

Oscar Basten

VALMENTAVA JOHTAJUUS
JA SEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2011

VALMENTAVA JOHTAJUUS JA SEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Basten, Oscar
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Joulukuu 2011
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari
Sivumäärä: 135
Liitteitä: 11

Asiasanat: valmennus, coaching, valmennus ja kehittyminen, henkilöstöjohtaminen ja johtajuus

Opinnäytetyön aiheena oli valmentavan johtajuuden kehittäminen noin 400 henkeä työllistävässä ICT-alan yrityksessä. Kohdeorganisaatiossa etsittiin kehittämiskohteita siihen, miten esimiesten valmiuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta voidaan parantaa, jotta valmentavasta johtamisesta saadaan sujuva osa päivittäisjohtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelman laatiminen ja valmentavan johtajuuden työkalupakin toteuttaminen kohdeyrityksen esimiesten tueksi.

Teoreettinen viitekehys pohjautui siihen, että valmentavaa johtajuutta toteutetaan päivittäisjohtamisen kontekstissa. Valmentava johtaminen itsessään kuvattiin viitekehyksessä muodostuvan valmentavasta suhtautumistavasta sekä erilaisten henkilöjohtamisen työkalujen hyödyntämisestä. Tutkimuksen teoria noudatti viitekehysten osa-alueita. Se toimi myös kvalitatiivisen tapaustutkimuksen lähtökohtana.

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksen perusjoukkoa olivat esimiesvastuussa toimivat kehittämispäälliköt ja suunnittelupäälliköt. Perusjoukosta heterogeeniseen näytteeseen valittiin harkinnanvaraisella otannalla viisi suunnittelupäällikköä ja neljä kehityspäällikköä. Näyte kattoi tutkimushetkellä 24 prosenttia perusjoukosta. Analysoinnissa hyödynnettiin teemahaastattelun runkoa teemoittaessa ja tyypitettäessä litteroitua aineistoa.

Tutkimustulosten mukaan valmentavan johtajuuden saaminen osaksi päivittäisjohtamista vaati sen pitämistä esillä ja avointa tiedon jakamista erilaisilla foorumeilla. Esimiehiltä se vaati osin poisoppimista asioiden johtamisesta ja käytettävissä olevan ajan kohdistamista ihmisten johtamiseen. Tämä tarkoitti myös esimiesten kouluttamista ja tarvittavien henkilöstöjohtamisen työkalujen ja menetelmien tarjoamista esimiesten käyttöön. Organisaation johdon odotettiin selkeyttävän esimiehille valmentavan johtajuuden käsitteet ja kyseiselle osaamisen kehittämismenetelmälle asetamat tavoitteet ja mittarit.

Kohdeorganisaatiolle tutkimustulosten pohjalta laaditussa kehittämissuunnitelmassa esitettiin konkreettisia keinoja valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi yritykselle. Osana kehittämistoimia luotiin esimiesten virtuaaliseen työtilaan valmentavan johtamisen Wikipedia-sivusto, jonne koottiin muun muassa valmentavan johtajuuden käsitteitä, prosesseja, työkaluja ja menetelmiä sekä valmennuksen lomakepohjia.

BUSINESS COACHING AND DEVELOPING IT IN AN ORGANIZATION

Basten, Oscar

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

December 2011

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Suvanto, Mari

Number of pages: 135

Appendices: 11

Keywords: coaching, training and development, human resource management and leadership

The purpose of this thesis was to develop business coaching in an ICT industry company that employs approximately 400 employees. Development objects were requested in the organization to be able to carry out more efficient business coaching. That would make the business coaching a fluent part of a daily leadership. The objective of the research was to create a development plan and to invent a toolbox of the business coaching for the executives of the organization.

The theoretical context was based on the fact that the business coaching will be put into the practice in the context of the daily leadership. The business coaching was described to be formed out of a coaching attitude and furthermore out of the exploitation of different kinds of leadership tools. The theoretical part of the research followed the fields of the context. It was also a starting point of the qualitative case study.

The empirical material was collected by means of semi-structured interviews. The general population constitutes development managers and vice presidents in a superior responsibility. Out of the general population to the heterogeneous sample were chosen five vice presidents and four development managers by means of a discretionary sample. The sample covered at the moment of the study 24 per cent of the general sample. In analysis was used the frame of the semi-structured interview as it was typified and formed from the material that was transcribed.

According to the results of the research it was necessary to make acquaint the daily leadership and to share the information in the different kind of forums. Occurring to the executives it required partly learning away from the managing and focusing the time to the leadership. That also meant formation of executives and handing out the necessary tools and methods of the human resource management. The management of the organization was expected to clarify the terms of business coaching and the goals and the indicators of this know-how developing method for the executives.

In the development plan that was made based on the results of the research for the organization were given concrete means to create the coaching culture for the organization. As part of the development project there was also created a Wikipedia for business coaching in the virtual workspace of the executives. In this Wikipedia was gathered inter alia the terms of the business coaching, processes, different tools and procedures and form templates for the business coaching.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	9
2.1	Kohdeyrityksen esittely	9
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat	9
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ	12
3.1	Tutkimuksen tavoite ja rajausta	12
3.2	Tutkimusongelma	13
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	14
4	PÄIVITTÄISJOHTAMINEN	16
5	VALMENTAVA JOHTAJUUS.....	18
5.1	Mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan.....	18
5.2	Mihin valmentavaa johtajuutta käytetään	20
5.3	Valmentavan johtajuuden muotoja	21
5.4	Valmentavan johtajuuden hyödyt.....	23
5.5	Esteitä valmentavan johtajuuden toteuttamiseen.....	25
6	VALMENTAVA JOHTAJUUS KÄYTÄNNÖSSÄ.....	27
6.1	Itsensä johtaminen	27
6.2	Läsnäolemisen taito	28
6.3	Erilaisuuden voimavara	31
6.3.1	Käyttäytymisprofiilien hyödyntäminen	32
6.3.2	Ristiriitojen käsittely	34
6.4	Luottamus vuorovaikutuksen perustana	35
6.4.1	Delegoinnin hyödyntäminen luottamuksen rakentamisessa	38
6.4.2	Johdonmukaisen kommunikoinnin tärkeys.....	38
6.5	Yhdessä tekemisen taito.....	40
6.5.1	Tavoitteiden asettaminen	41
6.5.2	Palautteen antaminen	43
7	VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUT	46
7.1	Kysymystekniikat	46
7.2	Pilari-malli	48
7.3	Kehityskeskustelut	50
7.4	GROW-prosessi	53
7.5	Sokeiden alueiden tunnistaminen	55
8	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	57
8.1	Tutkimusote	57

8.2	Haastattelu aineiston keruumenetelmänä.....	58
8.3	Aineiston keräys	59
8.4	Aineiston kuvaus.....	60
8.5	Aineiston analysointi	62
8.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	63
9	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	66
9.1	Valmentavan johtajuuden määrittäminen	67
9.1.1	Valmentavan johtajuuden määritelmä kohdeorganisaatiossa	67
9.1.2	Haastateltavien oma määritelmä valmentavasta johtajuudesta	69
9.2	Valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä.....	71
9.2.1	Valmentavan johtajuuden toteuttaminen.....	71
9.2.2	Valmentava suhtautuminen	73
9.2.3	Alaiselta edellytettäviä taitoja	76
9.2.4	Esimiesten kokemat valmentavan johtajuuden hyödyt	77
9.2.5	Esimiesten kokemat haasteet valmentavan johtajuuden toteuttamisessa.....	79
9.2.6	Organisaation tarjoama käytännön tuki valmentavan johtajuuden toteuttamiseen	81
9.2.7	Mielikuva johdon odotuksista	84
9.3	Valmentavan johtajuuden kehittäminen esimiesten näkökulmasta	86
9.3.1	Organisaatiossa vallitsevien käsitteiden selkeyttäminen	86
9.3.2	Johdon tahtotilan kirkastaminen valmentavasta johtajuudesta esimiehille..	87
9.3.3	Nykyisten työkalujen ja menetelmien kehittäminen	88
9.3.4	Uusia menetelmiä ja työkaluja organisaation hyödynnettäväksi	91
9.3.5	Informaatiokanavia valmentavan johtajuuden levittämiseen.....	93
9.3.6	Esimiesten tukeminen valmentavassa johtajuudessa	96
9.3.7	Valmentavan johtajuuden kehittäminen organisaation kannalta.....	97
9.4	Haastateltavien muita esille nostamia asioita valmentavasta johtajuudesta	100
10	DISKUSSIO	102
10.1	Keinot esimiesten valmiuksien parantamiseksi valmentavan johtajuuden toteuttamisessa	102
10.1.1	Valmentavan johtajuuden määritelmän tarpeellisuus	103
10.1.2	Valmentavan johtamisen toteuttaminen kohdeorganisaatiossa	106
10.1.3	Kehitystoimenpiteet valmentavalle johtajuudelle kohdeorganisaatiossa	108
10.2	Kohti valmentavaa johtamiskulttuuria.....	114
10.3	Kohdejoukon konfrontaatio	117
10.4	Jatkotutkimuksen aiheita.....	121
10.5	Tutkimuksen metodisten ratkaisujen arviointi.....	123

LÄHTEET.....	126
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän ajan asiantuntijat eivät seuraa esimiehiään sokeasti. He ovat hyvin koulutettuja, verkostoituneita maailmanlaajuisesti ja hyvin tietoisia erilaisista mahdollisuuksistaan. Heidän sitoutumisensa työhön perustuu luottamukseen, joka syntyy välittävästä ja keskusteleavasta johtamisesta. (Leider 2006, 59.) Nykypäivän johtajien ja esimiesten pitää pystyä käyttämään johtamistaitojaan työntekijöiden motivoimiseen, innostamiseen ja yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen. Jokaisen johtajan ja esimiehen tulee siten nähdä itsensä tämän suhteen vastuunkantajana (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 8). Valmentava johtajuus tarjoaa esimiehille ja johtajille yhden keinon toimia vastuunkantajana tukemalla henkilöstön kasvua ja kehittymistä yrityksen tavoitteet huomioiden sekä auttamaan niin että autettava oppii jatkossa auttamaan itseään.

Valmentavalla johtajuudella (business coaching) tarkoitetaan osaamisen kehittämismenetelmää, jossa valmennettavaa autetaan oivaltamaan itse valmiiden vastausten antamisen sijaan. Mielestäni valmentava johtajuus on avoimuuteen kannustava, ihmiseen uskova ja kaikkia osapuolia hyödyttävä osaamisenkehittämismenetelmä ja siksi ilmiönä kiehtova. Lisäksi valmentava johtaminen on erittäin ajankohtainen aihe maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi Joo (2005, 463) pitää valmentavan johtajuuden globaalia kasvavaa suosiota vastauksena tämän päivän työpaikkojen vaatimuksiin. Mataloituvissa, oppivissa, nopeasti muuttuvissa organisaatioissa esimiehiltä vaaditaan vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, jotta heillä olisi kyky vaikuttaa työntekijöihin jatkuvassa muutoksessa.

Tutkimuksen kohteena on ICT-alan yritys, joka työllistää eripuolilla Suomea noin 400 asiantuntijaa. Kvalitatiivinen tapaustutkimus tarkastelee sitä, miten esimiesten valmiuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta voidaan parantaa kohdeorganisaatiossa ja miten valmentava johtajuus saadaan osaksi päivittäisjohtamista.

Tutkimuksen viitekehys kuvaa valmentavaa johtajuutta ja sen osa-alueita päivittäisjohtamisen kontekstissa. Valmentava johtajuus nähdään koostuvan valmentavasta suhtautumisesta, kuten luottamuksesta, aidosta läsnäolosta, yhdessä tekemisestä, erilaisuuden hyödyntämisestä sekä itsensä johtamisesta. Tämän lisäksi valmentaminen edellyttää erilaisten henkilöjohtamisen työkalujen ja menetelmien hyödyntämistä ja erityisesti kyselytekniikoiden hyödyntämistä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käydään syvällisesti läpi viitekehyksessä kuvatut asiat ja se toimii perustana tutkimuksen empiiriselle osalle. Tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimuksen perusjoukkoa ovat kohdeorganisaation esimiehet, jotka toimivat esimiesvastuussa. Perusjoukosta valitaan haastateltavat suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt harkinnanvaraisella otannalla. Heterogeenisesti valittu näyte vastaa yhteensä noin 24. prosenttia koko perusjoukosta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen kuva yrityksessä harjoitettavasta valmentavasta johtajuudesta ja sen toteuttamisen käytännöistä sekä kehitystarpeista. Tutkimuksen kehittämistavoitteita ovat kohdeyritykselle laadittava valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma sekä esimiehille toteutettava valmentavan johtajuuden työkalupakki.

Opinnäytetyö sisältää paljon taulukoita ja kuvioita. Lukemisen helpottamiseksi opinnäytetyön kuvat ja taulukot on luetteloitu (Liite 11).

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on noin 400 henkeä työllistävä ICT-alan asiantuntija-organisaatio. Yritys edistää asiakkaidensa liiketoimintaa tarjoamalla niille ICT-kokonaispalveluja. Kohdeyritys toimii asiakkaiden kanssa syvässä strategisessa yhteistyössä. Toimeksiantaja huolehtii valtakunnallisella tasolla toimivien asiakkaidensa tietojenkäsittelypalveluista, joko itse tai ostamalla tarvittavat palvelut.

Kohdeorganisaatiossa toimii tutkimushetkellä seitsemän erillistä yksikköä, joista neljä on liiketoiminnan tukiyksikköjä. Jokaisen yksikön johtajan alaisuudessa toimii yksi tai useampi suunnittelupäällikkö. Vastaavasti suunnittelupäällikköiden alaisuudessa toimii yksi tai useampi kehityspäällikkö. Tämän tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat esimiesvastuussa toimivat suunnittelupäälliköt ja heidän alaisuudessaan toimivat kehityspäälliköt.

Kehityspäälliköllä tarkoitetaan tutkimuksessa operatiivista esimiestä, joka vastaa vastuualueellaan toimivan tiiminsä johtamisesta ja kehittämisestä. Kehityspäälliköt toimivat suunnittelupäällikön suorassa alaisuudessa. Suunnittelupäälliköllä tarkoitetaan ylemmän päällikkötason esimiestä, joka johtaa ja kehittää oman osayksikkönsä toimintaa sekä vastaa sen vastuulla olevien liiketoiminta-alueiden toiminnasta ja kehittämisestä. Suunnittelupäälliköt toimivat pääyksikön johtajan suorassa alaisuudessa.

2.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tietoisuus valmentavasta johtajuudesta on lisääntynyt kuluneella vuosikymmenellä räjähdysmäisesti (Haan, Bertie, Day & Sills 2010, 607). Tämä näkyy muun muassa runsaana englanninkielisen kirjallisuuden tarjonnan lisääntymisenä sekä suomenkielisten teosten ilmestymisenä markkinoille. Valmentavan johtajuuden markkina-

arvo onkin havaittu myös kustantajien toimesta, sillä markkinoille ilmestyy nopeassa tahdissa uusia teoksia joiden nimessä esiintyy sana coaching tai valmentaja. Tästä hyvänä esimerkkinä on McNamaran (2007) ”Niche Marketin for coaches”, jossa valmentavia johtajia opastetaan valmennuksen keinoin praktiikan perustamisessa, markkinoinnissa ja hinnoittelussa. Muita vastaavia esimerkkejä ovat Rudermanin ja Ohlottin (2006) naisjohtajien valmennusta käsittelevä artikkeli sekä Liversin (2006) ”rodullisen” valmennuksen erityispiirteet. Myös erilaiset coachingin etujärjestöt, kuten esimerkiksi International Coach Federation (ICF) ja Suomen Coaching -yhdistys (SCy) ovat aktivoituneet maailmanlaajuisesti, tarjoten valmentajilleen ajankohtaista tietoa ja sertifiointimahdollisuuksia (International Coach Federation www-sivut 2011; Suomen Coaching-yhdistyksen www-sivut 2011).

Whiten (2006, 289) mukaan Yhdysvalloissa myös monet yliopistot ovat alkaneet tarjota kursseja ja maisterin tutkintoja opiskelijoilleen sekä sertifikaattiohjelmiä valmentajille. Myös Iso-Britanniassa tarjotaan yliopistoissa coaching kursseja ja lisäksi erilaiset yhdistykset tarjoavat sertifiointimahdollisuuksia (Megginson & Clutterbuck 2005, 177–178). Samoin tapahtuu myös Australiassa sekä Uudessa-Seelannissa (Zeus & Skiffington 2008; 2010). Valmentavaa johtajuutta on tutkittu suppeasti. Vähäiset tutkimukset ovat keskittyneet toistaiseksi valmentavan johtajuuden tuloksellisuuteen, lähestymistapoihin tai kriittisiin menestystekijöihin. (White 2006, 289.)

Kohdeyrityksen johtoryhmän linjauksella yrityksessä ei ole haluttu aiemmin toteuttaa valmentavaa johtajuutta minkään tietyn mallin mukaan. Mallin sijaan on päädytty tarjoamaan joukko valmentavan johtajuuden työkaluja ja toimintamalleja, joita jokainen soveltaa omassa työssään. (Henkilökohtainen tiedonanto 2010a.) Kaikki esimiehet ovat osallistuneet 12/2008 ja 3/2009 välisenä aikana Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) järjestämiin koulutuksiin. Tämän jälkeen valmentavaa johtajuutta on käyty läpi mentorointiryhmissä ja itseopiskeluna. (Henkilökohtainen tiedonanto 2010b; Henkilökohtainen tiedonanto 2010c; Henkilökohtainen tiedonanto 2010d.)

Yrityksen pyrkimyksenä on ollut muuttaa sen johtamiskulttuuria valmentavan johtamisen avulla. Valmentavalla johtamisella on pyritty vahvistamaan oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa kaikilla organisaatiotasoilla. Lisäksi sillä on pyritty kehittämään

esimiesasemassa olevien henkilöiden johtamistaitoja päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. (Henkilökohtainen tiedonanto 2010d.) Kohdeorganisaation henkilöstöpolitiikkaoppaassa todetaan ytimekkäästi valmentavasta johtamisesta seuraavasti:

”Esimies on valmentaja, joka vastaa alaistensa osaamisen suuntaamisesta, perehdyttämisestä sekä oppimisedellytysten ja oppimista tukevan kulttuurin luomisesta päivittäisjohtamisen ja kehityskeskustelujen avulla.”
(Henkilöstöpolitiikka 2006, 9)

Kohdeorganisaation strategiatyökirjassa todetaan, että yhtenä keskeisenä henkilöstölinjauksena olevan vastuunkanton rohkaisu:

”Vastuunkantoon rohkaistaan (valmentava johtaminen, ratkaisukeskeinen toimintatapa)” (Strategiatyökirja 2010–2012, 27)

Vastaavasti organisaation osaamisstrategiassa todetaan yksikkökohtaisista toimenpiteiden ja toteutumien osalta, että:

”...suunnittelupäälliköille ... tarjotaan itsensä johtamisen valmennusta. Esimiehille on tarjottu Tampereen Yliopiston Täydennyskeskuksen järjestämänä valmennusta jäämäkkydestä ja valmentavasta johtamisesta.”
(Osaamisstrategia 2010–2012, 27)

Työskentelen tutkimushetkellä kohdeorganisaatiossa alaisena asiantuntijatehtävissä, enkä siten ole osallistunut valmentavaa johtajuutta käsitteleviin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutustilaisuuksiin. Tietoisuus valmentavan johtajuuden toteuttamisesta on tutkimushetkellä lähinnä esimiesasemassa olevilla henkilöillä. Valmentavaa johtajuuden menetelmää ei ole esitelty tai tuotu julki alaisasemassa oleville henkilöille.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ

3.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on valmentavan johtajuuden kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation esimiesvastuussa olevien suunnittelupäälliköiden ja kehityspäälliköiden toteuttama valmentava johtaminen. Yrityksen seitsemästä yksiköstä kolmessa on sekä suunnittelupäälliköitä että kehityspäälliköitä, jotka toimivat tutkimushetkellä alaisiin nähden esimiesvastuussa. Kustakin näistä kolmesta tulosityksiköstä haastatellaan kolmea henkilöä.

Tavoitteena on tutkia kohdeyrityksessä sitä miten haastateltavat esimiehet käsittävät valmentavan johtajuuden sekä miten he hyödyntävät valmentavan johtajuuden työkaluja ja menetelmiä. Lisäksi tavoitteena on teemahaastattelujen avulla selvittää kehittämiskohteita kohdeyrityksessä harjoitettavalle valmentavalle johtajuudelle esimiesvastuussa toimivien henkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on siten tuottaa kehittämistoimenpiteenä yritykselle valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma. Valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelman osana kerätään yhteen valmentavan johtajuuden työkaluvalikoima. Työkaluvalikoimaan kootaan organisaatiossa jo käytettäviä työkaluja ja valikoimaa täydennetään kirjallisuudessa esiintyvillä työkaluilla. Kehittämissuunnitelman on tarkoitus antaa selkeä näkemys siitä miten valmentavasta johtajuudesta saadaan toimiva osa päivittäisjohtamista (Liite 8). Toteutettavan työkalupakin tarkoitus on puolestaan antaa esimiehille konkreettisia apuvälineitä toiminnan tueksi (Liite 9).

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin alaisten ja organisaation näkökulma valmentavan johtamisen toteutumisesta ja kehittämistarpeista. Tässä tutkimuksessa keskitytään valmentavan johtamisen alueisiin, jotka tähtäävät työn ja liiketoiminnan kehittämiseen. Näistä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa nimityksiä business coaching ja joissain tapauksissa executive coaching (Zeus & Skiffington 2008, 9; Linder-Pelz 2010, 42). Tutkimuksen ulkopuolelle on siten tietoisesti rajattu esimer-

kiksi yksityiselämään (personal coaching) ja elämän hallintaan tai valmennukseen (life coaching) tai vastaavaan liittyvät valmennuksen muodot. Kohdeyrityksessä toteutetaan tutkimushetkellä sisäistä valmennusta, jossa esimiesvastuussa oleva henkilö toteuttaa valmentavaa johtajuutta. Tutkimuksessa ei siten myöskään tulla keskittymään ulkoiseen valmennukseen, missä valmentajana toimii esimerkiksi yrityksen varta vasten palkkaama ulkopuolinen valmentaja.

Valmentajalla (coach) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa valmentavaa johtamista toteuttavaa esimiestä tai johtajaa, joka toimii esimiesvastuussa. Valmennettavalla (coachee) tarkoitetaan tutkimuksessa alaista, henkilöä johon esimies on valta- ja vastuusuhteessa.

3.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma, jonka osana laaditaan valmentavan johtajuuden työkaluvalikoima esimiesten tueksi päivittäisjohtamiseen. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten valmentavan johtajuuden käsitteitä ja toimintatapoja sekä kehittämistoimenpiteitä valmentavan johtamisen juurruttamiseksi osaksi päivittäisjohtamista. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tähän seuraavan tutkimusongelman ja osaongelmien avulla:

Tutkimusongelma:

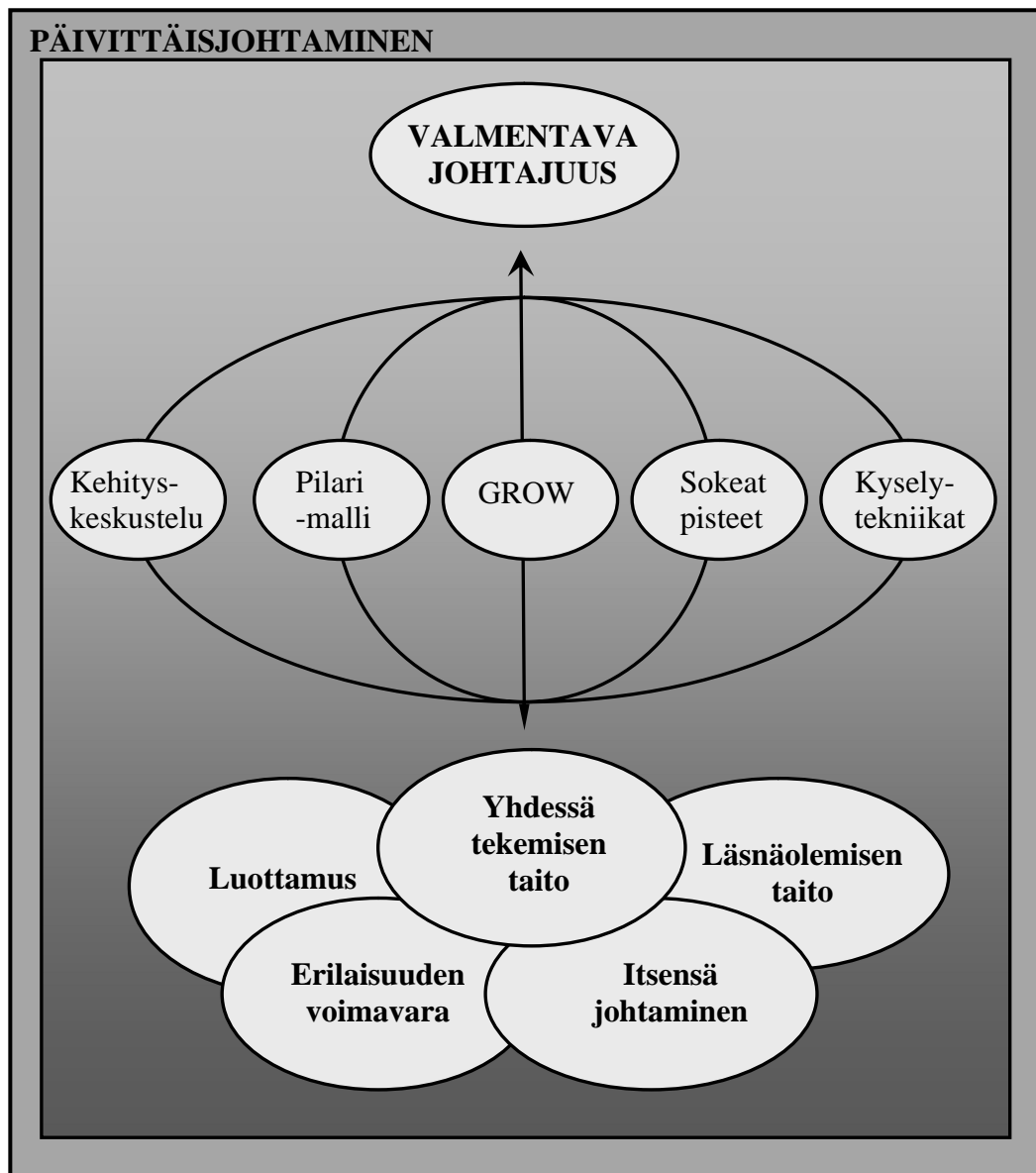
- Miten kohdeorganisaation esimiesten valmiuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta voidaan parantaa, jotta valmentavasta johtamisesta tulee sujuva osa päivittäisjohtamista?

Tutkimusongelmaa täsmentävät osaongelmat:

- Miten kohdeyrityksen esimiehet käsittävät valmentavan johtajuuden?
- Miten esimiehet toteuttavat valmentavaa johtajuutta kohdeyrityksessä?
- Miten valmentavaa johtajuutta tulee kehittää kohdeyrityksessä valmentavaa johtajuutta toteuttavien esimiesten näkökulmasta?

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Valmentavaa johtajuutta toteutetaan päivittäisjohtamisen kontekstissa, joka käsitetään käytännön työn tekemiseen ja ohjaamiseen liittyvänä esimiestyönä. Viitekehyksessä näkyvät myös valmentavan johtajuuden osa-alueet ja työkalut, joista valmentava johtajuus koostuu. Valmentava johtajuus perustuu kuvion alaosan valmentavaan suhtautumistapaan, joka käsittää läsnäolemisen taidon, itsensä johtamisen, molemminpuolisen luottamuksen, erilaisuuden kokeminen voimavarana ja yhdessä tekemisen taitoon. Jotta valmentava johtaminen olisi johtamista, tarvitaan valmentavan suhtautumistavan lisäksi erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla toiminnalle saadaan aikaan tavoitteet ja suunta. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi viitekehyksessä esitetyt kyselytekniikat, kehityskeskustelu, Pilari-malli, GROW-prosessi sekä sokeiden pisteiden tunnistustyökalut.



KUVIO 1: Teoreettinen viitekehys

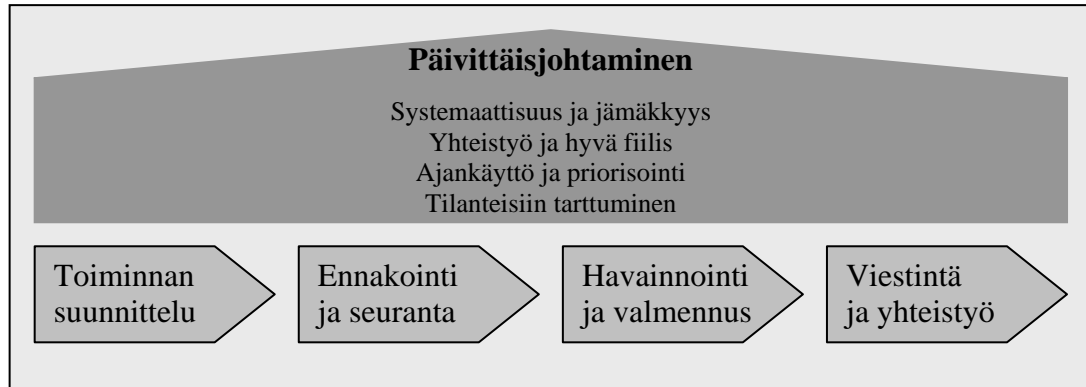
4 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, jolla esimies saa organisaation toimimaan tehokkaasti. Päivittäisjohtaminen on käytännön työn tekemiseen ja ohjaamiseen liittyvää esimiestyötä. (Moisalo 2010, 126.) Salminen (2006, 28) näkee lähiesimiestyön päivittäisjohtamisena, jossa esimies on mukana alaistensa jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Laine (2009, 24) kuvaa kuinka päivittäisjohtaminen on vision konkretisointia, strategian selittämistä, yhteisten tavoitteiden ja arvojen jatkuvaa selkiyttämistä, tuen antamista sekä alaisten innostamista ja motivointia. Koska todelliset muutokset tapahtuvat työyhteisössä ihmisten kautta, pitäisi suurin osa johtamisresursseista suunnata työntekijöiden valmentamiseen. Myös Heikkilän (2009, 143) mukaan valmentavasta johtamisesta tulee tehdä organisaatioissa osa päivittäistä johtamista, jossa valmennuksen avulla pyritään henkilöstön määrää lisäämättä mataloittamaan organisaatorakennetta siirtämällä vastuuta työntekijöille.

Päivittäisjohtaminen pitää sisällään muun muassa (Salminen 2006, 28) seuraavia asioita:

- läsnäolo,
- päämäärien asettaminen,
- alaisten motivointi,
- toiminnan ja alaisten seuranta,
- resurssien tehokkaan käytön valvonta,
- palaute, oikaisu ja palkitseminen,
- esimerkkinä oleminen,
- yhteishengen luominen,
- organisaation yhteistoiminnan kehittäminen ja
- asiakasnäkökulman esillä pitäminen.

Kohdeorganisaatiossa päivittäisjohtaminen on määritelty yhtiöryhmätasolla toiminnan suunnitteluksi, seurannaksi, valmennukseksi sekä yhteistyöksi (Kuvio 2).



KUVIO 2: Kohdeorganisaation yhtiöryhmätason näkemys päivittäisjohtamisesta mukailtuna (Päivittäisjohtaminen yhtiöryhmässä 2010, 1)

Kohdeorganisaatiossa nähdään, että esimiehellä tulee olla toiminnan suunnittelussa selkeä rooli ja vastuu esimiehenä toimimisesta ja johtamisesta. Toiminnan suunnittelu tarkoittaa vuosi- ja jaksosuunnittelussa sovittujen tavoitteiden ja toimintamallien mukaista suunnittelua sekä yhteisen näkemyksen muodostamista tuloksen saavuttamiseksi. Ennakoinnilla ja seurannalla yrityksessä tarkoitetaan ajantasaisen tiedon käsittelyä ja hallintaa sekä päätösten tekemistä ja poikkeamiin reagoimista tarvittavilla toimenpiteillä. Havainnoinnilla ja valmennuksella puolestaan tarkoitetaan päivittäisen työn sujumisen ja toiminnan kehittämistä. Viestinnällä ja yhteistyöllä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa yksiköiden ja sidosryhmien välisen yhteistyön varmistamista ja kehittämistä, oman esimiehen ajan tasalla pitämistä sekä innostavaa ja tavoitteeseen ohjaavaa viestintää. (Päivittäisjohtaminen yhtiöryhmässä 2010, 1.)

5 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Valmentavalla johtajuudella on useita muotoja ja käyttötarkoituksia. Valmennus on prosessi – sarja keskusteluja, jotka auttavat valmennettavaa oivaltamaan sen mitä hän tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään ja rooleistaan sekä kehittyäkseen seuraavia tehtäviään varten. Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään osaamisen kehittämisessä, tavoitteiden ja päämäärien asettamisessa, vanhojen toimintatapojen haastamisessa ja vastuunkannon kehittämisessä. Tämän osaamisen kehittämismenetelmän nähdään hyödyttävän kaikkia osapuolia. Organisaation hyötyjä ovat esimerkiksi sitoutumisen ja tuottavuuden kasvu. Valmentavat esimiehet kehittyvät paremmiksi johtajiksi, jotka osaavat hyödyntää henkilöstön voimavaroja tehokkaasti ja pystyvät vapauttamaan näin itselleen aikaa muiden tehtävien hoitoon. Valmennettavien hyödyt liittyvät vastaavasti moninaiseen osaamisen kasvuun ja kehittymiseen. Yleisinä esteinä valmentavan johtajuuden toteuttamiselle koetaan valmentajien ja valmennettavien ennakkoluulot, organisaatiokulttuuri sekä resurssien ja johdon tuen puute.

5.1 Mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan

Sana coaching tulee sanasta ”Kocs”, joka oli pienen unkarilaisen vaunuja valmistavan kylän nimi. Englantilaiset opiskelijat alkoivat kutsua saamaansa opetusta coachingiksi, koska opettajat tavallaan kuljettivat opiskelijat valmentamalla pääsykokeiden läpi heidät akateemiseen maailmaan. (Jylhä 2005, 27; Zeus & Skiffington 2010, 6–7.) Englanninkielen kantasana coach tarkoittaaakin hevosvetoisia nelipyöräisiä vaunuja. Sittemmin urheilumaailma otti sanan coach käyttöönsä. Tämän seurauksena coaching alettiin ymmärtää valmennuksena, jossa valmentaja ohjaa asiantuntijana valmennettavaa joukkuetta tai yksilöä. (Harmaja & Hellbom 2007, 214; Rinne 2009, 127.) Hudsonin (1999, 3–4), Harmajan ja Hellbomin (2007, 215) sekä Zeuksen ja Skiffingtonin (2010, 7) mukaan varsinainen valmentava johtajuus syntyi 1960 ja 1970 luvuilla, kun yrityksissä tarvittiin joustavampaa johtamistapaa. Tämän tuloksena 1980 luvulla syntyi Yhdysvalloissa valmentavan johtajuuden ammattikunta. Luo-

man ja Salojärven (2007, 27) mukaan coaching rantautui suomeen vuosituhaten vaihteessa.

Valmentavalla johtajuudelle ei ole vain yhtä määritelmää. Yhteisinä nimittäjinä ovat kuitenkin eettisesti kestävä ja ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen (Hellbom et al. 2006, 67; Carlsson & Forssell 2008, 22). Johtajuus perustuu valmentavalle suhtautumistavalle, kun johtaja kykenee olemaan läsnä hetkessä, kykenee huomioimaan toiset, haluaa ymmärtää ja hyödyntää ryhmänsä erilaisuutta, kykenee rakentamaan luottamusta ja arvostaa yhdessä tekemistä (Carlsson & Forssell 2008, 33). Lisäksi johtajan tulee olla kiinnostunut itsensä kehittämisestä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44). Valmentavassa johtamisessa, business coachingissa on siis kyse yhteistyösuhteesta, jossa toista autetaan toteuttamaan henkilön omia tavoitteita voimavarojen löytämiseksi. Ydinajatus on siten toisen henkilön auttaminen siten, ettei hänelle tarjota valmista ratkaisuehdotusta. (Hellbom et al. 2006, 67; Niitamo 2007, 179; 183.)

Valmentaminen (coaching) sekoitetaan hyvin usein muihin samankaltaisiin menetelmiin, kuten: opettamiseen (teaching), työnohjaukseen (counseling) ja mentorointiin (mentoring). Vaikka valmentaminen on myös opettamista, sen tarkoitus ei kuitenkaan ole tarjota valmiita vastauksia valmennettavalle. Työnohjaus, kuten valmentaminenkin keskittyy suorituksen parantamiseen, mutta ohjauksen mielenkiinto on enemmän henkilön henkilökohtaisissa asioissa, joilla ei ole suoraa yhteyttä työhön. (Rosinski 2003, 5–6; Hirvihuhta 2006, 16–17; Carlsson & Forssell 2008, 40–43; Zeus & Skiffington 2008, 10–19; Lawson 2009, 14–15.) Schein (2006, 24) näkee valmentavan johtajuuden kuitenkin työnohjauksen alaryhmänä.

Myös mentorointi ja valmennus käyttävät monia samoja tekniikoita. Mentoroinnissa kokeneempi mentor keskittyy jakamaan kokemuksensa, osaamisensa ja ajatuksensa suojattinsa kanssa. Valmentajalla ei välttämättä ole vastaavaa kokemusta jaettavaan. Hänen tehtävänsä on tavoitteiden selkeyttäminen ja motivointi. (Hudson 1999, 6; Stone 1999, 161; Megginson & Clutterbuck 2005, 4; Carlsson & Forssell 2008, 40–43; Lawson 2009, 14–15; Whitmore 2009, 13.) Mikäli lukija on kiinnostunut mentoroinnista ja mentorointiprosessista, hän voi lukea siitä aiemmasta opinnäytetyöstäni ”Mentoroinnin tarve ja sen toteutuminen johtotehtävissä” (2001).

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 26) ovat koonneet alla olevaan taulukkoon tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä osaamisalueita, jotka yhdistetään usein valmentavaan johtajuuteen (Taulukko 1).

TAULUKKO 1: Valmentavan johtajuuden ydinosiamisia

Johtamistehtävä	Ydinosiaminen
Perustan luoja ja kohtaja	<ul style="list-style-type: none"> – Välittömyys ja nöyryys – Kyky asettua toisen asemaan – Toisten kunnioittaminen – Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> – Kuuntelutaito – Kysymysten tekemisen taito – Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> – Havainnointi- ja analyysitaito – Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa – Linjakuus ja jämäkkyys

5.2 Mihin valmentavaa johtajuutta käytetään

Useimmat työntekijät saavat osakseen jonkinlaista valmennusta jossain vaiheessa uraansa. Useimmiten valmennus kohdistuu kuitenkin alaisiin ja keskijohtoon. Näin voidaan menetellä esimerkiksi silloin, kun yritys tarvitsee uutta osaamista nopeasti, eikä haluta lähteä rekrytoimaan ulkopuolista henkilöä tehtävään. (Lawson 2009, 46–49.) Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja uraohjusten valmennus sekä alisuoritajien tukeminen ovat hyviä mahdollisuuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta. (Stone 1999, 32–33.)

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet ja johtajat tietävät harvoin käytännön tehtävistä yhtä paljon kuin alaisensa (Hammer 2005, 208). Arkijohtaminen perustuukin siksi jatkuvaan, välittömään ja rakentavan palautteen antamiseen ja alaisten kannustamiseen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Näin työntekijän luottamus ja motivaatio kasvavat, kun hän löytää itse vastauksen ongelmaansa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21–25.)

Valmentavaa johtajuutta toteuttava esimies osaa luoda haasteellisia ja uskaliaita tavoitteita, millä hän saa ihmiset innostumaan ja etenemään oikeaan suuntaan. Tällaisen haasteen tai tavoitteen pitää olla konkreettinen, innostava, täsmällinen ja sen tulisi olla selvästi mukavuusalueen ulkopuolella. Tärkeintä kuitenkin on, että tavoitteet ovat sopusoinnussa yrityksen perusideologian kanssa. (Collins & Porras 2004, 144–172.)

Tavoitteiden- ja päämäärien asettamisen sekä menetelmien tutkimisen lisäksi valmentavalla johtajuudella pyritään haastamaan vanhoja toimintatapoja. Lyhytkestoisuuden ja työriippuvuuden vuoksi menetelmän avulla pystytään keskittymään hyvin tiettyyn asiaan. Valmentavan johtajan tehtävä on nostaa esille valmennettavan heikkouksia ja esteitä sekä tämän vahvuuksia, jotta valmennettavalla olisi parhaat mahdolliset kehittymismahdollisuudet. Esimiehen tehtävänä on tarjota säännöllistä palautetta edistymisestä ja rohkaista alaista tarvittaessa. (Lawson 2009, 16–19.)

Valmentava johtajuus on oivallinen kehittämisväline, kun halutaan kehittää valmennettavan motivaatiota ja vastuunkantoa. Se auttaa valmennettavaa kirkastamaan tulevaisuuden tavoitteet, ymmärtämään omat vahvuudet ja heikkoudet ja antaa tukea sekä keinoja päästä omiin tavoitteisiin. Se on myös oivallinen itsensä johtamisen väline, joka tarjoaa keinoja oma-aloitteisuuden ja päätöksenteon tueksi. (White 2006, 258–259; Northouse 2007, 93; Carlsson & Forssell 2008, 43–46.)

5.3 Valmentavan johtajuuden muotoja

Valmentamisesta esiintyy kahta eri muotoa – sisäistä ja ulkoista (Hudson 1999, 20). Sisäistä valmennusta käytetään, kun valmennuksen tarve on kiireellistä, valmennuksen kustannuksissa halutaan säästää, valmentajalta edellytetään organisaation kulttuurin ymmärtämistä ja kun halutaan rakentaa pidempiaikaista henkilökohtaista luottamusta (Dotlich & Cairo 1999, 7–8). Sisäisessä valmennuksessa valmentaja voi olla myös kollega, linjaesimies tai henkilöstöosaston edustaja (Carlsson & Forssell 2008, 36–38; Lawson 2009, 38–41).

Ulkoista valmennusta ja valmentajaa hyödynnetään esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaatiosta ei löydy johtajaa, joka pystyisi täyttämään edellytykset tai kun henkilöstölle pitää esitellä jokin arkaluonteinen asia (Dotlich & Cairo 1999, 8). Ulkopuolinen valmentaja ei välttämättä kohtaa yhtä kovaa vastustusta ja hänellä on paremmat edellytykset suhtautua vastustukseen objektiivisesti. Valmennusta voidaan joutua ostamaan ulkopuoliselta valmentajalta silloin, kun yrityksen johdolla ei ole käytettävissä valmennukseen aikaa tai johdon on tärkeämpää käyttää aikaansa kriittisempiin toimintoihin. (Carlsson & Forssell 2008, 36–38; Lawson 2009, 38–41.)

Valmentava johtajuus voidaan jakaa tutkijoiden mukaan erilaisiksi valmennuksiksi. Tiimin valmennuksen päämääränä on lähinnä keskittyä luomaan yhteisiä tavoitteita ja työskentelyn sujuvuutta (Stone 1999, 44). Suoritusvalmennuksessa keskitytään parantamaan, joko yksilön tai tiimin suoritusta (Dotlich & Cairo 1999, 7). Taitojen valmentamisessa keskitytään tietyn tai tiettyjen taidonpuutteiden kehittämiseen. Ura-valmennuksessa keskiössä ovat valmennettavan urakehityksen parantaminen yhteisissä keskusteluissa. Liikevalmennuksessa kehitystarpeet asetetaan puolestaan yrityksen näkökulmasta. Elämäntaidon valmennuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin joita nousee esille esimerkiksi työn ja perheen yhtensovittamisesta. Liikejohtajavalmennuksen tarkoituksena on nostaa uusia johtajia yrityksen oman henkilökunnan joukosta. Valmennusta ei ole sidottu paikkaan, vaan sitä voidaan tehdä pitkänkin etäisyyden päästä erilaisien teknisten apuvälineiden avulla. (Lawson 2009, 32–35; Zeus & Skiffington 2010, 19–20.)

Carlsson ja Forssell (2008, 22) sekä Ristikangas ja Ristikangas (2010, 16) toteavat, että edellä mainitut jaot ja käsitteistöt ovat harhaanjohtavia. Ainoa tekijä, mikä heistä erottaa näitä valmennuksen muotoja toisistaan on eri kohderyhmä ja hyödynnettävät työkalut. Heistä on turha yrittää normittaa valmentavaa johtajuutta, koska sen soveltamistapoja ja mahdollisuuksia on loputtomasti.

5.4 Valmentavan johtajuuden hyödyt

Organisaation kannalta valmentava johtajuus edesauttaa henkilöstöä kehittymään, motivoitumaan ja saavuttamaan paremmin yrityksen kannalta tärkeitä tavoitteita. Tehokas valmennus auttaa henkilöstöä näkemään paremmin tuottamattomat kohteet ja huomioimaan mahdolliset esteet. Valmentavalla otteella pystytään tarjoamaan pehmeämpi tapa esitellä henkilöstölle asioita esimerkiksi ennen radikaaleja muutoksia. (Joo 2005, 468; Zeus & Skiffington 2008, 70; Lawson 2009, 76–77.) Organisaatio hyötyy valmentavasta johtajuudesta, yhteistyöllä saavutetusta sitoutumisesta, intohimosta, energisyydestä ja luovuudesta sekä kohonneesta tuottavuudesta (Dotlich & Cairo 1999, 186; McManus 2006, 6; Whitmore 2009, 156).

Valmentavalla johtajuudella voidaan myös vähentää ylemmän johdon tuntemuksia eristyneisyydestä ja tuen puutteesta (Walters 2002, 311). Valmennuksen avulla heille pystytään tarjoamaan keskusteluyhteyden ja suoran palautteen saannin mahdollisuus. Nouseville tähdille ja erityisosaamista omaaville asiantuntijoille organisaatio pystyy tarjoamaan valmennuksen avulla heidän tarvitsemaansa tehokasta ohjausta ja tukea. Alisuorittajien kohdalla tehokas valmennusjakso voi auttaa heitä ymmärtämään, miksi heidän suorituksensa eivät täytä odotuksia ja miten tilannetta voitaisiin korjata. (Lawson 2009, 78–79.)

Johtajien kannalta tehokas valmennus auttaa heitä kehittymään paremmiksi johtajiksi, joka näkyy parantuneena sitoutumisena ja tuottavuutena. Valmentavan johtajuuden avulla johtajat saavat myös paremman kuvan yrityksessä vallitsevista rooleista ja tehtävistä parantuneen vuorovaikutuksen avulla. (Lawson 2009, 80–82.) Valmennuksen aikana johtajalle saattaa selkeytyä tehtävien prioriteetit. Tämä auttaa häntä delegoimaan tehtäviä vastuullisille työntekijöille ja keskittymään kiireellisempiin asioihin. (Zeus & Skiffington 2008, 70; Whitmore 2009, 157.)

Valmentava johtajuus auttaa myös vapauttamaan luovuutta kyseenalaistamalla urautuneita toimintamalleja sekä näkemään alaisten orastavaa potentiaalia (Himanen 2007, 114–126). Gilley ja Boughton (1996, 146–149) sekä Robinsonin (2004) mu-

kaan luovuuden syntymistä estetään kaikki tietävyydellä, liiallisella kilpailuhenkisytydellä, liiallisella valvonnalla ja tuomitsevuudella, pikkuseikkoihin takertumalla, tiukoilla aikatauluilla sekä muutoksen väistämisellä. White (2006, 154–155, 240–241) sekä Gilley ja Boughton (1996, 147–148) lisäävät listaan myös yliaktiiviset johtajat, jotka ovat heti valmiita sanomaan oman mielipiteensä ja opettavat näin muut odottamaan oikeita vastauksia.

Ylisuorittajille tarjottava räätälöity valmennus auttaa todennäköisesti näiden henkilöiden sitouttamisessa yritykseen. Esimiehen vastuulla on saada paras mahdollinen suoritus irti työntekijöistään, valmentava johtajuus on yksi keino tarjota keinoja paremman tuloksen saavuttamiseksi. Nuorilla johtajilla valmennus tuo erityisiä etuja yrityksen talousasioissa, projektien hallinnassa, päätöksentekoprosessissa ja vuorovaikutustaitojen parantamisessa. (Lawson 2009, 84–85.) Valmennus parantaa johtajien joustavuutta ja reagointia työympäristössä tapahtuviin muutoksiin parempien vuorovaikutussuhteiden ansiosta. Valmentavalla johtajuudella esimies pystyy luomaan parempaa yrityskulttuuria ja luottamusta. (White 2006, 4–5.)

Valmennettaville menetelmän edut näkyvät joustavina ja yksilön oppimistavat huomioivana valmennuksena (Bresser & Wilson 2009, 23). Valmennuksella pystytään keskittymään henkilön kohtaamiin työongelmiin tehokkaasti ja tarpeen mukaan (Stone 1999, 11; Rosinski 2003, 245–246). Se auttaa työntekijää näkemään osaamisensa tason ja mahdollistaa siten paremmin työskentelytapojen ja käyttäytymisen muutosta. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijät pystyvät asettamaan tavoitteita tekemiselleen, tuntemaan arvostusta ja rohkeutta tarttua uusiin ja haastaviin asioihin. (Joo 2005, 468; Lawson 2009, 86–88.)

Valmennuksen avulla valmennettavat pystyvät saavuttamaan paremman työn ja vapaa-ajan tasapainon, mikä näkyy lopulta parempana tuottavuutena. (Lawson 2009, 89.) Parempi tuottavuus syntyy hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön kautta. Työntekijän tuottavuuteen vaikuttavat työmotivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tiedot ja taidot. Lisäksi, erilaiset ympäristötekijät, kuten työyhteisö ja -ympäristö vaikuttavat siihen, miten työpanos hyödynnetään. (Reina-Knuutila 2001, 7–8; Mossholder, Richardson & Settoon 2011, 37–38.)

5.5 Esteitä valmentavan johtajuuden toteuttamiseen

Valmentavan johtajuuden muodollisen toteuttamisen esteet voivat johtua yrityksen kulttuurista, johtajien ennakkoluuloista sekä muiden työntekijöiden ja kollegoiden epäluuloisuudesta ja välinpitämättömyydestä muita kohtaan (Gilley & Boughton 1996, 17; Zeus & Skiffington 2008, 71). Yrityksen näkökulmasta valmentamisen esteeksi saattavat muodostua ajan ja resurssien puute, vaikka valmentava johtajuus saattaisi tuoda juuri näihin ratkaisun (Anderson & Anderson 2005, 131; Zeus & Skiffington 2008, 105–106). Valmentamista vastustetaan myös sen tuomien etujen ymmärryksen puutteesta tai haluttomuudesta kehittyä ja muuttaa vanhoja pinttyneitä toimintatapoja. Valmentava johtajuus saatetaan kokea myös uhaksi, koska se lähentää esimiehiä ja työntekijöitä. Toiset yritykset eivät taas hyväksy valmentavaa johtamista siitä syystä, että se saattaisi nostaa yrityksessä olevia ongelmia esille. (Lawson 2009, 60–63.)

Esimiesten ja johtajien yleisimmät perustelut valmentavan johtajuuden vastustukselle löytyvät esimerkiksi lisääntyneen vastuun määrästä tai vetoaminen kokemuksen, osaamisen ja tuen puutteeseen. Jotkut johtajat saattavat pelätä myös henkilökunnan vastustusta, väitteitä tasavertaisen kohtelun epäonnistumisesta. (Forsyht 2008, 2–4; Zeus & Skiffington 2008, 72.) Joistakin johtajista ja esimiehistä saattaa lisäksi tuntua, että muille helpotetaan liiaksi tietä ylöspäin. Nämä johtajat ovat yleensä itse joutuneet taistelemaan tiensä huipulle. He saattavat pelätä myös menettävänsä alaistensa hallinnan ja siten vievän heidän oman etenemismahdollisuutensa valmennuksen myötä. (Lawson 2009, 66–67.)

Alaisasemassa olevien saattaa olla hyvin vaikea nähdä järkeä kaiken kiireen keskellä osallistuvansa valmennukseen, ellei heille ole selvinnyt valmennuksen edut. Ongelmalliseksi asetelman tekee varsinkin tilanne, jossa henkilökunta ei näe esimiehen tekemän vastaavaa uhrausta ajastaan tai henkilöstön tunne siitä, että heiltä puuttuu yrityksen tai lähimmän esimiehen tuki valmennukselta. (Forsyht 2008, 2–3; Lawson 2009, 68–69.) Toisaalta valmennettavan on ymmärrettävä, mitä hän haluaa valmennussuhteessa saavuttaa. Valmennettavalta on löydyttävä tarvittavaa jämäkkyyttä vastuunkantoon ja aktiivista otetta aloitteiden tekemiseen. Valmennettavan on otettava vastuu omasta kehityksestään ja oppimisestaan. (Jalava 2001, 85–86.)

Alaiset saattavat pelätä myös heikkouksiensa nousemista esille valmennuksessa. Onkin erittäin tärkeää, että valmennukseen osallistuvilla korostetaan, että päämääränä on kehittyä, ei virheiden etsintä. Mikäli henkilöstön ja johdon välillä ei ole aitoa vuoropuhelua, saattaa muodostua tilanne jossa henkilöstöllä ei ole valmennuksessa tarvittavaa luottamusta esimiehiä kohtaan. Muutokset toimintatavoissa aiheuttavat aina vastustusta joissakin henkilöissä. He saattavat saada ryhmäpaineella aikaiseksi myös muiden siirtymisen valmentavan johtajuuden vastustajien leiriin. (Lawson 2009, 70–71.) Mikäli yrityksen henkilökunnalta puuttuu itseluottamusta ja rohkeutta, valmennukseen sopivia henkilöitä voi olla vaikea löytää. (Zeus & Skiffington 2008, 72–73.)

6 VALMENTAVA JOHTAJUUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista suhtautumista johdettaviin. Se pohjautuu itsensä johtamiseen, läsnäolemisen taitoon, erilaisuuden hyödyntämiseen, keskinäiseen luottamukseen ja yhdessä tekemisen taitoon. Valmentavassa johtajuudessa olemisen merkitys korostuu, sillä valmentavan esimiehen pitää pystyä kohtaamaan johdettavansa yksilöinä.

6.1 Itsensä johtaminen

Johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja itsensä voittamisesta. Itsensä johtaminen määritellään itseen kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti syvällisempää itsetietoisuutta (Silsbee 2010, 19). Nykyajan johtamisteoriat korostavat, että kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen (Williams, Kiel, Doyle & Sinagra 2002, 133; Sydänmaanlakka 2002, 218; Sydänmaanlakka 2006, 29; Kurtén 2007, 189). Jotta voisi johtaa muita, on siis ensin tunnettava oma perusta, koska muiden johtaminen tapahtuu aina oman persoonan kautta (Hellbom et al. 2006, 61; Zeus & Skiffington 2008, 24; Laine 2009, 40).

Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Kasvu puolestaan koostuu kolmesta osasta: itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. (Skiffington & Zeus 2003, 55; Sydänmaanlakka 2006, 33.) Itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet (Kram & Ting 2006, 186; Zeus & Skiffington 2008, 24; Whitmore 2009, 18–19). Lisäksi sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä merkitystä elämään (Sydänmaanlakka 2006, 44).

Esimiehen on ymmärrettävä itsetuntemuksen kautta tunteidensa, ajattelunsa ja asennoitumisensa vaikutukset (Hellbom et al. 2006, 52; Rinne 2009, 45). Itsetuntemus on minätietoisuutta, taitoa tunnistaa mitä itsessä tapahtuu ja millä tavalla toimii erilaisissa tilanteissa. Hyvään itsetuntemukseen kuuluu myös ymmärrys siitä, että ei aina ole tietoinen itsestään ja tunnista omia toimintatapojaan. (Kaski & Kiander 2007, 22–23.) Hyvä itsetuntemus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilö pystyisi automaattisesti muuttamaan toimintatapojaan. Tietoisuus on kuitenkin hyvä alku. (Zeus & Skiffington 2010, 144.)

Esimiehellä on terve itseluottamus, kun hän pystyy tunnustamaan rakentavien toimintatapojensa lisäksi myös ei-rakentavia toimintatapoja (Zeus & Skiffington 2008, 144). Heikko itsetunto johtaa usein aliarviointiin ja ylikorostunut itsetunto yliarviointiin omista kyvyistä (Pirnes 2003, 156). Esimiehen itseluottamuksen on oltava kunnossa, jotta hän ei sortuisi korostamaan omaa asemaansa (Pentikäinen 2009, 16). Korpi ja Tanhua (2002, 86–88; 2007, 87–88) muistuttavat puolestaan, että kun onnistumiset lisäävät itseluottamusta, niin vastaavasti epäonnistumiset heikentävät sitä. Heidän mukaansa vahva itseluottamus perustuukin onnistumisten ja epäonnistumisten sijaan kykyyn luottaa itseensä.

Reflektointi on erittäin tärkeä taito itsensä johtamisessa (Laine 2009, 41). Itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä arvioimaan ja tarkastelemaan itseään sekä ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 181; Sydänmaanlakka 2006, 33–34). Jatkuvalle itsensä peilaamiselle ja oman herkkyiden kehittäminen ovat välttämättömiä itsensä johtamisessa (Williams, Kiel, Doyle & Sinagra 2002, 133; Rinne 2009, 45). Valmentava johtajuus sisältää monia asenteita ja taitoja, joissa nimenomaan itsereflektointikyky voi olla ratkaiseva kynnys etenemiselle. Oman mielen hallinta ja sen ohjaaminen ovat oivallisia coaching-dialogin rakentajia. (Skiffington & Zeus 2003, 60–61; Hellbom 2005, 97; Hellbom et al. 2006, 14.)

6.2 Läsnaolemisen taito

Valmentavan johtajan olemuksessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus. Kyse on aktiivisesta läsnäolosta, jossa henkilö kuulee, näkee sekä vastaa toiselle. (Bartlett

2005, 200; Kaski & Kiander 2007, 123.) Läsnaolo on mielen kykyä arvioida asioita ilman kriittisyyttä. Se on huomion kiinnittämistä meneillä olevaan hetkeen, arvioimatta tai tuomitsematta. Se vaatii kykyä pysähtyä ja ottaa aikaa esillä olevaan asiaan. (Kopakkala 2005, 111–118; Hellbom et al. 2006, 52–53.) Nilsonne (2005, 98) kuvaa tietoisien läsnäolon tilaksi, jossa kriittisessäkin tilanteessa henkilö ymmärtää tilanteen mahdollisimman perusteellisesti. Näin vaikeissakin olosuhteissa pystyy suhtautumaan toiseen aktiivisesti ja joustavasti.

Spontaanin läsnäolon, joka on olemista ja toimintaa tässä ja nyt, avulla päästään syvemmälle valmentavan johtamisen ytimeen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 59). Kopakkala (2005, 111–118) haluaa erottaa spontaani tekemisen impulsiivisesta tekemisestä, joka on harkitsematonta reagointia ja nopeaa innostuneisuutta. Kun taas spontaanisuus on aitoa kiinnostusta toisen ajatuksista ja kokemuksista, joko virallisissa tai epävirallisissa tilaisuuksissa. Puro (2002, 66) puolestaan näkee ennakoimattomuuden spontaanisuuden vastakohtana. Jalavan (2001, 63–64) ja Kopakkalan (2005, 111–118) mukaan aktiivinen kuuntelu, kiinnostus toisesta ja osuvat kysymykset ovat keinoja luoda tilaa spontaanisuudelle.

