

Katri Mannermaa

Työntekijä- taidot

KÄSIKIRJA

ALMA TALENT
HELSINKI 2024



Copyright © 2024 Alma Talent Oy ja Katri Mannermaa

ISBN 978-952-14-4948-2

ISBN 978-952-14-4949-9 (sähkökirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Aste Helsinki

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2024

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

Sisällys

JOHDANTO	9
Työntekijätaitoja tarvitsevat kaikki	10
Uudenlaista kehittämistä ja uudenlaisia taitoja	12
On siedettävä keskeneräisyyttä	13
Toimintakulttuuri tukemaan työyhteisöä	15
Tunnista oma osuutesi	17
OSA I TYÖNTEKIJÄ PERSOONANA – ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT	19
Persoonallisuutemme perusta – itsetuntemus ja luonne	21
Toimijuus ja identiteetti	25
Myönteinen asenne	27
Empatia ja arvostamisen taidot	31
Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	34
Sisäiset ja ulkoiset voimavarat	37
Resilienssi, epävarmuustaidot sekä tilannetaju	43
Ammatillinen ja huomaavainen käytös sekä reiluus	49
Keskittymiskyky	55
Tunnetaidot ja tunteily	59
Virheistä oppimisen taidot	64
Luovuus	66
Vuorovaikutustaidot	69
Kuuntelemisen taidot	75

OSA II TYÖNTEKIJÄTAIDOT –

JOHDETTAVANA OLEMISEN TAIDOT	79
Työntekijätaitojen perusta	81
Organisaatiokansalaisuus, alaistaidot vai työyhteisötaidot?	85
Työn merkityksellisyys	92
Motivaatio ja volitio	97
Ammatillisuus ja asiantuntijaksi kasvu	107
Asiantuntijataidot – tiedon kriittinen hankinta ja arviointi sekä argumentointitaidot	114
Ratkaisutaidot	119
Auttamishalu	123
Palautetaidot	126
Valta ja vaikuttaminen	130
Asemointi	138
Roolit ja tarinat työssä	143
Ristiriitojen käsittelytaidot	149
Tehokkuus ja tuloksellisuus	157

OSA III TYÖELÄMÄSSÄ TARVITTAVIA

MUITA TAITOJA	163
Psykologinen sopimus	165
Psykologinen turvallisuus	170
Eettisyys	173
Strategisen ajattelun taidot	179
Palveluorientoituneisuus sekä palvelulähtöisyys	184
Muutoksessa elämisen taidot	188
Viestintätaidot	193
Kokous- ja neuvottelutaidot	198
Hybridi- ja etätyö	202
Digitaidot	205
Verkostoitumistaidot	211

Tiimitaidot	214
Eri-ikäiset työssä	219
Kulttuurisuustaidot	225
Ergonomia	229
Kognitiivinen ergonomia	230
Informaatioergonomia	233
Organisatorinen ergonomia	235
Affektiivinen ergonomia	237
Ajanhallintataidot ja aikaansaamisen taito	240
Ali- tai ylisuoriutuminen	247
Itsearviointi- ja reflektiotaidot	251
TULEVAISUUDEN TYÖNTEKIJÄTAIDOT	259
Luovuutta ja aikuisuutta	262
Yhteistyötä, jatkuvaa oppimista ja avointa suhtautumista ..	264
Polarisaatio luo ongelmia	266
Paluu inhimillisyyteen	269
LÄHTEET	273
MUITA LÄHTEITÄ	279
LIITTEET	284
Liite 1. Työntekijäkysely (mukailtu Silvennoinen & Kauppinen 2006)	284
Liite 2. Ihannetyöntekijän ja huonon työntekijän ominaisuuksia (mukailtu Huttunen 2018)	289

*Työntekijätaidoilla tarkoitetaan
työskentelyä työntekijän roolissa sekä
osallistumista työyhteisö- ja esihenkilötyöhön.*

