



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen yrityksen X HR-yksikössä

Salonen, Eeva

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen yrityksen X HR-yksikössä

Salonen Eeva
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2015

Salonen Eeva

Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen yrityksen X HR-yksikössä

Vuosi 2015 Sivumäärä 75

Tämä opinnäytetyö tehtiin eräälle pääkaupunkiseudun yritykselle ja aiheena oli valmentava johtaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ja arvioida yritys X:n HR-yksikön valmentavan johtamisen sen hetkistä tilaa ja selvittää mahdollisia kehittämisehdotuksia valmentavaan johtamiseen liittyen. Toiseksi tutkimusnäkökulmaksi valittiin lähiesimiesten ja alaisten mielipiteiden eroavaisuudet valmentavan johtamisen suhteen. Johtamisen roolit ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan yrityksissä myös tulevaisuudessa. Valmentava johtaminen on merkittävää tämän päivän johtamisessa, sillä entisajan itsevaltaiset tyyliin korvattu keskustelulla ja tukemisella.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää valmentavan johtamisen määrittelyä ja erilaisten sen tukena käytettävien työvälineiden kartoitusta. Valmentavan johtajuuden perusta on luottamus, jota ilman kukaan ei voi johtaa itseään, olla läsnä, tehdä yhteistyötä tai hyväksyä erilaisuutta. Kehityskeskustelut, palautteen anto ja vastaanotto sekä vuorovaikutus ja kommunikointi ovat valmentavan esimiehen työvälineitä.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa selvittiin, miten valmentavaa johtamista käytetään kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti kyselylomakkeen muodossa. Se toteutettiin sähköisesti ja lähetettiin yritys X:n HR-yksikön työntekijöille, joita on 49.

Tuloksista selvisi, että yritys X:n HR-yksikön henkilöstöllä on jonkinlainen mielikuva siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Sen sijaan heillä ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä on riittävä määrä myönteistä ja rakentavaa palautetta. Kehityskeskusteluiden ei koeta olevan täysin hyödyllisiä ja niihin käytetään vaihtelevasti aikaa. Myös kahdenkeskisten palaverien käytänteet vaihtelevat suuresti. Esimiehen omasta hyvinvoinnista huolehtiminen jakaa vastaajien mielipiteitä. Alaiset eivät koe saaneensa tukea muutoin kuin koulutusten ja pakollisten keskusteluiden kautta. Ammattitaidon kehittämiseen ei kannusteta tarpeeksi ja avoin tiedon jako tiimin kesken on jäänyt vähäiseksi.

Kehitysehdotuksena voidaan todeta, että palautteen antamiselle olisi hyvä määritellä selkeät käytänteet, joita koko yksikkö noudattaa. Ammattitaidon kehittäminen olisi hyvä ottaa osaksi kehityskeskusteluita ja tukea tulee saada myös keskusteluiden ulkopuolella. Kehityskeskusteluille ja kahdenkeskisille palaverille voisi olla hyvä antaa ohjeistukset, jotta kaikilla työntekijöillä on samankaltainen mahdollisuus käydä keskustelua tärkeistä asioista. Olisi myös hyödyllistä luoda keskusteluille ilmapiiri ilman pelkoa ja pakonomaisuutta. Konkreettisten ja käytännöllisten valmentavan johtamisen työkalujen käyttöönotto olisi kannattavaa ja auttaisi työyhteisön esimiehiä toteuttamaan valmentavaa johtamista paremmin.

Johtaminen, valmentava johtaminen, palaute, kehityskeskustelu, luottamus, kyselytutkimus

Salonen Eeva

Business coaching and its development in HR unit of an organization X

Year	2015	Pages	75
------	------	-------	----

This thesis was made for an organization X from Helsinki metropolitan area and the subject was business coaching. The purpose of the thesis was to explore current status of business coaching of the organization x's HR unit and to consider and assess potential development proposals related to business coaching. The other aspect of the study chosen was what are the differences between the opinions of supervisors and subordinates about business coaching. The roles of leadership have changed and later on there will also be future changes in organizations. Business coaching has is significant in today's leadership because earlier autocratic styles have been replaced by discussion and support.

The theoretical part of the thesis contains a definition of business coaching and studying the different tools that are used in support of it. The basis of business coaching is confidence without which no one can lead, have presence, cooperate or accept diversity. Development discussions, giving and receiving feedback, interaction and communication are the tools of business coach.

In the research part of the thesis was studied how business coaching is used in the target organization. The survey was implemented as quantitative research in the form of a questionnaire. It was implemented electronically and was sent to the employees of the organization's HR unit, there are 49 of them.

The results showed that the employees of the organization X's HR unit have a kind of mental picture of what business coaching means. Although they have no clear idea of what is a sufficient amount of positive and constructive feedback. Development discussions have not been found as experiences which are completely useful and are used for a variable amount of time. Also practices of one-to-one meetings have varied greatly. The supervisors own well-being share respondents' opinions. Subordinates do not feel to have received support other than through training and mandatory discussions. Development of professional skills are not encouraged enough and open knowledge sharing among team has remained low.

As a development proposal it can be stated that for giving feedback it would be good to have defined clear practices which the entire unit complies with. The professional development would also be good if it was to be taken as a part of development discussions and support would be also good to be received outside of discussions. With development discussions and one-to-one meetings it would be a good idea to give instructions to all employees that they have a similar opportunity to discuss important issues. It would also be beneficial to create an atmosphere without fear and obligation when discussions take place. If concrete and practical business coaching tools were used it would be profitable as they would assist supervisors within the working community in implementing better business coaching.

Leadership, business coaching, feedback, development discussion, confidence, survey

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	6
2.1	Taustat	7
2.2	Johtamisen käsitteistöä	8
2.3	Aikaisempia tutkimuksia valmentavaan johtamiseen liittyen	10
3	Valmentava johtaminen	10
3.1	Johtamismallit	11
3.1.1	Suurmiesteorioista nykypäivän johtamiseen	11
3.1.2	Autoritäärisestä johtajasta valmentavaan esimieheen	13
3.1.3	Valmentava johtajan rooli verrattuna muihin johtamisen rooleihin	14
3.1.4	Osaamisen johtaminen	15
3.2	Valmentavan johtamiskulttuurin elementit	18
3.2.1	Itsensä johtaminen	20
3.2.2	Luottamus	22
3.2.3	Läsnäolo	24
3.2.4	Yhteistyö	26
3.2.5	Erilaisuus ja monikulttuurisuus työssä	27
3.3	Valmentavan johtamisen työkaluja	31
3.3.1	Kehityskeskustelu	31
3.3.2	Palaute	33
3.3.3	Vuorovaikutus ja kommunikointi	35
3.3.4	Grow-malli, pilarimalli ja kysymystekniikat	36
3.3.5	Strategisen johtamisen työkaluista apua valmentavaan johtamiseen ..	39
4	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut	39
4.1	Tutkimusprosessi	40
4.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen perusvaatimukset	41
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Vastaaajien perustiedot, työkokemus ja työpaikkaroolit	43
5.2	Valmentava johtaminen käsitteenä	46
5.3	Valmentavan johtamisen sisältö	46
5.4	Työssä tukeminen	49
5.5	Keskustelut	50
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	57
7	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	61
	Lähteet	64
	Kuviot	66
	Taulukot	67
	Liitteet	68

1 Johdanto

Nykyään liiketoiminnan ympäristöt muuttuvat nopeasti. Muutokseen ja sen hallitsemiseen on kaivattu uudenlaista johtamismallia, johon valmentaminen ja coaching on tunnustettu hyväksi työkaluiksi. (Räsänen 2007, 213.) Nykyään esimiehet käyttävät valmentavaa lähestymistapaa, jossa vaihdetaan roolia kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. Tämä johtamistapa on noussut esille 1990-luvulla. (Hyppänen 2007, 251.) Valmentava johtaminen on kunnioittavaa ja osallistavaa yhteistoimintaa tiimeissä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-16). Siinä jokainen tiimiläinen ottaa vastuuta, sillä alaisiin luotetaan ja heitä kannustetaan toteuttamaan itseään. Tiimi kommunikoi keskenään ja esimiehen on tarkoitus sparrata ja vaikuttaa. Työskentelyssä pyritään yhdistämään arvostaminen, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Jokaista tiimin jäsentä kohdellaan persoonana, sillä kaikki ovat erilaisia. Esimiehen ei ole tarkoitus julistaa, mitä tehdään, vaan hän haastaa ja kannustaa alaisia ajattelemaan mahdollisia toimintatapoja yhdessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15-16.)

Valmentava johtaminen on arvostavaa ja osallistavaa yhteistoimintaa, jolla on tavoite. Siinä yksilöiden potentiaali vapautetaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Jokaiselle kuuluva valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa, jolla vaikutetaan muihin ja tullaan itse vaikutetuksi. Kaikki tämä rakentuu luottamukseen, joka on yhdessä tekemisen, erilaisuuden ja läsnäolon perusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-16.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin, millainen on valmentavan johtamisen nykytila yritys X:n HR-yksikössä ja kuinka sitä voisi kehittää. Tästä ei ole tehty aikaisempia selvityksiä yrityksessä X, joten ajankohtaisen aiheen tutkimisestasaadaan kehittämisohjeita valmentavaan johtamiseen. Tutkimuksen toiseksi näkökulmaksi valittiin lähiesimiesten ja alaisten mielipiteiden eroavaisuudet valmentavan johtamisen suhteen. Vastauksia verratessa selviää, miten valmentavaa johtamista yrityksessä toteutetaan. Kehittämisohjeita saatiin kyselylomakkeella toteutetun kvantitatiivisen kyselyn perusteella. Kyselyn avointen kysymysten pohjalta saatiin merkittävää tietoa siitä, kuinka esimiehet ja alaiset henkilökohtaisesti kokevat valmentavaan johtamiseen liittyviä asioita yrityksen X HR-yksikössä.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tämä luku sisältää tarkempaa tietoa toimeksiantajayrityksestä ja taustoista.

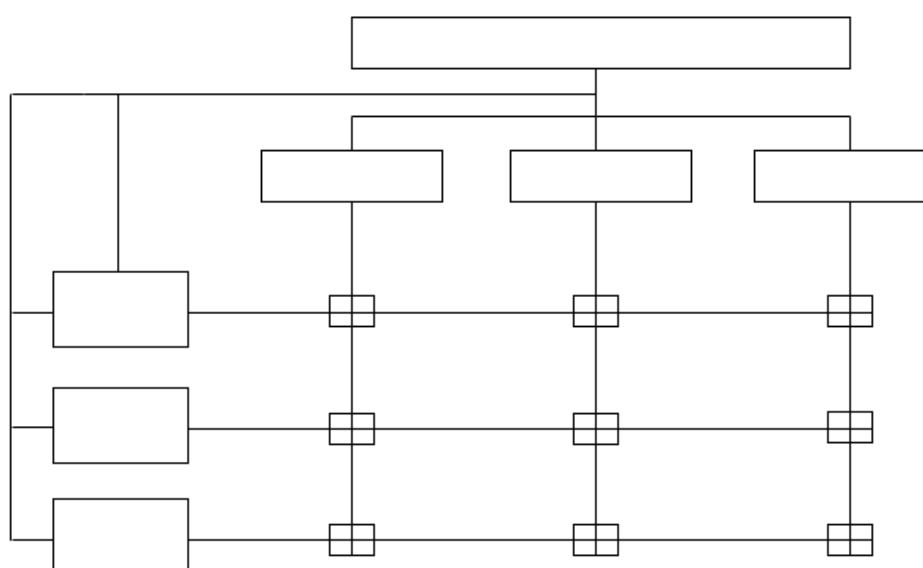
Toimeksiantajayritys on rakenteeltaan matriisiorganisaatio, jonka määritelmä on sisällytetty taustat-kappaleeseen. Tässä luvussa syvennytään myös johtamisen erilaisiin käsitteisiin, jotta ymmärretään, mistä valmentava johtaminen on lähtenyt liikkeelle.

2.1 Taustat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri ja globaali matriisiorganisaatio, jossa päätösvaltaa ja vastuuta on jaettu muun muassa tuotteiden, tuoteryhmien, liiketoiminta-alueiden ja asiakkaiden mukaan. Opinnäytetyön kohteena oleva yritys X toimii globaalisti. Yrityksessä työskentelee yli 1000 henkeä ja se on perustettu Suomeen 1900-luvulla. Yrityksen päätoimipaikka Suomessa on pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä viestitään yrityksen molemmilla virallisilla kielillä eli suomeksi ja englanniksi.

Luottamussyistä kohdeyrityksen nimeä ei opinnäytetyössä mainita, vaan siihen viitataan yritys X -nimellä. Opinnäytetyössä alainen-käsitteen synonyymejä ovat tiiminjäsen, tiimiläinen ja työntekijä. Esimies, johtaja, lähiesimies ja tiiminvetäjä viittaavat toisiinsa eli niitä käytetään työssä synonyymeinä.

Matriisiorganisaatiossa vastuualueita voidaan jakaa toimintojen perusteella esimerkiksi markkinointiin, logistiikkaan, viestintään ja henkilöstöjohtamiseen. Tämä organisaatorakennemalli mahdollistaa henkilöstöressurssien tehokkaan käytön ja toimii joustavasti. Siinä yhdistyvät sekä toimintokohtainen että tuotekohtainen asiantuntemus. Organisaation tulosvastuullisilla yksiköillä on omat vetäjänsä, jotka ottavat määräyksiä vastaan ja huomioivat niitä sekä kuuntelevat ohjeita ylemmältä taholta. Alla esimerkki kuviosta (Kuvio 1), jossa kuvataan matriisiorganisaatiota. Kaikkea toimintaa ohjaa organisaationjohto, jonka alle on sijoitettu yrityksen toimintoja, kuten markkinointi, viestintä ja logistiikka. Nämä kaikki kuuluvat yrityksen erilaisten liiketoimintojen kanssa. (Viitala & Jylhä 2011, 200-202.)



Kuvio 1: Esimerkki matriisiorganisaation rakentumisesta (Viitala & Jylhä 2011, 2000).

2.2 Johtamisen käsitteistöä

Johtamisen tarkoitus on saada yrityksen tai verkoston väki ajattelemaan ja käyttäytymään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen on mahdotonta, jos sillä ei ole ryhmän hyväksyntää. Tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen ovat elementtejä, joista johtaminen rakentuu. Northouse (2007) on määritellyt johtajuuden seuraavasti: ”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa”. Johtajuus on alun perin jaettu kahteen ulottuvuuteen: asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Näihin ulottuvuuksiin on lisätty vielä itsensä johtaminen ja muutoksen johtaminen. Asioiden johtamisessa korostetaan päämäärien asettamista, suunnittelua, toteuttamisohjeiden laadintaa, päätösten toteuttamista, arviointia ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelyä ja niiden toteuttamista. Ihmisten johtaminen sen sijaan viittaa prosessiin, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien kesken. Johtaja vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen motivoimalla, ohjaamalla ja palkitsemalla, kun taas johdettavat vaikuttavat esimiehensä käyttäytymiseen ja johtamismahdollisuuksiin. He voivat hyväksyä johtajan toiminnan ja ohjeet tai hankaloittaa johtamista asettamalla vastalauseita. (Viitala & Jylhä 2011, 250-251.)

Johtajuus (leadership) voidaan käsittää toimintatapana, jossa johtajat ovat tekijöitä ja alaiset toiminnan kohteita. Alainen ei ole arvoasteikossa heikommassa asemassa vaan työyhteisössä valitaan erilaiset roolit ja työn mukaan sovitaan niihin liittyvistä tehtävistä. Johtajuus on ilmiö, joka muotoutuu omanlaisenaan jokaiseen työyhteisöön. Toisaalta johtajuus on vuorovaikutusprosessi, jossa johtajat ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olevat henkilöt muodostavat todellisuutta yhdessä. Esimies luo ja tekee johtajuutta tietoisesti ja tiedostamatta. (Kaski & Kiander 2007, 15.) Vastavuoroisesti alaiset kannattelevat ja tukevat tätä johtajuutta omalla toiminnallaan. Organisaatiossa johtajat tukevat prosesseja, mutta alaiset johtavat myös itseään. Johtajuutta pidetään ihmisiä sitouttavana, kannustavana, merkityksen alkuunpanijana ja suunnan antavana tekijänä. Sillä pyritään toteuttamaan muutoksia ja nykyhetken hallinnan sijasta suunnataan tulevaisuuteen. (Aaltio 2008, 41.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio varmistetaan. Laajasti määriteltynä henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM= humanresource management), työelämän suhteiden hoitamiseen (IR= industrialrelations) sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön (leadership). Yksityiskohtaisemmin eriteltynä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleensijoittaminen sekä

päivittäisjohtaminen. (Viitala 2013, 20, 24.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on käännetty englannista humanresourcemanagement eli henkilöstöressurssien johtaminen, mutta henkilöstövoimavarojen johtaminen on yleisemmin käytetty käänнос. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi johtamisen osa-alue, kuten markkinointi tai tuotanto. Käsitteenä hiukan vanhentunut termi on henkilöstöhallinto (personneladministration = humanresources), sillä hallinto-sana ei enää vastaa tämän päivän toimikenttää, jossa johtaminen on dynaamista ja moninaista. Hallinnointi kuuluu kuitenkin osaltaan henkilöstöjohtamiseen, sillä esimerkiksi palkkausjärjestelmien ja koulutusjärjestelmien rutiinityöt ovat hallinnollisia. (Viitala 2013, 22.)

HR tulee englanninkielen sanoista Human Resources. HR on osa jokaista organisaatiota, sillä siihen kuuluvat esimerkiksi johtaminen, rekrytointi, palkanlaskenta ja kehityskeskustelut. Yleisesti ottaen henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan niitä keinoja, toimenpiteitä ja prosesseja, joilla hankitaan, kehitetään ja hallinnoidaan organisaation henkilöstövoimavaroja. Organisaation koko, tilanne ja esimiesten valmius vaikuttavat henkilöstöhallinnon rooliin ja tehtäviin. Kehittämällä ja hallinnoimalla henkilöstövoimavaroja varmistetaan, että lakisääteiset velvollisuudet hoituvat ja organisaatio toimii ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Slöör 2011, 10.) Yhtenäinen henkilöstöhallinto on 1980-luvulta lähtien alkanut jakautua työsuhteen johtamiseen (HRM eli Human Resource Management) ja henkilöstön kehittämisen johtamiseen (HRD eli Human Resource Development). Yksinkertaisesti kiteytettynä voidaan sanoa, että muutos on tapahtunut byrokraattisesta ja valvovasta henkilöstöhallinnosta joustavan moniosaamisen HRM:in ja HRD:in. Muutokset ovat arkipäivää ja HR on siirtymässä yhä enemmän työntekijöiden ja yksilöllisyyden ehdoilla toimimiseen. (Moisalo 2011, 18-21.)

Suomen Coaching Yhdistys (2015) määrittelee coachingin seuraavasti: ”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.” Coachingin avulla asiakas pystyy fokuoimaan ajatteluaan ja toimintaansa. Hän onnistuu saavuttamaan tavoitteitaan ja suunnittelemaan toimintastrategioita. Coachingilla voidaan tehdä päätöksiä, oppia reflektoiden ja kehittyä perusteellisemmin. Tavoitteena on valmennettavan henkilön tai organisaation kokonaisvaltainen kehitys, kasvu, tasapaino ja ekologisuus suorituskyykyä ja toimintatapoja parantamalla. Valmennettava oppii hyödyntämään nykyistä ja käyttämätöntä potentiaaliaan. (Mitä Coaching on? 2015.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on yritys X:n HR-yksikkö, jossa on seitsemän toimintoa, kuten HRD, rekrytointi ja terveystalvelut. Jokainen toiminto on jaettu omiin erikokoisiin tiimeihin organisaation kokoon suhteutettuna ja tiimien vetäjät raportoivat toimista ylöspäin omille esimiehilleen. Suuressa organisaatiossa oikeanlaisella johtamistyöllä on suuri merkitys,

sillä silloin yritys X:n henkilöstö saadaan ajattelemaan ja toimimaan yrityksen määrittelemien päämäärien mukaisesti. Yrityksen X HR on tärkeä osa organisaatiota ja siihen kuuluvat muun muassa rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Coachingin avulla yrityksen henkilöstö oppii käyttämään olemassa olevaa ja hyödyntämätöntä potentiaaliaan.

2.3 Aikaisempia tutkimuksia valmentavaan johtamiseen liittyen

Valmentava johtaminen on melko uusi johtamistapa, mutta siitä on ehditty tehdä aikaisempiakin opinnäytetöitä. Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan vuonna 2011 tekemän opinnäytetyön mukaan kehityskeskusteluilla on suuri ja tärkeä merkitys työyhteisössä. Hyvältä esimieheltä vaaditaan selkeää viestintää, tukemista, motivointia, valmentamista ja kannustamista. (Keituri 2011, 3.) Jyväskylän ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan vuonna 2013 tekemä opinnäytetyö selvitti, millaista on hyvä esimiestyö. Tutkimustulosten mukaan selkeimmät haasteet valmentavan johtamistavan toteutumiseen ovat ajankäyttö, osaamisen puute, konkreettisten työkalujen puute ja aikaisempien johtamistapojen poisoppiminen. Muuten valmentavan johtamisen käsite ymmärretään palvelupäälliköiden keskuudessa hyvin. (Peura 2013, 2.) Aalto-yliopiston opiskelijan gradussa vuodelta 2011 selvitettiin, että case-yrityksen johdon ja henkilöstön valmentavan johtamisen näkemyksissä on selkeitä eroja. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä kannustaa yksilösuorituksiin ja muutenkin valmentavaa johtamista viedään käytäntöön vanhan johtamistyylin mukaisesti. (Väisänen 2011, 2.)

3 Valmentava johtaminen

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nykyään nopeasti. Muutokseen ja sen hallintaan on tarvittu uudenlaista johtamisen mallia, jolloin valmentaminen ja coaching on havaittu hyviksi työkaluiksi. Johtamisen painopisteet ovat muuttuneet valvomisesta ja käskemisestä kohti tukemista ja sparrausta. (Räsänen 2007, 213.) 1990-luvulla demokraattisen johtamistyylin rinnalle nousseessa valmentavassa johtamismallissa tiimi kommunikoi keskenään ja esimiehen roolina on auttaa ja vaikuttaa. Työskentelyn tarkoituksena on yhdistää arvostaminen, osallistuminen ja tavoitteellisuus. Valmentava johtaminen on arvostavaa ja osallistavaa yhteistoimintaa, jolla on tavoite. Siinä vapautetaan yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. Kaikille kuuluva valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa, jolla vaikutetaan muihin ja tullaan itse vaikutetuksi. Kaikki tämä perustuu luottamukseen ja sitä kautta yhdessä tekemiseen, erilaisuuteen ja läsnäoloon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-16.) Muita voidaan arvostaa, kun se tärkein työkalu eli henkilö itse on kunnossa. Tämä vaatii itsensä johtamisen taitoja, oikeanlaista asennetta ja halua kehittyä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.)

3.1 Johtamismallit

Johtamisen suuntauksia on monia ja ne ovat nousseet esille kulloinkin vallitsevan aikakauden mukaan (Hyppänen 2007, 250). Johtamisteorioita ja -malleja voidaan jaotella suosittuutensa ja käytettävyytensä perusteella useaan eri ryhmään (Sydänmaanlakka 2006, 27). Näistä ainakin kaikkein yleisimmistä ja käytetyimmistä johtamisen suuntauksista on kerrottu tarkemmin liitteessä 1: Johtamisen teorit. Johtamisen teorioitakäsittelyssä luvussa 3.1.1 ja sitä seuraavassa luvussa 3.1.2 kerrotaan kolmesta eri johtamistyylistä, jotka ovat muuttuneet sukupolvien nykyaikaistuessa autoritäärisestä johtamisesta valmentavaan johtamiseen.