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta (Zeus & Skiffington 2010, 158). Keskustelu on johtamisen ydin-toimintaa, jossa avaavan dialogin tärkeys korostuu. Se on myös kohta, josta hyvä coaching-keskustelu käynnistyy. (Hellbom 2005, 97.) Keskustelun ja dialogin ero, on siinä, että keskustelu jää yleensä omien näkemysten korostamisen tasolle. Dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. (Viitala 2005, 187.)

Dialogi on vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, mikä lisää ymmärrystä itsestä ja toisista (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 52). Dialogissa osapuolet ovat valmiita perustellusti muuttamaan tai kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. Vuorovaikutuksen kautta tunnistetaan rajoitukset sekä tunnustetaan keskinäinen tasa-arvoisuus. Aito dialogi on mahdollista, jos ainakin toinen osapuolista asennoituu niin, että toisella on henkistä tilaa ilmaista itseään. (Eriksson & Arnkil 2005, 37.) Dialogin osallistujilta vaaditaan uskallusta asettua toisen avoimeen kohtaamiseen ja itsensä paljastamiseen (Viitala 2003, 69). Myös Freire (2005, 70, 98–99) sekä

Collins (2002, 39–70; 2006, 20) edellyttävät molemmilta osapuolilta syvää luottamusta ja nöyryyttä dialogin onnistumiseksi. Värriin (2008, 76) mukaan dialogi vahvistaa ennen kaikkea kokemusta omasta arvosta ja merkityksestä.

Valmentava johtaja voi olla suunnannäyttäjänä dialogissa, tukemassa johdettaviensa kasvua. Hän nauttii kohtaamisista, joista huokuvat tunnustukset ja kunnioittaminen. Tarvitaankin hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, jotta pystyy tukemaan toisia osoittamalla kiinnostusta ja olemalla aktiivinen kuuntelija ja kysyjä. Aito kiinnostus toisten ajattelusta ja toimintatavoista ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii tietoista työskentelyä. Valmentava johtaja ei voi valikoida kiinnostuksen kohteitaan vain sen mukaan onko heistä hänelle jotakin hyötyä hänelle. Valikoiva kiinnostus huomataan jossain vaiheessa ja se kääntyy itseään vastaan. (White 2006, 162–166.)

Valmentavan esimiehen tulee osoittaa henkilökohtaista kiinnostustaan jokaiselle yksilölle. Sitä on hyvä osoittaa esimerkiksi erilaisten kysymystekniikoiden avulla kahdenkeskisissä keskusteluissa. Toiseen ihmiseen tutustumiseen tarvitaan yhteistä, säännöllistä aikaa. (White 2006, 69–72.) Tunnetietoisuutta tarvitaan työyhteisöissä, jotta erilaiset kohtaamistilanteet voidaan hoitaa toisia kunnioittavasti. Tunnetietoisuus on yksi tunneälykkyyden perustekijöistä. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää ja hallita omia tunteita, sitä mitä tunnemme ja miksi. (Goleman 1999, 40–44; Goleman 2007, 92–93, 341.)

Kuuleminen on kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Kuuntelu on aktiivista pyrkimystä päästä samalle tasolle puhujan kanssa. Aktiivinen kuuntelu edellyttää intensiivistä keskittymistä ja kokonaisvaltaista toisen huomioimista. (Gilley & Boughton 1996, 136; Hargrove 2008, 93.) Kuuntelemista kannattaa helpottaa valitsemalla häiriötön tila. Kuuntelija voi ilmaista puhujalle monin tavoin, että hän on tullut ymmärretyksi. Tällaisia keinoja ovat muun muassa kuullun toistaminen, katsekontaktin säilyttäminen puhujassa, kehon kieli ja ilmeet, hiljaisen hetken kunnioittaminen, roolin vaihtaminen puhujan asemaan sekä tekemällä yhteenveto. (Gilley & Boughton 1996, 136–137; Zeus & Skiffington 2008, 177; Ristikangas & Ristikangas 2010, 105–110.) Kuuntelutaito ei ole tärkeää vain oman oppimisen kannalta, vaan se on myös vaikuttamisen keino (McLeod 2007, 119).

Jokaisella on omat ajatuskuvionsa ja totumuksensa. Henkilöiden innostuksen kohteiden selvittäminen on valmentavalle johtajalle elintärkeää (Räisänen & Lestinen 2006, 113–114). Kiinnostuksen osoittaminen lisää toisessa ihmisessä arvostuksen tunnetta, mutta ilman oman arvon tiedostamista sitä ei pysty välittämään toisille. Arvostavan vuorovaikutuksen avulla voidaan kannustaa yhdessä tekemiseen ja parantaa työhyvinvointia. Arvostuksen tunne onkin yksi merkittävistä onnellisuutta tuottavista tekijöistä. Aito läsnäolo, aitous, vastavuoroinen luottamus, tehokas kuunteleminen sekä kannustava vuorovaikutus lisäävät hyvinvointia. (Dutton 2003, 21–43.)

6.3 Erilaisuuden voimavara

Pirnes (2003, 121–122) esittää ihmisten erilaisuuden työyhteisön voimana, kun se ymmärretään ja hyödynnetään oikein. Tämä vaatii erilaisten tehtävien täyttämistä henkilöillä, joilla on erilaisia ammatillisia taitoja, valmiuksia ja kykyjä sekä persoonallisuuksia. Johtamisen tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että esimiehet osaavat ottaa huomioon johtamiskäyttäytymisessään alaistensa erilaisuudelle.

Nykyisissä aiempaa itsenäisemmissä työkuultuureissa ja aiempaa joustavimmissa työsuhteissa on sallittua ja jopa odotettuakin itsensä toteuttaminen. Tämä edellyttää, että työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat kunnossa. (Flaherty 1999, 49–51.) Työssä ja työstä koettu yhteisöllisyys antaa voimavaroja käsitellä vaikeuksia työssä ja työyhteisössä. Ihmiset haluavat yleensä kokea kuuluvansa ryhmään, kokea arvostusta työstään, tulla kuulluksi ja kuunnelluksi sekä osallistua yhteisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Ihanne yhteisössä vallitsisi tutkimusten mukaan keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 14–20.)

Esimiehen on tunnistettava alaistensa tyypillisimmät luonteenpiirteet ja kyettävä löytämään heidän vahvuutensa ja heikkoutensa (Pentikäinen 2009, 47). Moninaisuuden lisääntyminen työyhteisöissä haastaa yksilöt oppimaan toistensa kunnioitusta ja arvostusta sekä organisaatioita kehittämään toimintaansa monimuotoisuutta arvostavaksi. Tehtävänä on saada erilaiset yksilöt ja työryhmät käyttämään tietämystään organisaation hyväksi. (Colliander et al. 2009, 14–20.)

Collianderin et al. (2009, 29–60) mukaan työyhteisöissä moninaisuuden hyödyntämisessä olisi vielä paljon ammennettavaa. Monikulttuurisuus ja kirjava osaaminen työyhteisöissä kasvattavat tarvetta erilaisuuden kohtaamiselle ja hyväksymiselle. Työpaikan turvallinen ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat ilmaista omia ideoitaan ja näkemystään, tukee moninaisuutta. Tällöin parannusehdotuksia ei tuomita, vaan niitä tuetaan. Tietoinen moninaisuusjohtaminen tähtää kaikkien organisaatiossa työskentelevien ihmisarvon, yhdenvertaisuuden huomioon ottamista kaikilla organisaation tasoilla.

Valmentavan johtajan tehtävä on huomioida ryhmässä oleva erilaisuus ja ohjata työntekijät samalle tasolle, ponnistelemaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Mikäli esimies johtaa vain yhdellä tavalla, hän saa käyttöönsä vain yhden tyylin osaamisen ja koko organisaation osaaminen kaventuu kyseisen vahvuuden varaan. Tällöin samankaltaisuus ohjaa valintoja ja monimuotoisuus jää hyödyntämättä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 151.)

6.3.1 Käyttäytymisprofiilien hyödyntäminen

Erilaisuuden hyödyntämisen kannalta työyhteisön keskinäinen keskustelu on tärkeää. Kun yleisesti aletaan keskustella siitä, miten kukin käyttäytyy töissä, saatu palaute mahdollistaa vahvuuksien tietoisesti hyödyntämisen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 130–131.) Palautteen annossa ja erilaisuuden hyödyntämisessä voidaan käyttää apuna erilaisia käyttäytymisprofiileita (Moisalo 2010, 44). Tällaisia käyttäytymisprofiilityökaluja ovat esimerkiksi PeiliTM, 360^o ja DiSC[®].

Erilaiset käyttäytymisprofiilit ovat erinomaisia työkaluja erilaisten luontaisten käyttäytymistyylien kuvaamiseen (Rinne 2009, 50). Profiilien tulokset perustuvat yleensä omakohtaisen arvion lisäksi työtovereiden sekä mahdollisesti erilaisten sidosryhmien antamaan arvioon. Kyse on ulkoisessa käyttäytymisessä nähtävistä asioista, ei koko persoonallisuuden arvioimisesta. Päämääränä on vuorovaikutuksen edistäminen ja sosiaalisten taitojen kehittäminen. (Oy Integro Finland Ab:n [www-sivut](http://www.sivut).)

Oman ja muiden ihmisten käyttäytymistyylien havaitseminen, ymmärtäminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen avaavat entistä parempia vuorovaikutus- ja yhteistyömahdollisuuksia sekä auttaa rakentamaan luottamusta (MLP www-sivut). Käyttäytymisprofiilista saatu kuvaus auttaa ymmärtämään erilaisia käyttäytymistyyliä, jotka ovat yhteydessä synnynnäiseen temperamenttiin. Tarkoituksena on yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantaminen sekä ihmisten vahvuuksien ja koko potentiaalinsa esille saaminen. Käyttäytymisprofiilia voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamistaidon, itsetuntemuksen, valmennuksen, organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin osa-alueilla. (Oy Integro Finland Ab:n www-sivut.)

Erilaiset käyttäytymisprofiloinnit eivät ole kuitenkaan muuttumattomia. Niiden avulla päästään kuitenkin keskustelemaan yhdessä tekemisen tavoista ja mahdollisuuksista, kun taustalla on yleistettäviä käyttäytymistyyliä. Tyylikuvauksien tarkoitus ei ole arvioida tai arvostella. Mikään tyyleistä ei ole parempi kuin toinen, koska jokaisessa niissä on aina omat vahvuudet ja heikkoudet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 131.)

Valmentava johtaja on kiinnostunut yksilöllisistä erilaisuuksista ja siitä miten erilaisuutta kannattaa hyödyntää. Tietoisuutta tyylien vahvuuksista ja henkilöiden ominaispiirteistä kannattaa hyödyntää esimerkiksi työryhmiä koottaessa ja rekrytointipäätöksiä tehtäessä, koska jokainen tyyli seurustelee toisen tyylin kanssa hieman eritavalla. Erilaisten tyylien yhteistyömahdollisuuksia heikentää, jos joku ryhmän jäsenistä lähtee korostamaan muille omia vahvuuksiaan. Erilaisten viestintätapojen tunnistaminen onkin erittäin tärkeää, jotta pystytään luomaan välitön ja luottamuksellinen keskusteluympäristö ryhmien välille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 139–143.)

Pahimmillaan luokittelut kahlitsevat ajattelua ja toimintaa. Profiilikuvaukset, kategoriat ja analyysien tehtävä ei ole vangita ajattelua, vaan avartaa erilaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia. Erilaisuutta on kuitenkin ensin kyettävä ymmärtämään ja hyväksymään. Vasta tämän jälkeen voidaan päästä nauttimaan erilaisuuden hyödyntämisestä. Valmentavassa johtajuudessa toisten tunteminen onkin erittäin tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 158–161.)

6.3.2 Ristiriitojen käsittely

Organisaatioissa esiintyy kaikilla tasoilla ristiriitoja. Monet niistä ovat lieviä, eivätkä vaadi esimiesten kannanottoa. Ristiriitoja on pyrittävä ennaltaehkäisemään mahdollisuuksien mukaan ja etsimään niille ratkaisuja, ennen kuin niistä muodostuu työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia heikentäviä ristiriitojen kierteitä. (Jalava 2001, 155.) Valmentajan pitää osata säilyttää konfliktitilanteessa neutraalin kohtelias, mutta jämäkkä linja. Erityinen haaste saattaa olla tilanteen hallinnan säilyttäminen sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat tottuneet tekemään päätöksiä ja määräämään. (Hirvihuhta 2006, 112.)

Useimmiten ristiriitojen taustalla on työhön liittyviä ongelmia tai epäselvyyksiä. Ulkopuolisen apua ja tukea tarvitaan, jos ristiriita koskee esimiestä tai jos esimiestä ei koeta objektiiviseksi ja riittävän ulkopuoliseksi. Mikäli henkilökunta ei koe esimiestä oikeudenmukaiseksi, on hänen uskottavuutensa ristiriitojen ratkaisijana hyvin vaikeaa. (Colliander et al. 2009, 216–223.) Erityisen tärkeää on ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen, mikäli johdolla on osallisuutta konfliktiin (Järvinen 1998, 169).

Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen ja työtovereiden taholta vaikuttaa henkilön käyttämiin ristiriitojen käsittelytapoihin. Mitä paremmiksi työntekijät kokevat organisaationsa päätökset ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden sekä työntekijöiden arvostamisen, sitä enemmän he käyttävät kompromissia ja mukautumista ristiriitailanteissa ratkaistessaan ongelmia esimiestensä kanssa. Esimiesten on hyvä tiedostaa ristiriitojen ratkaisemiseksi, että työntekijät kokevat työolonsa usein eri tavoin kuin esimiehensä, näin on myös ristiriitojen ja epäkohtien osalta. Erot kokemuksissa johtuvat usein tiedon puutteesta kummankin osapuolen taholla. (Jalava 2001, 160–164; Zeus & Skiffington 2008, 120–121; Colliander et al. 2009, 224–237.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 166–170) kirjoittavat, että aikaisemmin on ajateltu, että ristiriidat ja konfliktit heikentävät yksilöiden ja ryhmien tuottavuutta. Niiden nähtiin estävän ryhmää keskittymästä tehtäviinsä. Henkilöiden välisissä konflikteissa näin onkin, mutta ryhmän sisällä asioihin liittyvien konfliktien koetaan parantavan ryhmän tehokkuutta. Ryhmässä esiintyvät henkilökonfliktit heikentävät kuitenkin luottamusta ja tuloksellisuutta. Myös Jalava (2001, 157) näkee, että konflikteilla on

myönteisiä vaikutuksia, koska niiden seurauksena henkilöt joutuvat muun muassa miettimään ja perustelevaan paremmin omat kantansa.

Mitä aikaisemmassa vaiheessa ristiriidat otetaan esille, sen paremmat edellytykset on päästä yhteisessä keskustelussa oppimista tukevaan lopputulokseen. Yhteistyötä, kehittymistä ja kehittämistä estäviin toimintatapoihin on puututtava. Jos asioita ei oteta puheeksi, asioiden todellista tilaa ei voida ymmärtää. Taustalla voi olla vääränlainen yksilöllisyyden kunnioitus tai liika hienotunteisuus. Ilman aktiivista ja jämäkkää puuttumista, ryhmä ei pääse kehittymään kohti asetettuja tavoitteita. Jämäkkä puuttuminen tekee palveluksen koko työyhteisölle, sillä puuttumattomuudella voi olla vakavat seuraukset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 247–248.)

6.4 Luottamus vuorovaikutuksen perustana

”Jos kohtelet henkilöä sellaisena, kuin hän on, teet hänestä huonomman kuin hän on. Mutta jos kohtelet häntä sellaisena kuin hän jo olisi, mikä hänestä on tulossa, teet hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla.”
(Goethe 1932, 358.)

Johtajuutta ei voi olla ilman luottamusta (Tienari & Piekkari 2011, 225). Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vaillinaiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49). Valmentavan johtajan on onnistuttava vaikuttamaan myös ryhmien keskinäiseen luottamukseen, jotta niiden potentiaali saadaan käyttöön. Esimiehen on onnistuttava luomaan omalla toiminnallaan johdettavien keskuuteen luottamuksen ilmapiiriä. Käytännön organisaatioelämässä sitä tarvitaan joka tasolla. (Dotlich & Cairo 1999, 208–209.) Vuorovaikutus, luottamus ja oppiminen liittyvät toisiinsa. Luottamus vahvistaa organisaation jäsenten oppimisen (Laine 2009, 102).

Luottamusvaade koskee sekä johdettavia, että esimiehiä. Alaisilla ja esimiehillä on oltava riittävästi osaamista työtehtäviensä hoitamiseen ja oikeanlaista suhtautumista kollegojen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Pelkällä substanssiosaamisella ei päästä pitkälle. Vain ne esimiehet menestyvät, jotka osaavat rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet. (McLeod 2007, 75–76.) Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Arjen tekemiset perustuvat sille, että sovitut asiat hoide-

taan ja niistä pidetään kiinni. On voitava luottaa, että ihmiset tarkoittavat mitä sanovat. (Gilley & Boughton 1996, 81–84; Korpi & Tanhua 2007, 116.)

Organisaatioiden elinehtona on luottamus (Dotlich & Cairo 1999, 208). Luottamuksen ilmapiiri syntyy systemaattisen kehittämisen tuloksena. Hyvä työilmapiiri ja luottamus näkyvät yrityksissä kehitysmuutosten myönteisyytenä ja tuottavuutena. (Mattila 2007, 50–51.) Matalan luottamuksen työpaikoilla ongelmien selvittelyyn käytetty aika vie Collianderin et al. (2009, 231–237) tutkimustulosten mukaan enemmän kuin sairauspoissaolot.

Luottamus lisää ryhmien sisäistä keskustelua, positiivisia asenteita ryhmäläisten välillä sekä vahvistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. Luottamuksen kokemus vähentää byrokratiaa ja kontrolloinnin tarvetta. Tällöin voidaan luottaa toisen osaamiseen ja siihen, että mahdollinen tietämättömyys ja epävarmuus johtavat yhteiseen keskusteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170–173.) Luottamaan ja luotettavaksi oppiminen on sosiaalinen prosessi, joka muuttuu todeksi ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Koska luottamus ruokkii myönteistä vastavuoroisuutta, voidaan oman luottamuksen ääneen lausumista käyttää tietoisesti toisen luottamuksen vahvistamiseen. (Laine 2009, 101.)

Esimiesvalmentajan tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota omaan toimintaansa ja siihen, miten hän rakentaa luottamusta ja vuorovaikutussuhteita. Lupausten antamisessa on syytä olla tarkka. Niitä ei voi antaa sen vuoksi, ettei toinen kokisi mielipahaa. (Stone 1999, 63–64.) Luottamuksen rakentumista tukee, kun pystyy ymmärtämään itseensä kohdistuvat odotukset sekä se että pystyy esittämään selkeästi toisia kohtaan kohdistuvat odotukset. Kun odotukset ovat näkyvillä, niiden realistisuudesta voi keskustella ja niiden toteutumista voidaan arvioida. (Aaltonen et al. 2005, 188.) Walk the talk – ”puheista tekoihin” on yksi hyvä keino rakentaa luottamusta. Kun esimies pyytää esimerkiksi johdettaviaan tuomaan lisäarvoa projektiin, pitää hänen pystyä tuomaan sitä myös itse ja osoittamaan myös sen. (McLeod 2007, 116–117.)

Asiantuntijaorganisaatioissa luottamus voi pohjautua usein myös kompetenssiin. Tällöin luottamus perustuu siihen, että kukin hoitaa vastuunsa. Odotusten täyttyessä toiminta on sujuvaa, asiat hoituvat ja yhteistyö toimii. Päinvastaisessa tilanteessa

koetaan turhautumista. Organisaatioissa, joissa on pätevyysluottamusta, reagoidaan pyyntöihin ripeästi ja tarjoudutaan aktiivisesti mukaan erilaisiin kehittämishankkeisiin. Ryhmissä on vastuullisia aikuisia, jotka ovat sitoutuneita jatkuvaan kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen organisaation tavoitteiden ja tarpeiden kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 197–199.)

Valmentavassa johtajuudessa pätevyysluottamus rakentuu yhteiseen oppimiseen ja uskoon siihen, että oppimista tapahtuu keskustellen ja osaamista jakaen. Johtajuuden kautta luodaan olosuhteet, joissa kokemusten jakamista voi tapahtua optimaalisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 201.)

Tunnettu ryhmädynamiikan tutkija Wilfred Bion (1979, 46–59) nimesi ryhmätyöskentelyn esteiksi muun muassa erilaiset tunteet, odotukset, halut, toiveet, arvot, arvostukset, asenteet ja uskomukset. Tiedostamattomat yllykkeet voivat hänen mukaansa vastustaa päämäärä- ja tavoitteenmukaista toimintaa, jolloin ryhmä on taantunut perusolettamustiloihin. Tällöin ryhmän energia kuluu vastustukseen. Kopakkalan (2005, 43–48) mukaan näitä perusolettamustiloja voidaan estää keskinäisellä vuoropuhelulla sekä suoralla ja avoimella kommunikaatiolla luottamusta rakentaen.

Tutkimukset osoittavat, että asiantuntijaorganisaatioissa tyytymättömyys esimiehiin on suurin syy irtisanoutumisiin. Näin on varsinkin tilanteissa, joissa esimiehet ja johtajat ovat menettäneet alaistensa luottamuksen. (Elovainio, Sinervo & Pekkarinen 2001, 40–43.) Epäluottamuksen ilmapiirissä, missä esimies tarkistaa toisten tekemiä useaan kertaan, ollaan luottamattomuuden tiellä. Epäluottamus aiheuttaa vain tehottomuutta ja turhaa byrokratiaa, jonka seurauksena ihmiset vieraantuvat toisistaan ja heidän motivaationsa laskee. (Harisalo 1990, 37–38.) Ihmiset haluavat työn muodostavan heille jonkin tarkoituksen. Heidän on pystyttävä näkemään panoksensa yhteys suuremmissa mittakaavassa. (White 2006, 47–49.)

Lawsonin (2009, 128–137) mukaan yleisimmät tekijät jotka sitouttavat ja motivoivat henkilöitä ovat ongelmien ratkaisut ja luovien menetelmien käyttäminen työtehtävien suorittamisessa. Muita vahvoja sitouttamistekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, työtoverien kouluttaminen ja auttaminen sekä urauurtavan tutkimustyön tekeminen.

6.4.1 Delegoinnin hyödyntäminen luottamuksen rakentamisessa

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa delegointia hyödynnetään liian vähän tai sitten sitä käytetään väärin, helppona ratkaisuna esimiestyön ajankäytönongelmiin. Delegoinnilla voidaan kuitenkin rakentaa tehokkaasti sopimuksenvaraista luottamusta, kun se tehdään hallitusti ja oikein. (Lawson 2009, 138–147.) Ensinnäkin toiminnan taustalla pitää olla halu vahvistaa työntekijöiden asiantuntijuutta, ei omaa kehitystä. Toiseksi on ymmärrettävä kenelle delegoi. Kun luottamus on molemminpuolista, delegointi on luontevaa. Kolmanneksi delegointi on valtuutusta, jossa päätösvalta luovutaan. (Gilley & Boughton 1996, 24–25; Toivola 2010, 116–117.)

Jaettu johtajuus merkitsee kehittyneitä avoimuutta, luottamuksen ja vastuunkantokyvyn tilaa, jossa työyhteisön jäsenet osallistuvat yhteiseen johtamiseen. Jaettu johtajuus on coachingin tavoitekuva. (Hellbom 2005, 97.) Jaettu johtajuus voi perustua oman työnteon tehostamiseen työntekijän välityksellä, joka pystyy hoitamaan tehtävän. Tällaisia ovat esimerkiksi päätökset, jotka vaikuttavat päätösvalan saaneeseen työntekijään. Jaetun johtajuuden pitää siten perustua uskoon lopputuloksen positiivisesta vaikutuksesta työntekijään sekä työntekijän tehtävän suorittamiseen sisältyvän arvontunteen saamiseen, joka syntyy esimiehen luottamuksesta ja uskosta alaisen kykyihin. (Zeus & Skiffington 2008, 122.)

Luottamuksen kannalta on erittäin tärkeää, että delegoija osoittaa kiinnostusta delegoimaansa työtä kohtaan myös valtuutuksen jälkeen, loppuun saakka. Esimies rakentaa luottamusta osoittamansa kiinnostuksen ja taustatuen kautta. (Stone 1999, 40.) Päätöksillä on aina seurauksensa, jotka päätöksentekijä kantaa. Vain päätöksiä tekemällä voi oppia kantamaan vastuuta seurauksista. Mikäli tavoitteena on saada esimerkiksi alaiset sitoutettua perustehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin, kannattaa kokeilla päätösvalan siirtämistä ja laajentamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 200.)

6.4.2 Johdonmukaisen kommunikoinnin tärkeys

Määrätietoinen asioiden tekeminen sovittuun päämäärän eteen herättää luottamusta toisissa. Linjan pysyessä samansuuntaisena, myös toiminta koetaan ennustettavana ja

luottamusta herättävänä. (Jalava 2001, 72–73.) Epäjohdonmukaisuus näkyy linjauksien suunnanmuutoksina, mikä herättää epätietoisuutta ja epämääräisiä tulkintoja taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tilanteesta riippuen se koetaan epärehellisyytenä, epäoikeudenmukaisuutena, itsekkyutenä, saamattomuutena, kyvyttömyytenä rajata asioita tai toisten mielistelynä. (Zeus & Skiffington 2008, 177–178.)

Koetun oikeudenmukaisuuden puuttuminen johtajuudesta aiheuttaa henkilöstössä heikentynyttä motivaatiota ja sitoutumista (Heiskanen & Salo 2007, 33). Kun toimitaan systemaattisesti ja päätökset perustellaan, tulkinnat pysyvät oikeassa suunnassa (Kansanen 2004, 104). Valmentavan johtajuuden näkökulmasta totuuden puhumisessa tarvitaan lisäksi muita arvostavaa ja kunnioittavaa asennetta. Tuloksenteon nähdään kärsivän, mikäli työyhteisöissä ei voi puhua totta ilman pelkoa puhumisen vaikutuksista. (Linna 2008, 18–20.)

Kommunikaatioluottamuksen puutteet näkyvät vajeina organisaation sisäisessä tiedonkulussa. Osan näistä ongelmista voi korjata selkeyttämällä prosesseja ja pelisääntöjä. Yksinkertaiset vuorovaikutuskeinot ovat kuitenkin kaikkein tehokkaimpia. Esimiehet ja johtajat ovat työntekijöiden paras lähde rehelliseen, olennaiseen ja ajankoh- taiseen tietoon. Luottamuksen määrä kasvaa, kun ei tarvitse käyttää energiaa tietoa- ukkojen paikkaamiseen. (Jalava 2001, 60–62.) Valmentavan esimiehen on tärkeää tunnistaa myös tiedon jakamiseen liittyviä esteitä ja hidasteita. Esimerkiksi suojelijat, unohtamisen mestarit ja vallantavoittelijat ovat tyypillisiä rooleja joilta tiedon jaka- minen ei luonnistu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 186.)

Koska esimies ja alainen tekevät päätöksensä sen pohjalta mitä tietävät, tapahtuu puutteellisessa informaation siirtymisessä virheitä. (Jalava 2001, 61) Virheiden myöntäminen rakentaa organisaatiossa kommunikaatioluottamusta ja avointa vuoro- vaikutusta. Ihmiset arvostavat niitä, jotka pystyvät tunnustamaan virheensä ja tekevät niiden pohjalta tarvittavia korjausliikkeitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 192–193.) Virheiden myöntäminen osoittaa vahvaa itseluottamusta.

6.5 Yhdessä tekemisen taito

Erilaisten tiimien johtaminen on enemmän tyyliltään kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaa. Tiiminvetäjän tehtävä on pyrkiä auttamaan tiimiään mahdollisimman hyvin päätöksiin keskustelemalla, kyselemällä näkemyksiä ja kuuntelemalla. Hyvä esimies tukee tiimiään kantamaan vastuuta kaikissa tilanteissa. Hänen tehtävänsä on luotsata ryhmä luottavaiseksi, sitoutuneeksi ja tehtävästään innostuneeksi joukkueeksi, jossa yksilöt kantavat vastuuta toistensa ja koko tiimin menestyksestä. Vetäjän tehtävä on myös tarjota ryhmälle puitteet tiimin toiminnalle. (Kopakkala 2005, 91–93.)

Ryhmän toiminnan ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen on hyvin haasteellista. Pahimmillaan esimies saattaa joutua yksilöiden henkilökohtaisten päämäärien keskelle, jonka tuloksena hän voi menettää kosketuksensa ryhmän johtamiseen. Mikäli luottamusta on rakennettu riittävästi, ryhmän ohjaaminenkin helpottuu. Tällöin vastuu jakautuu esimiehen sijaan kaikille tiimiläisille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213.)

Katzenbach ja Smith (1995, 64–75) ovat tutkineet toimivien tiimien tunnusmerkkejä. Ensinnäkin toimivalla tiimillä on yhteinen päämäärä ja tavoite johon kaikki ovat sitoutuneet sekä selkeät suoritustavoitteet on määritetty osaksi päämäärää. Toiseksi toimintamallin on oltava yhtenäinen ja konkreettinen. Vapaamatkustajia ei ole ja tiimin jäsenillä on yhteinen tapa toimia.

Collinsin (2002, 72) tutkimusprojektin mukaan menestyvät johtajat ovat sisäistäneet kolme yksinkertaista totuutta. Ensinnäkin, jotta yritys voisi saavuttaa menestystä, on sen johtajien varmistettava, että yrityksessä on oikeanlaiset ihmiset. Ihmisiä jotka ovat siellä toistensa vuoksi, eikä sen takia mihin yritys on oletettavasti menossa. Jos yrityksessä on oikeat ihmiset, heidän motivoimiseensa ja johtamiseensa liittyvät ongelmat vähenevät, koska he saavat motivaationsa omasta halustaan tuottaa parhaita mahdollisia tuloksia. Kolmanneksi, oikean suunnan löytäminen ei auta ihmisten ollessa vääriä.

Tiimistä tekee huipputiimin, jos ryhmässä olevilla yksilöillä on kyky ylittää jatkuvasti sille asetettuja odotuksia sekä halua sitoutua henkilökohtaiseen kasvuun. Huipputiimissä tehdään töitä pitkäjänteisesti kestäväns menestyksen eteen. Tiimin työskentely pohjautuu tavoitteisiin ja tiimiläisten motivaatiotekijöiden tietoiseen hyödyntämiseen. Huippuorganisaatio rakentuu vastaavasti, kun toimintaa kehitetään kaikkien parhaaksi ja yhteiseksi hyvinvoinniksi. (Katzenbach ja Smith 1995, 81–98.)

Valmentavan johtajan yksi velvollisuuksista on saada ryhmän hiljaisempienkin jäsenten mielipiteet esille. Kolmen lauseen sääntöä, voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun jotkut puhuvat liikaa, viestien ymmärtämisessä on vaikeuksia tai ryhmän sitoutumisessa on haasteita. Mallin johtolauseen on tarkoitus kiinnittää kuuntelijoiden huomio käsiteltävään asiaan. Tämän jälkeen teemalauseessa kerrotaan olennainen informaatio ja kolmannessa, kysymyslauseessa pallo aiheesta annetaan jollekin toiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 226–228.)

6.5.1 Tavoitteiden asettaminen

Valmentava johtajuus on tavoiteorientoitunutta tekemistä, jossa puhutaan tavoitekieltä ja tehdään yksilöiden ja ryhmän kanssa kehittämiseen liittyviä sitoumuksia. Yhteisissä keskusteluissa käydään lävitse jokaisen yksilölliset tavoitteet ja arvioidaan niitä sovituin väliajoin. Nämä keskustelut ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Yrityksen tavoitteet määrittävät suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteiden tulisi noudattaa. Koska valmentava johtaja suhtautuu johdettaviinsa kokonaisvaltaisesti, myös muun, kuin työelämään liittyvät tavoitteet pitäisi yrittää ottaa esille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218.)

Johtajuutta tarvitaan siihen, että tavoitteet saadaan sovittua, niihin sitoudutaan ja niiden toteutumista arvioidaan. Yleisesti ottaen hyvien tavoitteiden on syytä olla haastavia, mutta realistisia. (McLeod 2007, 40–41.) Tavoitteeseen pääsy edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan seurata ja arvioida yksilöllisen ja ryhmätason suunnitelmien tekemisessä. SMART-mallin avulla voidaan arvioida tavoitteen realistisuutta. Mallin mukaan tavoitteen pitää olla Saa-

vutettavissa, Mitattavissa, Aikaan sidottu, Rajattu sekä Tärkeä. (Kansanen 2004, 54–57; Lawson 2009, 124–125.)

Whitmore (2009, 62–63) täydentää SMART-mallia kahdella uudella muistisäännöllä. Whitmoren mukaan tavoitteen ei pidä olla vain järkevä (SMART), vaan myös puhdas (PURE) ja kirkas (CLEAR). Pure tulee sanoista: Positively stated, Understood, Relevant ja Ethical. Clear muodostuu vastaavasti sanoista: Challenging, Legal, Environmentally sound, Appropriate ja Recorded.

Myös Carlsson ja Forssell (2008, 96) kritisoivat SMART-mallia siitä, että siinä realistisuus on arvioijan silmissä. Heidän mukaansa tavoitteen arviointi pitäisi puhdistaa asenteista ja uskomuksista. Ratkaisuksi he tarjoavat UsVA-mallia, joka on käänös PAW-prosessista. Possibilityn he ovat kääntäneet Uskoksi, Abilityn Voimavaraksi ja Worthinessin ansaitsemiseksi. Alla olevassa kuviossa 3 UsVA-malli esitellään kysymysten avulla.

Usko – Tavoitteen toteutumisen mahdollisuus

- Totuudet maailmasta:
 - Onko tämä mahdollista kenellekään?
- Totuudet mahdollisuuksista tietyllä alueella:
 - Onko tämä mahdollista juuri tässä yhteydessä?
- Totuudet minusta / meistä:
 - Onko tämä mahdollista sinulle / teille juuri nyt?

Voimavarat – Kyvyt, resurssit ja halu

- Totuudet kyvyistä ja taidoista:
 - Mitä kykyjä, tietoa ja taitoja sinulla on, joita tarvitset toteuttaaksesi tavoitteen?
 - Mitä / Miten voit hankkia niitä lisää tarvittaessa?
- Totuudet sinnikkydestä ja paneutumisesta:
 - Kuinka sinnikäs ja paneutunut olet tähän tavoitteeseen pyrkimisessä?
- Totuudet energiasta ja jaksamisesta:
 - Kuinka paljon resursseja sinulla on juuri nyt tehdä tarvittavia muutoksia?

Ansaitseminen – Tavoitteen toteutumisen ansainta

- Totuudet ansaitsemisesta:
 - Miten koet ansainneesi tavoitteen toteutumisen?
- Totuudet sitoutumisesta:
 - Kuinka vahvasti olet sitoutunut tähän asteikolla 1-10?

KUVIO 3: UsVA-malli: Kuinka vahvasti uskot tavoitteeseen pääsemisen mahdollisuuksiin? (Carlsson & Forssell 2008, 97)

Valmentava johtaja korostaa arviointia. Kun arviointi rakentuu onnistumiskokemuksille, vahvistuu yksilön ja ryhmän usko omaan tekemiseen. Arviointiin liittyvät negatiiviset lataukset poistuvat, kun arvioinnista tulee tapa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 220–221.)

6.5.2 Palautteen antaminen

Organisaation ja työyhteisön arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategiat määräävät sen, mistä, miksi ja miten palautetta annetaan. Ne antavat palautteelle rajat ja kriteerit, millä perusteella työtä arvioidaan. (Ranne 2006, 38.) Palautteen antaminen on kriittistä työntekijän oppimiselle, tehokkuudelle ja siten koko organisaation tuottavuudelle (Gilley & Boughton 1996, 20–21). Palautteen tarkoituksena on lisätä ja laajentaa palautteen saajan tietoisuutta omasta työsuorituksesta (Kansanen 2004, 119).

Koska ihmiset ovat erilaisia, on jokaisella oma yksilöllinen tapa, jolla palaute menee perille. Valmentava johtaja mukauttaa palautteenantotapaa johdettaviensa mukaan. Joillekin korjaava palaute on annettava hellävaroin, toisille taas palaute pitää antaa mahdollisimman suoraan. (Korpi & Tanhua 2002, 33; Korpi & Tanhua 2007, 35.) Palautteen antajan tulee tiedostaa myös objektiivisuutta rajoittavat tekijät, kuten arvioitavaa kohtaan tunnettu pelko (Pirnes 2003, 159).

Kasvotusten ja suullisesti annettu palaute mahdollistaa toisen ihmisen kohtaamisen kokonaisvaltaisesti. Tällöin mukana ovat myös muut palautekanavat kuten sanaton palaute. Näin voidaan aistia toisen ilmeitä, eleitä, äänensävyjä, hengitystä, asentoja ja katsetta. Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, sanaton palaute heikentää sanallisen palautteen uskottavuutta. Sekä myönteisessä että korjaavassa palautetilanteessa rehellisyys on erittäin tärkeää, koska aistien kautta saatu palaute otetaan vastaan tiedostamattomasti ja automaattisesti. (Ranne 2006, 11–16; Zeus & Skiffington 2008, 113.) Valmennettavan tuloksia ei saa arvioida, vaan on esitettävä tunnustusta siitä, että tämä on saavuttanut omat tavoitteensa. Tunnustuksen antamisessa pitää olla aina rehellinen ja sitä on mahdotonta antaa liikaa. (Carlsson & Forssell 2008, 154.)

Palautteen annossa saattaa kohdata vastareaktioita, vaikka keskustelun sävy olisikin rakentava. Tällöin reaktiot ovat kuitenkin yleensä vähäisempiä ja heikompia. Palaute kannattaa antaa aina ajoissa, jotta rakentava henki on helpompi säilyttää. Asian ottaminen puheeksi vasta sitten, kun mitta on täysi, saattaa johtaa asian kärjistymiseen, harkitsemattomaan sanomiseen ja liian tunteikkaaseen suhtautumiseen. (Ranne 2006, 43–44.) Valmentava johtaja on kiinnostunut siitä, minkälainen palaute toimii yksilöllisesti parhaiten. Jos palautteen saajalla on tarve puolustautua, on palautteesta keskusteltava lisää. (Folkman 2006, 72–73; Ristikangas & Ristikangas 2010, 242.)

Palaute on yksi tehokas väline luottamuksen rakentamisessa. Erityiset mahdollisuudet luottamuksen vahvistamiseen ovat niissä tilanteissa, joissa palaute kohdistuu ei-toivottuun käyttäytymiseen. Kriittisellä palautteella on aina tarkoitus saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä toivottuun suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193–196.) Palautteesta oppimiseen vaikuttaa palautteen saajan arvostelun sietokyky, palautteeseen suhtautuminen sekä palautteen vastaanottajan itseluottamuksen ja itsekritiikin aste. Tämä korostuu ennen kaikkea korjaavan palautteen annossa. (Pirnes 2003, 160–161.) Kurttila et al. (2010, 77) toteavat, että 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu saadessaan korjaavaa palautetta, 20 prosenttia ei huomaa mitään ja vain 10 prosenttia pystyy oppimaan saamastaan palautteesta.

Korjaava palaute kannattaa antaa tarkasti, yksityiskohtaisesti ja perustellen. Palaute pitää sijoittaa tekojen ja osaamisen tasolle. Suositeltavaa on käyttää imperfekti-muotoja, jolloin voidaan korostaa puutteiden väliaikaisuutta ja tarkkarajaisuutta. Myönteisessä palautteessa voidaan käyttää olla-verbiä, mutta kielteisessä palautteessa sen käyttöä tulisi välttää, koska se tuo asiat persoonan tasolle. (Ranne 2006, 79–81.)

Korjaavan palautteen keskeinen tarkoitus on puhua ongelmakohtista oikeilla nimillä rakentavassa ja ratkaisuhakuisessa hengessä. Korjaava palaute ennaltaehkäisee ongelmatilanteiden syntyä oikea-aikaisesti annettuna. Palaute on annettava rakentavassa, kehittävässä ja neuvovassa hengessä, koska tarkoituksena on auttaa toista kehittymään ja suoriutumaan työstä paremmin. (Kepler & Morgan 2005a, 241; Lawson 2009, 154–159.) Joskus palautetta joutuu antamaan kovasti ja kärjistäen, varsinkin

silloin, kun muut palautteen antamistavat eivät ole tuottaneet haluttua tulosta. Voimakkaasti sanominen voi saada toisen kuuntelemaan ja ottamaan asian todesta. Myös voimakkaasti sanominen pitää tehdä rakentavassa hengessä. (Ranne 2006, 42.)

Palautteen annossa on tärkeää turvata keskustelun jatkuvuus. Korjaava palaute herättää aina kysymyksiä, ajatuksia, vastaväitteitä ja tarvetta selitellä. Osalla niitä herää heti ja toisilla vasta myöhemmin. (Pentikäinen 2009, 143.) Vaikka molemmat osapuolet ovat vastuussa siitä, että keskustelua voidaan tarvittaessa jatkaa, tulee palautteen antajan ottaa se kuitenkin asiakseen (Ranne 2006, 103).

Seuraamuksilla uhkaaminen on erittäin voimakas keino. Osa ihmisistä kokee sen ahdistavana, asiattomana, vanhanaikaisena tai huonona johtamisena. Huonosti perusteltuna ja väärin käytettynä näin onkin. Toiminnan seurausten rutiini tulisi olla osa arkirutiinia työelämässäänkin. Voimakkaaksi keinoksi luokitellaan myös asioiden käsittely ylemmällä tasolla, joko asiana tai siten että asianomaiset joutuvat itse selvittämään asiaa ylemmälle taholle. Tällöin ei enää yritetä paikata asianomaisen toiminnan puutteita, eikä yritetä saada häntä korjaamaan toimintaansa, vaan hän joutuu itse puolustelemaan toimintaansa. Myös suora ja kärjistetty kritisointi tai haukkuminen tarkkaan harkittuna voi olla tarpeen, mikäli henkilö ei muuten pysty ottamaan palautetta todesta. Tällaisen palautteen annon jälkeen pitäisi kuitenkin antaa perusteltu ja selkeä ratkaisuehdotus siitä mihin suuntaan tämän jälkeen pitäisi kulkea. (Ranne 2006, 90–95.)

7 VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUT

Valmentava johtajuus lainaa monista eri opeista ja tekniikoista. Se on tiettyssä mielessä yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatuksen, urheiluvallennuksen ja liiketoimintakonsultoinnin alueilta. Psykologisia suuntauksia ovat muun muassa henkilöperusteinen ajattelu (suhtautuminen valmennettavaan, kuuntelutekniikat), kognitiivisen suuntauksen ajattelu (epäjohdonmukaiset ajatusmallit, rajoittavat uskomukset), sosiaalipsykologia (tutkimus- ja etenemismallit, johtamisen mallit), eksistentiaalisuus (vaihtoehtojen tiedostaminen, hetkessä eläminen, täysillä tekeminen) ja urheilun psykologia (psykkinen harjoittelu, alitajuntaan vaikuttaminen). Myös suggestiiviset työkalut ja menetelmät ovat jonkin verran käytössä. Lisäksi valmentava johtajuus hyödyntää myös muun muassa liike-elämän konsultoinnista ja valmennuksesta tuttuja tekniikoita ja menetelmiä konkreettisella ja tulossuuntautuneella tavalla, joka huomioi yksittäisen valmennettavan tarpeet (NLP, ratkaisukeisyys, tunneäly, prosessiajattelu). (White 2006, 6–7; Harmaja & Hellbom 2007, 215–216; Carlsson & Forssell 2008, 129–130.) Aaltonen et al. (2005, 327) pitävät valmentavan esimiehen tärkeimpänä työkaluna kuitenkin hänen omaa persoonaansa ja esimerkkiään.

7.1 Kysymystekniikat

Koska valmentaminen on toimintaan suuntautunut prosessi, se turvautuu kysymystekniikoihin herättääkseen ymmärrystä ja tuottaakseen muutokseen ja toimintaan ohjaavaa liikettä (Silsbee 2010, 114). Valmennuskeskustelu etenee dialogina, kyselyn ja kuuntelun vuoropuheluna. Valmentajan tehtävänä on kuitenkin ensisijaisesti esittää kysymyksiä, koska hänen tehtävänsä on auttaa toista löytämään oivallus. (Hellbom et al. 2006, 89; Grant 2009, 77.) Kysymällä yksinkertaisesti ja pyrkimällä vaikuttamaan asioiden etenemiseen valmennettavan kannalta hyvään suuntaan mahdollistetaan avoin vuoropuhelu (Heikkilä 2009, 117).

Kyselytekniikat ovat moninaisia ja niitä voi mukauttaa erilaisiin tilanteisiin. Tyypillisesti ne liittyvät alkuvaiheessa päämääriin ja kehittymiseen. Niillä voidaan myös kehittää havainnointikykyä ja vaihtoehtojen hahmottamista. (McManus 2006, 22; McLeod 2007, 165.) Niiden avulla pyritään saamaan valmennettava henkilö puhumaan omasta asiastaan ja kuvailemaan sitä (Hellbom 2005, 95). Kysymykseen vastaajalle ei saa syntyä sellaista kuvaa, että kysyjällä olisi jo oikea vastaus tiedossa. Kysymykset eivät saa myöskään olla johdattelevia manipuloinnin välineitä. (Carlsson & Forssell 2008, 130.) Kysymykset eivät saa sisältää syytöstä (Whitmore 2009, 48). Valmentajan tulee kuitenkin uskaltaa kysyä rohkeita kysymyksiä, joilla hän haastaa valmennettavan ajattelemaan asioista eri näkökulmasta, koska kysymysten on tarkoitus saada aikaan valmennettavassa oivalluksen tunne (Anderson & Anderson 2005, 106; Bresser & Wilson 2009, 18).

Hyvä kysymys on yksinkertainen, sillä on tarkoitus ja sen avulla vaikutetaan valmennettavaan ilman kontrollia. Yksinkertaiset kysymykset ovat myös lyhyitä ja ne sallivat valmennettavan keskittyä vastaamiseen, kun hänen ei tarvitse miettiä kysymyksen todellista tarkoitusta. (Heikkilä 2009, 116.) Valmentajan johtajan tuleekin osata käyttää ainakin avoimia, kontekstuaalisia, reflektiivisiä ja strategisia kysymyksiä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112–113).

Suljetut kysymykset, joissa vastaaja voi halutessaan sanoa vain kyllä tai ei, eivät ole valmentajan johtajuuden kannalta hyödyllisiä. Niitä voidaan kuitenkin käyttää tarvittaessa palauttamaan kehää kiertävän valmennettavan ajatukset takaisin oleelliseen. (Zeus & Skiffington 2008, 178.) Suljettujen kysymysten vaarana on kuitenkin se, että niiden sävy saattaa muistuttaa helposti syytöstä, jolloin valmennettava asettuu helposti puolustuskannalle (Hersey & Chevalier 2006, 32).

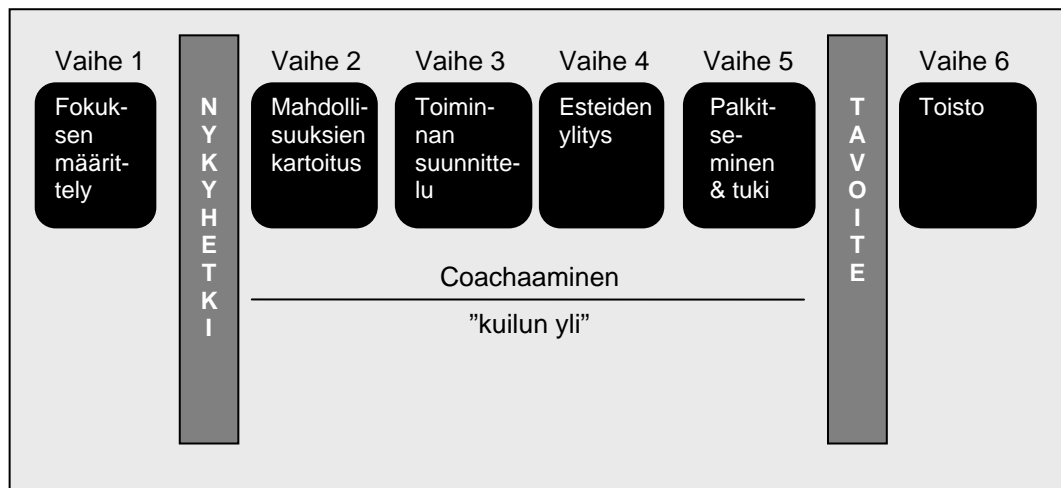
Avoimien kysymysten tavoitteena on auttaa johdettavaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Niiden on tarkoitus rohkaista ja tukea osallistumaan keskusteluun. (Hellbom et al. 2006, 89; Forsyth 2008, 106–108.) Avoimet kysymykset auttavat valmennettavaa hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään (Kansanen 2004, 107; McManus 2006, 24). Yksinkertaisia avoimia kysymyksiä ovat niitä, jotka alkavat sanoilla mitä, miten ja kuinka (Heikkilä 2009, 116).

Valmentaja voi käyttää myös johdattelevia kysymyksiä. Tällöin niiden tarkoituksena tulee kuitenkin olla valmennettavan painostaminen selittämään esimerkiksi omaa tilannetta lisätiedon saamiseksi. (Zeus & Skiffington 2008, 179.) Selventävien kysymysten avulla valmentaja pyrkii varmistamaan, että hän on ymmärtänyt viestin, kuten se on tarkoitettu (Kansanen 2004, 108). Kontekstuaalisten – seurantakysymysten, tavoitteena on puolestaan auttaa alaista löytämään oman toimintansa syyseuraussuhteet. Niillä pyritään löytämään yhteyksiä ajatusten, tuntemusten ja toiminnan väliltä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112.)

Reflektiiviset eli pohdiskelevat kysymykset ovat myös seurantakysymyksiä. Niiden on tarkoitus edistää johdettavan syvempää itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Lisäksi kysymykset herättävät mahdollisen muutostarpeen. (Kansanen 2004, 112.) Strategiset – työntekoa ohjaavat kysymykset, ohjaavat valmennettavaa tulevaan toimintaan ja tavoitteisiin. Tällöin puhutaan yleensä valmennettavan kehittymisestä ja muutoksesta (Zeus & Skiffington 2008, 179; Ristikangas & Ristikangas 2010, 113.)

7.2 Pilari-malli

Pilari-malli soveltuu erityisen hyvin kahdenkeskisiin vuorovaikutustilanteisiin ja keskinäiseen sparraukseen haettaessa organisaation sisäiseen kulttuuriin valmentavaa otetta. Malli perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle ja sillä vahvistetaan sitoutumista itse määritettyyn tavoitteeseen. Mallissa on oleellista nykytilan ja tavoitetilan välinen kuilu, jonka yli valmennettava tuetaan keskustelun aikana. Ensimmäiseksi luodaan keskustelulle raamit suuntaamalla huomio tukipilareihin eli nykyhetken ja tavoitetilaan. Pilari-malli on kuvattu alla kuviossa 4 lineaarisena, kuusi-vaiheisena prosessina, vaikkei se sitä ole käytännössä. Esimerkiksi tavoite saattaa tarkentua tai muuttua dialogin aikana. Tärkeintä on pitää huomio koko ajan toisessa – ei mallin yksityiskohdissa ja mahdollistaa sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113–122.)



KUVIO 4: Valmentavan johtajan pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114)

Toisessa vaiheessa kartoitetaan mahdollisuuksia. Tavoitteena on selvittää keinoja, joita valmennettava on ehtinyt jo kokeilla. Päähuomio on kuitenkin ratkaisuvaihtoehtokeinojen ideoinnissa tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentajan puheen osuus on noin viidennes valmennettavan puheesta, näin dialogi saa virtaa samalla, kun valmennettavan kokemus ja itsetunto vahvistuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 116–117.) Keskustelun tässä vaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota myös mahdollisten seurausten analysointiin. Vaihtoehtojen kartoittamisen yhteydessä esimies auttaa johdettavaa löytämään hänelle sopivimman idean ja toimintaa ohjaavan suunnan. Esimiehen omat kokemukset saattavat tuoda vaihtoehtojen kartoittamiseen uusia näkökulmia. Omia kokemuksia voi kertoa eritavoin, kuten henkilökohtaisena tarinana tai tarinana yksikön kolmannessa persoonassa. (Zeus & Skiffington 2008, 200.)

Kolmannessa vaiheessa valmentajan tehtävä on ohjata valmennettavaa määrittämään itse niitä tekoja, jotka johtavat kohti asetettua tavoitetta. On tärkeää käydä keskustelua siitä, miten suunniteltu toiminta sopii yhteen organisaatiossa meneillään olevien hankkeiden kanssa. Neljännessä vaiheessa on tärkeää keksiä keinot, miten mahdolliset esteet selätetään. Dialogin tässä vaiheessa tulee helposti esille erilaisia tekosyitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 117–118.) Valmentavan johtajan tehtävä on varmistaa, että selittelyt ja tekosyiden keksimiset eivät muodostu esteeksi (Carlsson & Forssell 2008, 76). Esteiden ylitys vaatii jämäkkää otetta. Esimiehen tulee olla kiinnostunut selvittämään, miten keskeisessä asemassa esteet ovat alaisen näkemysten mukaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 118–119.)

Viidennessä vaiheessa selvitetään palkitsemisen ja tukemisen keinoja. Toisilta saatu positiivinen palaute ja hyväksyntä energisoi ja auttaa sitoutumisessa. Hyväksyntä ja tuki ovat myös tärkeitä kehittymisen mahdollistajia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 119.) Jaetuista tavoitteista on myös vaikeampi luopua. Tuen pyytäminen ja antaminen eivät ole kuitenkaan kaikille itsestään selvää, joten ne kannattaa nostaa esille sopivin kysymyksin. (Zeus & Skiffington 2008, 201.)

Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa varmistetaan toistamalla ja kertaamalla tavoitteeseen pääsyn suunnitelmaa. Kertaus sitouttaa alaista niihin asioihin, jotka hän on ottanut itse yhteisessä keskustelussa esille. Johdettavaa voidaan pyytää tekemään esimerkiksi lopuksi yhteenveto keskustelusta, jolloin hän pääsee kiteyttämään ne asiat, jotka ovat hänelle merkityksellisiä. Toiston kohdistuessa siihen, mitä valmennettava aikoo tehdä tulevaisuudessa, hän tulee sitouttaneeksi itsensä vahvemmin vision mukaisiin tekoihin. Esimiehen tehtävä on kuunnella yhteenvetoa ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja vahvistaa riittävät tukitoimet suunnitelman onnistumiseksi. Valmentajan vastuulle kuuluu myös käytännön teot – resurssien järjestäminen, edellytysten luominen, et cetera, joilla tuetaan valmennettavaa pääsemään kohti asetettuja tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120–122.)

7.3 Kehityskeskustelut

Työsuorituksen johtaminen sovittaa työntekijöiden toiminnan yrityksen strategian mukaiseksi ja määrittää samalla puitteet valmentajana toimimiselle. Suoritusjohtaminen ja valmentaminen ovat kuitenkin enemmän, kuin vain kehityskeskustelun läpivieminen prosessin mukaisesti. Ne ovat päivittäistä toimintaa, jossa säännöllinen valmentaminen ja yhteinen arviointi kohdistuvat sekä tuloksiin että tapaan toimia. (Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 36.)

Kehityskeskustelu on yleisnimitys suunnittelu, tavoite ja tuloskeskusteluille sekä esimies-alaiskeskusteluille (Sydänmaanlakka 2002, 85; Pirnes 2003, 213; Pentikäinen 2009, 127). Se on tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa (Sydänmaanlakka 2002, 85).

Pirneksen (2003, 213) sekä Pentikäisen (2009, 127) mukaan kehityskeskustelut sisältävät ainakin seuraavat neljä ulottuvuutta. Tavoitekeskusteluosassa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Tulokeskusteluosassa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia, todetaan kehitystarpeet ja etsitään tuloksenparantamiseen sopivat ratkaisut. Henkilöarviointiosassa tarkastellaan henkilön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin. Kehittämisosassa todetaan henkilön kehitystarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta. Urakehityksen tarkastelu on olennainen osa tätä vaihetta. Sydänmaanlakka (2002, 85) ja Kansanen (2004, 137) jakavat kuitenkin kehityskeskustelut vain kolmeen vaiheeseen: suoritusten arviointiin, uusien tavoitteiden sopimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa (Sydänmaanlakka 2002, 85). Tavoitteiltaan erilaiset keskustelut voidaan käydä erillisinä tai niitä voidaan sopivasti yhdistellä (Pirnes 2003, 213). Kehityskeskustelun onnistumista edesauttaa, jos esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on kunnossa ja varsinaisten kehityskeskustelujen välissä on käyty esimerkiksi lyhyempiä valmennuspalavereita (Kansanen 2004, 138). Myös Kvist et al. (2004, 38) edellyttävät useampia kehityskeskusteluita esimiehen ja alaisen välille. Koska mennyttä arvioidaan usein kevyesti, pitäisi suoritukseen kohdistuva arviointi pitää erillään, jotta arviointi toimisi aidosti kehittämisen perustana. Tämän lisäksi tarvitaan lisää välikeskusteluja ja jatkuvaa valmentamista, sillä tilanteet muuttuvat nopeasti.

Esimiesten ja alaisten odotukset keskusteluille ovat erilaisia. Esimiehiä kiinnostavat yleensä enemmän tulokset, suorituskky ja uudistuminen. Alaisia kiinnostavat vastaavasti toimintaedellytykset ja resurssit. (Pirnes 2003, 213.) Esimiehen on hyvä varautua etukäteen menneen toiminnan analysointiin, palautteen antamiseen, alaisen toimenkuvan tarkentamiseen, tavoitteiden asettamiseen tulevalle kaudelle sekä kehityssuunnitelman laatimiseen (Sydänmaanlakka 2002, 88–89).

Rooleihin liittyvistä odotuksista ja niiden täyttymisestä keskustelu saattaa olla herkkä ja tunteita nostattava asia. Alaiselta edellytetään realistista käsitystä omista mahdollisuuksistaan. (Pirnes 2003, 214.) Tämä on erittäin tärkeää, koska alaisen oman arvion varaan rakentuu tulevan toiminnan suunnittelu (Kansanen 2004, 144). Esimiehellä

pitäisi siis olla herkkyyttä, joskus jopa lujuuutta, arvioida oikein alaisen kehittymistä (Pirnes 2003, 214).

Suorituspoikkeamista pitää voida keskustella avoimesti ja puutteellisten suoritusten syyt tulee analysoida yhdessä ja löytää niihin ratkaisu (Kansanen 2004, 145). Keskustelussa pitäisi saavuttaa yhteisymmärrys tavoitteista, vastuista sekä tulosten mitaus- ja arviointiperusteista (Pirnes 2003, 214).

Kehityskeskusteluissa tulisi välttää puutteellista valmistautumista, liian lyhyttä keskustelu-aikaa, keskustelun siirtymistä muihin asioihin, avoimia ja kätkeytyviä syytöksiä, väittelyä ja katteettomiin lupauksiin (Sydänmaanlakka 2002, 95; Pirnes 2003, 214). Lisäksi tulee varoa, ettei keskustelun kulkua helpottamaan tehtyjen lomakkeiden täyttäminen muutu keskustelujen päätarkoitukseksi (Pentikäinen 2009, 128).