Johdanto

Työn rakenteelliset ja kulttuuriset muutokset vaikuttavat toimijuu-
teemme sekä tuovat uusia vaatimuksia. Yksi näistä muutoksista on
työntekijätaitojen renessanssi. Tässä käsikirjassa työntekijätaidoilla tar-
koitetaan niin sanottuja metataitoja, jotka auttavat meitä toimimaan
tuloksellisesti työssä. Taidot liittyvät työn luonteeseen, eivät mihin-
kään tiettyyn ammattiin tai tehtävään. Metataitoja ovat muun muassa
vuorovaikutusosaaminen sekä ongelmanratkaisutaidot. Telma-lehdes-
sä (2021) on listattu osuvasti työelämämme metataitoja, joista mer-
kittävimmit ovat digi-, medialuku-, vuorovaikutus-, vaikuttamis-,
luovuus-, resilienssi-, eettisyys-, itseohjautuvuus-, kulttuuri-, verkosto-
jen hyödyntämisen- sekä hyvinvointitaidot.

Jo vuonna 1972 Työvoimaministeriön kirjassa kuvataan työtä seu-
raavasti:

”Työ on ihmisen keskeisin elämänsisältö. Ammatin hankki-
minen vie häneltä vuosia. Hän viettää työpaikallaan suuren
osan elämästään, ja työasiat askarruttavat häntä myös vapaa-ai-
kana. Tyytyväisyys työssä riippuu osaksi työntekijän omasta
luonteesta. On ihmisiä, jotka viihtyvät keskimääräistä parem-
min missä tahansa elämäntilanteessa, kotona ja työpaikalla.
He kiinnittävät huomiota asioiden ja olosuhteiden myönteis-
iin puoliin ja pyrkivät edistämään muidenkin viihtyvyyttä.
Toisaalta on niitäkin ihmisiä, jotka ovat perusluonteeltaan
tyytymättömiä. He löytävät kaikesta valittamisen, jopa tois-

ten syytteleminenkin aiheita. Suurin osa ihmisistä sijoittunee näiden äärityyppien välille. Jos työ on kiinnostavaa, työn ulkopuolisilla seikoilla on vähemmän merkitystä. Pikku hankaukset ja epämukavuudet eivät silloin kiusaa työntekijää. Myös sopeutuminen työpaikan sosiaaliseen yhteisöön riippuu tietysti suureksi osaksi työntekijästä itsestään. Avoin ja myönteisesti muihin suhtautuva työtoveri on kaikkialla hyväksytty ja suosittu.”

Edellä mainittu lainaus on tänäkin päivänä osittain totta. Työn merkityksellisyys ja työhön suhtautuminen, yhteistyön tekeminen sekä sopeutumistaidot ovat edelleen arvossaan. Emme voi yksin sysätä vastuuta ammattitaidostamme ja sen kehittämisestä työnantajalle, sillä työelämän osaamisvaatimukset koostuvat myös sellaisista taidoista ja kyvykkyyksistä, joita kehitämme meidän on osattava tuntea itsemme, arvomaailmamme sekä motivaattorimme. Näiden taitojen kehittämisen avaimet ovat vain meillä itsellämme.

Työntekijätaitoja tarvitsevat kaikki

Työntekijätaidot koskettavat meitä jokaista, myös esihenkilöasemassa olevia. Halusin kirjoittaa tämän käsikirjan, koska olen itse huomannut työntekijätaitojen merkityksen työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta. Jotta voimme toimia yhteisöllisesti, meidän tulee aloittaa kehitystyö omasta itsestämme. Tämä tarkoittaa työntekijätaitojen tietoista tunnistamista sekä niiden kehittämistä. Kun puhun työntekijästä, tarkoitan sillä myös esihenkilöitä. Myös esihenkilön metataidot perustuvat työntekijätaitoihin. Aiemmin työntekijätaidoista on puhuttu alaitaitoina tai työyhteisöaitoina. Työntekijätaidot tarkoittavat tässä käsikirjassa myös työyhteisöaitoja, mutta sen lisäksi myös persoonallisilla ominaisuuksillamme on vaikutusta työntekijätaitoihin.

