

Academy of Brain

# Johtajan ja esihenkilön 6 tärkeintä tulevaisuuden työelämätaitoa 2023



Työelämän ja johtamisen vaatimustaso on noussut, koska toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi ja jatkuvassa muutoksessa.

Johtamisessa ja esihenkilötyössä tietyt tulevaisuuden työelämätaidot nousevatkin erityisen tärkeiksi. Academy of Brainin huippuasiantuntijat, psykologi [Ville Ojanen](#) ja ylimmän johdon valmentaja [Jarmo Manner](#) esittelevät nyt johtamis- ja esihenkilötyön kuusi tärkeintä työelämätaitoa.





Ihmisen aivot ovat suhdekone. **Muodostamme suhteita kaikkeen**; itseemme, toisiimme, asioihin, ajatuksiin, esineisiin ja paikkoihin. Näiden suhteiden laatu – esimerkiksi kutsuuko jokin tilanne, viekö pois, kiinnostaaako vai epäilyttääkö se – vaikuttaa ihmisen käyttäytymisen ytimessä.

Suhteista ja niiden laadusta kumpuavat käyttäytymistä ohjaavat ajatukset, tunteet ja tarpeet. Johtamisen voikin siis nähdä suhdetoimintana.

Esihenkilö tai johtaja: jos haluat vaikuttaa käyttäytymiseen, vaikuta suhteisiin, jotka vaikuttavat käyttäytymisen taustalla.

**Uutta:** Päivitimme tämän Johtajan ja esihenkilön 6 tärkeintä tulevaisuuden työelämätaitoa -kokonaisuuden vuodelle 2023 ottamalla niihin suhdenäkökulman.

# Johtajan ja esihenkilön 6 tärkeintä soft skills -taitoa

**1.**

Valmentava  
johtaminen:  
suhde johtamiseen

**2.**

Työyhteisötaidot:  
suhde työyhteisöön

**3.**

Itsetuntemus:  
suhde itseen

**4.**

Ongelmanratkaisu-  
taidot: suhde  
ristiriitoihin

**5.**

Ilmapiiriin  
vaikuttaminen:  
suhde hyvään  
toisissa

**6.**

Tulevaisuustaidot:  
suhde  
tulevaisuuteen



# 1.

## **Valmentava ja palveleva johtaminen: suhde johtamiseen**

**Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka ohjaa kaikkea johtamista.**

### **Suhdenäkökulma:**

Johtamistyön keskiössä on inhimillisesti kestävä, valmentava ja palveleva, ammattieettinen ja arvopohjainen johtajuus. Tärkeintä on kyky kohdata inhimillisyyys ja sen luomat jännitteet sekä lisätä ja löytää liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Valmentavan johtajan tai esihenkilön tavoitteena on toimia onnistumisen avustajana poistaen esteitä työntekijöiden tieltä. Tämä tapahtuu antamalla työntekijöille enemmän valtuuksia ja resursseja, tukemalla alaisia oivaltamaan ratkaisuja itse, sekä ohjaamalla asiantuntijoita ottamaan käyttöön koko potentiaalinsa.

Valmentavan johtamistavan tärkeimpiä hyötyjä ovat esimerkiksi organisaation reagoitakyvyn paraneminen, henkilöstön motivaation kasvaminen sekä koko työyhteisön osaamisen hyödyntäminen.

## Miten käyttöön?

Valmentavan johtamistavan voi jokainen ottaa itse käyttöön. Kaikki alkaa dialogista, jossa asioista puhutaan suoraan, konkreettisesti ja pohtien. Esihenkilön kannattaa myös pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Lisäksi on tärkeää reflektoida työtä ja pohtia tulevaa yhdessä. Toisella tasolla valmentavat työtavat jalkautetaan työyhteisön kaikille esihenkilölle. Kolmannella tasolla johtamisjärjestelmää uudistetaan vastaamaan valmentavia työtapoja.

Samalla yksilöiden autonomiaa kasvatetaan ja toimintamalleja muovataan. Uusia käytäntöjä kannattaa myös seurata ja mitata, ja ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmiä.