Esimiehen tulee sisäistää kahdenkeskeisten keskustelujen syvälinen merkitys, jotta keskusteluja ei käydä vain pakon edessä ja ne eivät jää tuloksiltaan kevyiksi (Pentikäinen 2009, 127). Keskustelun tulisi saada aikaan kokonaisuuksien näkemistä, luovia ajatuksia ja ratkaisumalleja. Esimieheltä vaaditaan keskustelun onnistumiseksi ihmissuhdetaitoja, toisten arvostamista, empatiaa, kuuntelukykyä, lähestyttävyyttä ja yhteisymmärryshakuisuutta. Esimies voikin keskustelussa osoittaa olevansa alaisensa kehitymisestä huolehtiva, omatoimisuutta ja itsenäisyyttä edistävä valtuuttava valmentajaesimies. (Pirnes 2003, 214.)

Kahdenkeskeisten kehityskeskustelujen tulisi aina olla luottamuksellisia (Pirnes 2003, 215). Laadukkaaltakin keskustelulta tipahtaa pohja pois, jos luottamuksellisia asioita välittyy esimerkiksi täytettyjen lomakkeiden tai raporttien muodossa kolmansille osapuolille, kuten henkilöstöosastolle. Esimies voi kuitenkin käyttää yhteisesti sovittuja asioita harkintansa mukaan silloin, kun niitä tarvitaan esimerkiksi toiminnan suunnittelussa tehtävänmuutosten yhteydessä. (Pentikäinen 2009, 128–129.)

Loppuyhteenvetoon kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska siinä varmistetaan, että alainen on ymmärtänyt asiat oikein ja on sitoutunut sovittuihin asioihin (Sydänmaanlakka 2002, 93). Oleellista on myös, että keskustelussa sovittuja asioita lähdeään toteuttamaan heti ja, että virallisten kehityskeskustelujen välissä pidetään myös

seurantapalavereita. Palautetta kannattaa kuitenkin antaa aina, kun siihen on aihetta, jotta jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tapahtuisi. Jatkuvan palautteenannon myötä esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa paremmin, mikä puolestaan lisää luottamusta heidän välillään. Luottamus ja avoin vuorovaikutus mahdollistavat kehityskeskustelujen muodostumisen aidoiksi kehittämistilaisuuksiksi. (Kansanen 2004, 148–149.)

7.4 GROW-prosessi

Kuunteleminen ja kyseleminen ovat välttämättömiä perusedellytyksiä hyvälle vuorovaikutukselle. Coaching ei kuitenkaan ole vain vuoropuhelua, vaan keskustelulla on oltava myös suunta ja tavoite. (Hellbom 2005, 96–97.) Sitä varten tarvitaan näkemys, miten keskusteluprosessia halutaan viedä eteenpäin. Apuna tässä voi käyttää paljon maailmalla käytettyä GROW-prosessia. (Hellbom et al. 2006, 91.) Tammikuussa 2011 Google-haulla GROW Coaching model tuli hakutulokseksi yli 64,9 miljoonaa sivustoa. Vastaavia suomenkielisiä sivustoja löytyi yli 6000.

GROW on nelivaiheinen valmentavan johtajuuden malli, jonka on kehittynyt 1980-luvulla Alexander Grahamin tekemän valmennustyön tuloksena (Alexander 2009, 61). Malli on perinteisesti nähty ei-psykologisenä mallina. Mallia voivat toteuttaa siten myös valmentajat, joilla ei ole psykologista koulutusta. Prosessin tarkoituksena on, että valmentaja auttaa avoimien kysymysten avulla valmennettavan siirtymään prosessissa aina seuraavaan vaiheeseen. (Passmore 2009, 140.) Tavoitteena on valmennettavan parantunut suoritus tai asetetun tavoitteen saavuttaminen (Alexander 2009, 62).

Prosessin yksinkertaistettu malli noudattaa neljää erillistä otsikkotasoa: tavoitteen (Goal) asettaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, kuvaus (Reality) nykyisestä tilanteesta, vaihtoehtojen (Options) ja strategioiden etsintä toimintatavoille sekä yhteenveto (Wrap-up) siitä mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten sitoutuu tavoitteeseen (Will). Prosessi sopii niin tiimien, kahdenkeskeiseen, kuin itsensäkin valmentamiseen. (Luecke 2008, 8–9; Whitmore 2009, 54–55.) Prosessin ei tarvitse ede-

tä keskustelussa lineaarisesti, vaan se voi edetä myös jaksottaisesti (Alexander 2009, 62).

Taulukossa 2 on kuvattuna GROW-prosessi mukaillen Hellbomin (2005, 96), Hellbomin et al. (2006, 92), Luecken (2008, 8–9), Alexanderin (2009, 62–64), Heikkilän (2009, 107–110) sekä Whitmoren (2009, 55) taulukoiden ja prosessin vaiheiden kuvausten perusteella.

TAULUKKO 2: GROW-prosessi

G	<p>Goal (Tavoite)</p> <p>Ennen tavoitteen asettamista pitää olla selvillä keskustelun aihe. Tämän jälkeen määritetään keskustelulle tavoite. Tavoite vaiheen tehtävä on antaa keskustelulle suunta sekä kriteerit arvioida keskustelun lopputulosta. Keskustelun aiheen ja tavoitteen välinen vuoropuhelu on tyypillistä prosessin alun tavoitteen muodostumiselle. Jos keskustelulle on varattu vain rajallinen aika, on tavoitteen oltava konkreettinen ja varatun ajan puitteissa todennettava.</p>
R	<p>Reality (Kuvaus)</p> <p>Kuvausvaiheen tavoitteena on auttaa valmennettavaa avaamaan aihettaan ja löytämään siihen uusia näkökulmia. Valmentajan tehtävä on kuunnella, kysellä ja ylläpitää hyvää dialogia. Valmentaja ei saa innostua liikaa itse aiheesta, vaan hänen tehtävänsä on keskittyä valmennettavan prosessin tarkkailuun.</p>
O	<p>Options (Vaihtoehdot)</p> <p>Kuvausvaihe etenee luontevasti vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimiseen. Vaiheen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monta erilaista ja uutta ratkaisuvaihtoehtoa valmennettavan aiheeseen. Valmentaja voi olla tässä vaiheessa haastava ja jopa provosoiva. Valmentaja kohtaa vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa usein vastustusta ja verukkeita erilaisten väittämien muodossa. Tämä johtuu siitä, että valmennettava joutuu miettimään vaihtoehtoja oman mukavuusalueensa ulkopuolelta.</p>
W	<p>Wrap-up / Will (Yhteenveto / Sitoutuminen)</p> <p>Viimeisessä vaiheessa tarkistetaan mihin päädyttiin suhteessa tavoitteeseen ja mikä on seuraava askel. Valmennettavalla saattaa olla vielä yhteenvetovaiheessa muutamia varteenotettavia vaihtoehtoja tavoitteeseen pääsyyn. Valmentajan on oltava tässä vaiheessa jopa ankara, jotta vaihtoehtojen kaikki mahdolliset esteet saadaan nostettua esille. Tämän jälkeen valmennettavalla pitäisi olla selvä suunnitelma siitä mitä häneltä vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi sekä mitä apua hän tarvitsee ja mistä hän sitä saa tarvittaessa. Valmentaja voi käyttää tässä vaiheessa suljettuja kysymyksiä tai palautteen antoa tarkistaakseen onko valmennettava ymmärtänyt tilanteen ja onko hän sitoutunut lopputulokseen.</p>

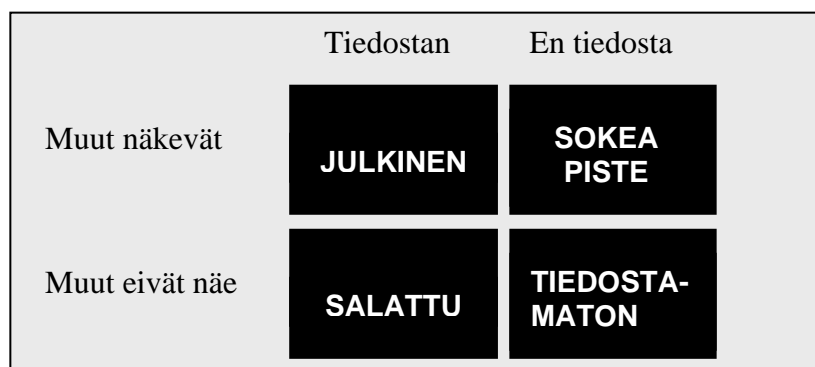
Whitmore (2009, 56) korostaa, ettei yksinkertaistetusta mallista ole kuitenkaan hyötyä ilman yhteyttä tietoisuuteen (awareness) ja vastuullisuuteen (responsibility) ja taitoon kyseenalaistaa niitä. Tietoisuus ja vastuullisuus ovat itse prosessia tärkeämpiä, koska ne ovat valmennusprosessin päämääriä.

7.5 Sokeiden alueiden tunnistaminen

Valmennettava ei aina näe omia sokeita alueitaan (Kåver & Nilsonne 2008, 43). Sokeiden alueiden valmennus eroaa suorasta palautteen antamisesta. Valmennettavan pitää nähdä kehitysehdotusten ja kritiikin lisäksi vahvuutensa ja voimavaransa. Valmentajan tehtävänä ja haasteena on edistää turvallisuuden ja inspiroivan kehityshalun ilmapiirin syntymistä. (Carlsson & Forssell 2008, 110–111.)

Valmennettavan tietoisuus itsestään ja hänen käyttäytymisensä vaikutuksista voi olla laaja-alaista, suppeaa, objektiivista tai vääristynyt (Pirnes 2003, 156). Valmennuksen alussa, dialogin pohjana voi olla tarpeen käyttää erilaisia arviointimenetelmiä kuten esimerkiksi DISC, 360°, Peili. (Hudson 1999, 67; White 2006, 135–137). Muiden mielipiteet ovat monelle oivalluksen paikka ja tämän tyyppistä palautetta valmentajan on helpompi hyödyntää (Carlsson & Forssell 2008, 111).

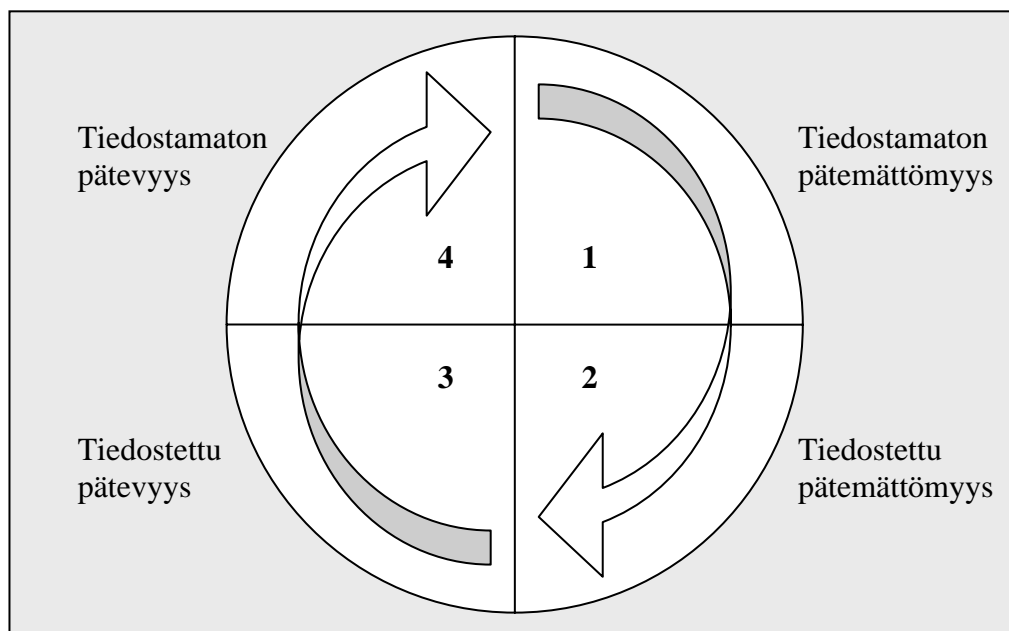
Monen valmentajan suosima menetelmä sokeiden alueiden tunnistamiseen on Joharin ikkuna. Mallissa on yksinkertainen nelikenttä, joka kuvaa sitä, miten ihminen ilmaisee omaa persoonallisuuttaan. (Carlsson & Forssell 2008, 111.) Joharin ikkuna on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5: Joharin ikkuna (Carlsson & Forssell 2008, 112)

Valmennuksessa Joharin ikkunan avulla voidaan tarkastella eri elämäntilanteita ja rooleja, joita valmennettavalla on eri yhteyksissä. Mallin on tarkoitus toimia ensisijaisesti tiedostamisen työkaluna. Julkinen on alue, jossa kaikki näkevät henkilön vahvuudet ja kehitettävät asiat. Salattu alueella on vain henkilön itsensä näkemät asiat. Sokealla alueella olevia vahvuuksia ja kehitysalueita näkevät muut, kuin henkilö itse. Tiedostamattomat ominaisuudet ovat piilossa vielä toistaiseksi kaikilta. Tarkoituksena olisi, että julkinen alue olisi mahdollisimman suuri. Tällöin henkilöllä olisi suurin osa voimavaroistaan käytössä. (Carlsson & Forssell 2008, 111–113.)

Toinen sokeiden alueiden tunnistamiseen käytetty työkalu on kehittymisen ympyrä, jota käytetään tunnistamattomien voimavarojen aktivoimiseen. Siinä edetään tiedostamattomasta epäpätevydestä, tietoisesta pätemättömyydestä ja tietoisesta pätevyydestä tiedostamattomaan pätevyyteen. Suoritus ja tietoisuus suorituksen puutteellisuudesta ovat matalalla tasolla tiedostamattomassa epäpätevydessä. Tietoisessa pätevyydessä valmennettava tiedostaa tilansa. Tietoisessa pätevyyden tasolla valmennettava on saavuttanut kehityskohteen. Kun kehityskohta on muuttunut automaattiseksi ajaksi, on valmennettava siirtynyt tiedostamattomalle pätevyyden tasolle. (Whitmore 2009, 101.) Kehittymisen pyörä on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6: Kehittymisen pyörä (Whitmore 2009, 101)

8 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alan asiantuntijaorganisaation esimiesvastuussa olevat suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt. Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaus-tutkimuksen (case study). Tutkimusotteen lähestymistavaksi halusin kvalitatiivisen näkökulman, koska siinä tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 37; 98). Tämän vuoksi valitsin aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun.

8.1 Tutkimusote

Päämääränäni on ymmärtää paremmin yksilön käyttäytymistä ja kokemuksia laadullisesta näkökulmasta ja lisätä näin tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Bogdan & Biklen 2003, 42). Näin tutkimuksen kohteesta saadaan syvällisempää tietoa. Lisäksi kvalitatiivista tutkimusta puoltaa se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä useinkaan tiedostamaan tutkijan subjektiivisuutta. Kuitenkin juuri subjektiivisuuden tiedostamisen kautta päästään parempaan objektiivisuuteen. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 37.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, koska pyrin kohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkittavaksi tapaukseksi on rajattu kohdeorganisaatio. Tämän tutkimuksen pohjana on fenomenografinen näkemys, jonka mukaan jokainen ihminen muodostaa oman käsityksensä asioista. Tutkimuksen kohteena ovat siis ihmisten käsitykset samoista ilmiöistä sekä niiden vaihtelu. Tapaus-tutkimuksen kohteena on yrityksessä harjoitettava valmentava johtajuus ja sen kehittäminen. Etuna tapaus-tutkimuksella on se, että se pakottaa ymmärtämään kohdeyritystä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156).

Tapaus-tutkimus edustaa pääsääntöisesti laadullista tutkimusta. Tunnusomaista tapaus-tutkimukselle on kokonaisvaltainen ongelmien tarkastelu ja kuvaus, jota ei tehdä

irrallisena tietystä yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 97–98.) Parhaimmillaan tutkimuksen teoria ja empiria ovat uutta luovassa vuoropuhelussa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä.

8.2 Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Tyypillinen kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä on haastattelu (Koskinen et al. 2005, 157). Näin kerättävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Aineisto kootaan luonnollisessa tilanteessa, jolloin haastattelija on aineistonkeruun pääinstrumentti (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 98). Haastattelussa haastateltava nähdään tutkimustilanteessa tekijänä, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Yksilö nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Kiviniemi 2001, 74).

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tarkoitus saada käsitys siitä miten esimiehet osaavat hyödyntää valmentavaa johtamista henkilöstöjohtamisessa ja toisaalta löytää uusia menetelmiä ja välineitä, joilla esimiesten osaamista pystytään vahvistamaan. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen esimiesten tulisi omalla toiminnallaan kyetä luomaan yrityksen sisällä johtamiskulttuuria, joka pohjautuu valmentavaan johtajuuteen. Tämä puoltaa haastattelumenetelmän valintaa, koska haastattelumenetelmän avulla pystytään parhaiten syventämään saatavia tietoja ja esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä perusteluja mielipiteille. Eskola ja Vastamäki (2001, 25–26) toteavat, että haastattelussa haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin omat mielipiteensä ja kokemuksensa. Tutkimushaastattelu tarjoaakin yksilölle kanavan ja mahdollisuuden saada näkemyksensä esiin (Koskinen et al. 2005, 105).

Haastattelumenetelmän heikkoutena on kuitenkin se, että se vie paljon aikaa. Myös haastattelujen litterointi on hyvin hidasta. (Koskinen et al. 2005, 106.) Lisäksi haastattelut saattavat sisältää haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvia virheitä, kuten haastateltavan antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35).

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) sekä Eskolan ja Vastamäen (2001, 26) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tällä estetään muun muassa dominoivien henkilöiden mahdollisuus vinouttaa aineistoa esimerkiksi hiljentämällä tai provosoimalla muita haastateltavia. (Koskinen et al. 2005, 124–125).

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessorientoitunutta haastattelijan toimiessa aineiston keruuvälineenä (Kiviniemi 2001, 68). Tutkija ei kuitenkaan ole pelkästään mittaväline, koska hänen tavoitteenaan on aikaansaada luonteva kommunikaatiotilanne. Haastattelijan rooliin liittyy siten kaksi pääasiallista näkökohtaa: kommunikaation helpottaminen ja informaation hankkiminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 97). Teemahaastatteluissa on kyseessä vuorovaikutustilanne, jossa tutkija pyrkii saamaan esille haastateltavilta tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat (Eskola & Vastamäki 2001, 24).

8.3 Aineiston keräys

Lähetin haastattelupyynnöt (Liite 2) alustavina kalenterivarauksina kohdeorganisaation sähköpostin välityksellä. Haastattelupyynnöstä kävi ilmi tutkimuksen taustatiedot ja haastattelun pääteemat. Tehdäkseni haastateltavien suostumisesta mahdollisimman helppoa, olin varannut haastattelutilan 1,75 tunniksi haastateltaville sopivana ajankohtana. Tästä huolimatta viisi haastattelua siirtyi haastateltavan toivomuksesta heille sopivampaan ajankohtaan. Osa haastatteluista siirtyi useampaan kertaan. Haastatteluihin suostuneille lähetin kiitosviestin haastatteluun suostumisesta (Liite 3). Vastaavan kiitosviestin (Liite 4) lähetin sähköpostilla, myös henkilöille, jotka hyväksyivät haastatteluajankohdan alustavasti. Henkilöille, jotka eivät reagoineet haastattelupyynnöön, lähetin muistutusviestin haastattelupyynnöstä (Liite 5). Näin sain lopulta kaikki haastatteluun valitsemani henkilöt suostumaan haastatteluun.

Haastattelutilaisuudet kestivät 45 minuutista 90 minuuttiin. Keskimäärin haastattelu-tilanne kesti noin tunnin. Haastatteluista kahdeksan pidettiin kohdeorganisaation

neuvottelutiloissa (Liite 6). Yksi haastatteluista toteutettiin Microsoft Office Communicatorin välityksellä (MOC), jotta suunniteltu haastattelu saatiin tehtyä aika-tilaongelmien takia. Haastateltava ja haastattelija olivat omissa suljetuissa työhuoneissaan haastattelun aikana. Kaikki yhdeksän haastattelua tallennettiin digitaalisella sanelukoneella ja haastatteluiden pohjalta tehtiin muistiinpanoja. Apuna haastatteluissa ja muistiinpanojen tekemisessä käytettiin teemahaastattelun runkoa (Liite 1). Menetelmän etuna oli lyhyehkö haastattelu-aika, johdonmukaisuus ja vapaan puheen kontrollointi (Eskola & Vastamäki 2001, 36).

8.4 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluivat kaikki kohdeyrityksen esimiesvastuussa olevat suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt. Tutkimushetkellä, 5.1.2011 julkaistun organisaatiokaavion mukaisesti esimiesvastuussa toimi kohdeorganisaation seitsemässä eri yksikössä yhteensä 11 suunnittelupäällikköä ja 26 kehityspäällikköä (Organisaatiokaavio 1.5.2011). Luvuista on vähennetty oman toimen ohessa hoidetut suunnittelupäällikön ja kehittämispäällikön tehtävät.

Koska koko perusjoukkoa ei ollut resurssien puitteissa mahdollista eikä järkevää tutkia, tutkimuksen tekemisessä päädyttiin harkinnanvaraiseen eli tarkoituksenmukaiseen otantaan. Otannan sijaan jatkossa puhutaan näytteestä, koska kvalitatiivisen tutkimuksen pienempi havaintoyksikköjen joukko edustaa pikemminkin näytettä (Kiviniemi 2001, 68; Soininen & Merisuo-Storm 2009, 124). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti (Heikkilä 2001, 16). Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada siis merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.)

Haastateltaviksi valittiin vain esimiesasemassa olevia suunnittelupäälliköitä ja kehityspäälliköitä, mikä rajasi kohdeyksiköt kolmeen pääyksikköön, koska 1.5.2011 voimaantullut organisaatiouudistuksen jälkeen muissa yksiköissä ei toiminut yhtään suunnittelupäällikköä ja kehityspäälliköitäkin vain kaksi (Organisaatiokaavio 5.1.2011). Rajasin tukiyksiköt näytteen ulkopuolelle, koska kyseisten yksiköiden kehityspäälliköiden osalta anonymisuoja olisi ollut kyseenalainen. Kustakin päätu-

losyksiköstä haastateltiin kolmea henkilöä. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli yhdeksän. Sovelluspalveluyksiköstä haastateltiin yhtä suunnittelupäällikköä ja kahta kehityspäällikköä. Kehittämispalveluista haastateltiin kolmea suunnittelupäällikköä, sen sijaan kehittämisspäälliköitä ei voitu haastatella anonyymisuojan puutteessa. Teknologia ja tuotantopalveluista haastateltiin yhtä suunnittelupäällikköä ja kahta kehityspäällikköä.

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) käy ilmi haastatteluhetkellä organisaatiossa toimineiden suunnittelupäälliköiden ja kehityspäälliköiden kokonaislukumäärä, haastateltujen lukumäärä ja haastateltujen prosenttiosuus perusjoukosta. Taulukosta käy ilmi myös, että koko perusjoukosta haastateltiin 24 prosenttia henkilöistä eli noin, joka neljättä perusjoukon edustajaa. Taulukko osoittaa myös, että suunnittelupäälliköitä valikoitui näytteeseen suhteellisesti enemmän kuin kehityspäälliköitä. Tämä johtui yllä kuvatusta organisaatorakenteesta ja siitä johtuvista rajauksista.

TAULUKKO 3: Haastateltavien suhteellinen osuus perusjoukosta

Nimike	Kokonaislukumäärä organisaatiossa	Haastateltuja	Suhteellinen prosenttiosuus
Suunnittelupäällikkö	11	5	45 %
Kehityspäällikkö	26	4	15 %
Yhteensä	37	9	24 %

Haastateltavista esimiehistä viisi oli miehiä ja neljä naisia. Haastatelluista esimiehistä kaksi oli toiminut kohdeorganisaatiossa esimiehenä yhteensä alle vuoden. Neljä haastatelluista oli toiminut kohdeorganisaatiossa vähintään yhden vuoden, mutta kuitenkin alle viisi vuotta. Esimiehistä kolme oli toiminut haastatteluhetkellä kohdeorganisaatiossa vähintään viisi vuotta. Haastatelluista esimiehistä kolme oli toiminut myös edellisissä työsuhteissaan esimiesasemassa. Kaksi heistä oli suunnittelupäälliköitä ja yksi kehityspäällikkö. Haastatelluista suunnittelupäälliköistä kolme oli käynyt Tampereen Yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen kohdeorganisaatiolle räätälöimän valmentavan johtajuuden koulutukset, kehityspäälliköistä koulutuksiin oli osallistunut kaksi. Yksi suunnittelupäällikkö ja yksi kehityspäällikkö käyttivät haastatteluhetkellä organisaation tarjoamaa coaching pilottimahdollisuutta. Taulukosta 4 käy ilmi haastateltavien taustatiedot nimikkeittäin, kuten sukupuolijakauma, yksikkö,

esimiesvuodet kohdeorganisaatiossa, osallistuminen Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) koulutukseen sekä coaching pilottiin osallistuminen.

TAULUKKO 4: Haastateltavien taustatiedot nimikkeittäin

Nimike	Suku- puoli		Yksikkö			Esimies- vuod. kohdeorg.			Koulu- tukset	
	Nainen	Mies	Kehityspalvelut	Sovelluspalvelut	Teknologia & Tuotanto	0 < 1 vuotta	1 < 5 vuotta	5 < vuotta	TYT	Coach pilotti
Suunnittelupäällikkö	3	2	3	1	1	1	2	2	3	1
Kehityspäällikkö	1	3	0	2	2	1	2	1	2	1
Yhteensä	4	5	3	3	3	2	4	3	5	2

8.5 Aineiston analysointi

Yksilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa kaikilla siihen osallistuvilla henkilöillä on oikeus pysyä anonyymeinä (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 47–49). Siksi tätä aineistoa analysoidessani koodasin haastateltujen henkilöiden tunnistetiedot. Esitetyt analysoinnit ja tulkinnat tein siten, että henkilöiden identiteettiä ei voida tunnistaa kohdeorganisaation henkilökunnan tai ulkopuolisten henkilöiden toimesta. Myös tutkimustuloksien tulkintoja esittäessäni käytin haastateltavien henkilöiden sitaattien yhteydessä vain tutkijalle merkitseviä koodattuja tunnistetietoja (Eskola 2001, 154).

Litteroin nauhoitukset haastattelujen jälkeen käyttäen apuna haastattelutilanteessa ja haastattelutilanteiden jälkeen tehtyjä erillisiä merkintöjä. Litterointi oli hidasta haastattelulomakkeelle merkityistä tukisanoista huolimatta. Tämä johtui siitä, että ihmisillä on erilaisia keinoja viedä puhettaan eteenpäin, kuten toistamalla sanoja, käyttämällä täytesanoja tai pitämällä joskus hyvin pitkiäkin taukoja. Myös epäselvä puhe-tapa, kuten hyvin matala haastateltavan ääni tuotti minulla vaikeuksia ymmärtää kuulemaani useista toistoista huolimatta.

Käytin litteroinnin pohjana teemahaastattelun runkoa (Liite 1), johon merkitsin myös tallenteiden toistoajat, jotta pystyin tarvittaessa palaamaan helposti oikeaan kohtaan analyysivaiheessa sekä suorien lainauksien poiminnassa. Kirjasin pohjana käyttämäni runkoon myös omat kommenttini. Jätin kuitenkin kirjaamalla lyhyet tauot, naurahdukset sekä huokaukset. En litteroinut myöskään keskustelun osia, jotka menivät selvästi aihealueen ulkopuolelle. Tällaisissa tilanteissa merkitsin pohjaan aiheeseen käytetyn ajan sekä aihealueen, jota keskustelu käsitteli. Tulevaa teemoittelua helpotin lihavoimalla, alleviivaamalla ja kursivoimalla avainsanoja.

Tutkimuksen empiirisiä havaintoja tarkastelin johtolankoina, teoreettisen viitekehyksen käsitteellisestä näkökulmasta (Alasuutari 1999, 79). Teoreettiset käsitteet oli muutettu haastatteluteemoiksi ja ne oli sidottu tutkimusongelmaan ja osaongelmiin (Eskola & Vastamäki 2001, 33–34). Analysoin teemahaastatteluin kerättyä aineistoa teemoittamalla ja tyypittelemällä. Teemahaastattelumenetelmän valinnalla oli aineiston analysoinnin kannalta se etu, että aineisto voitiin järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan haastattelurungon teemojen mukaisesti (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Järjestin analyysivaiheessa haastatteluaineiston ja tutkimuspäiväkirjamerkinnot ennen tulkintojen tekemistä. Haastateltavien vastaukset jaoin jokaisen teeman alle. Tämän jälkeen analysoin aineistoa teema kerrallaan, ottamalla ensin yhden teeman ja sen alta yhden vastauksen analysoitavaksi. Syntyneitä teeman kuvaa muokkasin seuraavan vastauksen avulla, kunnes kaikki teemaan liittyvät vastaukset oli käyty läpi. Näin meneteltiin kaikkien tutkimuksessa löytyneiden teemojen osalta.

8.6 Tutkimuksen luotettavuus

Toteutin toukokuussa 2010 kohdeorganisaatiossa esitutkimuksen. Esitutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kartoittaa valmentavan johtajuuden nykytilaa eräässä tiimissä. Esitutkimuksen tarkastelun kohteena olivat valmentavaa johtajuutta toteuttavan kehittämispäällikön kokemukset valmentavasta johtajuudesta. Lisäksi esitutkimuksen tarkoituksena oli testata teemahaastattelua aineiston keräysmenetelmänä. Esitutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää minulle yrityksessä vallitsevia valmentavan johtajuuden käsitteitä ja toimintatapoja koko organisaatiota koskevaa tutkimustyötä varten.

Helmi- ja maaliskuussa 2011 toteutetun tutkimuksen kaikki haastattelujen saamiseksi käydyt sähköpostikeskustelut on arkistoitu, kuten myös tutkimukseen liittyvät kaikki henkilökohtaiset tiedonannot ja muistiot. Haastattelut on tallennettu ja litteroitu riittävällä tasolla ennen analysointia. Kaikki nämä tutkimuksen aineistona käytetyt materiaalit on myös koodattu ja esitetty tutkimuksen yhteydessä siten, että henkilöiden anonymisyys pystytään säilyttämään.

Teemahaastattelun runko (Liite 1) oli laadittu huolellisesti. Kysymykset oli aseteltu selkeästi, jotta haastateltava ymmärtäisi kysymykset niin, kuin tutkija oli ne tarkoittanut. Rungon laadinnassa käytettiin hyväksi esitutkimuksessa saatuja kokemuksia haastattelurungosta. Hyvään reliabiliteettiin pyrittiin myös analysoimalla vastauksia tarkasti. Kysymykset laadittiin tutkimusongelmaa ja osaongelmia sekä viitekehystä (Kuvio 1) apuna käyttäen. Tämä auttoi minua ohjaamaan keskustelun kulkua ja kontrolloimaan sen etenemistä paremmin, niin että kaikki aiheet tuli käsiteltyä haastattelun aikana.

Puolistrukturoitu haastattelu on tutkimustapana hyvin luotettava, koska se antaa vastaajalle mahdollisuuden esittää näkemyksiään myös kysymysten ulkopuolelta. Toisaalta se silti rajaa keskustelun tiettyihin rajoihin. Käsiteltäessä näin laajaa aihepiiriä, on haastattelu ehdottomasti paras tapa kerätä aineistoa.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua kävin haastateltavien kanssa läpi haastattelun teemat sekä haastattelun tarkoituksen. Pyrin käyttäytymään haastattelutilanteissa neutraalisti ja minimoimaan näin omaa vaikutustani aineistoon, esimerkiksi välttämällä haastateltavien näkemysten kiistämistä ja väittelemistä (Koskinen et al. 2005, 32, 111). Haastatteluissa varmistuin, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käytiin haastateltavan kanssa läpi haastattelun aikana. Teemahaastattelu ja teemahaastattelurungon käyttö mahdollistivat kontrolloidun puheen. (Koskinen et al. 2005, 108.) Näin myös aineiston litterointi ja vertailu helpottuivat.

Jouduin yllättävään tilanteeseen erään haastattelun aikana, kun haastateltava tarkisti neuvotteluhuoneessa avoinna olleen kannettavan tietokoneen kautta, mitä koulutuksia organisaatiossa on järjestetty valmentavaan johtajuuteen liittyen. Tämä ei kuiten-

kaan tuonut lisäinformaatiota jo aiemmin haastatteluista saamiini tietoihin, joten jätin käsittelemättä vain kyseisen haastattelun koulutuksia käsittelevät vastaukset.

Tutkimuksen kohderyhmän asenteet tutkimusta kohtaan olivat hyvin positiiviset. Haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteistään ja tuntemuksistaan. Rennon ja avoimen ilmapirin syntyyn vaikutti osaltaan luottamus siihen, että haastateltavat saivat kertoa asioista anonymisti. Haastatteluja pidettiin positiivisina ja motivoivina tilaisuuksina, hyvänä mahdollisuutena pysähtyä hetkeksi miettimään omaa päivittäisjohtamistaan. Monet haastateltavista pyysivät myös saada myöhemmin tietoa tutkimuksen etenemisestä sekä tutkimuksen tuloksista.

Haastatteluja tehdessäni havainnoin myös näytteiden saturointia. Kylläntymisen analysoinnilla varmistuttiin siitä, että haastateltavia oli tarpeeksi, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Eskola & Vastamäki 2001, 40). Tarkkailin saturointia teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti (Liite 1). Esimiesten muodostama käsitys valmentavasta johtajuudesta kylläntyi kuudennen haastateltavan kohdalla. Valmentavan johtajuuden toteuttamisen osalta aineisto kylläntyi viidennen haastateltavan kohdalla ja valmentavan johtajuuden kehittämisen osalta aineiston kylläntymisen tapahtui seitsemännen haastateltavan kohdalla. Yhteensä haastateltavia esimiehiä oli kaikkiaan yhdeksän.

9 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tutkimustuloksia tarkasteltiin induktiivisesti osaongelmien yksittäisten kysymysten kautta. Kohdeorganisaatiossa tutkittiin yhdeksän teemahaastattelun avulla ensinnäkin sitä miten esimiehet käsittävät valmentavan johtajuuden. Toiseksi teemahaastattelulla etsittiin vastauksia siihen miten haastatellut esimiehet toteuttivat valmentavaa johtajuutta käytännössä ja kolmanneksi miten esimiehiä pitäisi tukea, jotta he voisivat toteuttaa paremmin valmentavaa johtajuutta osana päivittäisjohtamista. Näiden osaongelmien ja niiden alakysymysten kautta tutkimuksen aineistosta tehtävän päättelyn tuloksena muodostui laajempi näkemys, joka vastaa tutkimusongelmaan: miten kohdeorganisaation esimiesten valmiuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta voidaan parantaa, jotta valmentavasta johtamisesta tulee sujuva osa päivittäisjohtamista?

Yhdeksästä haastattelusta kertyi yhteensä 10 tuntia ja 13 minuuttia tallennettua puheetta. Litteroituna haastattelut muuttuivat 73 sivuksi tiivistä tekstiä. Tämän lisäksi haastatteluista syntyi päiväkirjamerkintöjä 11 sivua. Yhteensä minulla oli edessäni 84 paperin pino aloittaessani analysoinnin tekoa. Ensimmäisestä läpilukukerrasta alkaen laitoin muutamalla sanalla ylös keskustelun pätkiä, jotka sopivat teemahaastattelun rungon teemoihin (Liite 1) sekä niiden ulkopuolelle jääviä teemoja (Liite 7). Käytyäni aineiston läpi kolmeen kertaan, oli näitä erilaisia ulkopuolelle rajattavia teemoja kertynyt viisi kappaletta. Nämä teemat rajasin pois, koska ne eivät pysyneet tutkimusongelman, osaongelmien tai viitekehyksen (Kuvio 1) puitteissa. Näitä ulos rajattuja keskusteluteemoja olivat esimerkiksi organisaatiomuutos ja muiden yhtiöryhmän yhtiöiden johtamiskulttuuri.

Saatuani selkeän yleiskuvan kustakin haastateltavasta, käsitteelin teemahaastattelun rungossa olleen kunkin teeman ja kysymyksen (Liite 1) käymällä litteroinnit läpi vielä useaan kertaan kaikkien vastaajien osalta. Merkitsin litteroitujen tekstien joukkoon ympyröimällä ja alleviivaamalla avainsanoja. Mahdollisia sitaattikohtia merkitsin vihreällä yliviivaustussilla. Näiden lukukertojen aikana tarkistin vielä, että keskuste-

lujen kohdat olivat oikeiden teemojen alla ja siirtelin niitä tarvittaessa. Samalla tein erillisiä muistiinpanoja ja taulukointeja litteroinneista ja päiväkirjamerkinnoistä.

Muistiinpanoja analysoitavista teemoista (Liite 1) kertyi yhteensä 35 sivua sekä 13 sivua erillisiä taulukoita ja kaavioita. Ensimmäisestä käsiteltävästä teemasta, valmentavan johtamisen määrittämisestä, kertyi muistiinpanoja kolme sivua ja tämän lisäksi kaavioita kolme sivua. Toisesta teemasta, valmentavan johtajuuden toteuttamisesta, kertyi muistiinpanoja 15 sivua ja taulukoita ja kaavioita viisi sivua. Kolmannesta teemasta, valmentavan johtajuuden kehittäminen, kertyi muistiinpanoja 17 sivua ja viisi sivua taulukoita sekä kaavioita. Haastattelun ulkopuolelle rajatuista teemoista (Liite 7) kertyi muistiinpanoja yhteensä neljä sivua.

Täydensin näitä muistiinpanoja ja taulukoita jokaisella lukukerralla. Kun minkään teeman käsittely ei enää tuottanut muistiinpanoja, kirjasin analyysien tulokset ylös kokoamalla ne litteroiduista haastatteluista, päiväkirjamerkinnoista, muistiinpanoista ja kaavioista. Kaikkia haastateltavia pyrittiin siteeraamaan keskimäärin yhtä monta kertaa. Vähimmillään haastateltavaa esimiestä siteerattiin seitsemän kertaa ja enimmillään 11 kertaa. Sitaatteja on käytetty laajalti tukemaan päätelmiä ja auttamaan lukijaa pääsemään osalliseksi aineistosta. Sitaatteja käytettiin päätelmien yhteydessä yhteensä 87 kertaa.

9.1 Valmentavan johtajuuden määrittäminen

9.1.1 Valmentavan johtajuuden määritelmä kohdeorganisaatiossa

Kaikkien yhdeksän haastateltavan mielestä kohdeorganisaatiossa käytettiin termiä valmentavasta johtajuus. Tämän lisäksi haastatelluista suunnittelupäälliköistä kaksi ja yksi kehityspäällikkö rinnastivat valmentavan johtajuuden myös organisaatiossa harjoitettavaan mentorointiin. Mentoroinnin lisäksi eräs esimies nosti esille termin coaching ja eräs toinen haastateltava rinnasti valmentavaan johtajuuteen osittain myös työnohjauksen.

Haastatelluista esimiehistä kolmen mielestä valmentava johtajuus oli määritetty jotenkin kohdeorganisaatiossa. He kokivat, että valmentavaa johtajuutta oli pyritty määrittämään käytyjen koulutusten kautta.

”...Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutuksen kautta tsekattiin vielä enempi niitä (valmentavan johtajuuden määritelmiä). Pyrittiin just löytämään sitä tapaa tehdä, että annetaan ihmisten oivaltaa ja eikä tehdä itse kaikkee puolesta.”

(H1103135301)

Näistä kolmesta, joiden mielestä organisaatiossa oli määritetty valmentava johtajuus, yksi epäili, ettei esimiehillä kuitenkaan ole yleisellä tasolla tiedossa, mitä valmentava johtajuus on.

”...ei varmaan sellaista yleistä tietoisuutta ole siitä mitä se (valmentava johtajuus) on ja mitä se pitää sisällään. ...Tietysti on näitä nuorempia esimiehiä ja ... uusia taloon tulleita, jotka ei oo välttämättä ollu niissä (mentorointi) ryhmissä mukana ... niin tota vähän varmaan vaihtelee se tietämys ja tietoisuus.”

(H1114235303)

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutuksiin haastatelluista osallistui kaikkiaan viisi esimiestä (Taulukko 4). Heistä kaksi koki, ettei kohdeorganisaatiossa ole määritetty valmentavaa johtajuutta mitenkään, ei myöskään käytyjen koulutusten kautta.

”No ei...Tai jos on ja se sieltä koulutuksen kautta tuli, niin sitten se on mennyt multa ohi.”

(H1312234212)

”Ei ole määrittystä. Me ollaan kyllä käyty kursseja, mutta siihen se jää.”

(H1101134302)

Myöskään neljän koulutuksiin osallistumattoman mielestä valmentavaa johtajuutta ei ollut määritetty yrityksessä. He pitivät käsitettä valmentava johtajuus epäselvänä ja vieraana. He kokivat myös, että valmentava johtajuus on saattanut olla joskus aiemmin esillä ja että sitä oltaisiin taas tuomassa uudelleen esiin. Osa heistä koki myös, että johtamisesta puhutaan liian vähän ja siitä miten organisaatiossa tulisi johtaa.

”Lähinnä mä oon nähnyt sen (valmentavan johtajuuden) jossain yksittäisellä kalvolla.”

(H1114125203)

”... mulla on sellanen olo, että nyt se (valmentava johtajuus) on herätetty henkiin...”

(H1305124113)

”Sinänsä tuo käsite (valmentava johtaminen) ei ole itselle kovin selkeä tällä hetkellä.”
(H1101124302)

Haastateltavien näkemykseen siitä, mitä termejä organisaatiossa käytetään valmentavasta johtajuudesta ja miten valmentava johtajuus on määritetty, vaikutti suoraan esimiesvuosien määrä kohdeorganisaatiossa ja sitä kautta osallistuminen järjestettyihin koulutustilaisuuksiin. Sukupuolella, yksiköllä tai nimikkeellä ei ollut vaikutusta tietoon organisaation määritelmästä. Taulukossa 5 on havainnollistettu haastateltavien näkemystä siitä, onko kohdeorganisaatiossa määritetty valmentavaa johtajuutta. Yhteensä sarakkeeseen on laskettu yhteen rivin suunnittelupäälliköt (SP) ja kehityspäälliköt (KP). Taulukosta näkyy myös Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen kursseille osallistuneiden määrä (TYT) sekä, kuinka monesta yksiköstä vastaajat tulivat. Kolmea pääyksikköä ei ole eritelty tämän tarkemmin, jottei vastaajia pystyttäisi päättämään kyseisen tekijän perusteella.

TAULUKKO 5: Haastateltavien näkemys organisaation määritelmän olemassaolosta

ORGANISAATION VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN MÄÄRITELMÄ	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
On määritelty	3	2	1	3	2
Ei ole määritelty	6	3	3	1	3

9.1.2 Haastateltavien oma määritelmä valmentavasta johtajuudesta

Kaikki esimiesten vastaukset sopivat kolmen eri määritelmän alle. Näitä olivat tilan antaminen alaisten omille ratkaisuille, päivittäisjohtaminen sekä vuoropuhelu. Kaikki kolme eri määritelmää olivat yhden vastaajan mukaan myös kohdeorganisaation määritelmä valmentavasta johtajuudesta. Lisäksi jokaiseen määritelmään kuului yhden vastaajan mielestä vastuunkanto. Taulukkoon 6 on koottu esimiesten vastauksista määritelmät valmentavasta johtajuudesta tyypittämällä samoja määritelmiä sisältävät näkemykset yhteisen nimittäjän alle. Suunnittelupäälliköt (SP) mielsivät valmentavan johtajuuden joko vuoropuheluksi tai päivittäisjohtamiseksi. Kehityspäälliköistä vain yksi koki valmentavan johtajuuden vuoropuheluna ja kaikki muut määrittivät

valmentavan johtajuuden tilan antamiseksi. Taulukossa on havainnollistettu myös sitä miten esitetyt määritelmät eivät ole riippuvaisia haastateltavan osallistumisesta Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) koulutukseen eivätkä haastateltavan yksiköstä. Myöskään esimiesvuosilla kohdeorganisaatiossa tai suku-puolella ei ollut merkitystä haastateltavien kuvatessa valmentavan johtajuuden määritelmiä, koska henkilöt jakautuivat melko tasaisesti näiden taustatietojen osalta jokaiseen teemaan.

TAULUKKO 6: Haastateltavien määritelmät valmentavalle johtajuudelle

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN MÄÄRITELMÄ	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Vuoropuhelu - Motivointia - Innostamista - Mahdollistamista - Avointa - Kysyvää - Keskustelevaa	4	3	1	2	3
Tilan antaminen - Annetaan alaiselle tilaa ratkoa työhön liittyviä asioita - Ei anneta valmiita ratkaisuja alaiselle - Alaiselle mahdollisuus tehdä omia oivalluksia - Alaista ohjataan tarvittaessa	3	0	3	2	2
Päivittäisjohtaminen - Tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtä - Henkilöt miettivät itse miten tavoitteeseen päästään - Osaamisen kasvattamista - Aitoa kiinnostusta alaisesta ja tämän työstä - Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus	2	2	0	1	2

Vuoropuheluksi käsitettävää luokitusta kuvaa hyvin esimerkiksi seuraava näkemys.

”... se on ... vastakohta tämmöselle vanhanajan johtajuudelle, jossa käsitetään. ... Valmentavassa johtajuudessa se olis enempi tämmöstä keskustelemaa se eteneminen esimiehen ja alaisen kanssa...Ja sitten mä tosiaan ite nään ton avoimuuden ja sen keskustelun ja vuorovaikutuksen siinä, ainakin käytännössä.”

(H1114125203)

Vastaavasti tilan antamiseksi käsittävää luokittelua kuvaa seuraava kommentti.

”...alaiselle annetaan ... enemmän mahdollisuuksia panostaa ja ratkoa tiettyjä asioita ja pyritään tukemaan häntä siinä ... tekemisessä ja ilman, että annetaan valmiita ratkaisuita...”

(H1114235303)

Päivittäisjohtamiseksi käsitettävä luokitus on onnistuttu tiivistämään seuraavaan lauseeseen.

”Se on päivittäisjohtamista, työn johdollista toimintaa, sitä että me saadaan henkilöitten, tiimiläisten ja yksikköläisten sekä vastuunkantoa, että kykyä parannettua ja sitä kautta myöskin osaamista kasvatettua.”

(H1101234211)

9.2 Valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä

9.2.1 Valmentavan johtajuuden toteuttaminen

Haastateltavat henkilöt kokivat toteuttavansa valmentavaa johtajuutta työtunneilla. Yksi esimiehistä mielsi toteuttavansa valmentavaa johtajuutta myös kehityskeskusteluissa. Työtunnilla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa esimiehen ja alaisen välistä tapaamista, jossa seurataan työtehtävien etenemistä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan vastaavasti kerran vuodessa pidettävää palkka- ja kehityskeskustelua, jossa käydään suoriutumisen arvioinnin lisäksi läpi muun muassa menneen kauden toimintaa ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä tulevalle kaudelle.

Osa esimiehistä pyrki esittämään esimerkiksi tehtävän siten, että asiaan halutaan saada alaiselta ratkaisu tai ratkaisuehdotuksia, joita sitten käydään yhdessä läpi keskustelemalla ja sparraamalla. Työtunti koettiin hyvänä tilaisuutena seurata delegoinnin onnistumista ja alaisen valtuuttamista.

”Heitän (N. N:lle) et tämmönen ongelma tuli, et onko sulla ideaa miten tää hoidetaan? ... yleensä työtunnilla (N. N:ltä) tulee ehdotuksia ja sitten me sparrataan toisiamme... (N. N.) ottaa vastuun ja hoitaa sen (tehtävän). ... pyrin jäämään pois siitä tekemisestä, niin että se vastuu ... siitä tehtävän läpiviennistä ... on näillä henkilöillä.”

(H1101234211)

Tehtävän esittäminen alaiselle ongelman kautta koettiin monen esimiehen toimesta olevan vielä hankalaa ja vaativan vielä opettelua.

”... sitten itte muistan, että ai niin joo, ehdotetaan, että ne (alaiset) löytää sen ratkaisun ja tulee sen ratkaisun kanssa. Ei saa mennä valmiin ratkaisun kanssa, vaan pitää kysyä.”

(H1101134302)

Se, miksi tehtävään esitettiin valmiita ratkaisuja, koettiin johtuvan vanhoista tavoista ja toisaalta kiireestä.

”...se on vaan opittu tapa...Ja sitten se, että ... ongelman ratkaisuhan on kivaa ja sitä lähtee siihen itekin mukaan”

(H1312234212)

”...kiireessä menee sanomaan joillekin tiimiläisille, et viittikö sä tehdä tän näin, ni sit tajuu hetkenpäästä, että nythän mä tein just väärin.”

(H1101234211)

Esimiehet, jotka kertoivat joskus antavansa valmiita vastauksia, kokivat kuitenkin, että ongelmanratkaisun asettelulla ja kyselemällä saadaan aikaan parempia tuloksia.

”... liian nopeesti annan ne ratkaisut, et näin mä haluun tän menevän, eikä se välttämättä ole lainkaan oikea ratkaisu. Ja usein ei näin oookkaan, että usein se tulee se parempi ratkaisu näiltä henkilöiltä itseltään. ...sen pitäis olla ihan jokapäiväistä elämää, mutta se ei vaan ihan vielä oo. Mutta siihen suuntaan mennään kokoajan entistä enemmän.”

(H1101234211)

”Siinä tavallaan tekee sitä hauskaa työtä sen ihmisen puolesta, eikä paa tekemään sitä itse.”

(H1312234212)

Lisäksi kaksi kehityspäällikköä käytti valmentavan johtajuuden työkaluina kysymyksiä, joiden kautta pyrittiin siihen, että alaiset löytäisivät itse ratkaisun.

”...koitan esittää tavallaan avoimia kysymyksiä ja kysymysten kautta ... herättää sitä oivallusta, että miten jossain asiassa voisi edetä...”

(H1114235303)

Valmentavaa johtajuutta koettiin toteutettavan myös osana päivittäisjohtamista. Työntekijöistä haluttiin olla aidosti kiinnostuneita ja varmistaa, että heillä on muun muassa tarvittavat työkalut, resurssit ja edellytykset työtehtävien hoitamiseen.

”...pitää olla semmonen aito kiinnostus siihen tekemiseen ..., että sen työntekijän mahdollisimman vaivaton ja helppo päästä siihen tulokseen ja tavoitteeseen...”

(H1305124113)

”...tukee sitä, että sillä työntekijällä on tarvittavat edellytykset tehdä sitä asiaa ja työtä. ... että hänellä on tarvittavat työkalut ja resurssit ja osaaminen.”

(H1114235303)

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, ettei heidän toteuttamassaan valmentavassa johtajuudessa korostu mitään erityistä, joka olisi ominaista vain kohdeorganisaatiolle.

”En mä nää, että siinä olis mitään (kohdeorganisaatio X) specifistä.”
(H1112125102)

Useimmilla haastatelluista esimiehistä oli se käsitys, että kohdeorganisaation esimiehet eivät tiedä välttämättä harjoittavatko he valmentavaa johtajuutta vai eivät. Tämän lisäksi esiin nousi muutamia kriittisempiä kommentteja, joiden mukaan organisaatiossa toimivat esimiehet johtaisivat yleisellä tasolla kukin parhaaksi katsomallaan tavalla.

”...ennemminkin on sellainen sekamallisto käytössä, että mikä nyt mihinkin toimii.”
(H210325201)

”Mun mielestä (kohdeorganisaatio X) on tällä hetkellä vähän sillai eri käytäntöi ihan riippuen tyypistä, ... että mitä tossa nyt on seurannut kollegoja ja omaa esimiestä, niin kaikki johtaa vähän eri tavalla. Osa on hyvin tarkkaa, että vahtii suunnilleen selän takana, että asiat tulee hoidettua ja osa on taas, ... että kunhan tästä nyt maaliin päästään, niin teette kuten teette.”
(H1112125102)

Tämän lisäksi esitettiin näkemys ja toive, että kaikkien tulisi toteuttaa organisaatiossa valmentavaa johtajuutta, aina toimitusjohtajasta kehityspäällikköön asti. Johtoa pidettiin liian etäisenä ja päätösten koettiin joiltain osin tulevan liian valmiina.

”Sanotaan, että (TJ N. N.) haluaa, että joku tiimi tekee jotain, niin perinteisesti se tapahtuu näin, että TJ puhuu (yksikön johtaja N. N.), (N. N.) puhuu suunnittelupäällikölle, suunnittelupäällikkö puhuu kehityspäällikölle ja kehityspäällikkö kertoo sen asian tiimille. Mä näkisin, että tässä (valmentavan johtajuuden) kulttuurissa, tämä TJ kipittää sinne tiimilaveriin ja kertoo, että mulla on tällanen juttu ja mä haluan, että te teette sen. ... Paras olisi, että TJ esittäisi, että mulla on ongelma ja mä haluan, että te teette esitykset kuntoon, jotta voidaan tehdä päätöksiä”
(H1101134302)

9.2.2 Valmentava suhtautuminen

Valmentavan johtajuuden toteuttamisessa oli huomioitava haastateltavien esimiesten kertoman mukaan monia asioita. Samoin valmentavan johtajuuden toteuttaminen edellytti esimiehiltä tietynlaista suhtautumistapaa. Taulukkoon 7 on koottu esimiesten esittämät näkemykset viitekehyksessä (Kuvio 1) esitettyjen valmentavan johta-

juuden suhtautumistapojen mukaisesti. Suunnittelu- ja kehityspäälliköiden haastatte- luissa ei noussut esille viitekehyksessä esitettyjen suhtautumistapojen ulkopuolelta muita suhtautumistapoja. Kaikilta esimiehiltä tuli vastauksia vähintään kahden eri valmentavan johtamisen suhtautumistavan alle ja enimmillään samalta esimieheltä tuli vastauksia kaikkien viiden suhtautumistavan alle. Sukupuolella, esimieskoke- muksella tai saadulla koulutuksella ei ollut merkitystä, koska haastateltavat nimesivät suhtautumistapoja näiden taustatietojen osalta melko tasaisesti lukuun ottamatta it- sensä johtamista. Ainoa merkittävä ero olikin siinä, että vain kaksi esimiestä mielsi itsensä johtamisen osaksi valmentavaa johtamista. Molemmat näistä henkilöistä oli- vat käyneet Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) koulutuksen ja heillä oli yli viiden vuoden kokemus esimiestyöstä. Lisäksi he olivat samasta pää- yksiköstä ja edustivat samaa sukupuolta.

TAULUKKO 7: Valmentavalta johtajalta edellytettäviä asioita

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN SUHTAUTUMISTAPA	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Erilaisuuden voimavara	6	4	2	3	3
Läsnäolemisen taito	6	4	2	3	3
Luottamus	4	2	2	2	3
Yhdessä tekemisen taito	4	3	1	2	3
Itsensä johtaminen	2	1	1	2	1

Kaksi kolmasosaa haastateltavista piti erilaisuutta voimavarana, jota valmentavan johtajan tulee osata hyödyntää (Taulukko 7). He pitivät tärkeänä ihmistuntemusta, jonka avulla he voivat esimerkiksi huomioida yksilön kypsyyssasteen. Yksilön ja per- soonan huomioimisen yhteydessä kerrottiin myös, että kaikki alaiset eivät välttämättä halua tulla johdetuiksi valmentavalla johtamistyyllillä. Osan alaisista katsottiin tarvit- sevan vielä auktoriteettista johtamistyyliä. Henkilöiden erilaisuutta piti huomioida myös heidän tavassaan käsitellä informaatiota. Ihmisten erilaisuus nähtiin yleisesti positiivisena voimavarana. Valmentavan johtajuuden avulla pyrittiin vahvistamaan erilaisten henkilöiden vahvuuksia ja toisaalta kehittämään heidän puutteitaan asetta- malla heitä toisinaan heidän epämukavuusalueilleen.

”...mulla on erittäin hyviä ja erilaisia kehityspäälliköitä, joilla on omat vahvuutensa. Yksi on empaattinen, yksi on erittäin asiakeskeinen ja ... kun mä asioin heidän kanssaan, niin mä pyrin vahvistamaan heidän vahvuuksiaan. Mutta pyrin asettamaa ne myös niinku niille alueille, jotka ei oo mukavia, epämukavuusalueille. Jotta nekin niinku kasvaisivat.”

(H1101134302)

”...kaikki on erilaisia tyyppejä. ...kaikille ei kaikki sovi, että osa suorastaan kaipaa sitä, että pidetään vähän kädestä kiinni.”

(H1112125102)

”...osaa ottaa huomioon sen kunkin ihmisen tavan käsitellä asiaa.”

(H1103135301)

Kuusi yhdeksästä esimiehestä piti aitoa läsnäoloa merkittävänä tapana valmentavan johtamisen suhtautumisessa (Taulukko 7). Läsnäolon merkitys korostui vastauksissa, joissa alaiselta tulevat viestit asetettiin etusijalle. Valmentava suhtautuminen vaati esimiehiltä aikaa, aikaa ihmisille ja aikaa perehtyä heidän asioilleen. Aito läsnäolo edellytti myös kuuntelu- ja keskustelutaitoja sekä kärsivällisyyttä ja pysähtymistä hetkeksi miettimään asioita.

”Kyllä se edellyttää, että keskittyy siihen asiaan, mikä henkilöllä on silloin, kun (hän) tulee ottaa asian esille ... ja sitten, että on aikaa (henkilölle) ja on perehtynyt siihen (asiaan)...”

(H1103135301)

”... valmentavaa johtamista siinä mielessä, että keskustelu on avointa ja ... kaikki saa sanoa oman mielipiteensä ja sitten niistä keskustellaan, jos on tarvetta ...”

(H1114125203)

”Kyllähän se edellyttää sitä, että on hyvä kuuntelija ja on niinku kärsivällisyyttä kuunnella ja toisaalta sitten osata asettaa niitä oikeita kysymyksiä ja ohjata keskustelua.”

(H1114235303)

Luottamuksellista suhtautumistapaa valmentavassa johtajuudessa korostivat vastauksissa neljä esimiestä (Taulukko 7). Jotta valmentava johtajuus voisi toimia, nämä esimiehet edellyttivät molemmin puoleista luottamusta, avointa tiedonjakoa sekä delegointia.

”... yleistä tietoisuutta siitä niinku strategiasta ja tavoitteista ja mihin pyrkii ja avointa tiedonjakoa ja keskustelua. Tiedottamista, informointia, ohjeistusta, selkeät pelisäännöt ja politiikat. Niiden lanseerausta, tietoisuuden kasvattamista.”

(H1114235303)

Esimiehistä neljä korosti myös yhdessä tekemisen taitoa ja ryhmädynamiikan tärkeyttä (Taulukko 7). Haastatellut kokivat, että yhteistyön tuloksena voidaan saavuttaa

ryhmädynamiikan edut. He korostivat myös vastauksissaan avoimen luonteen tärkeyttä johdettaessa esimerkiksi uusia työntekijöitä. Toisaalta he edellyttivät toiminnaltaan tarvittaessa jämakkyyttä. Esimiehet edellyttivät itseltään myös kykyä antaa palautetta sekä kykyä vastaanottaa sitä. Yhdessä tekemällä tavoiteltiin myös henkilön ja työn parasta.

”Esimiehen pitää päästä siihen, että se ryhmä voi olla parempi, kuin se henkilö itse.”

(H1101134302)

”... pidän ihmisistä ja pidän niistä mun henkilöistä ja haluan niille niinku sellasta parasta. Ja se tarkoittaa myös työn parasta, että joku tekee parasta mahdollista työtä, mutta että mä haluan, että se ei aiheuta ihmisille mitään kärsimystä.”

(H1305124113)

Haastatelluista henkilöistä vain kaksi piti itsensä johtamista toiminnan edellytyksenä (Taulukko 7). He kokivat, että valmentavan esimiehen on tunnettava itsensä. Nämä haastateltavat edellyttivät itseltään itsetuntemusta ja rohkeutta esimerkiksi myöntää itselle ja muille, ettei tiedä kaikkea. Toisaalta heidän oli osattava miettiä omia tavoitteita ja mitä he ovat tavoittelemassa.

