



Hyvän tiellä kohti johtamaan  
oppimista ja oppimaan johtamista

Merja Kääriäinen

An IMO Academy Online Publication

 Academy

Abstract (English)

**My good way towards leading learning and learning leading**

"Finding the way is becoming acquainted the aim" (Bekman: Leadership Poem Book)

In my article I research the quality of life, self leadership and how I meet people: clients, persons, teams, where I act as a process leader. How I can strengthen myself and deepen my authentic leadership in my life processes? I interview my dance teacher Marjo Hämäläinen. She has the wisdom of the horizontal leadership in art dancing processes. I find also the similarity in my community education learnings and Adriaan Bekman's poem book. It inspires me to research horizontal leadership through art processes. In the artistic processes dialogue, interaction, co-operation, encountering and the common goal describes horizontal leadership. For me the important art and community processes inspires my life processes. As a result in my research work I find my authentic leadership profile in my biography.

# Hyvän tiellä kohti johtamaan oppimista ja oppimaan johtamista

**”Tien etsiminen on päämäärään tutustumista”**(Bekman,Runoja johtamisesta).

Artikkelissani pohdin elämän laadullisuutta, itseni johtamista ja tapaan kohdata ihmisiä; asiakkaita, yksilöitä ja ihmisiä ryhmissä, joissa toimin prosessien johtajana. Kuinka voin vahvistaa itseäni ja syventää autenttista johtajuuttani elämäni prosesseissa?

Avukseni kysymykseni pohdintaan olen lukenut alan kirjallisuutta, artikkeleita ja haastatellut vuosien takaista yhteisötanssin opettajaani Marjo Hämäläistä, jonka tunneilla olen törmännyt näihin Adriaan Bekmanin johtamisen käsitteisiin aivan eri yhteydessä, monitaiteellisen ilmaisun koulutuksessa. Samantapaisiin ajatuksiin olen tutustunut myös yhteisökasvatuksen opinnoissa. Bekmanin kirja Runoja johtamisesta ja Hämäläisen tapa johtaa ryhmää ja yksilöitä inspiroivat minua ajattelemaan aihettani taiteen kautta. Taiteissakin kun on kyse ihmisten välisestä dialogista, vuorovaikutuksesta ja kohtaamisesta sekä yhdessä tekemisestä ja usein yhteisestä päämäärästä. Itselleni tärkeät yhteisölliset ja taiteelliset prosessini ovat luovuuteni käyttövoimaa, jotka vahvistavat myös kasvatustietämistäni ja tukevat prosessien omistajuuksiani sekä kehittymistäni osana elämäni laadullisuutta. Koen myös, että on tärkeää, että ympärilläni on mielekkäitä dialogisia yhteisöjä.

**Horizontaalinen johtaminen** on mm. oppimisen tila, jossa mennään yhdessä samaan suuntaan toisten tarpeet huomioiden, rakennetaan dialogia ja edistetään yhdessä oppimista ja osaamista yhteisössä sekä oppimisen johtamista. Se on tila, jossa kohtamme prosesseissa, yhteisöissä ja erilaisissa mielentiloissa. Oppimaan johtaja näyttää opinpaikkoja ja luo henkeä. Innovaatio- ja muutostyö edellyttävät horizontaalista johtamista; prosessin ohjaus, valmennus, inspiroiva visio ja interventiot sekä konfrontaatio kuuluvat tähän prosessiin (Bekman).

**”Yhteisötanssissa** vuorovaikutus, dialogi ja kohtaaminen ovat painavassa roolissa. Itsensä havainnointi, aistiminen ja kuuntelu luovat pohjaa edellisille. Oman liikkeen kuuntelu ja löytyminen on ikuisen tutkimisen tapahtuma, jota ei voi ohittaa. Sitä on harjoitettava alituisesti. Mutta vuorovaikutusta voi tapahtua itsensä unohtaen, pyytämättä, kun tanssija keskittyy kuunteluun ja tietää vieressään tanssivan keskittyvän samaan”. (Hämäläinen 2016, haastattelu)

**Vertikaalinen johtaminen:** Resursseja ohjataan niin, että tapahtuminen mahdollistuu. Johtaja työskentelee systeemien ja rakenteiden parissa (Bekman, 2013).