3.1.1 Suurmiesteorioistanykypäivän johtamiseen

Johtamisen suuntauksia on useita ja ne ovat olleet esillä aina kulloinkin vallitsevan aikakauden mukaan. Voidaan puhua ihmisten ja asioiden johtamisesta, strategiajohtamisesta, asiakkuuksien ja projektien johtamisesta, tulos- ja arvojohtamisesta, muutoksen ja erilaisuuden johtamisesta, ikäjohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Näiden tyylien ja teorioiden tutkimuksessa on otettu huomioon erilaisia tekijöitä, kuten luonteenpiirteitä, johtamiskäyttäytymistä, erilaisia tilanteita organisaatioissa tai psykologisia tekijöitä. (Hyppänen 2007, 250-252.)

Johtamisen teorit -ryhmittelyssä (Liite 1) on otettu huomioon johtamismalleja ja -teorioita aina viime vuosisadalta nykyhetkeen asti. Piirreteorioiden avulla on pystytty määrittelemään hyvän johtajan luonteenpiirteitä eli toisin sanoen jonkinlainen ihanneprofiili. Toisaalta voidaan olettaa, että ihmisen luonteenpiirteet ovat melko sisäsyntyisiä ja voidaankin pohtia, kuinka paljon ihminen voi elämänsä aikana ylipäänsä muuttua. Johtamistyyliä lähestymistavoissatutkittiin piirteiden sijaan johtajien käyttäytymistä ja toimintaa. Tästä huolimatta mallilla ei ole pystytty määrittelemään yleispätevää johtamisen tyyliä. Tilannejohtaminen painottaa johtajan joustavuutta sekä sitoutumista tehtäviin ja tilanteisiin. Tämä on ollut tunnettu ja käytännöllinen malli, mutta epäselväksi jää onko esimiehen tarkoituksena ohjata henkilökohtaisesti vai johtaa alaisiaan.

Tavoitejohtaminen syventyy johtamisen tärkeimpiin elementteihin, joita ovat tavoitteet, tulokset ja osaaminen. Yksinkertainen malli yhdistää yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot. Hankalaa tavoitejohtamisen mallissa on se, ettei ihminen aina toimi suunnitelmallisesti ja rationaalisesti. Transformationaalinen johtaminen tuo esiin johtajien kontrolloivat ja kehittävät ominaisuudet. Se myös painottaa moraalin ja arvojen merkitystä, mikä lisää mallin houkuttelevuutta. Transformationaalista mallia pidetään osittain epädemokraattisena ja elitistisenä, mikä johtuu siitä, että tutkimustuloksia on vain ylimmän tason johtajista. (Hyppänen 2007, 250-252; Northouse 2007, 15-93, 127-239, 341-350; Ruuska 2012, 28, 130-131 ja Sydänmaanlakka 2009, 25-67.)

Tiimijohtaminen on käytännöllinen malli tehokkaiden tiimien luomiseen ja ylläpitoon. Siinä huomioidaan johtajien ja alaisten vaihtuvat roolit työyhteisössä. Malli ei tarjoa suoria ratkaisuja tiiminvetäjien kohtaamiin erilaisiin tilanteisiin. Psykodynaamisissa lähestymistavoissa painoarvo on johtajan ja alaisen välisessä suhteessa ja keskinäisessä kommunikoinnissa. Nämä lähestymistavat on muodostettu ongelmaisten ihmisten hoitokeinoiksi eli ongelmattomille ihmisille ne eivät sovellu samalla tavoin. Arvojohtaminen ja eettinen johtajuus keskittyvät eettisen johtajuuden ja moraalisuuden määrittelyyn käytännössä. Näihin suuntauksiin liittyvien tutkimusten tuloksista ei voi tehdä kovin suuria johtopäätöksiä, sillä lähestymistapojen kehitys on vielä alkuvaiheessaan. Itsensä johtaminen on tärkeä ja kiinnostava teoria, joka esittelee menetelmiä itsemietiskelyyn ja meditointiin. Teorian perustana ei ole paljoakaan tieteellistä todistusaineistoa ja muutenkin itämaiset lähestymistavat ovat länsimaalaisille vieraita (Liite 1). (Northouse 2007, 15-93, 127-239, 341-350 ja Sydänmaanlakka 2009, 25-67.)

Viimeisimpiin eli 2000-luvun suuntauksiin voidaan lukea prosessijohtaminen, erilaisuuden ja osaamisen johtaminen, tulos- ja muutosjohtaminen sekä naisjohtaminen ja ikäjohtaminen. Niille on hankala määritellä alkamis- ja päättymisajankohtia, sillä näitä suuntauksia voidaan pitää tällä hetkellä vallitsevina. 2000-luvun suuntausten käyttö vaihtelee esimerkiksi organisaation, taloustilanteen ja johtajan mukaan. 2010-luvulla johtamismalleiksi ovat nousseet esimerkiksi projektijohtaminen ja valmentava johtaminen. Projektipäälliköt ovat perillä yhteisistä asioista osallistuessaan projektin toimintaan. Samoin valmentava johtaminen lisää tiimin yhteistyötä. Kertaluonteisen projektin perustaminen vaatii aina uudet järjestelmät muun muassa johdon, organisaation ja viestinnän osalta. Oikeanlaisen tuen antaminen vaatii valmentavalta johtajalta läsnäoloa (Liite 1). (Hyppänen 2007, 250-252; Ristikangas & Grünbaum 2014, 15-16 ja Ruuska 2012, 28, 130-131.)

Monimutkaistuva ja nopeasti muuttuva maailma on lisännyt nykypäivän johtajilta vaadittavia asioita. 2010-luvun johtamisen haasteina ovat yrityksille asetetut kovat paineet kansainvälistyä, kasvaa, laajentua, luoda brändiä, näkyä sosiaalisessa mediassa, markkinoida, myydä, kehittyä digitaalisesti ja tehdä tulosta pienemmällä henkilöstömäärällä. Tämä kaikki johtaa esimiesten osaamisen, jaksamisen ja motivaation koettelemiseen. Strategisen ajattelukyvyn, liiketoiminnan tuntemuksen ja taloudellisuuden lisäksi johtajilta odotetaan nykyään myös hyvää itsetuntoa, tunneälyä, suunnannäyttämisen- ja päätöksentekokykyä sekä kykyä innostaa ja innovoida työntekijöitä. On oltava välittävä, kyseenalaistava, tehtävä päätöksiä, utelias, ketterä, nopea, kestävä ja muuntautumiskykyinen. (Majava 2015, 5.) Nykypäivän valmentavilta johtajilta odotetaan näitä kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia.

Valmentaminen tuo johtamiskulttuuriin vastuunottoa, tehokkuutta, päätöksentekokykyä ja uudistumista. Näillä ominaisuuksilla muodostetaan organisaation tulevaisuuden menestystekijät. Organisaatioon ei enää saada tuloksia perinteisillä johtamismenetelmillä, sillä työntekijöiden on helppo vaihtaa yritystä ja esimiestä, jos sen hetkinen tilanne ei enää miellytä. Valmentaminen kehittää itseohjautuvuutta ja työntekijän sitouttamisen kannalta yksilön kehittymiseen täytyy panostaa. (Räsänen 2007, 214, 227.) Aikaisempiin teorioihin tutustuminen on välttämätöntä, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman perusteellinen kokonaiskuva johtamisen kehittymisestä vuosien saatossa. Tutustuminen myös auttaa ymmärtämään, miksi uudet johtamismallit ovat muotoutuneet sellaisiksi kuin ne ovat. Johtamisteorioita on paljon ja taulukon (Liite 1) ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi klassiset lähestymistavat, organisaatioteoria, johtaja-jäsen vaihtoteoria ja kulttuurijohtaminen.

3.1.2 Autoritäärisestä johtajasta valmentavaan esimieheen

Edellisessä luvussa 3.1.1 kerrotaan johtamisen suuntauksista, jotka ovat olleet esillä kulloinkin vallitsevien aikakausien mukaan. Tämä luku taas esittelee yksinkertaistettuna kolme eri johtamistyyliä, joissa johtajan rooli on muuttunut käskijästä valmentajaksi.

Eri aikakausien johtamismallit voidaan jakaa yksinkertaistettuna kolmeen eri johtajasukupolveen: autoritäärinen johtaja, demokraattinen tiiminvetäjä ja valmentava esimies. Ensimmäinen taso on kaikkein perinteisin ja vanhin johtamismalli, jolloin johtamisessa keskitytään nimenomaan asioiden ja prosessien johtamiseen autoritäärisellä otteella. Tämä hierarkkinen malli oli vallalla 1940- ja 1950-luvuilla. (Hyppänen 2007, 251.) Se on korostanut organisaatioiden sisällä olevia eroja eri tasojen ja virallisten rakenteiden välillä. Esimies on vahvasti kaikkietävä asiantuntija, jonka tapana on käskyttää alaisiaan, kertoa mielipiteensä ja delegoida vastuuta. Suurmiesmäisen esimiehen alaiset noudattavat pomon käskyjä kuuliaisesti kyseenalaistamatta niitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-15.)

Johtamisen toisella tasolla on demokraattinen tiiminvetäjä, joka keskittyy ihmisten johtamiseen ja työtehtävien delegeoimiseen. Esimiestyön fokus on siirtynyt autoritäärisen johtamisen sijaan asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tämä malli nousi käskävän johtamistyylin rinnalle 1960-luvulla. (Hyppänen 2007, 251.) Tiiminvetäjä jakaa yksilöllisiä ja selkeitä työtehtäviä ryhmän jäsenille. Taustalla on pyrkimys muodostaa mahdollisimman itsenäisiä tiimejä, joissa esimiehen rooli on minimaalinen. Demokraattinen tiimi pyrkii tasapuolisuuteen ja jäsenien aktiiviseen osallistamiseen. Aiemmin johtaja tiesi, mitä tehdään ja milloin. Nyt yksi tiimiläinen on vastuussa koko tiimin tekemisistä. Kun alaiset olivat tottuneet perinteiseen autoritääriseen malliin, nyt he siirtävät vastuunsa tiiminvetäjälle, joka huolehtii, että tiimiläiset tekevät töitä ajallaan. Demokraattisessa johtamismallissa työn

tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen kiinnitetään vähemmän huomiota. Demokraattinen johtajuus on ollut ikään kuin väliaikainen vaihe, joka on luonut perustaa tiimin tasavertaiseen kohtaamiseen ja sitä kautta kolmannelle tasolle. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-16.)

Esimiestyön kolmannella tasollaviitataan nykyiseen sukupolveen. Siinä esimiehellä on valmentava lähestymistapa eli hän vaihtaa otettaan kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. Tämä johtamistapa on noussut esille 1990-luvulla. (Hyppänen 2007, 251.) Valmentavassa lähestymistavassa jokainen tiimin jäsen ottaa paljon vastuuta, sillä kaikkia päätöksiä ei hyväksytetä automaattisesti esimiehellä vaan alaisiin luotetaan ja heitä kannustetaan toteuttamaan itseään. Tiimi kommunikoi keskenään ja esimiehen roolina on sparrata ja vaikuttaa. Työskentelyn tarkoituksena on yhdistää arvostaminen, osallistuminen ja tavoitteellisuus. Jokaista tiimiläistä kohdellaan persoonana ja onnistumisia korostetaan. Esimiehen ei ole tarkoitus kertoa, mitä tehdään, vaan hän kysyy, haastaa ja kannustaa alaisia ajattelemaan mahdollisia etenemis- ja toimintatapoja yhdessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15-16.) Tätä valmentavaa johtamismallia käsitellään jäljempänä yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin käytännössä.

3.1.3 Valmentava johtajan rooli verrattuna muihin johtamisen rooleihin

Johtajuutta on monenlaista ja johtajuuden ydinroolit voidaan jakaa kolmeen: manager, leader ja coach. Näillä kaikilla on paljon erilaisia tehtäviä, jotka menevät myös osittain päällekkäin ja sekoittuvat arjessa. Työtehtäviä ei tosielämässä voi erotella tarkasti toisistaan, mutta tietynlaisia korostuksia voidaan roolien välillä tehdä. Manager rakentaa toimintaansa yrityksen vision, strategian ja operaatioiden mukaan. Hän suunnittelee ja ohjaa työtä sekä hoitaa hallinnollisia tehtäviä. Manager tekee päätöksiä, huolehtii resursseista, käy kehityskeskusteluja, delegoi ja hoitaa irtisanomiset. Leader taas toimii esimerkkinä ja jakaa tietoa edistäen sitouttamista. Hän kuuntelee, keskustelee, perehdyttää ja motivoi osoittaen empatiaa. Leader tarkkailee, osallistaa, vastaanottaa ja antaa palautetta sekä kunnioittaa työkavereitaan. Coach toimii yhteistyössä muiden kanssa tukemalla, kannustamalla, sparraamalla ja valmentamalla. Hän pyytää myös itse apua, on kiinnostunut työkavereistaan ja saattaa tehdä mokia itsekin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38-40.)

Coachingilla ja valmentamisella ei ole välttämättä kovin selkeää eroa. Valmennuksessa päätarkoitus on siirtää tietoa ja konsultoida siten, että valmennettavan toimintatavat kehittyvät. Nykyään asioita opitaan itse tekemällä ja kokeilemalla. Perusajatuksena on kuitenkin, että valmentaja on asiantuntija, joka opettaa, tukee ja kannustaa omien tietojensa ja kokemuksensa avulla. Valmennusta voidaan käyttää esimerkiksi sitouttamiseen, esimieheksi valmentamiseen tai stressinhallintaan. Valmentajan tarkoituksena on kouluttaa

valmennettavaa hallitsemaan haluttuun tavoitteeseen liittyviä sääntöjä, sillä tavoin, että valmennettava kykenee jatkossa itse johtamaan omaa organisaatiotaan vastaavanlaisen prosessin läpi. (Carlsson & Forsell 2008, 43-44.)

Coach on oman alansa näkymätön asiantuntija. Tämä asiantuntijuus painottuu esimerkiksi tekniikkaan siten, että valmennettavan oma ajatustyöskentely vahvistuu. Coaching on kokonaisuudessaan asiakaslähtöinen prosessi, sillä valmennettavan asettamiin tavoitteisiin pyritään pääsemään tehostamalla hänen ajatusprosessejaan. Coachingissa tavoitteiden koolla ei ole merkitystä, eikä coach toimi tiedonsiirtäjänä vaan asiat sisäistetään valmennettavan omien tietotaitojen pohjalta. Valmennettava siis oppii oivaltamalla, jolloin hän ottaa vastuuta ja tehostaa tekemisiään. Coachaus jatkuu varsinaisen valmennuksen jälkeenkin, sillä valmennettava ja coach voivat olla yhteydessä tavoitteiden täyttymiseen liittyen. Perinteisessä valmennuksessa tietoa siirtyy valmentajalta valmennettavalle. Coachingissa taas valmennettava tuo sisällön keskusteluihin, jotka coach asiantuntemuksellaan saa valmennettavan oivaltamaan. (Carlsson & Forsell 2008, 44-45.)

Edellä kuvatun kolmen johtajan roolin jaon lisäksi voidaan tarkemmin havainnollistaa eroja perinteisen ja valmentavan johtajan välillä alla olevan taulukon (Taulukko 1) mukaan. Selkeimmin eroja huomataan siinä, että valmentaja puhuu me-muodossa ja kuuntelee kaikkia, kun perinteinen johtaja taas käskyttää ja kertoo mitä pitää tehdä.

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään, mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan itseohjautuvasti ja vapaaehtoisesti - sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

Taulukko 1 Perinteisen ja valmentavan johtamisen eroja (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17).

3.1.4 Osaamisen johtaminen

”Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista.” Näiden yhteiskäyttö mahdollistaa hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. (Sydänmaanlakka

2009, 150.) Työhön suhtautuminen on muuttunut, sillä organisaation sijaan työntekijät sitoutuvat työhön ja kulloiseenkin tehtävään. Odotetaan, että työ antaa palkan lisäksi mielellistä sisältöä ja pysyvyyden tunnetta. Työn pitää tarjota riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen, jolloin osaamisen johtaminen on työn johtamista. Työtä ja osaamista tulee kehittää samanaikaisesti. (Sumkin& Tuomi 2012, 9-10.) Osaamisen johtamista ei välttämättä suoraan mielletä valmentavaan johtamiseen kuuluvaksi. Alaisen ammattitaidon kehittämisen tukeminen on kuitenkin valmentavan esimiehen tehtävä ja tämän vuoksi osaamisen johtaminen on osa valmentavaa johtamista ja se on otettu mukaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Oppiva organisaatio -teoria tarkoittaa, että yksi organisaation jäsen ei takaa oppimista koko organisaatiossa, vaan organisaatio voi oppia vain jäsentensä avulla. Oppiva organisaatio rakennetaan viiden peruselementin avulla: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Kehittämisen malli liittyy olennaisesti oppiva organisaatio -käsitteeseen. Siinä ajatellaan, että vain virheitä korjaamalla ei opita, vaan tulee tarkastella myös virheiden syntymissyitä. Tällä tavoin vaikutetaan organisaation toimintamalleihin ja luodaan niistä entistä kehittyneempiä. Organisaatiossa tarvittavaa osaamista on johdettava määrätietoisesti, jotta oppimista tapahtuu. (Sumkin& Tuomi 2012, 13-14.) Oppiminen on prosessi, joka liittyy organisaation päivittäiseen kehittämis- ja oppimistoimintaan. Oppiminen koostuu ymmärtämisen ja muuntelun ulottuvuuksista. Ymmärtäminen pitää sisällään kokemukset ja käsitteellistämisen. Muuntelu taas muodostuu aktiivisesta kokeilusta ja harkitsevasta tarkkailusta, joihin myös reflektio ja soveltaminen liittyvät. Organisaatio ei opi, jos arkityössä ei pyritä oppimaan pois sellaisista käytännöistä, jotka eivät enää tue strategiaa. (Sumkin& Tuomi 2012, 18-20.)

Osaamisen johtaminen on prosessi, jonka ensimmäisessä vaiheessa on määriteltävä osaaminen organisaatiossa ja sen kussakin yksikössä. Osaamisen määrittelyyn on lukuisia erilaisia vaihtoehtoja ja eräs hahmotustapa on käyttää neljää osa-aluetta: asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotannollis-tekniinen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet. (Hyppänen 2007, 104.) Osaamisen johtamisprosessissa ydinosaamista ja muuta osaamista johdetaan organisaation vision ja strategian mukaan. Organisaatiolla on siis oltava selkeästi määriteltäviä visio ja strategia, sillä niiden mukaan valitaan osaamisalueet, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kokonaisuutta tulee tarkastella sekä henkilöstön osaamisen että organisaation osaamisen kautta. Organisaatioiden on pärjättävä kovassa kilpailussa, joten niiden on uudistuttava ja kehityttävä markkinoiden mukana. Kilpailussa pysytään, kun henkilöstön osaamista hyödynnetään ja kehitetään jatkuvasti. (Viitala 2008, 11-14.)

Osaamisen arvioinnissa on kolme erilaista näkökulmaa: yksilön, tiimin ja asiantuntijan osaaminen. Käytännössä olennaista on se, miten yhdistellään eri osaamisalueita ja kuinka ne näkyvät arjen työssä. Mitä selkeämmin työssä vaadittavaa osaamista kuvataan toimintana, sen helpommin sitä voidaan kehittää ja arvioida sekä antaa palautetta. Työssä kehittymisen tulee olla yksittäisen työntekijän päätavoite, sillä se palvelee urakehitystä parhaiten. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50, 58.) Osaamisen johtamisen prosessi sisältää seitsemän vaihetta, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Kokonaisuus voidaan aloittaa kriittisen osaamisen tunnistamisella, jossa organisaation strategian pohjalta tunnistetaan henkilön osaaminen. Tämän jälkeen asetetaan osaamistavoitteet ottaen huomioon niiden määrä ja laatu. Seuraavaksi arvioidaan osaamista, ja siinä käytetään välineenä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan henkilön nykytilaa tavoitteisiin verrattuna ja määritellään kehitystavoitteet. Kehityskeskustelun jälkeen laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma peilaten yritystä, yksikköä, tiimiä ja yksilöä. Esimiestukee alaisensaoppimista päivittäin suurin ja epäsuurin keinoin. Osaamisen johtamisen prosessin viimeinen vaihe on seuranta, jossa arvioidaan tehtyjä suorituksia etukäteen asetettujen mittarien perusteella. (Hyppänen 2007, 96-97.)

Osaamisen johtamisen keskeisiä elementtejä ovat kompetenssikartoitukset, kehittämissuunnitelmat ja -toimet, yrityksen strategiset osaamiset ja yrityksen strategia. Tämä kokonaisuus vie organisaatiota kohti sen visiota. Kompetenssi- eli osaamiskartoituksia voidaan tehdä prosesseittain, toiminnoittain, yksiköittäin, tiimeittäin ja yksilöittäin. Näitä kartoituksia vertaillaan yrityksen strategiseen osaamiseen liittyvillä asioilla. Esimerkiksi yksilöille ja ryhmille määritellään oleelliset osaamiset ja tehtäville tietyt osaamisvaatimukset. Näitä peilataan toisiinsa organisaation strategian valossa ja laaditaan kehittämissuunnitelmia ja -toimia, jotta visio toteutuu. (Viitala 2008, 14-15.)

Organisaation menestys pohjautuu strategian tarkkaan määrittelyyn ja sisäiseen viestintään. Tulevaisuuden haasteisiin varautuminen edellyttää pohdintaa koko strategiaprosessin aikana: riittääkö henkilöstön nykyinen osaaminen viemään yritystä eteenpäin? Henkilökunnan taidoilla ja tiedoilla on selkeä yhteys organisaation osaamisen kanssa. Tehokas toiminta ja laadukas palvelu rakentavat asiakasuskollisuutta, joka synnyttää yritykselle myyntiä ja sitä kautta kannattavuus kasvaa. (Hyppänen 2007, 97-99.) Organisaation kehittämisen edellytys on, että nykytila ja strategiasta esille nouseva tarve tunnistetaan. Yleensä vain voimassa oleva osaaminen tunnistetaan, mutta osaaminen, jota visio edellyttää, tarvitsee erillisen tunnistamisprosessin. Oman henkilöstön osaamista on tarkasteltava kriittisesti. Koko organisaation osaamisen perusta muodostuu olemassa olevien henkilöstöresurssien hyödyntämisestä ja kehittämisestä. (Sumkin & Tuomi 2012, 57-58.)

