

Henna Peltola

VALMENTAVAN JOHTAMISAJATTELUN TUKEMINEN
KOHDEYRITYKSESSÄ

Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma
2017

VALMENTAVAN JOHTAMISAJATTELUN TUKEMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Peltola, Henna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma
Elokuu 2017
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 2

Asiasanat: valmentaminen, coaching, esimies valmentajana

Opinnäytetyön aiheena oli valmentavan johtajuuden tukeminen noin 800 henkeä työllistävässä konsultti- ja suunnittelualan yrityksessä. Kohdeorganisaatiossa haluttiin selvittää, minkälainen lähtötaso esimiehillä oli valmentavan johtajuuden käsitteen ja toiminnan osalta sekä mitä tarvittiin valmentavan johtajuuden käyttöönottoon. Kehittämistehtävän tavoitteena oli esimiesten johtamisajattelun vieminen kohti valmentavaa johtajuutta. Konkreettisena tavoitteena oli valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelman laatiminen.

Teoreettinen viitekehys rakentui siihen, että valmentava johtajuus vaatii tietynlaisen ajattelumallin sekä toimintatavat. Kehittämistehtävän tietopohja noudatti viitekehysten osa-alueita. Kehittämistehtävä suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta.

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen perusjoukkoa olivat esimiesvastuussa toimivat ryhmäpäälliköt ja johto. Perusjoukosta valittiin harkinnanvaraisella otannalla kolme kokeneempaa esimiestä ja kolme vähemmän kokeneempaa esimiestä. Analysoinnissa käytettiin teemahaastattelun runkoa teemoittaessa ja tyypittäessä litteroitua aineistoa.

Tutkimustulosten mukaan esimiesten valmentavan johtajuuden lähtötiedoissa oltiin odotetusti eri tasoilla. Tämä vaatii käsitteen sekä toiminnan selkeyttämisen kaikkien esimiesten osalta. Valmentavan johtajuuden nähtiin tuovan sekä hyötyjä että haasteita. Johdon selkeällä viestillä ja esimerkillä todettiin edistävän valmentavan johtajuuden käyttöönottoa. Kohdeyritykselle laadittiin tutkimustulosten pohjalta kehittämissuunnitelma esimiesten valmentavan johtamisajattelun edistämiseen. Kehittämissuunnitelman keskeisiä kohtia olivat käsitteen ja toimintatapojen selkeytys, johdon esimerkki, vastuuhenkilön nimeäminen, esimiesten koulutus, riittävä seuranta ja realistinen aikataulu.

SUPPORTING BUSINESS COACHING IN AN ORGANIZATION

Peltola, Henna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

August 2017

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari

Number of pages: 62

Appendices: 2

Keywords: training, coaching, supervisor as a coach

The purpose of this thesis was to support business coaching in a consulting and engineering company that employs approximately 800 employees. The target company wanted to find out what the starting point for supervisors was with regards the business coaching concept and activities, as well as what was needed to implement business coaching. The objective of the development research was to lead the executives' leadership thinking towards business coaching. The concrete end goal was to create a development plan for the management of the company.

The theoretical context was based on the fact that business coaching requires a certain way of thinking and acting. The theoretical part of the developing research followed the subsection of the reference framework. The development research was carried out as a qualitative research and a case study was used as the approach.

The empirical material was collected via semi-structured interviews. The general population of the research was made up of superiors and top management. Out of the general population three highly experienced group leaders and three less experienced group leaders were chosen. In the analysis, a semi-structured interview frame was used as typified and formed from the material that was transcribed.

According to the results of the research the business coaching knowledge of the group leaders and management was at different level than expected. The concept of the business coaching and knowledge about how to act will need more specifying for all the superiors. It was noted that business coaching brings both benefits and challenges. Clear communication and the exemplary behavior of the group management were seen to support the initialization of business coaching. Based on the results of the research, a development plan was drawn up for the target company to promote the supervisors' leadership thinking. The key points in the development plan were the clarification of the concept and working methods, the management's example, the appointment of a person in charge, the training of superiors, sufficient follow-up and a realistic timetable.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA.....	7
2.1	Kohdeyrityksen esittely.....	7
2.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	7
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS.....	10
3.1	Tavoite.....	10
3.2	Tutkimuskysymykset.....	11
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	11
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	13
4.1	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	13
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	15
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	17
5.1	Valmentava johtaminen käsitteenä.....	17
5.2	Valmentavan johtajuuden elementit.....	19
5.2.1	Itsensä johtaminen.....	19
5.2.2	Läsnäolemisen taito.....	19
5.2.3	Erilaisuuden huomina.....	21
5.2.4	Luottamuksen rakentaminen.....	22
5.2.5	Yhdessä tekeminen.....	24
5.3	Valmentavan johtajuuden työkalut.....	25
5.3.1	Kehityskeskustelu.....	25
5.3.2	Vuorovaikutus ja dialogi.....	26
5.3.3	Palautteen anto.....	29
5.3.4	GROW-malli, pilarimalli ja kysymystekniikat.....	30
5.4	Modernin johtamisen haasteet.....	33
6	ESIMIES VALMENTAVANA JOHTAJANA.....	36
6.1	Valmentavan esimiehen roolit.....	36
6.2	Valmentavan esimiehen ydintaidot.....	37
6.2.1	Usko valmennettavien kykyihin.....	38
6.2.2	Aito kiinnostuminen.....	38
6.2.3	Aktiivinen kuunteleminen.....	38
6.2.4	Haastamisella luodaan oppimista.....	39
6.2.5	Kysyminen tukee ongelmanratkaisua.....	39
6.2.6	Innostamisella luodaan olosuhteet.....	39

6.2.7 Vastuuttaminen vaikuttaa motivaatioon	40
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
7.1 Suunnittelu ja toteutus.....	41
7.2 Aineiston kerääminen	42
8 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	44
8.1 Aineiston analyysi.....	44
8.2 Kohdeyrityksen johtamisen nykytilan kartoitus	45
8.3 Minkäläisen ajattelutavan valmentava johtajuus tarvitsee.....	46
8.4 Minkäläiset toimintatavat valmentava johtajuus tarvitsee.....	49
8.5 Valmentavan johtajuuden edut ja haasteet.....	51
8.6 Miten valmentavan johtajuuden käyttöönottoa voidaan edistää ja kehittää	53
8.7 Yhteenveto tuloksista.....	55
9 VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	57
9.1 Kehittämissuunnitelman sisältö	57
9.2 Pohdinta	59
LÄHTEET.....	61
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämässä työntekijöiden vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet. Työn muuttuminen on tuonut mukanaan suuren muutoksen esimiestyöhön. Tämän päivän organisaatioissa asiantuntijavalta kuuluu pääosin niille, jotka kyseistä työtä tekevät. Esimiehen asema tai asiantuntijuus eivät itsessään tuo arvostusta, vaan arvostus on ansaittava esimiestyön kautta. Jokaisen tulee nähdä työntekijä työnsä parhaana asiantuntijana, jonka taustalla toimii kannustava ja tukea antava esimies. (Nummelin 2007, 45.)

Työn muuttumisen myötä keskeiseksi esimiestyön kysymykseksi nouseekin se, miten esimies saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä niin, että he antavat parhaan asiantuntemuksensa organisaation käyttöön. Miten esimies onnistuu välittämään työntekijöille tunteen, että he ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, joiden työmotivaatiosta ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia? Työntekijän sitoutuminen tulee esille motivoituneisuutena työhön, halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Nummelin 2007, 45.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kohdeyrityksen esimiesten johtamisajattelun kehittämiseksi valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelma, jonka toivottuna seurauksena valmentavan johtajuusajattelun filosofiaa herätellään esimiesten keskuudessa ja heidän mielenkiintonsa oman johtamisajattelun laadulliseen kehittämiseen alkaa. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangasta lainaten: ”Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta.”

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on yksityisessä omistuksessa oleva kansainvälinen yrityskokonaisuus, jossa työskentelee noin 800 henkilöä. Toimiala on konsultti- ja suunnittelutoiminta. Emoyhtiön kotipaikka on Turku. Konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi parikymmentä tytäryhtiötä Suomessa ja ulkomailla.

Yrityksen pääkonttori sijaitsee Turussa. Lisäksi Suomessa löytyy toimipisteet Espoosta, Tampereella, Jyväskylässä, Oulussa ja Porissa. Ulkomailla toimipisteitä on Alankomaissa, Intiassa, Kiinassa, Puolassa, Serbiassa, Arabiemiraateissa, Venäjällä ja Italiassa.

Yritys tarjoaa asiakkailleen ammattitaitoista palvelua. Erikoisosaamisalueita ovat biotekniikka- ja lääketieteellisyys, prosessiteollisuus, energiateollisuus, tärkkelys- ja ruokaperunateknologia, kone- ja laitevalmistusteollisuus, meri- ja offshoreteollisuus sekä kaasu- ja öljyteollisuus. Asiakkailleen yritys tarjoaa teknistä konsultointia, suunnittelua, projektinhallintaa, tuote- ja palvelukehitystä, kokonaisratkaisuja sekä ohjelmistokehitystä. Konsernin liiketoiminta-alueiksi on määritelty marine, process, mechanical ja ohjelmistoliiketoiminta.

2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Huuhkan (2010) mukaan työelämässä on jo jonkun aikaa ollut näkyvissä trendi, että ihmiset sitoutuvat entistä vähemmän työhönsä. On alettu puhumaan työmoraalin laskemisesta ja ammattiylpeyden katoamisesta. Voisiko kysymys ollakin vain siitä, että yhä harvempi esimies pystyy motivoimaan alaisensa toisin sanoen välittämään visionsa, innostamaan, luomaan merkityksiä sekä vahvistamaan luottamusta. Organisaatiot pohtivat yleisellä tasolla jatkuvasti uusia keinoja toimintansa tehokkuuden kasvattamisessa. Ehkä tarvittaisiinkin uutta näkemystä esimiestyöstä ja sen takana olevasta filosofiasta, sillä esimiestyön kehittämisellä parannetaan työntekijöiden työhyvinvointia ja voidaan jopa saada takaisin rahaa, jota on investoitu työhyvinvointiin.

Joidenkin laskemien mukaan yritys voi saada jopa 20-kertaisena rahansa takaisin. (Huuhka 2010, 146.)

Organisaatioiden esimiehet ovat haastavan aikakauden edessä, sillä heidän pitäisi valmentaa asiantuntijoita tekemään enemmän yhteistyötä ja hallitsemaan työtään uudella tavalla. Työntekijän vastuunkatokyky omaan tekemiseensä korostuu. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 21.) Toisaalta puhutaan esimiehen roolin osittaisesta rapautumisesta. Esimiesten ääntä ja näkyvyyttä kaivataan edelleen päivittäisessä johtamisessa. (Aarnikoivu 2016, 38.)

Uusien sukupolvien työelämään tulo myllertää osaltaan esimiestyötä. Y-sukupolvella (vuonna 1980-2000 syntyneet) on toisenlainen näkökulma työhön kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Talouselämä-lehti kirjoitti jo vuonna 2009, että työelämästä poistuu enemmän väkeä kuin sinne tulee. Suuret ikäluokat häviävät pikkuhiljaa työpaikoilta. Tähän mennessä yritysten ei ole tarvinnut kuunnella nuorten ääntä, nyt alkaa kuitenkin olemaan se aika, jolloin nuorten ääntä kannattaa kuunnella ja miettiä esimiestyöhön sopivia toimenpiteitä, sillä Y-sukupolven maailmankuva on jotain aivan muuta kuin mitä tämän päivän esimiestyö olettaa. Y-sukupolvi kyseenalaistaa muun muassa hierarkiat. Tämä sukupolvi ei pokkuroi eikä arvosta pomoa pelkän tittelin tai aseman vuoksi, sillä he ovat kasvaneet netissä ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa. Pääpaino on työssä, jonka pitää olla innostavaa, esimiestyön oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18-19.) Helsingin Sanomissa 8.4.2017 kerrotaan akateemisten työntekijöiden rekrytointiin erikoistuneen aTalent-yrityksen tutkimuksesta, jossa vastaajat nimesivät palkkauksen olevan vasta kuudenneksi tärkein tekijä työpaikan valinnassa. Tämän edelle menivät työtehtävät, kehittymismahdollisuudet sekä yrityskulttuuri. Samassa artikkelissa Aalto-yliopistosta valmistuva opiskelija kertoo valintakriteereikseen yrityskulttuurin, arvot ja läpinäkyvyyden. Yrityksen hierarkian tulee olla matala ja johdon tavoitettavissa. Yrityksen olemassaoloa ei myöskään saa värittää liika voitontavoittelu. (Helsingin Sanomat 8.4.2017)

Motivoituneiden asiantuntijoiden johtamiseen ja esimiestyöhön pitää panostaa, jotta osaajat saadaan pidettyä talossa. Jatkovaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta arvostetaan, sillä oppiminen alkaa olla työntekijälle itseisarvo. Avoimen luottamukselliseen

vuorovaikutussuhteeseen tarvitaan keskustelua ja kuuntelua, hyvien kysymysten esittämistä sekä arvostavaa palautetta. Kollegoilta saatu palaute nähdään yhtä arvokkaana kuin esimiehiltä saatu palaute. Esimiehen rooli tulee kokemaan uudenlaisen muutoksen, kun työntekijät alkavat käydä omia vertaiskeskusteluja keskenään. Vertaiskeskustelujen johdosta muutoksen kokevat myös yritysten kehityskeskustelut. Vertaiskeskustelujen myötä työntekijöillä on mahdollisuus kehittää itseään ja toimintatapojaan. (Ristikangas ym. 2013, 19.)

Perinteinen johtajuus on esitetty suurmiesteorioiden avulla. Tämän päivän modernin johtajuuden voidaan sanoa olevan kaukana tällaisesta yksilökeskeisestä ja hierarkkisesta johtajuuden mallista, jota on saatettu rakentaa organisaatioissa jo vuosia. Organisaatiot tarvitsevat edelleen vahvoja johtajia, mutta vahva johtajuus voi yhtä hyvin olla myös jaettua johtajuutta (shared leadership). (Sydänmaanlakka 2004, 7.) Aarnikoivu (2016) käyttää termiä kumppanuusjohtajuus, joka perustuu esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. (Aarnikoivu 2016. 33-34.) Esimiehen ja alaisen tavoitteiden kohdatessa kumpikin osapuoli hyötyy. Esimiehen tulee huomioida alaisensa yksilöllisyys ja asettua palvelurooliin, jossa tunnustaa alaistensa ominaisuudet. Suurmiesten etsimisen sijaan tähdätään suuruuden etsimiseen meistä kaikista. Organisaatioissa panostetaan ihmisläheiseen johtamiseen. Esimiehen viisauden ei tule olla vain rationaalista älykkyyttä, vaan sen pitää sisältää myös tunteen ja hengen älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 7-9.)

Kohdeyrityksessä pyritään järjestämään koko henkilöstön kattava henkilöstökysely kerran vuodessa. Henkilöstökyselyn tulokset ovat olleet hyvällä tasolla. Vuosittaisella tasolla johto kuitenkin määrittelee kehittämisen osa-alueita vastausten perusteella. Yhdeksi kehittämisosa-alueeksi johto on määritellyt esimiestyön laadun parantamisen. Kohdeyrityksen tarkoituksena on saada uusi ajattelu- ja toimintatapa omaan johtamiskulttuuriinsa. Esimiesten johtamisajattelua ja toimintatapoja halutaan viedä valmentavan johtamisen suuntaan. Yrityksen esimiehet, johdosta ryhmäpäällikköön, halutaan toimimaan valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatavan mukaisesti. Työn muuttuminen, uuden nuoremman sukupolven maailmankuva sekä työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen vaativat yrityksiltä panostusta. Lisäksi on herätty huomaamaan, että hyvien työntekijöiden saaminen vaatii uudenlaista johtamiskulttuuria työpaikalle. Näihin myös kohdeyritys haluaa kiinnittää entistä enemmän huo-

miota. Yrityksessä halutaan panostaa jatkossa avoimeen luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja ihmisläheiseen johtamiseen.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS

3.1 Tavoite

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, minkälainen ymmärrys kohdeyrityksen esimiehillä on valmentavan johtajuuden käsitteestä ja toiminnasta sekä miten esimiesten mielestä valmentavan johtajuuden käyttöönottoa voidaan edistää. Konkreettisenä tavoitteena on saada esimiehet omaksumaan ja käyttämään valmentavan johtajuuden filosofiaa esimiestyössään. Yrityksen johto haluaa omalta osaltaan kannustaa esimiehiä panostamaan oman johtamisajattelunsa laadulliseen kehittämiseen. Kohdeyrityksen johtamisajattelun kehittämistä varten laaditaan kehittämissuunnitelma.

Kohdeyrityksen esimiehinä toimivat ryhmäpäälliköt, yksiköiden vetäjät ja johto. Kehittämistehtävässä keskityttiin kohdeyrityksen suunnittelu- ja konsultointitoimialojen esimiehiin. Kehittämistehtävässä rajattiin ohjelmistopuolen esimiehet pois. Rajaus tehtiin siitä syystä, että ohjelmistotoimialalla oli meneillään koko henkilöstöön kohdistuva organisatorinen muutos ja yrityksen johto halusi antaa tälle muutoksen toteuttamiselle ja läpiviemiselle täyden työrauhan. Valmentavan johtajuuden suunnitelma tullaan myös toteuttamaan ohjelmistopuolen esimiesten keskuudessa. Sen aikataulusta ei vielä ole tarkkaa tietoa. Aikataulu tulee jäsentymään tämän kehittämissuunnitelman edetessä.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys:

Miten kohdeyrityksen esimiesten johtamisajattelua ja toimintatapoja saadaan kehitettyä kohti valmentavaa johtajuutta?

Alakysymykset:

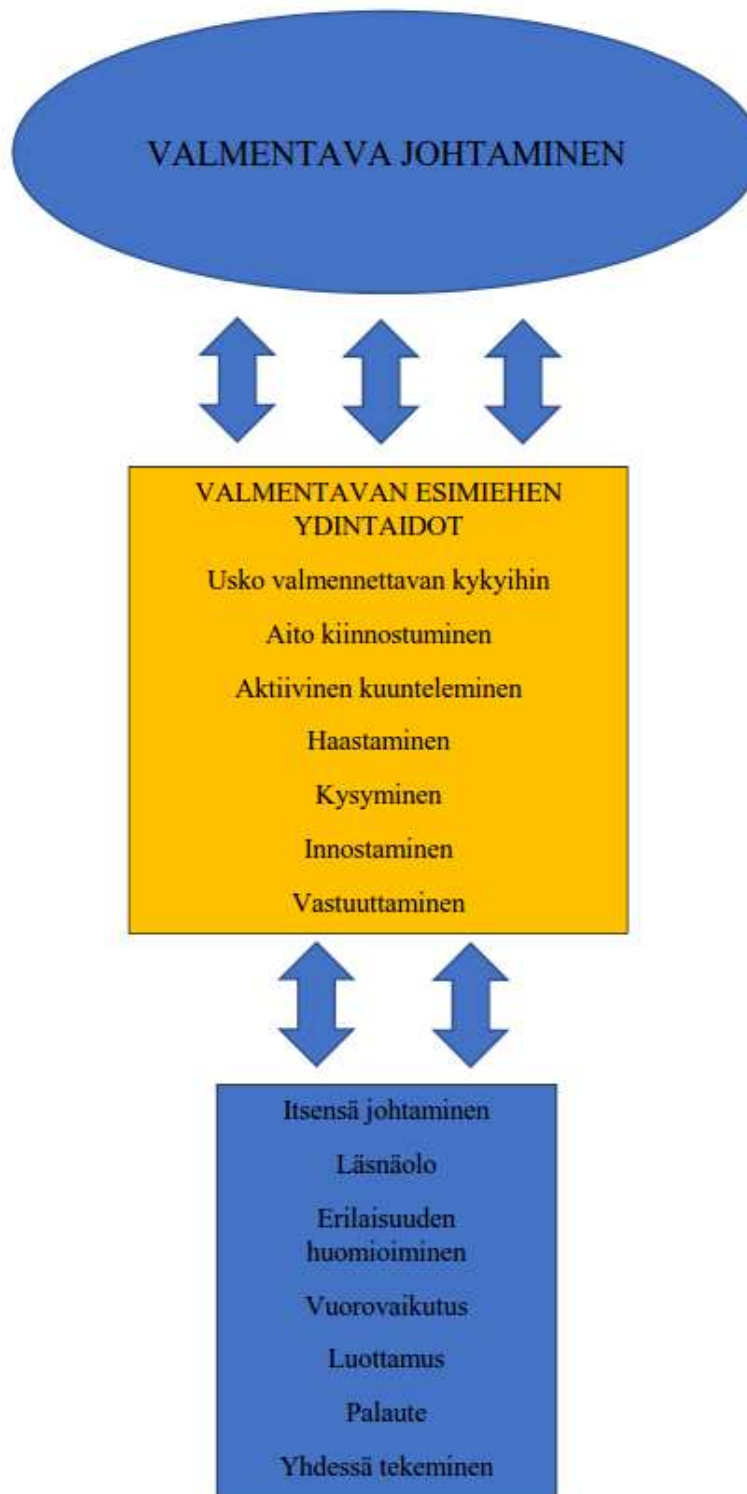
Miten esimiehet ymmärtävät valmentavan johtajuuden käsitteen?