”Yhteisötanssissa ohjaaja mahdollistaa tapahtumista, mutta ajattelen antavani silloinkin mahdollisuuksia etsimiseen ja löytämiseen. Havainnot, ihmetykset, pysähtyminen, löytäminen, löytyminen, kuuntelu, kohtaaminen, vuorovaikutus – kaikki tapahtunut on onnellista” (Hämäläinen, haastattelu 2016).

Marjo on vahvasti juuri ”inspiroiva visioija, joka antaa oppijoille impulsseja ja kannustaa seuraamaan omia impulssejaan” (Paananen 2015 ).

**Diagonaali johtaminen.** Diagonaalisuus on jotenkin sytyttänyt minut ja sen näen aina itse näyttämökuvissa mielenkiintoa luovana ilmiönä. Johtamisessa se voisi olla biografioiden yhteen liittämistä ja tekemisen meininkiä sekä vastaan tulemistä horisontaalin ja vertikaalin rajapinnassa. Se on myös energian vapautumista kohtaamisissa ja yhteisen reflektoinnin ja dialogin mahdollisuus. Tätä haluan itseni johtamisessa ja prosesseissani kehittää.

**Dialogi** motivoi, kehittää, yhteyttää, ajatteluttaa ja askarruttaa. Se sisältää arvot, toisen kohtaamisen, kannustavan kehityksen ohjaamisen ja itse muovaamamme horisontaalisen tilan, jossa kasvamme kohti oivallusta. Se on yhdessäoppimisen menetelmä, joka korostaa ihmisyyttä ja jossa osallistuvien autenttisuus sisältää mahdollisuuden kehittymiselle. Kuuntelu, hiljaisen tilan jättäminen, kunnioittaminen, kärsivällisyys, empatia, kaikkien näkökulmien huomioiminen ja suora puhe ovat keskeisiä dialogissa. Kyseessä on läsnäolo ja vastavuoroinen oppiminen, jossa epävarmuus ja epävakaa tila hyväksytään ja yhteiset kokemukset jaetaan. Sisäinen dialogi auttaa löytämään uuden tason, ”trialogian” (Bekman 2014). Hyvään dialogiin kuuluu myös kriittinen itsereflektio, mutta parhaimmillaan dialogi on kekseliästä ja hauskaa.

Itse toivoisin olevani läsnäoleva, aidosti välittävä kohtaaja ja voivani hyväksyä ihmisen sellaisena kuin hän on, ilman, että määrittelen häntä kriteereiden tai motiivien kautta. Tässä auttaa itseni ja oman käyttäytymiseni tutkiminen. Kun on kysymys tilanteista, joissa toiminnalla on vaikutusta toisten hyvinvointiin, tarvitaan tunteiden hallinnan taitoa ja tervettä moraalista ajattelua. Prosessien johtamistilanteisiin liittyy vaikuttamista ja vallankäyttöä, joihin sisältyy myös vastuuta toisesta ihmisestä. Aito kohtaaminen on itsensä ja toisen arvostusta.

Marjo näkee tehtävänsä yhteisötanssiin johdattelijana. Hän kuuntelee yhteisön jäseniä, aistii sen energioita ja ryhmän keskinäistä virettä. Hän luo alustoja ja aihioita, jotka joskus toimivat, joskus eivät. Hän myös improvisoi ja avaa väyliä, joiden olettaa johtavan johonkin

kiinnostavaan. Hän luulee aavistavansa minne tie vie ja joskus aavistus osuukin oikeaan. Kauemmin yhteisötanssia harrastavien joukossa vallitsee vapauden ilmapiiri. Se tarkoittaa, että kaikki on luvallista, vääriä tapahtumia ei ole. Näissä ryhmissä tanssijat ovat kuunnelleet ja valinneet omia reittejään eivätkä piittaa ohjaajan reittiajatuksista. ”Se vasta on hauskaa ja tapahtumat innoittavat minut uusille väylille. Yhtäkkiä keksin jotain omasta mielestäni uutta ja ihmeellistä, minkä heitän heidän eteensä – he sen ovat aiheuttaneetkin. Nämä hetket ovat niin onnellisia” (Hämäläinen 2016, haastattelu). Kuulostaa mielestäni dialogilta ja aivan horisontaaliselta johtamiselta. Omia parhaita oppimaan ohjauskokemuksiani ovat olleet ne hetket, kun olen voinut olla tukemassa sitä, että osalliset ovat kokeneet olevansa pääosassa, tunteneet olevansa hyviä ja saaneet onnistuneita oivalluksia, mutta hyviä ovat myös ne hetket, kun olen itse saanut olla oivaltajan roolissa.