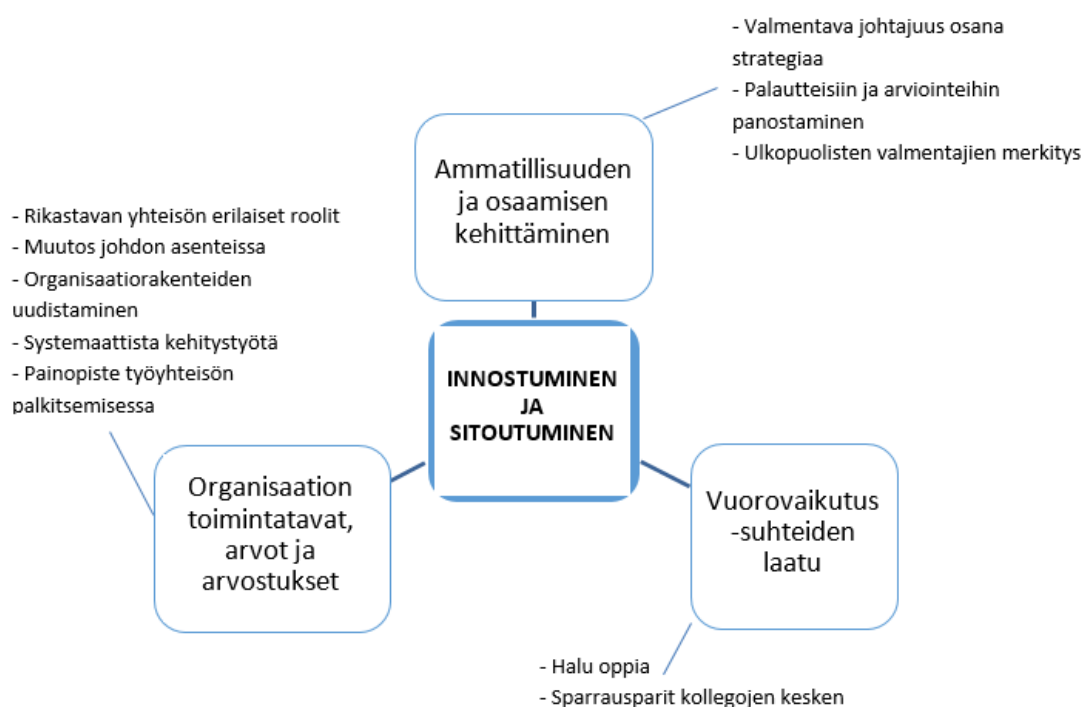
Yleisesti henkilöstöhallinto on toiminut organisaatioissa erillisenä asiantuntijayksikkönä, jolloin yhteys esimiehiin ja arkitoimintaan on hajanaista. HR tulisi pitää yrityksen strategisena osaamisalueena, joka tukee työn kehittämistä ja arjen esimiestyötä. (Sumkin& Tuomi 2012, 37.) Yritys X:n HR-yksikköä pidetään tiiviinä ja kiinteänä osana koko organisaatiota, jolloin se on omalta osaltaan erilaisten uudistusten, muutosten ja kehittämisasioiden ytimessä. Suuri yritys on kuitenkin joiltain toiminnoiltaan hieman hajanainen ja yksiköiden tulisivin tehdä enemmän yhteistyötä, jotta juuri kehittämistyöhön ja muutoksiin liittyvissä asioissa otettaisiin ensisimmäisenä yhteyttä oikeaan paikkaan. Tällä varmistetaan sitä, ettei tiedonanto tai tiedustelu poukkoile väärissä yksiköissä ennen varsinaista tavoitteena olevaa määränpäättä. Valmentava esimies ei voi tukea ja sparrata alaisiaan täydellisesti, jos kumpikaan vuorovaikutuksen osapuolista ei ole täysin varma alaisen ja sitä kautta organisaation osaamisesta. Kun osaamisen taso tiedostetaan, on helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan alaisen kehittymistä.

Yritys X:n HR-yksikössä ja sitä kautta koko organisaatiossa osaamista johdetaan pitkäjänteisellä työllä. Pelkistetysti hyvinvoinnin johtaminen voidaan liittää henkilöstön jaksamiseen, osaamiseen ja luovuuteen. Uudistumisen perusta on hyvinvoiva henkilöstö. Organisaation tavoitteena on kehittää tuloksellisuutta ja varmistaa uudistumiskyky pitkäjänteisellä työllä. Hyvinvoinnin johtaminen siis ylläpitää kestävästä tuloskehitystä. Osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvoinnin mittaaminen ovat kaikki linkitetty osaksi yrityksen strategiaa. Organisaation vahva ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus luovat perustaa sen menestymiselle. Henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu pitkällä ja lyhyellä aikavälillä liiketoiminnan tavoitteisiin sekä viranomaisten asettamiin koulutusvaatimuksiin. Yritys X:n osaamisen kehittämiseen on monia erilaisia toimenpiteitä ja mittareita, kuten tehtäväkierto ja työssä oppiminen, osaamiskartoitukset, vastuualue- ja toimenkuvat, projektityöskentely, ammatilliset koulutukset, ulkoiseen koulutukseen osallistuminen, verkkokurssit ja koulutusrekisteri, oikeat henkilövalinnat, perehdytys ja työhönopastus sekä erilaiset henkilöstötutkimukset. (Yrityksen X intranet 2015.)

3.2 Valmentavan johtamiskulttuurin elementit

Käytännössä valmentavan johtamiskulttuurin ydin voidaan kiteyttää innostumiseen ja sitoutumiseen. Ytimestä voidaan erotella kolme erilaista osa-alueita. Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että valmentava johtajuus on osa strategiaa, palautteisiin ja arviointeihin panostetaan ja annetaan painoarvoa myös organisaation ulkopuolisille valmentajille. Vuorovaikutussuhteiden laatuun liittyvät halu oppia ja kollegoista muodostettavat sparrausparit. Organisaation toimintatavat, arvot ja arvostukset pitävät sisällään rikastavan yhteisön erilaisia rooleja, johdon asenteiden muutosta, organisaatorakenteiden uudistamista, johdonmukaista kehitystyötä ja palkitsemista

työyhteisössä. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa mitä edellytyksiä valmentavalla johtamiskulttuurilla on. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)



Kuvio 2: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268).

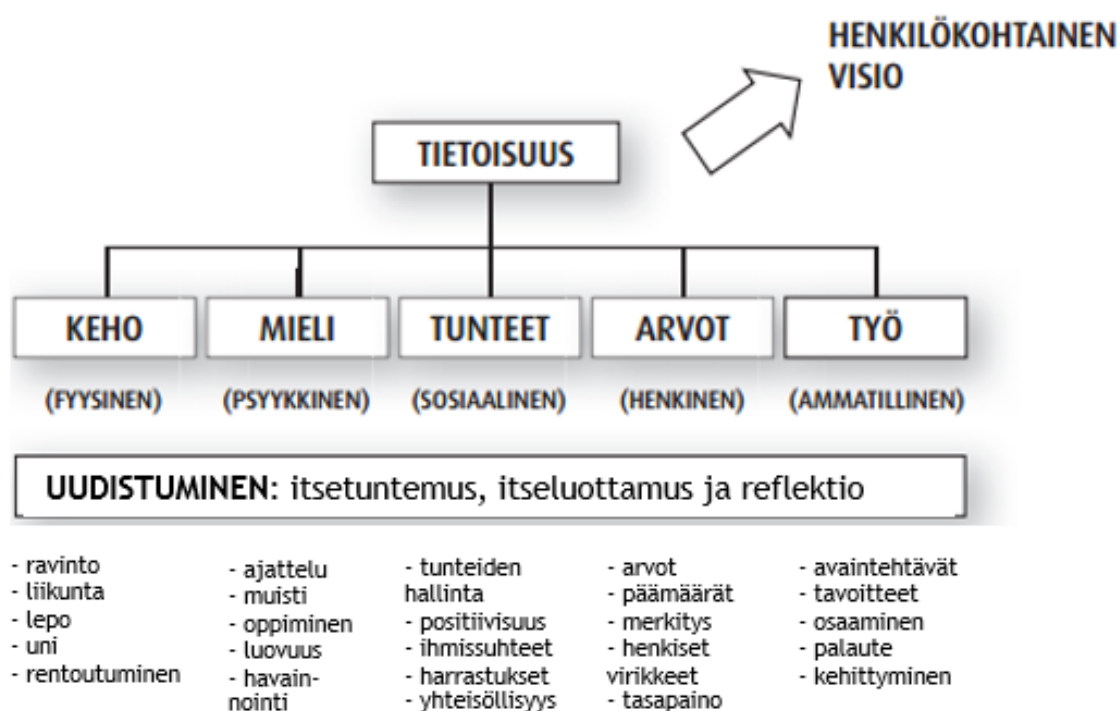
Ristikangas ja Grünbaum (2014, 163) ovat kehittäneet valmentavan esimiehen listan, jossa on olennaisia ideoita esimiestyön kehittämiseksi ja alkuun saamiseksi. Yhteistyö, luottamus ja palaute luovat perustaa positiiviselle ja avoimelle työilmapiirille. Valmentavan esimiehen tulee rakentaa tavoitteita yhteistyössä alaisten kanssa ja innostaa heitä mielenkiintoisilla tulevaisuuden kuvilla. Yhteistä keskustelua suunnataan ongelmien ja haittojen uudelleen määrittelyyn, joka johtaa innostaviin ratkaisuihin. Valmentavan esimiehen tulee luottaa tiimiläisten vahvuuksiin, taitoihin ja voimavaroihin. Hän vahvistaa omia valmentajan taitojaan lujalla tahdolla. Hyvää yhteistyötä hyödyntäen esimies luo onnistumisia alaisten kanssa. Kokonaisuuksia tulee tarkastella yhdessä ja sitä kautta tehdä päätöksiä vastuullisesti. Palautteen kerääminen on tärkeää ja kannustavan palautekulttuurin täytyy näkyä organisaatiossa. Sekä esimiehen että alaisen on kiinnostuttava toistensa ajattelusta kuunnellen ja kysyen. Tärkeintä on tiedostaa, ettei täydellisiä valmentajia ole olemassakaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 163.) Listauksesta löytyviä valmentavaan johtamiseen liittyviä teemoja tullaan käsittelemään seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Valmentava johtajuus voidaan koostaa eri osista, kuten toisiin suhtautuminen, asetettuihin tavoitteisiin pääseminen, ryhmäkeskeisyys, tasa-arvoisuus ja luottamus. Se on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa muihin ihmisiin ja tulla itse vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on yhteistoimintaa, jossa osallistetaan ja tavoitteellistetaan yksilöiden toimintaa

organisaation käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.) Käytännössä valmentavaan johtamiseen tarvitaan itsensä johtamista, luottamusta, läsnäoloa, yhteistyötä ja erilaisuutta, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin tulevissa kappaleissa.

3.2.1 Itsensä johtaminen

”Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä” (Sydänmaanlakka 2009, 201). Se on omaan itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla ohjataan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja itsereflektoinnin avulla (Kuvio 3). Kuviossa 3 käytetään mallina organisaatiokaaviota, jossa toimitusjohtajana toimii oma tietoisuus. Se johtaa eri osastoja ja sitä kautta koko kokonaisuutta, josta riippuu kuinka hyvin ”yritys” menestyy. Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osasto ovat ”yrityksen” oleellisia toimintoja ja ne kulkevat käsi kädessä. (Sydänmaanlakka 2009, 200-201.)



Kuvio 3: Itsensä johtamisen osa-alueet (Sydänmaanlakka 2009, 201).

Itsejohtajuudella vaikutetaan omaan itseen. Siihen vaaditaan itseluottamusta, itsetuntemusta ja reflektointia eli itsetutkiskelua. Ympäristö on jatkuvasti ihmiseen vaikuttava tekijä, joten oman elämän ja työn hallinnan tunteen voi saavuttaa johtamalla itseään. Itsensä johtamisella pyritään saavuttamaan myönteinen olo ja ohjaamaan omaa työsuoritusta parantamalla esimerkiksi ajankäyttöä ja suuntaamalla omia tunteita oikeisiin kohteisiin. (Aaltio 2008, 256.)

Valmentava esimies ei voi toimia tiimensä valmentajana, jos hänellä ei ensin ole itsensä johtamisen taidot hallussa. Itsensä johtamisen viisi osa-aluetta tulee olla kunnossa, jotta esimies voi uudistua itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion avulla. Muita ei voi tukea ja auttaa, jos ei itse koe olevansa osaava kyseisessä asiassa. Kun kaikki on oman itsen kanssa (organisaation yritys, kuvio 3) kunnossa, voidaan siirtyä valmentamaan muita. Jos esimies ei luota itseensä, ei hän voi kunnolla luottaa alaisiinsaakaan.

Valmentavan esimiehen itsensä johtamisen ydintaidoiksi katsotaan viisi eri kohtaa. Arvotietoisuutta voidaan pitää onnellisuuden perustana, sillä ihminen on onnellinen toteuttaessaan itselleen tärkeitä asioita ja toimiessaan henkilökohtaisten arvojensa mukaisesti. Arvojen pohjalta tehdään valinnat ja muodostetaan suhtautuminen tekoihin, toimintatapoihin, ihmisiin ja tapahtumiin. Esimiehen arvotietoisuus näkyy hänen johtamistavassaan. Tahdonvoima käynnistää muutoksen ja on kehittymisen edellytys. Tahdonvoiman avulla pysytään tavoitteissa ja voidaan saavuttaa unelmia. Se on tietoista hallintaa, jonka voimin yksilö pystyy keskittymään päättämäänsä asiaan häiriöistä huolimatta. Tahdonvoima auttaa onnistumaan, mutta se vaatii luottamusta tuekseen ja myönteisen lopputuloksen jälkeen on tyytyväinen olo. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130-134.)

Läsnäoleminen ei ole mahdollista ilman tarkkaavaisuustaitoja ja se kuuluu itsensä johtamisen ytimeen. Oman tarkkaavaisuuden suuntaamisen oppimisen jälkeen ihminen on vapaampi valitsemaan toimintatapansa. Ulkoisten häiriötekijöiden suodattaminen on tärkeää, jotta voidaan keskittyä niihin asioihin ja ihmisiin, joiden parissa kullakin hetkellä töitä tehdään. Fokusoitumistaitoihin kuuluu kaksi taitoa, jotka linkittyvät toisiinsa, tietoisuus tarkkaavaisuuden kohteesta ja kyky suunnata tarkkaavaisuus valikoituun kohteeseen. Valmentavan esimiehen perusosaamiseen kuuluvat tunteisiin vaikuttaminen ja niiden johtaminen. Tämä vaatii tunnetaitoja eli tunteiden tunnistamista, hyväksymistä, ilmaisemista, vastaanottamista sekä tunteisiin vaikuttamista ja ohjaamista. Tunteiden avulla ihminen reagoi eri tavalla eri asioihin. Palautetaidot mahdollistavat oppimisen. Henkilökohtainen ja muiden kehittyminen tapahtuu pyytämällä, vastaanottamalla ja antamalla palautetta. Niiden oikeanlainen vastaanottaminen ja antaminen luovat pohjaa itsensä johtamiselle. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130, 139-145.)

Caunt (2013) kertoo kymmenen ohjetta, joilla itseään voi hallita. Ensimmäinen askel kohti järjestäytymistä tulee tehdä oman pään sisällä. Jos oman elämän haluaa saada hallintaansa tai tehdä eroa entiseen, täytyy omat ”organisatoriset” heikkoudet ja vahvuudet tunnistaa. Niistä löytyvät syyt sen hetkiseen epäjärjestykseen. Tilanteeseen puuttuminen vaatii myös asennemuutosta. Mikään ei muutu ilman selkeää ideaa siitä, mitä tavoitellaan tai kuinka se halutaan saavuttaa. (Caunt 2013, 7.) Tavoitteen ollessa kunnossa on aika seurata omaa ajankäyttöä ja aikatauluttaa sitä niin, että tavoitteeseen pääseminen onnistuu. On

ymmärrettävä omat työskentelytavat, jotta aikaa ei käytetä turhaan ja tiedetään esimerkiksi mihin aikaan päivästä ollaan aktiivisimmillaan. On myös hyvä selvittää sujuuko työ paremmin yksin vai ryhmässä. (Caunt 2013, 1-3.)

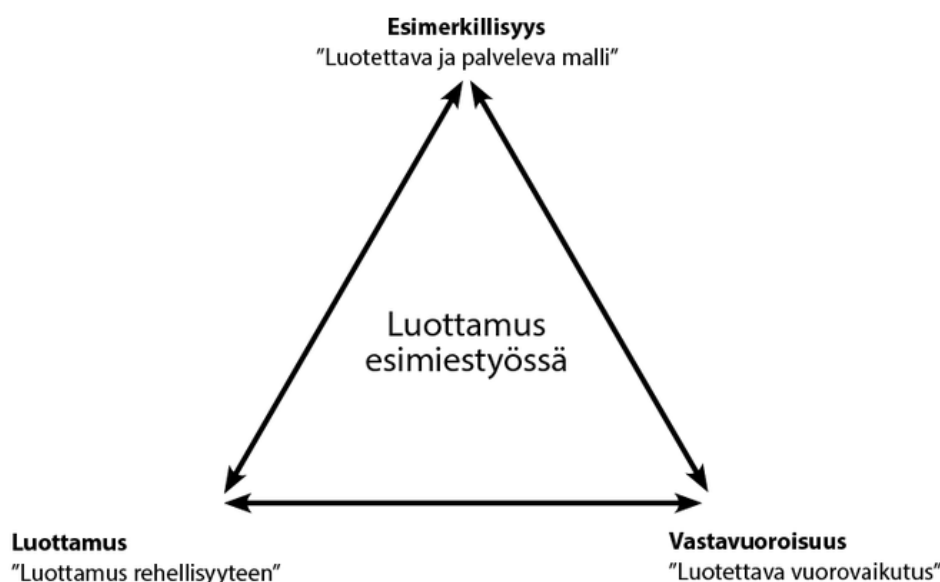
Tiedon järjestämisen avulla voidaan jäsentää jo olemassa olevaa tietoa ja kartuttaa sellaista, jota vielä tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Oma työskentelytila on tärkeä paikka. Jos koulun tai työpaikan meluisa ympäristö on liikaa ja häiritsee keskittymistä on hyvä miettiä millaisissa paikoissa on rauhallista ja työn kannaltavirikkeellistä. Oman työpisteen tulee olla siisti ja järjestelty, jotta myös ajatukset toimivat selkeästi. Internet ja kaupat ovat täynnä uusia teknologisia apuvälineitä ja innovaatioita, jotka on suunniteltu helpottamaan omaa arkea esimerkiksi tiedonhaussa. Itseään on hallittava sekä kotona että työpaikalla, sillä näissä paikoissa vietetään suurin osa ajasta. Vapaa-ajalla tulee tiedostaa omat käytännöt ja toimia sen mukaan, että tavoite on lähempänä. Työn huolellinen tekeminen ei ole mahdollista, jos mielessä on liian paljon erilaisia asioita samaan aikaan. Tärkeää on keskittyä asiaan, joka silloin on työn alla. Kun se on kokonaisuudessaan hoidettu, voidaan siirtyä sujuvasti seuraavaan haasteeseen. (Caunt 2013, 3-5.)

3.2.2 Luottamus

Luottamusta on käsitteenä tutkittu monilla eri tieteenaloilla, mutta sille on hankala löytää yksiselitteistä määritelmää. Inhimillisesti luottamusta voidaan ajatella tilana, jossa ihminen on itse halukas hyväksymään oman haavoittuvuutensa vuorovaikutussuhteessa. Toisen osapuolen positiivisuutta enteilevät odotukset mahdollistavat tämän kaltaisen tilan. Käsitteen ydin viittaa siis yksilöllisen haavoittuvuuden hyväksymiseen. Turvallisessa suhteessa uskalletaan ottaa riskejä tulevaisuutta koskevaan toimintaan liittyen. Sovitusti yhteisten tavoitteiden hyväksi toimiviin henkilöihin luotetaan. Luottamus tulee asenteen lisäksi myös kokea, eli henkilön ennakoimaan toimivan sovitulla tavalla ja hän myös toteuttaa lupaamansa asiat sovitusti. Luottamus täytyy ansaita ja sen rakentaminen vaatii kärsivällistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus ansaitaan antamalla todisteita ja erityisiä syitä miksi luottaa. Siihen ei voi pakottaa ja kyseessä on vapaaehtoinen yhteistyö vuorovaikutuksen osapuolten välillä. Luottamusta rakentava johtajuus kehittyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijän välillä. Tavoitteena on rakentaa molemminpuolista kumppanuutta, jossa organisaatio sitoutuu huolehtimaan työntekijän osaamisesta ja tarvittavista välineistä. Työntekijä puolestaan sitoutuu tekemään erinomaista työpanosta organisaation hyväksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163-165.)

Kalliomaa ja Kettunen ovat määrittäneet (2010, 38-39) luottamukseen ja johtamiseen perustuvat kymmenen teesiä. 2010-luvulla luottamus on yksi johtamisen kulmakivistä. Se rakentuu kaikissa johtamistilanteissa, joissa on piirteitä niin asia- kuin ihmisjohtamisestakin.

Luottamus parantaa työhyvinvointia ja kannattavuutta ratkaisevasti. Sen avulla organisaatiot ja niiden henkilöstöt hyötyvät usealla eri tavalla. Muodollisilla valtarakenteilla torjutaan luottamuskulttuurin syntymistä. Uusien ideoiden ja innovaatioiden viestiminen on mahdollista luottamuksellisten suhteiden ansiosta. Luottamus toimii kilpenä organisaation mahdollisissa kriisitilanteissa. Se ei ole kiveen hakattu tunne tai varmuus vaan sitä voi kehittää. Esimiehen ja johdettavan välinen kumppanuus perustuu luottamukseen. Luottamusta kehittävää esimestä tai johdettavaa voidaan nimittää yrityksen sisäiseksi arvoasiakkaaksi ja siksi on kannattavaa pitää näistä asiakkaista kiinni. Luottamuksella on suuri merkitys nykyajan työorganisaatiossa. Se mahdollistaa johtajan roolin toimimisen, innovaatioiden kehittymisen, ongelmien ratkaisemisen ja luottamuskulttuurin syntymisen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 38-39.)



Kuvio 4: Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmia ja sisältöjä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 130).

Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmia ja sisältöjä voidaan kuvata kolmiolla, jonka jokaisessa kärjessä on yksi olennainen toimintatapa: luottamus, vastavuoroisuus ja esimerkillisyys (Kuvio 4). Luottamus rehellisyyteen muotoutuu välittämällä ihmisistä ja pysymällä totuudessa. Tunteiden käsittely, sopimuksista ja lupauksista kiinnipitäminen sekä päätöksentekoon osallistaminen rakentavat luottamusta. Delegoiminen, vastuun jakaminen, yhdessä tekeminen sekä tehtävien ja rajojen määrittely ovat tärkeitä asioita luottamuksen ansaitsemisessa. Muutoksista tiedottaminen ja itseluottamus yhdessä kaikkien edellä mainittujen kanssa sisältyvät luottamuksen saavuttamiseen. Vastavuoroinen ihminen tulkitsee ja käyttää sovittuja valintoja, ratkaisee ongelmia yhdessä muiden kanssa ja antaa tietoa eteenpäin. Tarvittaessa erimieltä oleminen, kuunteleminen, kyseleminen ja kannustaminen sekä motivointi luovat vastavuoroisuutta. Taitojen tunnistaminen, palautteen

vastaanottaminen ja antaminen sekä hyvien tapojen mukainen käyttäytyminen johtavat vastavuoroiseen käyttäytymiseen. Esimerkillisyys toteutuu, kun ihminen toimii esimerkkinä, perustaa toimintansa arvoihin, ottaa huomioon erilaisia tarpeita ja johtaa itseään. Oikeudenmukainen toiminta ja luovuuden arvostaminen luovat perustaa esimerkilliseen käyttäytymiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 130.)

Työyhteisö on tuottava silloin, kun siellä vallitsee luottavainen ilmapiiri. Luottamus lisää yksilön rohkeutta, aloitteellisuutta, sitoutumista, energiaa ja hyvää oloa. Henkilö on innostunut, itsevarma ja uskaltaa ottaa vastuuta tehtävissä. Tämä kaikki vaikuttaa positiivisesti myös henkilön ympärillä toimiviin ihmisiin. Vastaavasti epäluottamuksella on monia negatiivisia seurauksia yksilöihin. Se saa aikaan pelkoa, vihaa, turhautumista, sitoutumattomuutta ja epävarmuutta. Epäluottamuksen jatkuessa työpanos on tehotonta, työntekijät uupuvat ja tarvitsevat sitä kautta sairauslomaa ja vetäytyvät tehtävistä. Lopulta pitkittynyt epäluottamuksen ilmapiiri voi johtaa siihen, että työntekijä hakeutuu muualle töihin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 167-171.)