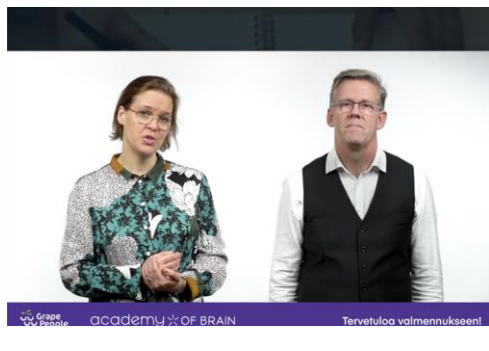
# Valmentavaan johtamiseen liittyvät verkkovalmennuksemme:



## Valmentava johtaminen

Resume learning

- 🕒 1h
- 🗣️ Language: Finnish
- 👤 453 users
- ✍️ 16 text assignments



## Onnistu fasilitoinnissa

Resume learning

- 🕒 4h 30m
- 🗣️ Language: Finnish
- 👤 165 users
- ✍️ 21 text assignments



## Etäfasilitointi

Resume learning

- 🕒 2h
- 🗣️ Language: Finnish
- 👤 192 users
- ✍️ 12 text assignments



## Esihenkilön valmentava ote

Resume learning

- 🕒 3h 30m
- 🗣️ Language: Finnish
- 👤 195 users
- ✍️ 13 text assignments



## Osaat jo - coaching-taitoja kaikille

Resume learning

- 🕒 1h
- 🗣️ Language: Finnish
- 👤 104 users
- ✍️ 4 text assignments





# 2.

## **Työyhteisötaidot: suhde työyhteisöön**

**Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi palautteen antaminen, konfliktien selvittäminen, vaikuttaminen, fasilitointi ja tiimitaidot.**

### **Suhdenäkökulma:**

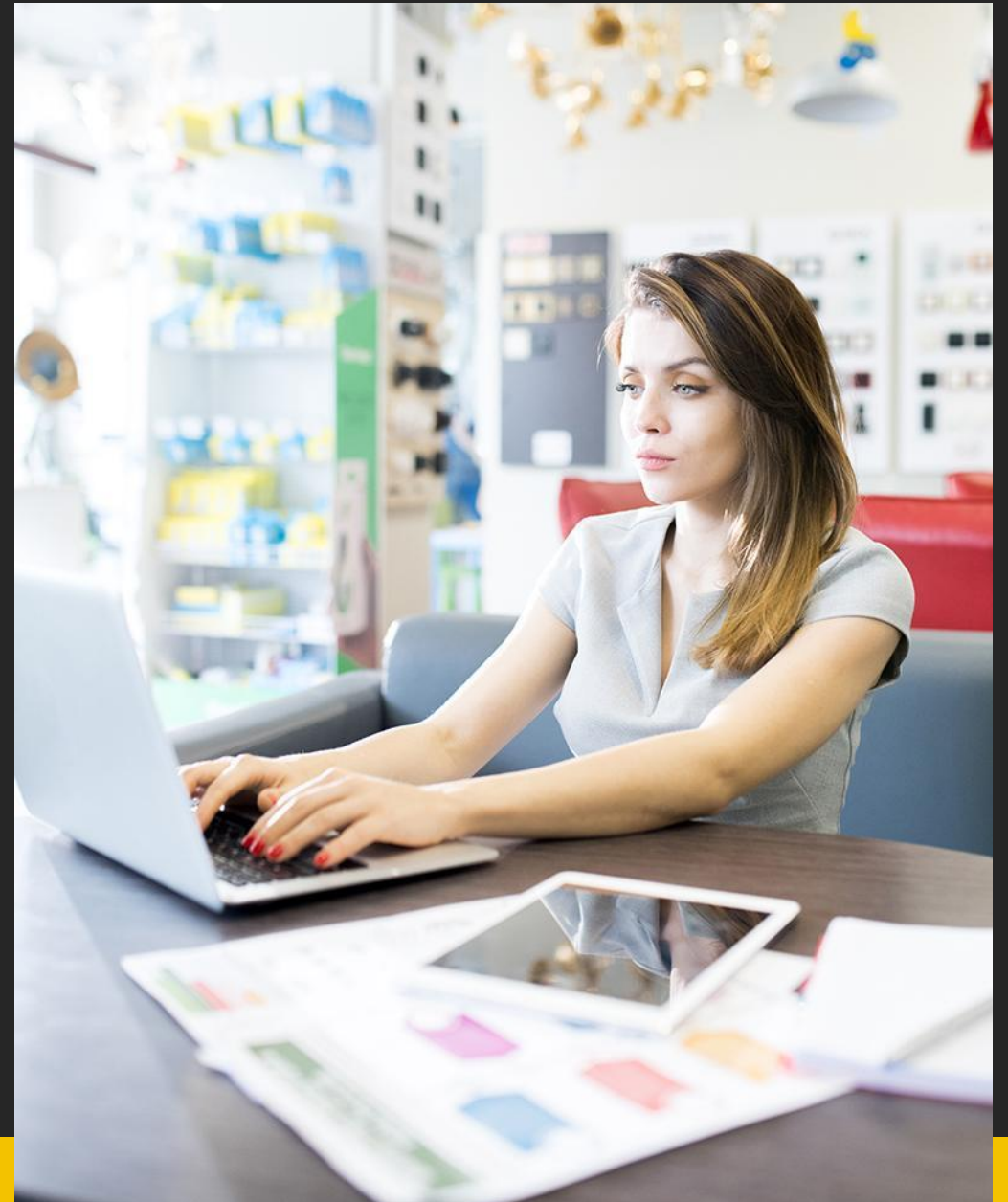
Työyhteisön ihmissuhteet ja niiden laatu määrittävät sen, miten yhteisö toimii ja mikä puoli yksilöistä tulee esiin. Tärkeitä taitoja ovat kyky tukea yhteisöohjautuvuutta sekä tunnistaa yhteisöissä muodostuvat, tavoitteiden toteutumista uhkaavat turhan kontrolloivat ja mekaaniset rakenteet.