Miten esimiesten mielestä valmentavaa johtajuutta voitaisiin toteuttaa?

Miten esimiesten mielestä valmentavan johtajuuden käyttöönottoa tulisi edistää ja kehittää?

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Valmentavaa johtamista toteutetaan esimiehen ja alaisen yhteisen ajattelun ja toiminnan kautta. Viitekehyksessä näkyvät valmentavan johtajuuden elementit ja työkalut sekä valmentavan esimiehen ydintaidot, joista valmentava johtajuus koostuu. Valmentava johtajuus perustuu kuvion alaosan valmentavaan ajattelutapaan, joka käsittää esimiehen itsensä johtamisen, läsnäolotaidon, erilaisuuden huomioimisen, vuorovaikuttamisen, molemmin puolisen luottamuksen, palautteen annon sekä yhdessä tekemisen. Ajattelutavan lisäksi valmentava johtaminen vaatii toimintatapoja. Valmentavan esimiehen toiminta edellyttää valmentavan esimiehen ydintaitoja, jotka on kuvattu viitekehyksessä keskellä. Valmentavan esimiehen ydintaitoja ovat usko valmennettavien kykyihin, aito kiinnostuminen, aktiivinen kuunteleminen, haastaminen uuden oppimiseen, ongelmanratkaisun tukeminen kysymisellä, olosuhteiden luominen innostamisella sekä vastuuttamisella motivoiminen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö syntyy yrityksen halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellinen kehittämistyö tuo ratkaisuja yrityksen käytännön ongelmiin sekä löytää uusia ideoita ja käytänteitä tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen tai toteuttamiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön vastakohtana puhutaan tieteellisestä tutkimuksesta. Nämä kaksi eroavat toisistaan sillä, että tutkimuksellinen kehittämistyö saa aikaan parannuksia käytäntöön tai kokonaan uusia ratkaisuja kun taas tieteellinen tutkimus haluaa tuottaa tutkittavista ilmiöistä uutta teoriaa. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Kehittämistyön keskeisiä työkohtia ovat soveltaminen, muokkaaminen ja uusien ratkaisujen luominen. Lisäksi nähdään tärkeänä, että ongelmat havaitaan ja kyetään löytämään niihin ratkaisuja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 19-20.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan nähdä paljon samoja piirteitä kuin valmentavassa johtajuudessa ja valmentavan esimiehen ydintaidoissa muun muassa ihmisten välinen vuorovaikutus, kysymysten muotoilu ja tutkiminen, tiedon tuottaminen, uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen, muutoksen hakeminen ja ohjaaminen, tuntemattomalla alueella liikkumista sekä epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Laajaa ongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi (Kananen 2013, 22). Lähestymistapojen jaottelu perustuu laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on kaiken kehittämistoiminnan perusta. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, kun taas määrällinen pyrkii yleistämään. Laadullinen tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä eli empiriasta. Lähestymistapaa voidaan kutsua myös induktioksi, kun suuntana on käytännöstä teoriaan. Induktiossa käytännön havainnoista pyritään tekemään yleistyksiä tai teorioita. Määrällinen tutkimus taas perustuu deduktioon, jolloin tutkimuskohteen pohjatieto on luotu erilaisten teorioiden ja mallien avulla. Yleisestä

tiedosta pyritään johtamaan yksittäiseen tapaukseen. Deduktion lopputulos on varmaa, kun taas induktion on todennäköistä. (Kananen 2013, 49-51.)

Tapaustutkimus on yksi laadullinen lähestymistapa. Muita laadullisia lähestymistapoja ovat muun muassa toimintatutkimus, konstruktiivinen tutkimus, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Toimintatutkimuksen perusajatuksena on ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen, konstruktiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu konkreettisen kohteeseen, innovaatioiden tuottaminen pohjautuu uusien innovaatioiden toteuttamiseen ja kaupallistamiseen, ennakkoinnin ajatuksena on tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen ja verkostotutkimus perustaa pohjansa yritysten välisten suhteiden ja verkostojen avulla tuotettavaan tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 38-39.)

Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan monipuolinen, kokonaisvaltainen ja syvällinen tieto yksittäisestä tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 52). Tapaustutkimus hyödyntää myös määrällisen tutkimustavan tiedonkeruumenetelmiä. Tapauksen valinnassa voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan eli kohteena on organisaatiosta harkitusti valittu kohde, josta halutaan lisää tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotakin kohdetta sen omassa ympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 38). Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketalouden osa-alueella. Lähestymistapana tapaustutkimus on kuitenkin hyvin haasteellinen, sillä siinä tutkijan tulee hallita monta tiedonkeruuta ja analysointimenetelmää. (Kananen 2013, 58.)

Tässä kohdeyritykselle suoritetussa kehittämistehtävässä valitaan lähestymistavaksi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa ja laadullisessa kehittämistoiminnassa tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta ja haluaa analysoida syvällisemmin tutkittavaa kohdetta. Työskentelen kohdeyrityksessä asiantuntijatehtävissä ilman esimiesvastuuta ja olen lähellä tutkittavaa kohdetta. Lisäksi minulla on suuri halu saada suurempi ymmärrys tutkittavaan kohteeseen. Esimiesvastuun puuttumisen en näe olevan este syvälliselle ymmärrykselle. Kohdeyrityksen kehittämistyössä tapaustutkimus sopii hyvin lähestymisstrategiaksi, sillä kohdeyrityksen johtamiskulttuurin tasoa halutaan analysoida syvällisemmin, jotta voidaan laatia kehittämissuunnitelma johtamiskulttuurin viemisestä valmentavan johtajuuden suuntaan.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä suositellaan käytettävän monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä, jotta kehittämistyön tueksi saadaan monipuolista tietoa ja erilaisia näkökulmia. Menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain toisiaan tukien. Toimivien käytännön ratkaisujen syntyminen vaatii kehittämistyöhön osallistuvilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä, pelkkä tiedon siirto ja soveltaminen eivät takaa toimivia käytännön ratkaisuja. Menetelmiä valittaessa on myös hyvä miettiä, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin tietoa on tarkoitus käyttää. Keskeisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat kysely, yksilö- ja ryhmähaastattelu, havainnointi, dokumenttianalyysi, benchmarking, prosessikarttojen piirtäminen, yhteisöllinen ideointimenetelmä sekä ennakoitimenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 40-45.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2009, 95). Tälle voi osittain olla syynä se, että muita menetelmiä ei tunneta niin hyvin. Haastattelulla saadaan kerättyä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Erilaisten haastattelumenetelmien vuoksi tulee suunnitella haastattelu sen mukaan, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Erot tulevat haastattelun strukturointiasteesta eli miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu, pystyykö haastattelija joustamaan haastattelutilanteessa. Strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu kannattaa erottaa kokonaan omaksi luokakseen ja muut omakseen. Muita haastatteluja ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Teemahaastattelun teemat on etukäteen tarkoin pohditut ja määritellyt. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, vaan pääpaino on keskustelun luontevalla etenemisellä. Tutkimusongelma voi kuitenkin määritellä järjestyksen käsiteltäville teemoille. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. (Tilastokeskuksen www-sivut 2017.) Haastattelu on vuorovaikutusta, jonka edellytyksenä on luottamus. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelijalla pysyy hallinnassaan haastattelun rakenne. Etuna voidaan nähdä se, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksien kautta. Tutkijan ei tule antaa omien etukäteissuunnitelmien tai vastausvaihtoehtojen rajata kertyvää aineistoa. Teemat ainoastaan sitovat aineiston tutkimusongelmaan.

Tutkijan tulee varoa, ettei hän ala liikaa johdatella haastattelua. Haastattelun tekeminen vaatii asiantuntemusta. Haastatteluaineiston syntymisen luo haastateltava, haastattelija on työväline, joka takaa ennalta määritellyn tarkoituksen. Teemahaastattelussa haastattelujen määrä on yleensä pieni. Siitä syystä haastateltavien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Teemahaastattelussa syntyvä aineisto voidaan kerätä haastateltavilta muun muassa kirjattuna tekstinä. Teemahaastattelun ja laadullisen tekstin aineiston tulkinnassa on kaksi tapaa edetä. Toisen tulkinnan mukaan pitäydään tiukasti aineistossa ja tulkitaan ja analysoidaan vain aineistossa esiintyviä asioita. Tämä tapa kuuluu teksti- ja kertomusanalyysille sekä osalle diskurssi- ja keskusteluanalyysia. Toisessa tavassa tutkijan teoreettinen pohdiskelu ja tulkinnat pohjautuvat aineistoon. Aineisto nähdään apuvälineenä. Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tähän ei ole olemassa tarkkoja ohjeita. Tutkijan tulee kuitenkin pyrkiä tulkinnoissaan teoreettisen ajattelun tasolle. Silloin etsitään teorian avulla mielekkäitä yleisemmällä tasolla toimivia teoreettisia tulkintoja näistä ihmisten itsensä esittämistä ensimmäisen vaiheen tulkinnoista. Ennen tätä ensimmäisen vaiheen tulkinnat tulee järjestää mielekkääseen muotoon. (Tilastokeskuksen www-sivut 2017.)

Havainnointi on turhaan vierastettu tiedonkeruumenetelmä opinnäytetöissä. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Havainnointi on loistava menetelmä, kun työskennellään samassa yrityksessä kuin tutkittava kohde on. Havainnointia tehdään yleensä menemällä paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia. Havainnointia voi myös suorittaa laboratorio-oloissa. Luonnollisissa oloissa suoritettu havainnointi mahdollistaa välittömän suhteen luomisen tutkittaviin. Havainnoijan rooli tulee tehdä selväksi jo hyvissä ajoin. Roolin piilottelu ei tuo mitään etua ja siitä syystä onkin hyvä toimia avoimesti, jotta mahdollistetaan paras lopputulos kaikkien kannalta. Havainnoinnin tulee aina olla järjestelmällistä. Havainnointi kohdistuu ennalta määriteltyyn kohteeseen ja tulokset kannattaa kirjata ylös heti tuoreeltaan. Kirjaamisessa voidaan käyttää havainnointilomakkeita, -päiväkirjaa, videointia, valokuvausta tai äänitystä. Havainnoinnin suunnittelussa tulee miettiä havainnoitsijan rooli, osallistuuko hän myös itse vai pitäytyykö ulkopuolisena tarkkailijana. Osallistuva havainnointi erottuu ulkopuolisena tarkkailijana olemisesta siinä, että osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. Havainnointi perustuu siihen, että tutkija pystyy rakentamaan keräämästään aineis-

tosta loogisen kokonaisuuden ja löytää aineiston punaisen langan. Havainnoinnissa ensimmäisessä vaiheessa yhdistellään havainnoitsijan dokumentointi eli pelkistetään. Toisessa vaiheessa ryhdytään tulkitsemaan aineistoa. Pelkistetyn aineiston analyysi johtaa tulkintaan. (Ojasalo ym. 2009, 103-107.)

Tässä kehittämistehtävässä tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastattelua ja omaa havainnointia. Tämä haastattelumuoto antaa vapauden ohjata haastattelutilannetta teemoittain, eikä ennalta tarkoin määriteltyjä kysymyksiä tarvita. Haastattelumuoto nähdään vaativana. Ajatuksena on, että teemat ohjaavat haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutussuhdetta. Haastatteluilla saatuja näkökulmia peilataan toisen tiedonkeruumenetelmän eli oman havainnoinnin näkökulmiin. Työskentelen kohdeyrityksessä, joten havainnointi on oiva tapa täydentämään tiedonkeruumenetelmiä. Omaa havainnointia päästään toteuttamaan valmentavan johtajuuden esittelytilaisuuksissa, jotka pidettiin kesäkuussa 2016 kahdella paikkakunnalla sekä Turussa että Jyväskylässä. Esittelytilaisuuteen oli kutsuttu kohdeyrityksen esimiesvastuussa olevat työntekijät. Tämä tilaisuus oli ulkopuolisen kouluttajan vetämä. Tilaisuus sisälsi yksilö- ja ryhmätöitä. Esimiehiä haastettiin miettimään valmentavaa johtajuutta omassa työssään.

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

5.1 Valmentava johtaminen käsitteenä

Valmentava johtaminen on käsite, jossa johtajuus sosiaalipsykologisenä ilmiönä ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. Valmentava johtaminen on ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Ristikankaiden (2013) mukaan: ”Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista (empowerment). Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.” (Ristikangas ym. 2013, 12.) Tämän lisäksi Piilin (2006) mukaan valmentava johtaminen korostaa suunnan näyttämistä, innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten

luomista organisaatiossa työskentelylle. (Piili 2006, 16.) Valmentavaan johtamiseen kuuluu myös valmennettavan oivalluttaminen ja vastuuttaminen. Onnistuneessa valmennuksessa valmennettava saavuttaa itse itselleen asettamansa tavoitteet. Valmennus on silloin onnistunut, sillä valmennettavaa on autettu itse oppimaan eikä häntä ole opetettu. Lisäksi valmennettavan vastuunottokyky omaan tekemiseensä on kasvanut.

Valmentavassa johtajuudessa esimies tai johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Toisinaan vaikuttajan pitää toimia suoraviivaisesti, joskus taas irrottaa otetta ja luottaa ryhmän kollektiiviseen johtamiseen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.) Vuorovaikutuksen laatu ja määrä vaikuttavat oleellisesti haluttuun lopputulokseen.

Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen, jonka rakentamiseen kannattaa panostaa. Valmentava ote tarkoittaa empatian ja myötätunnon lisäksi asettautumista toisen asemaan. Lisäksi se edellyttää läsnä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Luottamuksellinen ilmapiiri tarjoaa eväät rehelliseen ja avoimeen viestintään ja erilaisten näkökulmien tarkasteluun. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.)

Valmentavalla johtajuudella tavoitellaan ihmisläheisempää johtajuutta, työntekijöiden sitouttamista ja motivaation kasvattamista sekä yrityksen kilpailukyvyn parantamista. Valmentavan johtajuuden filosofia pitää jokaisen löytää itsestään ja sisäistää ennen kuin sitä voi lähteä toteuttamaan. Valmentavaa johtajuutta voi olla helpompi toteuttaa, kun on itse ensin ollut valmennettavana.

Valmentava johtaminen saatetaan monesti sekoittaa lähikäsitteisiin, joita ovat *mentorointi*, *sparraus* ja *työnohjaus*. Myös nämä menetelmät perustuvat keskusteluihin ja vuorovaikutukseen ja perustuvat sille ajatukselle, että vastuu oppimisesta ja kehittämisestä on valmennettavalla. *Mentorointi* perustuu kokemuksen ja osaamisen siirtämiseen. Mentoroinnissa vanhempi asiantuntija siirtää osaamistaan kohteelle. *Sparraus* pohjautuu ajatusten testaamiseen ja vahvistuksen saamiseen omille ideoille. *Työnohjaus* on kokemuksellista oppimista, joka perustuu ammattitaidon lisäämiseen, henkiseen ja persoonalliseen kasvuun, yhteistyön parantamiseen, työroolien selkiyttämi-

seen, yhteisen käsityksen luomiseen työn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä työn ongelmatilanteiden hallintaan. (Hyppänen 2013, 130-131.)

Valmentava johtaminen on ihmistä arvostavaa johtajuutta. Nina Koposta lainaten: ”Kenenkään ei pidä ryhtyä johtajaksi, jollei ole aidosti kiinnostunut ihmisistä.” (Gloria 10.8.2016)

5.2 Valmentavan johtajuuden elementit

5.2.1 Itsensä johtaminen

Kaikkein oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon, todellisen johtajan, on hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus (Sydänmaanlakka 2004, 120). Hyvän itsetuntemuksen lisäksi valmentava johtaja on aidosti läsnä tilanteessa, uskaltaa myöntää oman tavallisuutensa ja vie joukkojaan eteenpäin omalla esimerkillään. Valmentava johtaja johtaa omalla persoonallaan. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. (Sydänmaanlakka 2004, 61.)

Kun valmentava johtaja arvostaa itseään, hän luottaa itseensä ja pystyy kuuntelemaan ja huomioimaan työntekijöiden näkemyksiä. Tämän lisäksi hän arvostaa erilaisia mielipiteitä eikä puolusta omaa näkemystään ainoana oikeana. Valmentava johtaja pystyy myös myöntämään omat virheensä ja osaa pyytää apua. Hyvällä itsearvostuksella varustetun valmentavan johtajan tunnemaailmaa sävyttävät positiiviset tunteet: luottamus, tyytyväisyys, onni, ilo, kyky nauttia saavutuksista ja myönteinen suhde itseen ja toisiin ihmisiin. (Nummelin 2007, 37.)

5.2.2 Läsnäolemisen taito

Johtaminen on vaikuttamistyötä, jonka perustana ovat vuorovaikutussuhteet. Organisaatiomaailmassa avoin vuorovaikutus ja tunteiden ilmaisu ja siihen liittyvän energian hyödyntäminen kohdistuvat perustehtävän tekemiseen ja ryhmän kiinteyden rakentamiseen. (Ristikangas ym. 2013, 56.)

Läsnä olevassa vuorovaikutuksessa keskitetään koko huomio käsillä olevaan tilanteeseen ja ihmisiin. Valmentavan johtajan läsnäolossa korostuvat avoin spontaanius, lisäksi hän on myös joustava. Työyhteisön kehitys syntyy läsnä olevan vuorovaikutuksen johdosta. Läsnä olevan vuorovaikutuksen johdosta vastapuoli tulee arvostavasti kohdelluksi ja hänen ideansa jatkojalostetaan kehitettäessä toimintoja. Läsnä oleva vuorovaikutus ei ole pelkästään kahden ihmisen välillä vaan se mahdollistaa myös kokonaisten ryhmien yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Keskustelu rakentuu ja jalostuu yhteisten puheenvuorojen myötä. (Salmimies ym. 2013, 114.)

Valmentavan johtajan olemisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska ne mahdollistavat kohtaamisen. Kyseessä ei ole ensisijaisesti tekeminen vaan aktiivinen läsnäolo, joka tarkoittaa kuulemista, näkemistä ja vastausten antamista toisen näkökulma huomioiden. (Ristikangas ym. 2013, 27.) Toisen ihmisen kunnioittamisen myötä, hyväksymme sen, että voimme oppia häneltä. (Isaacs 2001, 126.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu tavallisuus. Johtaminen edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta. Johtajan on oltava johdettaviensa kanssa samalla tasolla. Hän on tasa-arvoinen johdettaviensa kanssa, myöntää ääneen omat virheensä ja suhtautuu toisiin kuten haluaisi toisten suhtautuvan itseensä. Tavallisuus on samalla myös vaatimattomuutta ja nöyryyttä. Nöyrillä johtajilla on hyvä itsetunto ja heidän itsevarmuutensa nousee itsetuntemuksesta. Nöyrät johtajat osoittavat halukkuutensa kuulla toisten mielipiteitä ja ovat avoimia myös erilaisille ja vastakkaisille ajatuksille. (Ristikangas ym. 2013, 51-54.)