Luottamus on valmentavan johtajan elintärkeä elementti. Kun esimies on omalla esimerkillään ja toiminnallaan osoittanut olevansa luottamuksen arvoinen, toimii yhteistyö työpaikalla ja tiimissä paremmin. Alainen uskaltaa kertoa mieltä painavista asioista, toimia rohkeammin työyhteisössä ja viestiä positiivisesti ympärilleen. Luotettava työilmapiiri saa valmentavan esimiehen uskomaan alaisensa kykyyn saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja samalla alainen haluaa panostaa organisaation hyväksi. Yritys X:n HR-yksikön esimiesten on toimillaan osoitettava olevansa luottamuksen arvoisia. Kun tiiminjäsenellä näyttää olevan hankalampi haaste edessään, esimies järjestää aikaa, jotta he voivat yhdessä pohtia haasteeseen sopivia ratkaisuja.

3.2.3 Läsnäolo

Nyky-yhteisöissä nopeat muutokset, tehokkuusvaatimukset ja kiire ovat arkipäivää. Ajallinen paine asettaa johtamiselle haasteita, sillä tärkeänä pidettäville asioille tulee löytää aikaa. Esimiehen on pohdittava, mikä on läsnäolon merkitys ja kuinka tärkeää se on. On myös tärkeä miettiä keskitytäänkö johtamistyössä nykyhetken sijasta menneisyyteen ja tulevaisuuteen, jolloin tässä ja nyt -hetki jää vähemmälle. Läsnäolo tarkoittaa valppautta nykyhetkessä ja tilannetaajua. Se edellyttää fyysistä kohtaamista, joka puolestaan vaatii aikaa. Näin saadaan arvokkaita kohtaamisen hetkiä. Aito kuunteleminen ja toisen ymmärtäminen välittävät tunteen, että esimies on kiinnostunut alaisistaan. Nykypäivän uudet työskentelytavat asettavat johtamiselle haasteita, sillä etätyössä ja verkon välityksellä kommunikoidessa fyysistä kohtaamista tapahtuu harvoin. (Kaski & Kiander 2007, 122-124.)

Hetkessä oleminen on keskeinen johtamisen elementti. Se on myös yksi hankalasti määriteltävä, mutta tärkeä ihmisajattelun käsite, sillä termille ”hetki” ei ole yksiselitteistä määritelmää. Läsnaolo on vuorovaikutussuhteissa edellytettävä taito, jolloin huomio on tässä ja nyt -hetkessä, henkilökohtaisissa ajatuksissa ja tuntemuksissa. Läsnaoleminen vaatii pysähtymistä, tietoisuutta ja oman mielen hallintaa. Sitä voidaan harjoittaa esimerkiksi erilaisilla meditaatioharjoituksilla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49.)

Yritys X pyrkii olemaan läsnä palvelutilanteissa ja ihmisissä halutaan synnyttää tietynlainen kokemus. Nykyajan kiire ja menestymisen halu ovat vaikeuttaneet läsnä olemista, joten ihmisiä pyritään auttamaan luoden nykyään harvinaisia pysähtymisen hetkiä, joista voisi nauttia. Kansainväliset yritykset tavoittelevat laajempia markkinoita ja suurempaa tuloa, joten työtahti on kova eikä aina jää aikaa pysähtymiselle. Yritys X on pyrkinyt luomaan kiireettömyyden ja läsnäolon tunnetta niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Esimerkiksi läsnä olevat työntekijät heijastavat positiivista energiaa kaikkiin ympärillä toimiviin tekijöihin, kuten muihin työntekijöihin ja sidosryhmiin. (Yrityksen X intranet 2015.)

Mindfulness eli hyväksyvä ja tietoinen läsnäolo tarkoittaa hetkessä elämistä tiedostaen omat ajatukset, tunteet, kehon tuntemukset ja ympäristön. Siihen kuuluu omien ajatusten ja tuntemusten hyväksyminen tuomitsematta niitä heti alkuunsa. Mindfulness on aktiivinen tila, joka on alun perin lähtöisin Yhdysvalloista, noin 1970-luvun lopulta. Tietoisesta läsnäolosta on tehty 2000-luvulta lähtien lukuisia tutkimuksia ja jatkuvasti tulee uusia näkökulmia lisätutkimiseen ja hyödyntämiseen. Mindfulnessistalöytyy tietoa niin henkilökohtaiseen elämään, harrastamiseen kuin uusimpana työelämäänkin liittyen. Siitä on tullut tärkeä tekijä organisaatioiden kehittämisessä, sillä tietoisesta läsnäolon on havaittu lisäävän onnistumisen mahdollisuuksia ja luovan hyviä menetelmiä työelämään. Näitä työkaluja ovat hyvinvointi, keskittymiskyky ja yhteistyö työyhteisössä. (Wihuri 2014, 39-44.)

Tietoinen läsnäolo voidaan jakaa kolmeen tärkeään tekijään: tietoisuuteen, tarkkaavaisuuteen ja muistamiseen. Nykyään mindfulnessilla viitataan mielentilan lisäksi myös siihen liittyvillä asenteilla ja mielen taidoilla. Tietoisesta läsnäolon tilassa kaikkea havainnoidaan tarkoituksella, nykyhetkessä ja ilman arvostelua. Mindfulness on tarkoituksellista, sillä silloin huomio suunnataan tahdonalaisesti valittuun kohteeseen. Läsnaolo suunnataan tässä hetkessä avautuvaan kokemukseen sellaisena kuin se on. Kolmantena tuleva tekijä kertoo, että tietoinen läsnäolo on havainnointia ilman arvostelua. Tämä arvostelematon ja vastaanottava suhtautuminen on toisaalta hyväksyvä asenne. Ihmisen tulee asettua puolueettoman ja kiinnostuneen havainnoitsijan rooliin. (Wihuri 2014, 44-48.)

Mindfulness lisää yritys X:n onnistumisen mahdollisuuksia ja hyvinvoinnin, keskittymisen ja yhteistyön -työkaluilla onnistumiset saavutetaan. Näitä työkaluja hyödyntämällä valmentava

johtaja onnistuu yhdessä alaisten kanssa ja sitä kautta työelämäntuntemielekkäämmältä. Valmentavan johtajan on hyvä havainnoida tiiminsä työskentelyä ja tehdä sitä ilman arvostelua. Tiimiläiset uskaltavat tuoda mielipiteitään paremmin esille, kun ensimmäinen reaktio niihin ei ole kritiikki. Kahdenkeskiset keskustelut hyödyntävät sekä valmentavia esimiehiä että alaisia, kun molemmat osapuolet ovat läsnä ja keskittyvät kuuntelemaan, mitä toinen sanoo.

3.2.4 Yhteistyö

Yhteistyön tekeminen on ollut tärkeää aikojen alusta asti, sillä ryhmässä on enemmän voimaa kuin yksilössä. Tiimien tulee tehdä yhteistyötä, jotta tavoitteisiin päästään. Nykyään yhteistyön tarvetta ei havaita samalla tavalla kuin ennen, jolloin ihmiset selviytyivät jokapäiväisistä haasteista yhdessä. Nyt oma kokemus ja koulutus vaikuttavat siihen kapeaan näkökulmaan, jolla maailmaa hahmotetaan. Yhteistyössä toimitaan siten, että yhteinen tunnistettu tavoite saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti. Yhteistyötä käytetään muutenkin kuin vain yhteisten tavoitteiden eteen ja tämä korostaa sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta. Yhteistyö on monitasoista ja mitä monimutkaisempia asioita käsitellään, sitä tärkeämpiä yhteinen kieli, käsitteet ja vuorovaikutus sääntöineen ovat. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 26-28.)

Ryhmässä oleva potentiaali on saatava käyttöön, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet. Valmentavassa johtamisessa ryhmä tai tiimi tarkoittaa johdettavaa joukkoa, joka tekee töitä yhteisen päämäärän eteen. Tiimin esimiehen roolina on tehdä päätöksiä, rakentaa yhteistyön edellytyksiä, innostaa ja kannustaa sekä antaa palautetta. Esimiehen on ymmärrettävä ryhmän dynamiikkaa ja toimintaa, jotta kosketus sen johtamiseen pysyy yllä. Yhteistyö saadaan toimimaan, kun asetetaan selkeät tavoitteet, korostetaan arvioinnin merkitystä, käytetään yhteistä aikaa ja sovitaan kaikkia koskevista pelisäännöistä. Tämä kaikki edellyttää myös osapuolten omaa aktiivista panosta yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213-223.)

Työyhteisön on panostettava yhteistyöhön, jotta se säilyy eheänä. Esimiehen on hyvä tuntee tiimiläiset henkilökohtaisesti, jotta osaajat ja persoonat voidaan valjastaa yhteiseen käyttöön ja tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa. Tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin, kun myös esimies osallistuu työtehtäviin. Valmentava esimies on siis osa tiimiä. Kommunikoinnin ja arvioinnin tulee toimia molemmin puolin, jolloin tiimissä onnistutaan ja opitaan. Yhteistyösuhdetta voidaan rakentaa paremmin, kun esimies tietää tarpeeksi siitä, mitä ryhmässä tapahtuu. Yhteistyökulttuuri vahvistuu, kun esimies pyrkii yhteistyöhön yksin tekemisen sijasta. Erilaisia yhteistyöhaasteita tulee vastaan jokaisessa tiimissä ja ne on hyvä nostaa esille, jotta yhteinen käsittely onnistuu. Innostava ja tuottava yhteistyö saa aikaan

positiivisuutta, joka leviää ulospäin. Yksinkertaisimmillaan hyvää yhteistyötä saadaan aikaan hymyilemällä, ottamalla katsekontaktia, olemalla kohtelias, puhuttelemalla nimeltä ja oikeanlaisella kehonkielellä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78-81.)

Työyhteisö on terve ja toimiva, jos johtamistapa on osaavaa, yhteistyö sujuu ja jokaisella on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Hyvää työpaikkaa voidaan kuvailla innovatiiviseksi, oppimiseen kannustavaksi, arvostavaksi ja vuorovaikutteiseksi. Parhaimmassa tapauksessa työ ja työyhteisö tukevat ja ylläpitävät ihmisen psykososiaalista ja fyysistä hyvinvointia ja työssä selviytymistä. (Yrityksen X intranet 2015.) Yritys X:n valmentavan esimiehen on korostettava tiimilleen, että yhteistyötä tehdään muutenkin kuin vain tavoitteiden saavuttamiseksi. Se vahvistaa sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta. Valmentava esimies saa tiimin yhteistyön toimimaan, kun sovitaan yhteisistä pelisäännöistä, käytetään yhteistä aikaa ja ollaan aktiivisia toimimaan. Valmentavan esimiehen on ennen kaikkea myös itse osallistuttava tiimin toimintaan, sillä silloin koko organisaation yhteistyökulttuuri vahvistuu.

3.2.5 Erilaisuus ja monikulttuurisuus työssä

Erilaisuudesta puhutaan nykypäivänä paljon ja sen merkitys on nousut vahvistavaksi tekijäksi. Ryhmän johtamisessa huomio suunnataan erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Monikulttuurisuus ja monenlainen osaaminen lisäävät tarvetta hyväksynnälle. Työpaikalle on luotava turvallinen ilmapiiri, jotta työyhteisön jäsenet uskaltavat tuoda ideoitaan ja näkemyksiään vapaasti esille. Tämä tukee moninaisuutta ja auttaa työyhteisöä kehittymään ja parantumaan. Esimerkiksi ulkoiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, etninen tausta ja koulutus ovat tehneet ihmisistä ja heidän toimintatavoistaan erilaisia. Ajan saatossa ihmiselle on muodostunut toimintatapoja, jotka nousevat esille erilaisissa ympäristöissä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 127.) Yritys X:ssä ihmiset kohdataan yksilöinä sekä otetaan vastuuta omasta ja tiimin toiminnasta.

Ihmisiä voidaan luokitella lukemattomin eri tavoin. Psykoterapeutti Carl Jungin mukaan ihmiset voidaan esimerkiksi jakaa ekstrovertteihin ja introvertteihin. Ekstrovertit ovat ulospäin suuntautuneita henkilöitä, jotka saavat energiaa ollessaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Näiden aktiivisten henkilöiden on hankala keskittyä itsenäisten tehtävien tekemiseen. Introvertit puolestaan ovat sisäänpäin kääntyneitä ja itsekriittisempiä ihmisiä. He ovat itsenäisiä, järjestäytyneitä ja hiljaisia, mutta se ei tarkoita itseluottamuksen puutetta. Piirreteorioihin liittyvät käyttäytymisprofiilit määrittelevät ja luokittelevat ihmisiä eri tavoin. Ihmisen käyttäytyminen on suhteellisen samanlaista tilanteet ja piirteet huomioon ottaen, jonka vuoksi on ollut helpompaa analysoida esimerkiksi ihmisen persoonallisuutta. Erilaisuus on voimavara, joka valmentavan johtajantulisi hyödyntää. (Ristikangas &

Ristikangas 2010, 128-131.) Yritys X:n työntekijät tulevat muidenkin globaalien yritysten tavoin kotimaan lisäksi ulkomailta. Kun halutaan esimerkiksi lisätä vientiä tiettyihin maihin, kannattaa hyödyntää näistä maista tulevien työntekijöiden tietotaitoa, kontakteja ja kieltä. Uusille markkinoille lähteminen vaatii paikallista kulttuurintuntemusta, jotta yritys saisi siellä jalansijaa.

Jokainen on yksilö niinomassa perheessä ja vapaa-ajalla kuin myös työelämässä ja tiimissä. Valmentavan esimiehen tulee uskoa työntekijöiden potentiaaliin ja mahdollisuuksiin. Ilman sitä ei voida kannustaa tai auttaa kehittymisessä. Kaikissa ihmisissä on vahvuuksia, joista ollaan tietoisia tai niitä pidetään itsestään selvyyksinä. Vahvuudet voidaan määritellä olemassa olevina taitoina, kykyinä ja toimintatapoina, jotka mielletään luontaiseksi osaksi omaa itseä. Vahvuuksiin keskittyminen luo innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. Vahvuuksia voidaan tarkastella ja hyödyntää käytännössä kolmesta eri näkökulmasta: vahvistamalla omia näkemyksiä ja vahvuuksia, tiedostamalla toisen vahvuuksia ja vahvistamalla niitä sekä konkretisoimalla tiimin vahvuuksia ja hyödyntämällä niitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32-33.)

Henkilön erilaisten toimintatapojen arvioimiseen on olemassa useita eri työkaluja, joista yhtenä esimerkkinä on Peili-käyttäytymisprofiili. Tämä monitoimityökalu perustuu piirreteorioihin, joiden pohjalta voidaan tunnistaa omia piirteitä. Samalla voi pohtia kuinka joitakin ominaisuuksia pystyisi kehittämään itsessään. (Peili-käyttäytymisprofiili 2015.) Yritys X:n tiimeissä työskentelevät henkilöt saadaan toteuttamaan yhteistä tavoitetta entistä paremmin, kun heidän toimintatapojaan tunnetaan yksityiskohtaisemmin. Valmentava esimies pystyy hyödyntämään eritavoin työskenteleviä tiiminjäseniä ja myös jäseniä helpottaa tieto omista vahvuuksista. Tällä tavoin työntekijälle voidaan tulevaisuudessa myös kaavalla vaihtelevia työtehtäviä työnkiertoa apuna käyttäen. Yritys X on ottamassa pikkuhiljaa käyttöön työntekijöiden yksilölliset kortit, joihin on listattu kyseisen henkilön vahvuuksia ja erityisosaamisista. Jatkossa korttien avulla voidaan selvittää, kuka osaa ja mitä. Tämä on apuna myös perehdyttämistilanteissa ja hankalissa asioissa, kun selvitetään, onko organisaatiossa jo olemassa tarvittavaa osaamista.

Ihmiset kiinnostuvat samankaltaisuuksista. Toisista etsitään tuttuja piirteitä, joihin on helppo samaistua. Samanhenkisten ihmisten rekrytointi näkyy työyhteisöissä ja tiimeissä. Usein samanlaisten ihmisten kanssa tullaan helpommin toimeen, mutta laajemmin ajateltuna työyhteisö ja tiimi voidaan käsittää joukkueena ja joukkue tarvitsee sekä kärkipelaajia että torjuria. Optimaalisesti toimiakseen jokainen organisaatio kaipaa erilaisia jäseniä. Työntekijöiden tulee olla erilaisia niin kyvyiltään kuin luonteenpiirteiltäänkin. Tiimissä tarvitaan idean synnyttäjiä, kehittäjiä ja toteuttajia. Tiimin tasapaino saattaa löytyä juuri silloin, kun tiimissä on mahdollisimman erilaisia persoonia. Palapelin palaset lokahtavat

paikoilleen, jolloin saadaan eheä ja toimiva kokonaisuus. Tehokas tiimi syntyy, kun jokaiselle jäsenelle annetaan tilaa ja vapautta hoitaa jaetut tehtävät omalla tyylillään. Erilaisuutta tulee arvostaa. (Uskallatko rekrytoida erilaisia persoonia? 2015.)

Kulttuuri muodostetaan muun muassa arvoista, uskomuksista, perinteistä ja käytännöistä. Se tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joita ihmiset ja kansat ovat historiansa aikana oppineet tekemään, arvostamaan, uskomaan ja nauttimaan. Perinteiset mielipiteet, ajatukset ja niihin liittyvät arvot ovat kulttuuriin olennaisesti liittyviä osia. Voidaan sanoa, että kulttuuri merkitsee yhteisölle samaa kuin persoonallisuus yksilölle. Se on ihmisten elämäntapa. Monikulttuurisuus voi merkitä montaa eri asiaa. Useimmiten sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisön työntekijät ovat lähtöisin monista eri kulttuureista. Monikulttuurisuus tarkoittaa myös yhteisön suhtautumista tai asennetta. Tällainen yhteisö sisältää eri kulttuurisia ryhmiä, jotka ovat säilyttäneet omat ominaispiirteensä. Ryhmät hyväksyvät yhteisössä toimivat muista kulttuureista lähtöisin olevat ryhmät, jotka toimivat oman kulttuurinsa mukaisesti. Eri kulttuurien työntekijät ovat tulleet työyhteisöihin jäädäkseen, joten se vaatii kaikilta sopeutumista työpaikalla. (Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 178-179.) Yhteiskunnassa esiintyvien eri kulttuurien lisäksi monikulttuurisuudella viitataan myös poliittiseen tavoitteeseen, jossa eri väestöryhmät ja kulttuurit voivat elää yhteiskunnassa rinnakkain. Yleisesti sanottuna kulttuuri on kollektiivista, jolloin ihmisten luomat merkitykset muokkaavat ihmisiä yhteiskunnan ja sen ympäristön jäseninä. Moninaisuus ja erilaisuus ovat organisaatiolle kilpailukykyä edistäviä tekijöitä. (Kujanpää, Rintala-Rasmus, Martikainen, Bergbom, Kinnunen, Väänänen, Vartia, Salminen, Lonka, Huuskonen & Tang 2010, 618.)

Työelämä on kansainvälistynyt ja globaali yritys X tarvitsee joukkoihinsa myös ulkomailta tulevia erikoisosaajia. Tiimeissä voi työskennellä suomalaisten lisäksi ulkomaalaisia ja tämän vuoksi yrityksen henkilöstöjohtamisen strategian on oltava kunnossa. Valmentavan johtajan on yksilöiden lisäksi huomioitava myös eri kulttuurit, joista tiiminjäseniä tulee. Näin työskentely on mahdollisimman sujuvaa ja kitkatonta. Kaikkien tiimiläisten läpinäkyvä avoimuus auttaa vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Moninaisuus ja erilaisuus lisäävät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

Kulttuurilla on merkitystä, sillä tehdyt päätökset saattavat johtaa odottamattomiin ja epämieluisiin seurauksiin. Tämän vuoksi on hyvä tutustua toisiinsa vaikuttaviin kulttuureihin ennen kuin varsinainen yhteistyö tai yhdistäminen organisaatiossa aloitetaan. (Schein 2009, 17.) Työpaikan kulttuuria ajatellaan saatetaan tunnistaa jokin muoto, kuinka ihmiset organisaatiossa toistensa kanssa toimivat. Yleisesti ajatellaan, että kulttuuri tarkoittaa ihmisten välisiä suhteita organisaatiossa. Työkulttuurista puhuttaessa yleisiä näkemyksiä ovat sosiaalisuus ja yhteishenki. Siihen liittyvät viestintä, yhteistyö, esimies-alaisuus, suhteet,

työntekijöiden tuntema itsenäisyys tai valtuutuksen määrä sekä työntekijöiden osoittama innovatiivisuuden tai luovuuden taso. Työkulttuuri ei kuitenkaan ole pelkästään sitä, miten organisaation ihmiset toistensa kanssa toimivat. Kulttuuriin kuuluvat ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät, kuten toiminta-ajatus, strategia, päämäärät, keinot ja mittaaminen. Sisäiseen yhdistymiseen taas liittyvät tekijät, kuten yhteinen kieli ja käsitteet, ryhmän rajat ja identiteetti, valtasuhteet sekä palkintojen ja statuksen suuntaaminen. Viimeisenä kulttuuriin liittyvät syvät perusoletukset, joita ovat ihmisten suhde luontoon, todellisuus ja totuus, ihmisluonto, ihmisten väliset suhteet sekä aika ja tila. (Schein 2009, 42-45.)

Organisaation kulttuurin muuttaminen riippuu sen kehitysvaiheesta. Nuoret organisaatiot ovat perustajien tai perustajaperheiden luomia. Silloin palkattuihin työntekijöihin juurrutetaan yrittäjän tai perustajan henkilökohtaiset uskomukset, oletukset ja arvot. Kulttuuri muotoutuu johtajan henkilökohtaisella esimerkillä ja käyttäytymisellä. Organisaation kasvaminen johtaa siihen, että ennen tiiviit yksiköt laajenevat ja sopimusprosessit ja menettelyt muuttuvat muodollisemmiksi. Kypsan organisaation muutosmekanismit ovat erilaisia, sillä johtamisprosessit eivät ole yrityksen perustajien vaan tehtävään nimitettyjen yleisjohtajien luomia. Yritystä perustaessa johtajat tuovat organisaation kulttuuriin taloudellisten arvojen lisäksi myös muita mahdollisesti henkilökohtaisempia arvoja. Kypsään yritykseen nimitettyjen johtajien johtaminen on pikku hiljaa korvautunut prosessien ja järjestelmien johtamisella. Aiemmin johto loi kulttuurin, mutta nykyään kulttuuri luo johtajat, sillä virkoihin nimitetään vain muottiin sopivat henkilöt. Isojen kypsien organisaatioiden haasteena on syvälle juurtunut ja rutiininomaiseksi muuttunut kulttuuri, jota on hankalaa lähteä muuttamaan. Toisaalta suurten eriytyneiden organisaatioiden kohdalla saattaa tapahtua kulttuurien hajautumista alakulttuureiksi ja yhtenäisyyden häviämistä. Yrityksessä, jossa kulttuuri on eriytyneempi ja juurtunut, on muutosmekanismien oltava suunnitelmallisia ja johdettuja. On opeteltava vanhoista ajattelutavoista pois ja käytettävä erityisesti muutosta varten valittuja johtajia. (Schein 2009, 107, 114, 125, 157-162.)

Organisaation kulttuurin on tuettava muutosta, jotta se pysyy innovatiivisena ja mukautuvana. Työntekijöillä on oltava halukkuus muutoksen edistämiseen. Ylimmän johdon tulisi pelkkään strategiaan keskittymisen sijaan kääntää huomio kulttuuriin ja yrityksen systeemiin. Jatkuvaan oppimiseen perustuva ja sitä kautta menestyksenkäs kulttuuri luodaan avoimuudella, oppimisen tukemisella ja muutokseen pyrkivällä yhteisellä matkalla, joka tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksessa oleva tiimi näyttää muutoksen jälkeen erilaiselta kuin matkan alussa. (Tikka 2014.)