Myönteisten työyhteisötaitojen avulla työntekijät viritetään moniulotteiseen ajatteluun ja yhteisöllisyyteen. Hyvät työyhteisötaidot näkyvät organisaatiossa niin, että ihmiset toimivat hyvin keskenään: he pohtivat, keskustelevat ja tekevät mielellään työtä ryhmissä. Tämän seurauksena tuloksellisuus ja asiakaspalvelun laatu kasvavat.

Esihenkilön hyvät työyhteisötaidot näkyvät myös onnistuneessa palautteen antamisessa: palaute osataan nähdä yhteisenä oppimiskeskusteluna valtarakenteiden rinnalla.

# Miten käyttöön?

**Työyhteisötaitojen ydin on pitää pallo liikkeellä: asioita on tehtävä jatkuvasti näkyväksi ja otettava puheeksi. Esihenkilön tai johtajan tehtävänä on siis ylläpitää keskustelua siitä, mitä ollaan tekemässä. Työyhteisötaitojen kaikki osa-alueet nojaavat tähän periaatteeseen. Tämän myötä työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta, minkä ansiosta he ovat valmiimpia oppimaan, toimimaan ja ottamaan riskejä. On myös tärkeää, että hankalatkin kysymykset uskalletaan nostaa keskusteluun, ja niihin liittyen osataan sopia, miten tilannetta arvioidaan seuraavalla kerralla.**