Kaikkien on annettava itsestään. Horisontaalinen johtaminen on siis kohtaamisen tila, jossa muodostetaan ja muotoillaan kysymyksiä, joihin autetaan toisiamme vastaamaan, otetaan rohkeasti kehitysaskelaita ja ohjataan prosesseja sekä inspiroidutaan muutoksesta. Johtaja vie eteenpäin, luo tutkivalla otteella prosesseja ja muut ovat osallisia ja antavat panoksensa aidosti kokemalla olevansa tärkeänä osana kokonaisuutta (Bekman).

”Kukin osallistuja tanssii joka kerta omaa prosessiaan. Joku on tiensä alussa, jonkun tie on kestänyt yli 15 vuotta. Tämä tuo mielestäni tapahtumiin erityistä hedelmällisyyttä. Luulen, että todellinen kohtaaminen ja vuorovaikutus mahdollistuvat, kun konkari ja noviisi kuuntelevat toisiaan. Rutiininomaiselle kohtaamiselle ei jää tilaa”(Hämäläinen 2016, haastattelu).

Horisontaalisessa johtamisessa on yhteneväisyyksiä **yhteisökasvatuksen periaatteiden** ja käsitteistön kanssa. Yhteisöpedagogiikkaa opiskelleena ja yhteisöhoidollista työtä tehneenä koen näiden ajatusmaailmojen tukevan toinen toisiaan. Tasa-arvoisuus ja luottamus yhteisön jäsenten kykyyn ratkaista yhdessä ongelmia ja tehdä päätöksiä, yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, avoimuus vuorovaikutussuhteissa, oikeudenmukaisuuden lähtökohta, tutkiva ote, reflektio ja dialogisuuden merkitys ovat yhdistäviä tekijöitä. Yhteisöhoidon mallissa päätöksenteko on organisoitunutta ja ratkaisuja arvioidaan. Yhteisöllisyydessä korostuu yksilön vastuu ja hyvä yhteisöllisyys on aina yksilön tarpeista lähtevää ja yksilön hyvinvointia tukevaa (Kaipio 2015).

Covey Kotterin mukaan johtajuus perustuu opitulle henkilökohtaiselle pääomalle. Hyvin yhteisönä toimivan organisaation ja hyvän johtajuuden välillä on yhteys.

## **Johtajuus**

Adriaan Bekmanin johtajuuden motto:” Tehdä hyvää vapaudessa, rakkaudesta muita kohtaan, kunnioittaen kaikkea mikä on”.

Ohjaan, valmennan ja koulutan ihmisiä, johdan prosesseja, oppimaan ohjaan, toimin yhteistyössä ja yhteistoiminnallisesti, tartun pelottomasti asioihin ja minulla on inspiroivia visioita. Olen siis johtaja eli Bekmanin mukaan ”toisen palvelija jatkuvassa muutoksessa, liikkeessä, mutta jossa on muistettava pysähtyä dilemموjen ratkaisuun ja tehtävä valintoja kohti seuraavaa askelta”. Hyvä johtaja antaa tilaa pohdiskelulle, kokeiluille, ei ole komenteleva, aloittaa dialogia muiden kanssa, on avoin, lempeä, kuunteleva, havainnoiva, näkyväksi tekevä tien näyttäjä ja ongelmien lopullinen ratkaisija. Lista on loputon ja paradoksaalinenkin. Horisontaali johtaminen antaa kuitenkin mahdollisuuden näkökulmaan, jossa johtajuutta ei tarvitse ajatella näin hengästyttävästi. Bekmanin johtaja on sosiaalinen ja tilannetajuinen työtovereiden kanssa pelin pelaaja. Kun johdetaan yhdessä on jokaisella roolinsa ja työkaverin on mahdollista ohjata pomoa ja kollegan toistaan. Pelilauta voi olla pohdiskelleva tila, jossa syrjässä olevakin tehdään näkyväksi ja häntä kuullaan. Olisiko tämä Tertta Paanasen tutkimaa oppimisen johtamisen designia, uuden osaamisen synnyttämistä, sitouttamista, omakohtaisuuden ja näkökulmien huomioimista sekä oppimisen tietoisuuden ja intressien luomista oppimisen johtamisen kontekstissa.