”Kun mä otan jonkun uuden homman, niin mun pitää miettiä tavoitteet. Mitä tavoittelen. Itsensäjohtamista kohti tavoitteita välitavoitteiden kautta.”

(H1101134302)

”Uskallusta myöntää, ettei tiedä joitakin asioita ...”

(H1312234212)

9.2.3 Alaiselta edellytettäviä taitoja

Valmentava johtamistapa edellytti kaikkien haastateltavien mielestä alaisilta ennen kaikkea vastuun ottamista ja vastuun kantoa omasta työstä. Samoin kaikilla vastaajilla korostui alaisen aktiivisuus ja oma-aloitteisuus työtehtäviin liittyvissä asioissa. Aktiivisuuteen ja vastuunkantoon liitettiin myös kahdenkeskeinen luottamus lähes kaikissa vastauksissa. Näiden lisäksi korostettiin alaisen halua oppia pois vanhoista tavoista, valmiutta laittaa itseään likoon koko ryhmää ajatellen. Millään haastateltavien taustatiedoilla (Taulukko 4) ei ollut analysoinnin kannalta merkitystä niiden suhteellisen tasaisen jakautumisen takia.

”... se edellyttää sitä vastaanottamista kanssa ja heittäytymistä pikkasen pois siitä omista ajatuksista, että tullaan vähän epä mukavuusalueelle ... Aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja et pois niinku siitä vanhasta mallista,

että esimies tietää kaiken ja kertoo miten tehdään. Kyllä tossa mallissa se vastuunotto tulee niinku korostuu paljon.”

(H1103135301)

”...kyllä se sellasta vastuuta ja avointa mieltä vaatii. ...vastuuta siitä omasta tekemisestä lähinnä ja sit siitä yhteisestä tavoitteesta. ... ikäänku projektitaitoja. Että pystyy omaa työtään viemään projektin omaisesti eteenpäin ... ”

(H1112125102)

”...kyl mun mielestä alaisten pitää olla aktiivisia ja semmosia avoimia. Ja just tää luottamussuhde on tärkeä. Et tota noin, kertoo niistä hyvistä ja huonoista asioista avoimesti ja sitten luottaa, että jos esimiehen kanssa sovitaan asioita, niin asiat etenee.”

(H1103225201)

9.2.4 Esimiesten kokemat valmentavan johtajuuden hyödyt

Haastateltavat kokivat valmentavan johtajuuden kokonaisuudessaan palkitsevana. Menetelmästä koettiin olevan hyötyä niin organisaatiolle ja valmentavalle johtajalle, kuin myös valmennettaville alaisille. Taulukkoon 8 on koottu tyypittämällä vastaukset hyötyjien näkökulmasta. Taulukkoon on kuvattu hyötyjä ja tämän alle esimiesten kokemat konkreettiset hyödyt hyötyjän näkökulmasta. Saavutettavat hyödyt koettiin ensisijaisesti organisaatiolähtöisesti. Haastatelluista yhdeksästä esimiehistä yhteensä seitsemän näki valmentavan johtajuuden hyödyt organisaation kautta. Heistä kaksi koki hyödyt myös alaisen ja esimiehen kautta ja yksi heistä näki hyötyjänä organisaation lisäksi alaiset. Esimiehistä kaksi näki hyödyt vain alaisen näkökulmasta. Haastateltavien taustatiedoista (Taulukko 4) vain nimikkeellä oli merkitystä hyötyjen näkemiseen esimiehen kannalta, sillä vain suunnittelupäälliköt kertoivat saavansa valmentavasta johtajuudesta suoraan hyötyjä. Muilla, kuten sukupuolella, koulutuksella, esimiesvuosilla kohdeorganisaatiossa ja yksiköllä ei ollut vaikutusta vastauksiin tasaisen jakaumansa takia.

TAULUKKO 8: Valmentavan johtajuuden hyödyt eri näkökulmista

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN HYÖTYJÄ JA HYÖDYT	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Organisaatio <ul style="list-style-type: none"> - Hierarkia madaltuu ja vastuunkanto laajenee - Hallittavuus paranee - Tiedonkulku, vuorovaikutus ja ilmapiiri paranevat - Kaikki aktivoituvat ja ovat tyytyväisempiä - Osaaminen monipuolistuu - Synergisyys ja yhteisöllisyys - Tehokkuuden kasvaminen 	7	4	3	4	3
Valmentava esimies <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden saavuttaminen - Alaisten luottamuksen saavuttaminen - Kehittyminen alaisen mukana 	2	2	0	1	2
Valmennettava alainen <ul style="list-style-type: none"> - Vastuun ja itsenäisyyden lisääntyminen - Motivaation lisääntyminen - Luottamuksen lisääntyminen - Kehittyminen 	5	3	2	2	3

Organisaation saamia hyötyjä esiintyi esimerkiksi seuraavassa näkemyksessä.

”Vuorovaikutus tietysti. ... Siinä tieto liikkuu paremmin ... Siinä on puheyhteys. Uskoisin, että se parantaa ilmapiiriäkin.”
(H1312234212)

Vastaavasti alla on esimerkki valmentavan esimiehen kokemasta hyödystä.

”Mulle tulee se arvo siitä, että mä nään, että me onnistutaan meidän tavoitteissa.”
(H1305124113)

Seuraavasta esimerkistä voi havaita hyötyjä, joita alaisille nähtiin koituvan valmentavasta johtamisesta.

”...se alainen saa kokee, että hän nyt itse johtaa tätä ja tekee tätä hommaa. ... se onnistumisen elämys on suurempi, jos sen on saanu itte suunnitella ... on hyvin arvokasta, että jokainen oppii sen työtavan, joka on tehokkain itselle.”
(H1112125102)

9.2.5 Esimiesten kokemat haasteet valmentavan johtajuuden toteuttamisessa

Valmentava johtajuus koettiin esimiesten mielestä haastavaksi. Suurimmaksi haasteeksi tai peräti ongelmaksi koettiin siihen tarvittavan ajan puuttuminen ja muut markkinatalouden rajoitteet. Esimiehet nostivat esille ajan tärkeyden ja sen puuttumisen monessa kohtaa haastattelun aikana. Haastateltavat kokivat monin paikoin, ettei heille jäänyt riittävästi aikaa toteuttaa valmentavaa johtajuutta muilta tehtäviltä.

”...yksi ongelma asia mitä jo muistaakseni mainitsin, on (kohdeorganisaatio X:ssä) se aika. Se on yksi tekijä, joka tavallaan häiritsee sitä tekemistä ja toteuttamista.”

(H1114235303)

”Se vaatii vähän enempi aikaa, aina tietysti aluks paljonkin enempi, että löydetään se luottamuksen taso.”

(H1103135301)

Toisena, lähes yhtä suurena haasteena haastateltavien vastauksissa esiintyi käsitys siitä, että valmentavaa johtajuutta ei voi toteuttaa kaikkien kohdalla. Syinä tähän pidettiin sitä, että kaikki johdettavat eivät pidä keskusteleavasta mallista. Esimiehet kokivat, ettei kaikilla alaisilla ole edes edellytyksiä tulla johdetuiksi kyseisellä menetelmällä. Vastaajat korostivat sitä, että valmentava johtaminen toimii, mutta ettei se sovi kaikille. Lisäksi he kokivat haastavana sen, etteivät he osaa tulkita välttämättä niitä tilanteita oikein, jolloin valmentavaa johtajuutta tulisi käyttää.

”Minusta siinä on se, että pitää olla aika herkällä korvalla ja silmällä kattoo sitä hommaa, että ku se ei välttämättä ihan kaikille istu se malli.Mutta en mä nyt siinä ihan hirveästi heikkouksia näe, että jos on fiksuja aikuisia ihmisiä, jotka osaa hommansa, niin silloin malli toimii, jos se vaan lanseerataan oikein.”

(H1112125102)

”Eihän varmaan kaikki alaiset halua välttämättä toimia niin. Että ne haluaa selkeitä ratkaisuita ja ohjeita, että miten pitää toimia ja miten pitää tehdä. Että ei välttämättä ole sitä kykyä olla analyttinen ja tota ja tämmöseen ongelman ratkasuun ei oo kokemusta tai ehkä edellytyksiäkään.”

(H1114235303)

Kolmantena haasteellisuuden teemana haastatteluissa nousi esille sitoutuminen valmentavaan johtajuuteen. Haastateltavat kokivat, ettei organisaatiossa esimerkiksi tuoda riittävän avoimesti esille niitä odotuksia, jotka kohdistuvat esimiehiin ja alaisiin. Haastateltavat toivat esille myös sen, että kaikkien pitäisi sitoutua valmentavaan johtajuuteen ja sen pitäisi koskea kaikkia. Valmentavan johtamisen toteutumista ko-

ko organisaatiossa pitäisi seurata. Lisäksi haasteellisena koettiin riittävien valtuuksien ja keinojen puuttuminen haastavien tilanteiden kohdalla.

”Se minkä koen kaikkein pahimpana esteenä valmentavalle johtajuudelle, on justin se, että kun päätetään, että organisaatiossa tehdään joku muutos ja että kaikki tekee näin. Se ei menekkään kaikille, vaan sitten joku tekee ihan jotain muuta. Ja sitten alkaa oleen organisaatiossa, että kun nuo tekee noin, niin mekin tehdään. Kehityspäälliköiden ja tiimiläisten pitää yhdessä sitoutua muutoksiin ja vastata, että kaikki toimivat sovitulla tavalla.”

(H1101134302)

Neljäntenä haasteena esille nousi esimiesten tunne oman osaamisen puutteesta. Haastavana pidettiin esimerkiksi sitä, ettei mallin tavoitteellisuutta pystytty saavuttamaan valmentajan ja valmennettavan välisissä keskusteluissa. Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään, on valmentavan esimiehen osattava tuoda keskusteluissa selkeästi esille se, kuka on vastuussa mistäkin. Valmentavasta johtajuudesta koettiin myös tarvittavan lisää tietoa, jotta esimiehet pystyisivät toteuttamaan sitä paremmin.

”...mistä löytyy se jämäkkyuden ja sparraavan tyylin oikea taso.”

(H1103135301)

”...pitää puhua, kuka tekee, ketä on vastuussa minkäkin asian hoitamisesta. Passiivimuotojen käyttö tai tämmönen epämääräinen me ei toimi.”

(H1101234211)

”...että vois tietää tästä enemmän. ... siitä vois kertoa täällä enemmän esimiehille tai et olis jotain tietopakettia luettavaksi...”

(H1114125203)

Taulukkoon 9 on koottu yllä olevat esimiesten haasteelliseksi kokemat tilanteet. Haasteelliseksi koetut asiat eivät olleet riippuvaisia haastateltavan yksiköstä tai sukupuolesta. Myöskään esimieskokemuksen määrällä ei ollut vaikutusta haastateltavien kokemissa haasteissa. Ajan puutteen kokivat haasteellisemmaksi suunnittelupäälliköt (SP) kuin kehityspäälliköt (KP). Lisäksi neljästä ajan riittämättömäksi kokeista esimiehestä kolme oli osallistunut vähintään Tampereen yliopiston täydennyskeskuksen (TYT) koulutuksiin. Peräti neljä haastatellusta kehityspäälliköstä sanoi, ettei valmentavan johtajuuden malli sovellu kaikille. Myös viidestä koulutuksiin osallistuneista kolme piti mallia soveltumattomana kaikille alaisille. Sitoutumattomuuden osalta haastateltavan nimikkeellä ei ollut merkitystä. Huomioitavaa oli, että sitoutumattomuuden puute nousi esille vain yhden koulutukseen osallistuneiden vastauksessa. Suunnittelupäälliköistä kolme viidestä koki valmennustilanteen haasteelli-

seksi ja oman osaamisensa tason puutteellisenä. Neljästä kehityspäälliköistä vain yksi kyseenalaisti oman osaamisensa tason haastavana tekijänä.

TAULUKKO 9: Esimiesten haastaviksi kokemat asiat

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN HAASTE	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Ajan puute	4	3	1	3	3
Mallin sopimattomuus kaikille	4	1	3	3	3
Sitoutumisen puute	3	2	1	1	2
Oman osaamisen puute	4	3	1	2	2

9.2.6 Organisaation tarjoama käytännön tuki valmentavan johtajuuden toteuttamiseen

Neljä suunnittelupäällikköä viidestä mielsi organisaation tarjoamaksi menetelmäksi tai työkaluksi työtunnit. Työtunnilla tarkoitetaan työn seurantaan varten säännöllisesti pidettävää seurantalaveria, jossa voidaan esimerkiksi erilaisten kysymysten avulla valmentaa alaista. Työtunti itsessään ei siis ole varsinaisesti menetelmä, vaan se on tilaisuus valmentavan johtamistavan toteuttamiseen. Organisaatiossa nykyisellään käytäviä palkka- ja kehityskeskusteluja piti valmentavan johtamisen työkaluina vain yksi suunnittelupäälliköistä. Myös kaksi muuta suunnittelupäällikköä mainitsi kehityskeskustelut valmentavan johtamisen työkaluna, mutta he eivät pitäneet organisaation tarjoamaa kehityskeskustelumallia nykyisessä muodossa valmentavan johtajuuden työkaluna. Lisäksi yksi suunnittelupäällikkö käytti erilaisia kysymyksiä työkaluna.

”No kehityskeskustelut ja sitten noi työtunnit on kaks semmosta menetelmää, työkalua, ...Et noi on semmosia, joissa ainakin kohtaamme.”
(H1103225201)

Taulukossa 10 näkyy, kuinka yksikään haastatelluista kehityspäälliköistä ei osannut nimetä tai ei tiennyt organisaation tarjoamista valmentavan johtajuuden menetelmistä tai työkaluista sekä suunnittelupäälliköiden työkaluiksi nimeämät menetelmät. Nimi ke oli taustatekijöistä (Taulukko 4) ainoa, jolla oli vaikutusta kohdeorganisaation tarjoamien työkalujen tunnistamiseen.

TAULUKKO 10: Organisaation tarjoamat menetelmät ja työkalut

MENETELMÄ / TYÖKALU	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Työtunnit	4	4	0	2	3
Kehityskeskustelu	1	1	0	0	1
Kysymykset	1	1	0	1	1
EI TIETOA	4	0	4	2	2

Kysyttäessä esimiehiltä organisaation tarjoamista koulutuksista neljä esimestä viidestä, jotka olivat osallistuneet Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutukseen nimesi sen valmentavaan johtajuuteen liittyväksi koulutustarjonnaksi (Taulukko 11). Heistä kaikki neljä oli käynyt kyseisen koulutuksen. Haastattelujen tekohetkellä käynnistyneen coaching pilotin nimesivät vain ne henkilöt, jotka osallistuivat haastatteluhetkellä pilottiin. Muita koulutuksia ja kursseja, joissa esimiesten kertoman mukaan on esiintynyt valmentavaan johtamiseen liittyviä aiheita, olivat: Myötätuulikoulutuksen jatkotapaamiset, Johtamistaidon opiston (JOT) järjestämä koulutus sekä Helsingin kauppakorkeakoulun järjestämä johdon koulutusohjelma.

Kaikki esille tulleet kurssit tai koulutukset olivat sellaisia, mihin haastateltava oli itse osallistunut. Esimiehet, jotka eivät olleet osallistuneet valmentavaan johtajuuteen liittyviin koulutuksiin, eivät myöskään olleet tietoisia niiden olemassaolosta. Yhdeksästä haastatellusta esimiehestä neljä ei siis osannut kertoa yhtään valmentavaan johtajuuteen liittyvää sisäistä tai ulkoista koulutusta tai kurssia. Osa heistä sanoi suoraan, etteivät tiedä tarjolla olevista koulutuksista. Toiset taas uskoivat koulutustarjontaa olevan, mutta eivät muistaneet niistä mitään.

”No nyt tuli hankala kysymys. No tietenkin niitä on varmaan vaikka kuinka paljon, mutta en minä osaa niitä nyt äkkiseltä yhtään sanoa.”
(H1305124113)

Taulukkoon 11 on koottu esimiesten tunnistamat koulutukset, joita kohdeorganisaatio tarjoaa esimiehilleen, joko sisäisinä tai ulkoisina koulutuksina. Ainoa kurssi ja koulutustarjontaan vaikuttava tekijä oli koulutukseen osallistuminen. Sukupuolella, esimieskokemuksella tai yksiköllä ei ollut merkitystä, koska vain kyseiseen koulutukseen osallistuneet osasivat nimetä koulutukset.

TAULUKKO 11: Organisaation tarjoamat koulutukset

KOULUTUKSET	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutus (TYT)	4	3	1	4	2
Coaching pilotti	2	1	1	1	2
Muut	3	3	0	3	2
EI TIETOA	4	1	3	1	3

Tiedusteltaessa organisaation tarjoamia itseopiskelumateriaaleja, vain kaksi esimiestä yhdeksästä osasi mainita jonkin saatavilla olevan itseopiskelumateriaalin. Toinen näistä oli Myötätuuli-koulutuksesta saatu kirja ja toinen Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutusmateriaalin mukana ollut kirjallisuusviiteluettelo. Seitsemän haastatelluista esimiehistä uskoi itseopiskelumateriaalia olevan ainakin jonkin verran, mutta eivät osanneet nimetä sitä tai materiaalin muotoa. Aiheesta uskottiin löytyvän esimerkiksi kirjallisuutta henkilökunnan kirjastosta.

”Niitä on musta aika heikosti. ... Saattaa meiltä joku dokumentti jostain löytyä. ... Kirjallisuutta varmaan löytyy jostain meidän henkilökuntakirjastosta, mutta ei niinku semmosta hallittua, mä en koe et olis.”
(H1103135301)

Taulukossa 12 on esimiesten tunnistama itseopiskelumateriaali nimikkeittäin. Millään taustatekijällä (Taulukko 4) ei voida sanoa olevan vaikutusta tarjottavan materiaalin tunnistamiseen, koska vain kaksi esimiestä yhdeksästä osasi nimetä konkreettisia itseopiskelumateriaaleja.

TAULUKKO 12: Organisaation tarjoama itseopiskelumateriaali

ITSEOPISKELUMATERIAALI	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Kirja (Myötätuuli koulutus)	1	1	0	1	1
Kirjallisuusviiteluettelo (TYT)	1	0	1	1	1
EI TIETOA	7	4	3	3	3

Taulukossa 13 on havainnollistettu, miten neljällä haastateltavasta yhdeksästä oli tiedossa, että kohdeorganisaatiossa on tarjottu tai on tarjolla myös yrityksen ulkopuolelta tulevia valmentajia tai coacheja esimiehille. Henkilöt, jotka olivat tietoisia ulkopuolisista valmentajista, olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa vähintään viisi vuotta tai osallistuivat parhaillaan coaching pilottiin.

TAULUKKO 13: Organisaation tarjoama ulkopuolinen valmentaja

ULKOPUOLINEN VALMENTAJA	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
TARJOAA	4	2	2	3	3
EI TIETOA	5	3	2	2	3

9.2.7 Mielikuva johdon odotuksista

Vastauksista ei tullut esille mitään yhtä selkeää kuvaa tai näkemystä johdon esimiehille kohdistamasta odotuksesta valmentavan johtajuuden toteuttajina. Näkemykset johdon odotuksista näiltä osin vaihtelivat vastaajan mukaan. Viisi haastateltua yhdeksästä kertoi johdon odottavan heiltä tuloksellisuutta sekä tavoitteiden ja strategioiden mukaisia asioita. Yksi esimiehistä näki, että tuloksellisuuteen pitäisi pyrkiä hyödyntämällä valmentavan johtajuuden keinoja.

”Mitä se (johto) edellyttää esimiehiltä ylipäätään, ni se odottaa tuloksellisuutta. Että tehdään tulosta. Mutta myöskin niin, että se ei oo kenenkään selkänahasta viimesiä, vaan että se ryhmän hyvinvointi on kuitenkin se tärkein. ... Eli tuloksellinen johtaminen edellyttää sitä, että se ryhmädynamiikka toimi...Ja jotta siihen päästään, niin pitää käyttää näitä keinoja, valmentavan johtajuuden keinoja.”

(H1101234211)

Toiselle näistä viidestä johdon odotukset olivat myös selvät, mutta valmentavaan johtajuuteen kohdistuneet odotukset olivat hieman epäselvät. Hän koki, että jatkuva oppiminen ja osaamisen jakaminen voisivat olla johdon hänelle kohdistamia odotuksia.

”Se mitä johto odottaa niin on tullu harvinaisen selväks. Mutta niinku se jatkuva oppiminen ja osaamisen jakaminen, on se, mikä tähän valmentavaan johtamiseen voisi liittyä.”

(H1112125102)

Kaksi tavoitteiden ja strategioiden suhteen johdon odotukset tiedostavaa totesi kuitenkin, etteivät he tiedä johdolla olevan odotuksia valmentavan johtajuuden osalta. Vastaajat olivat eri yksiköistä ja toinen oli työskennellyt pidempään kohdeorganisaatiossa.

”Tiedän mitä tuloksia minulta odotetaan, mutta että millä menetelmillä tai keinoilla niin ei. Tai miten se liittyis valmentavaan johtajuuteen.”
(H1305124113)

Kaksi pidempään organisaatiossa toiminutta esimiestä oletti johdon odottavan heiltä vastuun ja vallan jakamista. Johdon pyrkimyksenä koettiin olevan henkilöstön motivointi ja vastuunkannon kasvattaminen.

”Kyl mä varmaan silleen suurin piirtein voin kuvitella (johdon odotuksia). ... on niitä arvokeskusteluja käyty, et pyritään siihen, että aktivoidaan ihmisiä ja saadaan tekemään sitten itsenäisiä päätöksiä ja kasvaamaan siinä omalla alueellaan.”
(H1103135301)

Yksi vastaajista kertoi johdon odottavan heiltä valmentavan johtajuuden määritelmän mukaista toimintaa. Aiemmin hän kuitenkin totesi, ettei ole tietoinen yrityksessä valitsevasta valmentavan johtajuuden määritelmästä, vaikka hänellä siitä jonkinlainen oma käsitys olikin.

”No en mä ehkä yhtäkkiä muuta tiedä, kun just tää valmentavan johtajuuden määritelmän mukasta toimintaa. Se ei ehkä oo niin kirkkaana mun mielessä.”
(H1114125203)

Toisen esimiehen näkemyksen mukaan häneltä odotettiin vastaavasti alaisten kehittymisestä ja motivoinnista huolehtimista. Näitä odotuksia ei kuitenkaan oltu tuotu hänelle ilmi.

”Öö, tota tota juuri tuon osalta en osaa sanoa. Odotuksia tietysti on. Kyllä toi tulee tietysti just siinä henkilöesimiesroolissa, toihan on sitä tonttia hyvin pitkälle. Siinä mielessä niinku tavallaan pitää huolta tavallaan omien alaistensa kehittymisestä ja hyvinvoinnista ja motivaatiosta. ...Mutta näillä sanoilla esimieheni ei ole lähestynyt minua.”
(H1103225201)

9.3 Valmentavan johtajuuden kehittäminen esimiesten näkökulmasta

9.3.1 Organisaatiossa vallitsevien käsitteiden selkeyttäminen

Esimiesten haastatteluiden perusteella enemmistön mielestä kohdeorganisaatiossa tulisi jollain tapaa selkeyttää valmentavan johtajuuden käsitteitä. Saatujen vastausten perusteella yhdeksästä esimiehestä kolme sanoi, että organisaatiossa oli määritetty valmentavaa johtajuutta (Taulukko 5). Valmentava johtajuus oli määritetty heidän mukaansa Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) kurssien kautta. Yksi näistä kolmesta esimiehestä oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa ei tarvitse selkeyttää valmentavan johtajuuden käsitteitä. Kahden käsitteet tunnustaneen mielestä näitä koulutuksessa esille tulleita määritelmiä pitäisi kuitenkin selkeyttää. Kokonaisuudessaan kolme yhdeksästä haastatellusta oli sitä mieltä, että valmentavan johtajuuden käsitteitä ei tarvitse selkeyttää. Heistä kahden mukaan organisaatiossa ei ole määritetty valmentavaa johtajuutta. Sitä ei ole heistä tarpeen määrittää jatkossaakaan, koska mahdollisen määritelmän koettiin rajoittavan liikaa esimiesten toimintaa.

”...no tietyllä tapaa se vähän niinku rajottaa, jos on sellanen sapluuna mihin kaikkien pitäis mennä. Et kun esimiehetkin on erilaisia. Niin siinä on toisaalta ihan hyväkin, että on mahdollisuus ... niinku toteuttaa itseään esimiestyössä.”

(H1112125102)

Esimiehistä kaksi koki, että yrityksessä pitäisi selkeyttää valmentavan johtajuuden käsitteitä. Vastaajista molemmat olivat käyneet Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutukset ja kokivat, että organisaatiossa oli määritetty valmentava johtajuus kyseisten koulutusten kautta.

”...varmaan tulis selkeyttää. ...meidänkin tasolla on keskusteltu, että pyritään sitä luomaan, mutta uskon, että sitä kannattais vielä enemmän työstää eteenpäin.”

(H1103135301)

Neljän esimiehen mielestä valmentava johtajuus pitäisi määrittää kohdeorganisaatiossa. Heidän mielestään yrityksessä ei joko ole määritetty näitä käsitteitä tai niiden epäiltiin olevan niin itsestään selviä, etteivät he tunnustaneet niitä. Valmentavan johtajuuden käsite pitäisi purkaa heistä auki sekä jalkauttaa kaikille esimiehille.

”Mun mielestä tämmöstä käsitettä ei niinku ole lanseerattu (kohdeorganisaatio X:ssä). Et ainakaan mä en tunnista sitä. Et periaatteessa se,

että jos se halutaan lanseerattavan, niin sitten siihen täytyy tehdä perustöitä ja sitten määritellä, että mitä se oikeesti tarkoittaa tässä yhteisössä tai halutaan tarkoittavan.”

(H1103225201)

”Jos jokainen mieltää sen (valmentavan johtajuuden) omalla tavallaan, niin lopputuloskin on silloin jokaisen oma näkemys siitä aiheesta. Totta kai se saa persoonallisia vivahteita jokaisen esimiehen mukaan, mutta kyllä meillä täytyy olla ne käsitteet tiedoss, että me pystytään samaan suuntaan toimimaan. ... lausahdus, että ”täällä toteutetaan valmentavaa johtajuutta”, tarkoittaa käytännössä, että tehkää mitä tykkäätte. Koska moni tai suurin osa ei edes tiedä, että mitä se tarkoittaa. Ja se kyllä näkyy täällä, että esimiehet tekee niinku lystää.”

(H1305124113)

Taulukkoon 14 on koottu vastausten perusteella koettu määrittelyn tarve. Määrittelyn lisäksi taulukossa on esimiesten näkemys määrittelyn selkeyttämisen keinoista tai perustelu sen tarpeettomuudesta. Haastateltavien yksiköillä, sukupuolella, esimiesvuosilla kohdeorganisaatiossa tai koulutuksilla ei ollut merkitystä vastausten kannalta, koska lähes kaikkia määrittelyn tarpeista löytyy kaikkia taustatietojen omaavia henkilöitä.

TAULUKKO 14: Tarve määrittää valmentava johtaminen organisaatiossa

MÄÄRITYKSEN TARVE	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Määrittely on riittävä tai sitä ei tarvita - Rajoittaa esimiehiä	3	1	2	2	2
Määrittelyä tulisi selkeyttää - Yleinen arvokeskustelu - Koulutus	2	1	1	2	2
Määrittelyä pitäisi tehdä - Purkaa käsite auki - Käsitteen lanseeraus	4	3	1	1	3

9.3.2 Johdon tahtotilan kirkastaminen valmentavasta johtajuudesta esimiehille

Jokainen haastateltu piti tärkeänä sitä, että johto pitää jollain tavalla esillä omaa tahtotilaansa valmentavasta johtamisesta ja sen toteuttamisesta yrityksessä. Vastaajista kaksi piti esimerkiksi esimiesinfoja hyvinä tilaisuuksina kertoa johdon näkemyksistä.

Johtajien osallistuminen tiedotustilaisuuksiin, läsnä oleminen ja näkemysten jakaminen nähtiin positiivisena ja sitouttavana tekijänä sekä välttämättömänä.

”Esimiesinfot on hyvä päänavaus tähän ...Jotta johdon näkemys tulisi esille valmentavasta johtajuudesta, niin silloinhan heidän täytyisi osallistua näihin yhteisiin tilaisuuksiin. Oli se sit, vaikka, että joka kerta joku johtaja pitää jonkun setin omalta kantiltaan. Niin silloinhan se tulee moninkertaisesti esille, varsinkin, jos kaikilla on samanlainen käsitys tästä aiheesta. Silloinhan siitä tulee sellanen olo, että johto on sitoutunut siihen.”

(H1305124113)

Muita tiedottamisen ja esillä pitämisen keinoja johdon näkemyksille olivat esimerkiksi valmentavan johtamisen mainostaminen esimiesten intranetissä tai esimiesjarkelulla laitettavat linkit. Myös kirjaesityksiä ja kurssiehdotuksia pidettiin hyvinä keinoina pitää tahtotilaa esillä. Riippuen kuitenkin siitä, kuinka paljon on tarvetta panostaa valmentavaan johtajuuteen.

”Kenties vois olla jotain kirjaehdotuksia ja kurssiehdotuksia ja tällönsiä. Riippuen nyt tietenkin siitä, että kuinka paljon tähän halutaan panostaa.”

(H1114125203)

Neljä esimiehistä piti myös johdon esimerkkiä tärkeänä. He kokivat, että koska johtajallakin on suora alainen, heidän pitäisi tällöin näyttää myös omalla esimerkillään mitä valmentava johtaminen on.

”Kyllähän se niin on, että sieltähän se esimerkki valuu. Että jokainen, joka on jonkun alaisena toiminut, niin jotain varmaan saa kyytiinsä siltä esimieheltä.”

(H1112125102)

9.3.3 Nykyisten työkalujen ja menetelmien kehittäminen

Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa on paljon erilaisia työkaluja ja ohjeistuksia siitä miten toimitaan erilaisissa tilanteissa. Haastateltavat nimesivät itse seuraavat kehitettävät työkalut ja menetelmät: palkka- ja kehityskeskustelun sekä kyselytekniikat.

Esimiehillä oli vaikeuksia tunnistaa valmentavaan johtamiseen liittyviä työkaluja ja menetelmiä. Moni ei esimerkiksi mieltänyt kehityskeskustelua valmentavan johtami-

sen työkaluksi ennen, kuin mainitsin asiasta tai heidän pyytäessään esimerkkejä mahdollisista valmentavan johtajuuden työkaluista.

”...Meillähän on älyttömästi työkaluja ja menetelmiä, mutta mitkä tukee valmentavaa johtajuutta, niin oikeesti mä en osaa vastata tuohon.”

(H1101134302)

”Nyt pitäis taas tietää, että mitä ne on ne työkalut ja menetelmät. Mitä semmosia olis? ...<kerrottu haastateltavalle mm. kehityskeskustelusta>aika hauskaa, että mä en jotenkin mieltänyt, että se millään tavalla liittyy tähän teemaan, että se on sitä valmentavaa johtamista.”

(H1312234212)

”...kyllähän täällä erilaisia tapoja on kuvattu, että miten menetellään eri tilanteiss. ...Mutta mä en niinku nää, että mitkä ne olis niinku just tähän aiheeseen.”

(H1103225201)

Taulukossa 15 on koottuna kehitystarpeita nykyisten työkalujen osalta. Ainoat esille nousseet varsinaiset työkalut olivat palkka- ja kehityskeskustelu ja kyselytekniikat. Muut kehitystoimenpiteet olivat yleisellä tasolla ja koskivat organisaation mahdollisesti valmentavaan johtamiseen tarjoamien työkalujen ohjeistuksen parantamista sekä uusien esimiesten kouluttamista valmentavan johtajuuden osalta. Millään haastateltavien taustatiedoilla (Taulukko 4) ei voitu katsoa olevan suurta merkitystä vastausten kannalta, koska esimiesten taustatiedot jakautuivat melko tasaisesti kaikkien vastausten osalta.

TAULUKKO 15: Kehitystarpeet nykyisten työkalujen osalta

KEHITYSTARVE	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Palkka- ja kehityskeskustelu	5	4	1	2	2
Kyselytekniikat	1	0	1	1	1
Nykyisten työkalujen ohjeistus	5	2	3	4	3
Koulutus uusille esimiehille	3	2	1	2	2

Palkka- ja kehityskeskustelu koettiin liian byrokraattisena, koska keskustelussa edetään tiukkojen kaavakkeiden ja ohjeiden mukaan. Osa totesi nykyisen palkkakeskustelumallin osaltaan lisäävän keskustelun byrokraatista luonnetta. Esimiehistä yksi piti palkka- ja kehityskeskustelun yhdistämistä hyvänä ratkaisuna. Malli koettiin pääsääntöisesti etäiseksi ja pakolliseksi tilaisuudeksi, joka pitää hoitaa kerran vuodessa.

Kehityskeskusteluja haluttaisiinkin pitää useammin kuin kerran vuodessa. Vastaavasti kehityssuunnitelmia tulisi laatia haastateltavien mielestään pidemmäksi ajanjaksoksi kuin vuodeksi. Esimiehet kertoivat osan työntekijöistä myös pitävän keskusteluja turhina. Yksi vastaajista toi esille myös sen, että nykyinen kehityskeskustelu ei huomioi tarpeeksi ikäjohtamista.

”...kehityskeskustelu pitäis tapahtua useammin kuin kerran vuodessa.Se (kehityskeskustelu) on vähän semmone, että jotku henkilöt on vähän ehkä sitä mieltä, että mitä tällaisia keskusteluja pitää. Mut kyl mä ite nään sen hyvänä ja tärkeänä... ...mun mielestä olis hyvä pitää (kehityskeskusteluja) useammin, kunhan ne ei sitten oo liian tämmösiä byrokraattisia. Ja mun mielestä tää nykyinen palkkakeskustelumalli on tuonut vaan lisää sitä byrokratiaa.”
(H1114125203)

Yksi esimiehistä nosti esille Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen (TYT) järjestämän koulutuksen yhteydessä olleet avoimet kysymykset. Hän käytti itse erilaisia kysymyksiä luontevasti tilanteiden mukaan. Mutta koska kyselevä ote ei suju välttämättä kaikilta, niin olisi hyvä olla olemassa kysymysesimerkkejä erilaisiin tilanteisiin tukemaan valmentavaa johtamista.

”...esimerkkejähän voi aina olla, tietyn näköisistä tilanteista. Mitkä niinku tavallaan valaisee ja aukaisee sitä asiaa, että myös esimiehet oivaltaa, että näinhän sitä voi toimia ja toteuttaa.”
(H1114235303)

Nykyisistä työkaluista, jotka soveltuvat valmentavan johtamisen toteuttamisen apuvälineiksi kaivattiin esittelyjä ja ohjeistusta siitä, miten niitä voidaan hyödyntää. Esimiehet korostivat, että intranet ja erilliset työtilat eivät riitä keinoiksi tuoda näistä työkaluista lisätietoa. Tämä johtui siitä, että ihmiset oppivat eri tavalla ja ohjeet riittivät vain osalle esimiehistä. Ohjeistusta kehitettäessä pitäisikin kehittää samalla tapaa, jolla ne levitetään organisaation sisällä. Työtiloilla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa erilaisia virtuaalisia tiloja, joissa voi esimerkiksi säilyttää ja muokata dokumentteja, kommunikoida tehokkaasti ja tallentaa hiljaista tietoa sekä ohjeita (Viestintä- ja dokumenttikanavat 2011, 1). Esimiehille pitäisi myös antaa aikaa omaksua työkaluja. Tarvetta oli myös kokemusten vaihdolle ja tiedon ja osaamisen levittämiseksi sitä kautta. Helpoimmat työkalut voisivat olla itse opiskeltavia. Vaikeammat työkalut, jotka halutaan levittää koko organisaatioon pitää käydä läpi suunnittelupäällikkö tai kehityspäällikkö tapaamisilla sekä erillisillä klinikoilla, joissa keskitytään pienryhmien kautta esimerkkitapauksiin.

”...työkaluja ja niiden ohjeistusta tulisi kehittää ja samalla sitä kehittää just niitä tapoja viedä sitä organisaatioon. Et nimenomaan se, että pelkät työkalut ja menetelmät ei auta yhtään mitään, jos käytännön elämä ei oikeasti muutu ja se ei muutu pelkillä menetelmillä, ohjeilla. Et sit tullaan taas siihen, että millä se muutos viedään läpi, että se muutos näkyy jos-sain.”

(H1101234211)

Valmentavaa johtamista ja sen työkaluja olisi pidettävä esillä tasaisesti. Niistä on pidettävä tietoisuutta ja kirjoitettava artikkeleita, jotta ne pysyisivät paremmin muistissa. Nykyisistä työkaluista on lisättävä myös koulutusta. Koulutuksissa pitää huomioida haastateltavien mielestä varsinkin uudet esimiehet. Esimiesvalmennuksissa voitaisiin kasvattaa esimerkiksi osallistujien itseluottamusta, jotta uusilta esimiehiltä löytyisi tarvittavaa rohkeutta toteuttaa valmentavaa johtajuutta. Koulutusten ei tule olla esimiesten mielestä massiivisia, talon ulkopuolella järjestettäviä tapahtumia.

”...varsinkin tuolla koulutuspuolella on tehtävää. Että niinku tavallaan sitten, kun se (valmentavan johtamisen) lanseeraus on tehty näille uusiil-lekin...”

(H1103225201)

9.3.4 Uusia menetelmiä ja työkaluja organisaation hyödynnettäväksi

Haastateltavilta tiedusteltiin työkaluehdotuksia kohdeorganisaation hyödynnettäväksi. Esimiehet eivät käyttäneet sellaisia omia tai muualta oppimiaan menetelmiä ja työkaluja. Heiltä tuli kuitenkin muutamia konkreettisia ehdotuksia työkaluista, joita he haluaisivat itse käyttää ja joista he kokivat olevan hyötyä myös muille yrityksen suunnittelupäälliköille ja kehityspäälliköille.

Esimiesten ehdotukset työkaluista, joita organisaatiossa voitaisiin hyödyntää, on koottuna taulukossa 16. Työkalupakkia tai vastaavaa kaipasi yhdeksästä haastateltavasta neljä. Käsikirjaa tai kuvausta valmentavasta johtajuudesta oli vailla kaksi esimiestä. Osaamisrekisteriä henkilökohtaiseen urakehitykseen sekä erilaisia henkilöiden analysointi työkaluja työkaluvalikoimaan kaipasi yksi haastateltavista. Kolmella esimiehellä ei ollut työkaluehdotuksia. Haastateltavien taustatiedoilla (Taulukko 4) ei voitu katsoa olevan merkitystä vastausten kannalta, koska ne eivät jakautuneet mitenkään erityisesti uusien työkalujen osalta.

TAULUKKO 16: Ehdotuksia uusista työkaluista

TYÖKALU	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Työkalupakki	4	1	3	2	2
Käsikirja	2	1	1	0	2
Henkilöiden analysointi työkalut	1	1	0	1	1
Osaamisrekisteri	1	1	0	0	1
Ei työkaluehdotusta	3	2	1	2	2

Ehdotettuihin valmentavan johtamisen työkalupakkeihin haluttiin koota esimerkiksi listaa organisaatiossa nykyisin tarjolla olevista työkaluista. Toiset taas halusivat, että työkalupakin alle koottaisiin jo nykyisin käytössä olevia työkaluja sekä uusia työkaluja, jotka koetaan esimiehille hyödyllisiksi. Monet haastateltavat kysyivät minulta kirjallisuudessa valmentavan johtamisen yhteydessä mainittuja työkaluja. Kysyjille kerroin käsitteleväni opinnäytetyössäni kysymystekniikoita, kehityskeskustelua, Pila-ri-mallia, GROW-prosessia sekä sokeiden alueiden tunnistamista. Muutamat haastateltavat pitivät kyseisiä työkaluja hyvinä ja sopivina myös työkalupakkiin lisättäväksi.

Työkalupakille asetettiin vaatimuksena, ettei sitä saa julkaista massiivisesti vain kertaalleen intranetissä tai esimiesten työtilassa. Haastateltavat kertoivat, että jos heillä ei ole juuri kyseisenä julkaisuhetkenä aikaa käydä tutustumassa työkaluihin, niin se unohtuu kokonaan. Esimiehet toivoivat, että heille annettaisiin aikaa tutustua työkaluihin ja että työkaluista muistuteltaisiin ja heräteltäisiin jollain tavoin aina välillä.

”... työkalupakki. Ja se vois olla nimenomaan just sillä tavalla, että jos mulle sanotaan tuolla (intranetissä) on se työkalupakki. Tutustu siihen. Sit mä ajattelen, että mä meen sinne sit, kun mulla on aikaa. No se jää käymättä, kun mulla ei oo ikinä sitä aikaa.”

(H1312234212)

Käsikirjalla esimiehet tarkoittivat teosta, jossa olisi kuvattuna valmentavan johtajuuden määritelmä sekä toteutustapa. Valmentavan johtajuuden käsikirja voisi olla esimiehillä itseopiskelumateriaalina ja tukena päivittäisjohtamisessa. Toiminnan kuvaamisen katsottiin myös edesauttavan puhumista samoilla käsitteillä.

”Mä voisin kuvitella, että tää valmentava johtaminen voidaan kuvata esimerkiks jonain prosessina, että miten se etenee. Tavallaan vois olla semmosia, että olis joku käsikirja tai opus siitä, miten se niinku on teoriatasolla menee.”

(H1103225201)

Haastateltavista yksi koki, että esimiehille voisi olla käyttöä persoonallisuusmenetelmien ja työkalujen hyödyntämisestä. Vastaaaja kuvasi, kuinka tärkeitä ne ovat esimiestyössä, kun esimiesten pitää pystyä tunnistamaan erilaisia ihmistyyppisiä ja kyetä työskentelemään heidän kanssaan. Toisaalta hän kaipasi myös vastaavia työkaluja esimiesten oman toiminnan arviointiin.

”...tämmösiä, että miten tunnistan ihmistyyppisiä ja miten heidän kanssaan käyttäytytään. Sit ehkä myös sitä oman toiminnan arviointi...”

(H1103135301)

Toinen esimies kertoi, että työkaluna voitaisiin hyödyntää osaamisrekisteriä, johon olisi koottuna henkilön käymät koulutukset ja osaamisalueet. Tätä henkilökohtaista osaamisrekisteriä voitaisiin hyödyntää yhdessä kohdeorganisaatiossa kuvattujen urapolkujen kanssa keskusteltaessa alaisten kanssa heidän uratoiveistaan. Vastaaaja uskoi näiden urakeskustelujen motivoivan alaisia ja nostavan esille mahdollisia kehityskohteita.

”Voitais puhua osaamisrekisteristä ja koulutusrekisteristä, mistä vois sen yksilön kehittymisen kannalta olla käyttöä. ...periaatteessa täällähän on olemassa noita uraesimerkkejä. Mut pitäiskö olla jotain, niinku yksilötasoisia keskusteluja, niinku niinku henkilökohtasista urakehitysasioista.”

(H1103225201)

9.3.5 Informaatiokanavia valmentavan johtajuuden levittämiseen

Esimiehet nostivat esille kahdeksan erillistä informaatiokanavaa, jolla organisaatiossa voitaisiin levittää tietoutta valmentavasta johtajuudesta. Esimiesten näkemykset hyvistä informaatiokanavista näkyvät taulukossa 17. Lähes kaikki, seitsemän haastateltavaa yhdeksästä, piti esimiesten työtilaa hyvänä keinona levittää tietoutta valmentavasta johtamisesta. Kuuden vastaajan mielestä intranet olisi hyvä tiedotuskanava ja viisi esimiestä halusi saada tietoa valmentavasta johtajuudesta suunnittelupäällikkö (SP) ja kehityspäällikkö (KP) tapaamisten kautta. Haastatelluista neljä oli halukas saamaan tietoa erilaisten koulutusten kautta. Kaksi esimiestä toivoi, että uudelleen

käynnistettävissä esimiesinfoissa käsiteltäisiin valmentavaa johtajuutta ja sen työkaluja. Uutena, virtuaalisiin työtiloihin liittyvänä mahdollisuutena esitettiin kahden esimiehen toimesta valmentavalle johtajuudelle omaa työtilaa. Organisaatiossa hyödynnettävistä valmentavan johtajuuden työkaluista pidettiin mahdollisena saada tietoa myös johdon tapaamisissa ja tiimipalavereissa. Valmentavan johtamisen koulutusta halusi ymmärrettävästi enemmän ne henkilöt, jotka eivät olleet vielä osallistuneet koulutuksiin. Huomioitavaa oli myös se, että vain Tampereen yliopiston koulutukseen osallistuneet esimiehet pitivät suunnittelu- ja kehityspäällikkötapaamisia hyvinä keinoina jakaa valmentavan johtajuuden osaamista. Huomioiden tutkimuksen otoskoko, muiden informaatiokeinojen osalta ja muilla haastateltavien taustatiedoilla ei voida sanoa olevan merkitystä (Taulukko 4).

TAULUKKO 17: Esimiesten näkemykset hyvistä valmentavan johtajuuden informaatiokanavista

INFORMOINTIKEINO	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Esimiesten työtila	7	4	3	3	3
Intranet	6	3	3	4	3
SP & KP tapaamiset	5	3	2	5	3
Koulutus	4	1	3	1	3
Valmentavan johtajuuden työtila	2	1	1	1	1
Esimiesinfot	2	2	0	1	2
Johdon tapaamiset	1	1	0	0	1
Tiimipalaveri	1	1	0	1	1

Esimiesten virtuaalista työtilaa pidettiin yleisesti hyvänä välineenä valmentavan johtajuuden ja sen työkaluja koskevan tietouden ja ohjeistuksen jakamiseen. Hyväksi asiaksi esimiesten työtilassa koettiin se, että tällöin ohjeistus ja materiaali olisivat yhdessä paikassa, kun ohjeistus on nykyään hajallaan. Kaksi vastaajista vei ajatusta esimiesten työtilasta vielä hieman pidemmälle. He haluaisivat, että valmentavalle johtajuudelle perustettaisiin oma työtila (Taulukko 17). Työtilaan kannattaisi koota esimiesten mielestä ohjeet, työkalut, artikkelit, esimerkkejä valmentavasta johtaju-

desta, kirjallisuusesimerkkejä sekä keskustelupalsta ja blogi. Valmentavan johtajuuden oman työtilan etuina pidettiin sitä, että osa sivuston materiaalista voisi olla avoinna koko henkilökunnalle ja osa vain esimiesten käytössä.

”...esimiestyötila on erittäin hyvä ja sieltä löytyy hyvin. ...Valmentavalla johtajuudella pitäisi olla oma työtila ... jonne tulisi uusia julkaisuja, jotta ne olis koottu yhteen. Voisi olla myös sivusto, missä on keskustelupalsta, jossa voisi keskustella valmentavan johtamisen esimerkeistä.”

(H1101134302)

Myös intranetiä pidettiin yleisellä tasolla hyvänä viestintävälineenä valmentavan johtajuuden ja sen työkaluja koskevan tietouden jakamisessa ja lisäämisessä organisaatiossa. Intranetiin voitaisiin lisätä samat ominaisuudet kuin työtiloihinkin. Intranetiä ei kuitenkaan pidetty parhaana vaihtoehtona. Yksi esimiehistä piti intranetiä jopa huonona ratkaisuna, koska sieltä ei löytynyt hakutoimintojenkaan avulla etsittäviä asioita.

Esimiestyötilan ja intranetin ei haluttu jäävän kuitenkaan ainoiksi valmentavan johtajuuden informaatiokanaviksi. Niiden heikkoutena pidettiin sitä, että esimiehet eivät kiireessä aina ehdi ja muista käydä katsomassa niitä. Kaikki esimiehet, jotka ehdottivat intranetiä ja työtiloja (Taulukko 17), halusivat niitä tukemaan myös jonkin toisen viestintäkanavan. Näitä tukevia viestintäkanavia olivat suunnittelupäällikkö- ja kehityspäällikkö tapaamiset sekä uudelleen käynnistettävät esimiesinfot ja koulutukset.

Suunnittelu- ja kehityspäällikkötapaamisten sekä esimiesinfojen etuna pidettiin sitä, että niissä voidaan keskustella valmentavan johtamisen aihealueista. Positiiviseksi tapaamisissa koettiin ennen kaikkea tiedon liikkuminen esimiestasolta toiselle sekä kollegojen välinen tiedonvaihto. Tapaamisten heikkoutena koettiin niiden järjestämisen työläys ja se, että ihmiset jättävät tulematta niihin. Suunnittelu- ja kehityspäällikkö tapaamisia arvosteltiin myös liian työkeskeisiksi. Uudestaan alkaviin esimies infoihin kohdistuikin toive, että siellä keskityttäisiin enemmän johtamista käsitteleviin teemoihin ja jätettäisiin esimerkiksi versioiden käsittely johonkin toiseen tilaisuuteen.

”Kehityspäälliköt kokoontuu noin kerran kuukaudessa ja siellä ...on suunnittelupäälliköitä kahdesta kolmeen. Esimiesinfot alkaa taas uudelleen. Ne hiipu tässä välissä ja ne hiipu sen takia, että niihin ei tultu, vaikka aihealue olis ollu, mikä... ...Tilaisuuksien järjestämisessä on kauhea vaiva, eikä se tunnu oikein hyvältä, että sinne tulee viis ihmistä. Ni-

menomaan sitten tullaan siihen vastuunottoon, että niitten täytyy tulla paikalle. Ei sen takia pelkästään, että he saa tietoo, vaan heillä voi olla asiaan liittyvää tietoa, joka heidän pitää jakaa muille.”
(H1101234211)

Koulutukset tarjosivat esimiehille tilaisuuden pysähtyä ja keskittyä koulutuksen aiheeseen. Koulutuksista ja kursseista pitäisi kuitenkin saada esimiesten mielestä kohdennettua tietoa, jotta niihin tulisi osallistuttua paremmin. Haastateltavista neljä piti koulutuksia tärkeinä ja hyödynnettävinä informaatiokanavana valmentavalle johtajuudelle (Taulukko 17). Kuitenkin yhtä moni koki, että massiiviset koulutukset, joita järjestetään organisaation ulkopuolella, eivät välttämättä ole sitä mitä esimiehet haluavat. Koulutukset ja koulutusten esimerkit haluttiin mahdollisimman lähelle yrityksen omaa toimintaa. Yksi esimiehistä totesikin suoraan, ettei hänellä ole kiinnostusta osallistua koulutukseen, jossa käsitellään toisen yrityksen valmentavan johtamisen työkaluja kolme päivää.

Sähköpostia pidettiin huonona informaatiokanavana, koska esimiehet hukkuvat sähköpostitulvaan, eikä viesteihin tule välttämättä palattua enää myöhemmin. Yksi esimiehistä kertoi kauhuesimerkin siitä, miten valmentavasta johtamisesta ei ainakaan kannata lähteä esimiehiä tiedottamaan.

”Minulle tulee kerran viikossa postia siitä (Ylen onnellisuustutkimuksesta). Mutta hyvää päivää, sitä tulee pätkittäin sivu kerrallaan jonkun dozentin väitöskirjaa.”
(H1312234212)

9.3.6 Esimiesten tukeminen valmentavassa johtajuudessa

Kysyttäessä tarkemmin sitä miten esimiehet toivoisivat, että juuri heitä tuetaan valmentavassa johtamisessa, olivat vastaukset hyvin samankaltaisia. Ensimmäkin kaikki esimiehet kaipasivat tukea joltain henkilöltä. Tämän lisäksi kaivattiin sitä, että heitä muistutettaisiin valmentavasta johtajuudesta esimerkiksi arvokeskustelujen kautta, heitä koulutettaisiin tarpeen mukaan ja että heillä olisi helposti saatavilla materiaalia valmentavasta johtajuudesta. Esimiehet ymmärsivät myös oma-aloitteisuuden tärkeyden tuen saannissa.

Vastaajat pitivät luontevana kääntyä ensisijaisesti oman esimiehen puoleen, mikäli omilla esimiehillä katsottiin olevan tarvittavat valmiudet alaisensa tukemiseen. Mikäli oma esimies oli esimerkiksi vielä kokematon, haastateltavat siirsivät tuen tarvetta kollegoille sekä ulkopuolisille valmentajille. Esimiehillä ei kuitenkaan ollut tärkeää se, kuka varsinainen tukija olisi, vaan se, että kyseisellä taholla on siihen varattua aikaa käytettävissä. Kyseeseen saattaisi tulla myös joku keskitetty taho, joka olisi erikoistunut ja perehtynyt valmentavaan johtajuuteen enemmän. Jos tuki ei ole järjestettyä, niin tuen uskottiin jäävän puuttumaan. Tällöin esimerkiksi ongelmatilanteessa konkreettinen tuki saattaa jäädä saamatta.

”Jos tommonen tuki ... ei oo järjestettyä, niin eihän sitä tuu tehtyä. Sit se on jo semmonen tilanne, että sulla on jo se ongelma ja sit sä meet vaan purkamaan sitä jonnekin..”

(H1312234212)

Kaikkein ideaalein tilanne haastateltavien mielestä olisi se, jos kaikki esimiehet pysyisivät johtamaan alaisiaan omalla esimerkillään valmentavan johtajuuden keinoin. Tällöin tukea saisi tarvittaessa myös kollegoilta. Tämän kuitenkin katsottiin vielä vaativan lisää koulutusta ja osaamisen kasvattamista.

”Voihan se olla joku keskitetty taho, joka siihen enemmän erikoistuu ja perehtyy siihen ja olis sitten paremmat edellytykset sitä tukea antaa. Jos sitä lähtee hakemaan esimiehiltä, niin heillähän pitäis sitten olla se riittävä kouluttautuminen ja osaaminen. Mutta tietystihän se ois niinku pidemmällä tähtäimellä optimaalinen tilanne. Siis, jos oma esimies siihen kykenee. ”

(H1114235303)

9.3.7 Valmentavan johtajuuden kehittäminen organisaation kannalta

Kohdeorganisaation kannalta valmentavan johtamisen kehittämisessä kaikki haastateltavat pitivät ensi arvoisen tärkeänä avoimuutta sekä valmentavaan johtamiseen liittyvää tiedottamista. Taulukko 18 osoittaa haastateltujen esimiesten parhaiksi kokemat kehittämiskeinot organisaation kannalta. Haastatelluista esimiehistä kuusi piti tärkeänä sitä, että organisaatiossa toteutettava valmentava johtaminen kuvattaisiin jollain tasolla ja organisaatio osoittaisi työkaluja valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Neljä esimiestä yhdeksästä piti tarpeellisena esimieskoulutuksia ja kolme esimiehistä uskoi johdon esimerkkiin valmentavan johtamisen kehittämisessä ja juurruttamisessa organisaatioon. Haastateltujen esimiesvuosilla kohdeorganisaatiossa, yksi-

köllä, koulutuksella tai sukupuolella ei ollut merkitystä valmentavan johtamisen kehittämisen kannalta organisaatiossa, sillä henkilöt jakautuivat taustatiedoiltaan hyvin tasaisesti kaikkien keinojen osalta.

TAULUKKO 18: Kehittämiskeinot organisaation kannalta

KEHITTÄMISKEINOT ORGANISAATION KANNALTA	YHT.	SP	KP	TYT	YKSIKÖITÄ
Avoimuus	9	5	4	5	3
Valmentavan johtamisen kuvaaminen ja työkalujen tarjoaminen	6	3	3	3	3
Esimieskoulutukset	4	2	2	3	3
Johdon esimerkki	3	2	1	1	3

Kaikki haastateltavat henkilöt pitivät avoimuutta edellytyksenä sille, että organisaatiossa pystytään kehittämään valmentavaa johtajuutta. Esimiehet halusivat olla tietoisia ja osallistua johtamista koskevien linjausten laatimiseen. Näin varmistettaisiin helposti se, että kaikki esimiehet olisivat tietoisia ja sitoutuisivat paremmin yhteisiin linjauksiin. Avoimuuteen kuului haastateltavien mielestä myös se, että mikäli esimiehet tai alaiset eivät toimi yhteisten odotusten mukaisesti, niin se tuotaisiin esille.

”...ja kun niitä (linjauksia) tehdään, niin todellakin varmistetaan, että esimiehet tietää ne. Ja että me saadaan kokoontua ja käsitellä niitä asioita ja kenties antaa omia vinkkejäkin ennen, kuin linjauksia tehdään. Annetaan meille mahdollisuus vaikuttaa siihen yhteiseen linjaan. Jotenkin pitäis pystyä myös varmistamaan se, että sitä (linjausta) toteutettais myös käytännön tasolla.”

(H1305124113)

Esimiesten mielestä organisaatiossa oli tarjolla avoimen tiedon jakamiseen riittävästi monipuolisia välineitä ja foorumeita. Ongelmaksi tiedon ja kokemusten jakamisessa muodostui kuitenkin ajan puute. Avoimeen tiedottamiseen pitää kiinnittää huomiota, mutta valmentavan johtajuuden pitää esimiesten mukaan näkyä kuitenkin enemmän tekojen kautta. Haastateltavat toivoivat kaikilta – koko henkilöstöltä, avointa ja vastaanottavaista mieltä, jotta aitoa vuorovaikutteista keskustelua syntyisi.

”Varmasti siinä pitäis sitten olla myös koko henkilöstö mukana. Se ei mun mielestä ihan pelkästään esimies vetosesti lähde ...”

(H1112125102)

Avoimuuden jälkeen seuraavana esille nousi organisaatiossa toteutettavan valmentavan johtamisen kuvaaminen ja sen työkalujen esittely (Taulukko 18). Valmentavan johtamisen kuvaamisella esimiehet halusivat varmistaa sen, että valmentava johtaminen saadaan koko organisaatiossa käyttöön ja esimiehet sitoutettua siihen. Kuvauksen avulla saataisiin selkeytettyä pelisääntöjä ja selkeytettyä tavoitteita. Valmentavan johtajuuden työkalujen avulla pystyttäisiin vastaavasti tukemaan esimiesten päivittäisjohtamista valmentavan johtajuuden keinoin.

”Pitäisi lisätä tietoutta ja myös kuvata, että mitä me haluamme saavuttaa sillä (valmentavalla johtajuudella). Pitäisi kertoa myös syy, miksi ja mitä hyötyä siitä on sulle ja sulle. Ilman tätä me ei saavuteta näitä asioita.”
(H1101134302)

Työkalujen ja menetelmien hyödyntämistä tulisi esimiesten mukaan myös arvioida. Palautteen saaminen siitä, millä tasolla oma suoritus on, pidettiin motivoivana tekijänä. Yksi esimiehistä käytti ”polkupyörä – mopo – moottoripyörä” -esimerkkiä, siitä miten organisaatiossa voitaisiin ottaa ensin käyttöön helpompia valmentavan johtajuuden työkaluja. Kun ensimmäisen tason työkalut hallitaan ja niitä käytetään koko organisaatiossa, otetaan käyttöön seuraavan tason työkalut ja niin edelleen.

”Ensin otettais se pyörä ja sit hetken päästä ku ois saatu toimimaan, ni yes, voitais ottaa lisää ja sit ottaa se mopo. Ja sit, kun se mopo on jo vähän jäänyt ja se hanskataan hienosti, ni sit otetaan sitä moottoripyörää.”
(H1101234211)

Kolmantena kehityskkeinona haastateltavat henkilöt nostivat esiin esimieskoulutukset (Taulukko 18). Organisaatiotasolla pidettiin tärkeänä sitä, että kaikille tarjotaan tasapuolisesti mahdollisuutta osallistua koulutuksiin. Koulutusten lisäksi kaivattiin kertavia tilaisuuksia, jota opitut asiat eivät pääsisi unohtumaan. Uusien esimiesten kouluttamisen osalta koettiin, että management työkalujen rinnalle tulisi saada myös leadership työkalut.