# Työyhteisötaitoihin liittyvät verkkovalmennuksemme:



## Parempaa palautetta

Resume learning

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 399 users

✍️ 19 text assignments



## Valmentava johtaminen

Resume learning

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 453 users

✍️ 16 text assignments



## Näin ratkaiset konfliktit

Resume learning

🕒 3h

🗨️ Language: Finnish

👤 391 users

✍️ 18 text assignments



## Etäfasilitointi

Resume learning

🕒 2h

🗨️ Language: Finnish

👤 192 users

✍️ 12 text assignments



## Hyvä vuorovaikutus työkaveruudessa

Resume learning

🕒 45m

🗨️ Language: Finnish

👤 51 users

✍️ 3 text assignments



## Läsnäoleva vuorovaikutus

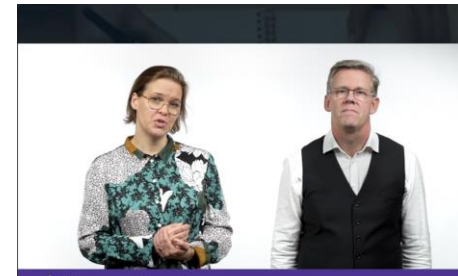
Resume learning

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 580 users

✍️ 2 text assignments



## Onnistu fasilitoinnissa

Resume learning

🕒 4h 30m

🗨️ Language: Finnish

👤 165 users

✍️ 21 text assignments



## Esihenkilön työyhteisötaidot

Start course

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 92 users

✍️ 4 text assignments



# 3.

## **Itsetuntemus: suhde itseen**

**Johtajan ja esihenkilön itsetuntemukseen liittyvät esimerkiksi tietoisuustaidot, motivoituminen sekä stressinhallinta ja palautuminen.**

### **Suhtenäkökulma:**

Itsetuntemus syntyy itsensä kehittämisestä ja oman toiminnan ohjaamisesta. Johtajan ja esihenkilön itsetuntemukseen liittyvät esimerkiksi tietoisuustaidot, motivoituminen, merkityksellisyyden kokemus sekä stressinhallinta ja palautuminen.

Hyvän itsetuntemuksen myötä esihenkilö pystyy vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä ja muuttamaan sitä joustavasti. Hän on tietoinen tilanteeseen liittyvistä tunteistaan ja käyttäytymisensä vaikutuksista muihin ihmisiin.

Retrospektiivisen itsetuntemuksen avulla omaa toimintaa, motiiveja ja työtä voi reflektoida jälkikäteen syvemmin. Itsetuntemus mahdollistaa myös pitkän tähtäimen rakentavan fokuksen määrittämisen, jolloin tiimin voimavarat saadaan hyödynnettyä tehokkaasti.

## Miten käyttöön?

Johtaja tai esihenkilö voi kehittää itsetuntemustaan refleктоimalla omaa työtään ja ajatteluaan. Tämän myötä on helpompi ymmärtää omia toimintamalleja, hahmottaa kokonaisuuden hyödyt, katsoa eteenpäin pitkällä tähtäimellä sekä ennen kaikkea toimia rauhallisesti ja johdonmukaisesti.

Jos saatavilla ei ole mentoriparia tai valmentajaa, havaintoja omasta toiminnasta kannattaa kirjata päiväkirjaan. Itseltään on hyvä kysyä ainakin nämä kysymykset: miten toimin aiemmassa tilanteessa, mikä toimi, ja mikä ei toiminut?



# Itsetuntemukseen liittyvät verkkovalmennuksemme:

Academy of Brain

## Itsekehityskeskustelu

Itsensä kehittämisen ytimessä on itsereflektio - kyky pysähtyä ja esittää itselleen olennaisia kysymyksiä, kuten;

[Read more](#)

Academy of Brain 5m 56s

[👍 97](#) [🗨️ 4](#)



## Arjen mielenhallinta

[Resume learning](#)

🕒 2h

🗨️ Language: Finnish

👤 730 users

✍️ 2 text assignments

Academy of Brain

## Erilaisuus voimavaraksi

Erilaisuuden ymmärtämisestä on kahdenlaista hyötyä: ymmärrämme toistemme käyttäytymistä, vältymme leimaamasta toisiamme ja selittämistä käyttäytymistä

[Read more](#)

Academy of Brain 4m 56s

[👍 22](#) [🗨️ 1](#)



## Esihenkilön itsetuntemus

[Start course](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 84 users

✍️ 5 text assignments



## Läsnäoleva vuorovaikutus

[Resume learning](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 580 users

✍️ 2 text assignments



## Valmentava johtaminen

[Resume learning](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 453 users