Työn kuormittavuus, rasittavuus ja kiireisyys ovat suuria haasteita, joihin vastataan parantamalla oman työn hallintaa. Työntekijätaidot tarkoittavat kykyä omien voimavarojen säätelyyn sekä työtehtävien suorittamiseen. Voimavarojen suhde työn vaatimustasoon on ajankohtainen aihe, ja työntekijätaitojen merkityksen ymmärtäminen helpottaa tämän asian ymmärtämistä. Työntekijätaidot kehittävät toimijuuttamme sekä yhteistyötä.

Tämän käsikirjan toteuttamista nopeuttivat havainnot siitä, että arvokeskustelu ja toisten kohtelu työssä ovat muuttuneet. Keskustelun sävy on muuttunut kireämmäksi, ja arvostus toisia kohtaan on vähentynyt. Tuntuu, että inhimillisyys sekä vastuu ovat joissain tilanteissa unohtuneet. Jokainen meistä haluaa sellaisen työpaikan, jossa on hyvä tunnelma, jossa saamme toteuttaa itseämme sekä onnistua yhdessä. Hybridityö on lisäksi haastanut sitoutumista. Työelämä voi olla useita työuria yhden sijasta. Työntekijätaitojen kehittämisen tiimessä ovat taitojen tunnistaminen, muutosvalmius sekä asenteet.

Työmarkkinoiden murros koronapandemian jälkeen on ollut suurin vuosikymmeniin. Edellinen yhtä suuri muutos tapahtui toisen maailmansodan jälkeen. Koronapandemia nopeutti työvoimapolun pahanemista sekä lisäsi työelämän yleistä epävarmuutta ja liikkuvuutta. Työtä on nyt tarjolla enemmän, kuin sille löytyy tekijöitä. Ajattelumme ja arvomaailmamme menivät uusiksi pandemian seurauksena. Tällä hetkellä työmarkkinoilla on paljon liikettä ja moni miettii aiempaa enemmän, millaista työtä haluaisi tehdä tulevaisuudessa. Lindström ja Savaspuro (2023) ovat kirjoittaneet tästä muutoksesta ajankohtaisen teoksen.

Johtaminen ei ratkaise kaikkia työelämän ongelmia. Olisiko vastauksena ongelmiin työntekijälähtöisyyden tunnistaminen ja kehittäminen? Johtaminen on ryhmäprosessi, jonka ymmärtäminen edellyttää näkökulman laajentamista pois yksilökeskeisyydestä ja suurista johtajista tai sankareista. Tässä kehityksessä työntekijätaitojen tutkimisella ja kehittämisellä on sijansa. Johtamistutkimuksessa on

siirrytty tutkimaan myös johdettavia sekä heidän suhdettaan johtajiin. Työelämässä työskentely on kahden kauppa, josta sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät.

Uudenlaista kehittämistä ja uudenlaisia taitoja

Juuti (2011) toi jo yli kymmenen vuotta sitten esille, että työt ja organisaatiot ovat muuttuneet, minkä seurauksena tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Perinteiset työnteon tavat eivät enää toimi jatkuvasti muuttuvassa verkostomaisessa yhteiskunnassa. Perinteiset kehittämistavat eivät kykene uudistamaan työelämää riittävästi, sillä ne tuovat mukanaan vanhan organisoitumisen ja kulttuurin maun. Olemme siirtyneet työkulttuuriin, jossa yritämme selviytyä erilaisten osakulttuurien sekä tietotulvan keskellä. Tilanne vaatii yhteistoimintaa, itsenäistä päätöksentekoa, omaaloitteisuutta, luovuutta, innovatiivisuutta sekä halua ja kykyä kantaa vastuuta. Johtamisen pitää olla jaettava, keskusteltavaa sekä parhaat puolemmes esille tuovaa toimintaa. Kaikki tämä edellyttää meiltä kaikilta uudistuneita työntekijätaitoja.