”Mä lähtisin sen kouluttautumisen kautta. Ja varmaan semmosia kertavia tilaisuuksia. Että on ne sitten tietoiskuja tai tämmösiä kehityspäällikkö kokouksia tai jotain kehityspäällikköpäiviä tai muuta, niin aina kerta-ustuontoisesti aina aika-ajoin herätetään niitä asioita uudelleen.”
(H1114235303)

Kuten esimiesten oman tukemisen osalta, niin myös valmentavan johtajuuden kehittämisen koko organisaation kannalta herätti myös kritiikkiä pitkiä koulutusjaksoja kohtaan muutamien vastaajien osalta. Vaihtoehtona esitettiin muun muassa sitä, että

vain joku perehtyy hyvin esimerkiksi johonkin valmentavan johtajuuden työkaluun ja jakaa tämän jälkeen osaamisensa muille.

”... joku perehtyy johonkin menetelmään ja kertois siitä muille ja sit keskustellaan ja sit saattaa saada suuremman hyödyn, kun että jokainen käy kuus kuukautta kestävän prosessin tuolla talon ulkopuolella ja maksaa maltaita.”

(H1312234212)

Kehitysketjuista neljänneksi jäi johdon johtaminen oman esimerkin kautta (Taulukko 18). Näiden kolmen esimiehen mielestä valmentavan johtamisen on lähdettävä ensisijaisesti johdosta ja heidän esimerkistään. Toisaalta johdolta haluttiin keinot, joilla malli ajetaan läpi. Mutta toisaalta haluttiin, että johto toteuttaisi valmentavaa johtajuutta, joka edellyttäisi myös heidän alaisiltaan valmennuksen toteuttamista. Johto voisi esimerkiksi esittää esimiehille valmentavan johtajuuden keinoin ongelman, johon haluttaisiin esimiesten etsivän ratkaisu.

”Tietysti se, että johto omalla esimerkillään näyttäisi, että mitä he tällä valmentavalla johtamisella (tarkoittavat). Niin silloinhan se menisi kaikkein parhaiten sinne alas asti ja kertautuis samankaltaisena kaikille.”

(H1305124113)

9.4 Haastateltavien muita esille nostamia asioita valmentavasta johtajuudesta

Kaikki haastateltavat pitivät valmentavaa johtajuutta tärkeänä asiana, jota kannattaa pitää esillä. Haastattelut koettiin esimiesten toimesta hyvänä herätteenä aiheeseen. Valmentavan johtajuuden katsottiin lisäävän organisaatiossa avoimuutta. Tämän katsottiin mahdollistavan sen, että myös vaikeista asioista voidaan keskustella, eikä vain niistä mitkä menevät hyvin. Tärkeäksi koettiin myös esimiesten ajankäytön suuntaamista enemmän lähijohtamiseen.

Eräs esimies toivoi, että valmentavasta johtajuudesta saataisiin puhumaan erilaisia luennoitsijoita. Näiden luennoitsijoiden kautta saataisiin tuotua esimiehille valmentavan johtajuuden näkemyksiä ja kokemuksia myös muualta, kuin kohdeorganisaation sisältä. Näin voitaisiin avata omaa johtamista ulkomaailmaan päin ja nähdä samalla miten asioita tehdään muissa organisaatioissa.

Valmentavan johtajuuden katsottiin olevan ainoa oikea tapa johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Asiantuntijaorganisaation katsottiin toimivan parhaiten ja tehokkaimmin, kun esimiehet toteuttavat valmentavaa johtajuutta oikein. Valmentavan johtajuuden keinoilla, kuten keskustelevalle otteella, koettiin saavan asiantuntijoista enemmän irti ja uusia ideoita, kuin käskevällä armeijajohtamisella.

”Meinaan vaan, että kun tässä on ollu aikojen saatossa, on tota niinku tullu erilaisia johtamisen metodeja: on prosessijohtamista, on tulosjohtamista, on valmentavaa johtamista ja herra ties mitä kaikkea. Niin tota noin, että varmaan niin kun samoja elementtejä on kaikissa johtamisen ...malleissa. ...Mun mielestä tää valmentava johtaminen on niinku käsitteenä tai mielikuvana tuntuu hirveen mukavalle ja terveelle. Kun jos puhutaan tulosjohtamisesta, niin sehän kuulostaa siltä, että tulos tai ulos tyyliin. Että tämmönen, että autetaan ihmistä, yksilöä eteenpäin siinä omassa tekemisessä ja kehittämisessä. Siinä mielessä mä nään, että tää on hyvä asia.”

(H1103225201)

Toisaalta haastateltavat toivat esille, että vaikka valmentavan johtajuus on tärkeä asia, niin sen konkretisoituminen saattaa olla hieman haasteellista. Haasteellisuus johtui siitä, että valmentavassa johtajuudessa on aina mukana persoonakysymys sekä se että valmentavan johtajuuden toteuttamisen pitäisi olla myös luontevaa.

”Ennen vaadittiin jotain sellaista tietynlaista tyyppiä, sellaista kovaa niinku perinteistä tehtaan patruuna johtajatyyppejä vanhassa mallissa, mutta nykyään pitäis olla enemmän keskusteleva ja innostava ja semmoinen valmentava johtaja. Semmosia valmiuksia tota, en tiedä saako niitä mistään Juhani Tammisen kurssilta, mutta tota se ei oo enää niin paljon tyyppikysymys.....että aika monikin vois niinku lähteä esimiestyöhön, että se ei oo enää sen tyyppinen kynnys, kun vanhassa koulukunnassa oli, että on liian pehmeä johtajaksi.Eihän se valmentaminenkaan helpoo oo, kun pitää tietyllä tapaa kouluttaa ja innostaa ja pitää itte pää kasassa siinä samaan aikaan, että ja selvitä myös omista töistä. Ja positiivisena liikenteessä, ni eihän sekään mikään helppo tapa toimia ole.”

(H1112125102)

10 DISKUSSIO

Tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksessä sitä miten kehityspäälliköt ja suunnittelupäälliköt käsittävät valmentavan johtajuuden sekä miten he hyödyntävät valmentavan johtajuuden työkaluja ja menetelmiä päivittäisessä työssään. Toteutettujen teema-haastattelujen avulla selvitettiin kohdeyrityksessä harjoitettavalle valmentavalle johtajuudelle kehittämiskohteita esimiesvastuussa toimivien henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa ei noussut esiin teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 1) ulkopuolelta valmentavan johtajuuden perustekijöitä tai työkaluja. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt valmentavan johtajuuden suhtautumistapaan liitettävät tekijät: luottamus, yhdessä tekemisen taito, läsnäolemisen taito, erilaisuus voimavara sekä itsensä johtaminen tunnistettiin haastateltujen esimiesten osalta osittain. Valmentavan johtajuuden työkalujen tunnistaminen oli haastateltaville esimiehille vaikeaa. Esimiehet käyttivät työkaluina työtunneilla toteutettavaa keskustelevaa otetta ja kyselytekniikoita. Valmentavaa johtajuutta pyrittiin toteuttamaan yrityksessä päivittäisjohtamisen kontekstissa.

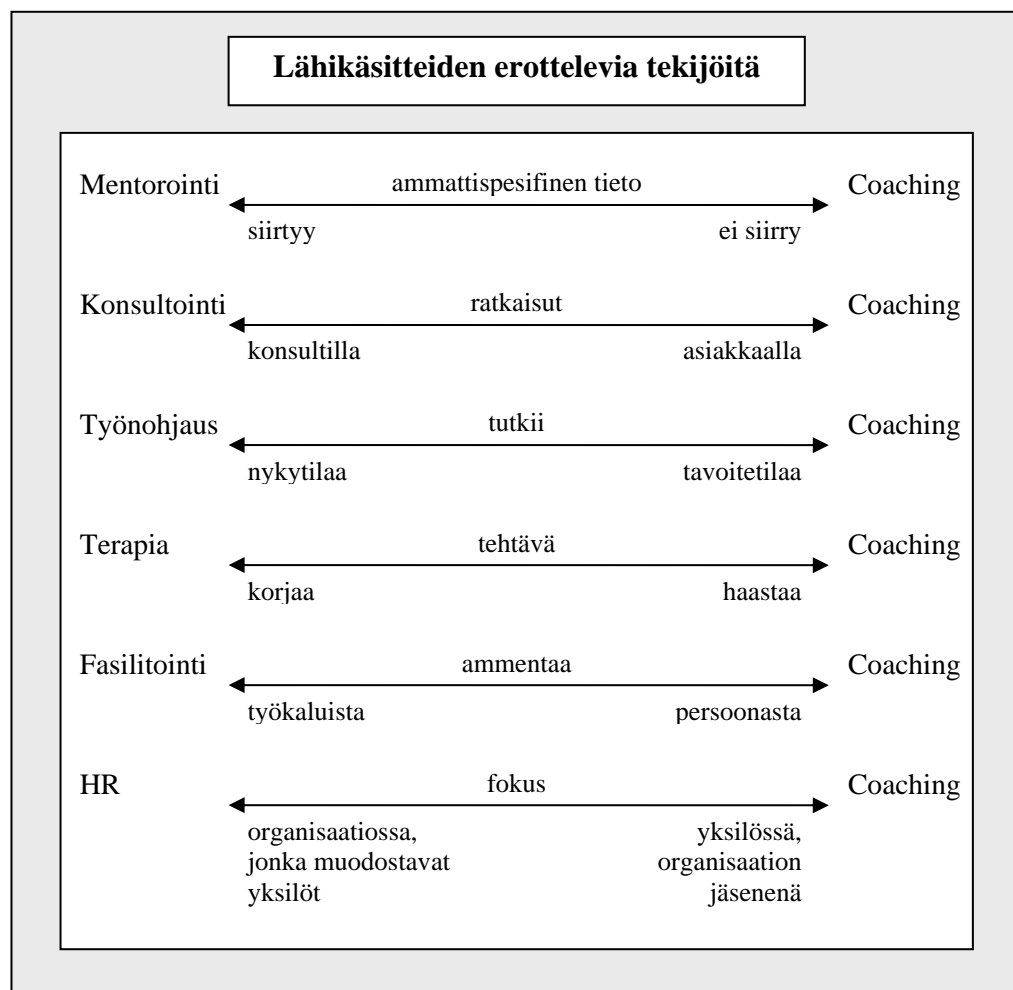
10.1 Keinot esimiesten valmiuksien parantamiseksi valmentavan johtajuuden toteuttamisessa

Tutkimuksessa nousi esille se, että valmentava johtajuus koettiin hyväksi asiaksi, jota kannattaa pitää organisaatiossa esillä ja siten myös kehittää. Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten valmiuksia toteuttaa valmentavaa johtajuutta voidaan parantaa määrittämällä valmentava johtajuus ja kuvaamalla sen käsitteet. Ymmärtämällä valmentavan johtajuuden nykytila, se miten kohdeorganisaatiossa toteutetaan valmentavaa johtajuutta, pystytään vastaamaan osaltaan siihen miten valmentavaa johtajuutta ja sen työkaluja tulee kehittää esimiesten näkökulmasta kohdeorganisaatiossa. Johtopäätösten perusteella yritykselle on laadittu kehittämissuunnitelma (Liite 8) sekä kehitystoimena valmentavan johtajuuden työkalupakki (Liite 9), joiden avulla esimies-

ten tarpeisiin pystytään vastaamaan ja saamaan valmentava johtajuus osaksi päivittäisjohtamista kohdeorganisaatiossa.

10.1.1 Valmentavan johtajuuden määritelmän tarpeellisuus

Suunnittelupäälliköillä ja kehityspäälliköillä ei ollut selkeää kuvaa kohdeorganisaatiossa harjoitettavasta valmentavasta johtajuudesta, vaan se sekoitettiin esimerkiksi yrityksessä harjoitettavien mentoroinnin ja työnohjauksen määritelmiin. Käsitteiden sekoittuminen käytännössä on hyvin yleistä (katso luku 5.1). Luoma ja Salojärvi (2007, 31) toteavat, että valmentava johtajuus, mentorointi ja työnohjaus ovat läheisiä toisilleen, mutta niillä on kuitenkin selkeät painotus- ja muotoerot. Kuviossa 7 on esitetty Harmajan ja Hellbomin (2007, 217) havainnollistamat valmentavan johtajuuden (coaching) ja sen lähikäsitteiden erottavia ominaisuuksia.



KUVIO 7: Valmentavan johtajuuden (coaching) ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia

Kaikilla esimiehillä ei ollut vielä riittävän selkeää kuvaa valmentavasta johtamisesta, jotta he pystyisivät toteuttamaan sitä sujuvasti osana päivittäisjohtamista. Voidaankin todeta, että kohdeorganisaatiossa harjoitettiin valmentavaa johtajuutta, mutta esimiehet eivät välttämättä tiedostaneet sitä tai he sotkivat valmentavan johtajuuden johonkin sen lähikäsitteeseen.

Kohdeorganisaatiossa oli määritetty tutkimushetkellä valmentava johtajuus johtoryhmän toimesta valtuuttamiseksi, toimintaedellytysten varmistamiseksi sekä ohjaamiseksi ja palautteen antamiseksi (TYT 2009a, 9). Valmentaminen nähtiin myös prosessina, jossa esimies auttaa alaistaan ottamaan käyttöön omia voimavarojaan, niin että alainen voi saavuttaa tavoitteensa (TYT 2009b, 12). Kyseinen määritelmä oli tuotu esille ainakin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) järjestämässä esimieskoulutuksissa. Haastateltavista esimiehistä kyseisiin koulutuksiin oli osallistunut viisi haastateltavaa (Taulukko 4). Näistä viidestä esimiehestä kuitenkin vain kolme henkilöä muisti, että valmentava johtajuus oli määritetty organisaatiossa jollakin tavalla (Taulukko 5). Koulutuksiin osallistumattomilla esimiehillä ei ollut käsitystä johtoryhmän valmentavan johtajuuden määritelmästä.

Kehityspäälliköiden ja suunnittelupäälliköiden omat käsitykset tai määritelmät valmentavasta johtajuudesta jakaantuivat vuoropuheluun, tilan antamiseen ja päivittäisjohtamiseen (Taulukko 6). Kaikkia näitä näkemyksiä pidettiin myös organisaation virallisena määritelmänä valmentavasta johtajuudesta. Tutkimustuloksista käy ilmi, että yrityksen esimiehille kuvaama määritelmä oli hyvin väljä, eikä sitä ollut pidetty johdonmukaisesti esillä. Tämä ilmeni siten, että myös esimiesten oma käsitys valmentavasta johtamisesta oli hyvin laaja ja epämääräinen. Koska määritelmä oli hyvin väljä, se jätti sanoman vastaanottajille liikaa tulkinnanvaraa. Näkemuserot johtuivat organisaatiossa siitä, että peruskäsitteet eivät olleet vielä kaikille selvillä. Esimiehillä oli myös tunne, että kaikki organisaation esimiehet eivät tiedä toteuttavatko he valmentavaa johtajuutta.

Valmentavan johtajuuden käsitteitä tulee selkeyttää kohdeyrityksessä (Taulukko 14). Käsitteet on oltava kaikkien tiedossa, jotta voidaan varmistua siitä, että henkilöt keskustelevat samasta asiasta. Ennen kuin valmentavaa johtajuutta aletaan tuoda uudel-

leen vahvemmin esille esimerkiksi esimieskoulutuksissa uusille esimiehille, tulisi johdon miettiä uudelleen valmentavan johtajuuden määritelmää. Määritelmää tulisi miettiä ennen kaikkea siitä näkökulmasta, että mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan organisaatiossa ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Valmentava johtajuus pitäisi purkaa auki vähintään käsitetasolla, vaikkei organisaatiossa toteutettava valmentava johtajuus ja sen päämäärät poikkeisikaan yleisistä valmentavan johtajuuden määritelmistä ja tavoitteista. Tällä pystyttäisiin osaltaan vaikuttamaan siihen, että valmentavaa johtajuutta toteutettaisiin koko esimieskunnassa toimitusjohtajasta aina jokaiseen kehityspäällikköön asti.

Monet haastateltavat esimiehet kokivat, että he saavat johtamiseen liittyvistä linjauksista valmiita päätöksiä. Suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt ymmärsivät ja tiedostivat sen, että organisaatiossa on aina asioita, jotka pitää vain tehdä. Johtamistapoja koskevat linjaukset ja päätöksenteot koettiin kuitenkin haastateltavien mielestä sellaisiksi asioiksi, joita myös esimiesten olisi hyvä päästä kommentoimaan ja linjaamaan. Koska tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksessä pitäisi tarkentaa nykyistä valmentavan johtajuuden määritelmää ja lanseerata se, tulisi johdon ottaa esimiehet mukaan tähän valmisteluprosessiin.

Yrityksen johto voi esimerkiksi käyttää valmentavan johtajuuden keinoja valmentavan johtajuuden määrittämiseen. Se voi esimerkiksi esittää suunnittelupäälliköille asian ongelmana johon halutaan suunnittelupäälliköiden löytävän ratkaisu. Ongelman esittämisen jälkeen suunnittelupäälliköt, kehityspäälliköt ja johto hakevat ratkaisua kyselemällä ja keskustelemalla. Lopputuloksena syntyisi organisaatiolle yhteinen määritelmä ja kuvaus tavoitteineen ja mittareineen valmentavasta johtamisesta, jota siellä halutaan kaikkien toteuttavan.

Kaikkien esimiesten olisi myös helpompi sitoutua yhdessä mietittyyn ja hiottuun valmentavan johtajuuden tavoitetilään. Lisäksi yhdessä läpikäyty johtamistavan määrittäminen auttaa jo osaltaan yhtenäistämään johtamiskulttuurin muodostumista osaksi päivittäisjohtamisen käytäntöjä. Osallistamalla ja yhdessä tekemällä esimiehet saadaan myös paremmin sitoutettua ja motivoitua valmentavan johtajuuden toteuttamiseen käytännössä. Näin edesautetaan osaltaan myös poisoppimista vanhoista tavoista.

10.1.2 Valmentavan johtamisen toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa tiedostettiin, että valmentava johtajuus on hyvä tapa tehdä työtä. Valmentavaa johtajuutta pyrittiin toteuttamaan osana päivittäisjohtamista, jossa ollaan aidosti kiinnostuneita henkilöiden kaikista työhyvinvoinnin osa-alueista. Valmentavan johtajuuden peruseriaatteet, valmentavan johtajuuden suhtautumistavat (Kuvio 1) olivat haastatelluilla esimiehillä suhteellisen hyvin hallussa (Taulukko 7). Valmentavan johtajuudessa hyödynnettävät työkalut sitä vastoin olivat varsinkin kehityspäälliköille vieraita (Taulukko 10). Ainoat tunnistetut työkalut olivat kehityskeskustelu ja kysymystekniikat.

Haastateltavat esimiehet toteuttivat valmentavaa johtajuutta työtuntien aikana sekä kehityskeskustelujen yhteydessä. Kohdeorganisaatiossa käytössä oleva työtuntikäytäntö loi osaltaan sitä perustaa ja käytäntöä, jota valmentavan johtajuuden toteuttaminen vaatii. Esimiehet käyttivät työtunteja valmennustilaisuuksina, joissa alaisia valtuutettiin delegoimalla ja haastettiin ongelmien ratkaisuun kysymysten kautta. Esimiehet pyrkivät myös vahvistamaan omien alaistensa osaamista asettamalla heitä toisinaan heidän epämukavuusalueille (katso luku 9.2.2).

Valmentava johtaminen koettiin hyvin ongelmaratkaisukeskeiseksi. Sillä pyrittiin ensisijaisesti ratkomaan kohdeorganisaatiossa ongelmia ja haastavia tilanteita. Esimiehet tulisi saada näkemään valmentava johtaminen myös yhteisenä kasvun ja kehittymisen mahdollisuutena. Tällöin sitä voitaisiin käyttää myös estämään ongelmien syntymä, eikä vain poikkeamien korjaamiseen. Esimerkiksi Ojala (2008, 230–231; 234–235) kuvaa, kuinka coaching eli valmentava johtajuus soveltuu, ei toivotun käyttäytymisen lisäksi oppimistilanteisiin, joissa haetaan ongelman ratkaisua, informaation välittämiseen, henkilökohtaiseen kasvuun, tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan suunnittelemiseen. Räsänen (2007, 18–19) korostaa, ettei valmentava johtajuus ole ratkaisu kaikkeen kehittämiseen, vaan se tulisi ymmärtää yhtenä menestyksellisen toiminnan mahdollistajana, jolla yksin ei korvata yrityksen muita, esimerkiksi rakenteellisia tai johtamisjärjestelmän puutteita.

Suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt näkivät valmentavasta johtajuudesta olevan hyötyä organisaatiolle, valmentavalle esimiehelle sekä alaiselle (Taulukko 8). Samo-

ja hyötyjä ja hyötyjiä löytyy lukuisia myös alaa koskevasta kirjallisuudesta (katso luku 5.4).

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiossa suurimpia valmentavan johtajuuden toteuttamisen esteitä oli tarvittavan ajan puuttuminen (Taulukko 9). Esimiesten aika jakautui enemmän muille päivittäisjohtamisen tehtäville. Haasteena toteuttamiselle tuntui olevan myös se, että esimiesten mielestä kaikilla alaisilla ei ole kohdeorganisaatiossa riittäviä valmiuksia tulla johdetuksi valmentavalla otteella. Lisäksi tarvittavien valtuuksien puuttuminen saattaa nousta ongelmaksi haasteellisissa tilanteissa. Myös esimiesten omat taidot saattavat nousta valmentavan johtajuuden toteuttamisen esteeksi, kun esimies ei esimerkiksi osaa tulkita tilanteita ja ihmisiä oikein (katso luku 5.5).

Valmentavan johtamisen muuttuminen osaksi päivittäistä johtamista, vaatii esimiehiltä vielä poisoppimista vanhoista tavoista. Haastateltavat esimiehet kertoivat monen otteeseen, että heillä ei ole aikaa kaikkeen. Koska ajankäytön yleinen dilemma on, ettei sitä ole koskaan riittävästi, olisi yksi ratkaisu siihen alaisten valtuuttaminen ja delegointi eli valmentavan johtajuuden toteuttaminen osana päivittäisjohtamista. Tämä edellyttää myös sitä, että organisaation taholta annetaan esimiehille riittävästi aikaa ja tarvittavaa tukea, jotta he voisivat kehittyä työssään.

Valmentava johtajuus edellyttää taitoja esimiesten lisäksi myös alaisilta. Alaisen on oltava valmis ottamaan vastuuta. Hänen pitää olla lisäksi oma-aloitteinen, aktiivinen sekä halukas kehittymään. Pohjanheimon (2007, 40) mukaan valmennettavalta odotetaan esimerkiksi rehellisyyttä siinä, että hän tuo esiin kaikki käsiteltävään asiaan liittyvät olennaiset seikat. Vastaavasti valmentajalta odotetaan neutraalia asioiden käsittelyä riippumatta valmentajan omista mieltymyksistä. Hammer (2005, 209) sekä Morgan, Harkins ja Goldsmith (2005a, 229) korostavat valmentajan nöyrää asennetta ja valmennettavien asettamista prosessin keskiöön.

Organisaatiossa toteutetun viestintäkyselyn tuloksista esimies- ja strategiaviestinnästä (2011, 1) selviää, että kohdeorganisaatiossa esimiesviestinnän osalta esimiehillä olisi vielä alaisten näkökulmasta kehitettävää avoimuuden, palautteen annon, kuunte- lun, läsnäolon ja luottamuksen osa-alueilla. Kuitenkin organisaatiossa joka toinen

vuosi toteutettavan yhteinen onnistuminen -työtyytyväisyystutkimuksen (2011, 3; 9) mukaan tyytyväisyys esimiestoimintaan ja lähiesimieheen on erinomaisella tasolla. Arvoasteikolla 1–5 lähiesimiehet saivat arvosanan 4,15. Parannusta vuoteen 2009 oli 0,32 yksikköä. Kohdeorganisaatiosta tutkimukseen vastasi 278 henkilöä, mikä nosti vastausprosentin 69.

Organisaatiossa pitää tuoda tutkimustulosten perusteella avoimesti esille esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat odotukset valmentavan johtajuuden osalta. Tällä pystyttäisiin sitouttamaan esimiehiä ja tuomaan esille myös se, että valmentava johtajuus koskee kaikkia. Tämä edellyttää, että yrityksessä aletaan seurata ja arvioimaan valmentavan johtajuuden toteuttamista koko organisaation tasolla.

Esimiehillä ei ollut yhtä selkeää kuvaa johdon odotuksista valmentavan johtajuuden osalta. Johdon olisi selkeästi tuotava esille omaa tahtotilaansa esimiehille. Myös Organisaatiossa toteutetun viestintäkyselyn tuloksien esimies- ja strategiaviestinnästä (2011, 1) mukaan johdolta toivotaan enemmän näkyvyyttä ja avoimuutta.

Valmentavalle johtajuudelle asetettuja tavoitteita ja päämääriä voidaan pitää esillä tasaisin väliajoin esimerkiksi esimiesinfoissa, esimiesten intranetissä, sähköpostilla sekä johdon omalla esimerkillä. Osallistamalla ja pelkällä läsnäololla pystytään välittämään tunnetta, että asia on tärkeä johdolle. Johdon tulisi näin ollen johtaa suoria alaisiaan esimerkin avulla. Jos kaikki johtajat toteuttaisivat valmentavaa johtajuutta, edellyttäisi se sitä myös heidän alaisiltaan. Esimerkillä johtaminen, osallistamalla ja näkemyksiä vaihtamalla organisaatiossa pystyttäisiin vahvistamaan yhteistä näkemystä siitä, mitä valmentavalla johtajuuden käsitteellä tarkoitetaan juuri kyseisessä yrityksessä ja mitä sillä halutaan tavoitella ja että sitä edellytetään kaikilta esimiehiltä.

10.1.3 Kehitystoimenpiteet valmentavalle johtajuudelle kohdeorganisaatiossa

Sen lisäksi, että valmentava johtajuus sekoitettiin muihin käsitteisiin ja että valmentavan johtajuuden määritelmä tulee selkeyttää esimiehille, heillä oli ongelmia tunnistaa valmentavan johtajuuden työkaluja. Sama trendi toistui organisaation työkalujen,

koulutuksien ja itseopiskelumateriaalien osalta. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että haastateltavat osasivat nimetä vain palkka- ja kehityskeskustelun sekä kyselytekniikat kehitettäväksi työkaluiksi (Taulukko 15). Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa on tarvetta valmentavan johtajuuden työkalupakille (Taulukko 16). Jotta työkalupakki täyttäisi haastateltavien toiveet, tulisi varsinaisen työkaluvalikoiman sisältää ainakin seuraavia asioita:

- johdon määritelmä valmentavasta johtajuudesta tai toissijaisesti yleinen valmentavan johtajuuden määritelmä,
- organisaation tarjoamat työkalut ja
- kirjallisuudessa esiintyvät työkalut, kuten: GROW, Pilari, kyselytekniikat ja persoonallisuustyökalut.

Jotta nykyisiä työkaluja osattaisiin hyödyntää, pitäisi myös niiden ohjeistus saattaa ajan tasalle. Organisaation työkaluja pitäisi tuoda esille eri viestintäkanavien kautta ja niitä voitaisiin esitellä esimerkiksi erilaisissa esimiestilaisuuksissa. Työkalujen ohjeistusta kehitettäessä tulisi kehittää samalla tapa, jolla ne levitetään organisaation sisällä. Keinoja valmentavan johtajuuden työkalujen pitämiseksi esillä voisivat olla erilaisten tietoisuuksien järjestäminen, artikkelien kirjoitus aiheesta sekä tarvittaessa talon sisäinen että ulkoinen koulutus ja kurssitus.

Uusille esimiehille tarjotaan management-työkaluja, mutta niiden rinnalle tulisi saada myös leadership-työkaluja. Johdon tulee huolehtia, että työkalujen jalkauttaminen hoidetaan loppuun asti. Työkalupakin käyttöönottoa ei voida jättää yksin esimiesten vastuulle. Johdon tulee järjestää infotilaisuus työkalupakin esittämiseksi. Johdon tulee myös osaltaan varmistaa, että työkalupakki otetaan käyttöön ja sitä kehitetään tarpeen mukaan. Kehittämisestä voisi vastata ainakin aluksi joko yksi tai useampi nimetty henkilö.

Haastattelujen perusteella valmentavan johtajuuden ensisijaisena viestintäkanavana kannattaa hyödyntää esimiestyötilaa (Taulukko 17). Myös kohdeorganisaatiossa toteutetun viestintäkyselyn (2011, 1–2) mukaan virtuaalista ja verkossa tapahtuvaa viestintää pidettiin hyvänä keinona viestiä nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyyn vastanneista 72 prosenttia piti yrityksen omaa intranetiä joko onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Melko onnistuneenakin intranetiä piti 26 prosenttia vastaajista. Työtilat

olivat viestinnän muotona 35 prosentin mukaan joko onnistunut tai erittäin onnistunut. Melko onnistuneena sitä piti 42 prosenttia vastaajista. Henkilöstöinfoja pidettiin 56 prosentin mukaan onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Melko onnistuneena niitä piti 35 prosenttia. Neliportaiseen kyselytutkimukseen vastasi 197 henkilöä, joista 16 prosenttia toimi esimiestehtävissä.

Työtilan etuina intranettiin, esimiestapaamisiin ja koulutuksiin nähden on se, että valmentavaan johtajuuteen liittyvä materiaali saataisiin koottua yhteen paikkaan. Virtuaalinen esimiestyötila tai intranet ei voi jäädä kuitenkaan ainoaksi valmentavan johtajuuden informaatiokanaviksi, koska esimiehet eivät ehdi käymään niitä aina läpi. Verkossa tapahtuvaa viestintää tulee tukea suunnittelu- ja kehityspäällikkötapaamisilla sekä esimiesinfoissa ja tarjottavilla koulutuksilla.

Suunnittelu- ja kehityspäällikkötapaamisten sekä esimiesinfojen etuna on että niissä voidaan keskustella valmentavan johtamisen aihealueista. Esimiestapaamisissa päästään henkilöillä olevan tiedon suhteen parempaan vuorovaikutussuhteeseen, kuin vain virtuaalisessa työtilassa. Tapaamisten heikkoutena on kuitenkin se, että niitä on työläs järjestää sekä se että ihmiset voivat jättävät tulematta niihin. Suunnittelu- ja kehityspäällikköiden tapaamiset eivät myöskään saa olla liian työkeskeisiä. Uudestaan alkavien esimiesinfojen tulee tutkimustulosten mukaan keskittyä enemmän johtamista ja leadership-taitoja käsitteleviin teemoihin management painotuksen sijaan.

Organisaation tarjoamat valmentavaan johtajuuteen liittyvät sisäiset ja ulkoiset kurssit ja koulutukset olivat tuttuja vain sellaisille esimiehille, jotka olivat osallistuneet niihin (Taulukko 11; Taulukko 13). Koulutuspalveluilla ei ollut elokuussa 2011 tarjota uusia alkavia sisäisiä koulutuksia. Ulkoisia koulutuksia löytyi kyseisenä tarkasteluajankohtana useita myös suoraan valmentava johtajuus nimellä. Kohdeorganisaatiossa on tarjottu myös yhtiöryhmätasoisista valmentavan johtajuuden koulutusta ainakin vuosina 2010 ja 2011. Esimerkiksi haastatelluista esimiehistä kaksi osallistui keväällä 2011 aikana coaching-pilottiin haastattelujen aikana (Taulukko 4). Lisäksi kohdeorganisaation intranetin uutisissa (2010a; 2010b) on tarjottu esimiehille yhtiöryhmätasoisista mahdollisuutta osallistua kahteen erilaiseen coaching-ryhmään. Toinen on keskittynyt uusien esimiesten arjen työtilanteiden läpikäyntiin ja toinen esimiesten päivittäisjohtamisen tukemiseen ulkopuolisen valmentajan avulla.

Se, että valmentavaan johtajuuteen liittyviä kursseja ja koulutuksia ei tunnisteta, johtuu tutkimuksen mukaan siitä, etteivät kaikki esimiehet seuraa intranetin uutisointeja säännöllisesti. Johtajuuden tulisi kuitenkin lähteä itsensä johtamisesta. Tämä edellyttää itsetuntemusta ja omien kehitystarpeiden tiedostamista, vastuunottoa omasta kehittämisestä. Esimiesten on siten itse ymmärrettävä, että heillä itsellään on vastuu omasta kehittämisestä ja oppimisesta (Pirnes 2003, 219).

Koska esimiehet eivät tunnistanee valmentavan johtajuuden koulutuksia, kohdeorganisaatiossa tarvitaan jatkossa kohdennettua mainontaa kyseisistä kursseista. Koulutuspalveluiden koulutus- ja kurssijärjestelmää voitaisiin esimerkiksi kehittää siten, että itseä kiinnostavista aiheista saisi RSS-syötteitä sähköpostiin. Tämä mahdollistaisi myös sen, että pystyttäisiin keräämään tietoa tärkeäksi koetuista kehitymisalueista. Valmentavaan johtajuuteen liittyviä koulutuksia voitaisiin mainostaa myös esimiesten työtiloissa, josta jo voi tilata RSS-syötteitä. Lisäksi voitaisiin lähettää kohdennettuja sähköposteja henkilöille, jotka eivät esimerkiksi ole käyneet vielä organisaation tärkeäksi katsomia kursseja.

Tutkimustulosten mukaan valmentavaan johtajuuteen liittyvän koulutuksen tuli olla yrityskeskeistä ja esimerkkien pohjautua kohdeyrityksessä tapahtuvaan toimintaan. Näin koulutus tuntuisi esimiehistä läheisemmältä ja konkreettisemmalta. Lisäksi pitkiä ja massiivisia koulutusjaksoja ei pidetty esimiesten mielestä kovin mielekkäinä. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin tästä johtuen toteuttaa koulutuksia myös siten, että osallistetaan esimiehiä pyytämällä heitä opiskelemaan esimerkiksi jokin tietty työkalu, jonka jälkeen heistä tulisi kyseisen työkalun vastuu- ja tukihenkilöitä.

Tarjottavien sisäisten ja ulkoisten koulutusten osalta tarjonnan pitää olla monipuolista ja eri oppimistavat huomioivaa. Näin pystytään varmistamaan koulutuksiin osallistumisen mielekkyys ja parempi oppimistulos. Esimerkiksi Pirneksen (2003, 218–219) mukaan osallistuva, uusista elämyksistä nauttiva henkilö motivoituu suggestiivisesta ja tunneperäisestä koulutuksesta. Harkitsevan havainnoitsijan tyytyväisyys pystytään takaamaan, kun hänelle annetaan mahdollisuus tarkkailla, arvioida ja kuunnella. Ajatteleva ja analyysoivan oppijan täytyy saada pohtia ja rakentaa ajattelumalleja keskustelevan ja filosofoivan oppimistapahtuman kautta. Kokeilevaa ja

toimeenpanevaa henkilöä pystytään motivoimaan oppimiseen parhaiten ryhmätöiden, ongelmanratkaisun ja toiminnallisten harjoitusten kautta.

Koska koulutukset ja kurssit eivät sovi kaikille ja ihmiset oppivat eri tavoilla, olisi kohdeorganisaatiossa huolehdittava myös siitä, että tarjolla on riittävästi itseopiskelumateriaalia. Tutkimushetkellä organisaatiolla ei kuitenkaan ollut tarjota juurikaan tällaista materiaalia tai esimiehillä ei ollut tietoa siitä missä sitä on saatavilla (Taulukko 12). Yhtiöryhmän kirjastosta löytyy lukuisia valmentavaa johtajuutta käsitteleviä teoksia. Tarjolla olevia, aihetta käsitteleviä teoksia ei kuitenkaan ole koottu keskitettyyn paikkaan, josta ne olisivat helposti nähtävillä. Jotta esimies löytäisi organisaation tarjoaman materiaalin, tulisi hänen olla oma-aloitteinen ja jo omata jonkinlainen käsitys valmentavasta johtajuudesta.

Aktiiviselta ja oma-aloitteiseltakaan henkilöltä ei voida vaatia, että hän perehtyy johonkin täysin vieraaseen asiaan omalla ajallaan. Itseopiskelulle on luotava siten tietyt edellytykset, jotta sitä voi ylipäättään tapahtua. Lisäksi aiheeseen tutustuminen olisi tehtävä mahdollisimman helpoksi siten, että materiaali tai viittaukset olisivat koottuna yhteen paikkaan. Organisaatio voisi markkinoida itseopiskelumateriaalia esimiehille enemmän ja näkyvämmiin. Toisaalta, kuten jo aiemmin koulutusten kohdalla todettiin, vaikka itseopiskelumateriaalia olisi mainostettu eri yhteyksissä ja eri informaatiokanavilla, niitä ei välttämättä huomoida jostain syystä. Esimiehiltä vaaditaan siis tässäkin suhteessa oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa omasta kehittymisestä.

Lista yhtiöryhmän ammattikirjaston elokuussa 2011 tarjoamista valmentavan johtajuuden kirjoista sekä muista suositeltavista valmentavan johtajuuden kirjoista on koottuna valmentavan johtajuuden työkalupakkiin (Liite 9). Suositeltavien kirjojen listaa kannattaa päivittää sitä mukaa, kun joku löytää uuden hyväksi havaitun teoksen. Hyvistä kirjoista kannattaa myös kirjoittaa artikkeleita. Näin saadaan herätettyä myös muiden mielenkiintoa aiheeseen ja jaettua tietoa paremmin. Samasta syystä kannattaa myös työkaluista ja niiden käyttökokemuksista kirjoittaa artikkeleita tai blogia.

Tutkimuksen mukaan esimiehet kaipasivat tukea valmentavaan johtamiseen myös joltain nimetyltä, aiheeseen perehtyneeltä henkilöltä. Tuen saannin kannalta ei ollut

oleellista, oliko tukija oma esimies, kollega tai jopa ulkopuolinen taho. Tärkeää oli, että hänellä oli siihen riittävät valmiudet ja aikaa tuen antamiseen. Organisaatiossa tulee nimetä valmentavan johtajuuden tukihenkilöitä, joilta esimiehet voisivat kysyä neuvoa tarvittaessa. Tarvittaessa tukihenkilöt voisivat kartoittaa millaisia koulutus-tarpeita esimiehillä kulloinkin on. Tukihenkilöt, valmentajat voisivat myös järjestää tarvittaessa lyhyitä muutaman tunnin opastuksia pienryhmille ajankohtaisesta aiheesta. Kun valmentavasta johtajuudesta on saatu sujuva osa päivittäisjohtamista, pystyvät kaikki kohdeorganisaation esimiehet johtamaan valmentavan johtajuuden keinoin. Tällöin tukea saisi tarvittaessa myös kollegoilta, jolloin ei enää välttämättä tarvittaisi erillisiä nimettyjä tukihenkilöitä.

Tutkimustulosten valossa kohdeorganisaatiossa kannattaa keskittyä valmentavan johtajuuden kehittämisessä avoimuuteen, valmentavan johtamisen kuvaamiseen, valmentavan johtajuuden työkalujen tarjoamiseen, esimieskoulutuksiin sekä esimerkillä johtamiseen (Taulukko 18). Valmentava johtajuus vaatii avoimuutta ja luottamuksen ilmapiiriä. Organisaatiossa tulisi kuvata valmentava johtajuus tarkemmalla tasolla. Organisaation valmentavan johtajuuden kuvaukseen tulee liittää myös esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat odotukset. Odotusten lisäksi organisaation tulee pystyä tarjoamaan keinoja valmentavan johtajuuden toteuttamiseen osana päivittäisjohtamista.

Organisaatiossa voitaisiin tarjota ensin helpompia valmentavan johtajuuden työkaluja ja siirtyä niistä vähitellen haastavampiin työkaluihin. Tämä vaatii kuitenkin, että näitä työkaluja ja menetelmien hyödyntämistä tulee myös voida arvioida. Valmentavan johtajuuden tukihenkilöillä tulee siten olla valmius arviointien tekemiseen yhdessä esimiesten kanssa. Myöhemmin esimiehet pystyvät tekemään arviointia keräämässä palautteen avulla. Organisaation kannalta voidaan puolestaan laskea valmentavan johtajuuden kehittämisen kannattavuutta esimerkiksi ROI:n avulla. ROI:n laskemisesta lisää kehittämissuunnitelmassa (Liite 8).

Valmentavan johtajuuden muuttuminen osaksi päivittäisjohtamista vaatii asian esillä pitämistä ja tiedon jakamista erilaisilla foorumeilla. Se vaatii myös esimiesten kouluttamista ja tarvittavien työkalujen tarjoamista esimiehille. Pelkkä hehkutus aiheen ympärillä ei riitä, vaan valmentavan johtajuuden tulee näkyä ennen kaikkea tekojen kautta.

10.2 Kohti valmentavaa johtamiskulttuuria

Johtamiskulttuurin kehittäminen vaikuttaa sekä työilmapiiriin että tuloksellisuuden kehittymiseen. Esimiehet luovat toiminnallaan aina tietyn johtamiskulttuurin. Johtamiskulttuuria voidaan siten kehittää kasvattamalla esimiehiä. Esimiesten käyttäytymisen arviointi ja siltä pohjalta tapahtuva kehittäminen on erinomainen keino yrityksen johtamiskulttuurin ja sitä kautta koko organisaatiokulttuurin tavoitteellisessa kehittämisessä. (Pirnes 2003, 137.)

Valmentaminen liittyy yleisellä tasolla koko organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen (Hellbom et al. 2006, 71). Valmentavalla johtajuudella pyritään muuttamaan organisaation kulttuuria henkisten voimavarojen vapauttamiseksi, tulosten aikaansaamiseksi ja työssä jaksamisen lisäämiseksi (Kansanen 2004, 8). Valmentava toimintakulttuuri sisältää vastuunkantoa, tavoitteellista toimintaa ja avoimuutta sekä alaisten että esimiesten kohdalla (Hellbom et al. 2006, 71).

Paras keino luoda kohdeorganisaatioon valmentavaa johtamiskulttuuria, on luoda mahdollisimman monelle esimiehelle edellytykset valmennustaitojen kehittämiseen. Keinon haittapuolena ovat kuitenkin kustannukset ja aika, joka menee kaikkien esimiesten kouluttamiseen. Toinen erittäin tehokas tapa ja ehkä myös halvin vaihtoehto, on ylempien esimiesten tai johtajien toimiminen valmentajina ja roolimalleina. Esimerkillä johtaminen ja valmentajuuden jakaminen muita esimiehiä kehittäen synnyttää organisaatioon lopulta valmentavan johtamiskulttuurin. Tämä vaatii kuitenkin laajaa sitoutumista itsensä kehittämiseen roolimalleina toimivilta esimiehiltä. (Ting 2006, 406–407.)

Koska koulutukset ja kurssit eivät sovi kaikille ja ihmiset oppivat eri tavoilla, on kohdeorganisaatiossa huolehdittava myös siitä, että tarjolla on riittävästi itseopiskelumateriaalia. Esittelin analyysin tuloksia ja alustavia johtopäätöksiä toukokuussa (23.5.2011) suunnittelujohtajalle, henkilöstöpäällikölle ja HR-konsultille. Organisaation tahtotilan mukaan valmentavalle johtajuudelle perustetaan esimiesten virtuaaliseen työtilaan oma wiki-sivusto. Wiki-sivustolla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa työtiloissa olevaa erilaisten ohjeiden verkkosivustoa, jota käyttäjät voivat itse muokata (Viestintästrategia 2010–2012 2009, 6). Wiki-sivuston etuna on, että kaikki

valmentavan johtajuuden materiaali ja viittaukset saadaan koottuna yhteen paikkaan. Jatkossa esimiesten työtiloihin on tarkoitus koota muitakin vastaavia wikejä keskitetyille ohjeille. Toteutettavan työkalupakin lisäksi sovittiin, että esittelen esimiesinfossa 23.9.2011 kokoamaani työkalupakkia sekä tutkimuksen tuloksia.

Kehittämistoimenpiteenä laadin tutkimustulosten pohjalta yritykselle valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelman (Liite 8). Kehittämissuunnitelman tarkoitus on antaa organisaatiolle selkeä näkemys siitä miten valmentavasta johtajuudesta saadaan toimiva osa päivittäisjohtamista. Valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelman osana kerään yhteen valmentavan johtajuuden työkaluvalikoiman (Liite 9). Työkaluvalikoimaan kootaan organisaatiossa jo käytettäviä työkaluja ja valikoimaa täydennetään kirjallisuudessa esiintyvillä työkaluilla. Työkalupakin tarkoitus on antaa esimiehille konkreettisia apuvälineitä toiminnan tueksi päivittäisjohtamisessa ja valmentavan johtamiskulttuurin vahvistamiseksi yrityksessä. Organisaatiossa tulee erikseen arvioida halutaanko valmentavaan johtajuuteen panostaa enemmän ja toteuttaa kehittämissuunnitelmassa olevia ehdotuksia vai riittävätkö opinnäytetyö ja esimiesten työtilaan toteutettu valmentavan johtajuuden työkalupakki tässä vaiheessa.

Liitteessä 8, valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelmassa on esitetty johtamiskulttuurin muutokseen – Valmentavan johtamisen saamiseksi osaksi päivittäisjohtamista, edellyttävinä tekijöinä johdon tuki, esimiesten valmiudet toimia valmentajina sekä alaisilta edellytettävät taidot. Ne ovat myös edellytyksiä organisaatiossa toteutettaville kehittämistoimille. Kehittämissuunnitelmassa esitetään, että yrityksessä käytäisiin valmentavasta johtajuudesta sekä esimiehiltä ja alaisilta odotetuista vaatimuksista avointa keskustelua kaikilla organisaatiotasoilla myös alaisten kanssa. Kehitettäväksi työkaluksi esitetään organisaatiossa käytössä olevaa palkka- ja kehityskeskustelumallia. Esimieskunnan valmentamisesta esimiehiksi lähdetään pienryhmävalmennuksesta sekä esimerkillä johtamisesta. Esimieskunnalle on laadittu myös neliportainen koulutussuunnitelma, jonka neljännen vaiheen koulutusohjelmaa voidaan käyttää myös pienryhmävalmennuksen tai esimiesten yksilölliseen valmennukseen. Kehittämissuunnitelmassa tarjotaan myös keinoja valmentavan johtajuuden vaikuttavuuden arvioimiseen, koska kaiken organisaatioissa toteutettavan kehittämistoiminnan pitää tukea liiketoimintaa ja oltava siten myös mitattavissa.

Liitteeseen 9, valmentavan johtajuuden työkalupakin sivustolla kerrotaan mistä valmentavasta johtajuudesta on kyse yleisellä sekä kohdeorganisaation tasolla. Valmentavaa johtajuutta määritellään yleisellä tasolla esittämällä kirjallisuudessa esiintyvä määritelmä, valmentavan johtajuuden hyötynäkökulmat ja esimiesvalmentajan tehtävät. Organisaation näkökulma on tuotu esille päivittäisjohtamisen sekä Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutusmateriaaleissa olevan johtoryhmän valmentavan johtajuuden määritelmän kautta. Kootut työkalut valmennuksessa hyödynnettäviä perustyökaluja eivätkä ne edellytä esimiehiltä syvällistä psykologian tuntemusta. Valmennuksen toiminnallista prosessi on esitetty sivulla GROW-prosessin ja Pilari-mallin kautta. Tärkeimmistä työkaluista esille on nostettu kysymystekniikat. Erilaisia kysymystekniikoita käydään läpi mallikysymyksien kautta. Asteikkokysymyksistä esitetään laajemmin erilaisia coaching-pyöriä, joista esimerkiksi elämänpyörää voidaan käyttää kehityskeskusteluissa ikäjohtamisen tukena. Lisäksi kehityskeskusteluille on koottu oma tehokkaiden kysymysten esimerkki.

Muita työkaluja valmentavan johtajuuden työkalupakissa (Liite 9) on esitetty avoimen dialogin hyödyntämistä valmennusprosessissa, UsVA-malli tavoitteiden asettamisen työkaluna, erilaisia palautteenantomalleja hyvien ja heikon suoritusten havainnointiin, erilaisia ongelmanratkaisutekniikoita valmennettavan oman oivalluksen kasvattamiseksi, luottamuksen kehittämisen työkalu, erilaisia itsensäjohtamisen tutkiskelukysymyksiä valmentajille sekä ajankäytön hallinnan nelikenttä. Organisaation omat työkalut koostuvat Tampereen yliopiston koulutusmateriaaleista löytyvistä työkaluista sekä henkisen hyvinvoinnin Tuplatähti työkalu- ja harjoitusportaalista. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä keväällä 2011 esitettiin toive valmennuslomakkeitten teosta osaksi työkalupakkia. Lisäsin työkaluihin siksi muutamia kirjallisuudessa keskeisinä esiintyviä lomakkeita, kuten valmennuksen suunnittelu-, valmennuksen toiminnansuunnittelu- ja valmennuksen arviointi lomakkeet. Näiden lisäksi työkaluista löytyvät itsearviointilomakkeet esimiehille aktiivisesta kuuntelusta ja valmentajan itsearvioinnista. Suositeltavien kirjojen listoissa on merkitty erikseen yrityksen omasta kirjastosta löytyvät kirjat.

Liitteen 9, valmentavan johtajuuden työkalupakin osalta on huomioitava, että siitä puuttuvat yhtiöryhmän päivittäisjohtamisen dia, Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutusmateriaalit sekä esimiesten käytössä oleva Tuplatähti

työkalu. Yhtiöryhmän määrittely valmentavasta johtajuudesta osana päivittäisjohtamista on kuvattu kuviossa 2. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen materiaalit ovat luottamuksellisia, eikä minulla ole ollut niiden tuottamisessa osuutta. Samoin on Tuplatähti-työkalun osalta. Se on tarkoitettu vain lisenssisopimuksessa määriteltyjen tahojen ja henkilöiden käyttöön.

Valmentavan johtajuutta koskevien blogien ja keskustelupalstojen lisääminen valmentavan johtajuuden sivustolle (Liite 9) on mahdollista. Niiden käyttöönoton suhteen kannattaa kuitenkin käyttää harkintaa, sillä kyseisillä informaatiokanavilla on taipumus lopahtaa esimerkiksi ajanpuutteen takia. Blogien ja keskustelupalstojen kirjoittajilta vaaditaan aktiivista ja ajankohtaisten asioiden tuomista esille mieleenpainuvalla tavalla. Kirjoittaminen blogeihin vain muodon vuoksi on turhaa ja karkottaa todennäköisesti lopulta lukijat.

10.3 Kohdejoukon konfrontaatio

Esimiesinfossa 23.9.2011 kävin läpi tutkimuksen taustaa, sitä miten opinnäytetyön aihe löytyi ja miten tutkimus tehtiin. Tutkimuksen tuloksia kävin läpi tutkimuksen osaongelmista muodostettujen teemojen alla. Esityksen pääpaino oli kuitenkin tutkimustulosten pohjalta tehdyn kehittämissuunnitelman (Liite 8) ja etenkin valmentavan johtajuuden työkalupakin esittelyllä (Liite 9). Kävin työkalupakin esittelyssä läpi valmentavan johtajuuden sivustolle valitsemani työkalut ja menetelmät sekä perusteita miksi olin näin tehnyt (luku 10.2).

Työkalupakki (Liite 9) oli valmis kaksi viikkoa ennen esimiehille järjestettyä infotilaisuutta. Työkalupakki oli esimiesten nähtävissä myös koko sen kahden viikon ajan, jolloin sitä työstin. Tutkimuksen perusjoukolle annettiin viikko aikaa tutustua työkalupakkiin julkistamistilaisuuden jälkeen. Tämän ajan kuluessa heiltä haluttiin palaute toteutetusta kehittämistoimenpiteestä palautekyselyn avulla (Liite 10). Viikon kuluessa esimiehille lähetettiin muistutus kyselystä ja annettiin muutama päivä lisää vastausaikaa vastausprosentin kasvattamiseksi.

Palautekysely (Liite 10) toteutettiin Digium sähköpostikyselynä. Tehdyllä palautekyselyllä ei haluttu tutkia eri esimiesasemassa olevien näkemyksiä asiasta, vaan sillä haluttiin saada kerättyä koko perusjoukon näkemys. Kysely lähetettiin yhteensä 55 esimiehelle. Ensimmäisen viikon jälkeen vastausprosentti oli noin 20 prosenttia (11 esimiestä). Muistutuksen ja muutaman lisäpäivän jälkeen vastausprosentti nousi 49 prosenttiin (27 esimiestä). Huomioiden lyhyen vastausajan ja työkalupakin (Liite 9) laajuuden, saatua vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä.

Taulukosta 19 näkyy palautekyselyyn vastanneiden esimiesten näkemys siitä, oliko heillä riittävästi entuudestaan tietoa valmentavasta johtajuudesta, jotta he pystyvät toteuttamaan sitä. Vastaajista 70 prosentilla (19 esimiestä) oli entuudestaan riittävästi tietoa valmentavana esimiehenä toimimiseen. Vastaajista 30 prosentilla (8 esimiestä) olivat osittain sitä mieltä, ettei heillä ole entuudestaan riittävästi tietoa toimiakseen valmentavana esimiehenä.

TAULUKKO 19: Minulla on entuudestaan valmentavasta johtajuudesta riittävästi tarvittavaa tietoa toimiakseni valmentavana esimiehenä

	Prosenttia	N (27)
Täysin samaa mieltä	4	1
Jokseenkin samaa mieltä	66	18
Jokseenkin erimieltä	30	8
Täysin erimieltä	0	0

Taulukosta 20 voi havaita, kuinka vastaajista 96 prosenttia, yhtä esimiestä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että valmentavan johtajuuden työkalupakki (Liite 8) on lisännyt heidän tietämystään valmentavasta johtajuudesta. Yhden esimiehen mielestä kehittämistoimi ei ollut lisännyt hänen tietämystään. Tämä saattaa johtua siitä, että hän katsoo omaavansa jo entuudestaan riittävästi tietoa valmentavasta johtajuudesta (Taulukko 19).

TAULUKKO 20: Esimies-wikiin koottu valmentavan johtajuuden ”työkalupakki” on lisännyt tietämystäni valmentavasta johtamisesta ja sen menetelmistä

	Prosenttia	N (27)
Täysin samaa mieltä	30	8
Jokseenkin samaa mieltä	66	18
Jokseenkin erimieltä	0	0
Täysin erimieltä	4	1

Taulukko 21 osoittaa miten esimiehet pystyvät itsenäisesti hyödyntämään valmentavan johtajuuden työkalupakkia (Liite 8). Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että he pystyvät hyödyntämään työkalupakkia itsenäisesti. Heistä 52 prosenttia (14 esimiestä) katsoi pystyvänsä hyödyntämään työkaluja täysin itsenäisesti ja 48 prosenttia (13 esimiestä) katsoi pystyvänsä hyödyntämään niitä ainakin osittain itsenäisesti.

TAULUKKO 21: Pystyn hyödyntämään itsenäisesti esimiesten wikiin koottuja valmentavan johtajuuden työkaluja

	Prosenttia	N (27)
Täysin samaa mieltä	52	14
Jokseenkin samaa mieltä	48	13
Jokseenkin erimieltä	0	0
Täysin erimieltä	0	0

Taulukkoon 22 on koottu esimiesten näkemys valmentavan johtajuuden työkalujen (Liite 8) hyödyllisyydestä heidän työnsä kannalta. Vastaajista 93 prosenttia (25 esimiestä) koki työkalut joko hyödyllisiksi tai osittain hyödyllisiksi. Jokseenkin hyödyttömiksi työkalut kokivat 7 prosenttia (2 esimiestä) vastaajista.

TAULUKKO 22: Koen toteutetut työkalut hyödyllisiksi työni kannalta

	Prosenttia	N (27)
Täysin samaa mieltä	41	11
Jokseenkin samaa mieltä	52	14
Jokseenkin erimieltä	7	2
Täysin erimieltä	0	0

Taulukosta 23 näkyy, kuinka 96 prosentin (26 esimiehen) mukaan valmentavan johtajuuden ohjeistuksia ja työkaluja tulee kehittää myös jatkossa. Heistä 40 prosenttia katsoi, että jatkokehitys on ainakin osittain tarpeellista ja 56 prosenttia piti sitä erittäin tärkeänä. Esimiehistä yksi piti kuitenkin nykyistä tasoa jokseenkin riittävänä.

TAULUKKO 23: Valmentavan johtajuuden työkaluja ja ohjeistusta tulee kehittää myös jatkossa

	Prosenttia	N (27)
Täysin samaa mieltä	56	15
Jokseenkin samaa mieltä	40	11
Jokseenkin erimieltä	4	1
Täysin erimieltä	0	0

Palautekyselyn (Liite 10) avoimeen kysymykseen valmentavan johtajuuden kehittämisestä sain yhdeksän kommenttia. Tämän lisäksi sain sähköpostin välityksellä yhden vapaan kommentin toteutetusta valmentavan johtajuuden työkalupakista esimieheltä, joka ei ehtinyt muutoin vastaamaan palautekyselyyn. Esimies-wikiin toteutettua valmentavan johtajuuden työkalupakkia (Liite 8) pidettiin vapaissa kommentteissa hyvänä ja monipuolisena. Myös työkalupakin sijaintia pidettiin onnistuneena valintana. Työkalupakin suhteen varsinaisia kehittämisehdotuksia vapaista kommentteista ei noussut esille. Esille nousivat kuitenkin jälleen toiveet valmentavan johtajuuden tasisesta esilläpidosta ja siitä, että esimiehillä olisi enemmän aikaa paneutua näihin asioihin.

”Hyvä ja monipuolinen paketti!”

(N1)

”Mielestäni sivusto on erittäin hyvin toteutettu!”

(N2)

”Minusta hieno juttu. Niin kuin Oscar esityksessään kertoi, että ei riitä pelkästään ohjeistus vaan olisi toiveita herätellä asiaa aina aika-ajoin. Kiitos Oscarille!”

(N3)

”Hyvin toteutetut koosteet ja hyvä, että materiaalit löytyvät yhdestä paikkaa, hyvää työtä:) ”

(N4)

”Hyvä kun ohjeistus on koottu yhdelle sivustolle.”

(N5)

”hyvä sivusto ja loistavaa että asiat on nyt koottu yhteen paikkaan ”

(N6)

”Loistavaa että työkalupakki on nyt tietopaikassa ja siihen voi aina halutessaan nojata. ”

(N7)

”Mikä ja missä on esimieswiki? En ole tainnut tutustua tarkemmin, ehkä hakenut sieltä jotain tiedostoja kun olen saanut suoran linkin. Näitäkin ratkaisuja on markkinoitava ahkerasti, muuten ne menevät hukkaan - aina ei voi luottaa vastaanottajan aktiivisuuteen. ”

(N8)

”Pitäisi olla enemmän aikaa kehittyä johtamisessa ja tutustua eri tapoihin ja välineisiin.”

(N9)

”Katselin pikaisesti sivustoa ja minusta se on tosi hienosti tehty. Siitä on varmasti paljon esimiehille, kunhan vaan on aikaa paneutua.”

(V1)

Valmentavan johtajuuden työkalupakin (Liite 8) arviointi jouduttiin tekemään valittavasti liian nopealla aikataululla. Esimiehille olisi pitänyt antaa arviointiin aikaa vähintään muutama kuukausi ja mieluummin puoli vuotta. Pidemmän ajanjakson aikana työkaluja olisi ehditty esittelemaan laajemmin useampaan kertaan ja esimiehille olisi tullut vastaan aitoja tilanteita, joissa työkaluja olisi voinut hyödyntää. Pidempi perehtymisjakso olisi varmasti tuottanut myös konkreettisia kehitysehdotuksia. Tämä ei kuitenkaan ollut opinnäytetyön aikataulun kannalta mahdollista.