✍️ 16 text assignments



## Paranna palautumistaitoja

[Start course](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 821 users

✍️ 6 text assignments



## Muutos haltuun - kehitä paineensietokykyä

[Start course](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 917 users

✍️ 4 text assignments



## Keskittymiskyvyn ABC

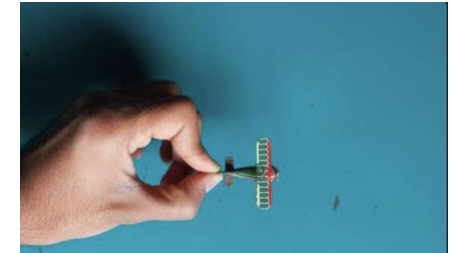
[Start course](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 745 users

✍️ 4 text assignments



## Mindset - kasvun asenne

[Start course](#)

🕒 1h

🗨️ Language: Finnish

👤 790 users

✍️ 5 text assignments





# 4.

## Ongelman- ratkaisutaidot: suhde ristiriitoihin

**Esihenkilötyössä on pitkälti kyse ihmisten organisoimisesta yhteiseen ongelmanratkaisuun.**

### **Suhdenäkökulma:**

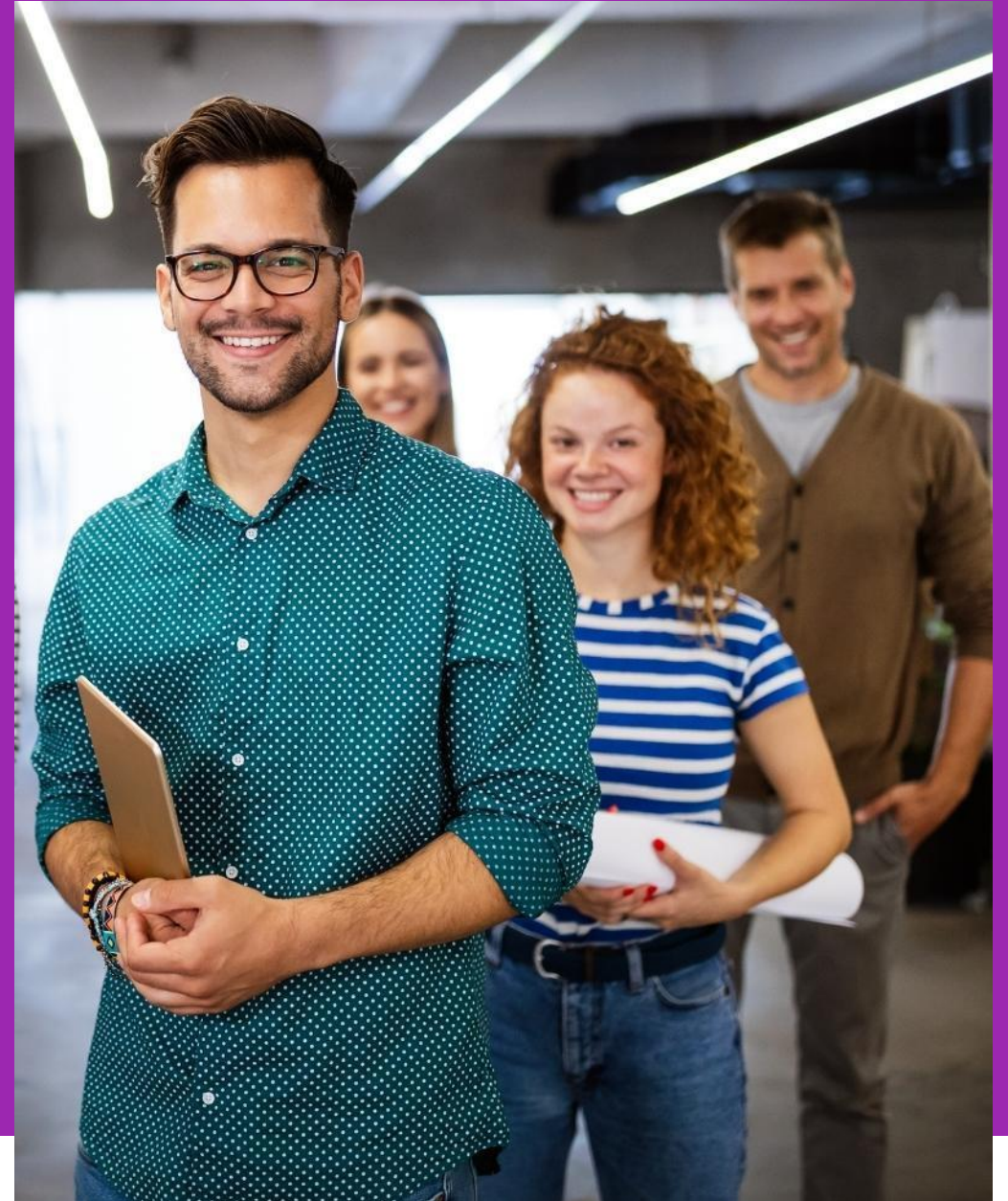
Toimintatilanteet ovat jännitteisiä ja monimutkaisia. Esihenkilötyössä on kyse ihmisten organisoimisesta yhteiseen mahdollisuuksien näkemiseen ja ristiriitojen tasapainottamiseen. Johtaminen on yhä enemmän kykyä toimia pienissä ja suurissa konflikteissa sekä tasapainoilla ristiriitaisten vaihtoehtojen välillä.