Yritys X on määritellyt vuonna 2015 konsernilleen uudet arvot, jotka on jalkautettu koko henkilöstön keskuuteen. Arvot ovat syntyneet henkilöstötutkimuksen pohjalta, josta valittiin ominaisimmat, yhtenäisimmät ja yksinkertaisimmat asiat. Työntekijöiden on helppo ottaa

nämä arvot mukaan arkeensa ja niihin on helppo samaistua. Yritys X on jo kypsä, perustamisvaiheen ohittanut organisaatio, jonka ylin johto muodostuu siihen valituista henkilöistä. Muutosta ja kehitystä haetaan uusilla johtajilla ja heillä usein on virkistäviä ehdotuksia yrityksen jo vakiintuneisiin toimintatapoihin. Syvälle juurtuneita rutiineja on hankala muuttaa, mutta oikeanlainen johtaja onnistuu jättämään oman kädenjälkensä yrityksen käytänteisiin. Esimerkiksi eräs yritys X:n aikaisemmista johtajista toi avokonttorikulttuurin mukanaan. Siitä ei tähän päivään mennessä ole vielä luovuttu.

3.3 Valmentavan johtamisen työkaluja

Valmentavaa johtajuutta voidaan harjoittaa useilla erilaisilla työkaluilla. Kehityskeskustelu on yksi tärkein luottamuksellinen esimiehen ja alaisen välillä käytävä keskustelu, joka hyödyntää molempia osapuolia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus ylipäättään ovat elintärkeitä, jotta työpaikalla kehitytään ja viihdytään. Valmentava johtaja voi käyttää esimerkiksi grow-mallia, pilarimallia tai erilaisia kysymystekniikoita alaistensa kanssa. Näitä malleja käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.1. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa valmentavan johtajuuden painopiste on yksilön suoriutumisessa.

Ihmisen itsetunnolla on merkitystä työntekoon ja esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan työntekijän itsetuntoon. Työntekijä uskoo kykyihinsä luultavasti paremmin, jos esimies muistaa välillä kehua, kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta. Myös kollegat vaikuttavat itsetunnon rakentumiseen työpaikalla. (Laukkanen 2015, 44.) Valmentavan johtajan on palautetta antaessaan oltava erityisen huolellinen ja osattava lukea alaistensa reaktioita ajoissa.

3.3.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu määritellään esimiehen ja alaisen välillä olevaksi luottamukselliseksi ja systemaattisesti käytäväksi keskusteluksi. Se toteutetaan vähintään kerran vuodessa erikseen sovittuna ajankohtana. Ennakkoon valmistautuminen auttaa saamaan keskustelusta tuottavampaa. Tarkoituksena on arvioida edellisen kehityskeskustelun jälkeistä työskentelyä ja määritellä tavoitteet tulevalle kaudelle eli painopiste on aina tulevaisuudessa. Keskustelussa käydään läpi henkilön vahvuuksia ja kehittämiskohteita, jolloin tavoitteena on parantaa työsuoritusta. Kehityskeskustelu on työkalu, jolla valmentaja edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja ihanteellisimman työsuorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 73.) Jokaista hyödyntävä kehityskeskustelu rakennetaan useammasta osasta ja kaikki toiminta perustuu luottamukseen. Sekä esimiehen että alaisen on sitouduttava siihen. Omien tietojen ja taitojen tunnistaminen lisää itseluottamusta ja lisää sitä kautta sitoutumista ja

ymmärrystä. (Aarnikoivu 2011, 12.) Yritys X:n HR-yksikössä on tavoitteena pitää kehityskeskusteluja kaksi kertaa vuodessa.

Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus tuoda missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Hänellä on tilaisuus keskustella tavoitteista henkilökohtaisesti sekä oppia tuntemaan alaisiaan. Esimies voi vastaanottaa ja antaa palautetta sekä kehittää luovia ideoita. Alainen puolestaan saa kehityskeskustelussa mahdollisuuden kuulla tulevaisuuden tavoitteista organisaatiossa ja antaa oman panoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Alainen saa tietoa sekä tilaisuuden pohtia ja keskustella omasta roolistaan ja työkentästään. Hän voi antaa palautetta esimiehelleen ja vastaavasti vastaanottaa sitä itse. Kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa alainen myös saa tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään paremmin. Organisaation menestyminen ja tavoitteiden saavuttaminen ovat kehityskeskustelun tavoite. Kehityskeskustelun onnistumista ei voida varmistaa mitenkään, mutta huolellinen suunnittelu ja olennaiset apuvälineet auttavat. Esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu luottamukseen, joten sen on oltava ensisijaisesti kunnossa. (Aarnikoivu 2011, 74-79.)

Kehityskeskustelu ei ole sama asia kuin esimiehen ja alaisen päivittäiset keskustelut, sillä kehityskeskustelun tarkoituksena on paneutua työhön laajemmin ja syvemmin. Kehityskeskusteluissa käsitellään pidempää ajanjaksoa ”lintuperspektiivissä”. Tavoitteena on arvioida henkilön työn tuloksia ja suoriutumista, selkeyttää tehtäväkuvaa ja roolia, antaa ja saada palautetta, määritellä työlle päämäärät ja tavoitteet, tunnistaa kehittämiskohteita ja sopia toimenpiteistä sekä edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. Esimiehen kannattaa käyttää valmista keskustelurunkoa tukena ja sellainen voi olla etukäteen annettuna myös alaisella, jotta hän voi tutustua siihen ja miettiä vastauksia. Keskustelun aikana esimies kirjaa yhdessä sovittuja asioita ylös jatkotoimenpiteitä varten. Kehityskeskustelu voi edetä esimerkiksi seuraavien vaiheiden kautta: menneen jakson arviointi, tavoitteista sopiminen, kehitysuunnitelma, esimieheltä toivottu tuki alaisen työlle ja viimeisenä keskustelun lopetus. (Viitala 2008, 267-268, 361.)

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää organisaatiota, arvioida esimiehen toimintaa kuuntelemalla kehittämisideoita, selvittää työyhteisön todellinen tilanne, varmistaa myönteinen työilmapiiri, taata toimiva yhteistyö antamalla molemminpuolista palautetta ja jakamalla tietoa, varmistaa henkilöiden oikeat työroolit, seurata työpanosten vaikutuksia sekä esittää omia toiveita ja tavoitteita. Johdettavan kannalta kehityskeskustelussa tähdätään esimieheltä liikenevän henkilökohtaisen ajan ja keskustelun saamiseen, tilanteen todelliseen arviointiin ja työyhteisössä käsittelyyn käyttäen aikaa mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen, toimivan yhteistyön arviointiin, kehittämisideoiden esittämiseen ja arviointiin, työntekijän omien kehittämistarpeiden

kartoittamiseen, vastuualueiden toimivuuden arviointiin, henkilökohtaisten tavoitteiden selvittämiseen ja oman työn vaikutusmahdollisuuksiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-100.) Yritys X:n kehityskeskusteluja nimitetään PD:ksi (Performance Dialogue) ja se on johtamisen työväline. Kehityskeskusteluja käydään läpi puolivuositain ja ne ohjaavat tavoitteiden asettamista, saavuttamista, suoriutumisen ja johtamisen arviointia sekä työssä kehittymistä. (Yrityksen X intranet 2015.) Valmentavan johtajan näkökulmasta kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus kommunikoida alaisen kanssa luottamuksellisesti. Jokainen alainen on oma persoonansa, joka työskentelee omalla tavallaan. Tämä yksilöllisyys otetaan huomioon juuri kehityskeskustelussa. Alainen saa osallistua päätöksentekoon kertomalla omat mielipiteensä. Valmentava esimies saa alaiselta hyviä käytännön vinkkejä tiimityöskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen.

3.3.2 Palaute

”Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, miten hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä.” (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 22.)

Palaute lisää oppimista sekä vahvistaa positiivista yhteistyötä ja työilmapiiriä. Näitä varten tarvitaan palautteen antamista, vastaanottamista ja pyytämistä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on aina riskialtista kritiikkiä pelkäävälle, mutta siihen liittyy myös paljon mahdollisuuksia. Palautteen pyytäjän ja vastaanottajan tulee olla rohkea, itseensä luottava ja kiinnostunut uuden oppimisesta. On hyvä tunnistaa, kuinka itse ottaa palautetta vastaan. Positiivisen palautteen antaminen konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti toimii parhaiten. Kriittinen ja rakentava palaute on elintärkeää oppimisen ja muutoksen kannalta. Korjaavan palautteen antaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten velvollisuus. Palaute tulee antaa oikein, jotta se johtaa toivottuihin lopputuloksiin. Palautteenantajan on hyvä huomioida se, että jokainen on yksilö ja reagoi eri tavalla. Ihmiskeskeiselle ja tunteikkaalle ihmiselle palautteenannon tulee olla ystävällinen ja siinä korostetaan henkilön vahvuuksia. Asiakeskeinen ihminen haluaa mennä heti asiaan ja odottaa kuulevansa asiaan kuuluvat faktat jämäkästi. Hän toivoo ohjeita ja mahdollisuutta työsuorituksen parantamiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 93-100.)

Palautteen anto liittyy organisaation vuorovaikutuskulttuuriin ja ilmapiiriin. Avoimessa ja luottavaisessa vuorovaikutuskulttuurissa palautteenantaminen ja saaminen on helppoa. Esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä on palautekulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen. Myös alaisen on työelämätaitojen mukaan osattava kertoa palaute asiallisesti ja selkeästi.

Palautteen antaminen on vaikeaa ja tämän vuoksi palautteeseen vastaamiseen tai kommentointiin voi vastata myös jälkepäin, kun siltä tuntuu. Keskustelun molempien osapuolten tulee viestittää, että kriittisenkin palautteen osaa ottaa rakentavasti vastaan. Palautetta ei uskalleta antaa, jos vastapuolen ensimmäinen reaktio on pelko. Avoin palautekulttuuri on tapa oppia itsestä niin työntekijänä kuin johtajanakin. Palautteenantamisen tulisi olla osa jokapäiväistä normaalia toimintaa, jolloin sitä ei pidetä erityisasemassa. (Kaski & Kiander 2007, 91-93.)

Esimiehellä on velvollisuus puuttua alaisen toimintaan silloin, kun se ei täytä sille asetettuja vaatimuksia. Käytännössä vaatimukset voivat jäädä täyttymättä, kun työsuorituksessa on selkeitä virheitä ja puutteita, jotka eivät johdu satunnaisesta vahingosta. Työntekijän huono tai puutteellinen työsuoritus voi tulla ilmi monien eri kanavien kautta. Parasta olisi kuitenkin, että esimies havaitsee riittämättömän työsuorituksen itse, eikä kuule siitä muilta alaisiltaan. Työntekijältä on tiedusteltava hänen omaa selitystään asiaan. Puutteellisen työsuorituksen taustalla voi olla monia syitä pelkän osaamisen sijasta. Työolosuhteet, -välineet, yksityinen elämä ja muut tekijät voivat aiheuttaa huonoa työn jälkeä. Esimiehen puuttuessa alaisen laiminlyöntiin, on parasta antaa rakentavaa ja toista kunnioittavaa palautetta. Myönteisimmässä tapauksessa alainen itse myöntää virheensä ja pohtii sopivaa ratkaisua tai parannusta. Esimiehen tulee antaa kiitosta parantuneesta suorituksesta, jotta alainen näkee, että hänen tekonsa on huomattu. (Viitala 2008, 346-348.)

Palautteen antaminen on vaikeaa, sillä siinä pitää osata lukea ihmisiä ja tilanteita eli se vaatii pelisilmää molemmilta osapuolilta. On olemassa kirjoittamattomia ja kirjoitettuja sääntöjä palautteen antamiseen liittyen. Erilaiset lait ja määräykset tuovat omat hankaluutensa, sillä niiden oikeaoppinen noudattaminen ei ole täysin ongelmaton. Esimiehen pyrkiessä muuttamaan tai kehittämään alaisten työsuorituksia, ollaan alueella, jonka työntekijä voi kokea epämiellyttäväksi. Positiivisen palautteen vastaanottaminen on helppoa, sillä se tukee omaa käsitystä. Esimieheltä tuleva tieto, joka on ristiriidassa omien ajatusten ja tunteiden kanssa, aiheuttaa mielipahaa tai torjuntaa. Työpaikkakiusaamisesta voidaan syyttää, jos palautteenantoon liittyy mustamaalaamista, mitätöintiä, leimaamista, uhkailua, loukkaamista, huutamista tai tiuskimista. Työntekijä kokee kaiken subjektiivisesti, joten sopivan ja sopimattoman käyttäytymisen raja voi ylittyä helpostikin. Esimiehen on otettava työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet huomioon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies saisi antaa palautetta huutamalla, vaikka joku työntekijöistä sen kestäisi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 24-26.)

Valmentavan johtamisen näkökulmasta alaisten on helpompi lähestyä esimiestä, sillä valmentava johtaja on enemmänkin sparraava ja tukeva kuin etäinen auktoriteetti johtaja. Kun esimiestä ei pelätä, on helpompi antaa palautetta. Samalla esimies uskaltaa rohkeammin

kertoa alaiselle, jos työssä tai toiminnassa esiintyy joitakin puutteita tai epäkohtia pitäisi korjata. Avoin ja keskusteleva vuorovaikutuskulttuuri on edellytys palautteen antamiselle ja saamiselle.

3.3.3 Vuorovaikutus ja kommunikointi

Johtamisprosessissa vuorovaikutusta tapahtuu johtajan ja työntekijän välillä ja parhaassa tapauksessa sitä voidaan kutsua todelliseksi dialogiksi. Dialogiksi määritellään aito vuoropuhelu kahden tai useamman ihmisen kesken. Siinä molempien osapuolten tulee olla aktiivisia ja tietää oma roolinsa. Vuorovaikutuksen voidaan sanoa perustuvan vaikutussuhteisiin ja tämän vaikuttamisen onnistumiseen liittyvät erilaiset asiat, kuten persoonallisuus, maine ja motivaatio. Suorituksen johtaminen, tehokas kommunikointi ja älykäs johtamiskäyttäytyminen ovat elementtejä tulokselliseen vuorovaikutusprosessiin. Tuottava kommunikointi on puhumista ja kuuntelua. Siihen kuuluu käskyttämistä, väittelyä, keskustelua ja dialogia. Kommunikointi ei toimi ilman aktiivista kuuntelemista eli keskustelu on vastavuoroista. Erilaiset eleet, ilmeet ja tunteet kuuluvat myös osaltaan kommunikointiin. (Sydänmaanlakka 2009, 124-125.)

Keskustelua voidaan käydä eri muodoissa ja onnistuneen esimies-alaiskommunikoinnin takaamiseksi sen tulisi olla molempia hyödyttävää. Väittelyssä toisen näkemys voittaa, neuvottelussa päästään sopimukseen ja dialogissa löydetään yhteisymmärrys. Keskustelu voidaan jakaa neljään tasoon: debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Debatointi ja tavanomainen keskustelu viittaavat väittelyyn ja niissä keskitytään jonkin mielipiteen puolesta puhumiseen. Taitava keskustelu sijoittuu perinteisen keskustelun ja dialogin välille. Taitavan keskustelun tarkoituksena on pyrkiä yhdenvertaisuuteen ja siinä tehdään valintoja. Dialogissa sen sijaan keksitään uutta ja valotetaan valintojen luonnetta ja taustoja. Yksi jo poistumassa oleva keskustelun muoto on monologi, jossa keskustelukumppanit eivät ole tasavertaisia. Esimerkiksi esimies kysyy ja alainen vastaa ja tottelee. Dialogi on tärkeä osa kehityskeskustelua, sillä siinä alainen ja esimies keskustelevat vastavuoroisesti tuoden molempien mielipiteitä esille. (Aarnikoivu 2011, 155.) Yritys X:n HR-yksikön työntekijöiden välinen kommunikointiin ja vuorovaikutukseen käytettävä keskustelujen muoto vaihtelee neuvotteluista dialogiin. Sekä esimiehet että alaiset tai tiiminjäsenet joutuvat käymään vuoropuhelua päivittäin, sillä toimintaympäristö on hektinen ja jatkuvista muutoksista on keskusteltava puolin ja toisin. Väittelyä voidaan työpaikalla käydä, mutta sen hyödyt eivät ole millekään osapuolelle näkyviä.

Vuorovaikutuksen yksi edellytys on kuunteleminen, joka voidaan määritellä kyvyksi keskittyä toisen ihmisen maailmaan, sen ymmärtämiseen ja vahvistamiseen. Kuuntelu rakentaa yhteistyötä ja siinä annetaan tilaa toiselle. Se on haastavaa ja vaatii aivotyötä. Sisältöön ja

prosessiin keskittyminen tuovat toivottuja tuloksia. Henkilön puheen sisällön kuunteleminen auttaa ymmärtämään hänen ajatuksiaan ja pyrkimyksiään. Prosessiin keskityttäessä kuunnellaan tapaa, jolla toinen puhuu. Se auttaa keskustelun suuntaamisessa ja tarkentavien kysymysten teossa. Toista kuunnellessa oma huomio saattaa herpaantua ja ajatukset voivat lähteä vaeltelemaan. Aidosti kuunnellessa on nämä kuuntelemisen esteet vaiennettava ja keskityttävä keskustelukumppaniin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-45.) Valmentavan johtamisen näkökulmasta vuorovaikutus ja kommunikointi lisäävät johtajan valmiuksia käyttää valmentamismetodeja omaan tiimiin. Kun valmentavan johtajan ja tiimin välinen vuorovaikutus on dialogia, tapahtuu todellista kehitystä. Molemmat osapuolet kuuntelevat toisiaan ja keskittyvät keskustelun sisältöön. Valmentava johtaja on organisaation arvohierarkiassa lähempänä työntekijää kuin esimerkiksi perinteinen johtaja olisi. Tällöin kummallakaan osapuolella ei ole suurta kynnystä keskustella asioista avoimesti ja yhdessä, jolloin kommunikointi on tuottavaa.

3.3.4 Grow-malli, pilarimalli ja kysymystekniikat

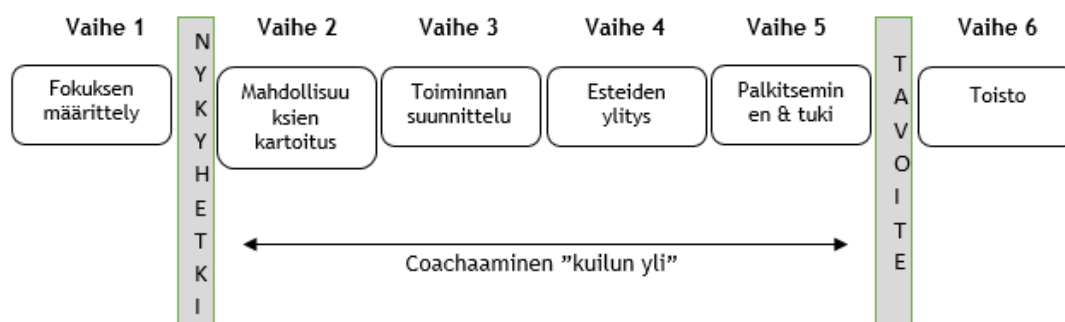
Grow-malli on yksi käytetyimmistä liiketoiminnassa hyödynnetyistä valmennusmalleista. Se tarjoaa jäsennellyn valmennustavan tasapainoisen keskustelun helpottamiseksi. Malli koostuu neljästä eri osasta: goal (tavoite), reality (nykytilanne), options (vaihtoehdot) ja will (mitä aiot tehdä). Mallit ja rakenteet eivät ole valmentamisen ydin vaan grow-malli toimii pikemminkin suunnannäyttäjänä kuin orjallisesti noudatettavana tehtävänä. Kyseenalaistamisen taidosta ei ole hyötyä, jos ei olla tietoisia tilanteesta ja otetavastuuta siitä. (Whitmore 2009, 55-56.)

Grow-mallissa jokainen taso on määritelty erilaisten kysymysten avulla ja niitä voidaan käyttää apuna esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Goal eli tavoite-tasolla muotoillaan omat tai esimerkiksi ryhmän tavoitteet, haasteet tai ongelmat, niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. On pohdittava, mitä tavoite henkilökohtaisella tasolla merkitsee ja milloin sen tulisi olla saavutettu. Reality eli nykytilanne on henkilön olemassaolevien resurssien ja vahvuuksien kartoittamista eli tutkitaan nykytilannetta. Tämän kohdan pohtiminen aloitetaan nykytilanteen ja muiden olennaisten tekijöiden kuvailemisella. Onko henkilöllä vahvuuksia tai kykyjä, joita voisi hyödyntää tai ottaa suuremmin käyttöön? Tavoitteiden asettaminen ennen nykytilan kartoitusta saattaa tuntua hankalalta, mutta tällöin tavoitteita tulee asetettua rohkeammin, kun esteenä eivät ole nykytilanteen rajoittavat tekijät. Options eli vaihtoehdot-tasolla mietitään omia vaihtoehtoja ja muita ratkaisuja tilanteen käsittelemiseksi tai toiminnan loppuunsaattamiseksi. On hyvä kartoittaa löytyykö vaihtoehtoja tukevia ihmisiä läheltä ja mitä etuja ja haittoja vaihtoehtoihin liittyy. (Whitmore 2009, 55-57.)

Viimeisellä will eli mitä aiot tehdä -tasolla henkilö valitsee yhdessä valmentajan kanssa vaihtoehdon, johon sitoutuu valmentajan tukemana. Eli päätetään mitä täytyy tehdä, mihin mennessä, kuka tekee ja ylipäätään onko halua suorittaa tehtävä. Tämä neljäs tulevaisuuteen viittaava taso huomioi myös tavoitteen saavuttamiseen liittyvät esteet, jotka pyritään minimoimaan keskustellen ja valmentajan tuella. Ennen options (vaihtoehdot) ja will (mitä aiot tehdä) -tasoja on tarkistettava, että tavoite on mahdollista näillä määrittelyilläsaavuttaa. Grow-mallin tasoilla ei ole kuitenkaan arvoa, jos konteksti, tietoisuus ja vastuut eivät kohtaa. (Whitmore 2009, 56-57.)

Grow-mallia voidaan hyödyntää yrityksen X HR-yksikön esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Esimies ja alainen käyvät jokaisen määrittelyn tason erikseen läpi, jolloin selvitetään alaisen tavoitteita, nykyistä tilannetta ja mahdollisia kehittämisen kohteita. Yritys X voi hyödyntää grow-mallia tiimipalaverissa, sillä myös tiimille on asetettava tiettyjä tavoitteita ja samalla kartoitetaan tiiminjäsenten vahvuuksia. Tiimin haasteita ja ongelmia selvitetessä grow-malli on oiva työkalu. Samalla selvitetään ongelman ratkaisuun löytyviä vaihtoehtoja. Grow-mallissa kartoitetaan työntekijän tilannetta kokonaisuudessaan, kun taas pilari-mallissa määritellään nykyhetki ja tavoite sekä vaiheet, joilla tavoitteeseen päästään.

Pilari-malli soveltuu hyvin valmentavan johtajan työvälineeksi kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta sitä voidaan käyttää myös työyhteisön jäsenten välisessä sparrauksessa. Mallin perusta on ratkaisukeskeisessä oppimisessa. Pilari-mallistatarkastelun kohteena on keskustelukumppani ja näin vahvistetaan molempien sitoutuminen määriteltyyn tavoitteeseen. Valmentavan esimiehen ja alaisen välisen keskusteluhetken aikana etsitään keinoja, joiden avulla valmennettava pääsee kohti tavoitettaan. Mallissa on kuusi eri vaihetta (kuvio 4 alla), joissa eteneminen ei välttämättä tapahdu vaihe kerrallaan vaan taaksepäin palaaminen on mahdollista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113-114.)



Kuvio 5: Valmentavassa johtamisessa käytettävän pilari-mallin vaiheet (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114).