Olipa kyse oppimaan ohjauksesta, johtamisesta tai kasvatustilanteista, voin kannustaa hyvän pelin pelaamiseen, kertoa säännöt, auttaa ymmärtämään niitä, havainnoida pelin kulkua ja ehkä tarvittaessa auttaa vaikeissa kohdissa. Oivallusten tekeminen ja pelin pelaaminen on kuitenkin kaikkien osallisten tehtävä. Yhdessä voidaan pohtia missä onnistuttiin, mikä meni pieleen ja kuinka tästä eteenpäin. Usein voidaan onneksi ottaa myös uusiksi.

Adriaan Bekman puhuu **moraalisesta johtajuudesta**, joka on kaikkia koskevaa ja jokaisen yhteisön jäsenen moraalinen tehtävä, henkilökohtainen ja yhteinen vastuu; auttaa kohti hyvän tekemistä.

Oppimaan ohjaajan (johtajan) tehtävä on auttaa oppijaa (työntekijää) tulemaan tietoiseksi omasta oppimisestaan, oppimisen johtamisesta, oppimisen vastuusta ja oppimisen mahdollisuuksista. Inspiroivana visioijana voimme antaa oppijoille impulsseja ja kannustaa heitä seuraamaan omia impulssejaan (Paananen 2015). Tämä pätee mielestäni myös opiskelijoiden ja asiakkaiden kanssa työskennellessä. Kun innoittunut visio, toiminnallisen johtajan kyky, asiakkaisiin keskittynyt palvelu, jatkuva kehittymisen ja oppimisen asenne kohtaavat, johtajuudella on hyvät toimimisedellytykset. Bekmanin mukaan vision inspiroiminen kuuluu osana horisontaalisen johtajuuden laadullisuuteen.

**Palautteen antaminen ja vastaanottaminen** kuuluvat prosessien johtamiseen. Psykologian emeritusprofessori Markku Ojanen on kehottanut antamaan myönteistä palautetta ainakin viisi kertaa enemmän suhteessa kielteiseen palautteeseen. Palautteen antaminen on keino vaikuttaa työmotivaatioon, sitoutumiseen, yhteistyöhön ja ilmapiiriin.

Markku Silvennoinen, joka on työhyvinvointiin perehtynyt tietokirjailija ja kouluttaja, on sitä mieltä, että kukin voi havainnoida ja arvioida toisten käyttäytymistä ja suorituksia ja antaa palautetta pyytämättäkin. Voisimme myös itse enemmän pyytää arvioita toisilta. Palautteen tarkoitus on osoittaa kiitollisuutta, arvostusta tai auttaa kehittymisessä, ei etsiä virheitä tai nolata. Palaute on kehittämisen väline osaamisen kehittämiseksi. Näkemystä voisi suunnata tulevaisuuteen ja asioihin, joihin voisi vaikuttaa ja joita parantaa. Kun palaute on osa arkea, siitä tulee kannustavaa kulttuuria. Jokainen päivä tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiselle ja hyvän ilmapiirin luomiselle. Horisontaalin johtamisen laadullisuuteen kuuluu interventio kohtaamisen kautta (Bekman 2013). Palautteesta kysymys siinäkin. Luottamuksellisessa ja toisia arvostavassa ilmapiirissä palautteen antaminen ja vastaanottaminen voivat olla monella tavalla minuutta ja vuorovaikutusta rakentavia. Myönteisen, rakentavan ja varsinkin kriittisen palautteen antamista ja vastaanottoa olisi hyvä harjoitella tietoisesti. Mielestäni tämä osa-alue jää usein työryhmäprosesseissa vähäisimmälle huomiolle, kuten arviointi ja tietoinen reflektointikin. Henkilökohtaisesti koen, että asiakaskontakteissa palaute huomioituu helpommin kuin työryhmässä, mutta kaiken kaikkiaan tässä on jatkuvan itseni kehittämisen paikka. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat herkkiä taitolajeja.