Valmentava johtaja on innostunut ja motivoitunut omasta tekemisestään. Työpaikan mukavuuden ajatellaan heijastuvan myös muihin. Innostus yleensä tarttuu. Innostaminen ja kannustaminen kuuluvat valmentavan johtajan päivittäiseen työhön. Jotta osaa arvostaa heittäytymistä, toisenlaisia tapoja tai erilaisuutta, tulee jokaisen ensin ymmärtää oma ainutlaatuisuutensa. (Ristikangas ym. 2013, 232-233.)

5.2.3 Erilaisuuden huominen

Valmentavan johtajan kohtaamisista välittyy toisten ihmisten kunnioittaminen. Oman itseensä keskittymisen sijasta valmentava johtaja kiinnittää huomionsa vastapuoleen. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut vastapuolen ajatuksenjuoksusta sekä hänen mielipiteistään. Aito kiinnostus toisten ajattelusta vaatii tietoista työskentelyä. (Ristikangas ym. 2013, 89.) Sen lisäksi että valmentava johtaja on kiinnostunut jokaisesta yksilöstä henkilökohtaisesti, on hän myös kiinnostunut ryhmästä ja sen toiminnasta (Ristikangas ym. 2013, 93). Läsnä olemisella ja myönteisellä suhtautumisella ansaitaan toisten ihmisten arvostus. Kiinnostuksen osoittaminen on kuulumisten kysymistä, ajan antamista ja kiinnostusta toisen tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista. (Ristikangas ym. 2013, 97.)

Syvempi ymmärrys toisten ihmisten tarpeesta mahdollistaa työntekijän kukoistamisen työssään. Toisten ihmisten sosiaalinen tuki kannustaa ihmistä loistotekoihin. Sama asia on myös valmentavan johtajan kohdalla. Valmentavan johtajan on haluttava toisen ihmisen menestystä. Valmentava johtajuus ei ole voimanäyttöä vaan se on muiden ihmisten vahvistamista. (Ristikangas ym. 2013, 102.)

Ihmiset asennoituvat eri tavoin erilaisuuteen tai poikkeavuuteen. Työyhteisöiden onkin ensisijaisen tärkeää oppia tunnistamaan ja ymmärtämään erilaisuutta, jotta ihmisten erilaisuus käytös- ja toimintatavoissa toisi rikkautta ja uusia näkökulmia työpaikoille. Itsetuntemuksen lisäämiseen ja omien toimintatapojen arviointiin on olemassa erilaisia työkaluja, joiden avulla erilaisuus saadaan näkyväksi ja konkreettiseksi. Tunnistamista tärkeämpää on oppia soveltamaan erilaisuutta työyhteisön arkipäiväisissä tilanteissa. Monet arviointityökaluista perustuvat Carl Gustav Jungin teorioihin. (Hyppänen 2013, 298-299.)

Yksi hyvä tapa tarkastella toimintatyylien erilaisuutta on käyttää Extended DISC[®] Henkilöanalyysi, joka sekin perustuu Carl Jungin nelikenttäajatteluun. Suomessa kehitetty Extended DISC[®] -itsearviointimenetelmä perustuu 24 väittämään, joista henkilö valitsee itseään eniten kuvaavia ja vähiten kuvaavia ominaisuuksia. Vastausvalintojen perusteella henkilö saa sanallisen ja graafisen kuvauksen eniten edustamansa tyyppin ominaisuuksista. Lisäksi henkilöanalyysi osoittaa Extended DISC[®] Timantilla

henkilön sijainnin, mukavuusalueet ja luontaiset kehittymisalueet. Itsearviointin pohjalta syntyvä Extended DISC[®] -raportti sisältää sekä tiedostetut että tiedostamattomat arviot. Raportti toimii hyvänä keskustelun pohjana asioille, joita on ehkä vaikea ottaa puheeksi. Työyhteisöissä tämän työkalun käyttäminen auttaa näkemään erilaisuuden rikkautena ja käsittelemään ongelmia rakentavalla tavalla. Työkalun vahvuus on siinä, että se on helppo ymmärtää ja se esittää jokaisen henkilöprofiilin yhtä hyvänä. Mitään ominaisuutta ei siis arvoteta paremmaksi kuin jotain toista. Kukaan profiiliin kuuluu aina vahvuuksia ja myös kehitettäviä asioita. Eri tehtävissä erilaiset piirreyhdistelmät ovat toki hyödyllisempiä kuin jotkin muut, mutta itse malli ei arvota ihmisiä hyväksi tai huonoiksi, vain erilaisiksi. (Hyppänen 2013, 299-301.)

Tiimityön ja yhdessä tekemisen onnistumiseen tarvitaan sekä onnistunutta vuorovaikutusta että erilaisuuden ymmärtämistä ja ennen kaikkea hyväksymistä. Kiinnostus omaan sekä muiden tyylihin lisää ymmärrystä erilaisuudesta ja sen monimuotoisuudesta. Mitä paremmin erilaisuus osataan hyödyntää, sen parempi lopputulos saadaan aikaan. (Ristikangas ym. 2013, 132.)

Valmentava johtaja kohdistaa kiinnostuksensa yksilöllisten erilaisuuksien lisäksi siihen, miten erilaisuutta kannattaa hyödyntää. Työryhmien rakentamisessa kannattaa hyödyntää erilaiset kombinaatiot. Jokaisesta tyylistä löytyy omat supervahvuudet, joita kannattaa ilman muuta hyödyntää. (Ristikangas ym. 2013, 139.) Työryhmiä kootessaan taidokas valmentaja ottaa huomioon sekä osaamisen että henkilökohtaiset ominaisuudet. Onnistuneen työryhmän kasaamisen tarvitaan suuri määrä tietoa persoonista ja toiminnan tarkoituksesta. Se, minkälaiset persoonallisuuden piirteet sopivat ryhmään, ei riipu ihmisistä vaan työryhmän tehtävästä. (Havunen 2004, 79.)

5.2.4 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on optimistista asennetta toisen ihmisen käyttäytymistä kohtaan. Luottamuksen katsotaankin liittyvän vuorovaikutukseen kahden ihmisen välillä, työryhmässä tai koko organisaation tasolla. Yksilöön kohdistuva luottamus rakentuu ajatukseen, että henkilö käyttäytyy luottamuksen arvoisesti. Luottamukseen vaikuttavia

tekijöitä sisältyy tunteeseen, päättelyyn, havainnointiin ja toimintaan. Näillä joko rakennetaan tai murretaan luottamusta. (Nummelin 2007, 52.)

Työorganisaation luottamus rakentuu monista tekijöistä. Ratkaisevia asioita ovat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation optimistinen ilmapiiri sekä hyvät esimies-työntekijä-suhteet. Toisten työntekijöiden on luonnostaan helpompi luottaa toisiin ihmisiin ja toisilla taas luottamuksen saavuttaminen kestää pidempään. Valmentaja rakentaa luottamusta vahvimmin oman toiminnan kautta. Valmentaja rakentaa luottamusta hyvin vahvasti myös viestinnän kautta. Viestinnän avoimuus on aina tärkeää, etenkin muutostilanteissa sen arvo korostuu erityisesti. (Nummelin 2007, 52.)

Luottamusta rakennetaan huolehtimalla henkilökunnan hyvinvoinnista. Päivittäisessä johtamisessa valmentaja kuuntelee työntekijöiden näkemyksiä työstään ja havaitsee herkästi esimerkiksi kiirehuippujen kuormittavuuden, jolloin hänen vastuunotto-kyönsä luotetaan. Työntekijöille on tärkeää, että valmentaja puhuu puolesta ja pitää puolia. Jotta työyhteisössä saavutetaan avoin keskustelukulttuuri, innovatiivinen työskentelyote sekä keskinäinen kunnioitus, tarvitaan tietyn tasoinen luottamus valmentajan sekä valmennettavan välillä. Tällaisessa työyhteisössä tunnetaan olo turvalliseksi ja ollaan valmiita jakamaan osaamista sekä kannustamaan toinen toisiaan. (Nummelin 2007, 52-53.)

Ammattimaisella ja laadukkaalla työllä johtajat edesauttavat keskinäisen luottamuksen rakentumista. Luottamusta herättävä johtaminen luo pohjaa myönteisyyden kasvattamisessa. (Kokonaho 2008, 96-97.) Sekä tuottavuuden että hyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat luottamus ja hyvä johtaminen. Johtaminen helpottuu, kun työyhteisö voi hyvin. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen pystymme vaikuttamaan omalla toimintatavallamme. (Kokonaho 2008, 97.)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset sekä avoin keskinäinen vuorovaikutus. Yhteisillä kokemuksilla on myös merkitystä. Luottamus rakentuu ja kehittyy parhaiten yhteisissä kohtaamisissa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa esimiehen ja alaisen kahden keskiiset tapaamiset. Vähäinen

tapaamisten määrä sekä keskinäisten asioiden hidas hoitaminen vaikuttavat epävarmuuden syntymiseen. (Kalliomaa ym. 2010, 41.)

Luottamuksen rakentuminen on työsuhteen alussa yleensä nopeampaa. Kerran menetetyn luottamuksen uudelleenrakentaminen on hidaskeskeinen prosessi. Luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa se asia tai tekijä, joka alun perin on luottamuksen romahduttanut. Luottamuksen uudelleenrakentamiseen tarvitaan useita tilanteita ja vakuutteluja, joilla toivotaan olevan positiivista vaikutusta luottamuksen rakentamiseen. On täysin mahdollista, että luottamusta ei saada uudestaan rakennettua. Tällaisessa tilanteessa on hyvä tunnustaa tosiasia ja päättää tilanne. (Kalliomaa ym. 2010, 43-44.)

Usein esimiehen on helpompaa oppia luottamaan alaisiinsa kuin näiden esimieheen. Alaisilla luottamuksen muodostuminen on pidempi prosessi ja esimiehen tulee tämä muistaa erityisesti yhteistyön alkaessa. Kaikkein eniten aikaa luottamuksen syntymiseen vie silloin, kun luottamus on välillä menetetty. (Kalliomaa ym. 2010, 44.)

Keskinäinen luottamus kehittyy, kun toiset hyväksyvät ja heitä arvostetaan tasavertaisina ihmisinä. Heidän panoksensa pitää hyväksyä yhteisissä pyrkimyksissä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 295.) Arvonsa tuntevien, itsenäisten ja lahjakkaiden ihmisten motivaation löytäminen on vaativaa. Motivaatioon vaikuttava olennainen tekijä on luottamus. Luova osaaja odottaa saavansa johtajan luottamuksen ja että hän voi aina luottaa johtajaan. Onhan se niin, että hyvän valmentajan luottamus urheilijaan lisää tämän itseluottamusta ja onnistumisen mahdollisuuksia. Sama vaikutus on myös hyvällä johtajalla, joka saa luottamuksella työntekijän uskomaan itseensä ja siihen, että onnistuu. (Huuhka 2010, 146.)

5.2.5 Yhdessä tekeminen

Valmentajan työ saattaa monesti keskittyä yksilön kanssa käytävään dialogiin ja yhteistyön syventämiseen. Valmentaja ei saa kuitenkaan unohtaa omaa ryhmäänsä kaiken tiimellyksen keskellä. Valmentajan tulee ymmärtää, että ryhmän ohjaaminen helpottuu, kun luottamus on saatu rakennettua (Ristikangas ym. 2013, 213). Ryhmän yhteinen hyvinvointi ja toiminta ovat jokaisen vastuulla, ei pelkästään esimiehellä.

Ihan jokainen työntekijä haluaa kuulua menestyjiin. Huipputiimiin eli menestyvään ryhmään kuuluminen on voimaannuttava kokemus.

Osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuus oman työpaikan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon on tärkeä motivaatiotekijä ja olennainen osa työyhteisöosaamista. Esimiehen ja organisaation näkökulmasta aktiivisen osallistumisen hyödyt näkyvät parempina tuloksina, kun toimintaa suunnitellaan ja kehitetään useiden aivojen avulla. (Hyppänen 2013, 303.)

5.3 Valmentavan johtajuuden työkalut

5.3.1 Kehityskeskustelu

Yrityksen johtamisen sisältö syntyy organisaatiolle kuuluvasta perustehtävästä, visiosta, tavoitteista, strategiasta ja arvoista. Nämä edellä mainitut ovat myös kehityskeskustelun perusta. Kehityskeskustelun katsotaan olevan esimiehen työkalu, jolla hänen on mahdollista edistää alaisensa sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen työsuorituksen saavuttamista. (Aarnikoivu 2016, 89-95.)

Lähtökohtaisesti kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä kerran vuodessa. Kyseessä on ikään kuin tilinpäätös, jossa pysähdytään yhdessä analysoimaan menneen kauden toiminta ja määritellään tulevan kauden tavoitteet. Kehityskeskustelun tavoitteena on alaisen työsuorituksen kehittyminen ja siihen liittyvä henkilökohtainen kehittyminen. Toimivaan kehityskeskusteluun tarvitaan myös arjessa tapahtuva keskustelu kehityskeskustelun teemoihin liittyen. Laadukas kehityskeskustelu tukee esimiehen ja alaisen yhteistyötä ja rakentaa molemminpuolista luottamusta. Molempien osapuolien pitää nähdä kehityskeskustelun tarjoamat mahdollisuudet ja sitoutua yhdessä sovittuihin asioihin. (Aarnikoivu 2016, 89-91.)

Kehityskeskustelun tarjoamat mahdollisuudet esimiehelle:

- mission, vision, strategian ja arvojen käytännön selkeytys
- yrityksen tavoitteiden kuvaaminen ja mitä ne tarkoittavat alaiselle
- suurempi ymmärrys alaisten osaamisesta ja uskalluksesta

- palaute omasta johtamisesta
- mahdollisuus antaa palautetta
- tilaisuus uusiin ideoihin (Aarnikoivu 2016, 95-96.)

Kehityskeskustelu kuuluu osaksi järjestelmällistä johtamista. Kehityskeskustelu tulee ymmärtää työkaluksi, joka antaa rajattomasti mahdollisuuksia. Vähintäänkin keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa edellytetään systemaattista johtamisen otetta, joka edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisjärjestelmän puuttumista voidaan myös kutsua ajopuuteoriaksi, jolloin johtaminen on vaistonvaraista, kokemukseen perustuvaa johtamista, jossa asiat käsitellään siinä järjestyksessä, missä ne eteen tulevat. (Aarnikoivu 2016, 95-96.)

Yritysten kovin rikkonaiset kehityskeskustelukäytännöt, saattavat heijastua myös kokemuksiin ja vaikuttavuuteen. Oikeanlainen asenne ja riittävä koulutus kehityskeskusteluiden vetämiseen takaavat molemminpuolisen onnistumisen kokemuksen. Organisaation tulisi edellyttää kaikilta kehityskeskustelun käymistä. Jos kieltäytymistä esiintyy, pitää syyt kieltäytymiseen selvittää. Asioita ei saa jättää selvittämättä, vaan niihin tulee puuttua, jotta niissä voidaan kehittyä. (Aarnikoivu 2016, 96-97.)

5.3.2 Vuorovaikutus ja dialogi

Toimintakulttuurin avoimuus ja jatkuva dialogi ovat tärkeä osa johdon ja henkilöstön molemminpuolisen luottamuksen ja yhteistyön perustaa (Huuhka 2010, 140). Dialogi on syvällistä keskustelua ja kokemusten vaihtamista, jotta vastapuolen näkökulma pystytään paremmin ymmärtämään. (Piili 2006, 60.) Monet työpaikoilla esiintyvät ongelmat liittyvät vuorovaikutukseen. Ollaan saatettu sisäistää tietty reagoititapa, josta ei osata oppia ulos. (Helsingin Sanomat 7.5.2017.) Kun ymmärretään, miten monimutkaisia ihmiset ovat yksilöinä, voidaan myös huomata mitä kaikkea lisämausteita saadaan aikaan, kun ryhmä erilaisia ihmisiä laitetaan työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Piili 2006, 60.) Vuorovaikutuksen onnistumista auttaa, jos osallistujat pystyvät tiedostamaan omat lähtökohtansa ja suhtautumaan vastapuoleen ennakkoluulottomasti. Onnistuneen vuorovaikutuksen takaavat kuunte-

lu, toisen näkökulmaan eläytyminen, sen huomioon ottaminen omassa viestinnässä ja viestin oikein ymmärtämisen tarkistaminen. (Piili 2006, 74.)

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta. Kohtaavan vuorovaikutuksen saavuttaminen vaatii valmentavalta johtajalta kykyä ja taitoa. Dialogin tavoitteena on, että jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee ja yhdessä luodaan uusia näkökulmia. Dialogin laatuun vaikuttaa vuorovaikutuksen tapa. Dialogin osapuolten asenteet ja tunteet ovat dialogisuhteen onnistumisen edistäjiä tai estäjiä. Keskusteluyhteyden rakentumisessa tarvitaan aktiivista osallisuutta, toisista välittämistä sekä kunnioitusta ja arvostusta. Valmentava johtaja uskoo täysillä toiseen ihmiseen ja se näkyy keskusteluyhteydessä. Dialogi vahvistaa toisen osapuolen kokemusta omasta arvosta ja merkityksestä. Dialogi tulee nähdä vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessina, joka lisää ymmärrystä itsestä ja toisista. Oma henkilökohtainen kasvutarina alkaa, kun aloittaa arvostamaan toisia ihmisiä. (Ristikangas ym. 2013, 86.) Isaacin (2001) mukaan monet meidän ongelmistamme saattavat johtua siitä, että pidämme tiukasti kiinni yksin ajattelusta, joka on juurtunut kovin syvälle ihmismielen. Dialogin oppimiseksi on tärkeintä oppia muuttamaan asennettaan ihmissuhteisiin. (Isaacs 2001, 145.)

Ihmisillä on suuri tarve tulla kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Kuuleminen on yhtä tärkeää onnistuneessa vuorovaikutuksessa kuin itsensä esille tuominen. (Piili 2006, 79.) Aktiivinen kuunteleminen edellyttää huomion siirtämistä toiseen ihmiseen. Yhteisen keskustelun olosuhteet luodaan sillä, että esimies haluaa kuulla toisen ihmisen näkemyksiä. Valmentava johtaja pyrkii tietoisesti samalle kartalle puhujan kanssa. Saman aikaisesti puhuja tuntee onnistuneensa puheessaan. Kuuntelu toimii dialogin sydämenä, jonka johdosta valmentava johtaja oppii paremmin tuntemaan valmennettaviin ja pystyy samalla rakentamaan kahdenkeskistä yhteistyösuhdetta. (Ristikangas ym. 2013, 105.)

Kuuntelutaitoa pystyy kehittämään. Ihan jokaisella meistä on päivittäin tilanteita, jossa ei jaksaisi keskittyä kuuntelemaan vastapuolen puhetta. Näissä tilanteissa on kuitenkin mitä mainioimpia mahdollisuuksia harjoitteluun. Tämänkaltaisia tilanteita ei tule siis hukata vaan hyödyntää.

Steve Covey on esittänyt hyvään kuuntelemiseen Win-win-menetelmän. Tämän menetelmän oppiminen voisi olla hyvä pohja kuuntelutaidon kehittämiseksi. Menetelmän perusajatus on siinä, että aina on olemassa kolmas vaihtoehto. Kahden henkilön välisessä ajatusten vaihdossa voi syntyä näkemyseroja, joita varten on hyvä opetella uudenlainen tapa kuunnella. Lähtökohtana on, että molemmat osapuolet hyväksyvät ajatuksen kolmannelta vaihtoehdosta. Menetelmässä keskeinen ajatus on siinä, että ensin tulee ymmärtää vastapuolen näkökulma täydellisesti ennen kuin voi esittää oman näkökulmansa. Toisen osapuolen tulee myös ymmärtää tämä näkökulma. Tämän jälkeen on yhteisen pohdinnan vuoro, jonka onnistuneena lopputuloksena syntyy uusi, parempi vaihtoehto. Kolmannen vaihtoehdon löytyminen edellyttää osapuolilta empatiaa, aktiivista kuuntelua, hyviä kysymyksiä ja kolmannen vaihtoehdon hyväksymistä. (Heikkilä 2009, 120-121.)