Työelämän kehityksen ilmiöitä ovat tiedon voimakas lisääntyminen, tiedon monimutkaisuus, tiedon nopea vanhentuminen sekä teknologiset innovaatiot. World Economic Forum (2016) analysoi tulevaisuuden osaamistarpeita vuodelle 2020 ja listasi kymmenen tärkeimmän taidon joukkoon muun muassa monimutkaisen ongelmanratkaisun, kriittisen ajattelun, luovuuden, sosiaaliset taidot sekä yhteistyötaidot. Sitra (2017) on nostanut työelämässä tarvittavista valmiuksista esille osaamisen kehittämisen, itsetuntemuksen, yhdessä tekemisen, verkostoitumisen, yrittäjämäisyyden sekä ongelmanratkaisukyvyyn. Sosiaalista ja tunneälyä tarvitaan entistä enemmän, kun verkostoissa toimiminen sekä erilaisten työyhteisöjen rakentaminen lisääntyvät.

Myös Valtioneuvosto (2017) sekä Opetushallitus (2019) nostivat vuorovaikutus-, yhteistyö-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot sekä sosiaaliset taidot tärkeimpien tulevaisuuden osaamistarpeiden joukkoon. Tarpeet ovat luokiteltu niin sanottuihin pehmeisiin ja koviin taitoihin. Pehmeät taidot liittyvät kommunikointiin, tiimityöhön, esiintymiseen, neuvotteluihin, johtamiseen ja konfliktien hallintaan. Pehmeät taidot ovat vaikeasti mittavissa, sillä ne liittyvät enemmän asenteisiin. Työelämässä tarvittavia taitoja voidaan luokitella kohde-ryhmästä, näkökulmasta ja kirjoittajasta riippuen monin eri tavoin.

Edellisten lisäksi Työterveyslaitos (2020b) on laatinut skenaarion suomalaisen työelämän muutoksesta. Työelämän haasteita ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö, hyvinvoinnin korostaminen, työn teknologinen muutos, ilmastonmuutoksen vaikutus työhön sekä itse työn muutos.

Haasteena on elämän liiallinen sisältö, jonka vuoksi tarvitaan priorisointia. Jatkuva ennakoimattomuus edellyttää psykologisesta turvallisuudesta huolehtimista. Verkostomainen toiminta, sidoksisuus sekä alustoilla työskentely vaikuttavat työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen tapoihin. Työelämän vaihtuvat tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista ja työllistymiskykyä sekä osaamisen päivittämistä, jolloin tarvitaan joustavampia tukirakenteita ja toimintamalleja. Työyhteisöllisyyden ja yhteistyön merkitykset kasvavat.

On siedettävä keskeneräisyyttä

Työelämä on muuttunut aiempaa keskeneräisemmäksi. Tämä johdattaa jatkuvista uudistuksista, joita toteutetaan normaalityön lisäksi ja ohessa. Tämä haastaa ajatuksiamme aiheuttaen hämmennystä sekä kielteisiä tunteita. Muutoksissa tulisi sen vuoksi tunnistaa kielteisten asioiden lisäksi myös myönteisiä asioita sekä mahdollisuuksia. Työn mielekkyyttä haastaa työskenteleminen samaan aikaan uuden ja van-

han tuotantomallin pelisäännöillä. Myös epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat lisääntyä, kun toisiin työntekijöihin kohdistuu erilaisia odotuksia kuin tosiin. Työt jakautuvat pahimmillaan epätasaisesti, koska osaaminenkin jakautuu näin.