**Johtajan uudenlainen Arkkityyppi** on oma autenttisuuteni, henkilökohtainen johtajuuteni. Osoitan johtajuuttani omalla paikallani, prosessissa, jossa toimin ja tilanteissa, joissa olen ja toimin. Autenttisuus ja ainutkertaisuus ovat sitä, että jokainen yksilö on korvaamaton ja jokainen kohtaaminen tässä ja nyt läsnä ollen on tärkein. Autenttinen horisontaali oppimisen johtaminen on tietoista, keskustelevaa ja käytäntöön soveltavaa. Oppimisen johtamisen tärkeä tehtävä on ihmisen motivaation edistäminen. Oma elämä voi olla oppimisen kohde. Itse johdetulle oppimiselle keskeistä on vastuu sisällöistä, aikataulusta, keinoista, menetelmistä, tavoitteesta, tarkoituksesta ja oppimistapahtumien toteutuspaikoista (Bekman 2014). Samaistan itseni tällä hetkellä tähän oppimistapahtumaan, liittyhän pohdintani aihekin juuri autenttisen johtajuuteeni kehittämiseen. On opettavaista pysähtyä askeltensa välissä pohtimaan omaa tietään, valintojaan, kehittymistarpeitaan ja myös kuunnella ja perehtyä muiden tarinoin. Aina on oppimisen mahdollisuuden paikka.

**Omat prosessini ja menetelmäni ja kokemuksellisuuteni**

Marjon oppitunneilla löysin kehotietoisuusajattelun ja se on kulkenut siitä asti mukana elämässäni ja oppimaan ohjauksessani. Mielikuvarentoutukset ja erilaiset kehorentoutukset ovat kuuluneet työväliseiniini työelämäni alkuaikojista lähtien, ennen kuin olin kuullutkaan mindfulnessista. Intialainen päähieronta stressin helpottamisessa ja rentouttamisessa on uusimpia työväliseiniäni ja ART menetelmä (Aggression Replacement Training) Siivet Oy:ssä haastaa kaikki osalliset, eikä vähiten vetäjiä. Monitaiteellisuus ryhmien oppimisen ohjauksissa, luova näyttämöilmaisu ja luovien ja kulttuuriset menetelmien käyttö oppimaan ohjauksissa ja omissa henkilökohtaisissa projekteissani ovat olleet ominta minulle. Soitto, laulu, runoilut, dramatisoinnit, ohjaukset, lauluprojektit, teatterin ja osallistava elokuvan tekeminen, taideprojektit, seikkailupedagogiikka, toiminnallisuuden tukeminen, liikuntamuodot ja kulttuuri sekä kaikkien edellisten yhdisteleminen mahdollistavat niin paljon välineitä. Asiakaslähtöisyys menetelmien käytössä, oikea väline oikeaan aikaan sopivassa paikassa, tilanneherkkyyttä ja luovia ratkaisuja toteutuksessa sekä asiakkaan impulssien huomioiminen prosesseissa ovat avainasemassa näidenkin menetelmien käytössä.

**Toiminnalliset menetelmät** ovat dialogisia, sosiaalisia taitoja lisääviä, elämyksellisiä ja laajentavat kokemuksentä. Niiden kautta voi tutkia omia vahvuuksia ja eri osa-alueidensa kehittymistä. Ilmaisua, kommunikointi, viestintätaidot, minäkuva ja identiteetti sekä toisten huomioimistaidot kehittyvät ihmisten toimiessa ryhmissä. Yhteistoiminta on ainutlaatuaista, inspiroivaa ja se tekee hyvää.