Jotta yhdessä kuunteleminen onnistuisi, näkökulmaa täytyy vaihtaa. Pitää oppia kiinnittämään huomiota sekä siihen, miltä asiat näyttävät omasta näkökulmasta, että siihen, miltä ne näyttävät muiden näkökulmasta. Tämä edellyttää muutakin kuin empatiaa. Voimme laajentaa käsitystä omasta itsestämme tai identiteetistämme, jolloin meistä tulee ”kokonaisuuden puolestapuhujia”. Kun ihmiset kuuntelevat yhdessä, dialogi saattaa herättää syvän ja epätavallisen ymmärryksen ja yhteyden kokemuksen. Tällainen kokemus on epätavallinen: ihmiset tajuavat, että he voivat tuntea syvää yhteyttä keskustelukumppaneihinsa, vaikkeivat he tiedäkään kaikkia yksityiskohdista näiden elämästä. (Isaacs 2001, 116.)

Dialogia harjoittaessa valmentavan johtajan tulee myös esittää kysymyksiä kuuntelunsa tueksi. Valmentajan ei tarvitse olla tietopankki vaan hänen tulee antaa valmennettavan olla oman alansa asiantuntija. Valmentaja luo dialogin syventymiselle otolliset olosuhteet keskittymällä aktiiviseen kuuntelemiseen. Tarvittaessa valmentaja kysyy tarkentavia kysymyksiä. Näin hän myös todentaa valmennettavalle olevansa aktiivisesti läsnä tilanteessa. Valmentaja vahvistaa keskinäistä luottamusta sekä motivoi vastapuolta puhumaan. Onnistuneesta kuuntelutilanteesta hyötyy kumpikin osapuoli. Molemmille jää tilanteesta hyvä mieli sekä puhujalle että kuuntelijalle. Tulevaisuutta ajatellen on luotu hyvät puitteet yhteistyölle. (Aarnikoivu 2016, 177-179.)

Työyhteisön keskinäinen keskustelu on äärimmäisen tärkeää erilaisuuden hyödyntämisen kannalta. Yhteisesti käydyn keskustelun anti on sen myötä saatu palaute, joka edesauttaa näkemään työyhteisön jäsenten erilaiset roolit. Työyhteisön jäsenen keskusteluun osallistuminen kertoo hänen yksilöllisestä persoonallisuudesta sekä ajatuksista. Keskustelulla on varmastikin hyvä olla näkymätön vetäjä, joka ohjaa keskustelua sekä osallistaa jokaista mukaan. (Ristikangas ym. 2013, 130.) Keskustelun myötä opitaan tuntemaan yhteisön jäseniä ja huomataan erilaisuuden voimavara. Oleellista on myös, miten erilaisuuteen suhtaudutaan. Suvaitsevaisuus luo tilaa vapaammalle mielipiteiden vaihdolle ja oman osaamisen esille tuomiseen. Erilaisuuden hyödyntäminen tuo organisaatiolle voimaa ja antaa sen jäsenille oppimismahdollisuuksia. (Piili 2006, 68.)

5.3.3 Palautteen anto

Uuden oppiminen ja omassa työssään kehittyminen edellyttää palautteen saamista. Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimallisia välineitä, joilla voidaan lisätä oppimista sekä vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä. Palaute joko rakentaa tai vahvistaa vuorovaikutusta tai sitten se heikentää sitä. Siitä syystä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy riskejä, mutta myös valtavia mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2016, 93.) Palautteen antajan perimmäinen tarkoitus on saada aikaan käyttäytymismuutos haluttuun suuntaan ja varmistaa positiivisen käyttäytymisen jatkuminen (Piili 2006, 55).

Palaute on aktiivista vuorovaikutusta, jolla esimies osoittaa aidon kiinnostuksensa. Englannin kielinen termi feedback kuvaa paremmin palautteen laatua. Palautteen tarkoitus on ravita saajaansa ja antaa perusteltu arvio. Suomalaisessa työkuultuurissa palaute tulkitaan liian usein moitteeksi, vähäisen vuorovaikutuksen ja ravitsevan osuuden puuttuessa. (Isoaho 2007, 217.) Palautetaitojen osaaminen on olennainen tekijä toimivassa työyhteisössä. Valmentavan johtajan tehtävänä on näyttää esimerkiksi palautteen antamisesta, pyytamisestä ja vastaanottamisesta. Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutuksen harjoittamista ja vastuunottamista omasta käyttäytymisestäään. (Ristikangas ym. 2013, 239.)

Parhaimmillaan palaute tukee kasvua. Ketään ei kuitenkaan voi pakottaa muuttamaan tai kohtaamaan saatua palautetta. Vastaanottajan tulee itse oivaltaa palautteen punainen lanka. Taitavalla vuorovaikutuksella ei vielä saavuteta hyvää lopputulosta. Jos ryhmässä on riittävästi positiivista halua yhteistyöhön, kriittisimmätkin äänet muuttuvat ja palaute opitaan kokeman rakentavaksi ja siitä tulee kehittymisen ehto. (Ristikangas ym. 2013, 240.) Lisäksi palaute menee paremmin perille arvostetun ihmisen antamana (Piili 2006, 56).

Koska ihmiset ovat erilaisia, myös heille annettu palaute tulee sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Valmentava johtaja mukauttaa palautteen antotapansa johdettavien mukaan. Lisäksi valmentava johtaja on kiinnostunut siitä, minkälainen palaute toimii parhaiten. (Ristikangas ym. 2013, 240.)

Palaute pitää kohdistaa toisen ihmisen tekemiseen, ei henkilöön itseensä. Persoonan arvostelulla vaikutetaan yhteistyösuhteen laatuun. Valmentavan johtajan palautteenantotavassa näkyy hänen uskonsa valmennettavan potentiaaliin ja kehitysmahdollisuuksiin. Palaute kohdistetaan muutostarpeeseen tai kehittymisen edellytyksiin. Ryhmän sisäinen koheesio eli kiinteys kasvaa, kun palautteen antoa harjoitellaan yhdessä. Yhteisellä pohdiskelulla ja arvioinnilla vaikutetaan kaikkien oppimiseen. (Ristikangas ym. 2013, 246.)

5.3.4 GROW-malli, pilarimalli ja kysymystekniikat

GROW-mallin isä John Withmore halusi varmistaa, että valmentaminen (coaching) on mahdollisimman tehokasta. Perusajatuksena on, että valmentaja esittää malliin liittyviä, tilanteeseen sopivia kysymyksiä. GROW tulee englannin kielen sanoista: Goal (tavoitteet), Reality (nykytilanne), Options (vaihtoehdot), Will (yhteenvedo/mitä tehdään seuraavaksi). (Coachingpedian www-sivut 2017.)

GROW on neljävaiheinen valmentavan johtajuuden malli, jonka ensimmäisessä vaiheessa (G) määritetään tavoitteet ja varmistetaan, että jokainen on ymmärtänyt ne. Toisessa vaiheessa (R) selvitetään nykytilanne ja mietitään sen suhdetta päämäärään. Missä vaiheessa ollaan. Kolmannessa vaiheessa (O) mietitään kolme keinoa tavoit-

teen saavuttamiseksi ja suoritetaan vaihtoehtojen vertailua. Lopulta valitaan keino, jolla tavoitetta lähdetään toteuttamaan. Neljäs vaihe (W) käydään yhdessä läpi mitä on saavutettu ja mitä tehdään seuraavaksi. (Intoverkko-hankkeen www-sivut 2017.)

Kysymyksiä joita kussakin GROW-mallin vaiheessa voi esittää:

1. Tavoite (G)

- Mikä on tavoitteesi?
- Mitä haluamme saavuttaa tiiminä?
- Minkä takia tämä on tärkeä saavuttaa?
- Voisitko täsmentää tavoitteen?

2. Nykytilanne (R)

- Kuvaile nykyistä tilannetta?
- Asteikolla 0-10 missä olet nyt suhteessa tavoitteesi?
- Miltä nykyinen tasosi näyttää käytännössä?
- Miltä näyttää taso 10?
- Miltä seuraava taso näyttää?

3. Vaihtoehdot (O)

- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on saavuttaa tavoitteesi?
- Mikä näistä tuntuu sinusta parhaalta?
- Mitä teet, jotta saavutat seuraavan tason (asteikolla 0-10)?
- Mikä on suunnitelmasi?
- Mitä resursseja se vaatii?
- Mitä ovat välietapit suunnitelmassasi?
- Mitä tarvitset muilta?
- Kuinka kauan siihen menee?
- Onko tuo sinusta realistinen aika?
- Voidaanko laittaa aikataulut nyt kalenteriin?
- Hiottaisiinko yksityiskohdat ja aikataulut tähän nyt saman tien?

4. Yhteenveto (W)

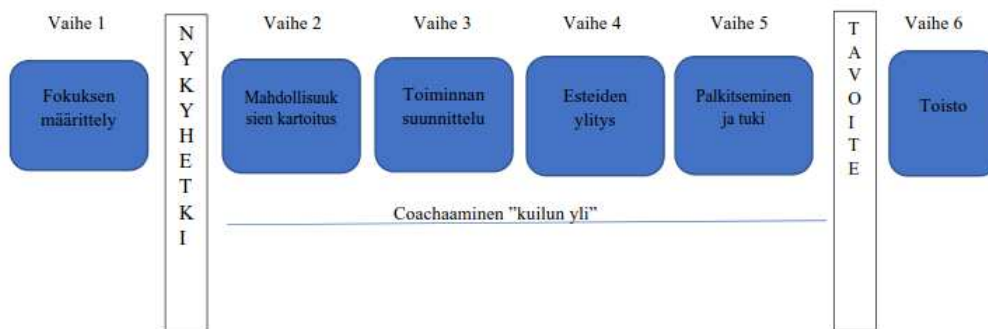
- Vedetäänpä keskustelumme yhteen, olemme sopineet että tavoitteesi on x saavutat sen näin y seuraavaksi teet z

-Kun nyt lopetamme keskustelun, mitä teet välittömästi tämän jälkeen tämän projektisi eteen

-Milloin teet seuraavan siirron projektisi eteen, mikä se on (Intoverkko-hankkeen www-sivut 2017.)

Pilari-mallin katsotaan soveltuvan hyvin kahdenkeskiseen vuorovaikutustilanteeseen. Tämä malli sopii hyvin myös esimiesten väliseen keskinäiseen sparraukseen, kun sisäiseen keskusteluun halutaan mukaan valmentavaa otetta. (Ristikangas ym. 2013, 114.) Malli perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle. Keskustelussa valmentaja ja valmennettava suuntaavat huomion nykyhetkestä tulevaisuuteen. Kuitu ylitetään mallin tarjoamien keinojen avulla. Pilari-malli on ainoa malli, jossa valmennettavan palkitseminen kuuluu osaksi valmennusprosessia. (BoMentis Oy:n www-sivut 2017.)

Pilari-mallissa on kuusi vaihetta, joiden aikana tavoite tarkentuu tai voi muuttua kokonaan. Perusajatus on ensisijaisesti valmentajan keskittyminen valmennettavaan eikä niinkään itse prosessiin. Seuraavassa kuviossa kuvataan mallin kuusi vaihetta.



Kuvio 2. Valmentavan johtajan Pilari-malli. (Ristikangas ym. 2013, 114.)

Valmentamisessa esimies voi myös käyttää työkalunaan erilaisia *kysymystekniikoita*. Aivotutkijatkin sen tietävät, että käskyjä jakeleva esimies saa otsalohkoissa syntymään hylkimisreaktion, joka sammuttaa innon ja luovuuden. Kysymyksillään esimies saa aikaiseksi alaisen luovan prosessin. (Helsingin Sanomat 7.5.2017.) Kysymyksiä voidaan pitää voimallisina, kun niihin odotetaan valmennettavan syventymistä asiaan. (Carlsson & Forssell, 2012, 93.) Hyvän kysymyksen tarkoituksena on auttaa

toista eteenpäin kohti onnistunutta ratkaisua. Valmentajan on kuitenkin syytä varoa johdattelevia kysymyksiä. Valmentajan kysymysten tarkoitus on halu auttaa toista ymmärtämään ja oppimaan, ei viemään kohti omia tavoitteitaan. (Hellbom ym. 2006, 89.) Avoimilla kysymyksillä autetaan valmennettavaa aloittamaan aiheen parissa, hahmotetaan sen hetkinen tilanne ja ympäristö. Avoimilla kysymyksillä haetaan vastausta yleistilanteeseen ja yritetään helpottaa valmennettavan mahdollista jumiutumista. (Kansanen 2004, 107.) Avoimet kysymykset aktivoivat ajattelua, edistävät uuden keksimistä ja avaavat uusia näkökulmia (Kansanen 2004, 107). Selventävillä kysymyksillä varmistetaan, että vastaanottaja on ymmärtänyt asian niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Seurantakysymyksillä haetaan tietoa ja yritetään ymmärtää syitä. Pohdiskelevat kysymykset haluavat asioista entistä syvemmän käsityksen asioista ja paljastavat myös tunteita. Jos tarkoituksena on vain saada tarkkoja tietoja, voidaan käyttää suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei -vastauksilla. (Kansanen 2004, 108-112.) Vastuuttavilla kysymyksillä esimies puolestaan pyytää alaista kertomaan, mitä hän lupaa tehdä asian ratkaisemiseksi. (Salmimies ym. 2013, 283.)

5.4 Modernin johtamisen haasteet

Työn merkityksellisyyden kokemus sekä jatkuva työssä innostuminen ovat tämän päivän työelämän vaateita. Näin ollen työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka ottavat huomioon ihmisten motivoitumisen ja työn tuottavuuden. Valmentava ote esimiestyön kehittämisen mallina on syntynyt ja kehittynyt juuri näihin vaatimuksiin. Eri-laisten johtamismallien kehittymisen tarkastelu osoittaa valmentavan otteen syntyneen pidemmällä aika välillä. (Ristikangas ym. 2016, 14-16.)

Eri aikakausien johtamismallit voidaan tiivistää kolmeen johtajasukupolveen. *Ensimmäisellä johtamisen tasolla* keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen ja käytetään autoritääristä otetta. Tämän tason organisaatiossa korostuvat viralliset rakenteet sekä erot hierarkiatasojen välillä. Esimies työskentelee vahvana asiantuntijana, joka kääsee, kertoo ja delegoi. Esimiehellä myös ajatellaan olevan paras tieto, eikä työntekijöiden odoteta käyttävän omia aivojaan. *Toisella johtamisen tasolla* keskitytään ihmisten johtamiseen ja selkeiden työtehtävien yksilölliseen valtuuttamiseen. Asioiden johtamisen sijaan keskitytään ihmisten johtamiseen, yksilöiden osallistami-

seen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Taustalla on ajatus rakentaa itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli pyritään minimoimaan. Tämä ajatus ei kuitenkaan lyönyt läpi eikä saavuttanut sille asetettua lopputulosta. Tiimiläisen kokonaisvastuun otto tiimin tekemisestä koettiin liian suurena muutoksen, ennenhän pomo oli tiennyt kaiken, huolehtinut työntekijöistä ja kantanut vastuun tekemisestä. Itseohjautuva tiimi olisi tarvinnut taustalle esimiehen tukea. Hienot ajatukset delegoivasta johtajuudesta ja uudentlaisesta yhteistyöstä sekä vastuunotosta ei kuitenkaan ollut huono asia, sillä uudentlainen ajattelumalli loi otollisen maaperän *kolmannen tason modernille johtamiselle* eli valmentavalle otteelle. Pääajatuksena on ryhmän osaaminen ja energisoiminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Asiat suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Työnteossa korostuu yhteistyö. Esimies ei enää tiedä ja kerro, hän osallistaa ja valtuuttaa. Lisäksi hän kysyy, haastaa ja kannustaa. (Ristikangas ym. 2016, 14-16.) Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa johtajan perustehtävä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. (Manka & Manka 2016, 135.)

Valmentavassa johtamisessa voidaan nähdä paljon samaa kuin vaikkapa Sydänmaanlakan määrittelemässä älykkäässä johtamisessa, Nissisen kuvaamassa syväjohtajassa tai Greenleafin kehittämässä palvelevan johtajuuden (Servant leadership) teoriassa.

Sydänmaanlakka (2004) perustaa älykkään johtamisen ihmiskuvaan, jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä etsivänä olentona. Ihmisen pitää pystyä kokonaisvaltaiseen itsensä toteuttamiseen myös työyhteisössään. Ihmisiä tulee johtaa sellaisella tavalla, joka mahdollistaa heidän kehittymisensä ja kypsymisensä. Johtajuuden ei tule olla alistavaa vaan valistavaa. Johtaminen katsotaan palvelutehtäväksi. Valistavalla johtajuudella onnistutaan saamaan esiin se ihmisten suuruus, joka piilee ihan jokaisessa työntekijässä. Sydänmaanlakka (2004) määrittelee älykkään johtajuuden seuraavasti: ”Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti.” Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voi kutsua dialogiksi toiminnassa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Johtaminen on paljolti merkityksen luomista ja antamista. Johtamisprosessissa johtajat ja asiantuntijat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa; parhaimmillaan tämä vuorovaikutus on aitoa vuoro-

puhelua (dialogia) toiminnassa. Se voi olla myös käskemistä, väittelemistä tai keskustelua. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä ja johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina. Lopputuotos on tavoitteena ollut tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut. (Sydänmaanlakka 2004, 114-117.)

Vesa Nissisen kuvaamasta syväjohtajuudesta löytyy myös paljon samoja aineksia kuin valmentavasta johtajuudesta. Vaikka syväjohtajan malli on luotu puolustusvoimissa, siitä voi ottaa oppia myös yritysmaailmaan. Molemmista on kyse toisen ihmisen kannustavasta kohtaamisesta. (Havunen 2004, 18.) Syväjohtamisen neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Luottamuksen rakentaminen lähtee oman esimerkin, vastuun kantamisen, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja tasapuolisuudelle rakentuvasta kokonaisuudesta. Syväjohtaja kykenee tarvittaessa asettamaan muiden edun oman etunsa edelle. Inspiroiva tapa motivoida on puolestaan visioivaa, selkeän tavoitteellista, ihmisiltä paljon vaativaa samalla kuitenkin kannustavaa ja palkitsevaa johtamista, joka saa ihmiset näkemään tulevaisuuden ja yhteiset tavoitteet niin myönteisinä, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja vielä enemmän, kehittyä ja oppia lisää. Älyllisessä stimuloinnissa johtajan toiminta vaikuttaa alaisten ajatteluun. Tämä edellyttää johtajalta kriittisyyden sietämistä, avointa palautteen käyttöä sekä kykyä hyödyntää alaiensa ideoita. Yksilöllinen kohtaaminen perustuu siihen, että omat alaiset tunnetaan ja heistä huolehditaan kaikissa tilanteissa. Syväjohtaja osaa kuunnella alaisiaan kaikesta kiireestä huolimatta. Organisaatiolle syväjohtaja on erityisen hyödyllinen siksi, että hän kykenee kohtamaan inhimilliset ongelmat sekä ohjaamaan ja valmentamaan alaisiaan yhä parempiin suorituksiin. (Havunen 2004, 19.)

Palvelevan johtajuuden (Servant leadership) teorian kehittänyt Greenleaf (1977) painottaa palvelevan johtajan motivaatio haluna auttaa toisia. Palveleva johtaja kuuntelee toisia ja omaa itsetuntemuksen, jolla osaa käsitellä kriittisiä arvioita itsestään ja hyväksyy oman epätäydellisyytensä. Johtajuudessa painotetaan eettisyyttä ja ihmisarvoa, johtaja sitoutuu työssään johdettaviensa henkiseen ja ammatilliseen kehittämiseen. Johtaja haluaa rakentaa yhteisöllisyyttä yhteisönsä jäsenten välillä. Tähän vaaditaan luottamusta, yhteistyötä sekä sitoutumista. (Greenleaf 1977, 45-65.)