Työelämän ongelmatilanteet ovat usein monimutkaisia dilemmoja ja ristiriitoja, joihin ei löydy yksiselitteistä ratkaisua. Esihenkilö on osattava tasapainottaa näkökulmien välisiä ristiriitoja, viljellä ympärilleen kokeilunhalua, sekä virittää itsensä ja tiiminsä oikeanlaisiin mielentiloihin.

Ratkaisevaa on myös kyky saada työntekijät pohtimaan ratkaistavaa asiaa hitaasti ja uteliaasti, pyrkien ylittämään aiemmat ratkaisut. Kun esihenkilön ongelmanratkaisutaidot ovat kunnossa, toiminnassa säilyy pitkän tähtäimen fokus, työn alla olevat asiat sujuvat, ja konfliktien määrä pienenee.

# Miten käyttöön?

Esihenkilö tai johtaja voi kehittää ongelmanratkaisutaitojaan panostamalla omaan mielenhallintaansa. Hän voi tietoisesti harjoitella hitaampaa tiedonkäsittelyä: pysähtyä miettimään ja tunnistamaan käsiteltävän asian taustoja ja syitä omille ajattelumalleilleen. Vanhat ajatukset on muutettava sopimaan tähän hetkeen, jolloin voidaan tehdä parempia päätöksiä. Lisäksi on hyödyllistä opetella tapoja, joilla käsiteltävää asiaa voi katsoa moniulotteisemmin. Apuvälineeksi voi ottaa esimerkiksi dilemmakehikon tai päätöspuun.



# Ongelmanratkaisutaitoihin liittyvät verkkovalmennuksemme:

Academy of Brain

## Tunteet hankalissa tilanteissa

Tunteet ovat ihmisille luonnollisia, mutta usein välttelemme niiden ilmaisemista. Aistimme hyvin herkästi, mikä on toisen aito tunnetila, sanoi hän mitä tahansa. On

[Read more](#)

Academy of Brain 6m 58s

41 1

[Watch video](#)  Completed [Copy Link](#)

Academy of Brain

## Kehitä paineensietokykyäsi

Kyky toimia äkillisissä, merkittävässä muutostilanteissa ei ole sisäsyntyinen ominaisuus, vaan opittu kyky, jota voi kehittää. Resilientti (sinnikäs, sisukas, muutoskykyinen)

[Read more](#)

Academy of Brain 6m 56s

36 4

[Watch video](#)  Completed [Copy Link](#)



Started this course

## Näin ratkaiset konfliktit

- 3h
- Language: Finnish
- 391 users
- 18 text assignments

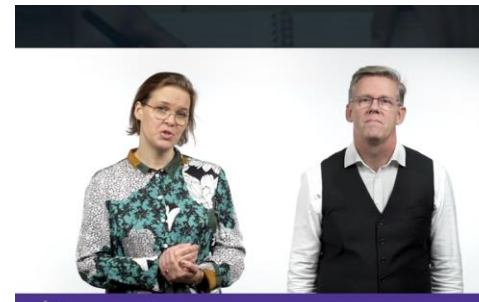


## Arjen mielenhallinta

Started this course

[Resume learning](#)