Ensimmäisessä vaiheessa ollaan nykyhetkessä ja määritellään fokus eli mihin omat ajatukset olisi hyvä suunnata, jotta omassa työssä päästään eteenpäin. Jo tässä vaiheessa on hyvä pohtia tulevaisuudessa saavutettavaa tavoitetta, jotta pilari-mallin askeleet etenevät johdonmukaisesti kohti tavoitetta. Toinen vaihe on mahdollisuuksien tutkimista. Pohditaan minkälaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja asian saavuttamiseksi on olemassa. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toimintaa: minkälaisessa järjestyksessä asioita kannattaa tehdä ja missä aikataulussa. Onko jokin asia parempi tehdä ensimmäiseksi pois alta? Neljäs vaihe on tarkoitettu mahdollisten esteiden ylittämiseksi. Selvitellään mikä jarruttaa tai saattaisi jarruttaa suunnitelman toteuttamista. Tutkitaan onko estettä mahdollista hidastaa ja voisiko omia vahvuuksia hyödyntämällä päästä esteen yli. Viidennessä vaiheessa tuetaan ja palkitaan. Jokainen toivoo ainakin sisimmässään, että hänen työpanoksensa huomattaisiin. Palkitsemista ei voida tehdä ennen kuin on selvitetty millaisia resursseja organisaatiolla on tähän tarkoitukseen varattuna tai onko lainkaan. Työntekijän on hyvä kartoittaa kuinka hän palkitsee itseään ja juhlistaa onnistumisia. Omat onnistumiset on myös hyvä jakaa läheisten ja itselle tärkeiden ihmisten kanssa. Viimeinen kuudes vaihe käsittelee toistoa. Toistetaan suunnitelma, jota on tähän asti hiottu kuntoon. Kun suunnitelma on käyty huolella läpi, voidaan pohtia onko se todennäköinen ja löytyisikö vielä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Lopuksi vielä sovitaan, että suunnitelma otetaan käytäntöön ennen seuraavaa esimiehen ja alaisen välistä keskustelua. (Ristikangas & Grünbaum 2010, 168-170.)

Kysymystekniikoiden avulla valmentava esimies pystyy selvittämään alaiselta tätä kiinnostavia ja askarruttavia asioita. Teknisesti ajatellen on olemassa suljettuja ja avoimia kysymyksiä, joita molempia tarvitaan. Suljetut kysymykset toimivat sellaisissa tilanteissa, joissa halutaan selvittää esimerkiksi alaisen tahtotilaa. Suljettuihin kysymyksiin vastataan yhdellä sanalla joko myöntävästi tai kieltävästi. Ne tunnistetaan usein ko/kö-päätteisistä verbin kysymysmuodoista, esimerkiksi oletko valmis ottamaan riskin tai oletko tyytyväinen nykyisiin työtehtäviisi. Avoimissa kysymyksissä vastaajalta odotetaan syventävämpää ja pidempää vastausta, kuin yhdellä sanalla annettua kommenttia. Nämä kysymykset antavat mahdollisuuden virittää ajatuksia ja tehdä uusia keskustelunavauksia. Kysymykset alkavat esimerkiksi mitä, miten, miksi, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä -sanoilla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111-112.)

Avoimiin kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää kysymys- tai vastaustapaa. Esimerkiksi miten aiot saavuttaa tavoitteen? Kysymystekniikoihin kuuluvat myös kuvailevat, kontekstuaaliset, reflektiiviset ja strategiset kysymykset. Kuvailevilla kysymyksillä selvitetään mistä on kysymys eli mikä on tilanne tai ongelma. Kontekstuaaliset kysymykset auttavat löytämään syyn jollekin seuraukselle eli mistä jokin johtuu. Reflektiiviset kysymykset ovat syvällistä pohdintaa, jotka ohjaavat ajatuksia syvemmälle. Strategisilla kysymyksillä ohjataan toimintaa tuleviin

tavoitteisiin. Kysymysten asettelulla ja muodostamisella on merkitystä niillä saatavan tiedon laatuun ja määrään nähden. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112-113.)

3.3.5 Strategisen johtamisen työkaluista apua valmentavaan johtamiseen

Strateginen johtaminen voidaan määritellä toimintana, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Kun operatiivinen johtaminen syventyy tähän päivään, huomiseen ja ensi viikkoon, työstää strateginen johtaminen seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita. Yritykselle tulevaisuudessa menestystä tuova strategia on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä. Strategian johtamiseen on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja, jotka voidaan ryhmitellä strategiatyön painopisteen ja tavoitteen mukaan neljään eri ryhmään: tehokkuutta parantavat työkalut, uuden luomiseen soveltuvat työkalut, asemointityökalut ja resurssien kehittämiseen tarkoitettut työkalut. Tehokkuutta voidaan parantaa esimerkiksi BalancedScorecard (suorituskyvyn mittaaminen), SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) tai Lean-johtaminen -työkaluilla. Uuden luomisessa taas auttavat Sinisen meren strategia (strategycanvas=uudet kilpailusta vapaat markkinat), Kotterin muutosjohtamisen malli ja Co-creation (yhteiskehittäminen työntekijöiden, asiakkaiden ja kumppanien kanssa)-työkalut. Asemointi onnistuu PESTEL-analyysillä, BCG-matriisilla ja geneerisillä strategioilla. Resurssien kehittämisessä hyödyttään Oppiva organisaatio, Benchmarking ja Employerbranding-työkaluista. (Vuorinen 2013, 15, 33, 51, 88, 97, 132.)

Valmentava johtaja saa strategisen johtamisen työkaluista apua johtamiseensa, sillä niiden avulla tiimin toimintaa voidaan tehostaa, uudistaa, asemoida ja kehittää. SWOT-analyysin avulla tiimin jäsenet voivat pohtia omia henkilökohtaisia sekä tiimin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Benchmarkaamalla eli vertailemalla esimerkiksi muiden saman organisaation tiimien toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista voidaan kartoittaa hyväksi havaittuja ja toimivia keinoja oman tiimin käyttöön. Yritys X:n HR-yksikön valmentavat esimiehet voivat vahvistaa tiimiensä tehokkuutta tekemällä yhteisessä palaverissa SWOT-analyysin tai mitata suorituskykyä BalancedScorecardin avulla. Menestyäkseen organisaation on kehityttävä ja siksi esimies voi tiimiensä kanssa käyttää uuden luomiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten sinisen meren strategiaa ja Co-creationia. Yritys X:n HR-yksikössä käytetään useita eri strategisen johtamisen työkaluja yhdessä, joten niistä on vaikea erotella yksittäisiä työkaluja. Käytössä ovat muun muassa SWOT-analyysi ja BalancedScorecard.

4 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut

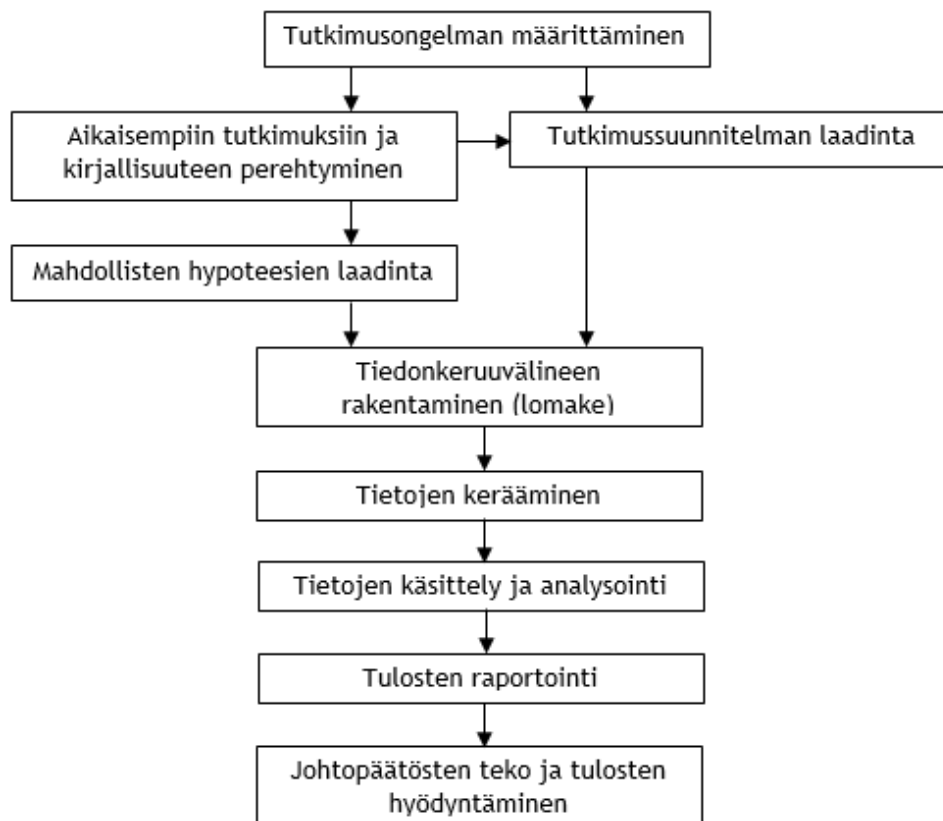
Tässä luvussa selvitetään, minkälaisista vaiheista opinnäytetyön tutkimusprosessi koostuu ja minkälainen on kvantitatiivinen tutkimus. Samalla pohditaan, mitä perusvaatimuksia

tutkimuksille on asetettu. Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena sähköisen kyselylomakkeen avulla.

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen eri vaiheista muodostuvaa kokonaisuutta nimitetään tutkimusprosessiksi, joka käynnistetään määrittämällä tutkimusongelma ja tutustumalla samasta aiheesta tehtyihin muihin tutkimuksiin. Samalla perehdytään olemassa olevaan teoretiseen tietoon.

Tutkimussuunnitelma sisältää kaiken yksityiskohtaisen tiedon tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä asioista. Tutkimussuunnitelmasta selviävät, mitä ja miksi tutkitaan, käytettävä aineisto ja tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelymenetelmät ja miten tutkimustulokset raportoidaan. Tutkimussuunnitelma sisältää myös budjetin ja aikataulutuksen. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimusasetelma koostetaan kolmesta elementistä, joita ovat tutkimusongelma, aineisto ja menetelmät. Tutkimusongelman onnistunut määrittäminen on olennaisen tärkeää tutkimuksen hyödyn takaamiseksi. Tutkimusongelma voidaan purkaa pienempiin ja yksityiskohtaisempiin alaongelmiin. Nämä kaikki ongelmat yhdessä johtavat ja rajaavat tutkimuksen etenemistä. Osaongelmiin voidaan liittää erilaisia väittämiä eli hypoteeseja, jotka laaditaan aikaisempien tutkimusten tai teorian pohjalta. Tutkimusprosessi jatkuu laaditun tutkimussuunnitelman mukaisesti laatimalla lomake, keräämällä aineisto, käsittelemällä ja analysoimalla tiedot sekä raportoimalla tuloksista. Alla olevassa kuviossa 6 esitetään kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet. (Heikkilä 2010, 22-24.)



Kuvio 6: Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2010, 25).

4.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen perusvaatimukset

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa korostetaan syyn ja seurauksen välistä suhdetta. Havaintoaineistosta tehdään päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen ja tulokset voidaan kuvata esimerkiksi prosenttitaulukkoina ja erilaisin havainnollistavin kaavioin. Ennen aineiston keräämistä on sijoitettava tutkittava ilmiö johonkin tietoperustaan, määriteltävä keskeiset käsitteet ja mahdollisesti asetettava hypoteesit. Aineiston keruusta syntyvä tietoperusta tarjoaa nopean väylän kommunikoinnille, mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen ja paljastaa oletuksia. Tietoperusta myös saattaa osoittaa ongelman monimutkaisuuden, luoda selityksiä ja ennusteita sekä osoittaa erillisten ongelmien välisen yhteyden. Tietoperustan muodostuksen tavoitteita ovat yksinkertaisuus, selvyys, yleisyys ja totuus. Tulosten on siis oltava käyttökelpoisia, selkeitä, täsmällisiä, loogisia, informatiivisia ja totuudenmukaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 139-143.)

Laadukas tutkimus on onnistunut, jos tutkimuskysymyksiin saadaan sen avulla luotettavia vastauksia. Hyvä kvantitatiivinen tutkimus tulee tehdä puolueettomasti, rehellisesti ja ilman vastaajalle aiheutuvaa haittaa. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys toteutuu, jos tutkimuksella mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tämä varmistetaan suunnittelemalla tutkimus huolellisesti etukäteen ja hankkimalla tietoa tarkkaan harkiten.

Tutkimuslomakkeessa käytettävien kysymysten tulee mitata oikeita asioita selkeästi kattaen koko tutkimusongelman. Myös oikeanlainen otanta ja korkea vastausprosentti takaavat tutkimuksen toteutumisen. (Heikkilä 2010, 29-30.)

Luotettavuudella eli reliabiliteetilla viitataan tulosten tarkkuuteen. Tieteellisiä tuloksia ei voida yleistää tutkitun alueen ulkopuolelle vaan tulosten tulisi toistua, kuten aiemmin. Kriittisyys ja tarkkuus läpi koko tutkimusprosessin ehkäisevät virheiden syntymistä. Tutkijan on tulkittava tuloksia oikein ja käyttää hallitsemaansa analysointimenetelmiä. Kyselytutkimuksissa on huomioitava, että pieni vastausprosentti ei anna oikeutta yleistää tuloksia. Kohderyhmästä tehtävän otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen on oltava puolueetonta eli objektiivista eli tutkija ei saa vaikuttaa tutkimusprosessiin tai tuloksiin. Tutkimusraportissa esitettyjen tietojen tulee olla avoimia ja mitään olennaista ei pidä jättää ulkopuolelle. Tulosten raportointivaiheessa on varmistettava, ettei kenenkään yksityisyys tai liikesalaisuus ole vaarassa. Tutkituille tutkimusvaiheessa annettu lupaus ehdottomasta luottamuksellisuudesta ja se tulee lunastaa, siten ettei yksittäisiä vastaajia saada tuloksista selville. Tutkimuksia ei tule tehdä turhaan vaan sen on oltava hyödyllinen, käyttökelpoinen ja uutta esille tuova. Myös tehokkuus ja taloudellisuus sekä sopiva aikataulu ovat tutkimuksen perusvaatimuksia. (Heikkilä 2010, 30-32.)

Opinnäytetyön käytännön osuus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, sillä opinnäytetyön tekijä oli opintoihin liittyvässä työharjoittelussa kyseessä olevan yritys X:n HR-yksikössä. Anonyymiyden ja luotettavuuden säilyttämiseksi ja takaamiseksi päädyttiin toteuttamaan elektroninen kysely, johon jokainen vastaaja vastasi nimettömänä. Elektroninen kysely lähetettiin yritys X:n HR-yksikön työntekijöille, joita on 49. Kysely tehtiin Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käytössä olevalla E-lomake -työkalulla ja se lähetettiin vastaajille linkkinä. Kyselyn kysymykset luotiinteoreettisen viitekehyksen pohjalta.

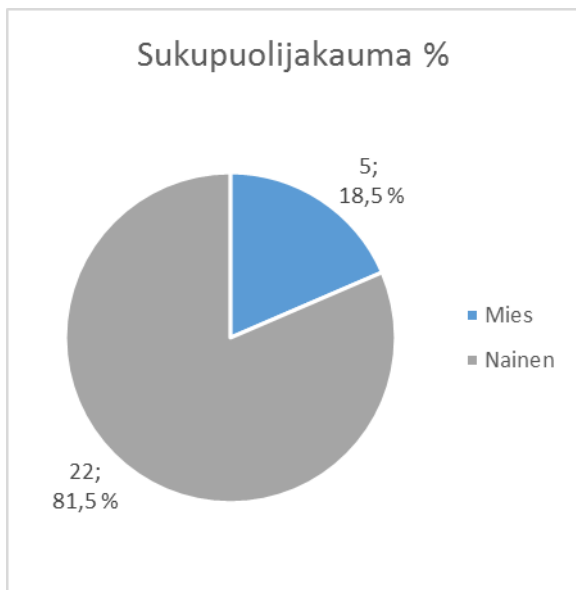
5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksella oli tarkoitus selvittää valmentavan johtamisen tilaa yritys X:n HR-yksikössä. Yrityksen HR-yksikön henkilöstölle, tarkemmin esimiehille ja alaisille, esitettiin sama kysely, jotta vastauksia voitiin analysoida ja hahmottaa selkeämmin. Päänäkökulmana kyselyssä oli yleisen tilanteen selvittäminen yrityksen HR-yksikössä. Lisäksi toiseksi näkökulmaksi valittiin lähiesimiesten ja alaisten mielipiteiden eroavaisuudet. Kysely lähetettiin 49 henkilölle ja siihen saatiin 27 vastausta. Vastausprosentti oli 55,1 prosenttia, joten tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, sillä vastauksia ei saatu koko kohderyhmän henkilöstöltä. Suurempi vastausprosentti olisi saattanut vaikuttaa tuloksiin. E-kyselyn saateviesti (Liite 2) lähetettiin yrityksen X HRD-johtajan sähköpostista, jotta saataisiin mahdollisesti suurempi vastausprosentti verrattuna yksittäisen opiskelijan lähettämän kyselyn

vastausmäärään. E-kyselylomakkeen (Liite 3) linkki lähetettiin vastaajille 21.10.2015 ja se oli auki 21.10.-31.10.2015 eli 11 päivää. Muistutusviesti laitettiin 26.10.2015.

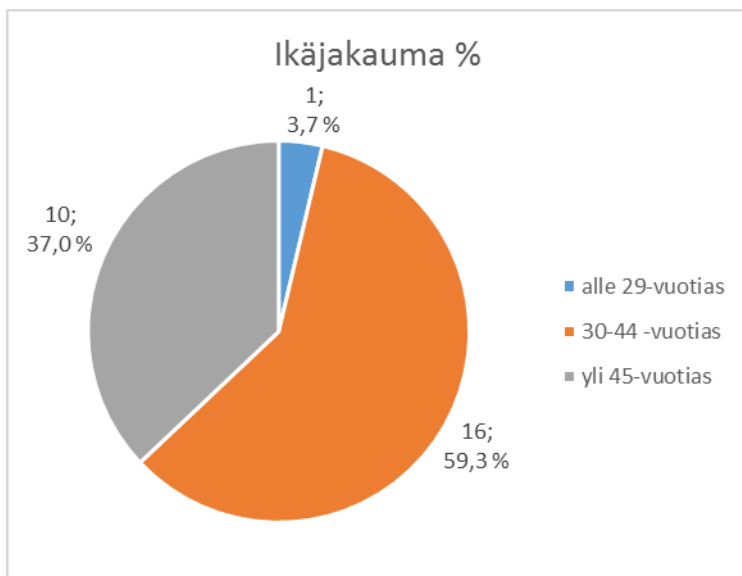
5.1 Vastaajien perustiedot, työkokemus ja työpaikkaroolit

Noin kaksisivuisen kyselylomakkeen alkuosa koostui vastaajien perustietojen ja työkokemuksen selvittämisestä. Lisäksi kysyttiin työntekijöiden rooleja työpaikalla.



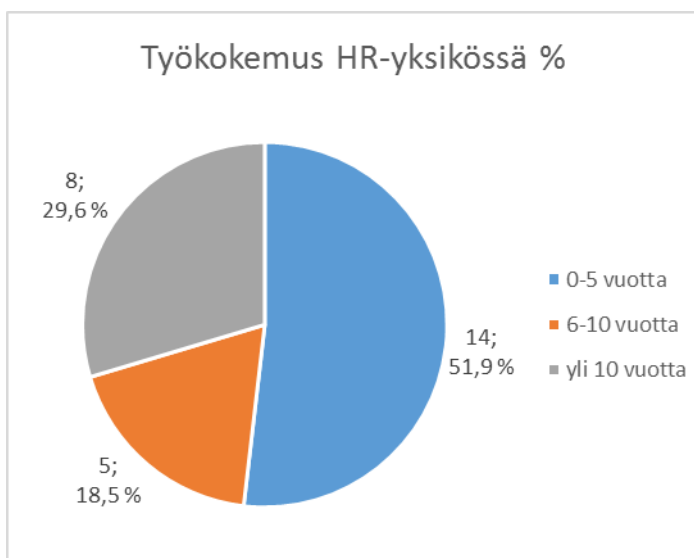
Kuvio 7: Vastaajien sukupuolijakauma, n=27.

Yrityksen X HR-yksikössä työskentelee 49 henkilöä. Kuviosta 7 näkyy, että kyselyyn vastanneista 22 eli 81,5 prosenttia on naisia ja 5 eli 18,5 prosenttia miehiä. HR-yksikön henkilöstöstä suurin osa on naisia, joka näkyy myös kuviossa 7.



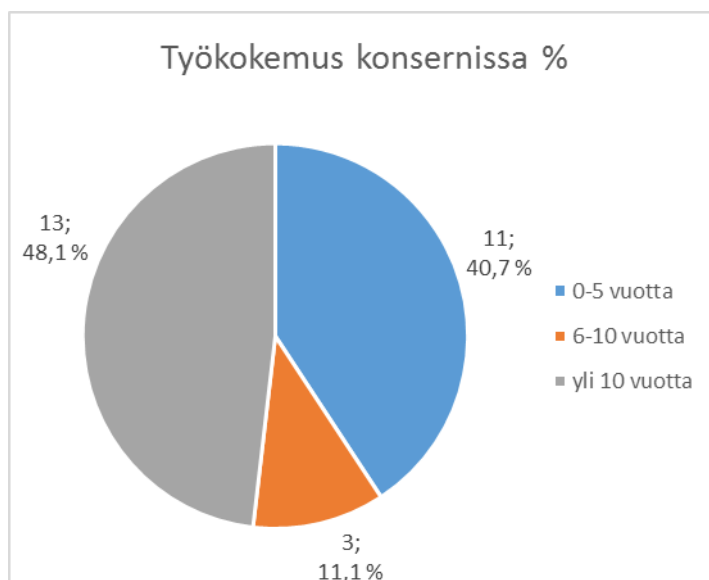
Kuvio 8: Vastaajien ikäjakauma, n=27.

Kuviossa 8 esitetään vastaajien ikäjakaumaa ja siitä selviää, että vastaajat ovat suurimmaksi osaksi yli 30-vuotiaita. Vain 3,7 prosenttia vastaajista on alle 29-vuotiaita, 59,3 prosenttia 30-44-vuotiaita ja 37 prosenttia yli 45-vuotiaita.



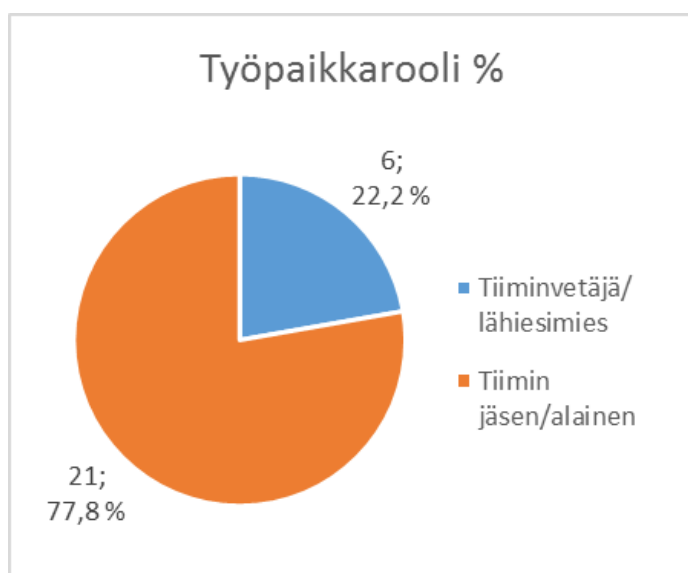
Kuvio 9: Vastaajien työkokemus HR-yksikössä, n=27.

Vastaajista 51,9 prosenttia on työskennellyt yrityksen HR-yksikössä enintään 5 vuotta (Kuvio 9). 18,5 prosenttia on ollut tässä yksikössä 6-10 vuotta ja 29,6 prosenttia on tehnyt töitä HR-yksikössä yli 10 vuotta. Hiukan yli puolet HR-yksikön työntekijöistä on siis ollut kyseisessä toimessaan suhteellisen vähän aikaa.