6 ESIMIES VALMENTAVANA JOHTAJANA

Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista. Ihmisiin vaikuttaessamme, olemme tekemisissä ihmisten psykologisen yksilöllisyyden kanssa. Psykologinen yksilöllisyys on kielen, keskustelun ja tekojen kautta muodostuva prosessi. Ihmisiin vaikuttaminen on haasteellista sillä, siihen ei sovellu syyn ja seurauksen logiikka, jota sovellamme fyysisen ympäristön muuttamisessa. (Nummelin 2007, 18.) Keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla voimme yrittää päästä selville toisten ihmisten ajatuksista ja aikomuksista. Valmentavan esimiehen työssä kasvatetaan ihmisistä osaavampia työntekijöitä, jotka ymmärtävät yhteistyön mahdollisuudet ja haluavat niitä myös työssään toteuttaa. (Nummelin 2007, 45.)

6.1 Valmentavan esimiehen roolit

Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavan esimiehen tulee tiedostaa esimiestyössään olevat erilaiset toimintatavat eli roolit, jotta hänellä on kaikki edellytykset tehtäviensä hoitamiseen. Perinteisesti esimiestyötä on kuvattu vain kahden roolin eli asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) kautta. Nämä kaksi perinteistä toimintatapaa tarvitsevat kuitenkin vielä rinnalleen kolmannen toimintatavan, jotta voidaan puhua valmentavasta johtajuudesta. Kolmantena roolina rinnalle nousee valmentaminen eli coaching. (Ristikangas ym. 2016, 26-27.)

Asiajohtajan (manager) roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta. Asiajohtaja huolehtii, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein. Lisäksi hän huolehtii, että toimitaan organisaation prosessien mukaisesti ja toiminnasta syntyy konkreettisia aikaansaannoksia. Asiajohtajalle on tyypillistä valvominen, analyysien johtopäätökset ja hallinnollisten asioiden kuten lomien ja palkkojen huolehtiminen. Ihmisten johtamisen (leader) roolissa esimies puolestaan kertoo tiimin suunnan organisaation vision pohjalta. Ihmisten johtajan roolissa esimies näyttää suuntaa ja kykenee ohjaamaan työntekijöitään toimimaan vision ja mission mukaisesti. Hän myös toimii esimerkkinä. Ihmisten joh-

taja johtaa työntekijöitään tavoitteellisesti ja huolehtii siitä, että kaikilla on ollut riittävästi tietoa muutoksista. Ihmisten johtajan ajatuksissa on korostunut me-ajattelu. Valmentajan (coach) roolissa esimies kannustaa ja oivalluttaa valmennettaviaan ymmärtämään ja toteuttamaan omalla persoonallisella tavallaan. Esimies oivalluttaa omalla vastuullisella johtamisellaan työntekijät näkemään sekä löytämään potentiaallinsa ja persoonallisuutensa. Työyhteisön yhteishenki paranee jokaisen uuden oivalluksen myötä. Työntekijöiden ymmärrys ja hyväksyntä erilaisuutta kohtaan kasvaa, kun heidät johdatetaan siihen maailmaan. Valmentava esimies osoittaa kiinnostusta, kuuntelee, kysyy ja on läsnä tilanteessa. (Ristikangas ym. 2016, 26-27.)

On ihan varmaa, että jokaisen esimiehen johtamiseen kuuluu nämä edellä kuvatut kolme toimintatapaa. Se miten esimies tunnistaa omat toimintatapansa, onkin sitten toinen asia. Esimies voi helposti ajatella, että toimintatavat ovat erillisiä ja itsenäisiä, mutta todellisuudessa hyvin usein hän toteuttaa näitä roolejaan samaan aikaan rinnakkain. Omaa työskentelyä kannattaa reflektoida ja pyytää työkaverilta palautetta, jotta saa pohjakartan omasta johtamisestaan. Pohjakartta edesauttaa toimintatapojen kehittämistä, sillä esimiehen rooleja voi harjoitella ja kehittää. Tämä kuitenkin vaatii sen, että tiedostaa omat toimintatapansa. Roolien harjoittelu vaatii aktiivista otetta. Valmentavan roolin oppimista voi edesauttaa olemalla ensin itse valmennettavana. Itselleen täytyy olla rehellinen. Valmentava esimies on tietoinen itsestään ja ymmärtää itsensä kehittymisen mahdollisuudet. Päämäärätietoisesta harjoittelusta ja sen tuloksista hyötyvät kaikki ympärillä olevat, kaikkein eniten esimies itse, sillä hänen tietoisuutensa itsestään ottaa aimo harppauksen. Valmentamisessa onnistuminen vaatii sen, että uskaltaa haastaa myös itsensä. (Ristikangas ym. 2016, 28-29.)

6.2 Valmentavan esimiehen ydintaidot

Valmentavaan johtajuuteen tarvitaan ajattelutavan lisäksi tietynlaisia toimintatapoja tai -taitoja. Seuraavassa on kuvattu valmentavan esimiehen ydintaitoja, joiden avulla esimies tukee ja auttaa parhaan kykynsä mukaan valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa.

6.2.1 Usko valmennettavien kykyihin

Valmentava esimies tuntee alaisensa ja tietää heidän kykynsä. Esimiehellä on vahva luottamus alaisensa taitoihin ja hän haluaa tukea ja ohjata alaisiaan päämäärien saavuttamisessa. Esimiehen johdolla tiimin tavoitteet on kirkastettu jokaisen tiimin jäsenen tietoon. Jokainen tiimin jäsen tietää omat vahvuutensa ja on aidosti ylpeä itseltään ja tekemisestään. Esimies on omalla vuorovaikutuksellaan luonut avoimen ilmapiirin, jossa ihmisten on hyvä olla. Esimiehen usko alaisiinsa on vankka ja se luo vakaan ja luottamuksellisen yhteistyön. Kannustuksella esimies vahvistaa alaisensa uskoa ponnistelujen mielekkyyteen. (Ristikangas ym. 2016, 33.)

6.2.2 Aito kiinnostuminen

Valmennettavan esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut valmennettavista. Aito kiinnostuminen näkyy ja välittyy. Valmennettava kyllä aistii sen. Tasapainoinen ja hyvällä itsetunnolla varustettu esimies pystyy osoittamaan aitoa kiinnostusta alaisistaan. Esimiehen tulee ymmärtää, ettei kyseessä ole kilpailutilanne vaan toiselle ihmiselle arvostuksen osoittaminen. Esimies välittää ja haluaa osoittaa sen valmennettavalleen. Esimies on aidosti kiinnostunut siitä, että hänen valmennettavansa onnistuvat elämässään ja työssään. (Ristikangas ym. 2016, 43.)

6.2.3 Aktiivinen kuunteleminen

Aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa, että valmentava esimies on kuullut ja ymmärtänyt, mitä valmennettava on kertonut ja valmennettavalle on jäänyt tunne kuulluksi tulemisesta. Vuorovaikutustilanne on ollut molemmille osapuolille antoisa. Kuuntelemisessa ei tarvitse olla samaa mieltä puhujan kanssa. Tarkoituksena on ennemminkin olla utelias toisen ihmisen ajatuksista ja mielenkiinnon kohteista. Aktiivinen kuunteleminen vaatii täyden keskittymisen toiseen osapuoleen. Tilanteessa pitää olla täysillä mukana. Kuuntelijan tulee asennoitua oikein ja osoittaa se myös vastapuolelle. Toista ihmistä ja kyseistä tilannetta tulee arvostaa. Non-verbaalinen viestintä on tärkeä osa aktiivista kuuntelemista. (Salmimies ym. 2013, 106.)

6.2.4 Haastamisella luodaan oppimista

Valmennettavan haastamisella esimies haluaa synnyttää oppimista. Tavoitteena on mennä epämukavuusalueelle ja kohdata uusia asioita. Nämä uudet asiat eivät välttämättä ole mukavia, kohtaamisen tarkoituksena on uuden oppiminen. Valmentava esimies uskoo valmennettavansa kykyihin ja osoittaa luottamusta ja arvostusta. Luottamuksellisessa tilanteessa on mahdollista kokeilla kykyjä. Epäonnistuminen ei ole vaarallista. Haastamisen tarkoituksena on saada valmennettava itse luottamaan itseensä ja kykyihinsä. Onnistunut yhteistyö takaa hyvän lopputuloksen. Valmennettava pistää itsensä likoon ja ymmärtää onnistuneensa tavoitteessaan. Valmentava esimies seuraa valmennettavan kehittymistä. Esimies on tukena ja iloitsee oppimisesta. (Ristikangas ym. 2016, 49-50.)

6.2.5 Kysyminen tukee ongelmanratkaisua

Kysyminen on arjen vuorovaikutuksen perustekijä. Ilman kysymyksiä ei valmentava esimies voi valmentaa. Kysymistä pitää harjoitella. Aktiiviseen kuunteluun kuuluu myös kysyminen ja osoittaminen toiselle osapuolelle, että on ollut läsnä tilanteessa. Kysymisellä vahvistetaan ymmärtämistä. Jos ei ymmärrä, pitää harjoittaa kysymistä. Kysymisellä myös vahvistetaan voimaantumista. Kysymällä esimies oivalluttaa ja auttaa valmennettavaa sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelman. Kysymisellä herätetään huomiota ja varmistetaan kiinnostus asiaan. Kysymisellä halutaan myös synnyttää keskustelua ja yhteistyötä. Kysymisellä halutaan saada omaan tietoon toisen osapuolen ajatuksia ja mielipiteitä. Kysymisellä pyritään kohti ongelmanratkaisua. (Salmimies ym. 2013, 137-145.)

6.2.6 Innostamisella luodaan olosuhteet

Valmentava esimies voi vaikuttaa toisen innostumiseen omalla suhtautumisellaan. Toista on turha yrittää innostaa tai motivoida pakottamalla. Valmentava esimies voi kuitenkin luoda sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat innostumisen. Omien vahvuksien käyttäminen luo hyvän maaperän innostumiselle. Valmentava esimies tun-

tee tiimiläistensä vahvuudet ja intohimon kohteet sekä sen, mikä heille on tärkeää. Mitä enemmän toisten tuntemista tietoisesti hyödyntää, sitä enemmän innostusta on näkyvissä. Innostusta voi myös luoda sillä, että kuuntelee toisen tavoitteita ja pyrkii tarjoamaan hänelle tehtäviä, joissa hän saa sisäistä tyydytystä onnistumisestaan. Todellinen onnellisuus kumpuaa sisäisestä tyytyväisyydestä omaan toimintaan. (Ristikangas ym. 2016, 65.)

6.2.7 Vastuuttaminen vaikuttaa motivaatioon

Valmentava esimies osaa vastuuttaa ihmisiä itseohjautuvuuteen ja työssä kehittymiseen. Vastuuttamisessa olennaisimmat asiat ovat osallistava ote ja toiminnallisuus. Henkilöstön tulee saada vaikuttaa päätöksentekoon tietyissä raameissa. Ihmisille kannattaa antaa vaikutusmahdollisuus organisaation perustehtävän mukaisen toiminnan kehittämiseen. Vaikutusmahdollisuus lisää sitoutumista ja vahvistaa luottamusta. Omaan työhön saadaan ja voidaan vaikuttaa. (Salmimies ym. 2013, 151-152.)

Valmentavalle esimiehelle oleellinen käsite sekä vaikutuskanava ovat motivaatio: työntekijän halu tai tahto ponnistella tiettyyn tavoitteeseen. Tavoitteiden on oltava houkuttelevia ja kiinnostavia työntekijälle itselleen. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja lähellä, jotta ne ovat saavutettavissa, eivätkä lannista työntekijää. Ehdottoman tärkeää motivaation ylläpitämisessä on myös palaute eli onko toiminnan suunta ja tapa oikeita eteenpäin pyrittäessä. Tekemisen ilo vaikuttaa lisäksi motivaatioon. Tahtoa ei voi toiseen istuttaa, ja siksi sana ”motivointi” kuvaakin mahdollisuuksien luomista tahdon aktivoitumiselle. Organisaatio voi luoda hyvät edellytykset sitoutumiselle ja motivaatiolle, mutta työntekijä itse valitsee, sitoutuuko hän. (Piili 2006, 46-47.) Esimies voi auttaa motivoitumista luomalla olosuhteita yleisesti alaisillensa otollisemmaksi ja ottamalla heidän lähtökohtiaan yksilöllisemmin huomioon (Piili 2006, 49). Työntekijän motivaatioon vaikuttaa myös oman osaamisen kehittäminen. Työssä osaamisen laatuun halutaan panostaa ja osaamisen kehittäminen on yksi osa tätä.

Maslow'n teoria perustuu ihmisen kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ja sitä kautta yhä suurempien tarpeiden tyydyttämiseen ja oman itsensä toteuttamiseen. Työelämän motivaatio -tutkimuksessaan puolestaan Herzberg on todennut motivaatiotekijöiksi:

edistymisen, saadun tunnustuksen, työn itsessään, vastuun ja ylennykset. Liukkolan, Jaakkolan ja Katajan Taitolajina työ -tutkimus esittää sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitystä työssä viihtymisessä. Loppupäätelmänä he esittivät sisäisellä motivaatiolla olevan suurempi merkitys. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä osallistuu tehtävään ja tekee jotakin pelkästä halusta ja nautinnosta. Sisäisen motivaation nostajia ovat tunne omasta pätevyydestä, työn merkityksellisyyden tiedostaminen, itsenäisyyden kokeminen ja sosiaalisen yhteenkuuluvaisuuden tunne. Ulkoisten tekijöiden, palkka, bonus tai muu etuus, voidaan nähdä vaikuttavan motivaatioon jopa negatiivisesti, jos työntekijät lähtevät vertailemaan toisten vastaavia etuuksia. (Heikkilä 2009, 98.) Näiden teorioiden tai tutkimusten pohjalta voidaan todeta vastuuttamisen vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon. Se missä määrin se kunkin työntekijän motivaation tasoa nostaa, onkin sitten jo yksilöllistä, joka valmentajan tulee ottaa huomioon omassa valmennuksessaan.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Suunnittelu ja toteutus

Vuosittain toteutettavan henkilöstökyselyn tuloksiin liittyen kohdeyrityksessä mietitään vuositason toteutettavia parannuksia. Yhdeksi vuositason kehittämisosa-alueeksi määriteltiin johtamisen laatu. Tällä luotiin pohja ajatukselle, että kehittämissuunnan keskiössä pitää olla johtamisen laadun parantaminen. Kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan mielestä moderni johtaminen, esimerkkinä valmentava johtaminen, sopii hyvin kohdeyrityksen kaltaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Tämän johdosta lähdettiin jatkojalostamaan valmentavan johtajuuden ideologian mahdollista toteuttamista sekä tukemista kohdeyrityksessä.

Kehittämistehtävän lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkittavasta kohteesta haluttiin saada syvällistä tietoa kohteen omassa ympäristössä. Tiedonkeruun menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja omaa havainnointia. Teemahaastattelu valittiin haastattelutilanteen vuorovaikutussuhteen vuoksi. Haastattelutilanteen haluttiin

rakentuvan teemojen myötä. Omalla havainnoinnilla puolestaan tuettiin tiedonkeruumenetelmien monipuolisuutta.

7.2 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämisen ensimmäinen vaihe aloitettiin valmentavan johtajuuden esittelyseminaarin jälkeen kesäkuussa 2016. Ulkopuolisen kouluttajan toimesta esimiesvastuussa olevia työntekijöitä haastettiin miettimään valmentavan johtajuuden vaikutusta omassa työssään. Esittelyseminaareja pidettiin kahdella paikkakunnalla Turussa ja Jyväskylässä. Esittelyseminaareihin osallistuminen mahdollisti havainnoinnin esimiesten keskuudessa. Tilaisuuden jälkeen osallistujille lähetettiin vielä erillinen kysely, jossa pyydettiin osallistujia kertomaan omia ajatuksia koulutukseen ja valmentavaan johtajuuteen liittyen. Kyselyn vastauksia peilattiin suoritettuihin teemahaastatteluihin.

Aineiston keräämisen toinen vaihe toteutettiin huhtikuun 2017 kehittämisseminaarin jälkeen. Teemahaastatteluita varten saatiin maaliskuussa 2017 kohdeyrityksen henkilöstöjohtajalta nimilista haastatteluun sopivista kandidaateista. Tästä viidentoista nimen listalta valittiin lopulta haastatteluun kuusi esimiestä. Haastatteluun valittiin kolme kokeneempaa ja kolme vähemmän kokeneempaa esimiestä. Teemahaastattelupyynnöt lähetettiin näille kuudelle esimiehelle huhtikuun 2017 puolessa välin. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla ja heille esitettiin haastattelupyynnön yhteydessä valmiiksi katsottu haastattelu-aika. Kaikki kuusi haastateltavaa vastasivat sähköpostiin saman päivän aikana ja suostuivat haastatteluun. Haastattelut saatiin sovittua toukokuun 2017 alkuun.

Teemahaastattelut suoritettiin neljän päivän aikana. Haastattelut aloitettiin varovaisella taktiikalla. Kaksi ensimmäistä esimiestä haastateltiin kahden päivän aikana viikonloppua vasten. Näin haluttiin nähdä, miten haastattelut lähtevät käyntiin ja minikälaisia ajatuksia jo pidetyistä haastatteluista syntyy. Tästä syystä varattiin viikonloppu väliin, jotta saatiin syventää ajatuksia. Loput neljä esimiestä haastateltiin jo niin, että aamupäivällä oli yksi haastattelu ja iltapäivällä toinen. Haastatteluihin varattiin 1,5 tuntia aikaa ja haastatteluajat taidettiin hieman ylittää jokaisen haastatelta-

van kanssa. Haastatteluaineistoa syntyi näin ollen hieman yli yhdeksän tuntia. Haastattelut suoritettiin Skype for Business yhteydellä. Kuudesta haastateltavasta viiden kanssa käytettiin videoyhteyttä. Yhden haastateltavan osalta videoyhteyttä ei saatu toimimaan. Hänen osaltaan ei ole videokuvaa tallennettuna. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja tallennettiin. Haastateltavat olivat kolmelta eri paikkakunnalta Turusta, Jyväskylästä ja Tampereelta. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelurunkoon kirjattiin kolme teema (Liite 1) ja muutama apukysymys, lisäksi kyseltiin esimiehiltä heidän käytäntöjään esimiestyön ja vapaa-ajan osalta. Haastateltavat olivat niin sanavalmiita, että apukysymyksiä käytettiin ainoastaan teeman loppuvaiheessa yhteenvetona. Teemahaastattelut sujuivat positiivisessa hengessä ja haastatteluissa kerrottiin avoimesti omista kokemuksista ja näkemyksistä. Haastatteluissa saavutettiin luottamuksellisen yhteys. Haastatteluiden sujuminen koettiin positiivisena kokemuksena.

Aineiston keräämisen jälkeen toukokuun puolivälissä 2017 aloitettiin aineiston litteointi eli auki kirjoittaminen. Kaikki kuusi haastattelua kuunneltiin tietokoneelta läpi, jonka jälkeen haastateltavien kommentit kirjoitettiin lähes sanasanalta paperille. Näin löydettiin yhteneväisyyksiä haastateltavien välillä. Auki kirjoittamiseen käytettiin kahta tietokonetta. Toisella kuunneltiin nauhoitusta ja toisella kirjoitettiin aineistoa ylös. Tähän auki kirjoittamiseen käytettiin kolme työpäivää.