10.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksen aiheena olisi erittäin mielenkiintoista tutkia sitä, miten muissa yhtiöryhmän organisaatioissa toteutetaan valmentavaa johtajuutta ja nousisivatko sieltä esille vastaavat kehittämiskohteet työkalujen ja menetelmien osalta. Näin saataisiin selvitettyä, kuinka yhtenäistä valmentavan johtajuuden toteuttaminen on yhtiöryhmä-

tasolla ja millaisia mahdollisia synergiaetuja yhtenäisellä valmentavan johtajuuden toteuttamisella ja kehittämisellä voitaisiin saavuttaa johtamisen ja johtamiskulttuurin saralla.

Jatkossa, mikäli ulkopuolisia valmentajia tullaan käyttämään enemmän, tulisi tutkia valmennuksen kestoa ja sen aikaansaamia muutoksia. Ulkopuolista valmennusprosessia tutkimalla pystytään peilaamaan omaa sisäistä valmennusta ja löytämään näin parhaita menettelytapoja valmennuksen eri alueille.

Koska kohdeorganisaation toimitiloja on useammalla paikkakunnalla, eikä työ ole välttämättä sidottu paikkaan ja aikaan, voitaisiin organisaatiossa tutkia myös etävalmennuksen tuomia haasteita ja hyötyjä. Saavutetaanko videoneuvottelujen, puhelin-keskustelujen ja sähköpostin välityksellä samat tulokset, kuin kasvokkain tapahtuvalla valmennuksella? Onko olemassa valmennuksen aiheita, joita olisi tehokkainta tai parasta hoitaa sähköisesti tai kasvokkain?

Laajemmalti tulisi tutkia valmentavan johtajuuden vaikutuksia erilaisissa organisaatioissa. Pystytäänkö pitkäaikaisella valmennussuhteella vaikuttamaan positiivisesti liiketoiminnan kehittymiseen? Saavuttavatko organisaatiot valmentavan johtajuuden lupaamat hyödyt vai jäävätkö hyödyt pelkästään valmennettavan tasolle? Mikäli valmentavan johtajuuden vaikutusta tehokkuuteen ja tuloksiin ei pystytä mittaamaan, on siitä vaarassa tulla vain yksi villitys monien muiden johtamismenetelmien muoti-ilmiöiden tavoin.

Lisäksi pitäisi tutkia kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointia nykypäivänä. Jopa kaksituhattaluvulla julkaistuissa metodioppaissa viitataan järjestään vuosikymmenien takaisin lähteisiin ja tutkimuksiin. Kvalitatiivista tutkimusta yritetään saada kvantitatiivisen arvioinnin ja luotettavuuden mittaamisen muottiin vertailemalla niitä keskenään. Perusteluina käytetään: ”Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tai uskottavuuden tarkastelu on vasta hakemassa uomiaan” (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 166). Voisiko kuitenkin olla, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden tarkastelun käsitteistö ja metodit olisivat jo vakiintuneet 30–40 vuodessa?

10.5 Tutkimuksen metodisten ratkaisujen arviointi

Tutkimuksen kohteena oli ICT-alan asiantuntijaorganisaation esimiesvastuussa olevat suunnittelupäälliköt ja kehityspäälliköt. Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen (case study). Tutkimusotteen lähestymistavaksi valitsin kvalitatiivisen näkökulman, koska siinä tulkinnalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 37; 98). Minulla oli myös kokemuksesta ja puolistrukturoidun haastattelun sopivuudesta syvällisen tiedon keräämiseen ja analysointiin. Tämä helpotti tutkimusstrategian ja metodien valintaa.

Tutkimusmetodina tapaustutkimus osoittautui loistavaksi valinnaksi kohdeorganisaatiossa harjoitettavan valmentavan johtajuuden tutkimiseksi. Etuna tapaustutkimuksella oli se, että se pakotti ymmärtämään kohdeyritystä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvatussa ympäristössä (Koskinen et al. 2005, 156). Laadullinen tutkimus oli luonteeltaan jatkuvaa päätöksentekoa. Tämä vaikutti siihen, että tutkimusongelma ei ollut täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa vaan se täsmentyi tutkimuksen edetessä haastatteluvaiheeseen. (Kiviniemi 2001, 69.)

Pidin kvalitatiivisen tutkimuksen prosessimaisesta ja dokumentoivasta luonteesta ja se tuntui minusta luonnolliselta tavalta toimia ja tarkastella koko tutkimuksen arviointia (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 166). Pystyin kokoamaan tutkimuksen suunnitellusti. Teemahaastattelujen avulla pääsin haastatteluissa aitoon vuorovaikutustilanteeseen, jossa sain esille haastateltavilta tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Haastattelumenetelmän heikkoutena oli kuitenkin se, että se vei paljon aikaa ja myös haastattelujen litterointi oli hyvin hidasta.

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluivat kaikki kohdeyrityksen esimiesvastuussa olevat suunnittelu- ja kehityspäälliköt. Haastateltaviksi päätin valita vain esimiesasemassa olevia suunnittelu- ja kehityspäälliköitä. Perusjoukosta haastattelin 24 prosenttia henkilöistä, millä varmistin suuren ja kattavan näytteen määrän perusjoukon edustajista (Taulukko 3). Haastateltavasta perusjoukosta valitsin harkinnanvaraisella otannalla heterogeenisen näytteen, jotta tutkimuksen tulos vastaisi mahdollisimman hyvin koko kohdejoukon näkemystä tutkittavasta aiheesta (Taulukko 4).

Kohdeorganisaatiota kiinnosti erityisesti esimiesten käsitys valmentavasta johtamisesta ja sen hyödyntämisestä henkilöstöjohtamisessa. Tämän takia valitsin teema-haastattelun runkoon kolme teemaa: valmentavan johtajuuden määritelmä, valmentavan johtamisen toteuttaminen käytännössä sekä valmentavan johtamisen kehittämisen (Liite 1). Näin sain varmistettua, että haastatteluissa saatiin kerättyä kaikki tarvittavat tiedot, joiden tulokset kiinnostivat tutkijaa ja organisaatiota.

Perusteellisella litteroinnilla ja analysoinnilla onnistuin selvittämään ja kuvaamaan tutkimustuloksiin, miten haastateltavat esimiehet käsittivät valmentavan johtajuuden sekä miten he hyödyntävät valmentavan johtajuuden työkaluja ja menetelmiä. Teema-haastattelujen avulla sain selvitettyä helposti myös valmentavan johtajuuden kehittämiskohteet. Näin myös tutkimuksen tavoitteet, organisaatiolle toteutettava kehittämissuunnitelma (Liite 8) sekä valmentavan työkalupakki (Liite 9) esimiesten tueksi päivittäisjohtamiseen, saavutettiin.

Tutkimus pyrki paljastamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman hyvin. Tutkijana olin kuitenkin tietoinen siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo haastatteluvaiheessa. Haastattelujen tulos syntyi siten haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Tämän takia käsiteanalyysi ja rakennevalidius nousivat keskeiseen osaan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi dokumentoin tutkimuksen kaikki vaiheet tarkasti ja käytin paljon suoria lainauksia kuvaamaan tutkittavien maailmaa. Lainauksilla pyrin perustelemaan menettelyäni uskottavasti ja mahdollisimman avoimesti. Uskottavuuden lisäämiseksi haastateltavat saivat mahdollisuuden tutustua tulkintoihin. Haastateltavista muutama käyttikin tätä mahdollisuutta hyväksi. Heistä kukaan ei kuitenkaan kommentoinut analysoinnin tuloksia. Päädyin siksi siihen, että tulokset eivät voineet olla kovin väärinä ja poiketa heidän ajatusmaailmastaan ja tulkinnoistaan.

Jokainen yksilö on erilainen ja jokaisen organisaation historialliset ja kulttuuriset tekijät ovat erilaisia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188). Tämän tutkimuksen kohteena oli tapaus, kohdeyritys ja tutkimuksen kohdejoukkona esimiesvastuussa toimivat kehityspäälliköt ja suunnittelupäälliköt, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää kohdeor-

ganisaation ulkopuolelle. Tutkimus hyödyttää ensisijaisesti kohdeorganisaatiota ja sen esimiehiä. Kuitenkin tutkimustulosten pohjalta laaditut kehittämissuunnitelma (Liite 8) ja valmentavan johtajuuden työkalupakki (Liite 9) ovat minkä tahansa valmentavaa johtajuutta toteuttavan organisaation hyödynnettävissä. Näin siksi, että niiden hyödyntäminen ja kehittäminen osana omaa toimintaa eivät edellytä tutkimuksen kohdeorganisaation tuntemusta.

Reliaabelius-käsite koskee kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähinnä aineiston laatua ja tutkijan toimintaa. Koska tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua, minun piti tarkkailla tutkimuksen laatua tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Tehtyä tutkimusta voidaan pitää mielestäni laadukkaana, koska haastatteluissa käytettiin hyvää, ennalta mietittyä haastattelurunkoa. Tämä auttoi minua varautumaan paremmin tarkentaviin lisäkysymyksiin lisäten näin tutkimuksen tarkkuutta ja luotettavuutta. Varsinaisessa haastattelutilanteessa minä varmistuin tutkimuksen laadusta huolehtimalla etukäteen teknisten apuvälineiden, kuten sanelimen toimivuudesta. Myös teemahaastattelun runko oli haastattelutilanteissa mukana ja sen avulla varmistin, että kaikki teemat tulivat käsiteltyä jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelu-päiväkirjaan kirjasin havaintoja ja huomioita haastateltavista analysointivaiheessa tekemiäni tulkintoja helpottamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184; 189.)

Koska haastatteluaineiston luotettavuus riippui aineiston laadusta, haastattelin kaikkia valittuja esimiehiä. Aineiston laadusta pyrin huolehtimaan litteroimalla haastattelut pian haastattelutilaisuuden jälkeen ja teemoittelemalla kaikkia haastatteluja koko analysointiprosessin ajan samoin menetelmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.)

Tutkimuksen reliaabeliutta puoltaa se, että tutkimuksen näytteen edustavuus oli laaja ja valittu näyte oli tarkoituksenmukaisesti heterogeeninen (katso luku 8.1). Tutkimuksen tekemisessä oli pyritty minimoimaan tutkijan ja tilanteen vaikutus tutkijan tekemiin tulkintoihin (katso luvut 8.2, 8.3, 8.4). Väärien kausaali- eli syy-yhteyksien tulkintaa oli minimoitu huomioimalla saturointia tutkimuksen edetessä (katso luku 8.5). Myös palautteensaannista kohdejoukolta on huomioitu tutkimuksessa (katso luku 10.3). (Miles & Huberman 1984, 231–243.) Tutkimus oli myös rakenteellisesti validi, sillä tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä mitä siinä oli aiottukin tutkia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 187).

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, G. 2009. Behavioural coaching – the GROW model. Teoksessa Passmore, J. (toim.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 61–72.
- Anderson, D. & Anderson, M. 2005. Coaching that counts. Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value. Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Barlett, C. A. 2005. Coaching the top team. Teoksessa Morgan, H. J, Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. New Jersey: John Wiley, 199–202.
- Basten, O. Mentoroinnin tarve ja sen toteuttaminen johtotehtävissä. Rauma: 2001. Opinnäytetyö AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden Rauman yksikkö, talouden ja hallinnon koulutusohjelma, hallinnon suuntautumisvaihtoehto.
- Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin+Göös.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. 2003. Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. 4th ed. Boston: Alay and Bacon.
- Bresser, F, & Wilson, C. 2009. What is coaching? Teoksessa Passmore, J. (toim.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 9–25.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Collins, J. 2002. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Talentum.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Kun tavoitteena ei ole voitto. Tutkielma Hyvästä paras -kirjan tueksi. Helsinki: Talentum.
- Collins, J. & Porras, J. 2004. Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty. Helsinki: Talentum.
- Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. 1999. Action coaching. How to leverage individual performance for company success. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dutton, J. E. 2003. *Energize Your Workplace. How to create and sustain high-quality connections at work.* University of Michigan Business School series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Elovainio, M., Sinervo, T. & Pekkarinen, L. 2001. *Uusien työvälineiden omaksuminen. Asenteet, työn sisältö, yhteistyö ja prosessi muutosta edistävänä tekijöinä perusterveydenhuollossa.* Helsinki: Stakes.
- Eriksson, E. & Arnkil, T. 2005. *Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista.* Stakes - oppaita 60. Helsinki: Stakes.
- Eskola, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi vaihe vaiheelta.* Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset.* Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Flaherty, J. 1999. *Coaching. Evoking excellence in others.* Boston: Butterworth-Heinemann.
- Folkman, J. 2006. *Coaching others to accept feedback.* Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) *Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches.* 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 71–76.
- Forsyth, P. 2008. *Improve your coaching & training skills.* London: Kogan Page.
- Freire, P. 2005. *Sorrettujen pedagogiikka.* Tampere: Vastapaino.
- Gilley, J. W. & Boughton, N. W. 1996. *Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity.* Chicago: Irwin.
- Goethe von, J. W. 1932. *Wilhelm Meisterin oppivuodet 2. Goethen valitut teokset 3.* 2. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Goleman, D. 2007. *Sosiaalinen äly.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Grant, A., M. 2009. *Solution-focused coaching.* Teoksessa Passmore, J. (toim.) *Excellence in coaching. The industry guide.* 4th ed. London: Kogan Page, 73–90.
- Haan De, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. 2010. *Clients' critical moments of coaching: toward a "client model" of executive coaching.* *Academy of management learning & education* Vol. 9 No. 4, 607–621.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching -toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 213–229.

Hammer, M. 2005. Coaching for the operational innovation. Teoksessa Morgan, H. J., Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. New Jersey: John Wiley, 207–210.

Hargrove, R. 2008. Masterful coaching. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Harisalo, R. 1990. Johdon perusvalmennus työelämän innovaationa: Tutkimus johdon perusvalmennuksen vaikutuksista johtajuuteen Helsingin kaupungissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3 p. Helsinki: Edita.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hellbom, K. 2005. Business coaching – Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 87–98.

Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.

Hersey, P. & Chevalier, R. 2006. Situation leadership and executive coaching. Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 26–36.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma: innovaatioreportti. 2. korj. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Hudson, F. M. 1999. The handbook of coaching. A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals. San Francisco: Jossey-Bass.

International Coach Federation www-sivut. Viitattu 1.4.2011.
<http://www.coachfederation.org/>

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

- Joo, B-K. 2005. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review* Vol. 4 No. 4 December, 462–488.
- Jylhä, E. 2005. Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä – Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 13–31.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. p. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. JTO:n tutkimusraportti. Viitattu 9.8.2011.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1995. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Espoo: Weilin+Göös.
- Kepler, D. & Morgan, F. T. 2005. The leader as coach. Teoksessa Morgan, H. J., Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*. New Jersey: John Wiley, 233–242.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. *Evaluating training programs. The four levels*. 3rd ed. San Francisco: Bret Kohler Publishers.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullisen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.
- Kopakkala, A. 2005. *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Helsinki: Edita.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2002. *Yhteispeli työelämässä. Valmentavalla johtamisella menestykseen*. Helsinki: Ajatus kirjat.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2007. *Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena*. 3. uud. p. Helsinki: Ajatus kirjat.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kram, K. E. & Ting, S. 2006. Coaching for emotional competence. Teoksessa Ting, S. & Scisco, P. (toim.) *CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach*. San Francisco: Jossey-Bass, 179–202.

- Kurtén, S. 2007. Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 187–211.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Helsinki: Tammi.
- Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. 2004. Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin. Lohja: Performance Power Associates.
- Kåver, A. & Nilsonne, Å. 2008. Toimiva yhteys. Myötätunto ja hyväksyntä ihmisuhteissa. Helsinki: Edita.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lawson, K. 2009. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Ltd.
- Leider, R., J. 2006. Leader on purpose. What do you care about? Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 58–62.
- Linder-Pelz, S. 2010. NLP coaching. An evidence-based approach for coaches, leaders and individuals. London: Kogan Page.
- Linna, A. 2008. Se on niin väärin! Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Livers, A. B. 2006. Coaching leaders of color. Teoksessa Ting, S. & Scisco, P. (toim.) CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach. San Francisco: Jossey-Bass, 92–121.
- Luecke, R. 2008. Coaching and mentoring. How to develop top talent and achieve stronger performance. 7th ed. Harvard business essentials. Boston: Harvard Business School.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaa-
vin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 21–37.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.
- McLeod, A. I. 2007. Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- McManus, P. 2006. Coaching people. Expert solutions to everyday challenges. Boston: Harvard Business School.
- McNamara, H. 2007. Niche Marketing for coaches. London: Thorogood.

- Meggison, D. & Clutterbuck, D. 2005. Techniques for coaching and mentoring. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1984. Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Beverly Hills: Sage.
- MLP www-sivut. Viitattu 15.6.2011. <http://www.mlp.fi/disc>
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Morgan, H. J, Harkins, P. J. & Goldsmith, M. 2005a. Applying the behavioural coaching model organization-wide. Teoksessa Morgan, H. J, Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. New Jersey: John Wiley, 225–231.
- Morgan, H. J, Harkins, P. J. & Goldsmith, M. 2005b. Is coaching worth the money? Assessing the ROI of executive coaching. Teoksessa Morgan, H. J, Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. New Jersey: John Wiley, 245–254.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. & Settoon, R. P. 2011. Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. Academy of management review Vol. 36 No. 1, 33–52.
- Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisena. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 179–185.
- Nilsonne, Å. 2005. Kuka ohjaa elämääsi? Tietoisuustaidot arjen apuna. Helsinki: Edita.
- Noer, D. 2006. Surviving the transition from line manager to executive coach. Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 109–115.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Oy Integro Finland Ab www-sivut. Viitattu 15.6.2011. <http://www.peiliconsulting.com/fi/>
- Passmore, J. 2009. Integrative coaching. Teoksessa Passmore, J. (toim.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 135–152.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Helsinki: Otava.

- Phillips, J. J. & Stone, R. D. 2002. How to measure training results. A practical guide to tracking the six key indicators. New York: The McGraw-Hill.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 39–55.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai.
- Reina-Knuutila, U. 2001. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysministeriö.
- Rinne, T. 2009. Myrskyn jälkeen. Johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Helsinki: Tammi.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro.
- Robinson, C. 2004. Creativity killers – Watch out! Viitattu 17.8.2010.
<http://www.leadershipconsulting.com/creativity-killers.htm>
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 115–135.
- Rosinski, P. 2003. Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ruderman, M. N. & Ohlott, P. J. 2006. Coaching woman leaders. Teoksessa Ting, S. & Scisco, P. (toim.) CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach. San Francisco: Jossey-Bass, 65–91.
- Räsänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Räsänen, M. 2007. Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 15–20.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Schein, E., H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Helsinki: Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy.
- Schein, E., H. 2006. Coaching and consultation revisited. Are they the same? Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 17–25.

Silsbee, D. 2010. *The mindful coach. Seven roles for facilitating leader development.* 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Skiffington, S. & Zeus, P. 2003. *Behavioral coaching. How to build sustainable personal and organizational strength.* Sydney: The McGraw-Hill.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. *Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet.* Turku: Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos.

Stone, F. M. 1999. *Coaching, counselling & mentoring – How to choose and use the right technique to boost employee performance.* New York: Amacon.

Suomen Coaching-yhdistyksen www-sivut. Viitattu 1.4.2011.
<http://www.scy.kotisivukone.com/>

Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.* 4. p. Helsinki: Talentum.

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

Taloussanomat www-sivut. Viitattu 15.8.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/>

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen.* Helsinki: Talentum.

Ting, S. 2006. *Creating a coaching culture.* Teoksessa Ting, S. & Scisco, P. (toim.) *CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach.* San Francisco: Jossey-Bass, 404–420.

Toivola, O. 2010. *Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa.* Helsinki: Talentum.

Tulpa, K. 2009. *Coaching within organizations.* Teoksessa Passmore, J. (toim.) *Excellence in coaching. The industry guide.* 4th ed. London: Kogan Page, 26–43.

Viitala, R. 2003. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä.* 2. korj. p. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Helsinki: Infor.

Viitala, R. 2007. *Esimiehestä coach.* Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä.* Helsinki: Edita, 77–97.

Värri, V-M. 2008. *Hyvä kasvatusta – kasvatusta hyvään. Dialogisen kasvatuksen filosofinen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta.* Tampere: Tampere University Press.

Walters, G. 2002. *The isolated executive: how executive coaching can help.* Teoksessa Fitzgerald, C. & Berger, J. G. (toim.) *Executive coaching.* Palo Alto CA: Davies-Black Publishing, 305–323.

White, D. 2006. Coaching leaders: guiding people who guide others. San Francisco: Jossey-Bass.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.

Williams, K., Kiel, F., Doyle, M. & Sinagra, L. 2002. Breaking the boundaries: leveraging the personal in executive coaching. Teoksessa Fitzgerald, C. & Berger, J. G. (toim.) Executive coaching. Palo Alto CA: Davies-Black Publishing, 119–133.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

Salaiset lähteet:

Henkilökohtainen tiedonanto. 2010a. Sähköpostikeskustelu 26.5.2010. Henkilö A.

Henkilökohtainen tiedonanto. 2010b. Sähköpostikeskustelu 27.5.2010. Henkilö B.

Henkilökohtainen tiedonanto. 2010c. Sähköpostikeskustelu 28.9.2010. Henkilö C.

Henkilökohtainen tiedonanto. 2010d. Sähköpostikeskustelu 18.10.2010. Henkilö A.

Henkilöstöpolitiikka. 2006. Viitattu 1.12.2010. Kohdeorganisaation intranet.

Intranet uutinen. 2010a. Uusien esimiesten coaching-ryhmät. Viitattu 1.4.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Intranet uutinen. 2010b. Vielä ehdit ilmoittautua coaching-ryhmään. Viitattu 1.4.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Organisaatiokaavio. 5.1.2011. Viitattu 20.1.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Osaamisstrategia 2010–2012. 1.6.2009. Viitattu 1.4.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Päivittäisjohtaminen yhtiöryhmässä. 2010. Viitattu 29.6.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Strategiatyökirja 2010–2012. 4.12.2009. Viitattu 1.4.2011. Kohdeorganisaation intranet.

TYT. 2009a. Jämäkästi käytäntöön. Valmentava johtaminen. Kohdeorganisaation verkkolevy.

TYT. 2009b. Tehokas mentorointiprosessi. Puheesta teoiksi ja toiminnaksi. Jämäkkyys. Kohdeorganisaation verkkolevy.

Viestintä- ja dokumenttikanavat. 2011. Viitattu 30.6.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Viestintäkysely 2011. 7.3.2011. Viitattu 17.7.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Viestintäkyselyn tuloksia esimies- ja strategiaviestinnästä. 17.5.2011. Viitattu 17.7.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Viestintästrategia 2010–2012. 2009. Viitattu 30.6.2011. Kohdeorganisaation intranet.

Yhteinen onnistuminen -työtyytyväisyystutkimus. 7.4.2011. Viitattu 17.7.2011. Kohdeorganisaation intranet.

LIITELUETTELO

- LIITE 1 – Teemahaastattelun runko
- LIITE 2 – Haastattelupyyntö
- LIITE 3 – Kiitos haastattelupyyntöön suostumisesta
- LIITE 4 – Kiitos alustavasta haastatteluluvasta
- LIITE 5 – Muistutus haastattelupyynnöstä
- LIITE 6 – Haastattelutilat
- LIITE 7 – Analysoinnista poisrajatut teemat
- LIITE 8 – Valmentavan johtajuuden kehittämissuunnitelma
- LIITE 9 – Valmentavan johtajuuden työkalupakki
- LIITE 10 – Kyselylomake valmentavan johtajuuden työkalupakista
- LIITE 11 – Kuviot ja taulukot

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Henkilön taustatiedot

- Nimi:
- Ajankohta:
- Paikka:

Tiedot henkilön työstä ja organisaatiosta:

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

TEEMA 1 – ESIMIESTEN KÄSITYS VALMENTAVASTA JOHTAJUUDESTA

- Käytetäänkö organisaatiossa jotain tiettyjä termejä valmentavasta johtajuudesta?
- Miten valmentava johtajuus on määritelty kohdeorganisaatiossa?
- Miten itse määrittäisit tai ymmärrät valmentavan johtajuuden käsitteet?

TEEMA 2 – VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TOTEUTTAMINEN

KÄYTÄNNÖSSÄ

- Miten toteutat valmentavaa johtajuutta työssäsi?
- Mitä huomioit toteuttaessasi valmentavaa johtajuutta?
- Mitä valmentava johtajuus edellyttää sinulta?
- Mitä valmentava johtajuus edellyttää alaisiltasi?
- Mitkä asiat koet valmentavassa johtajuudessa palkitsevina?
- Mitkä asiat koet valmentavassa johtamisessa haastavina?
- Millaista käytännön tukea organisaatio tarjoaa valmentavan johtajuuden toteuttamiseen?
- Mitä johto odottaa sinulta esimiehenä valmentavan johtajuuden toteuttajana?

TEEMA 3 – VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN

- Miten organisaatiossa käytettävien valmentavan johtajuuden käsitteitä voitaisiin selkeyttää?
- Miten johdon toive valmentavan johtajuuden toteuttamisesta pitäisi tuoda esille?
- Miten nykyisiä valmentavan johtajuuden työkaluja ja menetelmiä tulisi mielestäsi kehittää?
- Mitä muita menetelmiä tai työkaluja organisaatiossa voitaisiin hyödyntää?
- Miten organisaatiossa käytössä olevista valmentavan johtajuuden menetelmistä ja työkaluista pitäisi saada tietoa?
- Miten toivot, että sinua tuetaan valmentavan johtajuuden toteuttamisessa?
- Mitkä ovat mielestäsi ne keinot, joilla valmentavaa johtajuutta pystytään parhaiten kehittämään organisaatiossamme?

Onko sinulla muuta kommentoitavaa valmentavasta johtajuudesta tai sen kehittämisestä, jonka haluaisit tuoda esille?

HAASTATTELUPYYNTÖ

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritan työni ohessa Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa.

Teen yrityksellemme opinnäytetyötä aiheesta: Valmentavan johtajuuden kehittämisen kohdeorganisaatiossa.

Selvitän teemahaastattelun avulla esimiesvastuussa toimivien kehityspäälliköiden ja suunnittelupäälliköiden näkemystä siitä miten yrityksessämme toteutetaan valmentavaa johtajuutta sekä siitä miten valmentavaa johtajuutta tulisi parhaiten kehittää sitä toteuttavien esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa esimiesten käyttöön valmentavan johtajuuden menetelmiä ja työkaluja.

Toivoisin saavani haastatella sinua seuraaviin asioihin liittyen:

- Miten käsität valmentavan johtajuuden?
- Miten toteutat valmentavaa johtajuutta?
- Miten yrityksessämme toteutettavaa valmentavaa johtajuutta tulisi kehittää?

Kaikki haastattelu- ym. vastausmateriaali käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille.

Terveisin

Oscar Basten

KIITOS HAASTATTELUPYYNTÖÖN SUOSTUMISESTA

Hei,

kiitos suostumuksestasi haastatteluun.

Mikäli sinulla on jotakin kysyttävää haastatteluun liittyen, vastaan siihen mielelläni.

Terveisin

Oscar Basten

KIITOS ALUSTAVASTA HAASTATTELULUVASTA

Hei,

kiitos alustavasta suostumuksestasi haastatteluun.

Mikäli sinulla on jotakin kysyttävää haastatteluun liittyen, vastaan siihen mielelläni.

Terveisin

Oscar Basten

MUISTUTUS HAASTATTELUPYYNNÖSTÄ

Hei,

et ole vielä vastannut haastattelupyyntööni.

Mikäli sinulla on jotakin kysyttävää haastatteluun liittyen, vastaan siihen mielelläni.

Terveisin

Oscar Basten

HAASTATTELUTILAT

Harakka



Peipponen



Onnela



Uivelo

ANALYSOINNISTA POISRAJATUT TEEMAT

- Organisaatiomuutos
- Muiden yhtiöryhmän yhtiöiden johtamiskulttuuri
- Organisaation toimittajan rooli
- Yksiköiden sisäiset ja luottamukselliset asiat
- Henkilöstöpalvelujen saama positiivinen palaute

**VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN
KEHITTÄMISSUUNNITELMA**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOS	4
2.1 Johdon tuki	5
2.2 Esimies valmentajana	6
2.3 Alainen valmennettavana	7
3 ORGANISAATION KEHITTÄMISTOIMET	8
3.1 Toimet kehityskeskustelun kehittämiseksi.....	8
3.2 Esimieskunnan valmentaminen	9
3.2.1 Pienryhmävalmennus ja esimerkillä johtaminen	10
3.2.2 Esimieskunnan koulutussuunnitelma	11
3.3 Valmentavan johtajuuden vaikuttavuuden arviointi ja hyötyjen mittaaminen	15
LÄHTEET	19
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaation menestymisen kannalta on oleellista, että sen jäsenet oppivat ja kehittyvät jatkuvasti. Perinteinen koulumainen oppiminen ei yleensä ole toimiva keino nopeiden muutosten aikakaudella. Oppiminen tulee sen sijaan liittää osaksi työtehtäviä. Tämä voidaan toteuttaa valmentavan johtajuuden avulla, jolla tuetaan valmentavan sekä ammatillista kehittymistä että urakehittymistä. (Hirvihuhta 2006, 11.)

Esimiehen pääasiallisia tehtäviä ovat strategian ja organisaation suunnan määrittäminen sekä tarvittavien resurssien asettaminen. Organisaation tulevaisuuden kannalta esimiehen pitää myös pystyä tuottamaan tuloksia ja kehittämään organisaation toimintaa ja sen voimavaroja. Tärkeimpänä näistä on huolehtia yrityksen henkilökunnan tuottavuudesta. Esimiesvalmentajan tärkein tehtävä on siten toimia rajapintana henkilöstönsä ammatillisessa kehityksessä. (Kepler & Morgan 2005, 235–236.)

Osaamisen kehittämisohjelmat, kuten valmentava johtaminen ovat rakennepääomaa, jonka avulla pystytään kehittämään henkilöpääomaa vastaamaan liiketoiminnan osaamistarpeita. Osaamisen kehittämisohjelmiin sisältyy myös suhdet pääomaa, koska tarvitaan erilaisia opintuottajia ja osaamiskumppaneita. (Ojala 2008, 213.)

Ohjauksellisten menetelmien, kuten valmentavan johtajuuden kehittäminen on yhteydessä yrityksen keskimääräistä paremman kannattavuuden kanssa (Luoma & Salojärvi 2007, 18). Valmentava johtajuus koetaankin suomalaisen henkilöstöjohton keskuudessa kaikkein lupaavimpana kehittämismenetelmänä (Järvinen & Salojärvi 2007, 18). Valmentajuutta sisältävän johtajuuden on todettu edistävän suoritustasoa ja tuottavuutta. Myönteisiä vaikutuksia on havaittu lisäksi asiakastyytyväisyyteen. (Hirvihuhta 2001, 11; Romana 2007, 115; Heikkilä 2009, 102; Viitala 2007, 91.)

2 JOHTAMISKULTTUURIN MUUTOS

Muutos linjaesimiehestä valmentajaksi saattaa olla kivulias kokemus (Noer 2006, 110). Poisoppiminen totutuista tavoista ja menetelmistä on ihmisistä epämukavaa ja jopa ahdistavaa. Ihmiset voidaan pakottaa muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta tällainen muutos ei ole pysyvä, elleivät syvemmät tasot käy läpi jonkinlaista muutosta. (Schein 2001, 131.)

Menestyvä, tehtävä orientoitunut linjaesimies saa asiat tehdyksi käyttäen perinteisiä taitoja, kuten kontrollointia, arviointia, ohjaamista ja suunnittelua. Valmentavassa johtajuudessa kyseiset toimintatavat saavat valmennettavassa kuitenkin aikaiseksi vain puolustusmekanismien heräämisen. Menestyvän valmentajan tulisikin kontrollonin sijaan valtuuttaa, kuunnella, mahdollistaa ja tukea, jotta hän saisi aktivoitua valmennettavan. Kun työnjohdollisuus halutaan muuttaa valmentamiseksi, pitää kontrollonin muuttua auttamiseksi, arvioinnin valtuuttamiseksi, ohjaamisen tukemiseksi ja suunnittelun kuuntelemiseksi. (Noer 2006, 110.)

Kun taustalla on pitkä perinne siitä, että hyvä esimies tietää vastaukset kysymyksiin, saattaa esimiehen esittämien kysymysten ja haastamisen seurauksena syntyä epävarmuutta, hämmennystä ja pettymystä. Esimiehen on pystyttävä tällöin tukemaan alaisiaan uudenaikaiseen vastuunottoon. Heidän pitää osata selittää alaisilleen omia pyrkimyksiään ja toiveitaan. Johdon ja esimiesten on huomioitava, että koko työyhteisö joutuu valmentavassa johtajuudessa opin tielle. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan valmentavaa johtajuutta kohti on kuljettava pienin askelin. (Viitala 2007, 93.)

Valmentavan johtajuuden vahvistaminen edellyttää myös sitä, että se on arvioinnin, arvostamisen, vaalimisen ja palkitsemisen kohteena organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa valmentajuuden sisällyttämistä kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkkioperusteisiin ja rekrytointi- sekä ylennysperiaatteisiin. Se tarkoittaa myös investointeja valmennukseen. (Viitala 2007, 92.)

2.1 Johdon tuki

Valmentavan johtajuuden kehittäminen lähtee johdosta (Kansanen 2004, 8). Jos esimiesten halutaan kehittävän omaa johtamistapaansa valmentavaan suuntaan, tarvitaan siinä organisaatiotason päätöksiä. Esimiehet keskittyvät ennen kaikkea siihen, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Motivoituneinkaan esimies ei pysty kehittämään valmentajaksi eikä toteuttamaan sitä, jos hänelle ei anneta aikaa ja olosuhteita siihen. (Viitala 2007, 92.)

Tehokkain tapa tukea koko organisaation esimiesjoukkoa omaksumaan valmentajamaista otetta päivittäisjohtamisessa on lähteä liikkeelle organisaatiotason määrittelyistä ja johtamisen tukijärjestelmästä käsin. Kun ylin johto määrittelee valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi ja määrittelee myös sen tavoiteltavan luonteen sekä sisällön organisaatiossa, on yksittäisillä esimiehillä kehys oman roolinsa kehittämisessä (Viitala 2007, 91–92). Koko esimieskunnan valmentaminen kohti valmentavaa johtajuutta antaa kehitykselle suunnan ja voimaa ryhmäpaineen kautta.

Nykypäivän organisaatioissa pyritään tekemään enemmän vähemmällä. Valmentava johtajuus vaatii kuitenkin kärsivällisyyttä, aikaa, prosessitaitoja ja henkilökeskeisiä suhteita. (Noer 2006, 110–111.) Alaisten kehityksen tukeminen tarkoittaa käytännön tasolla kohtaamista, pysähtymistä ja keskittymistä. Jos esimiehen työlasti täyttyy tehtäväkentän asioiden hoitamisesta eikä ihmisten johtamiselle ole varattu aikaa, ovat lähtökohdat huonot. Myös alaisten määrällä on merkitystä. Jos alaisten määrä kasvaa kymmeneen, on esimiehen toimiminen valmentaja monesti jo käytännön syistä mahdotonta. (Viitala 2007, 92–93.)

2.2 Esimies valmentajana

Esimies pystyy toimimaan valmentajana paremmin, jos hän on itse käynyt valmennusprosessin läpi. Tällöin hänellä on omakohtainen kokemus kehittymisen prosessista ja siinä toteutetusta tuesta sekä täsmentyneempi kuva itsestään. Itsetuntemus, vuorovaikutustaidot ja luottamus ovat välttämättömiä edellytyksiä onnistua valmentajana. Esimiesten roolia ei voida määrittää auktoriteetin ja kontrolloinnin kautta, koska tällöin esimieheltä puuttuu usko alaisensa kykyihin. Tällaiset esimiehet uskovat tietävänsä, näkevänsä ja ymmärtävänsä parhaiten. Mikäli esimies pitää itseään erehtymättömänä, ei hänellä ole edellytyksiä toimia valmentajana. (Viitala 2007, 90–91.)

Valmentaminen rakentuu luottamuksen varaan ja kykyyn arvostaa toista ihmistä. Valmentavan esimiehen pitää aidosti haluta auttaa valmennettavaa pääsemään tavoiteisiinsa ja kehittymään, myös osaavammaksi, kuin hän itse on. Esimiehen on kyettävä pysymään taka-alalla ja antamaan toiselle tilaa. (Viitala 2007, 91.) Valmentavan esimiehen on pystyttävä määrittämään mahdollinen positiivinen ja negatiivinen vaikutus, kun hän antaa alaisilleen haastavia tehtäviä. Hänen on osattava tunnistaa alaisensa kyvyt, jotta kullekin voidaan määrittää sopivia tehtäviä. (Kepler & Morgan 2005, 238.)

Valmentavan esimiehen tietämys suoritusten tehostamisen ratkaisumalleista ja keinojen toimivuudesta ei ole niinkään tärkeää, vaan oleellisempaa on hänen käsityksensä oppimisen dynamiikasta ja sen tukemisen mahdollisuuksista. Kun esimies tavoittelee yksikkönsä tulosten paranemista, hänen pitää osata keskittää tukensa ihmisiin, joiden varassa nuo tulokset ovat. (Viitala 2007, 91.)

Viimekädessä jokaisen yksilön on otettava vastuu omasta ammatillisesta kehittämisestään. Esimiehillä on kuitenkin vastuu työntekijöiden tukemisesta, rakentavan palautteen antamisesta, valmentamisesta ja siitä, että jokaisella työntekijällä on suunnitelma heidän omasta kehittämisestään. (Kepler & Morgan 2005, 240.)

Valmentajana toimivan esimiehen tehtäviä ovat (Kepler & Morgan 2005, 240):

- rohkaista alaisia itsearvion tekemisessä, jotta urakiinnostuksen kohteet voidaan määrittää jokaisen alaisen kohdalta,
- tarjota palautetta alaisten vahvuuksista ja heikkouksista, mutta varsinkin taitojen puutteista joita alaisten tulisi kehittää saavuttaakseen uratavoitteensa,
- löytää parhaat keinot ja tilaisuudet kehittää tarvittavia ominaisuuksia ja
- varmistaa, että kehittämissuunnitelmaa toteutetaan ja arvioidaan myös tulevaisuudessa.

2.3 Vaatimukset alaisilta

Tämän päivän alaisella on lupa käyttää omaa järkeään, sillä yrityksen tavoitteisiin sitoutuneilta alaisilta odotetaan myös päätösten tekoa. Vahvaan ammatti-identiteettiin ja ammatillisuuteen pitää kuulua kunnioitus omaa ammattiaan kohtaan. (Korpi & Tanhua 2007, 40–41.) Valmentaminen on yhteistyötä ja hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi ei riitä vain toisen osapuolen ponnistelut. Siten on hyvä tiedostaa myös, miten tärkeä osa valmennettavalla on hänen omaan menestykseensä. (Heikkilä 2009, 133.)

Koska valmentavassa johtajuudessa on kyse valmennettavan kehitymisestä, tulee myös valmennettavalle asettaa korkeita vaatimuksia. Valmennettavalta edellytetään muun muassa (Heikkilä 2009, 133–135.):

- kykyä kertoa osaamisen alueet, tehtävät ja tavoitteet joihin haluaa valmennusta,
- kykyä pohtia syvällisesti ja monipuolisesti tavoittelemiaan päämääriä sekä kykyä kuvailla toivottuja lopputuloksia,
- kykyä keskustella avoimesti ja taitoa kuunnella sekä rohkeutta kysyä,
- kyvykkyyttä käsitellä vaikeita asioita, katsoa asioita uusista näkökulmista ja etsiä vaihtoehtoja sekä kykyä oppia palautteesta ja
- taitoa siirtää valmennuksessa opittuja asioita käytäntöön ja toimia tarvittaessa valmentajana toisille.

3 ORGANISAATION KEHITTÄMISTOIMET

Valmentavan johtajuuden toteutumisen takaamiseksi sillä pitää olla vankkumaton tuki johdolta. Sen kehittäminen vaatii myös aikaa, resursseja ja uhrauksia. Valmentavan johtamiskulttuurin muodostuminen vaatii taitoja ja valmiuksia niin esimiehiltä, kuin valmennettaviltakin. Kaikista ei välttämättä ole valmentajiksi tai valmennettaviksi.

Helpoin ja ehkä pienin, muttei merkitykseltään kuitenkaan vähäisin kehitystoimi valmentavan johtajuuden työkalupakin lisäksi olisi avoin keskustelu organisaatiossa edellyttävistä alais- ja esimiestaidoista. Vaikka johdettavien ei välttämättä tarvitse tietää millä menetelmällä heitä johdetaan, alaisten olisi kuitenkin tärkeää tietää työtehtäviensä lisäksi se mitä heiltä muutoin odotetaan johdettavina. Alais- ja esimiestaitojen vaatimuksia voidaan tuoda helposti esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Lisäksi edellytyksiä kannattaa käydä läpi intranetin uutisissa ja henkilöstötilaisuuksissa johdon edustajan toimesta. Odotettujen vaatimusten läpikäynti saattaisi synnyttää myös ryhmäpainetta niin esimiesten johtamistapojen, kuin alaisten toimintatapojen suhteen.

3.1 Toimet kehityskeskustelun kehittämiseksi

Valmentaminen ei onnistu vain vuotuisten kehityskeskustelujen varassa (Viitala 2007, 93). Kehityskeskustelun tehtävä on saada valmennettava asettamaan konkreettisia tavoitteita, jotka tukevat liiketoimintaa ja johtamista ja ovat tarvittaessa mitattavissa ROI:lla (Hargrove 2008, 241). Kriittisin tilanne valmentamisen kannalta on kehityskeskustelujen ja sitä seuraavan arvioinnin välinen aika, johon ajoittuu erittäin vähän, jos mitään valmentamista (Heikkilä 2009, 142).

Valmentavassa johtamisessa kehityskeskustelu puoltaa hyvin paikkansa ja sen merkitystä selkeiden tavoitteiden asettamiseksi pitää entisestään korostaa. Keskustelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi GROW-prosessia. Kun alaisen kehityssuunnitelma on laadittu, on valmennuksia helppo pitää esimerkiksi työtunneilla hyvinkin lyhyesti. (Heikkilä 2009, 143–144.) Jatkuvissa keskusteluissa voidaan palata valmennettavan tavoitteisiin, lisätä tai muuttaa niitä, miettiä koulutuskeinoja, antaa palautetta sekä tehdä kaikkea sitä, mitä voi tehdä toisen eteen ja sitä kautta oman yksikön ja koko yrityksen eteen.

Organisaation käyttämä palkka- ja kehityskeskustelumalli koettiin tutkimustulosten mukaan nykyisellään esimerkiksi liian byrokraattiseksi. Siltä koettiin puuttuvan myös tarvittava jatkuvuus sekä aito seuranta. Jotta kehityskeskustelusta saataisiin paremmin esimiehien toivoma innostava dialogi, on valmentavan johtajuuden työkalupakkiin (Liite 9) koottu tehokkaita kysymyksiä vapauttamaan kehityskeskustelua sekä esitelty GROW-prosessi. Palkka- ja kehityskeskustelusta on organisaatiolla tarjota monipuolista materiaalia ja koulutusta. Koska kyseinen malli on käytössä koko yritysyhdyssä, pitäisi sen mahdollinen kehittäminen toteuttaa muilta osin esimerkiksi yritysten henkilöstöyksiköiden vetovastuulla.

3.2 Esimieskunnan valmentaminen

Jotta organisaatiossa voitaisiin varmistua siitä, että esimiehillä on perusedellytykset valmentavan johtajuuden toteuttamiseen, on valmentavaa johtajuutta pidettävä säännöllisesti esillä. Tämä voi tapahtua osaamisen kasvattamisena esimerkiksi johtamisella, valmentavan johtajuuden pienryhmissä tai organisaatiolle räätälöidyissä valmentavan johtajuuden koulutuksissa. Tutkimustulosten mukaan pienryhmissä tapahtuvassa valmennuksessa ja koulutuksissa tulee painottaa ensisijaisesti organisaation näkökulmaa ja käytännön läheisyyttä. Miksi meillä halutaan toteuttaa valmentavaa johtajuutta, mitä se tarkoittaa esimiesten ja alaisten kannalta?

3.2.1 Pienryhmävalmennus ja esimerkillä johtaminen

Tutkimuksen mukaan esimiesten valmennustaitojen kehittämiseksi paras tapa olisi esimerkillä johtaminen valmentavan johtajuuden keinoin. Tämän katsottiin kuitenkin vaativan vielä lisää koulutusta ja osaamisen kasvattamista. Työpajojen ja pienryhmien katsottiin olevan hyvä keino osaamisen jakamiseen. Pienryhmässä tehtävää ryhmävalmennusta kannattaakin käyttää tällaisessa tilanteessa, jossa halutaan tehostaa esimiesten toimintaa valmentajina (Ojala 2008, 234). Huomioitavaa on, että fyysisten tapaamisten etuna on, että niissä voidaan keskustella vapaasti valmentavan johtamisen aihealueista. Näin päästään henkilöillä olevan tiedon suhteen parempaan vuorovaikutussuhteeseen, kuin vain virtuaalisessa työtilassa tapahtuvalla mielipiteiden vaihdolla.

Esimiesten ryhmävalmennuksia varten tulee organisaatiossa nimetä valmentavan johtajuuden tukihenkilöitä. Näin varmistutaan esimerkiksi siitä, että valmentavan johtajuuden työkalupakin käyttöönotto ei jää vain esimiesten omalle vastuulle. Näiden nimettyjen esimiesten valmentajien kannattaa olla henkilöitä, jotka ovat jo itse käyneet valmennusprosessin läpi. Näin varmistutaan siitä, että näillä henkilöillä on konkreettinen käsitys valmentavasta johtajuudesta ja sen menetelmistä ja työkaluista. Organisaation taholta tulee myös varmistaa, että pienryhmien valmentajilla on riittävästi aikaa ja tarvittavia resursseja toiminnan ylläpitämiseksi.

Esimieskunnan valmentaminen kannattaa tehdä arvokeskustelujen kautta. Valmennuksessa kannattaa keskittyä organisaation valmentavalle johtamiselle asetettujen tavoitteiden selkeyttämiseen sekä organisaation tavoittelemien hyötyjen esiin tuomiseen. Valmentavan johtajuuden merkitystä kannattaa myös korostaa tuomalla julkisille asetetut mittarit.

Pienryhmävalmennuksesta vastaavat henkilöt ovat oivallisessa asemassa kartoittamaan myös esimiesten koulutustarpeita. He voisivat järjestää tarvittaessa lyhyitä muutaman tunnin klinikoita (työpajoja) ajankohtaisista teemoista joiden näkevät hyödyttävän suurempaa esimiesten joukkoa. Teemojen valinnassa voidaan hyödyntää

koulutussuunnitelmaa (katso luku 3.2.2). Vastuuhenkilöiden tehtävänä tulisi olla myös valmentavan johtajuuden wiki-sivuston ja -työkalujen ylläpito. Heidän tehtävänä on tuoda niitä esille eri viestintäkanavien kautta ja tarvittaessa esitellä niitä laajemmin esimerkiksi erilaisissa esimiestilaisuuksissa.

Esimiehiä tulee osallistaa pienryhmävalmennuksissa pyytämällä heitä opiskelemaan esimerkiksi jokin tietty työkalu tai menetelmä. Tämän jälkeen esimiehet voisivat opastaa muita esimiehiä opettelemansa menetelmän käytössä. Menetelmien ja työkalujen osaamista voidaan kasvattaa myös siten, että esimiehille annetaan luettavaksi joko sama tai eri kirjoja samasta aiheesta. Lukemisen jälkeen voidaan pienvalmennusryhmissä käydä keskustelua kirjan tai kirjojen annista ja vaikutuksista omaan toimintaan sekä tehdä yhteinen kiteytys (Ojala 2008, 245). Kiteyttämisestä ja oppimisprosessista voitaisiin kirjoittaa myös esimerkiksi wiki-sivustolle artikkeli valmentavan johtajuuden keskustelupalstalle tai blogiin.

Kun valmentavasta johtajuudesta on saatu sujuva osa päivittäisjohtamista, pystyvät esimiehet johtamaan valmentavan johtajuuden keinoin. Tällöin tukea saisi tarvittaessa myös kollegoilta, jolloin ei enää välttämättä tarvittaisi erillisiä nimettyjä tukihenkilöitä ja pienryhmävalmennusta, kuin uusien esimiesten kohdalla.

3.2.2 Esimieskunnan koulutussuunnitelma

Seuraava neliportainen valmentavan johtajuuden koulutussuunnitelma on laadittu tutkimustulosten ja laajan teoriakirjallisuuden perusteella. Suunnitelman kolmen ensimmäisen vaiheen tarkoitus on luoda yrityksessä vankka perusta valmentavalle johtajuudelle. Koulutussuunnitelman neljäs vaihe käsittää varsinaisen koulutusosuuden. Suunnitelman ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johdon pitäisi sopia seuraavat asiat valmentavan johtajuuden kehittämisestä organisaatiossa:

- Mitkä ovat organisaation tarpeet?
- Mikä on valmentavan johtajuuden status organisaatiossa?

- Miten valmentavan johtajuus sopii muihin osaamisenkehittämistoimenpiteisiin?
- Kenen vastuulla on seurata valmennuksen kehitystä yrityksessä?
- Millaisia organisaation voimavaroja voidaan käyttää valmennuksen tukemiseen?

Toisessa vaiheessa esimiehille sekä henkilöstöhallinnon edustajille järjestetään korkeintaan kahdentunnin mittainen seminaari. Seminaarissa tulisi käydä läpi ainakin seuraavat oleelliset asiat valmentamisesta ja johdon tulisi olla näkyvästi esillä:

- Valmentava johtaminen on käytännössä ja valmentavan johtajuuden historia.
- Valmentavan johtajuuden erot liittyen mentorointiin, työnohjaukseen, konsultointiin ja muihin lähikäsitteisiin.
- Valmentava johtajuuden tuomat hyödyt organisaatiolle.
- Valmentajuus johtajuustaitona ja vastuuna.
- Vaatimukset valmennettavalle.
- Esimerkkejä tyypillisistä valmennustilanteista organisaatiossa ja työkaluista.

Kolmannessa vaiheessa tulee varmistua siitä, että kaikkia joita valmentava johtajuus koskettaa myös informoidaan siitä. Kolmannen vaiheen tarkoitus on lähinnä kirkastaa organisaation näkemys valmentavasta johtajuudesta sekä sitouttaa esimiehet valmentajuuteen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi esimiesinfotilaisuuden yhteydessä vapaasti keskustellen. Tapaamisen aihealueita ovat:

- Valmentavalle johtajuudelle asetetut tavoitteet ja mittarit.
- Valmentavasta johtajuudesta saatavat hyödyt.
- Valmentavan johtajuuden haasteet.
- Valmentavan johtajuuden tukihenkilöiden esitleminen.
- Suositeltavat koulutukset ja niihin osallistuminen.

Koulutussuunnitelman kolmannen vaiheen jälkeen ei voida vielä olettaa, että esimiehet osaisivat muuttaa toimintaansa ja alkaisivat valmentaa. Zeuksen ja Skiffingtonin (2008, 126) mukaan johdon ja esimiesten yksilöllinen valmennuskoulutus olisi tehokkain tapa jatkaa valmennuskoulutusta. Varsinkin johdolla ja ylemmillä esimiehillä

lä on yleensä kuitenkin huonosti aikaa ryhmävalmennuksille (Morgan, Harkins & Goldsmith 2005b, 252). Yksilöllinen valmentaminen, etenkin ulkopuolisen kouluttajan tekemänä isossa organisaatiossa on myös hyvin kallista ja aikaa vievää verrattuna ryhmävalmennuksiin (Zeus & Skiffington 2008, 127–128).

Koulutussuunnitelman neljännen vaiheen koulutusohjelmaa voidaan käyttää johdon ja esimiesten yksilölliseen tai ryhmävalmennukseen. Alla oleva valmennus on suunniteltu tapahtuvan viikoittain, maksimissaan kahdentunnin mittaisissa tapaamisissa kahdentoista viikon aikana:

Koulutuksen tarkoitus:

- Kehittää johtajista ja esimiehistä valmentajia
- Tarjota valmennettaville perusteet, joilla he voivat itse kehittää omia valmentajan ominaisuuksiaan
- Auttaa esimiehiä ymmärtämään mitä valmentaminen on ja miten se lisää vuorovaikutusta työpaikalla
- Auttaa esimiehiä ymmärtämään valmennuksen arvo tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisen tekniikkana
- Auttaa esimiehiä kehittämään omaa itsetietoisuuttaan ja tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa esimiehenä
- Auttaa esimiehiä kehittämään ymmärrystä valmennusprosessista, kuten myös valmennustaidoista ja työkaluista

Osallistujat:

- Esimiehet ja tarpeen mukaan johto sekä henkilöstöhallinnon edustajat

Koulutuksen sisältö:

- Menestyksekkään valmentajan ominaisuudet
 - o Itsetietoisuus, avoimuus, vuorovaikutustaidot, luottamus
- Itsensä johtaminen
 - o Kuinka arvioida omaa asennetta, käyttäytymistä ja taitoja
 - o Itsearviointi ja palaute suorituksesta
- Mitä valmentaminen on
 - o Miten valmentaminen eroaa mentoroinnista ja työnojauksesta
 - o Valmennuksen tyypit ja milloin hyödyntää niitä (ohjaus, uravalmennus, tehokkuuden lisääminen ja korjaava valmennus)
- Kuinka luodaan ja rohkaistaan oppimisen ja kehittymisen kulttuuriin
 - o Motivointi ja motivointityökalut
- Esimiehen rooli valmentajana
 - o Valmennusmahdollisuuksien tunnistaminen ja luominen
- Valmennus on keskustelua
 - o Luottamuksen ja hyvän vuorovaikutussuhteen ilmapiiriin luonti
 - o Vuorovaikutustaitojen tehostaminen harjoittelemalla osallistamista, kyselemistä ja peilaamista
- Kuinka arvioidaan ja havainnoidaan suoritusvajetta
 - o Ongelman määrittely, mahdollisten syiden kartoittaminen, vaihtoehtoisten ratkaisuiden kehittäminen, selkeiden tavoitteiden esittäminen
- Tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien laatiminen
 - o Tavoitteiden määrittämisen menetelmät ja työkalut
- Tehokkaiden seurantastrategioiden kehittäminen
 - o Palautteen antaminen, benchmarkkaus, sovittujen päämäärien seuraaminen
- Kuinka työntekijät oppivat työssään
 - o Oppimistyyli, palautteen anto ja valvonta
- Luova ongelmien ratkaisu
 - o Kuinka työntekijät sitoutetaan ratkaisujen etsintään
- Erityiset valmennustaidot
 - o Palautteenanto, delegointi, ongelmien ratkaisu, vaikeiden persoonien käsittely, työstressin hallinta, uravalmennus ja johtamistaidot

3.3 Valmentavan johtajuuden vaikuttavuuden arviointi ja hyötyjen mittaaminen

Suomalaisissa yrityksissä ei yleensä ole kovin kehittynyttä koulutuksen ja kehittämisen tuloksellisuuden arviointia. Koulutuksien jälkiarviointia tehdään, mutta se mittaa vain osallistujien välittömiä, itse koulutustapahtumaan liittyviä arvioita. Jotta pystytään arvioimaan myös opin siirtymistä käytäntöön, on pystyttävä arvioimaan oppien soveltuvuutta ja oppimisaktiiviteettia. Tällöin arviointi pitää kohdistaa sovellusajan jälkeisiin muutoksiin. Viime kädessä kehittämisen arvioinnin pitäisi tietenkin mitata kehitystoimenpiteiden vaikutusta tuottavuuteen ja erilaisiin tunnuslukuihin. (Pirnes 2003, 218.)

Ennen valmentavan johtajuuden kehittämisprosessin aloittamista on päätettävä, miten sen vaikuttavuutta aiotaan mitata. On tärkeää selvittää mahdollisimman luotettavasti, saadaanko valituilla kehittämismenetelmillä aikaan ne tulokset, joita haetaan. Konkreettisten, riittävän haastavien ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on valmennuksessa keskeistä. Vaikuttavuuden arvioinnin tulee tapahtua näitä tavoitteita vasten. Arvioinnissa voidaan käyttää menetelminä esimerkiksi lomakekyselyjä, haastatteluja, ilmapiirimittauksia ja henkilöstön hyvinvointimittauksia. (Romana 2007, 124.) Oppimistulosten vertaaminen tavoitteisiin auttaa myös tunnistamaan, mitä lisäoppia tarvitaan ja miten seuraava oppimiskierros tulisi käynnistää (Ojala 2008, 254).

Kehittämisprosessin vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi Kirkpatrickin arviointimallin mukaisesti neljällä eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla arvioidaan reaktiopalautea, sitä miten osallistujat reagoivat välittömästi kehittämisprosessiin. Toisella tasolla arvioidaan, miten kehittäminen näkyy osallistujien tietojen ja taitojen lisääntymisenä, suorina oppimistuloksina. Kolmannella tasolla arvioidaan käyttäytymisessä ja toiminnassa näkyvää muutosta. Neljännellä tasolla arvioidaan kehittämisen vaikuttavuutta organisaation tuottavuuden ja laadun nousuna tai vaihtuvuuden ja kustannusten vähenemisenä. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21–26.) Philips ja Stone (2002, 7–11) ovat lisänneet tähän malliin viidennen tason, jolla arvioidaan tehdyn investoinnin kustannusvaikutuksia.

Yleensä valmentavan johtajuuden arvioinnissa ei käytetä kaikkia viittä tasoa (Anderson & Anderson 2005, 195–196). Arviointi ja mittaamisen tapa riippuvat organisaation tarpeista (Zeus & Skiffington 2010, 296). Pääsääntöisesti mittaaminen tehdään kuitenkin joko tasolla kolme tai viisi. Mikäli organisaatiossa päädytään kolmannen tason arviointitapaan, voidaan se tarvittaessa laajentaa viidenteen tasoon, koska tason viisi arviointi voidaan johtaa helposti kolmostasolta (Anderson & Anderson 2005, 196–197.)

Kun organisaatiossa on luotu yhteiset kriteerit ja tavoitteet valmentavalle johtajuudelle, voidaan niiden pohjalta laatia esimerkiksi 360°-arviointi mittaamaan esimiesten lähtötasoa ja valmennuksen vaikutuksia. Arviointimenetelmänä 360° on hyvä, koska siinä itsearviointi yhdistyy muiden arvioon, mahdollistaen näin myös arvioitavan itsetuntemuksen kasvun (Romana 2007, 125).

Taitojen ja tietojen karttumista voidaan mitata ennalta sovitun ajanjakson jälkeen esimerkiksi esimiesten ryhmätapaamisessa. Tapaamisen tarkoitus on selvittää sitä, miten jokainen esimies kokee edistyneensä asetetuista valmentavan johtajuuden tavoitteista, mitä konkreettista on tehnyt toisin ja millaisia muutoksia se on tuonut mukanaan organisaatioon. Käyttäytymisessä ja toiminnassa tapahtuneita muutoksia voidaan yrityksessä mitata esimerkiksi vertaamalla Yhteinen onnistuminen -työtyytyväisyystutkimusten tuloksia esimiestoiminnan osalta. On kuitenkin huomioitava, että valmennuksen itsenäistä vaikutusta tällaisessa tutkimuksessa on mahdotonta erottaa muiden kehittämistoimien vaikutuksesta. Vaikutus jää tällöin vain johdon ja esimiesten kokemustenvaraisesti arvioitavaksi. Ellei organisaatiossa haluta perustaa tuloksia vain kokemukselliseen tietoon, voidaan tällöin perustaa erillinen kontrolliryhmä. Tälle ryhmälle pitäisi tehdä samat mittaukset ja varmistaa etteivät he pääse osallisiksi valmentavasta johtajuudesta.