**Sosiaalipedagogiikan innostamisen pedagogiikka** on innoittanut luomaan omaa käyttöteoriaani ja antanut potkua toiminnallisiin menetelmiini. Innostamisesta ja innostumisesta on tullut elämäntapa, henkinen rikkaus ja osa ammatti-identiteettiäni. Innostukseni kohteet vaihtelevat ja olen tehnyt elämäni aikana monenlaisia kokeiluja. Innostun helposti opiskelusta, itseni kehittämisen ajatuksesta, oppimaan ohjaamisesta, toiminnallisuudesta ja eri taiteen lajeista sekä kuntoilusta. Musiikki ja näyttämöilmaisu ovat liittyneet elämäni aina ja niihin aina palaan, ajaudun tai minut kutsutaan. Ryhmiä olen ohjannut niin kauan kuin muistan ja olen aina kuulunut yhteisöihin, ryhmiin tai yhdistyksiin. Toivon olevani prosesseissani muita kannustava ja myötätuntoinen. Yhteisöllisyyden voisoin sanoa olevan kutsumukseni ja elämäntyöni. Itseni johtamisen tiellä haasteeni on pysähtyminen askelten välissä. Elämä kun on niin mieletön tarjotin, että on välillä vaikea valita mihin tarttua. Valintoja on kuitenkin tehtävä ja kulloinkin juuri oleelliseen keskittymisessä on haasteen paikka.

Adriaan Bekman valottaa kirjassaan Horisontaalinen johtaminen ja **muutoksen työkalut**, ajan- ja käytettävyyden hallintaa. Kehittämiskohtani onkin tutkia omia prosessejani ja

tiedostaa prosesseihini käyttämäni aika ja energia. Mihin olen käytettävissä, tärkeysjärjestyksen asettaminen, kenelle olen käytettävissä ja tavoitettavissa, kenelle olen läsnä ja mihin sitoudun.

**Muutokseen sopeutumisessa** on kysymys myös stressin hallinnasta. Koska maailmassa mikään ei ole pysyvää, olemme oikeastaan jatkuvasti hiukan stressaantuneita. Onkin tärkeä löytää keinoja tietoiseen stressin kohtaamiseen ja sen helpottamiseen (Jokiniva 2013). Horisontaalisessa johtamisessa muutosprosessia lähestytään merkityksellisten kysymysten, kehitysaskelten ja muutosprosessin haltijan kautta. Muutosprosessia tutkitaan syvemmltä, avoimesti ja tilanteesta tai tapahtumasta kysellen. Pyrkimys on ymmärtää tapahtunutta ja auttaa löytämään seuraava askel. Muutosprosessin haltijaa autetaan reflektoimaan kysymyksin ja huomaamaan erilaisia tapoja käsitellä asiaa uudelleen muotoilun kautta, kuvaamaan asia tarkemmin ja määrittelemään prosessin seuraava askel tai ymmärtämään asiaa ja etenemään ratkaisuehdotuksiin (Bekman 2013).

**Moniulotteinen todellisuusajattelu.** Itseään toteuttava ennuste. Kun pyrin kohti jotain erityistä ja jatkan tätä keskittyneesti, niin tapahtuu jotain sellaista, mikä vastaa sitä mitä kohti pyrin. Asiat eivät tapahdu itsekseen, vaan kyse on ajattelusta, joka huomioi asioiden väliset suhteet (Bekman 2014).

Tämän allekirjoitan täysin. Itse käytän sanontaa; ”Sanonpa tämän ääneen niin se tapahtuu”. Kun näin ääneen lausun, olen jo ollut pitkään ajattelun tasolla matkalla tavoittelemaani kohti. Yleensä nämä tiet vievät kohti hyvää, mutta valinnat, ratkaisut ja päätökset on tehtävä risteyksissä ja tienhaaroissa suunnasta. Itse siis koen tärkeänä asioiden ääneen sanomisen ja probleeman jakamisen toisen ihmisen kanssa. Usein asiaa avatessa ajatus selkiytyy ja jokin päätöskin syntyy. Bekman puhuu sielunajattelusta, horisontaalista asioiden yhteydet huomioivasta ajattelusta ja multidimensionaalista suhdeajattelusta, jossa luomme itse yhteyksiä, rakenteita ja annamme niille merkityksiä. Askarruttava asia muuttuu vuorovaikutuksessa ja voin löytää tien seuraavaan askeleeseen, jota en itse aiemmin ollut havainnut. ”Kun etsin mielekästä lähestymistapaa asioihin, muutun osaksi sitä mitä tutkin ja se muuttuu joksikin jota voin jakaa toisten kanssa sen toimiessa voimallisesti ihmisten välillä”.