Aineiston auki kirjoittamisen jälkeen paperille kirjoitetut haastattelut tulostettiin ja niiden läpikäynti aloitettiin uudelleen. Haastatteluista haettiin samojen asioiden toistuvuutta sekä tärkeitä käsitteitä. Tämän työvaiheen jälkeen lähdettiin teemoittelemaan kerättyä aineistoa, joka koostui teemahaastatteluista sekä havainnoinnista. Asiat kirjoitettiin vielä kertaalleen uuteen dokumenttiin kasaamalla näkökulmia yhteisen teeman alle. Teemat sisälsivät seuraavat kohdat: valmentavan johtajuuden käsitteen, valmentavan esimiehen ydintaitojen ja johtamisen nykytilan kartoitus kohdeyrityksessä, minkälaisia etuja ja haittoja valmentavalla johtajuudella voitaisiin saavuttaa ja millä tavalla valmentavaa johtajuutta voitaisiin kehittää ja edistää.

8 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

8.1 Aineiston analyysi

Analyysitapojen valintaan ei ole erityistä selkeää sääntöä. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Tavallisesti ajatellaan, että analyysiin ryhdytään aineiston keräämisen ja järjestelyn jälkeen. Aineistoa voidaan myös kerätä ja analysoida samaan aikaan. Analyysivaiheen suunnitteluun kannattaa panostaa tutkimuksen alkuvaiheessa, koska analysointi koetaan laadullisessa tutkimuksessa haastavaksi työvaiheeksi. Huolellisella suunnittelulla tutkija pystyy vaikuttamaan positiivisesti omaan työhönsä. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Hirsjärvi ym. 2016, 223-224.)

Analysointitapoja on kahdenlaisia. Analysoinnissa pyritään joko *selittämiseen*, jolloin käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa tai *ymmärtämiseen*, joka tavallisesti perustuu laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittaminen, tyypittely, sisälönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2016, 224.)

Teemoittaessa kohdistetaan huomio yhtenäisille asioille ja ilmiöille, jotka toistuvat useamman haastateltavan näkökulmissa. Toistuvuus voi olla yhteyksissä teemoihin tai muihin yllättäviin asioihin. Säännönmukaisuuksien tarkastelussa suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua. Yhteyksien tarkasteluun voidaan käyttää montaa eri tapaa. Tyypittelyssä pyritään ryhmittelemään asiat jonkun piirteen mukaan. Haastateltavat voidaan jakaa vaikkapa kahteen eri ryhmään kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perustella. (Ojasalo ym. 2009, 99-100.)

Lisäksi kehittämistehtävän pohjana on fenomenografinen näkemys, jonka mukaan jokainen ihminen muodostaa oman käsityksensä asioista. Fenomenografinen analyysi perustuu ihmisen pyrkimykseen muotoilla informaation sisältö rakenteellisesti siten, että siitä muodostuu käsitettävä ja hyväksyttävä kokonaisuus. Fenomenografisen analyysin perustana on kiinnostus ihmisen tiedonmuodostuksesta. Analyysi pyrkii tarkastelemaan ihmisten yksilöllisiä käsityksiä ympärillä tapahtuvista ilmiöistä. Sillä käsitykset rakentuvat ja ilmenevät ihmisen tietoisuudessa eri tavoin ja analyysin

avulla tavoitellaan selvittämään yksilöllisten käsitysten laadullisia eroja. (Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivut 2017.)

Teemahaastatteluiden tulosten tyypittelyn osalta tehtiin seuraava jako eli kerättiin kolmen kokeneen esimiehen näkökulmat erikseen teemoittain sekä kolmen vähemmän kokeneen esimiehen näkökulmat erikseen teemoittain. Kokeneempien ryhmässä esimiesvuosia on takana kohdeyrityksessä viidestätoista vuodesta lähes kolmeenkymmeneen vuoteen, kun taas vähemmän kokeneiden esimiesten ryhmässä esimiesvuodet olivat kahdesta vuodesta reiluun neljään vuoteen. Jaotteluun päädyttiin siitä syystä, että teemoittaessa oli jo havaittavissa esimiesvuosien määrän tuovan oman vaikutuksensa näkökulmiin. Kohdeyrityksellä on takanaan pitkä lähes viidenkymmenen vuoden toimintahistoria ja toimintakulttuuri on saanut alkunsa aikakaudella, jolloin pääasiallisesti ajateltiin ihmisten johtamisen olevan enemmänkin asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista.

8.2 Kohdeyrityksen johtamisen nykytilan kartoitus

Teemahaastattelut

Kohdeyrityksen johtamisen nykytilasta molemmilla haastatelluilla esimiesryhmillä, sekä kokeneilla että vähemmän kokeneilla, näytti olevan melko samansuuntainen näkemys. Kohdeyrityksellä ei koettu olevan yhtenäistä johtamistapaa. Johtaminen oli kokenut muutoksen käskemisestä enemmänkin yhdessä tekemisen ja opettamisen suuntaan. Johtaminen oli personoitunut jokaisen toimipisteen tai toimialan esimiehiin. Esimiehen olemisella samalla paikkakunnalla todettiin olevan vaikutusta. Vähemmän kokeneet esimiehet näkivät valmentavan johtajuuden toteutuvan paikkakuntien sisällä tai tietyn esimiehen toimesta.

”Ennen johtajat ja esimiehet käskivät tekemään eivätkä olleet tekijän rinnalla. Tällä hetkellä esimies on mukana ja opettaa eli tehdään yhdessä, huomattavasti enemmän tehdään näin.”

”Eri työkulttuuri ja kaukaisuus vaikuttavat, paikan päällä olo on parempi, johtajuus kärsii, kun esimies ei ole paikan päällä.”

”Ei ole selkeää yrityksen tapaa miten johdetaan, ja tällöin johtaminen lähtee jokaisesta esimiehestä ja hänen persoonastaan, taustastaan ja kokemuksistaan ja ne käytännöt miten asiaa hoidetaan. Tietyt henkilöt toteuttavat sitä oman henkilökohtaisen kiinnostuksen ja persoonan myötä. XX XX puhtaana esimiehenä on hyvä esimerkki; neuvoo ja auttaa. Auktoriteettijohtamistakin löytyy. Pitkään olleet esimiehet voivat toistaa jo omia juttujaan eivätkä kiinnitä huomiota, miten asioita tekevät he vaan tekevät samoja juttuja kuin ennenkin ovat tehneet.”

Oma havainnointi

Esimiestilaisuuksissa syntyi sellainen kuva, että johtamisen nykytila oli sellainen, jossa alainen oli aloitteen tekijä. Esimieheltä sai apua, mutta esimiehen luokse piti mennä erikseen. Alainen sai pyytämällä apua ongelmaansa, esimies antoi oman näkemyksensä, jolla ongelma ratkesi. Osan esimiehistä tulkitsin toteuttavan muutamia valmentavan johtajuuden elementtejä, sillä esimies tuki ja eli mukana alaisen onnistumisissa, päättyneiden projektien jälkeen kävi läpi onnistumisia ja haasteita, jotta opittiin seuraavaa kertaa varten. Johtamistavoissa oli havaittavissa selkeitä eroja ja johtaminen koettiin välillä vaikeaksi asiaksi.

8.3 Minkäläisen ajattelutavan valmentava johtajuus tarvitsee

Teemahaastattelut

Molemmat esimiesryhmät sekä kokeneet että vähemmän kokeneet toivat esille erinomaisia asioita valmentavan johtajuuden ajatteluun ja toimintatapoihin liittyen. Molempien ryhmien vastauksista tuli ilmi selvästi, että ihmisten välinen vuorovaikutus oli suuressa roolissa.

Huomattavin ero näiden kahden esimiesryhmän välillä oli se, että kokeneet esimiehet näkivät valmentavan johtajuuden keskustelu- ja opetustilanteena eli ikään kuin mentorointina, kun taas vähemmän kokeneet esimiehet näkivät valmentavan johtajuuden oivallus- ja tukemistilanteena eli valmentamisena (coaching). Kokeneiden esimiesten näkemyksen mukaan valmentava johtaminen edellyttää pohjatietojen selkeyttämistä eli miksi jotakin tehdään (visio, missio, strategia, työtehtävä) ja erilaisten ihmisten huomioon ottamista, sillä onhan ihmisillä erilaisia tarpeita. Lisäksi tarvitaan lähellä olemista, esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, toisen asemaan asettumista ja oman ymmärryksen laajentamista, sparraavaa yhdessä tekemistä ja keskinäistä kans-

sakäymistä. Valmentavaan johtamiseen nähtiin kuuluvan vielä osallistuva yhdessä tekeminen, auttaminen ongelmatilanteissa, ajatustenvaihto, toisten onnistumisista iloitseminen, innostuminen ja innostaminen, suunnan näyttäminen, kyseenalaistaminen ja haastaminen.

”Käsite ei ole varmaankaan vielä vakiintunut.”

”Käskeminen ei onnistu asiantuntijaorganisaatiossa, pitää lähteä ihmisten omasta motivaatiosta, mikä sopii kenellekin.”

”Työstä pitää jutella, mitä on, mitä pitää tehdä yms. Ollaan lähellä ja keskustellaan asioista.”

”Osallistuvaa siihen yhteiseen tekemiseen, auttaa ja ratkoa pulmatilanteita, välillä myös toimia tuomarina.”

”Kahdenkeskistä toimintaa, mikä parhaan tuloksen tekee.”

Vähemmän kokeneiden esimiesten näkemyksistä löytyi valmentavalle johtajuudelle selvempiä piirteitä muun muassa mahdollistamista ja mahdollisuuksien antamista alaiselle oman työn tekemiseen sekä omassa työssä kehittymiseen oman kiinnostuksen suuntaan, halua löytää suunnittelijan mielenkiinto ja osaaminen, miten asioita tehdään, tukea ja neuvojen antamista, kuitenkin niin, että suunnittelija tekee itse työn. Lisäksi valmentavaan johtajuuteen nähtiin kuuluvan rohkaiseminen, tukeminen, kannustaminen, suunnittelijan oman kyvyn löytäminen, turvallisten lähtökohtien löytäminen, jotta suunnittelija voi ottaa harkittuja riskejä, jolloin syntyy uutta ja merkittävää ja taloudellisesti kannattavaa. Jos kannustetaan luovuuteen, pitää löytyä myös tukea riskinottoon, ohjaamista ja oikean suunnan varmistamista. Ajatuksena on, että suunnittelijat itse miettivät, miten asioita pitää tehdä, suunnittelijoihin luotetaan. Luottamus pitää viestittää sekä sanoin että teoin. Tukea ja vahvistusta omille ajatuksille voi aina hakea, tasapuolista tiedon jakamista, jotta kaikki ovat samalla viivalla ja tietävät mitä odotetaan ja pystyvät miettimään mitä voisivat tehdä, esimiehen avun tarjoamista, sparraamista.

”Esimiehen tulee viestittää sekä sanoin että teoin, että hän luottaa alaisen tekemiseen ja tekeminen on oikein.”

”Esimiehen tehtävä on mahdollistaa ja antaa mahdollisuuksia alaisilleen oman työn tekemiseen ja omassa työssä kehittymiseen oman kiinnostukseen suuntaan.”

Lanseerasin: ”Minun mielestäni suunnittelijat suunnittelevat, sillä he osaavat suunnitella. En pyri heti neuvomaan, miten asioita pitää tehdä, vaan haluan löytää suunnittelijan mielenkiinnon ja osaamisen, miten asioita pitää tehdä.”

”Esitän jutun reunaehdot ja pyydän miettimään, miten asia pitäisi tehdä, seuraavana päivänä keskustellaan, miten suunnittelija on asian miettinyt ja ajatellut tekevän. Suunnittelija saa tehdä työn.”

”Enemmän mennä meidän ryhmässä siihen, että henkilöt itse miettivät miten pitäisi tehdä asiakkaan kannalta; iso ryhmä ja monta projektia; esimies ei ehdi enää kertomaan asioita jokaisen projektin osalta.”

”Esimies jakaa vahvasti tietoa omien alaistensa kanssa, jotta kaikki ovat samalla viivalla ja tietävät mitä odotetaan ja pystyy miettimään, mitä voisi tehdä kehittyäkseen itse ja mitä haluaa tehdä, on jokaisen henkilökohtainen päätös.”

Positiivista oli, että kaikkien kuuden haastattelemani esimiehen työskentelytapana oli pitää oman työhuoneen ovi auki, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus tulla keskustelemaan ja pohtimaan asioita. Avonaista ovea käytettiin viestintävälineenä, esimiestä saa häiritä ja hän on alaistensa käytettävissä. Esimies saattoi tämän kokea osaltaan oman työnsä häiriötekijäksi. Siihen oli kuitenkin totuttu ja asia hyväksytty. Alaisten kanssa käydyt keskustelut koettiin oman työn keskeytystä tärkeämmäksi.

”Oven tulee olla aina auki, jotta voi tulla hakemaan omille ajatuksille vahvistusta tai tukea, kun omat mahdollisuudet eivät riitä.”

Oma havainnointi

Esimiestilaisuudessa valmentava johtaminen nähtiin vuorovaikutuksellisenä tapahtumana, jossa ihmisten erilaisuus vaikutti suuresti tilanteessa käyttäytymiseen. Esimiehet näkivät valmentavan johtajuuden kuuntelemisena, kannustamisena, tukemisena ja mahdollistamisena, jossa palautetta piti antaa. Jokaisen ajatukset ovat tärkeitä ja virheistä opitaan. Ennen kaikkea jokaisen tulee olla oma itsensä, jotain muuta esittämällä ei luottamusta ansaita.

8.4 Minkälaiset toimintatavat valmentava johtajuus tarvitsee

Teemahaastattelut

Ihmisten erilaisuus ja sen huomioiminen tunnustettiin sekä kokeneen että vähemmän kokeneen esimiehen haastatteluissa. Jokaisella oli omakohtaisia kokemuksia siitä, miten ihmisten erilaisuus oli tullut vuorovaikutustilanteessa ilmi. Käytännön kautta saatu kokemus ei ollut mitenkään sidoksissa esimiesvuosien määrään. Kehityskeskusteluiden lisäksi muunlaiset keskustelut olivat tuoneet esille ihmisten erilaisuuden. Kaikennäköinen kansa käyminen alaisten kanssa oli edesauttanut esimiestä tuntemaan alaistaan paremmin ja ymmärtämään alaisten erilaisuuden. Samaan aikaan vierekkäisissä työpisteissä istuvat alaiset saattoivat hyvinkin olla ihan erilaisia, toinen saattoi kertoa hyvinkin avoimesti omista henkilökohtaisista asioistaan ja toinen taas ei halunnut kertoa niistä lainkaan. Yhdellä esimiehellä oli hyvinkin omakohtainen kokemus siitä, miten hän oli tulkinnut alaistaan täysin väärin. Myöhemmässä keskustelussa alainen oli kertonut, että olisi toivonut häntäkin johdettavan samalla tavalla kuin muita eli ohjaavalla ja keskustelevalle tavalla. Tässä nähdään hyvin se, että alaiset pitää tuntea, jotta osaa toimia heidän kanssaan ja tietää minkälaisia odotuksia heillä on. Yhtenä näkemyksenä tuotiin esille.

”Pitää tuntea henkilöstö muutenkin kuin cv:n pohjalta.”

Kokeneiden esimiesten mielestä valmentavan johtajuuden toimintatapoihin kuuluu tunneäly eli ihmisten ymmärtäminen, kuuntelutaito, ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja sen, että jokaista pitää johtaa eri tavalla, halu olla läheisessä tekemisessä alaisen kanssa, uskallus mennä keskustelemaan ja ottaa asiat puheeksi, keskustelutaito eli onnistutaan saamaan jokaisen mielipide esille. Kokeneiden esimiesten näkemyksistä huokui vahvasti vuorovaikutuksen ja välittämisen tärkeys.

”Kaikki lehdet täynnä sitä, että ajattele vain itseäsi, kehitä itseäsi, keskity itseesi, oli ärsyttävää. Tarvitsemme muita ja täytyy välittää muista.”

Täytyy olla halu olla läheisessä tekemisessä alaisen kanssa. Uskaltaa mennä keskustelemaan, ottaa asioita puheeksi.”

”Esimies ei voi johtaa kaikkia alaisiaan samalla tavalla, jokaista pitää johtaa omalla tavalla. Tarvitaan tunneälyä: ihmisten ymmärtämistä, sisäsyntyinen taito.”

Vähemmän kokeneiden esimiesten mukaan valmentavaan johtajuuteen kuuluu muun muassa kokonaisnäkemys yritystoiminnasta. Pitää ymmärtää, mikä on yrityksen toimintaidea. Esimieheltä pitää löytyä ihmissuhdetaitoja eli esimies ymmärtää sen, että ihmisiä pitää lähestyä eri tavalla, sillä ihmiset kokevat asioita eri tavalla. Lisäksi esimiesten mielestä valmentavassa johtajuudessa asiat pitää räätälöidä persoonallisuuserot huomioiden, vastapuolen työtehtävä, toiveet, tarpeet ja haaveet tulee osata huomioida, osata nähdä vuorovaikutustilanne suunnittelijan suunnasta, osata asettua vastapuolen asemaan ja pystyä näkemään tilanteen vastapuolen silmin, jolloin osaa muokata omaa kommunikointia, jotta kommunikointi sopii vastapuolen tapaan ymmärtää ja käsitellä asioita. Asiat tulee käydä riittävän perusteellisesti läpi ja varmistua siitä, että vastapuoli on ymmärtänyt asian niin kuin on tarkoitus. Toisaalta esimies tarvitsee ymmärryksen siihen, että ihmisten tukemisella saadaan työntekijää rohkaistua ottamaan enemmän kantaa asioihin, näin saadaan työntekijä myös ratkomaan ongelmia ja ymmärtämään, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan. Motivoinnilla saadaan työntekijä ymmärtämään oman työn tärkeys. Esimies tarvitsee monipuolisen näkemyksen asioiden ratkaisemiseen, tämän taidon välittämiseen työntekijälle, uskoa omiin alaisiin ja heidän tekemiseensä. Vähemmän kokeneilla esimiehillä toimintatavoissa painottui vastapuolen näkemyksen ymmärrys.

”Lähestyy tilannetta niin, että näkee vuorovaikutustilanteen myös suunnittelijan suunnasta eli mitä joku sanominen voi näyttää vastapuolen suunnasta, hänen asemastaan. Huomioi vastapuolen tehtävä, toiveet, tarpeet ja haaveet. Kun pystyy näkemään tilanteen toisen silmistä, pystyy muokkaamaan sitä omaa kommunikointia, jotta se soveltuu vastapuolen tapaan ymmärtää ja käsitellä asioita.”

”Annetaan hieman epäselvä suullinen tehtävä ja oletetaan, että tehtävä hoituu, ei käydä tehtävää kunnolla läpi. Valmentavan esimiehen tulisi käydä asiat paremmin läpi, hieman syvällisemmin läpi tehtäviä, jotta päästäisiin nopeammin julkaisukelpoiseen lopputulokseen.”

Oma havainnointi

Esimiestilaisuudessa esimiehen ydintaidoiksi nähtiin asioiden oikeanlainen johtaminen, joka vaatii välillä asioiden sisälle pääsemiseen täydellisen heittäytymisen. Esi-

miehen tulee myös osata rakentaa luottamusta, motivoida alaista ja rohkaista uuteen mahdollisuuteen. Jotta tuloksia saadaan aikaiseksi, pitää myös osata antaa palautetta.

8.5 Valmentavan johtajuuden edut ja haasteet

Teemahaastattelut

Kaikilla esimiesryhmillä oli todella positiivinen suhtautuminen valmentavaan johtajuuteen. Sen nähtiin tuovan monenlaisia mahdollisuuksia. Molemmat ryhmät näkivät valmentavassa johtajuudessa enemmän etuja kuin haasteita. Kokeneiden esimiesten haastatteluissa nousi yksi näkemys ylitse muiden. Oheinen kommentti on juuri valmentavan johtamisen ydintä.

”Lisätään työntekijöiden vastuunkantokykyä ja oma-aloitteisuutta.”

Asioiden pohtimisella ja yhteisellä keskustelulla oli haastatteluiden osalta positiivisia vaikutuksia ja onnistuin saamaan esille tärkeitä näkemyksiä. Asiantuntijamainen ilmapiiri luo loistavat mahdollisuudet ottaa askeleita valmentavan johtajuuden pariin.