Yhä useampi työ on tulevaisuudessa asiantuntijatyötä. Työtä tehdään yrittäjämäisesti erilaisissa verkostoissa, tiimeissä ja yhteisöissä. Tämä vaatii metataitoja. Työn pirstaleisuus edellyttää kykyä hallita ajankäyttöä sekä projektinhallintataitoja. Kun työtä tehdään aika- ja paikkariippumattomasti, tulee jokaisella olla taitoa johtaa itseään. Tämänhetkinen osaamisemme ei vastaa tulevaisuuden työn vaatimia taitoja. Osaamisvaheen kurominen umpeen edellyttää oppimisen vauhdittamista.

Tulevaisuudessa tarvitaan sellaista osaamista, jota teknologia ei jatkossakaan korvaa. Tällöin puhutaan osaamisista, joihin sisältyy luovaa tai sosiaalista älykkyyttä. Näillä osa-alueilla ihminen on edelleen ylivoimainen koneisiin nähden. Asenne, sitoutuminen ja innostus uuden oppimista kohtaan ovat aina ajankohtaisia asioita työelämässä. Tulevaisuuden työ liittyy ongelmanratkaisuun ja vuorovaikutukseen perustuvaan kehittämiseen.

Kilpinen (2017) yhdistää analogialla Maslowin tarvehierarkiaan työyhteisön tarvehierarkian. Alimmalla tasolla ovat työpaikan saaminen ja siitä kiinni pitäminen eli selviytyminen. Seuraavalla tasolla ovat tarve tulla huomatuksi sekä saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Korkeimmalla tarvehierarkiassa on merkityksellisyys. Se tarkoittaa sitä, miksi minusta tuntuu hyvältä tehdä juuri tätä työtä, miten se tukee omaa arvomaailmaani sekä miksi on hyvä käyttää siihen suuri osa valveillaoloajastani.

Suomalaisessa työelämä tutkimuksessa työntekijätaitoja ei ole mielestäni tutkittu riittävästi. Hakusanalla työelämätaidot on löydetävissä runsaasti viime aikoina kirjoitettuja artikkeleita, mutta työntekijätaitojen käsite ei ole vielä vakiintunut. Sen sijaan johtajuutta ja esihenkilötaitoja on tutkittu runsaasti. Johtajuus on ollut voimakkaan kiinnostuksen kohteena jo useita vuosikymmeniä, minkä vuoksi sii-

tä löytyy runsaasti tietoa. Viime aikoina on huomattu, että runsas kehittämistyö pelkästään johtajuuden ja esihenkilötyön ympärillä ei ole tuottanut toivottuja tuloksia. Tämän vuoksi tämä käsikirja on syntynyt. Työntekijätaidoista on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle.

Toimintakulttuuri tukemaan työyhteisöä

Tämän käsikirjan ensimmäinen osa keskittyy persoonallisiin tekijöihin. Enää ei riitä, että keskitymme omaan työn tekemisen tapamme, vaan samaan aikaan tulisi keskustella siitä, missä kunnossa työn tavoitteet ja yhteisöllisyys ovat. Ympärillä olevan toimintakulttuurin tulisi tukea koko yhteisöä. Työn toimivuudessa ei ole pelkästään kyse omasta toiminnasta. Työyhteisötasolla byrokrattisuus ja demokratia lisääntyvät. Mitä suuremmassa organisaatiossa työskentelee, byrokrattisuuden tunne yhdessä huonon johtamisen kanssa voi passivoida niitä, jotka eivät ole tunnistaneeet oman roolinsa tärkeyttä tai ovat väsyneet työyhteisössä ilmenevien ongelmien määrään ja laatuun.

Olen vuosien aikana lukenut hyllymetreittäin johtamisoppaita sekä työn kehittämisen kirjallisuutta. Olen pyrkinyt kokoamaan lähdeluetteloon niistä mielestäni parhaimmat ja ajankohtaisimmat lisäten niihin omia ajatuksiani ja kokemuksiani. Kirjan luettavuuden vuoksi en ole lisännyt jokaiseen teemaan lähteitä, vaan olen koonnut ne lähdeluetteloon. Haluan kiittää jokaista lähdeluettelon asiantuntijaa työelämän kehittämisestä. Muutaman merkityksellisen kirjoittajan ajatuksia olen liittänyt tekstiin.