Valmennuksen kehittämisen vaikutusta organisaation tuottavuuden, laadun, kustannusten ja ajan suhteen voidaan arvioida myös asiantuntija-arvioiden perusteella ja suorituskyvyn mittareita seuraamalla. Asiantuntija-arviolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ulkopuolinen henkilö tekee ristiin arviointeja valmentajien ja valmennettavien

itsearvioista valmennuksen tuottavuuden vaikutuksista. Toinen tapa on hyödyntää käytössä olevia suorituskyvyn mittareita. Tällöin pitää kuitenkin pystyä eristämään muiden kehittämistoimien osuus näiden mittarien kehityksestä. (Anderson & Anderson 2005, 193–194.)

Viidennellä vaikuttavuuden tasolla arvioidaan organisaation taloudellisia kustannuksia valmennuksen kehittämiseen sijoitetun pääoman tuottoprosentin (ROI) avulla. Käyttötarkoituksesta riippuen sijoitetun pääoman tuottoprosentti voidaan laskea usealla tavalla laskijasta ja käyttötarkoituksesta riippuen (Taloussanomat www-sivut 2011). Valmentavan johtajuuden osalta laskukaavana käytetään (Anderson & Anderson 2005, 195):

$$\text{ROI} = (\text{Hyödyt} - \text{Kustannukset}) / \text{Kustannukset} \times 100$$

Morganin et al. (2005b, 253) mukaan ROI:n käyttöönotto organisaatiossa edellyttää seuraavia asioita:

- valmennukseen suhtaudutaan kuten prosessiin,
- valmentajat ovat sitoutuneet valmennusprosessiin,
- valmennuksella tavoiteltava tavoitetilä on selvillä,
- organisaatiossa pitää olla kehitettynä valmennuksen mittarit, joilla mitataan edistymistä,
- mittareiden lähtötaso pitää olla selvillä, jotta kehittymistä voidaan mitata,
- verrokkiryhmä,
- mittausvälin tulee olla 18–24 kuukautta,
- kehittymisen mittauksen lisäksi ROI:n avulla tulee mitata työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden vaihtuvuutta,
- valmentajan kehittymistä ja valmennukseen käytettävää aikaa pitää myös mitata ja
- yksi mittauksen lähde on valmentajat, jotka seuraavat valmennettävien kehittymistä säännöllisesti.

Vaikka valmentavan johtajuuden investointien kustannukset pitää pystyä laskemaan, pitäisi samalla pystyä kuitenkin arvioimaan valmennettavien henkilökohtaista kehittymistä (Zeus & Skiffington 2010, 318). Valmennusprosessin läpikäyneet henkilöt ovat niitä joiden arvoa mitataan ja ovat niitä joilta valmennuksen tuloksellisuudesta saadaan tällaista ensikäden tietoa (Tulpa 2009, 43). ROI:n rinnalle olisi kehitettävä mittareita joilla pystytään mittaamaan myös henkilöiden hyvinvointia, luovuutta sekä vuorovaikutuksen kehittymistä. Kun organisaatiossa pystytään parantamaan näitä, paranee myös yksilöiden työnlaatu ja työtyytyväisyys ja sitä kautta myös tuottavuus. (Zeus & Skiffington 2010, 319.) Liitteeseen a, on koottu Andersonin ja Andersonin (2005, 224–225) sekä Zeuksen ja Skiffingtonin (2010, 297–298) mukaan valmentavan johtajuuden sijoitetun pääoman laskukaavassa käytettyjä kustannuksia ja hyötyjä sekä edellä mainittuja hyötyjä joita tulisi voida myös mitata organisaatiossa.

LÄHTEET

Anderson, D. & Anderson, M. 2005. *Coaching that counts. Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value.* Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hargrove, R. 2008. *Masterful coaching.* 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Heikkilä, J. 2009. *Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi.* Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen.* Helsinki: Tammi.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007.* JTO:n tutkimusraportti. Viitattu 9.8.2011.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>

Kansanen, O. 2004. *Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin.* Helsinki: WSOY.

Kepler, D. & Morgan, F. T. 2005. *The leader as coach.* Teoksessa Morgan, H. J., Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets.* New Jersey: John Wiley, 233–242.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. *Evaluating training programs. The four levels.* 3rd ed. San Francisco: Bret Kohler Publishers.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2007. *Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena.* 3. uud. p. Helsinki: Ajatus kirjat.

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. *Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupauvin johdon kehittämisen menetelmä.* Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä.* Helsinki: Edita, 21–37.

Morgan, H. J., Harkins, P. J. & Goldsmith, M. 2005b. *Is coaching worth the money? Assessing the ROI of executive coaching.* Teoksessa Morgan, H. J., Harkins, P. J. & Goldsmith, M. (toim.) *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets.* New Jersey: John Wiley, 245–254.

Noer, D. 2006. *Surviving the transition from line manager to executive coach.* Teoksessa Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (toim.) *Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches.* 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 109–115.

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Phillips, J. J. & Stone, R. D. 2002. How to measure training results. A practical guide to tracking the six key indicators. New York: The McGraw-Hill.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Helsinki: Otava.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 115–135.
- Schein, E., H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Taloussanomat www-sivut. Viitattu 15.8.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/>
- Tulpa, K. 2009. Coaching within organizations. Teoksessa Passmore, J. (toim.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 26–43.
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 77–97.
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN HYÖDYT JA KULUT

Tyypilliset laskukaavan kustannukset:

- Suunnittelu ja kehittämiskustannukset
- Hallinnolliset kulut
- Valmentajien kulut
- Valmennettavien kulut
- Tilakustannukset
- Aineistokulut
- Arviointikustannukset

Mitattavissa olevat laskukaavan hyödyt:

- Saavutettu osaamisen taso
- Saavutettu taitotaso
- Muutokset asenteissa ja käyttäytymisessä
- Muutokset tehokkuudessa
- Valmennettavan urakehitys
- Tyytyväisyys valmennusohjelmaan
- Valmennusohjelman heikkoudet
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Saavutetut liiketoiminnan tavoitteet

Vaikeasti mitattavat hyödyt:

- Kyky suoriutua optimaalisella tasolla
- Vuorovaikutustaitojen laatu
- Henkilökohtaisen vallan taso
- Kyky hallita paineita
- Muutoksenhallinnan kyky
- Hyvinvoinnin taso
- Luovuuden taso
- Sinnikkyuden taso
- Luonteen lujuus
- Ongelmanratkaisukyky

**VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN
TYÖKALUPAKKI**



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen



Valmentava johtaminen (business coaching) on osaamisenkehittämismenetelmä, jossa valmennusprosessissa – sarjalla keskusteluja, autetaan valmennettavaa oivaltamaan se mitä hän tarvitsee suoriutuakseen tehtävistään ja rooleistaan sekä kehittyäkseen seuraavia työtehtäviään varten. Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään osaamisen kehittämisessä, tavoitteiden ja päämäärien asettamisessa, vanhojen toimintatapojen haastamisessa ja vastuunkannon kehittämisessä. Valmentavaa johtajuutta toteutetaan yhtiöryhmässä osana [päivittäisjohtamista](#).

Valmentava johtajuus kirjallisuudessa:

- [Valmentavan johtajuuden määritelmä](#)
- [Valmentavan johtajuuden hyödyt](#)
- [Valmentajan muistilistat](#)

Koulutusmateriaalit

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus:

-  [Valmentava johtaminen](#)
-  [Jämäkkyys](#)

Työkalut:

Valmennusprosessien malleja:

- [GROW -prosessi](#)
- [Pilari -malli](#)

Kysymykset

- [Kysymystekniikat](#)
- [Coaching -pyörä](#)
- [Tehokkaita kysymyksiä kehityskeskusteluun](#)

Muita työkaluja:

- [Dialogi](#)
- [Tavoitteiden asettaminen](#)
- [Palautteen antaminen](#)
- [Ongelmanratkaisutekniikat](#)
- [Luottamuksen kehittäminen](#)
- [Itsensä johtamisen harjoituksia](#)
- [Ajankäytön hallinta](#)
- Henkinen hyvinvointi: [Tuplatähti](#)

Muuta:

- [Lomakkeet](#)
- [Suositeltava kirjallisuus](#)

Viimeksi muokattu: 12.9.2011 11:57 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentavan johtajuuden määritelmä

Valmentavan johtajuuden määritelmä

Mistä valmentavassa johtajuudessa on kyse:

Valmentavalle johtajuudelle ei ole vain yhtä määritelmää. Yhteisinä nimittäjinä ovat kuitenkin eettisesti kestävä ja ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen ^(1;2.). Valmentava johtajuus perustuu valmentavalle suhtautumistavalle. Valmentajan tulee kyetä olemaan läsnä hetkessä, huomioimaan toiset, haluta ymmärtää ja hyödyntää ryhmänsä erilaisuutta, kyetä rakentamaan luottamusta ja arvostamaan yhdessä tekemistä sekä itsensä kehittämisestä ^(2;3.). Valmentavassa johtamisessa, coachingissa on siis kyse yhteistyösuhteesta, jossa toista autetaan toteuttamaan henkilön omia tavoitteita voimavarojen löytämiseksi. Ydinajatus on siten toisen henkilön auttaminen siten, ettei hänelle tarjota valmista ratkaisuehdotusta. ^(1;4.)

Valmentavan johtajuuden ydinosaimisia^(3.):

Johtamistehtävä	Ydinosaiminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> – Välittömyys ja nöyryys – Kyky asettua toisen asemaan – Toisten kunnioittaminen – Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> – Kuuntelutaito – Kysymysten tekemisen taito – Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> – Havainnointi- ja analyysitaito – Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa – Linjakkuus ja jämäkyys

Valmentavan johtajuuden työkalut:

Valmentava johtajuus lainaa monista eri opeista ja tekniikoista. Se on tietystä mielessä yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatuksen, urheiluvallennuksen ja liiketoimintakonsultoinnin alueilta. Psykologisia suuntauksia ovat muun muassa henkilöperusteinen ajattelu (suhtautuminen valmennettavaan, kuuntelutekniikat), kognitiivisen suuntauksen ajattelu (epäjohtomukaiset ajatusmallit, rajoittavat uskomukset), sosiaalipsykologia (tutkimus- ja etenemismallit, johtamisen mallit), eksistentiaalismi (vaihtoehtojen tiedostaminen, hetkessä eläminen, täysillä tekeminen) ja urheilun psykologia (psykkinen harjoittelu, alitajuntaan vaikuttaminen). Myös suggestiiviset työkalut ja menetelmät ovat jonkin verran käytössä. Lisäksi valmentava johtajuus hyödyntää myös muun muassa liike-elämän konsultoinnista ja valmennuksesta tuttuja tekniikoita ja menetelmiä konkreettisella ja tulossuuntautuneella tavalla, joka huomioi yksittäisen valmennettavan tarpeet (NLP, ratkaisukeskeisyys, tunneäly, prosessiajattelu). ^(2.13;14.)

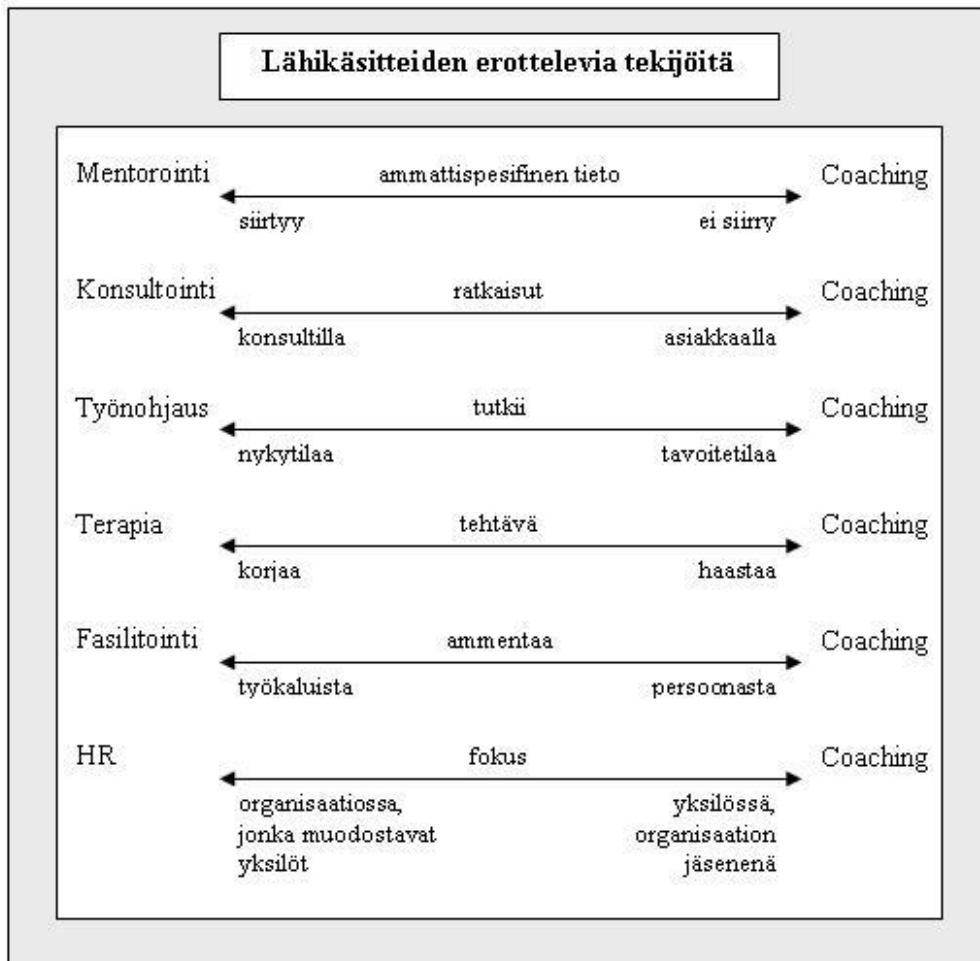
Mitä valmentava johtaminen ei ole:

Valmentaminen sekoitetaan hyvin usein muihin samankaltaisiin menetelmiin, kuten opettamiseen, työhöjaukseen ja mentorointiin. Vaikka valmentaminen on myös opettamista, sen tarkoitus ei kuitenkaan ole tarjota valmiita vastauksia valmennettavalle. Työhöjauus, kuten valmentaminenkin keskittyy suorituksen parantamiseen, mutta ohjauksen mielenkiinto on enemmän henkilön henkilökohtaisissa asioissa, joilla ei ole välttämättä suoraa yhteyttä työhön. ^(3;5;6;7;8.)

Mentorointi ja valmennus käyttävät monia samoja tekniikoita. Mentoroinnissa kokeneempi mentor keskittyy jakamaan kokemuksensa, osaamisensa ja ajatuksensa suojattinsa kanssa. Valmentajalla ei välttämättä ole vastaavaa kokemusta jaettavanaan. Hänen tehtävänsä on

tavoitteiden selkeyttäminen ja motivointi. (3; 8; 9; 10; 11; 12.)

Valmentavan johtajuuden (coaching) ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia⁽¹³⁾:



Lähteet:

- 1 - Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. (67) Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.
- 2 - Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. (22; 33; 40–43; 129–130) Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- 3 - Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. (26; 44) Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- 4 - Niitamo, P. 2007. (179; 183.) Coaching itsensä toteuttamisena. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 179–185.
- 5 - Rosinski, P. 2003. (5–6) Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 6 - Hirvihuhta, H. 2006. (16–17) Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- 7 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (10–19) The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- 8 - Lawson, K. 2009. (14–15) Successful coaching & mentoring. London: New Holland Ltd.
- 9 - Hudson, F. M. 1999. (6) The handbook of coaching. A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals. San Francisco: Jossey-Bass.
- 10 - Stone, F. M. 1999. (161) Coaching, counseling & mentoring – How to choose and use the right technique to boost employee performance. New York: Amacon.
- 11 - Megginson, D. & Clutterbuck, D. 2005. (4) Techniques for coaching and mentoring. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 12 - Whitmore, J. 2009. (13) Coaching for performance. Growing human potential and

purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.

13 - Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. (215–217) Coaching -toimialan kehittyminen ja kasvu. Teok-sessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 213–229.

14 - White, D. 2006. (6–7) Coaching leaders: guiding people who guide others. San Francisco: Jossey-Bass.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 11:09 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentavan johtajuuden hyödyt

Valmentavan johtajuuden hyödyt

Hyödyt organisaatiolle:

- Edesauttaa henkilöstöä kehittymään, motivoitumaan ja saavuttamaan paremmin yrityksen kannalta tärkeitä tavoitteita sekä parantaa tuottavuutta
- Auttaa henkilöstöä näkemään paremmin tuottamattomat kohteet ja huomioimaan mahdolliset esteet
- Valmentavalla otteella pystytään tarjoamaan pehmeämpi tapa esitellä henkilöstölle asioita esimerkiksi ennen radikaaleja muutoksia.

Hyödyt valmennettaville:

- Joustava, yksilön oppimistavat huomioiva
- Valmentavalla johtajuudella voidaan vähentää ylemmän johdon tuntemuksia eristyneisyydestä ja tuen puutteesta.
- Nouseville tähdille ja erityisosaamista omaaville asiantuntijoille organisaatio pystyy tarjoamaan valmennuksen avulla heidän tarvitsemaansa tehokasta ohjausta ja tukea.
- Alisuorittajien kohdalla tehokas valmennusjakso voi auttaa heitä ymmärtämään miksi heidän suorituksensa eivät täytä odotuksia ja miten tilannetta voitaisiin korjata.
- Auttaa vapauttamaan luovuutta kyseenalaistamalla urautuneita toimintamalleja
- Parantunut kyky asettaa tavoitteita ja rohkeutta tarttua uusiin ja haastaviin asioihin

Hyödyt valmentaville esimiehille:

- Keskusteluuyhteyden ja suoran palautteen saannin mahdollisuus
- Parantaa joustavuutta ja reagointia työympäristössä tapahtuviin muutoksiin
- Parempi kuva yrityksessä vallitsevista rooleista ja tehtävistä parantuneen vuorovaikutuksen avulla
- Selkeämpi kuva tehtävien prioriteeteista

Lähteet:

- Bresser, F, & Wilson, C. 2009. (23) What is coaching? In book Passmore, J. (edit.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 9–25.
- Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. 1999. (186) Action coaching. How to leverage individual performance for company success. San Francisco: Jossey-Bass.
- Himanen, P. 2007. (114–126) Suomalainen unelma: innovaatoriportti. 2. korj. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova..
- Joo, B-K. 2005. (468) Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. Human resource development review Vol. 4 No. 4 December, 462–488.
- Lawson, K. 2009. (76–88) Successful coaching & mentoring. London: New Holland Ltd.
- McManus, P. 2006. (6) Coaching people. Expert solutions to everyday challenges. Boston: Harvard Business School.
- Walters, G. 2002. (311) The isolated executive: how executive coaching can help. In book Fitzgerald, C. & Berger, J. G. (edit.) Executive coaching. Palo Alto CA: Davies-Black Publishing, 305–323.
- White, D. 2006. (4–5) Coaching leaders: guiding people who guide others. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitmore, J. 2009. (156–157) Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (70) The complete guide to coaching at work. 8th ed.

Sydney: The McGraw-Hill.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 11:21 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentajan muistilistat

Valmentajan muistilistat

Valmentavan esimiehen avainsanat alaisten tukemiseksi:^(1.)

- Kuuntele, arvosta, avusta, anna tunnustusta
- Hyväksy, rohkaise, kokoa, kunnioita, ymmärrä
- Ole luotettava, johdonmukainen, tilanteeseen sopiva, hienotunteinen
- Ole myötätuntoinen, vastaanottavainen, empaattinen, reagoiva, auttavainen, kärsivällinen

Valmentavan esimiehen avainsanat alaisen haastamiseksi:^(1.)

- Kysy, tutki, tarjoa ärsykeitä, piristä, motivoi
- Provosoi, testaa, kyseenalaista, prässää, väittele, hämmennä agitoi
- Vaadi, uskalla, kilpailuta
- Ole innostava, vahva, eteenpäin katsova, optimisti, visioiva
- Ole avoin, luova, yllättävä

10 vihjettä valmentavalle esimiehelle:^(2.)

I. Luo vakaa pohja yhteisymmärrykselle. Vältä:

- Olettamasta toisen tunteita ja niiden syitä
- Puheiden pitämistä
- Keskittymistä organisaatioon, strategiaan tai markkinoihin valmennettavan sijaan
- Keskittymistä omiin ideoihisi, näkemyksiisi ja tuntemuksiisi valmennettavan sijaan

II. Selvitä valmennettavan tuntemukset:

- "Meneillään on paljon muutoksia. Mitä mieltä olet niistä?"
- "Mietin näiden muutosten vaikutusta. Miten ne vaikuttavat sinuun?"
- Vältä oman mielipiteesi negatiivista ilmaisua "Sinusta en tiedä, mutta itse olen hieman hämmentynyt".

III. Osoita ymmärtäväsi ja kuuntelevasi valmennettavaa nimeämällä tunteet tai tekemällä yhteenveto omin sanoin:

- "Kuulostaa siltä, että olet innoissasi työstäsi."
- "Ymmärsinkö nyt oikein, että olet tyytyväinen päätökseen, mutta ajoitus on huono ja pelkää lisääntyvää työmäärää?"

IV. Tehtäväsi on auttaa valmennettavaa oivaltamaan, ei valmiiden vastausten antaminen:

- "Sinun pitää tehdä seuraavaksi..."
- "Sinun ei pitäisi tuntea noin. Sinun pitäisi olla..."
- "Sinun pitää muuttaa asennettasi ja alkaa..."
- "Olet antanut minulle paljon tehtävää. Katson mitä voin tehdä näille ja palaan sitten asiaan..."

V. Auta määrittämään 'ongelma', mutta jätä päätösvalta asiasta valmennettavalle. Vältä sanomasta:

- "Kuulostaa siltä, että sinun on päätettävä jäätkö meille vai alatko etsiä uutta työpaikkaa."
- "Näyttää siltä, että olet juuttunut organisaatiota kohtaan tuntemasi vihan ja uuden innostavan tehtäväsi välille. Sinun pitää selvittää tilanne itsellesi."
- "Sinun pitää päättää pidätkö tiukasti kiinni menneisyydestä vai päästäkö irti ja siirryt eteenpäin."

VI. Avuntarpeen määrittää autettava, ei auttaja!

- Tämä on avaintekijä esimiehen siirryttäessä ohjaamisesta ja ongelmien ratkaisemisesta valmentamiseen.

VII. Tarkkaile puhetta.

- Valmennettavan pitäisi puhua ja olla äänessä enemmän, kuin valmentajan.

VIII. Hiljaisuus johtaa usein syvempään vuorovaikutukseen.

- Hiljaisuutta ei saa pelätä, eikä se saa johtaa valmennettavan painostamiseen
- Tehokas valmentaja osaa käyttää hiljaisuuden hyväkseen

IX. Älä ryve tunteissa. Kun aika on oikea, siirry tunteista toimintaan:

- "Lopputuloksena syntyy siis yksiköiden fuusio. Tässä ovat tavoitteet jotka yksikkönne on luvannut saavuttaa..."
- "Tämä saattaa antaa sinulle asiasta jonkin käsityksen. Organisaation strategia on..."

X. Tehokas valmentaminen edellyttää tunteita, ajatusta ja toimintaa.

- Ajatuksen ja toiminnan lisäksi esimiehen pitää osata käsitellä tunteita, jotta hän pystyy luomaan aidon vuorovaikutussuhteen valmennettavaan.

Lähteet:

1 - Kansanen, O. 2004. (159) Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

2 - Noer, D. 2006. (111–113) Surviving the transition from line manager to executive coach. In book Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (edit.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 109–115.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 11:41 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites



Tarkennettu haku

Esimiehet > Wiki > Wiki-sivut > GROW -prosessi

GROW -prosessi

GROW on nelivaiheinen [valmentavan johtajuuden](#) malli⁽¹⁾. Prosessin tarkoituksena on, että valmentaja auttaa avoimien kysymysten avulla valmennettavan siirtymään prosessissa aina seuraavaan vaiheeseen⁽²⁾. Tavoitteena on valmennettavan parantunut suoritus tai asetetun tavoitteen saavuttaminen⁽¹⁾.

Prosessin yksinkertaistettu malli noudattaa neljää erillistä otsikkotasoa: tavoitteen (Goal) asettaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, kuvaus (Reality) nykyisestä tilanteesta, vaihtoehtojen (Options) ja strategioiden etsintä toimintatavoille sekä yhteenveto (Wrap-up) siitä mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten sitoutuu tavoitteeseen (Will).^(3;4) Prosessin ei tarvitse edetä keskustelussa lineaarisesti, vaan se voi edetä myös jaksottaisesti⁽¹⁾. Mallista ei ole kuitenkaan hyötyä ilman yhteyttä tietoisuuteen ja vastuullisuuteen sekä taitoon kyseenalaistaa niitä. Tietoisuus ja vastuullisuus ovat itse prosessia tärkeämpiä, koska ne ovat valmennusprosessin päämääriä.⁽⁴⁾

GROW -prosessi^(1;3;5;6;7):

G	Goal (Tavoite) Ennen tavoitteen asettamista pitää olla selvillä keskustelun aihe. Tämän jälkeen määritetään keskustelulle tavoite. Tavoite vaiheen tehtävä on antaa keskustelulle suunta sekä kriteerit arvioida keskustelun lopputulosta. Keskustelun aiheen ja tavoitteen välinen vuoropuhelu on tyypillistä prosessin alun tavoitteen muodostumiselle. Jos keskustelulle on varattu vain rajallinen aika, on tavoitteen oltava konkreettinen ja varatun ajan puitteissa todennettava.
R	Reality (Kuvaus) Kuvausvaiheen tavoitteena on auttaa valmennettavaa avaamaan aihettaan ja löytämään siihen uusia näkökulmia. Valmentajan tehtävä on kuunnella, kysellä ja ylläpitää hyvää dialogia. Valmentaja ei saa innostua liikaa itse aiheesta, vaan hänen tehtävänsä on keskittyä valmennettavan prosessin tarkkailuun.
O	Options (Vaihtoehdot) Kuvausvaihe etenee luontevasti vaihtoehtojen ratkaisujen etsimiseen. Vaiheen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monta erilaista ja uutta ratkaisuvaihtoehtoa valmennettavan aiheeseen. Valmentaja voi olla tässä vaiheessa haastava ja jopa provosoiva. Valmentaja kohtaa vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa usein vastustusta ja verukkeita erilaisten väittämien muodossa. Tämä johtuu siitä, että valmennettava joutuu miettimään vaihtoehtoja oman mukavuusalueensa ulkopuolelta.
W	Wrap-up / Will (Yhteenveto / Sitoutuminen) Viimeisessä vaiheessa tarkistetaan mihin päädyttiin suhteessa tavoitteeseen ja mikä on seuraava askel. Valmennettavalla saattaa olla vielä yhteenvetovaiheessa muutamia varteenotettavia vaihtoehtoja tavoitteeseen pääsyyn. Valmentajan on oltava tässä vaiheessa jopa ankara, jotta vaihtoehtojen kaikki mahdolliset esteet saadaan nostettua esille. Tämän jälkeen valmennettavalla pitäisi olla selvä suunnitelma siitä mitä häneltä vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi sekä mitä apua hän tarvitsee ja mistä hän sitä saa tarvittaessa. Valmentaja voi käyttää tässä vaiheessa suljettuja kysymyksiä tai palautteen antoa tarkistaakseen onko valmennettava ymmärtänyt tilanteen ja onko hän sitoutunut lopputulokseen.

Lähteet:

1 - Alexander, G. 2009. (61–64) Behavioural coaching – the GROW model. In book Passmore, J.

- (edit.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 61–72.
- 2 - Passmore, J. 2009. (140) Integrative coaching. In book Passmore, J. (edit.) Excellence in coaching. The industry guide. 4th ed. London: Kogan Page, 135–152.
- 3 - Luecke, R. 2008. (8–9) Coaching and mentoring. How to develop top talent and achieve stronger performance. 7th ed. Harvard business essentials. Boston: Harvard Business School.
- 4 - Whitmore, J. 2009. (54–56) Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 5 - Hellbom, K. 2005. (96) Business coaching – Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 87–98.
- 6 - Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. (92) Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.
- 7 - Heikkilä, J. 2009. (107–110) Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 12:48 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites

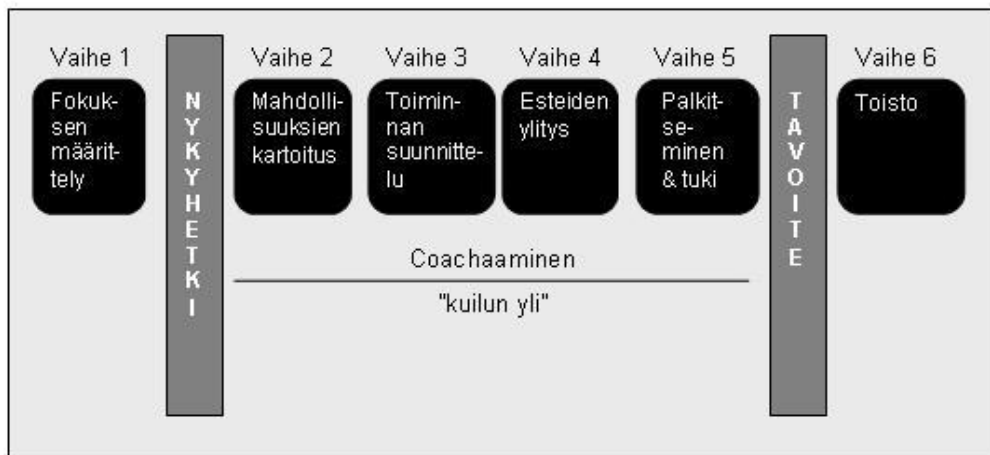


Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > [Pilari -malli](#)

Pilari -malli

Pilari -malli soveltuu erityisen hyvin kahdenkeskisiin vuorovaikutustilanteisiin ja keskinäiseen sparraukseen haettaessa organisaation sisäiseen kulttuuriin [valmentavaa otetta](#). Malli perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle ja sillä vahvistetaan sitoutumista itse määritettyyn tavoitteeseen. Mallissa on oleellista nykytilan ja tavoitetilan välinen kuilu, jonka yli valmennettava tuetaan keskustelun aikana. Ensimmäiseksi luodaan keskustelulle raamit suuntaamalla huomio tukipilareihin, eli nykyhetkeen ja tavoitetilaan. Pilari -malli on kuvattu alla lineaarisena, kuusivaiheisena prosessina, vaikkei se sitä ole käytännössä. Esimerkiksi tavoite saattaa tarkentua, tai muuttua dialogin aikana. Tärkeintä on pitää huomio koko ajan toisessa – ei mallin yksityiskohdissa, ja mahdollistaa sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen. ^(1.)



Toisessa vaiheessa kartoitetaan mahdollisuuksia. Tavoitteena on selvittää keinoja, joita valmennettava on ehtinyt jo kokeilla. Päähuomio on kuitenkin ratkaisuvaihtoehtokeinojen ideoinnissa tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentajan puheen osuus on noin viidennes valmennettavan puheesta, näin dialogi saa virtaa samalla kun valmennettavan kokemus ja itsetunto vahvistuvat. ^(1.) Keskustelun tässä vaiheessa kannattaa kiinnittää huomiota myös mahdollisten seurausten analysointiin. Vaihtoehtojen kartoittamisen yhteydessä esimies auttaa johdettavaa löytämään hänelle sopivimman idean ja toimintaa ohjaavan suunnan. Esimiehen omat kokemukset saattavat tuoda vaihtoehtojen kartoittamiseen uusia näkökulmia. Omia kokemuksia voi kertoa eritavoin, kuten henkilökohtaisena tarinana, tai tarinana yksikön kolmannessa persoonassa. ^(2.)

Kolmannessa vaiheessa valmentavan johtajan tehtävä on ohjata valmennettavaa määrittämään itse niitä tekoja, jotka johtavat kohti asetettua tavoitetta. On tärkeää käydä keskustelua siitä, miten suunniteltu toiminta sopii yhteen organisaatiossa meneillään olevien hankkeiden kanssa. Neljännessä vaiheessa on tärkeää keksiä keinot, miten mahdolliset esteet selätetään. Dialogin tässä vaiheessa tulee helposti esille erilaisia tekosyitä. ^(1.) Valmentavan johtajan tehtävä on varmistaa, että selittelyt ja tekosyiden keksimiset eivät muodostu esteeksi ^(3.). Esteiden ylitys vaatii jäykkää otetta. Esimiehen tulee olla kiinnostunut selvittämään, miten keskeisessä asemassa esteet ovat alaisen näkemysten mukaan. ^(1.)

Viidennessä vaiheessa selvitetään palkitsemisen ja tukemisen keinoja. Toisilta saatu positiivinen palaute ja hyväksyntä energisoi ja auttaa sitoutumisessa. Hyväksyntä ja tuki ovat myös tärkeitä kehittymisen mahdollistajia. ^(1.) Jaetuista tavoitteista on myös vaikeampi luopua. Tuen pyytäminen ja antaminen eivät ole kuitenkaan kaikille itsestään selvää, joten ne kannattaa nostaa esille sopivin kysymyksin. ^(2.)

Viimeisessä, kuudennessa vaiheessa varmistetaan toistamalla ja kertaamalla tavoitteeseen pääsyn suunnitelmaa. Kertaus sitouttaa alaista niihin asioihin, jotka hän on ottanut itse yhteisessä keskustelussa esille. Johdettavaa voidaan pyytää tekemään esimerkiksi lopuksi yhteenveto keskustelusta, jolloin hän pääsee kiteyttämään ne asiat, jotka ovat hänelle

merkityksellisiä. Toiston kohdistuessa siihen, mitä valmennettava aikoo tehdä tulevaisuudessa, hän tulee sitouttaneeksi itsensä vahvemmin vision mukaisiin tekoihin. Esimiehen tehtävä on kuunnella yhteenvetoa ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja vahvistaa riittävät tukitoimet suunnitelman onnistumiseksi. Valmentava johtajan vastuulle kuuluu myös käytännön teot – resurssien järjestäminen, edellytysten luominen, et cetera, joilla tuetaan valmennettavaa pääsemään kohti asetettuja tavoitteita.^(1.)

Lähteet:

- 1 - Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. (113–122) Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro.
- 2 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (200–201) The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- 3 - Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. (76) Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 13:05 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > [Kysymystekniikat](#)

Kysymystekniikat

Kysymykset ovat **valmentavan johtajuuden** tärkein työväline⁽²⁾. Kyselytekniikat ovat moninaisia ja niitä voi mukauttaa erilaisiin tilanteisiin. Tyypillisesti ne liittyvät päämääriin ja kehittämiseen. Niillä voidaan myös kehittää havainnointikykyä ja vaihtoehtojen hahmottamista.^(3;4) Pelkällä kysymysten muodolla ei ole väliä valmennuksen kannalta⁽²⁾. Hyvä kysymys on yksinkertainen, sillä on tarkoitus ja sen avulla vaikutetaan valmennettavaan ilman kontrollia. Yksinkertaiset kysymykset ovat myös lyhyitä ja ne sallivat valmennettavan keskittyä vastaamiseen, kun hänen ei tarvitse miettiä kysymyksen todellista tarkoitusta.⁽¹⁾

SULJETUT KYSYMYKSET:

Suljetut kysymykset, joissa vastaaja voi halutessaan sanoa vain kyllä tai ei, eivät ole valmentavan johtajuuden kannalta kovin hyödyllisiä⁽⁶⁾. Vastauksien kertominen ja suljettujen kysymysten käyttäminen säästää valmennettavat ajattelemisen vaivalta, kun taas avointen kysymysten esittäminen auttaa heitä ajattelemaan itseään⁽¹²⁾. Suljettuja kysymyksiä voidaan kuitenkin käyttää tarvittaessa palauttamaan kehää kiertävän valmennettavan ajatukset takaisin oleelliseen⁽⁶⁾. Suljettujen kysymysten vaarana on kuitenkin se, että niiden sävy saattaa muistuttaa helposti syytöstä, jolloin valmennettava asettuu helposti puolustuskannalle^(5;9).

- Oletko yrittänyt sitä aiemmin?
- Oletko jo keksinyt, mitä teet tilanteelle?
- Onko viimekerralla valitsemasi keino auttanut?
- Oliko tämä mielestäni käyttökelpoinen ehdotus?
- Tarkoittiko pohdintasi, että tilanteesi on parantunut?
- Ymmärsinkö oikein, että haluat palata viimekertaisiin keskusteluteemoihimme?

AVOIMET KYSYMYKSET:

Avoimien tai kuvailevien kysymysten (mitä, miten, kuka, missä, kuinka etc.) avulla valmennettava saadaan pohtimaan näkökantojaan ja kehittämään omia ratkaisujaan. Kiinnostusta, onnistumista ja uusia oivalluksia herättävät kysymykset ovat tilanteen ja valmennettavan mukaan muotoiltuja, yllättäviä ja tunnetta virittäviä. Niillä on yhteys siihen, mitä valmennettava haluaa olla tai haluaa saavuttaa.^(2;12)

Avointen kysymysten on tarkoitus rohkaista ja tukea osallistumaan keskusteluun^(7;8). Kysymykset auttavat valmennettavaa hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään^(4;9;11).

Innostavat kysymykset:^(2;13)

- Mitä haluat saada työssäsi aikaan?
- Mikä sinua innostaa ja vetää eteenpäin?
- Missä haluat olla / Mitä haluat tehdä viiden vuoden kuluttua?
- Mikä on päämääräsi / kutsumuksesi?
- Mitkä arvot / periaatteet ovat sinulle kaikkein tärkeimpiä?
- Mitä uutta haluat oppia?
- Missä haluat kehittyä?

Ominaisuuksia, taitoja ja onnistumista käsittelevät kysymykset:^(2;13)

- Missä ja milloin olet parhaimillasi?
- Mitkä ovat vahvimmat alueesi?
- Milloin viimeksi koit onnistuneesi hyvin?
 - Mitä silloin tapahtui?
 - Miten sait sen aikaan?
 - Mitä taitoja käytit?
 - Mikä siinä oli uutta ja yllättävää?
 - Miten tiimi ja organisaatio mahdollistivat tämän onnistumisen?
- Mitä tärkeää tai uutta olet tuonut työhösi?
- Mikä on tähänastinen huippukokemuksesi työurallasi?

Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät kysymykset:(2;9;10;13)

- Kuinka sitoutunut olet?
- Milloin sitoutumisesi tiimiin ja organisaatioon on suurimmillaan?
- Mikä organisaation päämäärissä vetoaa sinuun?
- Mikä organisaatiomme arvoissa puhuttelee sinua henkilökohtaisesti?
- Mitä haluat olla yhdessä luomassa toisten kanssa?
- Mitä haluat antaa asiakkaille?
- Milloin olet asiakkaan mielestä parhaimmillasi?
- Mikä sinua veti puoleensa, kun hakeuduit nykyiseen tehtävääsi?
- Mitä työssäsi on mahdollista saavuttaa?
- Mikä on parasta sinä, mitä olette jo saaneet aikaan?
- Mitä muita näkökulmia tulisi ottaa huomioon?
- Miten sinä osallistaisit muita henkilöitä suunnitelman loppuun saattamiseksi?

Haastavat kysymykset:(2;9;10;13)

- Mitä uutta voisit tuoda työhösi?
- Mistä olet aina unelmoinut?
- Mikä on sellainen kysymys / ehdotus / asia jota et ole vielä uskaltanut ottaa esille?
- Jos saisit työhösi kolme uutta asiaa, niin mitkä ne olisivat?
- Miten tämä tilanne poikkeaa muista tilanteista joita olet kohdannut?
- Mikä todistaa väitteesi?
- Mikä saa ajattelemaan sinut näin?
- Miten tätä hankalaa asiaa / henkilöä tulisi lähestyä jatkossa?
- Mitä aiot tehdä tilanteelle?
- Miten tämä sopii omiin arvoihisi?
- Miten olet nähnyt muiden toimivan vastaavassa tilanteessa?
- Voisitko kertoa siitä lisää?
- Haluaisin kuulla ajatuksiasi?
- Olisin kiinnostunut kuulemaan lisää?
- Miten toimisit ilman mitään rajoitteita?
- Millainen olisi täysi uusi radikaali ratkaisu?
- Entä jos vaihe X jätettäisiin kokonaan pois?
- Millainen työkuvasi on 3 vuoden päästä?
- Kuvailisitko vielä kaksi täysin erilaista vaihtoehtoa?

Selventävät ja pohdiskelevat kysymykset:(9;13)

- Mitä tämä sinulle erityisesti merkitsee?
- Ymmärsinkö oikein, että?
- Sanoitko, että?
- Kun sanot, että... mitä tarkoitat?
- Sanoit olevasi tyytyväinen...?
- Voitko auttaa minua tässä?
- Miten reagoit siihen...?
- Mikä erityisesti tuntui hienolta?

Tuloksellisuutta edistävät kysymykset:(9)

- Mitä tuloksia haluaisit saada tämän keskustelun seurauksena?
- Mitä pitäisi tehdä, jotta kaikki ymmärtäisivät tulevan roolisi oikein?
- Mitä tarvitset pystyäksesi hoitamaan tämän tehtävän?
- Mitkä tekijät edistävät tai jarruttavat muutoksen toteutusta?
- Mitä tässä asiassa on hyvää? Miten hyvää voisi muuttaa paremmaksi?

RATKAISUKESKEISET KYSYMYKSET:

Ratkaisukeskeisten kysymyksien tarkoitus on muuttaa valmennettavan tapaa ajatella⁽²⁾. Valmentavan esimiehen pyrkimys on tällöin kääntää ongelmat mahdollisuuksiksi⁽⁹⁾.

Ongelmaa määrittävät kysymykset:(9)

- Kuinka itse näet ongelman?

- Mitkä asiat liittyvät ongelmaan?
- Kuinka muut näkevät sen?
- Miten ilmaisisit ongelman mahdollisimman yksinkertaisesti?

Tulevaisuuteen suuntautuvat kysymykset:

Kysymysten tarkoitus on laittaa ajattelu ja mielikuvitus uudelleen liikkeelle.^(2;10)

- Kuvitellaan että tapaamme sattumalta kolmen vuoden kuluttua tuossa kadunkulmassa. Kerrot olevasi tyytyväinen työhösi. Missä olet silloin ja mitä teet?
- Oletetaan, että tilanne tiimisi kanssa alkaa vähitellen lieventyä. Mistä huomaat sen ensiksi?

Myönteisiä poikkeuksia ongelman esiintymisessä kartoittavat kysymykset:

Hakalassa tilanteessa ihminen alkaa nähdä usein koko asetelman negatiivisessa valossa. Näillä kysymyksillä muokataan merkityksenantoja ja tulkintoja siitä, mikä on mahdollista.^(2.)

- Kun ajattelet viime viikkoa ja työskentelyäsi X:n kanssa, niin mitkä olivat sellaisia hetkiä, että yhteistyö toimi edes hetkittäin? Kerro tarkemmin?
- Silloin kun ajattelet uraasi myönteisemmässä sävyssä, niin mitä silloin mietit?

Asteikkokysymykset:

Valmennuksessa on hyödyllistä käyttää erilaisia asteikkoja, joiden suhteen tilannetta tai toimintaa arvioidaan. Kyse ei ole objektiivisesta arvioinnista, vaan sen huomaamista, mitä on tehty tai saavutettu. Asteikkojen avulla on myös helpompi siirtää keskustelua siihen, mitkä ovat seuraavat toimenpiteet, joihin kannattaa tavoitteen saavuttamiseksi ryhtyä. Asteikkoja voi luoda esim. valmennettavan työhön tai kiinnostuksen kohteisiin liittyen käyttäen kuviteltua tai konkreettista välimatkaa.^(2.)

- Asteikolla 0 – 10, missä olet tavoitteesi suhteen nyt?
 - Mitä olet jo tehnyt, että olet päässyt siihen?
 - Mitä sinun kannattaa tehdä, jotta voisit edetä asteen tai kaksi?
 - Millainen on todella 10 arvoinen tilanne?
 - Mikä tällä asteikolla on tilanne, johon olet riittävän tyytyväinen?
 - Mitä sinun kannattaa tehdä, ettet lähde väärään suuntaan?

Motivaatiokysymykset:⁽²⁾

Valmennettavan motivaatiota ja sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen voi kartoittaa ja vahvistaa motivaatiota koskevilla kysymyksillä. Kysymysten apuna voidaan käyttää myös erilaisia asteikkoja.^(2.)

- Asteikolla 0 – 100, kuinka sitoutunut todella olet tähän tavoitteeseen?
- Jos päätät ryhtyä siihen, niin mitä hyötyä se tuottaa sinulle ja tiimillesi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
- Mikä puhuu sen puolesta, että voisit onnistua?
- Mitä taitoja tai resursseja tarvitset lisää, jotta voisit ottaa haasteen vastaan?
- Millaista ajattelet työskentelyn tämän haasteen parissa parhaimmillaan olevan?
- Mitä teet ensimmäiseksi?
- Mitä tukea tarvitset?

Ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen:^(9;10)

- Mitä olet ajatellut tehdä asian hyväksi?
- Mitä olet yrittänyt aiemmin?
- Mitä muut ovat esittäneet?
- Mikä voisi olla vaihtoehto?

Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi:^(9;10)

- Mitä kriteereitä ideaalinen ratkaisu sisältää?
- Mitä kriteereitä ideaalinen minimiratkaisu sisältää?
- Mikä edellisistä vaihtoehdoista on lähinnä ideaaliratkaisua?
- Mitä hyötyjä ratkaisusta seuraisi?

Lähteet:

1 - Heikkilä, J. 2009. (116) Kasva, välit ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki:

Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

2 - Hirvihuhta, H. 2006. (72–80) Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

3 - McLeod, A. I. 2007. (165) Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader. San Francisco: Jossey-Bass.

4 - McManus, P. 2006. (22;24) Coaching people. Expert solutions to everyday challenges. Boston: Harvard Business School.

5 - Hersey, P. & Chevalier, R. 2006. (32) Situation leadership and executive coaching. In book Goldsmith, M. & Lyons, L., S. (edit.) Coaching for leadership. The practice of leadership coaching from the world's greatest coaches. 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer, 26–36.

6 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (178) The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

7 - Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. (89) Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.

8 - Forsyth, P. 2008. (106–108) Improve your coaching & training skills. London: Kogan Page.

9 - Kansanen, O. 2004. (107–116) Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

10 - Silsbee, D. 2010. (113–126) The mindful coach. Seven roles for facilitating leader development. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

11 - Kvist, H., Miekkaara, A. & Poutanen, E-M. 2004. (24–25) Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin. Lohja: Performance Power Associates.

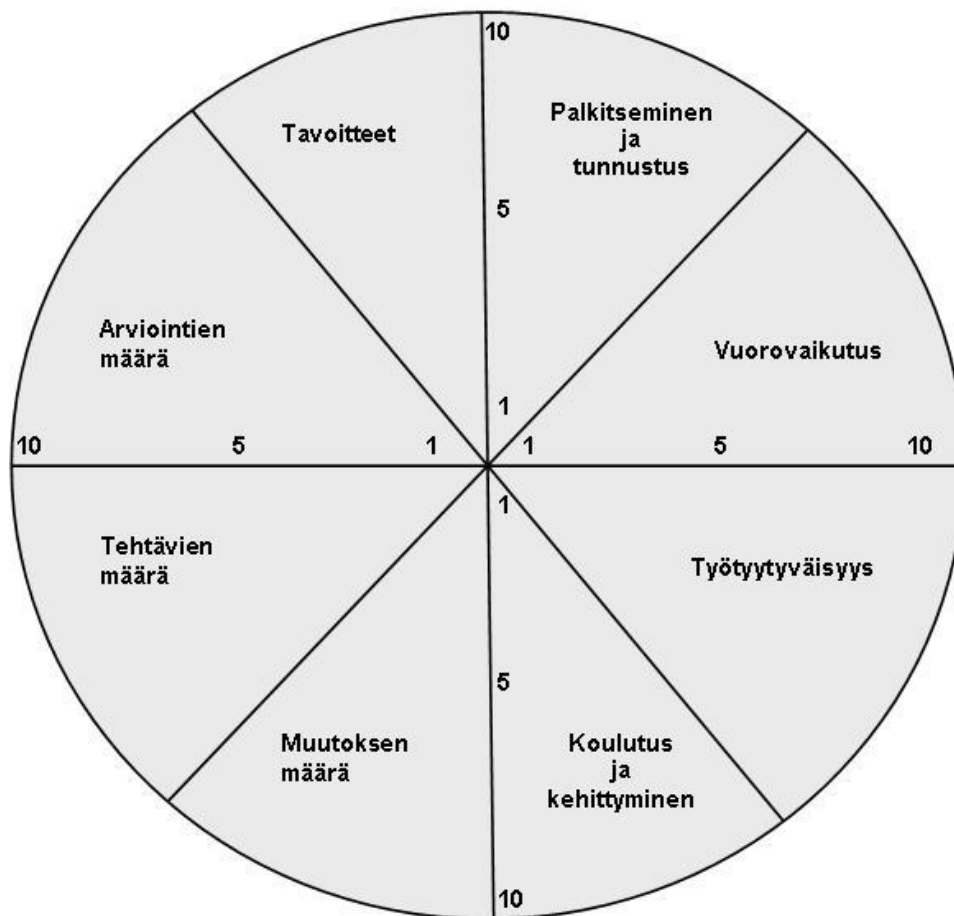
12 - Whitmore, J. 2009. (44;46) Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.

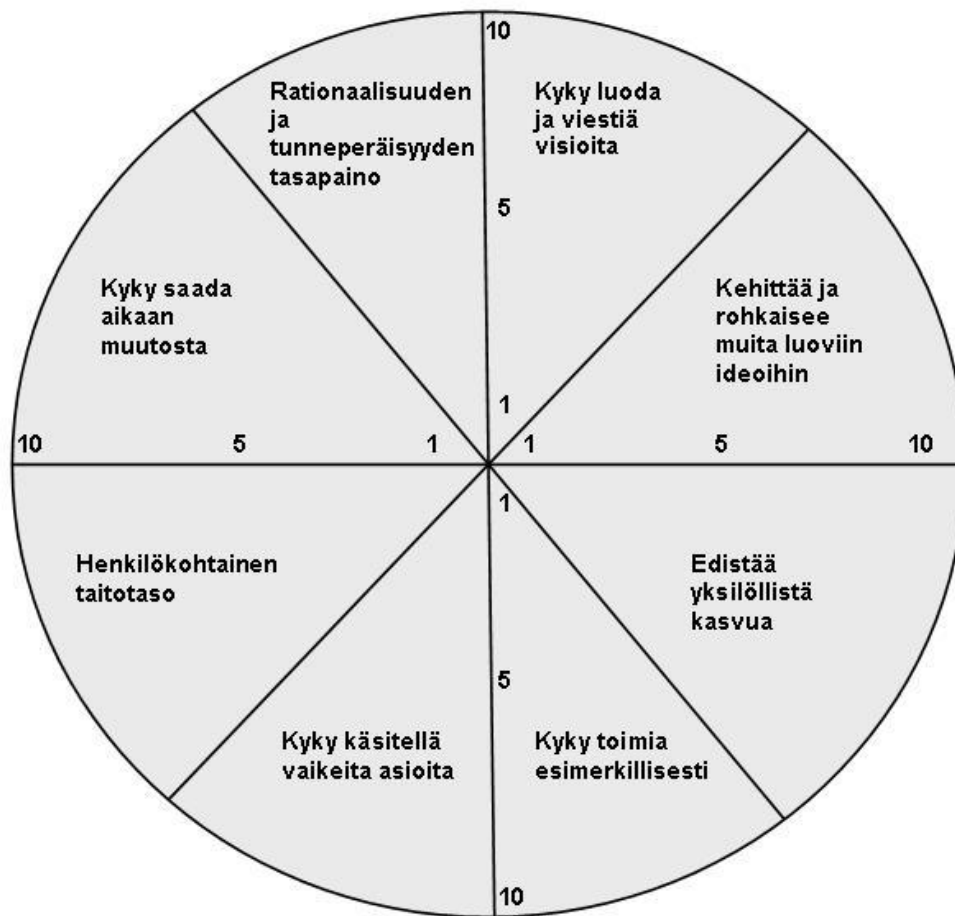
13 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. (168–173) The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

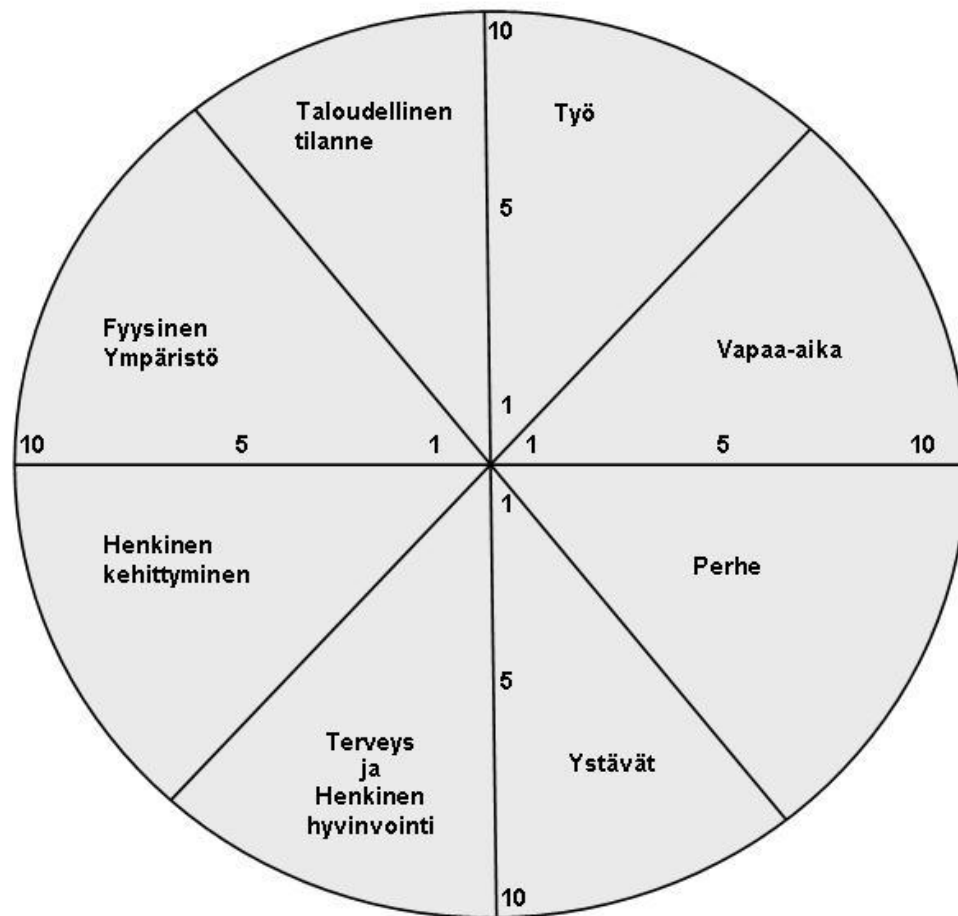
Viimeksi muokattu: 9.9.2011 13:47 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)

Coaching -pyörä

Valmentavan johtajuuden coaching pyörä voi keskittyä esimerkiksi pelkästään työhön tai laajemmin työhön ja vapaa-aikaan. Coaching -pyörä on keino havainnollistaa valmennettavan eri osa-alueiden kehitystarpeita. Pyörää käytetään usein apuna lähtötason selvittämiseksi, kun valmennusta ollaan aloittamassa. Niitä voidaan käyttää myös havainnollistamaan valmennettavan kehittymisen edistymistä valmennuksen aikana sekä lopuksi. Coaching pyörän segmenttejä voidaan muuttaa vapaasti kulloisenkin tarkoituksen mukaan.^(1;2;3.) Kehitystarpeita voidaan arvioida ja mitata esimerkiksi erilaisten asteikkokysymysten avulla (Kts. **Kysymystekniikat**). Alla esimerkkejä työn⁽²⁾, palautteen⁽³⁾ sekä elämän^(1;3) coaching -pyöristä:







Lähteet:

- 1 - Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. (63–64) Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- 2 - McLeod, A. I. 2007. (47–48) Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- 3 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. (93–94;106) The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 13:59 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Tehokkaita kysymyksiä kehityskeskusteluun

Tehokkaita kysymyksiä kehityskeskusteluun

Kehityskeskustelun merkityksellisyys korostuu siinä, että alainen on itse aktiivisesti asettamassa omia tavoitteitaan. Kehityskeskustelun tarkoitus on tukea alaisen ammatillista kehittymistä. Alle on koottu tehokkaita kysymyksiä ja käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää yhdessä varsinaisen kehityskeskustelurungon kanssa.^(1.)

Tehokkaita kysymyksiä ja periaatteita kehityskeskusteluun

1. On hyvä aloittaa kysymyksillä, jotka koskettavat työntekijän onnistumisia hänen perustehtävissään. Ne mahdollistavat myönteisen vuorovaikutuksen sekä hyvien käytäntöjen mallintamisen tulevaisuudessa.
 - Mikä on mennyt erityisen hyvin?
 - Mistä olet erityisen tyytyväinen?
 - Mikä mahdollisti tämän onnistumisen?
 - Mitä taitoja käytit?
 - Kuka tai mikä auttoi?
2. Seuraavaksi kannattaa nostaa esiin, missä alaisen mielestä on perustehtävässä parantamisen varaa ja mitä asialle voisi tehdä.
3. Alainen kaipaa myös esimiehen näkemystä siitä, missä hän on onnistunut ja missä hänellä on kehitettävää. Konkreettinen, asiassa pysyvä palaute on yleensä aina vastaanotettavissa.
 - Mitä sinussa todella ihailen...
 - Minuun tekevät vaikutuksen sinun taitosi...
 - Erityisen hienoa on...
4. Alaisen aiemmin mainitsemia vahvuuksia ja taitoja voi hyödyntää, kun pohditaan, miten hän voi tähdätä uuden kauden tavoitteisiin.
5. Kysymällä saa enemmän aikaan kuin sanelemalla. Kun alainen määrittää itse tavoitteita sekä keinoja niihin pääsemiseksi, on hänen sitoutumisensa niihin suurempaa.
6. Tavoitteisiin pyrkimisessä kannattaa miettiä myös pienempiä välitavoitteita.
 - Mikä olisi seuraava askel kohti tätä tavoitetta?
 - Mistä huomaamme, että olemme jo vähän lähempänä tavoitetta?
 - Mikä auttaisi sinua pääsemään tavoitteeseesi?
7. On hyvä selvittää yhdessä, mitä taitoja, tietoja ja resursseja alainen tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Miten hän haluaisi laajentaa osaamistaan?
8. Kehityskeskusteluun kuuluvat myös unelmat ja ideat.
 - Miten haluaisit kehittää tämänhetkistä työtäsi?
 - Missä haluaisit nähdä itsesi muutaman vuoden kuluttua?
9. Mikäli suuret muutokset tehtävässä tai työssä eivät ole mahdollisia, voidaan keskustella, mistä muusta voi olla hyötyä, intoa, oppimista ja merkitystä työhön.
10. Keskustelussa kannattaa puhua myös työssä jaksamisesta, pitkäaikaisista suunnitelmista (eläkkeelle lähtö) sekä henkilökohtaisen elämän tilanteesta, jos se vaikuttaa työhön.
11. Myös palaute esimiehelle kuuluu keskusteluun?
 - Miten olen auttanut sinua työssäsi?
 - Mitä toivoisit minun parantavan tai tekevän toisin?
12. Lopuksi kehityskeskustelusta tulee tehdä yhteenveto. Sitouttamisen kannalta tehokkainta olisi, jos alainen tekisi kirjallisen yhteenvedon.
 - Mistä sovimme? (pää tavoitteet, osaaminen ja työn kehittäminen)
 - Mitkä ideat viemme eteenpäin muille työyhteisössä?
 - Milloin on seuraava keskustelu?