Kuvio 10: Vastaajien työkokemus koko konsernissa, n=27.

Kuvio 10 osoittaa, että lähes 60 prosenttia vastaajista on kuitenkin työskennellyt koko konsernissa pitkään. 40,7 prosenttia on ollut työsuhteessa 0-5 vuotta ja 11,1 prosenttia 6-10 vuotta. 48,1 prosenttia on ollut sitoutuneena yritykseen yli 10 vuoden ajan. Keskimäärin työntekijöiden työurat konsernissa ovat olleet pitkiä ja he ovat kokeilleet muitakin työtehtäviä uransa aikana.



Kuvio 11: Vastaajien rooli työpaikalla, n=27.

Kyselyyn vastasi 6 tiiminvetäjää eli 22,2 prosenttia vastaajista ja 21 alaista eli 77,8 prosenttia vastanneista (Kuvio 11). HR-yksikön 49 työntekijästä 11 on tiiminvetäjiä ja loput 38 alaisia. Verrattaessa vastaajamääriä koko HR-yksikön henkilöstöön, tiiminvetäjiä 54,4 prosenttia ja

alaisista 55,3 prosenttia vastasivat kyselyyn. Yli puolet HR-yksikön henkilöstöstä on siis antanut vastauksensa.

5.2 Valmentava johtaminen käsitteenä

Vastaaajia pyydettiin kuvailemaan kolmella lauseella, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään tarkoittaa. Yleisesti ottaen yrityksen X HR-yksikön henkilöstö tietää, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Kaikki valmentavan johtamisen määritelmiin kuuluvat asiat tulivat vastauksissa esiin. Eräs vastaaja määritteli vastauksensa näin: ”Esimiehen tärkein tavoite on innostaa, ohjata ja kannustaa tiimiläisiä tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi - joka päivä. Siihen ei riitä, että on vain substanssiosaamista omaan alueeseen vaan esimiehen tulee ymmärtää työntekijän sisäisen motivaation merkitys työssä ja tavoitteiden saavuttamisessa.” Useilla vastaajilla vastauksista tulivat ilmi myös muun muassa vuorovaikutus, palautteen antaminen ja saaminen, merkityksellisyys, keskusteleminen, esimerkillisyys ja yksilöllinen tukeminen.

Verrattaessa tiiminvetäjien ja alaisten valmentavan johtamisen -määritelmiä toisiinsa, ei selkeitä eroja noussut esiin. Tiiminvetäjät ovat sisäistäneet valmentavaan johtamismalliin liittyvät asiat, kuten innostaminen, ohjaaminen, kannustaminen, palautteen anto ja vuorovaikutus. Alaiset kaipaavat johtamiseen juuri näitä asioita. Toivotaan tukea, henkilökohtaista ohjaamista, realististen tavoitteiden asettamista, esimerkillisyyttä ja apua oikeiden ratkaisujen löytämiseen. Tiiminvetäjien vastauksissa alaisella on tärkeä rooli tekemisen keskiössä: ”.. työntekijä kokee työtehtävän tai tavoitteen merkitykselliseksi, ja on ”sisäistänyt” sen suunnittelemalla itse tarvittavat askeleet tavoitteen saavuttamiseksi”. Alaisten vastauksissa vastuu sälytetään tiiminvetäjille: ” Esimies toimii valmentajana. Neuvoo ja ohjaa. Antaa palautetta, sekä ruusut että risut”.

5.3 Valmentavan johtamisen sisältö

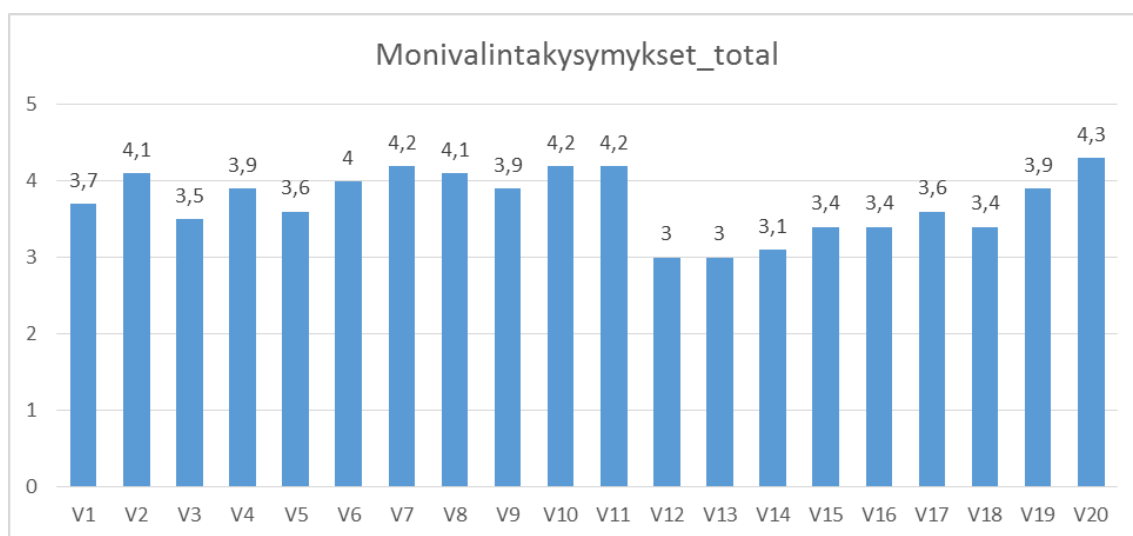
Kyselyn monivalintakysymysten 20 väittämää muodostettiin valmentavaan johtamiseen liittyvistä teemoista, jotka löytyvät myös opinnäytetyön tietoperustasta. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat: 5=täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=osittain eri mieltä ja 1=täysin eri mieltä. Vastaaajaa pyydettiin valitsemaan mielestään sopivin vaihtoehto. Tiiminjäsenet/alaiset arvioivat tiiminvetäjää/lähiesimiestään ja tiiminvetäjät/lähiesimiehet arvioivat itseään. Monivalintakysymysten väittämät olivat seuraavat:

V1 Viestii aktiivisesti.

V2 Lähettää selkeitä sähköposteja.

V3 Tiedottaa tärkeistä päivämääristä hyvissä ajoin.

- V4 Keskustelee tärkeistä tavoitteista tiimin kanssa.
 V5 Pitää tuloksellisia tiimipalavereita.
 V6 Kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti.
 V7 Kohtelee tiimin jäseniä yksilöinä.
 V8 Ottaa tiimin jäsenten mielipiteet tasapuolisesti huomioon.
 V9 On aidosti kiinnostunut tiimistä.
 V10 On helposti lähestyttävissä työhön liittyvissä huolissa.
 V11 Keskittyy keskusteluissa asiaan.
 V12 Antaa myönteistä palautetta viikoittain.
 V13 Antaa rakentavaa palautetta viikoittain.
 V14 Antaa palautetta tarpeeksi.
 V15 Tukee ammattitaidon kehittämisessä.
 V16 Innostaa tiimin jäseniä.
 V17 Tekee yhteistyötä tiimin kanssa.
 V18 Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan.
 V19 Myöntää omat virheensä.
 V20 On sitoutunut työhönsä.



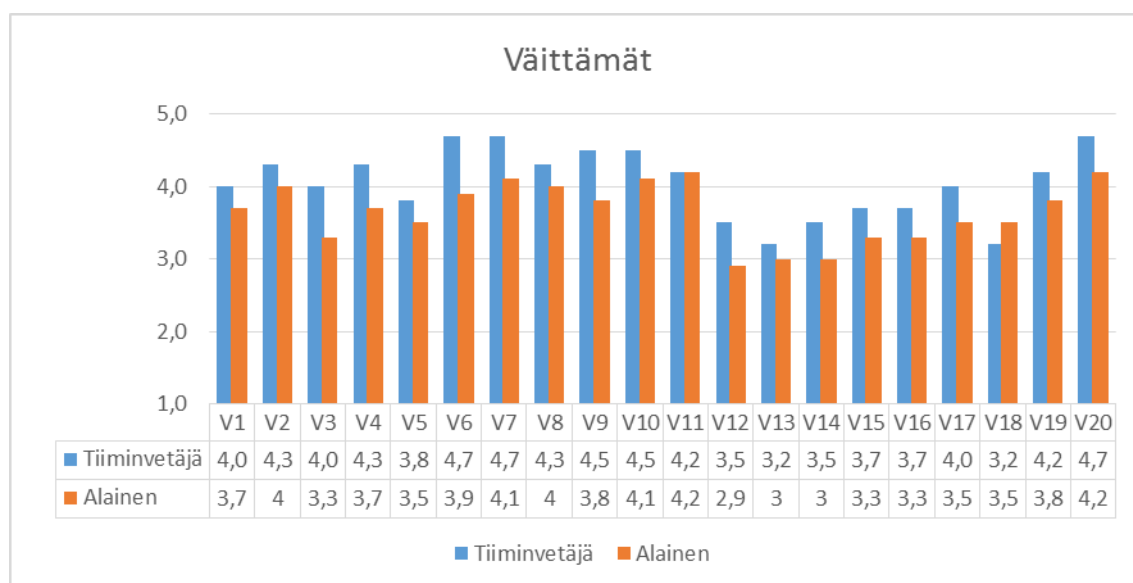
Kuvio 12: Vastaaajien vastaukset valmentavan johtamisen teemoihin liittyen, n=27.

Yllä oleva kuvio 12 kertoo, miten valmentavan johtamisen -teemoista koottuihin väittämiin on vastattu yleisesti yrityksen X HR-yksikössä. Keskiarvot osoittavat, että vastaajat ovat ainakin osittain samaa mieltä suurimmassa osassa väittämiä. Lähiesimiestä pidetään melko sitoutuneena työhönsä (V20). Hän kohtelee tiiminjäseniä varsin yksilöllisesti (V7) ja on melko helposti lähestyttävissä työhön liittyvissä huolissa (V10). Esimiestä myös pidetään keskusteluissa asiaan keskittyvänä (V11). Henkilöstö ei ole samaa eikä eri mieltä esimiehen

palautteenannosta (V12-V14). Vastajilla ei siis ole selkeää käsitystä siitä, mikä on riittävä määrä myönteistä tai rakentavaa palautetta.

Keskiarvo ei aina riitä kuvaamaan ominaisuuksia tarpeeksi, joten tässä kohtaa hajonta kertoo enemmän. Tuloksista selvitettiin, missä väittämässä vastaajien vastaukset poikkesivat eniten toisistaan, eli kuinka laajasti vastausvaihtoehtoja käytettiin 1-5:en välillä. Suurinta hajontaa esiintyi seuraavien väittämien kohdalla, joissa arvioitiin lähiesimiestä: V5 Pitää tuloksellisia tiimipalavereita, V12 Antaa myönteistä palautetta viikoittain, V13 Antaa rakentavaa palautetta viikoittain, V14 Antaa palautetta tarpeeksi, V15 Tukee ammattitaidon kehittämisessä, V16 Innostaa tiimin jäseniä ja V18 Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan. Kaikkien vastanneiden vastausten hajonta löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 4.

Väittämien vastausten analysoinnin toiseksi näkökulmaksi on yleiskuvan lisäksi otettu vertailu tiiminvetäjien ja alaisten vastausten välillä. Silloin nähdään kuinka paljon vastaukset eroavat toisistaan, kun tiiminvetäjät ovat tehneet itsearviointia ja alaiset arvioineet omaa lähiesimiestään. Tiiminvetäjistä vastasi 6 ja alaisista 21. Näistä vastauksista on laskettu keskiarvot, joista muodostettiin alla oleva kuvio 13.



Kuvio 13: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset valmentavan johtamisen teemoihin liittyen.

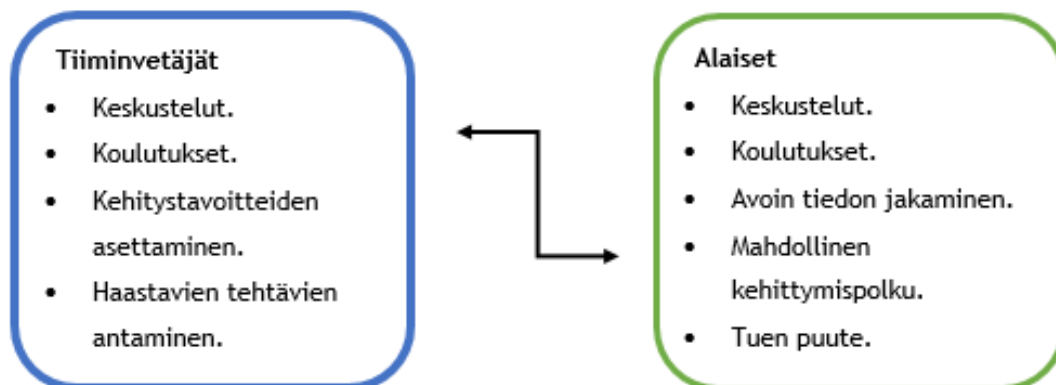
Yleisesti ottaen tiiminvetäjien vastaukset ovat positiivisempia kuin alaisten antamat. Ainoastaan tiiminvetäjän omaan hyvinvointiin liittyvään väittämään vastattiin päinvastoin kuin muihin väittämiin, eli tiimivestäjät kokivat sen alhaisempana kuin alaiset. Tiivistetysti sanoen kuvion alhaisimmat keskiarvot saatiin tiiminvetäjän palautteen antoon liittyen sekä hänen oman hyvinvointinsa huolehtimiseen koskevissa väittämässä. Muuten tiiminvetäjät ja alaiset ovat melko samaa mieltä annetuista väittämistä. Selkeimmät erot ovat kohdissa V3=

tärkeistä päivämääristä tiedottaminen ajoissa, V4= tärkeistä tavoitteista keskustelu tiimin kanssa, V6= tiimin jäsenten tasapuolinen kohtelu, V7= tiimin jäsenten yksilöllinen kohtelu, V9= aidosti tiimistä kiinnostuminen ja V12= myönteisen palautteen antaminen viikoittain. Näissä kohdissa tiiminvetäjä on siis antanut alaista selkeästi paremman arvion. Vastaukset eivät eroa yhtään kohdassa V11 eli keskusteluissa asiaan keskittyminen. Siinä sekä tiiminvetäjien että alaistenvastausten keskiarvo on 4,2 eli vastaajat ovat osittain samaa mieltä väitteestä.

Tutkittaessa vastausten hajontaa tiiminvetäjien kohdalla suurinta erimielisyyttä oli väittämän 18 kohdalla eli tiiminvetäjät eivät ole samaa mieltä siitä huolehtivatko he omasta hyvinvoinnistaan. Alaisten vastauksissa suurinta hajontaa esiintyi seuraavien väittämien kohdalla, joissa arvioitiin lähiesimiestä: V12 Antaa myönteistä palautetta viikoittain, V13 Antaa rakentavaa palautetta viikoittain, V14 Antaa palautetta tarpeeksi, V16 Innostaa tiimin jäseniä, V17 Tekee yhteistyötä tiimin kanssa ja V18 Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan. Hajontaa tutkittiin muodostamalla kolme erillistä kuviota: kaikkien vastaukset yhteensä, tiiminvetäjien vastaukset ja alaisten vastaukset. Kuviot löytyvät liitteestä 4.

5.4 Työssä tukeminen

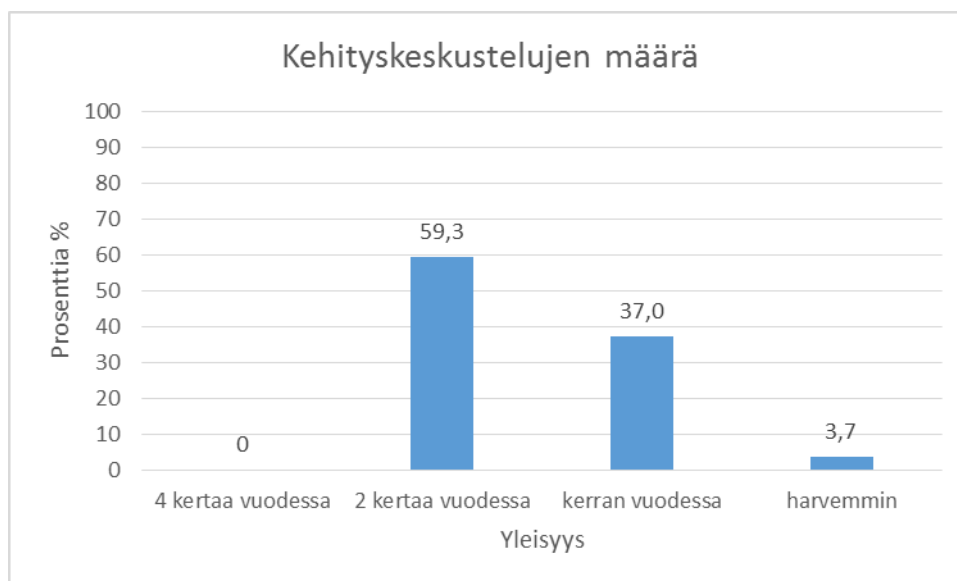
Kyselyssä selvitettiin, miten lähiesimies tukee alaista ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Yleisesti työssä tuetaan kahdenkeskisissä keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa. Koulutukset ja tavoitteiden asettaminen ovat myös osaltaan tapoja, joilla tiiminvetäjä tukee alaisiaan. Suurempia eroavaisuuksia vastauksiin saatiin, kun tutkittiin erikseen tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia (Kuvio 14). Tiiminvetäjät kertovat tukevansa alaisia työssä erilaisten keskusteluiden aikana, koulutuksilla, haastavien tehtävien jakamisella, asettamalla kehitystavoitteita ja jakamalla tietoa tiimin kesken. Alaiset kokevat suurimmaksi osaksi saavansa tukea ainoastaan koulutusten kautta. Työtilanteet ovat kuitenkin johtaneet osittain siihen, ettei työpaikalta ole ollut mahdollisuutta poistua koulutuksiin tai seminaareihin. Sparraamalla, tiimipalavereissa ja avoimella tiedon jakamisella on saatu tukea ammattitaidon ylläpitämiseen.



Kuvio 14: Tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia työssä tukemiseen, n=27.

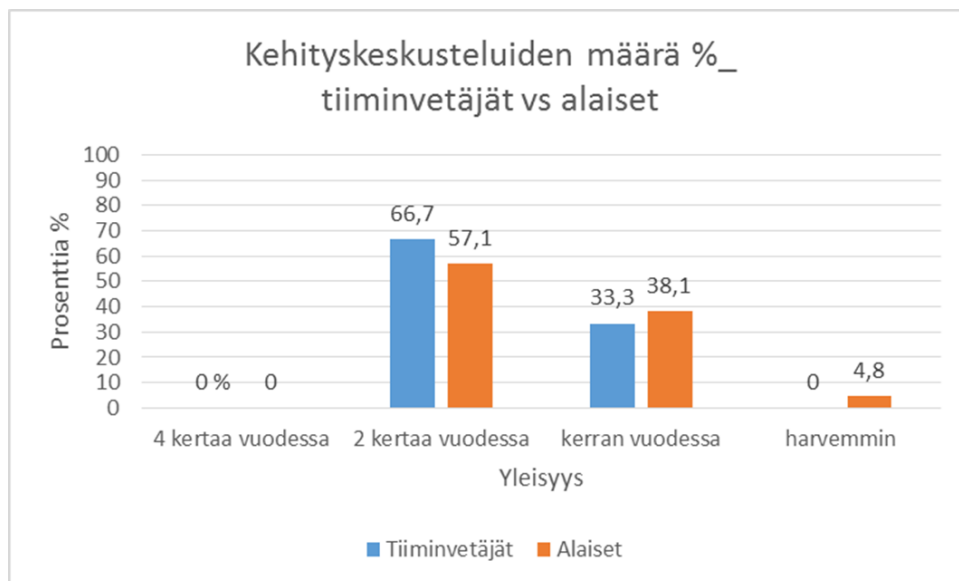
5.5 Keskustelut

Yksi suurempi kyselyn kokonaisuus liittyi keskusteluihin, joita ovat kehityskeskustelut ja kahdenkeskiset palaverit.



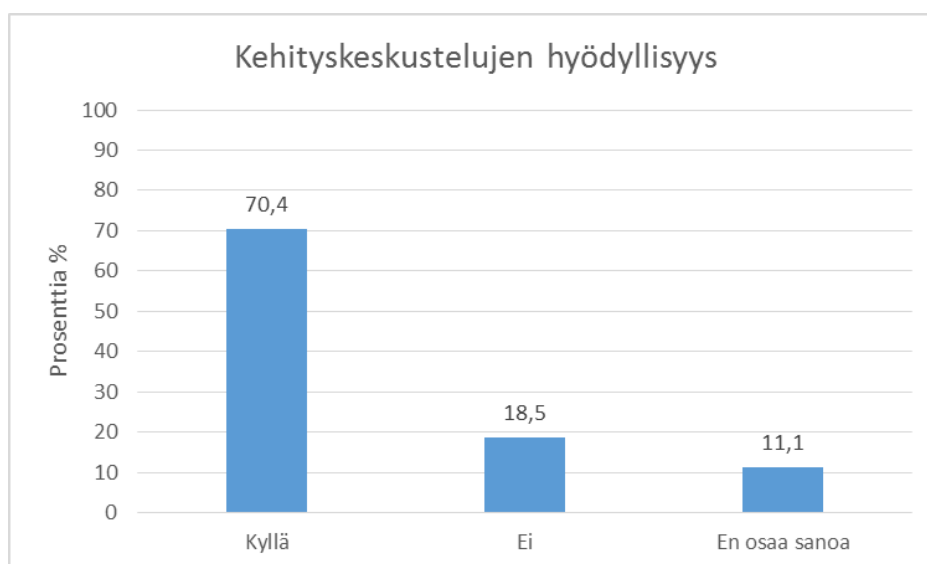
Kuvio 15: Kehityskeskustelujen määrä vastaajien mukaan, n=27.

Yllä oleva kuvio 15 osoittaa, että yritys X:n HR-yksikön työntekijöistä 59,3 prosenttia kertoo käyvänsä kehityskeskusteluja yleensä 2 kertaa vuodessa. Yritys X:n linjaus on, että kehityskeskusteluja käydään 2 kertaa vuodessa. Yli 40 prosenttia HR-yksikön henkilöstöstä kuitenkin kertoo käyvänsä kehityskeskustelussa kerran vuodessa tai harvemmin.



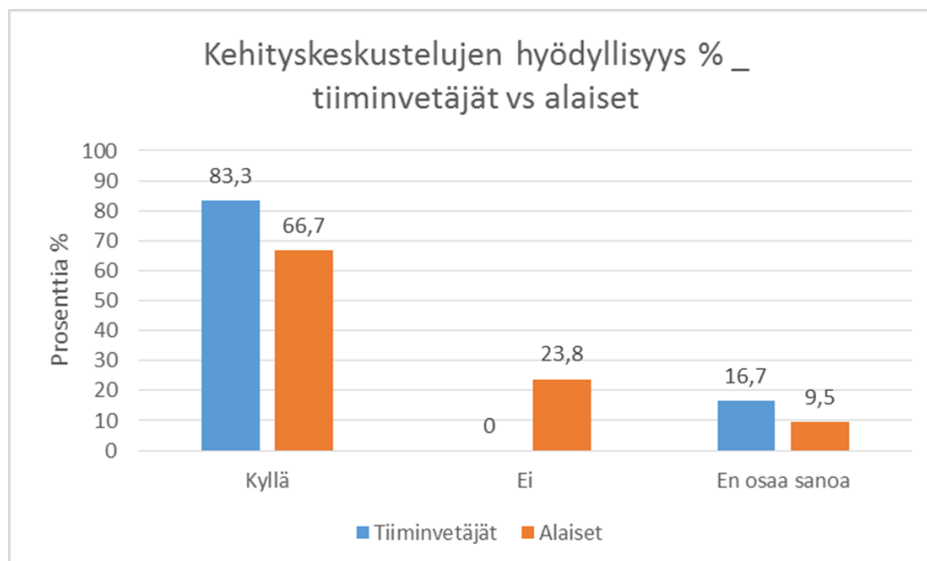
Kuvio 16: Tiiminvetäjien ja alaisten käsitys kehityskeskusteluiden yleisyydestä.