Tämä käsikirja on maustettu useissa kohdissa positiivisella psykologialla, joka korostaa vahvuuksiamme. Sen avulla voimme keskittyä voimavaroihimme, onnistumisiimme, vahvuuksiimme sekä kasvuamme. Vaikka meille sattuuikin välillä ikäviä asioita ja koemme epäonnistumisia, voimme kasvaa, kun tulemme tietoisiksi itseämme ohjaavista sisäisistä opituista malleista sekä siitä, miten voimme kehittää niitä.

Positiivinen psykologia on oman ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, tunteiden ja toiminnan tarkastelua.

Tarkoituksena ei ole aiheuttaa lisäpaineita, vaan esitellä ja avata tarkemmin, millaisia taitoja käytämme työssämme. Taitojen oppiminen ei käy käden käänteessä, vaan niitä pitää reflektoida, pohtia ja arvioida. Kirja on koottu siten, että kuvaan teeman ja tuon esille siitä keskeisimmät kehittämiskohteet. Jokaisen teeman lopussa on aktivoivia kysymyksiä. Niiden tarkoituksena on, että pysähdyt pohtimaan ja arvioimaan omaa osaamistasi kyseisen teeman suhteen. Voit pyytää palautetta onnistumisestasi sekä kehittämiskohteistasi työkavereiltasi tai esihenkilöltäsi. Olennaista on tunnistaa omassa persoonallisuudessaan ja toiminnassaan näitä teemoja. Jos haluat saada enemmän irti tästä teoksesta, suosittelen pohtimaan syvällisesti kysymyksiä sekä niiden vastauksia.

Osassa I on koottuna työntekijätaitojen persoonallisia tekijöitä, jotka toimivat työntekijätaitojen perustana. Meidän jokaisen toimintatapa on hieman erilainen. Olen halunnut erottaa nämä tekijät omaksi luvukseen. Voimme kehittää näitä asioita iästä ja kokemuksista riippumatta, vaikka usein sanotaankin, ettei ”vanha koira opi uusia temppuja”.

Osa II esittää työntekijätaitojen niin sanottuja yhteisöllisiä tekijöitä, joihin vaikuttaa koko työyhteisö. Myös näitä taitoja voimme kaikki oppia, jos meillä on halua. Osa alkaa työntekijätaitojen yleisestä määrittelystä. Osassa III on koottuna erilaisten työelämäilmiöiden teemoja, jotka liittyvät sekä osan I että II teemoihin. Olen pyrkinyt kokoaan ilmiöistä keskeisimmät sekä eniten puhututtavat. Loppuun on visioitu tulevaisuuden työelämätaitojen muutoshaasteita. Haasteena on, että työelämä muuttuu niin nopeasti, että tulevaisuuteen on vaikea nähdä luotettavasti ja kattavasti. Hyvä esimerkki tästä on koronapandemia. Sen aikana työelämässä toteutui ennustettu digiloikka, mutta pandemia nopeutti sen toteutumista.

Tunnista oma osuutesi

Työntekijöiden rooli ja merkitys on nykypäivän työelämässä paljon suurempi, kuin mitä vallalla olevat johtamisopit tunnistavat. Tämän epäsuhdan vuoksi monilla työpaikoilla työntekijät voivat pahoin, kun heitä johdetaan perinteisillä johtamisopeilla tai he itse eivät huomaa, millaisia taitoja heiltä nykypäivänä odotetaan ammatillisen osaamisen lisäksi. Esihenkilötyön ammattimaistuesssa myös esihenkilön osaamisvaatimukset lisääntyvät.