Lähteet:

1 - Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. (83–85) Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Helsinki: Tammi.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 14:03 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Dialogi

Dialogi

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta⁽¹⁾. Keskustelu on johtamisen ydintoimintaa, jossa avaavan dialogin tärkeys korostuu. Se on myös kohta, josta hyvä coaching -keskustelu käynnistyy.⁽²⁾ Keskustelun ja dialogin ero, on siinä, että keskustelu jää yleensä omien näkemysten korostamisen tasolle. Dialogissa tavoitteena on erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen.⁽⁵⁾

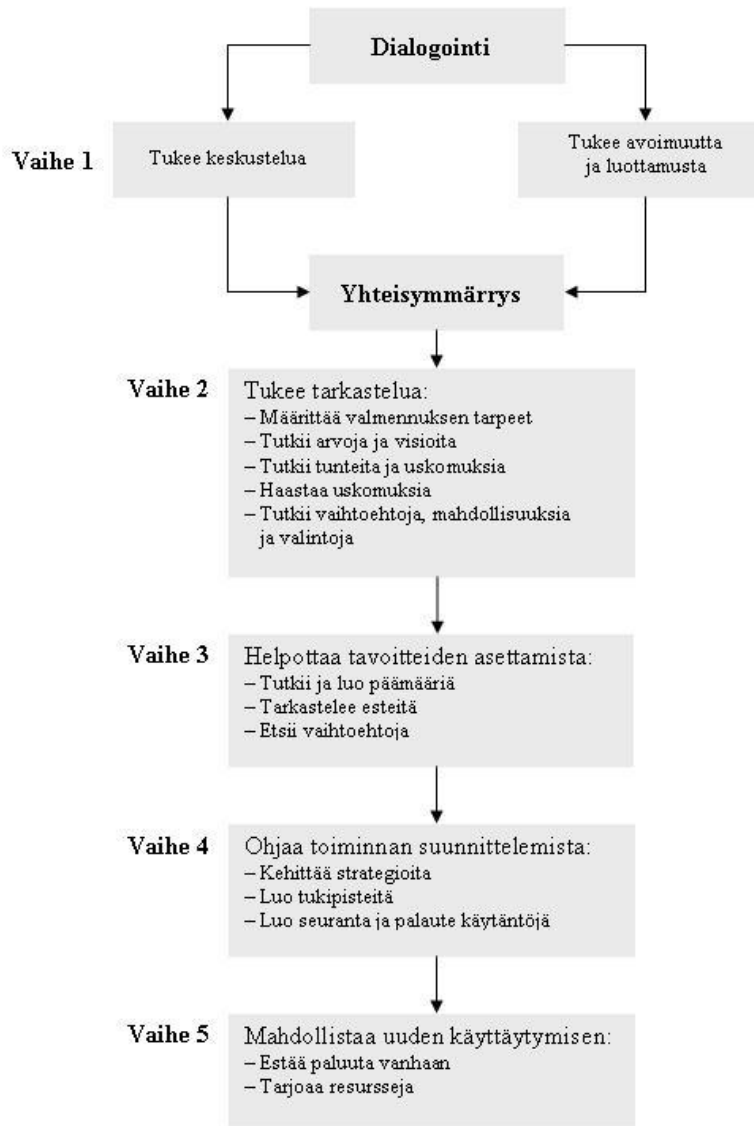
Dialogi on vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, mikä lisää ymmärrystä itsestä ja toisista⁽³⁾. Dialogissa osapuolet ovat valmiita perustellusti muuttamaan tai kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. Vuorovaikutuksen kautta tunnistetaan rajoitukset sekä tunnustetaan keskinäinen tasa-arvoisuus. Dialogin osallistujilta vaaditaan uskallusta asettua toisen avoimeen kohtamiseen ja itsensä paljastamiseen⁽⁴⁾. Dialogin katsotaan vahvistavan ennen kaikkea kokemusta omasta arvosta ja merkityksestä⁽⁶⁾.

Dialogin tyypit

Valmennuksen kaksi eri päätyyppiä avoimelle dialogille ovat liiketoimintaan (transaktionaalinen) ja muutokseen (transformatiivinen) perustuvat dialogit. Liiketoimintaan perustuva dialogi tapahtuu yleensä silloin, kun valmentaja ja valmennettava esittävät ideoita ja jakavat informaatiota. Dialogissa keskitytään tällöin enemmän siihen mitä on sanottu, kuin miten se sanotaan. Oppiminen tapahtuu ensisijaisesti lisääntyneen tiedon kautta, eikä asenteiden, uskomusten tai tuntemusten muutosten kautta. Liiketoiminnallinen dialogi toimii parhaiten järkipäisessä ja analyyttisessä ongelmanratkaisutilanteessa.⁽¹⁾

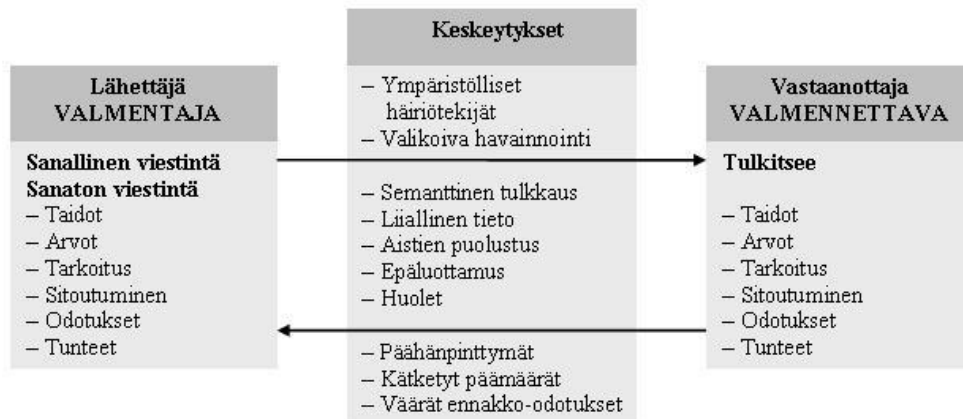
Muutokseen perustuva dialogi käydään tavallisesti tilanteessa, jossa valmennuksella halutaan puuttua valmennettavan henkilökohtaisten taitojen muutokseen. Tällainen dialogi tähtää valmennettavan ajatuksien, tunteiden ja toiminnan muutokseen. Koska tällaisen dialogin sisältö on tärkeä, keskustelussa tulee kiinnittää huomiota siihen mitä ja miten asiat sanotaan. Muutokseen perustuvaa dialogia käytetään esimerkiksi sitoutumisen ja luottamuksen rakentamiseen.⁽¹⁾

Valmentajan on tärkeää tunnistaa dialogien tyypit ja niiden vaiheille ominaiset valmennuksen aiheet, koska dialogin tyypit saattavat vaihdella keskustelun aikana. Alla olevassa kuviossa on esitetty valmennusprosessissa käytettävän dialogin viisi tasoa:⁽¹⁾



Avoimen dialogin esteet

Dialogi, kuten kaikki vuorovaikutus, kohtaa monenlaisia esteitä. Valmentaja pystyy kuitenkin osaltaan välttämään ja vähentämään niitä tehokkaasti kuuntelemalla, kyselemällä, uudelleen muotoilemalla ja vaihtoehtoja esittämällä. Alla on kuvattu kommunikoinnin ja avoimen dialogin suurimpia esteitä valmentajan ja valmennettavan välillä.^(1.)



Lähteet:

- 1 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. (158; 160–162) The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- 2 - Hellbom, K. 2005. (97) Business coaching – Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 87–98.
- 3 - Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. (52) Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Helsinki: Tammi.
- 4 - Viitala, R. 2003. (69) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 2. korj. p. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- 5 - Viitala, R. 2005. (187) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- 6 - Värri, V-M. 2008. (76) Hyvä kasvatusta – kasvatusta hyvään. Dialogisen kasvatuksen filosofinen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta. Tampere: Tampere University Press.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 14:28 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen

Valmentava johtajuus on tavoiteorientoitunutta tekemistä, jossa puhutaan tavoitekieltä ja tehdään yksilöiden ja ryhmän kanssa kehittämiseen liittyviä sitoumuksia. Yhteisissä keskusteluissa käydään lävitse jokaisen yksilölliset tavoitteet ja arvioidaan niitä sovituin väliajoin. Nämä keskustelut ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen luomisessa. Yrityksen tavoitteet määrittävät suunnan, jota yksilöiden ja tiimien tavoitteiden tulisi noudattaa.^(1.)

Johtajuutta tarvitaan siihen, että tavoitteet saadaan sovittua, niihin sitoudutaan ja niiden toteutumista arvioidaan. Yleisesti ottaen hyvien tavoitteiden on syytä olla haastavia, mutta realistisia.^(2.) Tavoitteeseen pääsy edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan seurata ja arvioida yksilöllisen ja ryhmätason suunnitelmien tekemisessä.^(3;4.)

Perinteinen tavoitteiden asettamismalli SMART saa paljon kritiikkiä osakseen siitä, että siinä realismi on arvioijan silmissä. Tämä puute on korjattu PAW -prosessissa, joka on suomennettu UsVA -malliksi. Alla UsVA -malli esitellään kysymysten avulla.^(5.)

Usko – Tavoitteen toteutumisen mahdollisuus

- Totuudet maailmasta:
 - Onko tämä mahdollista kenellekään?
- Totuudet mahdollisuuksista tietyllä alueella:
 - Onko tämä mahdollista juuri tässä yhteydessä?
- Totuudet minusta / meistä:
 - Onko tämä mahdollista sinulle / teille juuri nyt?

Voimavarat – Kyvyt, resurssit ja halu

- Totuudet kyvyistä ja taidoista:
 - Mitä kykyjä, tietoa ja taitoja sinulla on, joita tarvitset toteuttaaksesi tavoitteen?
 - Mitä / Miten voit hankkia niitä lisää tarvittaessa?
- Totuudet sinnikkyudesta ja paneutumisesta:
 - Kuinka sinnikäs ja paneutunut olet tähän tavoitteeseen pyrkimisessä?
- Totuudet energiasta ja jaksamisesta:
 - Kuinka paljon resursseja sinulla on juuri nyt tehdä tarvittavia muutoksia?

Ansaitseminen – Tavoitteen toteutumisen ansainta

- Totuudet ansaitsemisesta:
 - Miten koet ansainneesi tavoitteen toteutumisen?
- Totuudet sitoutumisesta:
 - Kuinka vahvasti olet sitoutunut tähän asteikolla 1-10?

Lähteet:

- 1 - Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. (218) Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- 2 - McLeod, A. I. 2007. (40–41) Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- 3 - Kansanen, O. 2004. (54–57) Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- 4 - Lawson, K. 2009. (124–125) Successful coaching & mentoring. London: New Holland Ltd.
- 5 - Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. (96–97) Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 14:39 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > [Palautteen antaminen](#)

Palautteen antaminen

Organisaation ja työyhteisön arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategiat määräävät sen, mistä, miksi ja miten palautetta annetaan. Ne antavat palautteelle rajat ja kriteerit, millä perusteella työtä arvioidaan.^(3.) Palautteen antamisen on kriittistä työntekijän oppimiselle, tehokkuudelle ja siten koko organisaation tuottavuudelle^(4.). Palautteen tarkoituksena on lisätä ja laajentaa palautteen saajan tietoisuutta omasta työsuorituksesta^(5.).

Palaute on yksi tehokas väline luottamuksen rakentamisessa. Erityiset mahdollisuudet luottamuksen vahvistamiseen on niissä tilanteissa, joissa palaute kohdistuu ei-toivottuun käyttäytymiseen. Kriittisellä palautteella on aina tarkoitus saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä toivottuun suuntaan.^(6.) Palautteesta oppimiseen vaikuttaa vastaanottajan arvostelun sietokyky, palautteeseen suhtautuminen, sekä palautteen vastaanottajan itseluottamuksen ja itsekritiikin aste. Tämä korostuu ennen kaikkea korjaavan palautteen annossa.^(7.) Kurttila et al.^(1.) toteavat, että 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu saadessaan korjaavaa palautetta, 20 prosenttia ei huomaa mitään ja vain 10 prosenttia pystyy oppimaan saamastaan palautteesta.

Onnistumiset esiin:^(1.)

- Mieti miten antaisit palautteen kullekin työntekijällesi sopivalla tavalla ja mikä on sinulle luontevin tapa antaa palautetta.
- Välitä tiimillesi pienetkin tiimiäsi koskevat myönteiset asiat.
- Mikä auttaisi sinua esimiehenä näkemään pieniä päivittäisiä onnistumisia ja viestimään niistä?
- Miten voisit tukea ja kannustaa alaistesi yritteliäisyyttä, jossa on mielestäsi oikea suunta?

Korjaavan palautteen rakentava antaminen:^(1.)

- Sovi ajankohta ja paikka palautekeskustelulle
- Kerro miksi haluat puhua asiasta ja ilmaise hyvä tarkoituksesi
- Etsi henkilön toiminnasta jokin arvostamisen alue. Anna siitä aitoa palautetta, se helpottaa korjaustoimomusten vastaanottamista
- Muuta kritiikki toivomukseksi tai ehdotukseksi. Neuvo tai ohje on vaikeampi vastaanottaa
- Puhu muutosehdotuksen hyödyistä. Esitä korjausehdotus tai toimintaidea ja perustele se hyödyillä
- Kysy toisen ratkaisuideoita ja kannusta niitä
- Huomaa aiempi myönteinen kehitys ja anna myönteistä palautetta
- Luo lopuksi uskoa siihen, että muutos on mahdollinen

Heikon suorituksen korjaaminen:^(8.)

Ongelmasuorituksiin on tartuttava ajoissa ja jämäkästi. Molemmat osapuolet hyötyvät ongelmien avoimesta ja rakentavasta käsittelystä. Ongelmasuoritusten kanssa tavoitteena on nopea ja näkyvä parannus. Valmentavan esimiehen kannattaa miettiä seuraavia asioita ennen puuttumistaan heikkoon suoritukseen:

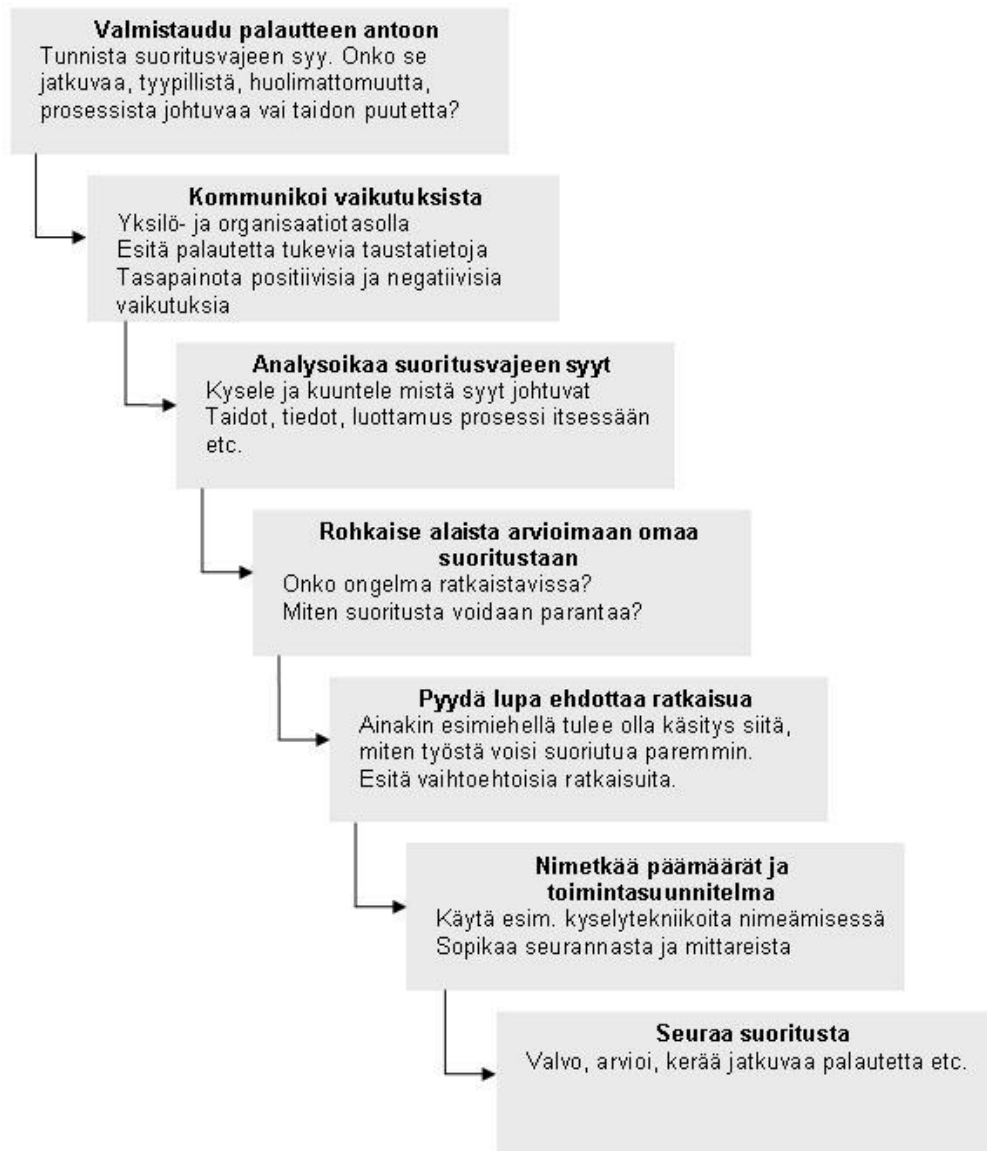
- Mikä ero on nykyisellä ja tavoitteen mukaisella suorituksella?
- Miten ongelmasuoritus näkyy ja vaikuttaa muihin?
- Mitä sellaista valmennettavan pitäisi alkaa tekemään, jota hän ei nyt tee?
- Mitä sellaista hyvää ja oikeaa valmennettava tekee, jota hänen ehdottomasti tulee jatkaa?
- Mistä ongelmasuoritus saattaa johtua?

Seuraavat 16 syytä ovat yleisimpiä syitä puutteellisiin suorituksiin. Suurin osa ongelmasuorituksista voidaan parantaa poistamalla luettelon alkupään ongelmia, jotka eivät ole yksin alisuorittajan vastuulla:

1. Tekijä ei tiedä, mitä hänen pitäisi tehdä.
2. Tekijä ei tiedä, miten hänen pitäisi tehdä.
3. Tekijä ei tiedä, miksi pitäisi tehdä.
4. Tekijä ajattelee tekevänsä juuri niin kuin odotetaan (Palautteen puute).
5. Ulkopuoliset tekijät, kuten puutteelliset työvälineet estävät toimimasta oikein.
6. Tekijä ei usko, että tekeminen vaaditulla tavalla on järkevää.
7. Tekijä uskoo, että oma tapa tehdä on parempi.
8. Tekijä uskoo, että jokin muu asia on tärkeämpi (Priorisointi selvittämättä).
9. Oikein tekeminen ei johda myönteisiin seurauksiin (Myönteisen palautteen puute).
10. Oikein tekemine johtaa kielteisiin seurauksiin (Esimerkiksi lisääntyvät tehtävät)
11. Tekemättä jättäminen johtaa myönteisiin seurauksiin (Pääsee vähemmällä ja saa esimiehen huomiota).

12. Tekemättä jättäminen ei johda seurauksiin.
13. Henkilökohtaiset rajoittavat tekijät.
14. Henkilökohtaiset ongelmat.
15. Pelko.
16. Kukaan ei todellisuudessa pysty suorittamaan tehtävää oikein.

Esimiesvalmentajan kriittisen palautteenannon malli: (2.)



Lähteet:

- 1 - Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. (75; 78–79) Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Helsinki: Tammi.
- 2 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (114–115) The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- 3 - Ranne, J. 2006. (38) Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai.
- 4 - Gilley, J. W. & Boughton, N. W. 1996. (20–21) Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity. Chicago: Irwin.
- 5 - Kansanen, O. 2004. (119) Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- 6 - Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. (193–196) Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- 7 - Pirnes, U. 2003. (160–161) Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. uud. p. Helsinki: Otava.

8 - Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. 2004. (90–91) Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin. Lohja: Performance Power Associates.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 14:54 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Ongelmanratkaisutekniikat

Ongelmanratkaisutekniikat

Ongelman ratkaisu on kiinteä osa [valmennusta](#), kuten myös kuuntelu ja kysymysten esittäminen. Ongelmanratkaisun prosessin tehtävä on saada valmennettava ratkaisemaan ongelma, tutkimaan vaihtoehtoja, tekemään valintoja ja kehittämään strategioita tehostamaan työsuoritusta. Ongelmanratkaisu voidaan toteuttaa valmennuksessa, joko virallisesti tai epävirallisesti.^(1;2.)

IDEAL -MALLI

IDEAL -mallia (Identifying, Defining, Exploring, Acting, Looking back) käytetään erityisesti taitojen valmennuksessa. Valmentava esimies ja valmennettava voivat määrittää yhdessä taitojen puutteet ja suunnitella tarvittavat toimenpiteet, joko uusien taitojen kehittämiseksi tai vanhojen taitojen tehostamiseksi.^(2.)

Identifying (Samaistuminen):

- Mikä on ongelma?
- Mikä aiheuttaa pulman?
- Mikä ylläpitää ongelmaa?
- Mitä taitoja puuttuu?

Defining (Määrittäminen):

- Mitkä ovat ongelman pääpiirteet?
- Mikä on ongelman ydin?
- Miten ongelma pystytään parhaiten määrittämään?

Exploring (Tutkiminen):

- Mitä ongelman eri puolia voidaan työstää?
- Mitkä uudet taidot ovat välttämättömiä?
- Mitä nykyisiä taitoja voidaan kehittää?

Action (Toiminnan suuntaaminen):

- Mihin toimiin voidaan ryhtyä?
- Kuinka tarvittavat taidot voidaan oppia parhaiten?
- Kuinka tarvittavat taidot saadaan käyttöön töissä?

Looking back (Seuranta):

- Kuinka valmennettava suoriutuu?
- Miten hänen käyttäytymisensä on muuttunut?
- Millä tavoin valmennettavan uudet kyvyt ovat vaikuttaneet hänen suoritukseensa?

GENEERINEN ONGELMANRATKAISU:

Seuraavat mallit kuvaavat ongelmanratkaisun vaiheet. Mallit tarjoavat valmentajalle kontekstin, joka selkeyttää valmennuksen aihetta, luo tavoitteita ja määrittää keinoja päämäärien saavuttamiseen.^(1;2.)

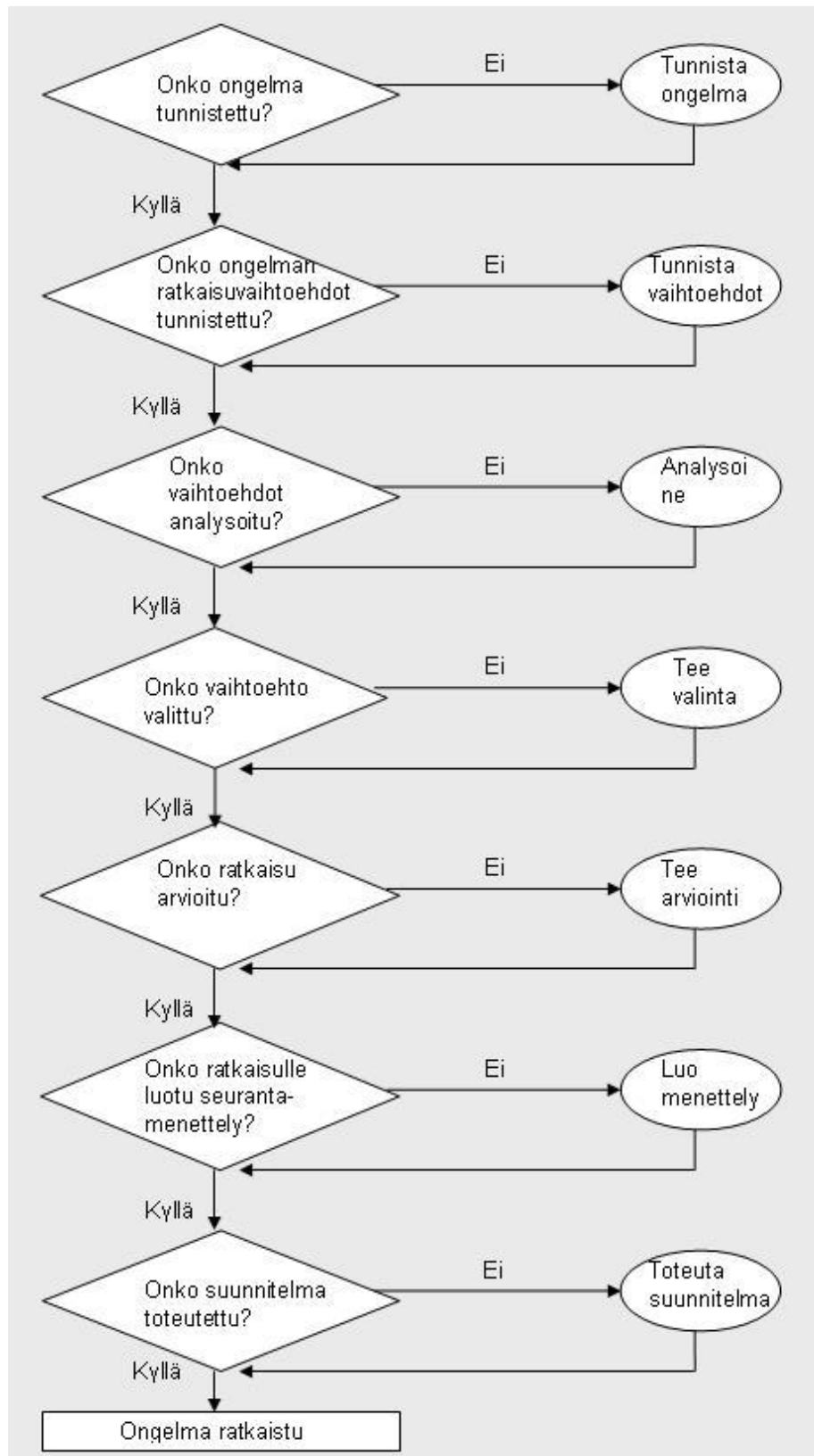
Vaihe 1:

Määritä yhdessä valmennettavan kanssa ongelma tai aihe siten että sen voi kuvata yhdellä lauseella.

Vaihe 2:

- Vaihe 3:** Määritellä valmennettavan vaihtoehdot.
- Vaihe 4:** Selkeyttää ja priorisoi painoarvot
- Vaihe 5:** Kertokaa toisillenne tuntemuksenne, aavistuksenne aiheesta
- Vaihe 6:** Asettakaa päämäärät järjestykseen
- Vaihe 7:** Analysoi riskit, vaihtoehdot, seuraukset asetettujen päämäärien saavuttamiselle
- Vaihe 8:** Pyydä valmennettavaa nimeämään ensimmäinen päämäärä jonka hän saavuttaa
- Vaihe 9:** Listatkaa yhdessä kaikki päämäärän mahdolliset esteet
- Vaihe 10:** Kehittäkää ratkaisut ongelmille
- Vaihe 11:** Toteuttakaa toimintasuunnitelma
- Vaihe 11:** Arvioi toimintasuunnitelman tulokset ja jatka prosessia kunnes kaikki valitut päämäärät on saavutettu

Ongelmanratkaisuprosessin vuokaavio: ⁽¹⁾



Lähteet:

1 - Gilley, J. W. & Boughton, N. W. 1996. (164–165) Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity. Chicago: Irwin.

2 -Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. (256–257;268–269) The coaching at work toolkit. 5th ed. Sydney: The McGraw-Hill.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 15:17 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Luottamuksen kehittäminen

Luottamuksen kehittäminen

*”Jos kohtelet henkilöä sellaisena kuin hän on, teet hänestä huonomman kuin hän on.
Mutta jos kohtelet häntä sellaisena kuin hän jo olisi, mikä hänestä on tulossa,
teet hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla.”*
– Goethe⁽¹⁾

Johtajuutta ei voi olla ilman luottamusta⁽²⁾. Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vaillinaiseksi⁽³⁾. [Valmentavan johtajan](#) on onnistuttava vaikuttamaan myös ryhmien keskinäiseen luottamukseen, jotta niiden potentiaali saadaan organisaation käyttöön. Esimiehen on onnistuttava luomaan omalla toiminnallaan johdettavien keskuuteen luottamuksen ilmapiiriä. Käytännön organisaatioelämässä sitä tarvitaan joka tasolla.^(4.) Vuorovaikutus, luottamus ja oppiminen liittyvät toisiinsa. Luottamus vahvistaa organisaation jäsenten oppimisen⁽⁵⁾.

Luottamusvaade koskee sekä johdettavia, että esimiehiä. Alaisilla ja esimiehillä on oltava riittävästi osaamista työtehtäviensä hoitamiseen ja oikeanlaista suhtautumista kollegojen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Pelkällä substanssiosaamisella ei päästä pitkälle. Vain ne esimiehet menestyvät, jotka osaavat rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet.^(6.) Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla. Arjen tekemiset perustuvat sille, että sovitut asiat hoidetaan ja niistä pidetään kiinni. On voitava luottaa, että ihmiset tarkoittavat mitä sanovat.^(7;8.)

LUOTTAMUKSEN VAHVI STAMISEN 7 ASKELTA:^(5.)

I. - Käyttäydy luontevasti

Mieti mitä lupaat, sillä alaisesi olettavat sinun pitävän sanasi. Ole rehellinen ja muista, että annat alaisillesi esimerkin siitä miten organisaatiossa kuuluu käyttäytyä.

Miten olet onnistunut pitämään lupauksesi koko tiimille?

- Miten olet pitänyt kehityskeskusteluissa ja muulloin sovitut asiat?
- Miten oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus toteutuvat työyhteisössä: ovatko säännöt kakkien tiedossa ja kaikille samat?
- Tietävätkö alaisesi milloin ja missä liikut?
- Millaista esimerkkiä annat: tervehtimisessä, hyväntuulisuudessa, ystävällisyydessä, muiden auttamisessa, työaikojen noudattamisessa, etc.?

II. Kunnioita toisten tunteita

Luottamus on tunnettua ja kokemuseräistä tietoa. Toisen tunnetta ei voi käskää eikä luottamaan voi komentaa. Jos koet, että sinuun ei luoteta, kysy mitä voisit tehdä yhteistyön parantamiseksi. Kysy myönteisesti toimintatavoista, joita voisi parantaa.

Epäluottamuksella osoitteluun saa ihmiset puolustuskannalle.

- Miten viestit alaisillesi, että otat päätöksenteossa myös heidän näkökulmansa huomioon?
- Kerrotko tärkeät asiat tai muutokset kasvokkain?
- Tunnetko tiimisi jäsenten työhön liittyvät huolet ja ilonaiheet?
- Millaisia sanattomia viestejä itse lähetät? Millaisia tunteita sinusta tarttuu muihin?
- Miten otat vastaan muiden tunteita?
- Saako kanssasi keskustella myös kielteisistä tunteista?

III. Anna alaisillesi tukea, kun he sitä kaipaavat

Anna myönteistä palautetta, kun työt hoituvat. Jos alaisesi ei selviä työkuormastaan, tee kaikkiesi jakaaksesi taakkaa muille tai auta itse.

- Miten pidät huolta siitä, että työtaakka on mahdollisimman tasaisesti jakautunut?
- Miten toimit, kun tiimissäsi on väliaikaisesti kasautunut työkuormitus?
- Miten toimit, jos alaisesi saisi pitkän sairasloman työuupumuksen takia?

- Osallistutko kiirepurkuihin?

IV. Keskustele alaisesi kanssa

Suurin osa alaisista kaipaa mahdollisuutta keskustella ammatillisista asioista esimiehen kanssa muulloinkin kuin kehityskeskustelussa. Keskusteleminen ja ajatusten sparraaminen motivoi ja luo luottamusta.

- Miten paljon käytät aikaa keskusteluun alaisesi kanssa työpäivän aikana?
- Käytkö kehityskeskustelut säännöllisesti kaikkien kanssa ja ovatko ne onnistuneet?
- Millainen palautekulttuuri tiimissäsi vallitsee?
- Miten annat korjaavaa palautetta?

V. Järjestä aikaa alaisillesi

Ilman aikaa ei synny luottamusta. Jos sinulla on tehtäviä, joita joku muu tiimissäsi voi tehdä, jaa ne ja käytä säästynyt aika ihmisten johtamiseen.

- Ehditkö panostaa ihmisten johtamiseen?
- Mitä töitä voisit delegoida muille?
- Joudutko usein antamaan lisäohjeistusta tai palautuvatko delegoimasi työt takaisin sinulle?
- Onko työntekijöillä epäselvyyttä mikä tehtävä kuuluu kenenkin hoidettavaksi?
- Onko työt organisoitu ajankäytön kannalta tehokkaasti?

VI. Osoita luottamusta alaisillesi

Esimies voi osoittaa luottamustaan antamalla alaiselle vaativampia tehtäviä tai valtuuttamalla tämän hoitamaan jotakin tehtäväkokonaisuutta. Myös organisaation kannalta olennaisen tiedon jakaminen on tapa osoittaa luottamusta.

- Onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus saada vaativampia työtehtäviä osaamisensa mukaisesti?
- Onko työyhteisössä tehtäviä, jotka voisit delegoida tai valtuuttaa?
- Tiedätkö mihin suuntaan työntekijäsi haluavat kehittää työtään ja millaisia uusia tehtäviä he haluaisivat?
- Annatko tiimisi avainhenkilöille tarpeeksi tietoa työn tekemiseksi ja myös tulevin töiden suunnittelemiseksi?

VII. Kerro itsestäsi

Itsestä kertominen voi tuntua oudolta vaatimukselta, mutta omalla avoimuudella voi lisätä muiden luottamusta itseensä. Lisäksi avoimuus toimii vastavuoroisesti: alaiset eivät kerro mielellään asioistaan esimiehelle, jos eivät tiedä hänestä mitään.

- Mitä työntekijäsi tietävät sinun yksityiselämästäsi, perheestäsi, harrastuksistasi?
- Tietävätkö alaisesi saman verran sinusta, kuin sinä heistä?
- Voiko työyhteisössä kertoa vapaasti myös elämän kolhuista?

Lähteet:

- 1 - Goethe von, J. W. 1932. (358) Wilhelm Meisterin oppivuodet 2. Goethen valitut teokset 3. 2. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- 2 - Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. (225) Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- 3 - (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49)
- 4 - Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. 1999. (208–209) Action coaching. How to leverage individual performance for company success. San Francisco: Jossey-Bass.
- 5 - Laine, N. 2009. (102; 107–110) Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- 6 - McLeod, A. I. 2007. (75–76) Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- 7 - Gilley, J. W. & Boughton, N. W. 1996. (81–84) Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity. Chicago: Irwin.
- 8 - Korpi, R. & Tanhua, P. 2007. (116) Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 3. uud. p. Helsinki: Ajatus kirjat.

Viimeksi muokattu: 12.9.2011 9:43 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Itsensä johtamisen harjoituksia

Itsensä johtamisen harjoituksia

Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Kasvu puolestaan koostuu kolmesta osasta: itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. (3.) Itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet^(4;5;6). Lisäksi sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta⁽⁷⁾. Sivulle on koottu [valmentavaa johtamista](#) käsittelevistä [kirjoista](#) joitakin esimerkkejä itsensä johtamisen harjoituksista:

ESIMIEHEN SISÄINEN PEILI:⁽²⁾

Varaa itsellesi tarpeeksi rauhallista aikaa ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Identiteettini:

Kysymys:

- Määrittele itsesi viidellä sanalla?

Jatkokysymys:

- Oletko tyytyväinen määrittelyysi?

- Jos et, millainen määrittely edustaisi sinua, joka haluaisit olla tulevaisuudessa.

Uskomukseni:

Kysymys:

- Mitä uskomuksia minulla on itsestäni ja taidoistani?

Jatkokysymys:

- Ovatko uskomuksesi avuksi elämässäsi ja työssäsi?

- Jos haluat muuttaa niitä, kerro mitä haluaisit uskoa ja etsi perusteluja asian tueksi. Vakuuta itsesi uudesta uskomuksesta.

Tunteeni:

Kysymys:

- Tunnistanko tunteeni eri elämäntilanteissa?

- Millaisissa tilanteissa koen voimakkaita myönteisiä tunteita?

- Millaisissa tilanteissa koen voimakkaita kielteisiä tunteita?

- Mitkä ovat vallitsevia tunteita työssäsi?

Jatkokysymys:

- Ovatko nämä tunteet avuksi työssäsi?

- Jos eivät, miten voisit muuttaa niitä?

Motiivini:

Kysymys:

- Miksi olen esimies?

Jatkokysymys:

- Jos et ole tyytyväinen vastaukseesi, miten haluaisit muuttaa tilannetta?

Tavoitteeni:

Kysymys:

- Mitä haluat elämältä?

Jatkokysymys:

- Miten voit viestiä tavoitteistasi muille ihmisille, niin että se on hyödyksi sinulle ja heille?

- Miten tavoitteesi vaikuttavat työhösi?

Tapani:

Kysymys:

- Mitkä tapani ovat minulle hyödyksi?

Jatkokysymys:

- Mistä tavoista tahtoisin luopua?

Vahvuuteni:

Kysymys:

- Mitä vahvuuksia minulla on? Mainitse ainakin viisi.

Jatkokysymys:

- Miten voisit hyödyntää vahvuuksiasi jo tänään?

Muutoksen paikkani:

Kysymys:

- Missä asioissa haluaisit muuttua?

Jatkokysymys:

- Miten voisit hyödyntää vahvuuksiasi muutoksessa?

Tarkoitukseni:

Kysymys:

- Mikä on elämäni tarkoitus?

Jatkokysymys:

- Onko päivittäinen toimintasi tarkoituksesi mukaista?

ITSETUTKISKELU TYÖPÄIVÄSTÄ:⁽¹⁾

- 1 - Mikä energisoi minua eniten työssäni?
- 2 - Mikä lannistaa eniten työssäni?
- 3 - Miten edellä olevien kysymysten vastaukset vaikuttavat ajankäyttööni?
- 4 - Miten edellä olevien kysymysten vastaukset vaikuttavat siihen mitä saavutan työssäni?
- 5 - Mihin toimenpiteisiin ryhdyn vastausteni perusteella?

ITSETUTKISKELU TUNTEISTA TYÖPÄIVÄN AIKANA:⁽¹⁾

- 1 - Minkä asioiden tekeminen, sanominen tuntuu työssäni epämuikavalta ja miksi?
- 2 - Mitkä tunteet ja mielialat ovat minulla päällimmäisinä?
- 3 - Milloin tunnen pelkoa?
- 4 - Millaisia ajatuksia minulla on tuntiessani pelkoa?
- 5 - Mihin toimenpiteisiin ryhdyn vastausteni perusteella?

ITSETUTKISKELU SAAVUTUKSISTA:⁽¹⁾

- 1 - Mitä konkreettisia tuloksia sain aikaan tänään?
- 2 - Mitä tekosyitä tai oikeutuksia keksin sille etten selviytynyt lupaamistani asioista?
- 3 - Mitkä tapahtumat, henkilöt tai henkilökohtaiset rajoitteet estivät sinua saavuttamasta noita asioita?
- 4 - Millaisia ajatuksia ja tunteita minulla tästä johtuen?
- 5 - Mihin toimenpiteisiin ryhdyn vastausteni perusteella?

Lähteet:

- 1 - Flaherty, J. 1999. (164–171) Coaching. Evoking excellence in others. Boston: Butterworth-Heinemann.
- 2 - Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. (25–26) Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Helsinki: Tammi.
- 3 - Skiffington, S. & Zeus, P. 2003. (33) Behavioral coaching. How to build sustainable personal and organizational strength. Sydney: The McGraw-Hill.
- 4 - Kram, K. E. & Ting, S. 2006. (186) Coaching for emotional competence. In book Ting, S. & Scisco, P. (edit.) CCL handbook of coaching: a guide for the leader coach. San Francisco: Jossey-Bass, 179–202.
- 5 - Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. (24) The complete guide to coaching at work. 8th ed. Sydney: The McGraw-Hill.
- 6 - Whitmore, J. 2009. (18–19) Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 7 - Sydänmaanlakka, P. 2006. (44) Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Viimeksi muokattu: 12.9.2011 9:40 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)



All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > [Ajankäytön hallinta](#)

Ajankäytön hallinta

Oma ajankäyttö on ratkaistava itse omien todellisten tavoitteiden ja roolien kautta. Tämä edellyttää itselle tärkeiden asioiden sekä sidosryhmien tunnistamista. Näiden asioiden tunnistamisen jälkeen ajankäytön suunnitteleminen muuttuu helpommaksi. Alla on kuvattu nelikenttä, jota voi käyttää apuna oman ajankäytön hallinnassa. Kuvion yläosan muodostavat tärkeät tehtävät ja ala-osan ei tärkeät tehtävät. Tärkeiden, mutta ei-kiireellisten asioiden kentässä tapahtuu se ajankäytön osa, jossa kehitetään omaa osaamista, solmitaan ja ylläpidetään suhteita, valmennetaan ja suunnitellaan tulevaa aikaa etc. Molempiin tärkeisiin lohkoihin kuluva aika on välttämätöntä.^(1.)

Ei-tärkeisiin tehtäviin kuluu yleensä valtavasti aikaa ja jotkut niistä saattavat olla kiireellisiäkin. Varsinkin valmentavan esimiehen tulisi pystyä vähentämään ei-tärkeiden tehtävien osuutta, jotta hänelle jäisi enemmän aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja valmentamiseen. Heikkilän mukaan esimiehiltä kuluu ei yleensä tärkeiden ja kiireellisten tehtävien hoitoon noin 50 – 70 % työajasta ja tarvittavalle laatuajalle jää vain noin 10 % työajasta.^(1.)

Ajanhallinnan nelikentän avulla voidaan analysoida yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa myös työntekijän ajankäyttöä. Kun valmennettavan päivittäinen ajankäyttö tunnistetaan yhdessä esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa, voidaan ajankäyttöä kehittää tarvittavaan suuntaan. Ajankäytön muuttaminen edellyttää alaisen tehtävien perusteellista läpikäyntiä ja niiden kriittistä arviointia. Huomioitavaa on myös se, että henkilön ajankäytön muuttuminen saattaa vaikuttaa myös muiden tiimin henkilöiden ajankäyttöön.^(1.)

AJANHALLINTA		
	Kiireelliset	Ei kiireelliset
T ä r k e ä t	I. Kiireelliset ja tärkeät Kriisi, tuotanto-ongelmat, ylitetyt määräajat	II. Ei kiireelliset, tärkeät Ennalta varautumista, suunnittelua, uusien mahdollisuuksien havaitsemista, suhteiden rakentamista LAATUAIKA
E i t ä r k e ä t	III. Kiireelliset, ei tärkeät Keskeytykset, puhelut, jotkut kokoukset, asioiden selvittäminen, suositut tehtävät	IV. Ei kiireelliset eikä tärkeät Ajanhukka, löpöttely, päivittely aika-apinat etc.

Lähteet:

1 - Heikkilä, J. 2009. (126–129) Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Viimeksi muokattu: 12.9.2011 9:59 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)

TUPLATÄHTI

Henkisen hyvinvoinnin avaimet



Odota että ylläoleva flash-kuva latautuu. Jos koneesi ei näytä kuvaa, voit nähdä sen toisessa muodossa [klikkaamalla tästä](#).

HUOM! Tuplatähti on tarkoitettu vain lisenssisopimuksessa määriteltyjen tahojen ja henkilöiden käyttöön. Sivujen tai niiden sisältämän materiaalin luovuttaminen ulkopuoliselle ilman erillistä lupaa on ehdottomasti kielletty.

[JOHDATUS TUPLATÄHTEEN](#) **CLICK**

Lue, niin tiedät, mikä Tuplatähti oikein on ja mihin tarkoituksiin se soveltuu.

OPISKELE TUPLATÄHTI SAKARA KERRALLAAN

Tutustu haluamassasi järjestyksessä Tuplatähden jokaisen sakaran sisältämään materiaaliin. Järjestä työtovereittesi kanssa tilaisuuksia, joissa voitte keskustella yhdessä sivujen materiaalista.

[KEHITTÄMISOHJEET](#) **CLICK**

Lue kehittämisohjeet tietääksesi miten voit Tuplatähden avulla kehittää itseäsi tai tukea työtoveriasi. Saat myös selville, miten kokonainen työryhmä voi Tuplatähden avulla kehittää toimintaansa.

[KESKUSTELUPALSTA](#) [CLICK](#) **UUSITTU!**

Tällä palstalla voivat Tuplatähtilisenssin hankkineiden asiakasyritysten ja organisaatioiden työntekijät osallistua keskusteluun Tuplatähdestä ja sen sakaroiden herättämistä kysymyksistä.

[TUPLATÄHTI TYÖKIRJA](#) [CLICK](#)

Tuplatähden teemojen opiskelu sujuu parhaiten kun käytetään apuna kätevää Tuplatähti työkirjaa, jota voi tilata edulliseen hintaan Lyhytterapiainstituutista. Löydät työkirjan kysymykset tältä sivulta.

[HARJOITUKSET](#) [CLICK](#) **UUTUUS**

Näille sivuille koottu Tuplatähtivalmentajia varten kuhunkin sakaraan liittyen harjoituksia, joiden avulla kyseisen sakaran idea voidaan nopeasti ja tehokkaasti opettaa työporukoille.

[LYHYTTERAPIAINSTITUUTTI](#) [CLICK](#)

Tästä pääset klikkaamalla Lyhytterapiainstituutin kotisivulle. Sieltä löydät tietoa mm. julkaisemistamme kirjoista ja videoista, Reteaming-valmennuksesta ja lasten ongelmien ratkonnasta.



Wiki

All Sites






Tarkennettu haku



[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentavan johtajuuden lomakepohjat

Valmentavan johtajuuden lomakepohjat

Valmennuksen lomakepohjat:

-  [Valmennuksen suunnittelulomake](#)
Lomaketta voi käyttää apuna suunniteltaessa ennalta valmennustilannetta. Käytä riittävästi aikaa määrittääksesi tarkasti se mitä valmennuksella haluat saavuttaa ja kuinka aiot edetä sen suhteen.
-  [Valmennuksen toiminnansuunnittelulomake](#)
Lomaketta voi käyttää yhdessä sovittujen toimenpiteiden kirjaamiseen. Toimenpiteiden lisäksi on erittäin tärkeää sopia toimenpiteiden vaikutusten arvioinnin mittareista ja arvioinnin ajankohdasta.
-  [Valmennuskeskustelun arviointilomake](#)
Lomaketta voi käyttää apuna arvioidessasi valmennuskeskustelun toimivuutta ja harkitessasi parannustoimenpiteitä seuraavaan keskusteluun.

Valmentajan itsearviointilomakkeet:

-  [Aktiivisen kuuntelun itsearviolomake](#)
Aktiivinen kuuntelu auttaa valmentavaa esimiestä saamaan enemmän irti valmennuskeskustelusta. Tätä itsearviointilomaketta voi käyttää arvioimaan omia kuuntelutaitoja.
-  [Valmentajan itsearviolomake](#)
Lomakkeen kysymykset liittyvät taitoihin ja ominaisuuksiin, joita valmentajalta edellytetään. Kysymysten avulla voi arvioida omia valmentajan valmiuksia.

Lähteet:

- 1 - Flaherty, J. 1999. (174–179) Coaching. Evoking excellence in others. Boston: Butterworth-Heinemann.
- 2 - McManus, P. 2006. (50–55) Coaching people. Expert solutions to everyday challenges. Boston: Harvard Business School.

Viimeksi muokattu: 9.9.2011 10:08 . Toiminnon suorittaja: [Basten Oscar](#)

Valmennuksen suunnittelulomake:

Lomaketta voi käyttää apuna suunniteltaessa ennalta valmennustilannetta. Käytä riittävästi aikaa määrittääksesi tarkasti se mitä valmennuksella haluat saavuttaa ja kuinka aiot edetä sen suhteen.

Valmennuksen Suunnittelulomake	
Valmennettava:	Päivämäärä:
Alueet joilla valmennusta tarvitaan:	
Valmennuksen tarkoitus:	
Halutut lopputulokset:	
Syy valmennukseen:	
Mahdolliset haasteet	Menetelmä haasteen käsittelyyn
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Erityiset toimet	
1.	
2.	
3.	

Valmennuskeskustelun arviointilomake:

Lomaketta voi käyttää apuna arvioidessasi valmennuskeskustelun toimivuutta ja harkitessasi parannustoimenpiteitä seuraavaan keskusteluun.

Valmennuskeskustelun Arviointi	
Mikä auttoi / toimi	Mitä voisi parantaa
Vuorovaikutus:	
Prosessi:	
Tulokset:	

Aktiivisen kuuntelun itsearviolomake:

Aktiivinen kuuntelu auttaa valmentavaa esimiestä saamaan enemmän irti valmennuskeskustelusta. Seuraavaa itsearviointilomaketta voi käyttää arvioimaan omia kuuntelutaitoja.

Aktiivisen Kuuntelun Itsearviointi			
Kun joku puhuu, minä:	Yleensä:	Joskus:	Harvoin:
suunnittelen kuin vastaan hänelle	1	3	5
pidän katsekontaktin puhujaan	5	3	1
teen asianmukaisia muistiinpanoja	5	3	1
huomaan tunteet sanojen takana	5	3	1
huomaan miettiväni muita asioita	1	3	5
kohtaan henkilön joka puhuu	5	3	1
seuraan merkityksellistä ruumiinkieltä	5	3	1
keskeytän puhujan omalla kommentilla	1	3	5
muut asiat vievät huomion	1	3	5
kuuntelen ilman välitöntä tuomitsemista ja mielipiteen arviointia	5	3	1
esitän kysymyksiä saadakseni lisää tietoa ja rohkaistakseni puhujaa jatkamaan	5	3	1
osoitan ymmärtämistä toistamalla omin sanoin kuulemani	5	3	1
	Yhteensä:		
	Kaikki yhteensä:		
Pisteet: 44 – 60 Aktiivinen kuuntelija 28 – 43 Hyvä kuuntelija 12 – 27 Huono kuuntelija			

Valmentajan itsearviolomake:

Lomakkeen kysymykset liittyvät taitoihin ja ominaisuuksiin, joita valmentajalta edellytetään. Kysymysten avulla voi arvioida omia valmentajan valmiuksia.

Valmentajan Itsearviointi		
Kysymys	Kyllä	Ei
1. Osoitatko kiinnostusta myös urakehitykseen, etkä vain lyhyen ajan suoritukseen?		
2. Tarjoatko sekä tukea että itsenäisyyttä?		
3. Asetatko korkeita, mutta silti saavutettavissa olevia tavoitteita?		
4. Oletko roolimalli?		
5. Viestitkö strategiasta ja odotetusta käyttäytymisestä tavoitteiden asettamisen perustana?		
6. Tuotatteko yhdessä valmennettavan kanssa vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja ratkaisuja?		
7. Havainnoitko valmennettavaa ilman ennakoasenteita?		
8. Erotatko havainnoinnin tuomitsemisesta ja olettamisesta?		
9. Testaatko teoriasi valmennettavan käyttäytymisestä ennen kuin toimit?		
10. Varotko käyttämästä omaa suoritustasi mittapuuna arvioidessasi muita?		
11. Vältätkö häiriötekijöitä ja keskityt henkilöö, joka puhuu sinulle?		
12. Käytätkö kiertoilmaisua tai jotain muuta metodia osoittaaksesi ymmärtäneesi keskustelun sisällön?		
13. Käytätkö ruumiinkieltä tai sanallisia vihjeitä rohkaistaksesi puhujaa jatkamaan?		
14. Käytätkö avoimia kysymyksiä ideoiden ja tiedon jakamiseen?		
15. Annatko kohdistettua palautetta?		
16. Annatko palautetta ajallaan?		
17. Annatko palautetta joka perustuu käyttäytymiseen?		
18. Annatko sekä positiivista, että korjaavaa palautetta?		
19. Pyritkö löytämään toivotut tavoitteet ja päämäärät yhdessä valmennettavan kanssa sanelemisen sijaan?		
20. Valmistaudutko valmennuskeskusteluun etukäteen?		
21. Seuraatko aina, että valmennuksessa sovitut asiat etenevät kuten on sovittu?		
	Yhteensä	
<p>Edellä kuvatut luonteenpiirteet ja toiminta auttavat työtovereita luottamaan sinuun, niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessa tuessa. Mikäli vastasit useimpaan kysymykseen kyllä, olet luultavasti hyvä valmentaja. Jos vastasit ei useaan kohtaan, sinun kannattaa harkita osaamisesi kehittämistä niiltä osa-alueilta.</p>		



Wiki

All Sites



Tarkennettu haku

[Esimiehet](#) > [Wiki](#) > [Wiki-sivut](#) > Valmentavan johtajuuden suositeltava kirjallisuus

Valmentavan johtajuuden suositeltava kirjallisuus

Sivulle on koottu hyviä [valmentavaa johtajuutta](#) eli business coachingia käsitteleviä kirjoja sekä muita valmentavaan johtajuuteen liittyviä kirjoja. Kirjan perässä oleva (*) -merkki ilmaisee teoksen löytyvän kirjastosta. Lisää tietoa kirjoista ja lainaamisesta [Kirjastopalvelujen](#) -sivustolta.

VALMENTAVAA JOHTAJUUTTA KÄSITTELEVIÄ KIRJOJA

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008.
Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna.
Helsinki: Tietosanoma Oy. (*)

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010.
Arvostus – valmentava kirja esimiehelle.
Helsinki: Tammi. (*)

Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. 2004.
Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin.
Lohja: Performance Power Associates. (*)

Lawson, K. 2009.
Successful coaching & mentoring.
London: New Holland Ltd.

McLeod, A. I. 2007.
Self-coaching leadership. Simple steps from manager to leader.
San Francisco: Jossey-Bass.

Megginson, D. & Clutterbuck, D. 2005.
Techniques for coaching and mentoring.
London: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Passmore, J. (edit.) 2009. 4th ed.
Excellence in coaching. The industry guide.
London: Kogan Page.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010.
Valmentava johtajuus.
Helsinki: WSOYpro. (*)

Whitmore, J. 2009. 4th ed.
Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership.
London: Nicholas Brealey. (*)

Zeus, P. & Skiffington, S. 2008. 8th ed.
The complete guide to coaching at work.
Sydney: The McGraw-Hill.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2010. 5th ed.
The coaching at work toolkit.
Sydney: The McGraw-Hill.

AIHEESEEN LIITTYVIÄ MUITA KIRJOJA

Kaski, S. & Kiander, T. 2007.
Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen.
Helsinki: Edita. (*)

Kopakkala, A. 2005.
Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen.
Helsinki: Edita.

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

Ranne, J. 2006.
Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja.
Helsinki: Ai-ai. (*)

KYSELY VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKISTA

Osana ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ”Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa” toteutettiin esimiesten työtilan wikiin valmentavan johtajuuden sivusto ja valmentavan johtajuuden työkalupakki. Käy tarvittaessa tutustumassa [wiki-sivustolta](#) löytyviin työkaluihin ja vastaa kyselyn väittämiin 30.9 mennessä. Vastaukset käsitellään täysin anonyymisti. Kyselyllä saatu palaute liitetään osaksi opinnäytetyön kehittämis-toimien arviointia.

Jatka >

KYSELY VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN TYÖKALUPAKISTA

Minulla on entuudestaan valmentavasta johtajuudesta riittävästi tarvittavaa tietoa toimiakseni valmentavana esimiehenä.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimies-wikiin koottu valmentavan johtajuuden "työkalupakki" on lisännyt tietämystäni valmentavasta johtamisesta ja sen menetelmistä.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pystyn hyödyntämään itsenäisesti esimiesten wikiin koottuja valmentavan johtajuuden työkaluja.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen toteutetut työkalut hyödyllisiksi työni kannalta

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valmentavan johtajuuden työkaluja ja ohjeistusta tulee kehittää myös jatkossa

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muuta kommentoitavaa valmentavan johtajuuden kehittämisestä ja toteutetusta valmentavan johtajuuden sivustosta?

Lähetä

OPINNÄYTETYÖN KUVIOT JA TAULUKOT**Kuviot:**

- KUVIO 1 – Teoreettinen viitekehys s. 15.
- KUVIO 2 – Kohdeorganisaation yhtiöryhmätason näkemys päivittäisjohtamisesta mukailtuna s. 17.
- KUVIO 3 – UsVA-malli: Kuinka vahvasti uskot tavoitteeseen pääsemisen mahdollisuuksiin? s. 42.
- KUVIO 4 – Valmentavan johtajan pilari-malli s. 49.
- KUVIO 5 – Joharin ikkuna s. 55.
- KUVIO 6 – Kehittymisen pyörä s. 56.
- KUVIO 7 – Valmentavan johtajuuden (coaching) ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia s. 103.

Taulukot:

- TAULUKKO 1 – Valmentavan johtajuuden ydinosiamisia s. 20.
- TAULUKKO 2 – GROW-prosessi s. 54.
- TAULUKKO 3 – Haastateltavien suhteellinen osuus perusjoukosta s. 61.
- TAULUKKO 4 – Haastateltavien taustatiedot nimikkeittäin s. 62.
- TAULUKKO 5 – Haastateltavien näkemys organisaation määritelmän olemassaolosta s. 69.
- TAULUKKO 6 – Haastateltavien määritelmät valmentavalle johtajuudelle s. 70.
- TAULUKKO 7 – Valmentavalta johtajalta edellytettäviä asioita s. 74.
- TAULUKKO 8 – Valmentavan johtajuuden hyödyt eri näkökulmista s. 78.
- TAULUKKO 9 – Esimiesten haastaviksi kokemat asiat s. 81.
- TAULUKKO 10 – Organisaation tarjoamat menetelmät ja työkalut s. 82.
- TAULUKKO 11 – Organisaation tarjoamat koulutukset s. 83.
- TAULUKKO 12 – Organisaation tarjoama itseopiskelumateriaali s. 83.
- TAULUKKO 13 – Organisaation tarjoama ulkopuolinen valmentaja s. 84.
- TAULUKKO 14 – Tarve määrittää valmentava johtaminen organisaatiossa s. 87.
- TAULUKKO 15 – Kehitystarpeet nykyisten työkalujen osalta s. 89.
- TAULUKKO 16 – Ehdotuksia uusista työkaluista s. 92.

- TAULUKKO 17 – Esimiesten näkemykset hyvistä valmentavan johtajuuden informaatiokanavista s. 94.
- TAULUKKO 18 – Kehittämiskeinot organisaation kannalta s. 98.
- TAULUKKO 19: Minulla on entuudestaan valmentavasta johtajuudesta riittävästi tarvittavaa tietoa toimiakseni valmentavana esimiehenä s. 118.
- TAULUKKO 20: Esimies-wikiin koottu valmentavan johtajuuden ”työkalupakki” on lisännyt tietämystäni valmentavasta johtamisesta ja sen menetelmistä s. 119.
- TAULUKKO 21: Pystyn hyödyntämään itsenäisesti esimiesten wikiin koottuja valmentavan johtajuuden työkaluja s.119.
- TAULUKKO 22: Koen toteutetut työkalut hyödyllisiksi työni kannalta s. 120.
- TAULUKKO 23: Valmentavan johtajuuden työkaluja ja ohjeistusta tulee kehittää myös jatkossa s. 120.