Kokeneiden esimiesten mielestä valmentavalla johtamistavalla saavutetaan seuraavia etuja: hiljaisen tiedon jakaminen ihan uudella tavalla, kollegoiden kokemusten vaihdon kautta, enemmän yhdessä tekemistä ja asioiden jakamista keskustelemalla, vuorovaikutuksen lisääntymistä, jolloin opitaan tuntemaan toisia ihmisiä paremmin, toisaalta työntekijät kehittyvät ja oppivat, hyvien asioiden levittämistä keskuudessa, pienillä teoilla saadaan asioita pikkuhiljaa eteenpäin, lisätään työntekijöiden vastuunkantokykyä ja oma-aloitteisuutta, syntyy enemmän uskallusta, kun huomataan, että asioita ei tehdä yksin vaan yhdessä. Haasteina kokeneet puolestaan näkivät, että tietyt yhteiset säännöt pitää olla, jonka puitteissa toimitaan, näin toimitaan tasavertaisesti kaikkien kanssa eikä synny sosiaalista painetta. Yhden kokeneen esimiehen huoli oli myös, jos kaikki esimiehet tekevät vain esimiestyötä, yritys ei pysy pystyssä.

”Hiljainen tieto, ei riitä, että aletaan jakaa asioita 2 kk ennen eläkkeelle lähtöä.”

”Hyvä leviää myös muiden keskuuteen.”

”Pienilläkin asioilla/ muutoksilla saadaan aikaan valmentava johtajuutta eli ymmärrys mitä on ja pitää puhua enemmän ihmisten kanssa, miten kohdata ihmisiä.”

”Olisi helpompaa, kun työntekijät tietävät, että sääntöjä pitää noudattaa.”

”Epätasa-arvo kasvaa, kun tulee välistä vetäjiä, kun ei ole sääntöjä joita yhdessä noudatetaan. Voi myös tulla sosiaalinen paine, jos kohdellaan eri tavalla ihmisiä.”

Vähemmän kokeneiden esimiesten mielestä saavutetaan seuraavia etuja saadaan suunnittelijat tekemään omaa ajatustyötä, kun he omistautuvat omalle työlleen (tuo parempaa tulosta nopeammin), oman työn arvostus lisää luottamusta ja luottamuksellista ilmapiiriä vahvistetaan entisestään, kun hyväksytään virheiden tapahtuminen, niistä ei rangaista vaan niiden vähentämiseen tarjotaan tukea oppimalla ja kehittymällä, työntekijöiden oivaltaminen omista vahvuuksistaan, työntekijöiden motivaatio, osaaminen ja ymmärrys kasvavat, vuorovaikutus kasvaa, kun työtehtäviä tehdään yhdessä, tasavertaisuuden tunne, jolloin omia ajatuksia uskalletaan tuoda helpommin esille, esimiehen rohkeat teot osoittavat alaiselle, että häneen luotetaan. Haasteet vähemmän kokeneiden mielestä ovat seuraavia: voi olla hankalaa opettaa, vie aikaa, jokaisen persoona ja tapa oppia tulee ottaa huomioon, sopiiko jokaisen persoona valmentavan johtamisen ideologiaan, riippuu henkilöstä, jos hän osaa tunnistaa tapansa toimia ja omaa sellaisen luonteen, että ymmärtää ja tunnistaa omat muutostarpeensa, toimipisteiden väliset erot voivat tulla vastaan, pidemmän aikaa toimineilla paikkakunnilla on pitkät perinteet ja toimintakulttuurit, näiden muuttaminen vie aikaa, turhautuminen, eri paikkakuntien toimintatavat, päätösten tekijöillä on vankat mielipiteet, roolimutos, kun työntekijä nousee asiantuntija-asemasta esimiesasemaan.

”Saataisiin suunnittelijat tekemään omaa ajatustyötään, kun he omistautuvat ajatustasolla työlleen. Tuo parempaa tulosta.”

”Lisää luottamusta, luottamuksellista ilmapiiriä, omaa tekemistä arvostetaan ja annetaan mahdollisuuksia tehdä myös virheitä ja tukea löytyy, vaikka virheitä sattuu, antaa mahdollisuuksia tunnistaa omia vahvuuksiaan, taitava esimies pystyisi houkuttelemaan esiin, jos suunnittelija ei ole itsekään huomannut.”

”Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja ymmärrys kasvavat, kun joutuu itse miettimään asioita, toisin kun joku tulisi kertomaan mitä pitää tehdä; henkilöstöstä tulee enemmän oma-aloitteisempaa.”

”Enemmän positiivisia asioita sekä esimiehelle ja alaiselle.”

”Tasavertaisuuden tunne läpi organisaation, uskallettaisiin tuoda omia ajatuksia helpommin esille asiakasprojekteissa tai työtavoissa (tyhmiä kysymyksiä, miksi teemme noin, miksi emme esimerkiksi näin), on tunne ja luotat siihen, että heti ei sanota, ettei asioita voi tehdä noin, saadaan uusia ajatuksia, jotka voivat jalostua ja voimme palvella asiakkaita paremmin ja erottua muista.”

”Voi olla hankalaa opettaa ihmistä valmentavaan johtajuuteen, voi antaa neuvoja, käytäntöjä, ohjeita.”

”Esimiehen tulee olla riittävän lähellä mutta myös riittävän kaukana. Ongelma niillä esimiehillä, jotka nousevat organisaation sisällä. Haluaako joku työkaveri hyötyä siitä. Voi syntyä ristiriitoja.”

Oma havainnointi

Esimiestilaisuudessa esimiehet näkivät valmentavan johtamisen tuovan enemmän etuja alaiselle, työn sisällön rikastuminen kasvattaa oman työn arvostusta ja parantaa työhön ja tavoitteisiin sitoutumista. Yhteisenä saavutettuna etuna nähtiin ilmapiirin parantuminen. Haasteet nähtiin enemmän kasautuvan esimiespuolelle. Esimiehen tulee osata oppia vanhasta pois. Yhteisinä haasteina nähtiin oikeanlaisten kannustinjärjestelmien luominen sekä erilaiset toimintaympäristöt.

8.6 Miten valmentavan johtajuuden käyttöönottoa voidaan edistää ja kehittää

Teemahaastattelut

Molemmilla haastatelluilla esimiesryhmillä oli selkeä samanlainen näkemys siihen, mitä kaikkea uuden johtamistavan käyttöönotto tarvitsee. Muutosten läpivienti vaatii aikaa. Jokaisen esimiehen tulee ymmärtää muutoksen tuomat mahdollisuudet omaan ja muiden työhön. Käyttöönotto pitää suunnitella ja esitellä selkeästi. Jokainen esimies tulee varmastikin toimimaan hieman erillä tavalla. Työvälineet pitää olla kunnossa. Koulutuksia pitää olla monipuolisesti tarjolla. Esimiesten välinen yhteydenpito ja verkostoituminen pitää olla kunnossa. Johdon tulee olla sitoutunut johtamistavan muutokseen. Viestintä ja esimerkki pitää lähteä ylimmältä johdolta. Muutosten

onnistuminen vaatii avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta. Muutoksen toteutumista pitää seurata. Yhdessä töitä tekemällä onnistutaan.

”Teoriatasolla kerrotaan, mitä valmentava johtaminen on. Asioille tulee antaa nimet ja kuvata, jotta on helpompi päästä tavoitteeseen. Yhteinen punainen lanka, jotta ihmiset ymmärtävät mistä kyse, jokaisella voi olla hieman eri tapa päästä tavoitteeseen, kun vain tietää mikä se on.”

”Organisaatioon tuotava ylhäältä ja sieltä valua alas. Johdon tulee sitoutua, eli toimii myös itsekin niin. Vaikea kuvitella, että joku uusia asia vain laitetaan Inhausnettiin ja asia menisi siitä sitten eteenpäin, johdon tulee sitoutua ja seurata asiaa.”

”Välineiden pitäisi olla kunnossa, jotta esimies ei informaatiota hakiessaan uuvu tai tuhlaa montaa tuntia tiedonkaivamiseen. Materiaalia pitää tarjota yrityksen puolesta ilmaiseksi. Koko henkilöstölle pitää tarjota mahdollisuus materiaaliin.”

”Jos joku ryhmä aloittaa jotakin kehittämistä, voivat jäädä aika yksin asian kanssa, tarvitsevat keskustelutavan asioiden selvittämiseen vaikkapa esimiesrinki, jossa voi keskustella eli on olemassa tapa, että asioita käydään läpi, ettei jäädä yksinään märehtimään.”

”Sisäinen verkostoituminen (juuri tuota asiaa en tiedä, mutta minäpä tiedän kuka osaa). Rohkeasti olla yhteydessä toisiin toimistoihin ja pyytää neuvoa.”

”Organisaation tuki takana. Tulee johdolta tietoa, että tällaista lähdetään viemään eteenpäin ja tähän suuntaan ollaan menossa. Henkilöstölle tulee tunne, että johto on sen takana.”

”Ei tehdä budjettilinjauksella tai raporteilla vaan hihat on käärittävä.”

”Ihan varmasti pystytään tähän.”

Oma havainnointi

Esimiestilaisuudessa nähtiin tärkeänä muutoksen onnistuminen, kun siinä ovat kaikki mukana ja sillä on selkeät yhdessä sovitut tavoitteet. Nykyinen tilanne tulee tiedostaa ennen kuin voi lähteä kehittymään. Jokainen on erilainen yksilö, joten koulutuksen pitää olla monipuolista. Oppimiselle ja johtamistavan muutokselle pitää varata riittävästi aikaa. Matkan varrella tarvitaan palautetta, jotta tiedetään, miten ollaan onnistuttu.

8.7 Yhteenvedo tuloksista

Kohdeyrityksen johdon toimesta ei ole määritelty yhtenäistä johtamislinjaa, jolloin jokainen esimies on lähtenyt viemään johtamistapaansa itselleen sopivaan suuntaan. Päätösten tekijöillä on saattanut olla vahvat mielipiteet, mikä on myös näkynyt heidän esimiestyössään. Paikkakuntakohtainen johtamistyyli oli toiminut esimerkkinä alemmalle esimiestasolle. Tähän omaan johtamistapaan on hyvinkin saattanut vaikuttaa paikkakunnan muiden esimiesten esimerkki, omakohtainen aikaisempi työkokemus sekä näkemykset ihmisten johtamisesta. Kokeneet esimiehet pystyivät tunnistamaan sen, että johtamisen tyyli oli muuttunut asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Vähemmän kokeneet esimiehet näkivät paikkakuntien sisällä (toimipisteissä) valmentavan johtajuuden toteutumista. Tätä he perustelivat esimiehen omalla henkilökohtaisella kiinnostuksella ja persoonalla. Valmentavan johtajuuden toteutumista ei osattu arvioida muiden kuin oman työskentelypaikkakunnan osalta. Molempien esimiesryhmien osalta tuli esille paikkakuntakohtaiset johtamiserot. Paikkakuntien väliin eroihin on varmasti vaikuttanut se, miten pitkä historia toimistolla oli takanaan ja kuka oli toimipisteen vetäjä. Lisäksi vähemmän kokeneet esimiehet näkivät toimialan vaikuttavan johtamiseen. Tietyt toimialat nähtiin hierakisempina kuin toiset. Tätä perusteltiin pitkällä toimintakulttuurilla ja johtamisen personoitumisella.

Kohdeyrityksen esimiehille oli selkeästi epäselvänä se, että yrityksellä on dokumentoituna yrityksen tapa johtaa. Kohdeyritys on dokumentoinut johtamisen yleisellä tasolla toimintajärjestelmäänsä. Yrityksen johdon tulee selvästikin selkeämmin tuoda esille yrityksen tapa johtaa. Hyvä johtaminen voidaan ihan hyvin määritellä yhdeksi yrityksen arvoista. Yritys voi omassa strategiassaan määritellä minkälaisilla valinnoilla kyseinen arvo aiotaan saavuttaa. Esimiesten kouluttaminen voidaan nähdä yhtenä valintana. Yhtenäisellä johtamistavalla selkeytetään esimiesten työtä ja parannetaan työyhteisön ilmapiiriä ja kilpailukykyä. Kohdeyrityksen tulee kyseenalaistaa, tukeeko nykyinen organisaatorakenne johtamistoimintatavan muutosta. Esimies saattaa olla toisella paikkakunnalla kuin alaisensa, joten siihen täytyy selvästikin löytää ratkaisut, jotta esimies onnistuu oman johtamisensa laadun takaamisessa. Ihmislähtöisellä hyvällä johtamisella vaikutetaan yrityksen jokaiseen osa-alueeseen. Puhutaan sitten johdosta, esimiehistä, alaisista, tuloksesta, kilpailukyvystä, innovaatioista,

vuorovaikutuksesta, luottamuksesta. Tätä listaa voi jatka loputtomiin. Hyvä johtaminen tulee nähdä tavoiteltava.

Osittain kokoneiden esimiesten näkemysten taustalla oli selvästi havaittavissa piirre, että esimies on edelleen se, jonka luokse mennään hakemaan apua ja neuvoa ja suuremman asiantuntijuuden oletetaan olevan esimiehen hartioilla. Esimies nähtiin ikään kuin ongelman ratkaisijana, jonka seurauksena ihmiset oppivat saamaan vastauksia, eivätkä oppineet etsimään niitä. (Hellbom ym. 2006, 73.) Tämän taustalla voi hyvin olla toimintamalli eli hyvin työssään onnistunut asiantuntija ylennetään esimieheksi, jonka hartioilla on tämän jälkeen sekä asiantuntijuus sekä esimiestyöt. Aiemmin valalla ollut asijaohjantamisen malli voi myös hyvin heijastaa oman vaikutuksena. Tässä on selvästi kokoneella esimiehellä kasvun paikka, jotta hän voi lähteä tavoittelemaan valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintamallia. Kokoneen esimiehen pitää ensimmäisenä sisäistää ajatus, että suunnittelija on oman työnsä asiantuntija. Esimiehen pitää luottaa oman alaisensa kykyihin ja sisäistää itselleen uusi rooli eli taustalla olevan valmentajan taito. Esimiehen tulee omalla työllään tukea suunnittelijan asiantuntijuutta. Esimiehen tulee saada täysi organisaation tuki oman työnsä toteuttamiseen. Yhdessä tekeminen onnistuu avoimella luottamuksen perustuvalla vuorovaikutuksella.

Vähemmän kokoneen esimiesryhmän näkemysten taustalla valmentavan johtajuuden osalta oli selvästi havaittavissa, että suurempi asiantuntijuus ymmärretään löytyvän suunnittelijalta itseltään ja esimies on ikään kuin väline, jonka avulla suunnittelija onnistuu tavoitteissaan. Vähemmän kokoneen esimiehen seuraava kynnys onkin saada alainen uskomaan omaan asiantuntijuutensa ja luottamaan omiin kykyihinsä ja omaan tekemiseensä. Tässä kohtaa voi pohtia palautteen annon vaikutusta alaiselle. Arvostavalla palautteella voidaan viestiä toiselle osapuolelle hänen onnistumisensa. Vahvistetaan alaisen uskoa omaan tekemiseensä sekä rakennetaan molemminpuolista luottamusta.

Kohdeyrityksen esimiesten näkemykset tuovat selkeästi sen esille, että valmentavalla johtamisella olisi paljon annettavaa yrityksen johtamiseen. Valmentavan johtamisen ajattelumallilla ja toimintatavoilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Valmentavan johtaminen nähtiin hyvänä asiana, jossa ihan

varmasti onnistutaan. Johtamistavan muuttaminen vaatii aikaa ja siihen on suhtauduttava riittävällä vakavauudella ja huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella. Valmentava johtaminen käsitetään tällä hetkellä hieman eri tavalla. Tämä ei kuitenkaan ole mikään este esimiesten kehittämiseksi valmentavan johtajuuden suuntaan, sillä kohdeyrityksen esimiestyö perustuu jo valmiiksi yhdessä tekemiseen ja osittain opetusmaiseen johtamiseen. Tästä tilanteesta on hyvä lähteä jatkamaan muutoksenpolulla. Selkeällä toimintamallilla, huolellisella suunnittelulla ja riittävällä koulutuksella päästään hyvään alkuun. Seurannalla nähdään ajattelu- ja toimintatavan muutokset ja pystytään reagoimaan halutulla tavalla.

9 VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kohdeyrityksessä toteutetaan valmentavaa johtajuutta vaihtelevasti esimiesten keskuudessa. Tähän vaikuttaa esimiehen henkilökohtainen kiinnostus sekä persoona. Jotta valmentava johtajuus olisi koko yrityksen suuntana, pitää siihen antaa selkeä ajattelumalli sekä toimintatavat. Näiden tulee olla niin ymmärrettäviä, että jokainen voi niihin samaistua. Punainen lanka kirkastaa yhteisiä tavoitteita.

9.1 Kehittämissuunnitelman sisältö

Tämän kehittämistyön lopputuloksena rakentui kehittämissuunnitelma kohdeyritykselle. Tarkempi kehittämissuunnitelma on luettavissa liitteessä 2. Kehittämissuunnitelman sisältö koostuu seuraavista keskeisistä asioista.

1. Käsite ja toimintatavat selkeäksi

Valmentava johtaminen pitää olla selkeästi ja riittävän yksinkertaisesti määriteltä. Koko organisaation tulee tiedostaa johtamistavan muutos. Valmentavan johtamisen käsite määritellään yhteisesti. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää mitä valmentava johtaminen on. Toimintatavat tulee kirjata, näin ihmisten ajattelu saadaan heräteltyä ja toiminta muutettua. Työvälineet tulee huolehtia kuntoon. Esimiesten käytössä tulee olla kirjallista tai sähköistä materiaalia.

2. *Johdon tulee olla priimusmoottori*

Johdon tulee esitellä valmentavan johtamisen malli. Johdon tulee sitoutua ja näyttää omaa esimerkkiä. Tavoitteisiin tulee suhtautua vakavasti. Johdon tulee antaa esimiehille tuki valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Johdon tulee kertoa mitä tullaan tekemään ja miksi. Johtamisen muuttaminen valmentavaan suuntaan voidaan kokea pehmeudeksi aikaisemman johtamisen mallin jäädessä pois, epäilyt kitketään avoimella viestinnällä. Kiinnittämällä huomio hyvään henkilöstöjohtamiseen, voidaan yrityksen tuottavuutta nostaa merkittävästi. Hyvällä johtamisella kohdeyrityksellä on tulevaisuudessaan kullannarvoinen kilpailuvaltti työntekijämarkkinoilla.

3. *Nimetty vastuuhenkilö*

Valmentavan johtajuuden toteuttamisella tulee olla nimettynä vastuullinen henkilö. Nimetty henkilö tulee olla HR-osastolta. Nimetyllä henkilöllä pitää olla riittävästi aikaa kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Nimetty henkilö avaa kehittämissuunnitelmalle projektinumeron, määrittelee tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulun sekä laatii budjetin. Nimetty henkilö vastaa esimiehille jaettavasta materiaalista, koulutuksesta ja seurannasta. Nimetty henkilö raportoi säännöllisesti kehittämissuunnitelman etenemisestä johdolle. Johdon tulee osallistua seurantaan ja kommentoida mahdollisia muutostoimenpiteitä.

4. *Esimiesten koulutus*

Esimiehet koulutetaan valmentavan johtajuuden ajattelu- ja toimintatapaan. Valmentavan johtajuuden kehittämiseen nimetty vastuuhenkilö huolehtii koulutuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Esimiesten koulutuksen on hyvä sisältää sekä sisäistä että ulkoista koulutusta. Sisäinen koulutus voi olla esimiesrinkiä, verkostoitumista, teemapäiviä ja yhteisiä palaverieita. Esimiesten on hyvä tuntee itsereflektoinnin mahdollisuudet. Esimiesten on myös hyvä vaihtaa ajatuksia keskenään, tuodaan julki omia näkemyksiä ja ymmärtää muiden näkökulmia. Esimiesten keskinäisellä kanssakäymisellä edistetään yhdessä oppimista ja parannetaan paikkakuntien välistä kommunikaatiota. Ulkopuoliset luennoitsijat tuovat uusia ajatuksia ja herättävät kyseenalaistamaan vanhoja ajatuksia. Jokaisen esimiehen tulee ymmärtää valmentavan

johtamisen avulla saavutetut hyödyt ja ymmärtää matkalla kohdattavat haasteet. Esimiesten kehittymiselle tulee varata riittävästi aikaa. Johtamistavan muutos on pitkä prosessi, johon jokaisen tulee sitoutua. Oikeanlainen asenne ja yhdessä tekeminen takaavat onnistuneen muutoksen.