Pyrin ylläpitämään positiivista elämänasennetta. Nykyään on tieteellisestikin todistettu että positiivisilla tunnetiloilla on yhteys laajempaan hyvinvointiin, onnistumisiin, saavutuksiin, terveyteen, havaintokykyyn muistamiseen ja myös oppimiseen. Myönteisiä tunnetiloja kokevat ihmiset ylläpitävät enemmän sosiaalisia kontakteja kuin kielteisiä tunteita kokevat.

Tunnetilojen tarttuvuus tiedetään, joten miksi emme hymyilisi, harrastaisi katsekontaktia ja tartuttaisi iloa ympäristöömme ja jakaisi positiivista tunnetilaamme yhteisiksi kokemuksiksi (Uusitalo-Malmivaara 2014).

**”Tuntematon toinen kutsuu laajentamaan rajojasi. Tuntemattoman kohtaaminen alkaa muuttamalla olemassa olevaa. Ylittämällä oman rajasi avaat tilan opastukselle. Sormesta tulee käsi, josta pitää kiinni”** (Adriaan Bekman, käänös Tertta Paananen).

### **Itseni johtamisen mysteeri raottuu**

Minulle on helpottavaa tiedostaa oma roolini kokonaisuuksissa. Se auttaa itseäni ymmärtämään merkitykseni, kokemuksellisuuteni, asiantuntijuuteni, vahvuuteni ja vastuuni kulloisessakin prosessissa tai prosessin omistajuudessa. Palautteen merkitys kehitymiselle on kiistaton. On hyvä myös katsoa itseään etäämmältä ja toisaalta syventyä välillä omiin kokemuksiin. Sekin on reflektointia. On huojentavaa ymmärtää ja hyväksyä, että minun ei koskaan tarvitse olla valmis, vaan itseni johtaminen on jatkuva ja elinikäinen prosessi. Palautteesta ja virheistä oppiminen on opetettava asia. Dialogisuus vaatii työtä. Muiden kokemukset ja näkökulmat ovat yhtä merkittäviä kuin omani. Rauhassa toisten kuunteleminen tuottaa oppimista ja toisia kunnioittavaa, arvostavaa, kannustavaa ja luovuutta edistävää ilmapiiriä. Ei ole vain minä vaan me. Tarvitsen kanssani yhdessä kulkijoita, rajat ylittäviä käsiä ja tukevia olkapäitä etsimään tietäni matkalla kohti päämäärääni hyväksi autenttiseksi johtajaksi.

## LÄHTEET

### Kirja:

Bekman, A, Sisällä muutoksessa, (Tampere:IMO Suomi 2013).

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

Bekman, A, Johtajuuden mysteeri, (Tampere:IMO 2014).

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

Bekman, A, Runoja johtajuudesta, (Viitasaari: IMO 2015).

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

Bekman, A, Horisontaalinen johtaminen ja muutoksen tekemisen työkalut, (Tampere:IMO 2015).

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

Bekman, A, Uudenlaisen johtamisen tarve: Lean- oppiva- ja elämänyhteisö organisaatiossa, (Tampere: IMO 2015).

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

Jokiniva, M, Hengähdystietä, opas stressittömään elämään, (Helsinki: Gummerrus Kustannus Oy, 2013).

Paananen, T, Oppimisen johtamisen design oppimissysteemissä, Lisensiaatintutkimus, (Tampere: Tampere University Press, 2015). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201502021049>

Uusitalo L.-Malmivaara (toim.), Positiivisen psykologian voima, (Jyväskylä: PS-kustannus, 2014).

Artikkeli lehdessä:

Silvennoinen, M. Jyty, Palaute-työelämän taitolaji, Työ ja hyvinvointi/5/2016

Luento

Kaipio, K, Yhteisöllisyys, luentomuistiinpanot, yhteisöhoidon koulutus 2014

Haastattelu

Hämäläinen, M, Haastattelu 2016

Internet

[www.suomenart.com/mika-art-on/](http://www.suomenart.com/mika-art-on/)

<http://www.het-imo.net/fi/kirjallisuus/>

[www.het-imo.net/publications/](http://www.het-imo.net/publications/)

[www.het-imo.net/academy/publications/](http://www.het-imo.net/academy/publications/)