Kirjoittaessani tätä käsikirjaa olen miettinyt omalta työuraltani erilaisia kohtaamisia erilaisten työntekijöiden kanssa. Muistan hyvin onnistuneet kohtaamiset, mutta myös ne vähemmän onnistuneet. Etenkin jälkimmäiset tilanteet ovat saaneet aikaan halun kirjoittaa tämä käsikirja. Vaikka teemoja on paljon, ne kytkeytyvät toisiinsa ja välillä niitä on vaikea erotella toisistaan.

Keskeinen viestini on, että tunnistaisit aidosti, mitä työntekijänä tuot mukanasii työpaikalle ja miten käyttäytymisesi sekä työn tekemisen tapasi vaikuttaa työkavereidesi työntekoon. Jos tuot yhteisöön iloa ja myönteisyyttä, onnistut paremmin. Menestyt työssäsi, jos opit suhtautumaan ammatillisesti työhösi, työnantajaasi ja työkavereihisi. Ammattimaisuus tarkoittaa harkitsevuutta sekä oman käytöksen hallintaa. Kykenet hillitsemään kielteisiä tunnetilojasi sekä toimimaan rakentavasti ja lojaalisesti työnantajaa kohtaan, mutta ennen kaikkea itseäsi kohtaan.

Haluan kiittää sinua, hyvillä työntekijätaidoilla varustettu työntekijä. Teitä olen tavannut paljon työurani aikana. Olen ihailnut tapaa olla, vaikuttaa ja kehittää. Toivon mukaan saat palautetta työstäsi ja toiminnastasi. Haluan vähintään yhtä paljon kiittää myös sinua, ei niin hyvillä taidoilla varustettu työntekijä. Toivon, että havaitset asioita toisesta näkökulmasta ja oivallat työntekijätaitojen merkityksen omaan työhösi. Uskalla heittäytyä epämukavuusalueelle, se kan-

nattaa. Haluaisin, että juuri sinä luet tämän käsikirjan ja pohdit, mikä olisi ensimmäinen pieni askel, jonka olisit valmis ottamaan. Jo tänään.

Suuri kiitos Suomen tietokirjailijat ry:lle apurahan myöntämisestä tätä käsikirjaa varten. Suurkiitos taas kustannustoimittaja Liisa Poikolaiselle. Näkemyksesi ja ehdotuksesi kehittävät minua eteenpäin. Haluan kiittää myös työnohjaajakoulutusryhmääni Siriassa Turussa. Olen saanut teiltä jokaiselta paljon ajateltavaa ja olette avartaneet ajatuksiani sekä auttaneet minua välillä laskemaan rimaa alaspäin. Kiitos myös Sirkku Ruudulle ja Päivi Kupiakselle, jotka olette luotsanneet meitä, puheliasta ja haastavaa ryhmää eteenpäin ihmisyyden ja ammatillisuuden tutkinnassa. Kiitos Rauno Pääkköselle yhteistyöstä sekä lähteiden vinkkaamisesta. Kollegaani Minna Mikkolaa haluan kiittää näkökulmien avartamisesta sekä affektiivisesta ergonomiasta: näin se työelämä kehittyy joka päivä. Kiitos myös työyhteisölleni tuesta ja kahvitauoista. Nyt on aika villasukkien kutomiselle.

Omistan tämän käsikirjan juuri sinulle, joka pidät tätä kirjaa kädessä ja mietit, kannattaako tämä lukea. Olet jo ottanut ensimmäisen askeleen, joten anna mennä vaan!

Porissa, Kokemäenjoen rannassa vaahteranlehtien keskellä lokakuussa 2023

Katri Mannermaa

Johtaminen on esihenkilön ja työntekijän välinen suhde,
johon tarvitaan molemminpuolista vuorovaikutusta
ja molempien osapuolten pyrkimystä vaalia
toimivaa suhdetta – eli työntekijätaitoja.