5. *Riittävä seuranta*

Valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatavan kehittämistä varten tulee olla seuranta. Seurannasta vastaa nimetty vastuuhenkilö. Seuranta pitää dokumentoida. Seuranta tulee määritellä tarkasti: alkutilanteen kartoitus, johon verrataan tietyn ajan kuluttua, henkilöstökyselyt alaisilta, henkilökohtainen näkemys, kollegakyselyt, asiakaskyselyt. Seuranta tulee olla, jotta saadaan näkemyksiä niiltä, jotka eivät itse välttämättä ole ajajan paikalla. Seurannasta saatu palaute tulee käsitellä esimiesten kanssa. Seuranta kertoo miten ja mihin suuntaan toimintaa tulee jatkossa muuttaa. Seurannan pitää olla avointa ja rehellistä. Seuranta ei saa syyllistää vaan oivalluttaa ja antaa uusia näkökulmia.

6. *Riittävästi aikaa muutokselle*

Ennen kaikkea tulee muistaa: se mitä tänään tehdään, kantaa hedelmää vasta paljon myöhemmin. Aikataulun tulee olla realistinen ja muutokselle pitää suoda sen tarvitsema aika. Lisäksi täytyy ymmärtää, että jopa pienillä teoilla on suuri vaikutus. Valmentavan johtajuuden tuoma vaikutus tuntuu ja näkyy koko organisaatiossa ihan jokaisella tasolla asiakkaasta ja suunnittelijasta johtoon asti.

9.2 Pohdinta

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen esimiesten johtamisajattelua ja toimintatapoja saadaan kehitettyä kohti valmentavaa johtajuutta. Tavoite saavutettiin erinomaisesti. Sain haastateltaviltani hienoa näkemyksiä, joita oli mielenkiintoista analysoida ja tulkita. Näkemysten pohjalta laadin kehittämisohjeita haasteiden selättämiseksi. Yrityksen johdolle laadin kehittämissuunnitelman, jolla kohdeyrityksen on hyvä lähteä kehittämään esimiestensä ajattelu- ja toimintatappaa kohti valmentavaa johtajuutta, sillä valmentavalla johtamisella tuetaan ihmisar-

voista esimiestyötä ja parannetaan työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on auttaa ja tukea ihmisten vastuunkantokyvyn kehittymistä.

Tämä kehittämistehtävä on ollut iso kasvun paikka minulle. Matka valmentavaan johtajuuteen on ollut todella mielenkiintoinen. Teoriapohjaan tutustuessani olen saanut itselleni paljon uutta tietoa ja lisännyt omaa ymmärrystäni kyseisen johtamisajattelun osalta. Kehittämistehtävään on tuonut oman haasteensa opiskelu työn ohessa. Yhtä lailla opiskelu työn ohessa kuin valmentavan johtajuuden käyttöönotto vaativat selkeän etukäteissuunnitelman aikatauluineen.

Kehittämistehtävän myötä opin käytännössä coachingia. Haastatteluita tulkitessani huomasin, että olin saanut erään kokeneen esimiehen kehittämään omaa ajatteluaan. Ensi alkuun esimies määritteli valmentavan johtajuuden olevan ikään kuin mentoointia. Esimiehen kehittyminen tapahtui valmentavan johtajuuden etuja miettiesämme. Siinä kohtaa hän kertoi valmentavan johtamisen ydinajatuksen eli työntekijöiden vastuunkantokyvyn ja oma-aloitteisuutta lisäämisen. Minusta oli todella hienoa huomata, miten keskustelumme oli saanut hänet oivaltamaan tämän ajatuksen. Kaikkien haastateltavien kanssa oli äärimmäisen helppoa keskustalla ja haastattelutilanteissa oli aistittavissa avoin luottamuksellinen suhde. Olen tyytyväinen saamiini näkemyksiin ja kommentteihin.

Valmentavan johtamisen tulokset todensivat kohdeyrityksessä tietyt asiat. Tuloksia voisi verrata jonkun toisen vastaavan suunnittelu- ja konsulttialalla toimivan yrityksen näkemyksiin. Mielenkiintoisen vivahteen toisi myös tulosten vertailu jonkun startup-yrityksen vastaaviin tuloksiin. Tämä startup-yritys voisi hyvin olla eri toimialalta. Minkälaisia näkemyseroja valmentavan johtajuuden käsitteen osalta mahtaisi löytyä. Lisäksi voisi hyvin miettiä tutkimusta, minkälainen palkitsemisjärjestelmä tukisi valmentavaa johtamiskulttuuria ja sen kehittämistä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.
- BoMentis Oy:n www-sivut 2017. Viitattu 28.5.2017.
<http://www.bomentis.fi/palvelumme/arviointityokalut/>
- Carlsson, M., Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltavan coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Coachingpedian www-sivut. Viitattu 28.5.2017.
<https://coachingpedia.wikispaces.com/Best+practice+in+performance+coaching>
- Gloria 10.8.2016. Tärkeintä on näyttää suuntaa ja herättää vimmaa.
- Greenleaf, R. K. 1977. Servant Leadership. New York: Paulista Press.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin Kauppakamari Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Turku: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Helsingin Sanomat 8.4.2017. Talous: Kaikki haluavat tämän miehen.
- Helsingin Sanomat 7.5.2017. Ura & Työ: Juha-Pekka Raeste: Kolumni; Työntekijä päättää itse.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen; Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy. Bookwell Oy.
- Intoverkko-hankkeen www-sivut 2017. Viitattu 28.5.2017.
<http://oppivatiimi.blogspot.fi/>
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Isonaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY. WS Bookwell Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY. WS Bookwell Oy.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Helsinki: Aksios.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. BALTO Print.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Vantaa; Talentum Media Oy. Hansaprint Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tilastokeskuksen www-sivut 2017. Viitattu 8.4.2017
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivut 2017. Viitattu 21.5.2017.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348597689/1194356567508.html>

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Henkilön taustatiedot:

- Nimi
- Ajankohta
- Paikka

Tiedot henkilön työstä ja organisaatiosta:

- Nimike (titteli)
- Vastuualue jolla työskentelee
- Kauanko on toiminut nykyisessä tehtävässä
- Esimiesvuodet yhteensä kohdeorganisaatiossa
- Esimiesvuodet muissa organisaatioissa

TEEMA 1

KARTOITTA VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KÄSITTEEN JA NYKYTILAN KOHDEORGANISAATIOSSA

- Onko valmentava johtajuus ajatuksena tuttu?
- Oletko lukenut tai opiskellut valmentavaa otetta?
- Osallistuitko viime vuoden kesäkuussa organisaation valmentavan johtajuuden esimiestapahtumaan?
- Missä yhteydessä olet törmännyt valmentavan johtajuuden käsitteeseen?
- Mitä sinun mielestäsi valmentava johtajuus on?
- Mitä tietoja ja taitoja valmentava johtaja tarvitse?
- Minkälaiset arvot kuuluvat valmentavaan johtajuuteen?
- Toteutetaanko sinun mielestäsi valmentavaa johtajuutta jo organisaatiossa? Miten?

TEEMA 2

MITÄ ETUJA JA HAITTOJA VALMENTAVA JOHTAJUUS VOI TUODA KOHDEYRITYKSELLE JA SEN ESIMIEHILLE TAI ALAISILLE

- (Onko jotain) Mitä haluaisit muuttaa omassa tavassasi johtaa?
- Mitä osaamista valmentava johtajuus toisi sinulle?
- Mitä toivoisit saavasi aikaan valmentavan johtajuuden avulla?
- Millainen olisi valmentava johtaja parhaimmillaan?

TEEMA 3

MITEN VALMENTAVAA JOHTAJUUTTA VOIDAAN KOHDEYRITYKSESSÄ EDISTÄÄ JA KEHITTÄÄ

- Miten organisaatiossa voidaan edistää valmentavan johtajuuden sisäistämistä ja toteuttamista?
- Miten toivot, että sinua tuetaan valmentavan johtajuuden ideologian omaksumisessa sekä toteuttamisessa?
- Miten valmentavan johtajuuden menetelmistä ja työkaluista pitäisi saada tietoa?

Onko sinulla mielessä vielä muuta kommentoitavaa valmentavasta johtajuudesta, jonka haluaisit tuoda esille?

**VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN
TUKEMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA**

Proj. nro xxxxx

Kierto: Kehittämissuunnitelma osallistuvat
Konsernin johtoryhmä

Palautus: Kehittämissuunnitelman vastuhenkilö

Arkistointi: Kehittämissuunnitelman hoitomappi

SISÄLLYSLUETTELO

1. NYKYTILAN KUVAUS	3
2. KEHITTÄMISSUUNNITELMAN TAVOITTEET	4
3. KEHITTÄMISSUUNNITELMA KÄYTÄNNÖSSÄ	5
3.1. KEHITTÄMISSUUNNITELMAN VAIHEET	5
3.2. TUNTITAVOITE JA KUSTANNUSARVIO	6
3.3. KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄ ORGANISAATIO, OHJAUS JA VALVONTA	6
3.4. RAPORTOINTI JA KEHITTÄMISTYÖN AIKAINEN INFORMAATIO	7
4. JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOKSEN TOTEUTUMINEN.....	7
4.1. INFORMAATIO KEHITTÄMISSUUNNITELMAN TULOKSISTA	7
4.2. PROJEKTIN ARKISTOINTIMENETTELY	7
5. LIITTEET (TARVITTAESSA).....	8

1. NYKYTILAN KUVAUS

Kohdeyrityksessä pyritään järjestämään koko henkilöstön kattava henkilöstökysely kerran vuodessa. Henkilöstökyselyn tulokset ovat olleet hyvällä tasolla. Vuosittaisella tasolla johto kuitenkin määrittelee kehittämisen osa-alueita vastausten perusteella. Yhdeksi kehittämisosa-alueeksi johto on määritellyt esimiestyön laadun parantamisen. Kohdeyrityksen tarkoituksena on saada uusi ajattelu- ja toimintatapa omaan johtamiskulttuuriinsa. Esimiesten johtamisajattelua ja toimintatapoja halutaan viedä valmentavan johtamisen suuntaan. Yrityksen esimiehet, johdosta ryhmäpäällikköön, halutaan toimimaan valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatavan mukaisesti. Työn muuttuminen, uuden nuoremman sukupolven maailmankuva sekä työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen vaativat yrityksiltä panostusta. Lisäksi on herätty huomaamaan, että hyvien työntekijöiden saaminen vaatii uudenlaisia johtamiskulttuuria työpaikalle. Näihin myös kohdeyritys haluaa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Yrityksessä halutaan panostaa jatkossa avoimeen luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja ihmisläheiseen johtamiseen.

Johdon toimesta ei ole määritelty riittävän selkeää ja yhtenäistä johtamislinjaa, jolloin jokainen esimies on lähtenyt viemään johtamistapaansa itselleen sopivaan suuntaan. Päätösten tekijöillä on saattanut olla vahvat mielipiteet, mikä on myös näkynyt heidän esimiestyössään. Paikkakuntakohtainen johtamistyyli on toiminut esimerkkinä alemmalle esimiestasolle. Tähän omaan johtamistapaan on vaikuttanut paikkakunnan muiden esimiesten esimerkki, omakohtainen aikaisempi työkokemus sekä näkemykset ihmisten johtamisesta. Johtamisen tyyli oli muuttunut vuosien saatossa asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Paikkakuntien sisällä (toimipisteissä) toteutetaan osittain valmentavaa johtajuutta.

2. KEHITTÄMISSUUNNITELMAN TAVOITTEET

1. Johtamiskulttuurin muutos

Valmentava johtaminen pitää olla selkeästi ja riittävän yksinkertaisesti määritelty. Koko organisaation tulee tiedostaa johtamistavan muutos. Valmentavan johtamisen käsite määritellään yhteisesti. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää mitä valmentava johtaminen on. Toimintatavat tulee kirjata, näin ihmisten ajattelu saadaan heräteltyä ja toiminta muutettua.

Johdon tulee esitellä valmentavan johtamisen malli. Johdon tulee sitoutua ja näyttää omaa esimerkkiä. Tavoitteisiin tulee suhtautua vakavasti. Johdon tulee antaa esimiehille tuki valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Johdon tulee kertoa mitä tullaan tekemään ja miksi. Johtamisen muuttaminen valmentavaan suuntaan voidaan kokea pehmeudeksi aikaisemman johtamisen mallin jäädessä pois, epäilyt kitketään avoimella viestinnällä. Kiinnittämällä huomio hyvään henkilöstöjohtamiseen, voidaan yrityksen tuottavuutta nostaa merkittävästi.

2. Esimiesten koulutus

Esimiehet koulutetaan valmentavan johtajuuden ajattelu- ja toimintatapaan. Valmentavan johtajuuden kehittämiseen nimetty vastuuhenkilö huolehtii koulutuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Esimiesten koulutuksen on hyvä sisältää sekä sisäistä että ulkoista koulutusta. Sisäinen koulutus voi olla esimiesrinkiä, verkostoitumista, teemapäiviä ja yhteisiä palavereita. Esimiesten on hyvä tuntea itsereflektion mahdollisuudet. Esimiesten on myös hyvä vaihtaa ajatuksia keskenään, tuodaan julki omia näkemyksiä ja ymmärtää muiden näkökulmia. Esimiesten keskinäisellä kanssakäymisellä edistetään yhdessä oppimista ja parannetaan paikkakuntien välistä kommunikaatiota. Ulkopuoliset luennoitsijat tuovat uusia ajatuksia ja herättävät kyseenalaistamaan vanhoja ajatuksia. Jokaisen esimiehen tulee ymmärtää valmentavan johtamisen avulla saavutetut hyödyt ja ymmärtää matkalla kohdattavat haasteet. Esimiesten kehittymiselle tulee varata riittävästi aikaa. Johtamistavan muutos on pitkä prosessi, johon jokaisen tulee sitoutua. Oikeanlainen asenne ja yhdessä tekeminen takaavat onnistuneen muutoksen.

3. Riittävä seuranta

Valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatavan kehittämistä varten tulee olla seuranta. Seurannasta vastaa nimetty vastuuhenkilö. Seuranta pitää dokumentoida. Seuranta tulee määritellä tarkasti: alkutilanteen kartoitus, johon verrataan tietyn ajan kulluttua, henkilöstökyselyt alaisilta, henkilökohtainen näkemys, kollegakyselyt, asiakaskyselyt. Seuranta tulee olla, jotta saadaan näkemyksiä niiltä, jotka eivät itse välttämättä ole ajajan paikalla. Seurannasta saatu palaute tulee käsitellä esimiesten kanssa. Seuranta kertoo miten ja mihin suuntaan toimintaa tulee jatkossa muuttaa. Seurannan pitää olla avointa ja rehellistä. Seuranta ei saa syyllistää vaan oivalluttaa ja antaa uusia näkökulmia.

3. KEHITTÄMISSUUNNITELMA KÄYTÄNNÖSSÄ

3.1. Kehittämissuunnitelman vaiheet

Vaihe 0)

Kehittämissuunnitelmalle nimetään vastuuhenkilö, joka esittelee tämän kehittämissuunnitelman konsernin johtoryhmän palaverissa, joka tekee päätöksen kehitysprojektin aloittamisesta. Nimetty henkilö tulee olla HR-osastolta. Avataan kehittämissuunnitelmalle projekti-numero.

Vaihe 1) Nykytilanteen kartoitus ja kartoituksen tulosten analysointi

Kehittämissuunnitelma käynnistetään nykytilanteen kartoituksella. Kohdeyritys järjestää esimiehille kyselyn, jossa kartoitetaan esimiesten lähtökohdat valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatapoihin. Tulokset analysoidaan ja niiden pohjalta lähdetään rakentamaan esimiehille järjestettävää koulutusta. Kehittämissuunnitelman vastuuhenkilö huolehtii nykytilanteen kartoituksesta, tulosten analysoinnista sekä esimiesten koulutuksesta.

Vaihe 2) Esimiesten koulutuksen määrittely ja suunnittelu

- Kehittämissuunnitelman vastuuhenkilö huolehtii dokumentoinnista
- Laaditaan erillinen koulutussuunnitelma
- Määritellään koulutusbudjetti
- Raportoidaan säännöllisesti johtoryhmälle

Vaihe 3) Seuranta

- Kehittämissuunnitelman vastuhenkilö laatii seurannan
- Tulee dokumentoida
- Valitaan mittarit, kyselyt, joilla seurataan muutosta
- Verrataan seurannan tuloksia alkutilanteeseen
- Raportoidaan säännöllisesti johtoryhmälle

Vaihe 4) Palaute esimiehille ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

- Kehittämissuunnitelman vastuu henkilö suunnittelee palautteen anto tilaisuuden esimiehille
- Esimiesten kanssa yhdessä käydään palaute läpi ja sovitaan jatkotoimenpiteet

3.2. Tuntitavoite ja kustannusarvio

Kehittämissuunnitelman vastuu henkilö laatii tunti-arvion kehittämissuunnitelman osalta.

Tähän kehittämissuunnitelmaan liittyvät tunnit ovat mm.

- Nimetyn vastuuhenkilön käyttämät tunnit
- Johtoryhmän palaveriinkin käyttämät tunnit
- Esimiesten koulutus
- Seurantaan liittyvät kyselyt yms.
- Esimiesten palautetilaisuudet

Kehittämissuunnitelman vastuuhenkilö laatii erillisen kustannusarvion, joka koostuu yllämainittujen työtuntien kustannuksista sekä kehittämiseen tarvittavasta materiaalista. Liitetään tämän kehittämissuunnitelman liitteeksi.

3.3. Kehittämiseen liittyvä organisaatio, ohjaus ja valvonta

Kehittämissuunnitelman vastuuhenkilö:

- Toimii yhteyshenkilönä johtoryhmälle sekä esimiehille.

- Ohjaa johtamiskulttuurin muutosta ja laatii seurannan sekä ohjaa seurantaan. On päättämässä seurannan mittareista.
- Vastuuhenkilönä toimii HR-osastolta N.N.
- Vastuuhenkilö osallistuu kolmen kuukauden välein johtoryhmäpalaveriin, joissa esittelee kehittämissuunnitelman etenemistä.

Konsernin johtoryhmä:

- Johtoryhmä antaa kehittämissuunnitelman vastuuhenkilölle palautteen sekä esittää mahdollisia muutostoimenpiteitä.
- Etenemispalaverit järjestetään kolmen kuukauden välein.

3.4. Raportointi ja kehittämistyön aikainen informaatio

Johtoryhmäpalavereiden muistiot tallennetaan Xx- hakemistoon. Samaa hakemistoa käytetään myös koko kehittämissuunnitelman ajan työhakemistona.

Vastuuhenkilö raportoi jokaisen tärkeän vaiheen jälkeen johtoryhmälle, kuitenkin vähintään kolmen kuukauden välein johtoryhmäpalavereissa.

4. JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOKSEN TOTEUTUMINEN

4.1. Informaatio kehittämissuunnitelman tuloksista

Esimiesten koulutusten toteutumiset sekä seurannan tulokset esitellään konsernin johtoryhmäpalavereissa kolmen kuukauden välein.

Konsernin johtoryhmä antaa seurannan tuloksista palautetta ja mahdollisia muutostoimenpiteitä. Johtoryhmä havainnoi lisäksi aktiivisesti valmentavan johtajuuden ajattelu- ja toimintatapojen kehittymistä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa.

4.2. Projektin arkistointimenettely

Lopullinen arkistointipaikka on tällä hetkellä kehittämissuunnitelman työhakemisto.

5. LIITTEET (tarvittaessa)

- Nykytilan kyselyn tulokset
- Koulutussuunnitelma
- Budjetti