- 2h
- Language: Finnish
- 730 users
- 2 text assignments



## Onnistu fasilitoinnissa

[Resume learning](#)

- 4h 30m
- Language: Finnish
- 165 users
- 21 text assignments



## Esihenkilön ongelmanratkaisutaidot

Started this course

[Resume learning](#)

- 1h
- Language: Finnish
- 84 users
- 4 text assignments



# 5. Ilmapiiriin vaikuttaminen: suhde hyvään toisissa

**Ilmapiiriin  
vaikuttamisen taito  
koostuu tunnetaidoista,  
tunteiden johtamisesta,  
sekä arvostuksesta,  
luottamuksesta ja  
turvallisuudesta.**

### **Suhdenäkökulma:**

Ihmisissä on enemmän hyvää ja mahdollisuuksia kuin päällepäin näkyy. Lähtökohta on kyvyssä nähdä, kutsua esiin ja vahvistaa hyvää toisissa. Ilmapiiriin vaikuttamisen taito koostuu tunnetaidoista ja tunnelman - kuten arvostuksen, luottamuksen ja turvallisuuden - johtamisesta. Tärkeitä taitoja ovat kyky rakentaa henkilökohtaisia yhteistyösuhteita ja mukaanottavuutta.

Tutkimusten mukaan ihmisten toimintakyky ja tuottavuus ovat voimakkaasti riippuvaisia ilmapiiritekijöistä. Hyvällä tasolla olevat esihenkilön tunnetaidot ja onnistunut tunteiden johtaminen näkyvät työyhteisön tunnelmassa kirkkaasti: ihmiset hymyilevät, stressi ei vaivaa ja asioita saadaan aikaan. Hyvässä ilmapiirissä sairastuvuus ja sairauspoissaolot jopa puolittuvat.

Kolme tärkeintä toimintakykyä ylläpitävää ilmapiiritekijää ovat työyhteisössä arvostus, luottamus ja turvallisuus. Ilmapiiriä rakennetaan myös tunteita kanavoimalla. On tärkeää, että esihenkilö tai johtaja osaavat tunnistaa tunteita ja ottaa niitä esille keskustellen.

## Miten käyttöön?

Esihenkilön kannattaa ottaa päivittäiseksi tavaksi pohtia, miten arvostus, luottamus ja turvallisuus toteutuivat kohdatuissa vuorovaikutustilanteissa. Seuraava askel on pohtia, miten työyhteisöön saadaan laajempi käsitys näistä tekijöistä. Yleisesti käytössä olevien ilmapiirikyselyiden sijaan sensorina kannattaa käyttää ihmistä, koska ihmisaivot ovat tehokkain mittari ilmapiirin aistimiselle.

Jotta esihenkilöllä tai johtajalla olisi aito kontakti työntekijöihin, suhteiden on oltava kunnossa. Tämän saa aikaan vain rakentamalla itse arvostusta, luottamusta ja turvallisuutta vuorovaikutussuhteissaan.



# Ilmapiiriin vaikuttamiseen liittyvät verkkovalmennuksemme:



## Näin ratkaiset konfliktit

Started this course

Resume learning

🕒 3h

🗣️ Language: Finnish

👤 391 users

📝 18 text assignments



## Valmentava johtaminen

Resume learning

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 453 users

📝 16 text assignments



academy OF BRAIN

00 Tervetuloa

## Läsnäoleva vuorovaikutus

Resume learning

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 580 users

📝 2 text assignments



academy OF BRAIN

00 Tervetuloa

## Huipputiimi

Resume learning

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 198 users

📝 2 text assignments



## Esihenkilön vinkit ilmapiiriin kehittämiseen

Start course

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 111 users

📝 4 text assignments



## Hyvän työkaveruuden perusteet

Start course

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 85 users

📝 6 text assignments



## Erilaiset työkaverit ympärilläni

Start course

🕒 1h

🗣️ Language: Finnish

👤 64 users

📝 4 text assignments





**6.**

# **Tulevaisuus- taidot: suhde tulevaisuuteen**

**Tulevaisuustaidot  
liittyvät muutokseen,  
itseohjautuvuuteen,  
visioon, uusiutumiseen,  
oppimiseen ja aikuisen  
kasvuun.**

### **Suhdenäkökulma:**

Johtaja virittää itsensä ja yhteisön kestäväällä unelmalla ja osaa kiteyttää sen eläväksi ja muuttuvaksi visioksi sekä toimenpiteiksi. Tulevaisuustaidot liittyvät muutokseen, itseohjautuvuuteen, uusiutumiseen, oppimiseen ja aikuisen kasvuun. Herkkyys ympäristön mahdollisuuksille ja onnellisille sattumille kasvaa.

