrated by a report by the American Psychological Association on a study conducted in 1995 and 1996 by Martin Seligman and Gregory Buchanan (Hughes et al. 2005, 107).

15. Happiness

a. This is the factor of being more or less consistently content and satisfied in the current moment (Hughes et al. 2005, 39).

b. Growth in productivity helps in achieving our goals and fulfilling our desires. For many people, fulfilling our desires and achieving our goals are closely related to happiness and so become their only meaningful criteria. A person’s level of happiness affects the development and exercise of one’s skills and relies on factors of persons’ emotional intelligence. (Hughes et al. 2005, 112.)

**Appendix 2: The conversion Table:
The Summary of Adjectives in Ads and Bar-On's EI Factors**

IN ADDS	Amount	INTERPRETATION BY USING BAR-ON'S TERMINOLOGY
Negotiation skills	28	Co-operation skills Interpersonal / Social skills
Positive attitude	30	Positive attitude Interaction skills
Open minded	11	Self-actualization Flexibility
Ability to execute	10	Independent Assertiveness
Creative	7	Self-aware Flexible
Inspiring	7	Optimism Happiness