Ne ovat kytköksissä siihen, millaisessa tilanteessa yhteisö on huomenna ja siitä eteenpäin suhteessa muuttuvaan ympäristöön. Tulevaisuustaitojen avulla nykyhetkessä voi toimia niin, että yhteisö sopeutuu muutoksiin helpommin. Systemiajattelun myötä tekeminen nähdään toisiinsa kytkeytyneiden vuorovaikutussuhteiden kenttänä.

Hyvillä tulevaisuustaidoilla varustettu johtaja saa aikaan muutosvoimia, ja pystyy muuttamaan sosiaalisia systeemejä. Tämä on johtajuutta, jota jokaisen on mahdollista kehittää.

# Miten käyttöön?

Oppimisasenteen ja uteliaisuuden viljely on tulevaisuustaitojen oppimisessa tärkeää. Mallia voi ottaa tutkijoista, joilla on nöyrä ja utelias asenne käsiteltävään ilmiöön tai asiaan. Tutkija pyrkii todistamaan ennako-oletuksensa vääräksi päästäkseen eteenpäin. Johtajan kannattaa siis tutkijan lailla haastaa omia ennako-oletuksiaan ja suhtautua asioihin uteliaisuudella. Tätä voi harjoitella valitsemalla asian, joka herättää joustavaa kiinnostusta ilman lukittuneita mielipiteitä. Sen jälkeen pyritään kehittämään omaa suhtautumistapaa aiheeseen liittyen. Toinen toimiva keino on hakeutua sellaisten asioiden äärelle, joista löytyy tekemiseen uutta sytykettä.



# Tulevaisuustaitoihin liittyvät verkko- valmennuksemme:




Miten luodaan toimivat käytännöt?

academy OF BRAIN 00 Tervetuloa

## Huipputiimi

Aloita koulutus

1h 30m  
Kieli: suomi  
80 opiskelijaa  
2 tekstehtävää



Video

2m 6s

## Näe ihminen

Aloita koulutus



## Näytä ihminen

Aloita koulutus

40m 0s  
Kieli: suomi  
192 opiskelijaa  
4 tekstehtävää

Academy of Brain

## Merkityksellinen työ

Lyhyen aikavälin merkityksellisyys tarkoittaa yleistä fiilistä, jonka työ sinussa herättää. Pitkän aikavälin merkityksellisyys tarkoittaa kaikkia työn kautta

Read more

Academy of Brain 5m 43s

93 1


Watch video  Completed [Copy Link](#)



## Valmentava johtaminen

Resume learning

1h  
Language: Finnish  
453 users  
16 text assignments



## Ihmiskuva

Resume learning

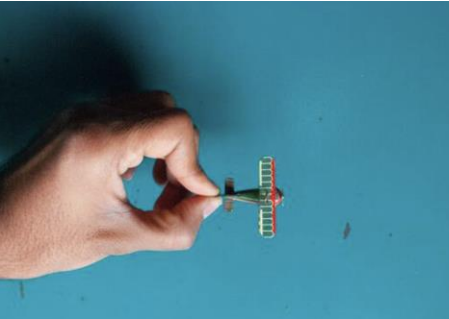
30m  
Language: Finnish  
128 users  
4 text assignments



## Esihenkilön työn merkitys ja jatkuva oppiminen

Start course

1h  
Language: Finnish  
87 users  
4 text assignments



## Mindset - kasvun asenne

Start course

1h  
Language: Finnish  
790 users  
5 text assignments

academy ✨ OF BRAIN

*Future-proofing Organizations*

OTA YHTEYTTÄ TÄNÄÄN >