Kuten kuvio 16 näyttää, on tiiminvetäjillä ja alaisilla hiukan erilaiset käsitykset siitä, kuinka usein kehityskeskusteluja käydään. Tiiminvetäjistä 66,7 prosenttia kertoo, että kehityskeskusteluja käydään kaksi kertaa vuodessa, kun alaisilla vastaava luku on noin 10 prosenttia pienempi. Alaisista 4,8 prosentin mukaan kehityskeskusteluja käydään harvemmin kuin kerran vuodessa.



Kuvio 17: Kehityskeskustelujen hyödyllisyys vastaajien mukaan, n=27.

Suurin osa vastaajista (70,4 prosenttia) pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä (Kuvio 17). 18,5 prosenttia on sitä mieltä, ettei niistä ole hyötyä ja runsaat 10 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa kantaansa tähän kysymykseen.



Kuvio 18: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä.

Tutkittaessa tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia saadaan selville, että tiiminvetäjistä 83,3 prosenttia eli suurin osa pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä (Kuvio 18). Lähes yksi neljäsosa alaisista eli (23,8 prosenttia) sanoo, ettei kehityskeskusteluista ole hyötyä. Tiiminvetäjistä 16,7 ja alaisista 9,5 prosenttia ei osaa kertoa kantaansa kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen.

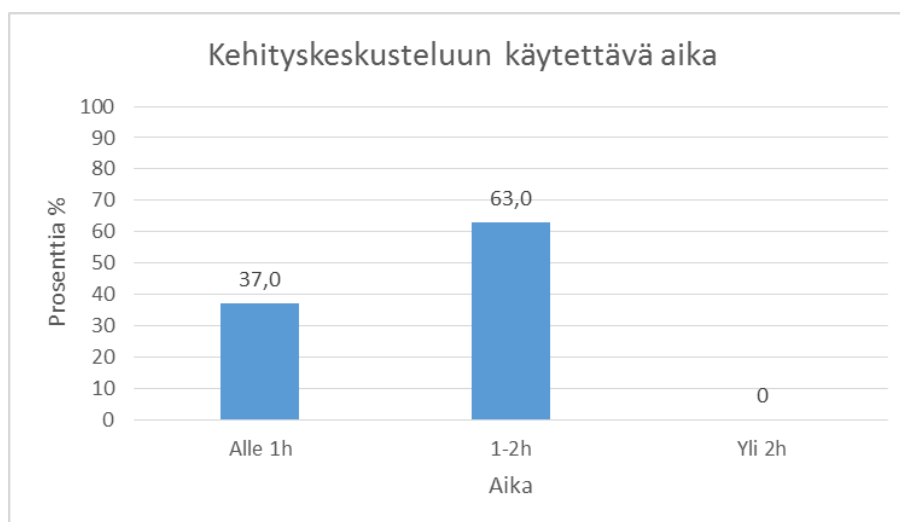
Niiltä vastaajilta, jotka eivät pitäneet kehityskeskusteluja hyödyllisinä tai eivät osanneet sanoa, pyydettiin antamaan avoimesti kehittämisideoita kehityskeskusteluihin (Kuvio 19).



Kuvio 19: Tiiminvetäjien ja alaisten kehittämis ehdotuksia kehityskeskusteluihin, n=8.

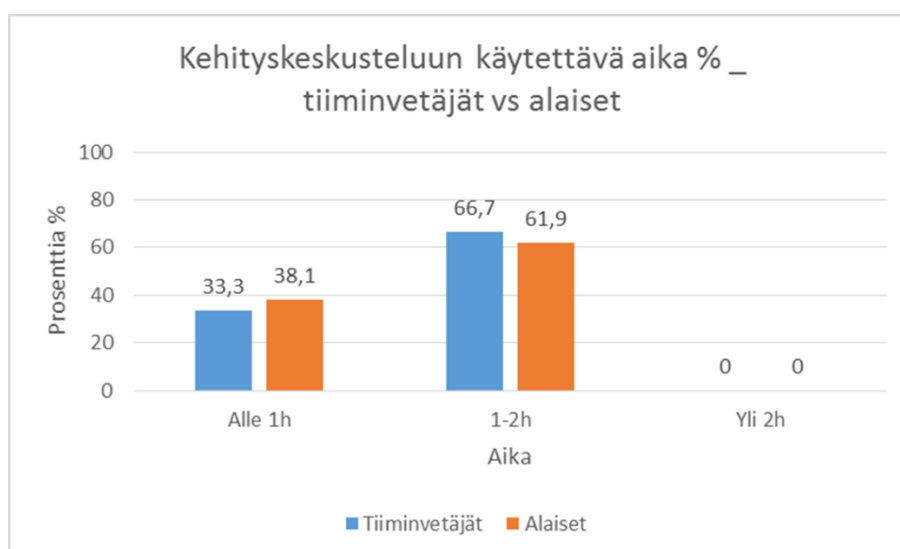
Yleisesti kehittämis ehdotukseksi annettiin osaamisen kehittäminen, joka voisi mahdollistaa laajemmat toimenkuvat tai uudet urapolut. Tiiminvetäjien vastauksia erikseen tarkasteltuina esiin nousi näkemys siitä, että ”Nykyisten työtehtävien erityisosaaminen rajoittaa osaltaan

muihin tehtäviin hakeutumista. Tällöin ns. kehittäminen rajoittuu lähinnä nykyisten tehtävien tekemiseen ja vastuunjakoon”. Alaiset toivoivat kehityskeskusteluihin selkeyttä, huolellisempaa valmistautumista, panostusta ammatilliseen kehittymiseen, henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja niiden seuranta sekä pakollisuuden tunteen poistamista, kun keskusteluja käydään läpi. (Kuvio 19.)



Kuvio 20: Kehityskeskusteluun käytettävä aika vastaajien mukaan, n=27.

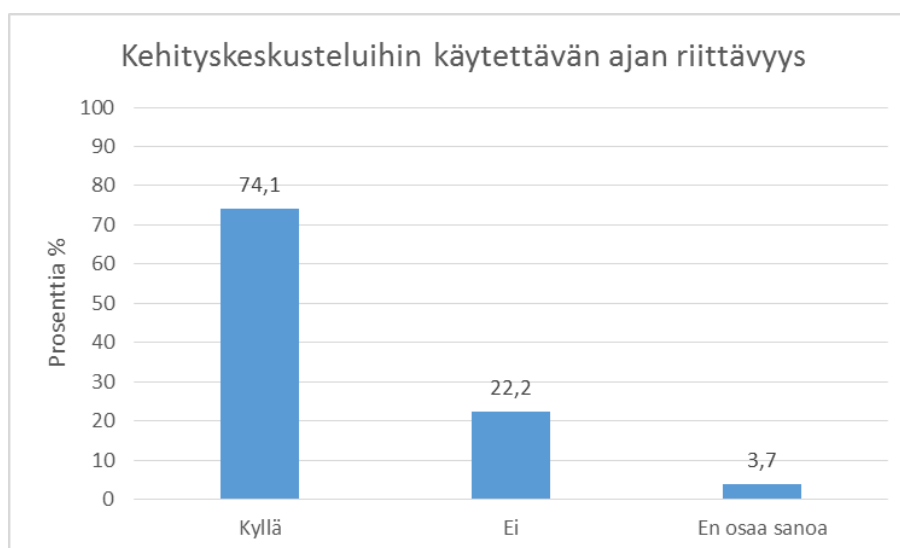
Kuvio 20 osoittaa, että suurin osa vastaajista eli 63 prosenttia käyttää kehityskeskusteluun 1-2 tuntia kerralla. 37 prosenttia ilmoittaa kehityskeskustelun kestoksi alle yhden tunnin.



Kuvio 21: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskusteluun käytettävästä ajasta.

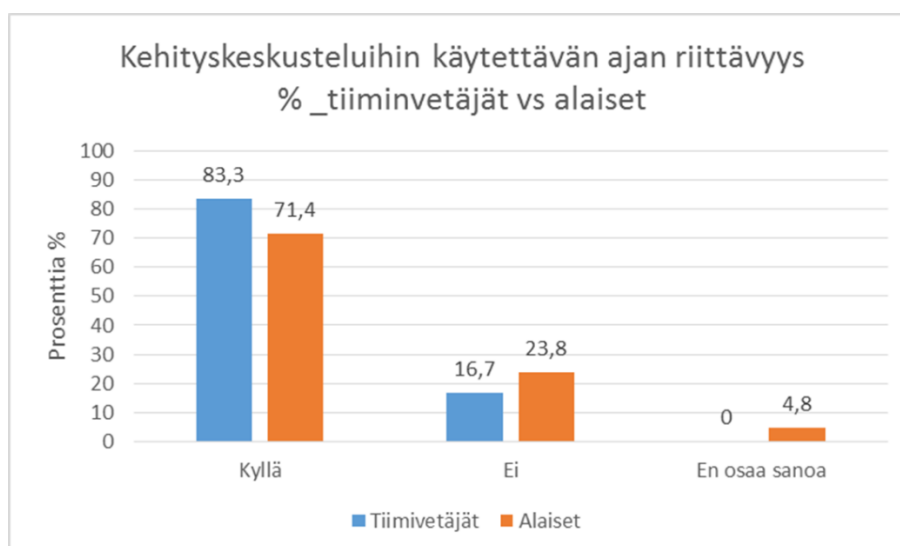
Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskusteluun käytettävään aikaan liittyen eivät eroa paljoakaan (Kuvio 21). Kaksi kolmasosaa (66,7 prosenttia) tiiminvetäjistä vastaa

käytettävän ajan olevan 1-2 tuntia, kun alaisista samaa mieltä on 61,9 prosenttia. Kukaan vastaajista ei käytä keskusteluihin aikaa yli kahta tuntia.



Kuvio 22: Kehityskeskusteluihin käytettävän ajan riittävyys vastaajien mukaan, n=27.

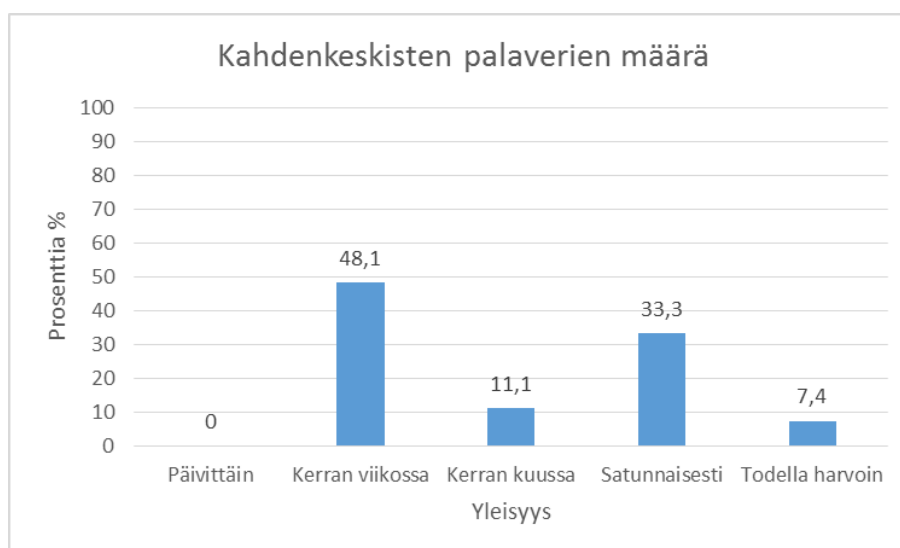
74,1 prosenttia kyselyyn vastanneista pitää kehityskeskusteluihin käytettävää aikaa riittävänä (Kuvio 22). 22,2 prosenttia on päinvastaista mieltä ja 3,7 prosenttia ei osaa sanoa mielipidettään.



Kuvio 23: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskusteluihin käytettävän ajan riittävydestä.

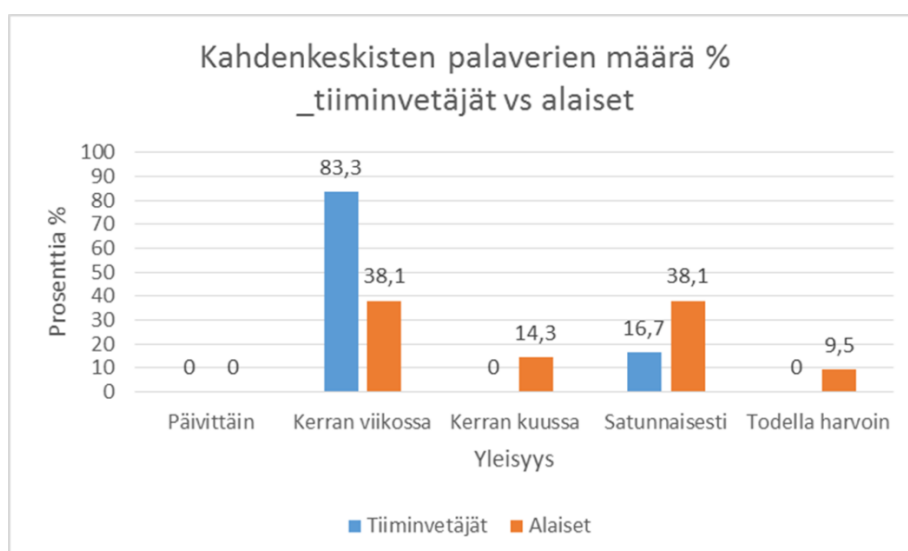
Yllä olevassa kuviossa 23 näkyy, että tiiminvetäjistä suurempi osa (83,3 prosenttia) on sitä mieltä, että kehityskeskusteluihin käytettävä aika on riittävä. Alaisista noin 12 prosenttia vähemmän on tätä mieltä. Tiiminvetäjistä 16,7 prosenttia ajattelee, että

kehityskeskusteluihin tulisi käyttää enemmän aikaa ja alaisista 23,8 prosenttia on samaa mieltä riittämättömästä ajasta. 4,8 prosenttia alaisista ei osaa sanoa kantaansa.



Kuvio 24: Kahdenkeskisten palaverien määrä vastaajien mukaan, n=27.

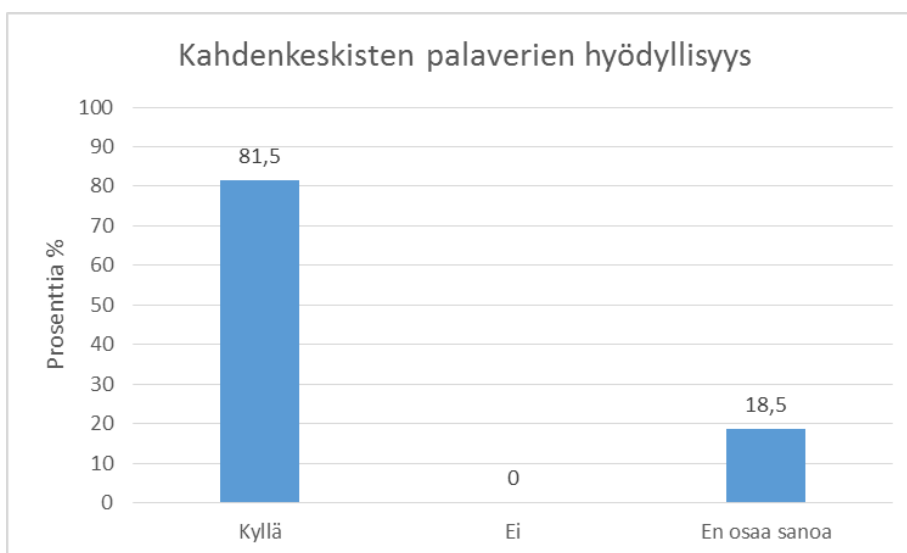
Kahdenkeskisten palaverien määrä vaihtelee melko paljon yrityksen X HR-yksikössä (Kuvio 24). Vastaajista 48,1 prosenttia kertoo käyvänsä kahdenkeskisessä palaverissa lähiesimiehensä kanssa kerran viikossa. Kerran kuussa keskusteluja käydään 11,1 prosentin mukaan ja 33,3 prosenttia vastaajista pitää palavereita vain satunnaisesti. 7,4 prosenttia vastanneista kertoo, että kahdenkeskisiä palavereita käydään todella harvoin.



Kuvio 25: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kahdenkeskisten palaverien yleisyydestä.

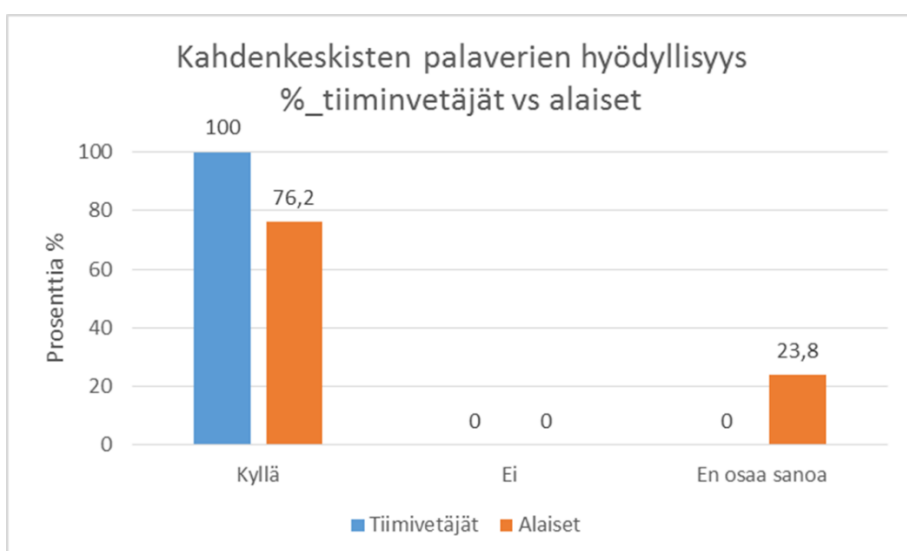
Tutkittaessa tiiminvetäjien ja alaisten vastausten eroja, pitää suurin osa tiiminvetäjistä (83,3 prosenttia) kahdenkeskisiä palavereita alaisten kanssa kerran viikossa. Alaisilla vastaava

prosentti on 38,1 (Kuvio 25). Kerran kuussa keskustelee 14,3 prosenttia alaisista, kun taas tiiminvetäjistä kukaan ei vastausten perusteella käy kahdenkeskisiä palavereita kerran kuussa. 16,7 prosenttia tiiminvetäjistä kertoo pitävänsä kahdenkeskisen palaverin satunnaisesti ja alaisilla vastaava prosentti on 38,1. Todella harvoin keskusteluja pidetään 9,5 prosentilla vastanneista alaisista.



Kuvio 26: Kahdenkeskisten palaverien hyödyllisyys vastaajien mukaan, n=27.

Vastaajista suurin osa eli 81,5 prosenttia pitää kahdenkeskisiä palavereita hyödyllisinä (Kuvio 26). Kukaan ei pidä niitä hyödyttöminä ja 18,5 prosenttia ei osaa sanoa kantaansa.

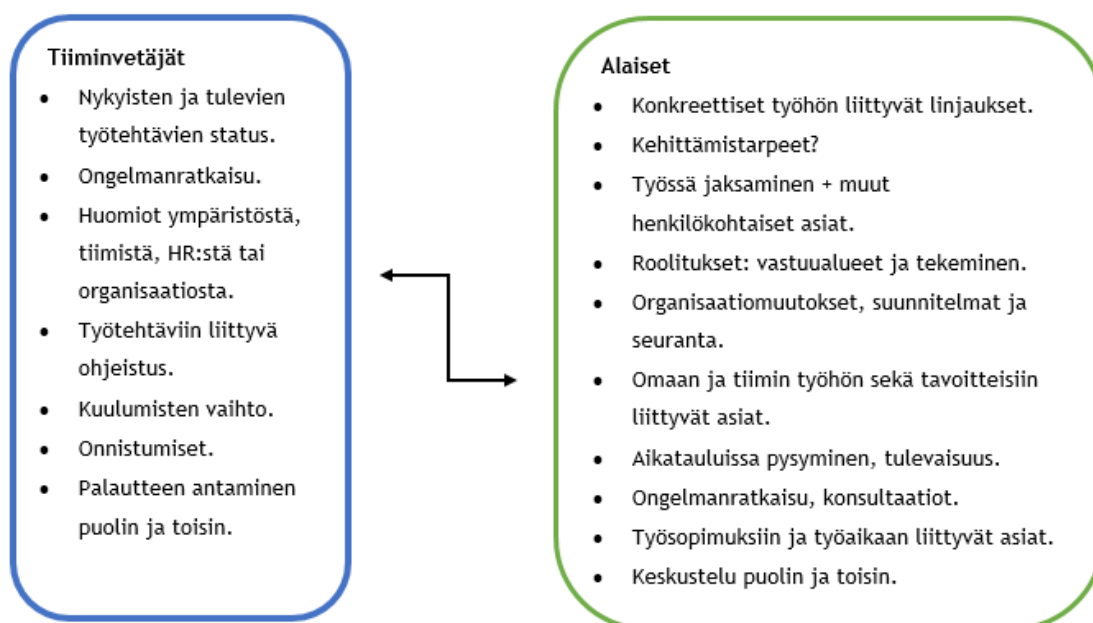


Kuvio 27: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kahdenkeskisten palaverien hyödyllisyydestä.

Kuviosta 27 nähdään, että kaikki vastanneet tiiminvetäjät pitävät kahdenkeskisiä palavereita hyödyllisinä. Alaisista samaa mieltä on 76,2 prosenttia ja lähes yksi neljäsosa eli 23,8

prosenttia ei osaa kertoa kantaansa. Niiltä vastaajilta, jotka eivät pitäneet palavereita hyödyllisinä tai eivät osanneet sanoa, pyydettiin avoimella kysymyksellä kehittämisehdotuksia. Alaiset kaipaavat esimiehille lisää työkaluja HR-johtamiseen. Halutaan myös taata riittävä aika kahdenkeskisten palaverien läpikäymiseen. Vastajat pitivät tärkeänä myös pelon ilmapiirin poistamista, jotta alaisen ei tarvitse pelätä esimiestään. Alaiset toivovat, että keskusteluissa voidaan puhua avoimesti eikä tarvitse varoa omien sanojen mahdollista vaikutusta esimieheen.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millaisia asioita kahdenkeskisissä palavereissa käydään läpi (Kuvio 28). Yleisesti vastauksissa nousivat esille alaisen sen hetkisen työtilanteen läpikäynti, ongelmien ratkaisu, tavoitteet ja muut ajankohtaiset asiat. Erikseen tiiminvetäjien vastauksia tutkiessa kahdenkeskisten palaverien sisällöstä ei tullut esille uusia asioita. Palavereissa tehdään huomioita myös ympäristöstä, tiimistä, HR:stä tai organisaatiosta, jos on noussut esille asioita joihin pitäisi tarttua tai kiinnittää parempaa huomiota. Alaisten vastaukset noudattavat samoja linjoja kuin esimiestenkin. Palavereissa käydään läpi henkilökohtaisia asioita, kehittämistarpeita ja työn määrää sekä selvitetään aikataulussa pysymistä ja yleistä ilmapiiriä. Niissä myös vaihdetaan kuulumisia puolin ja toisin sekä käsitellään yleisiä työsopimukseen liittyviä asioita, kuten lomien ja muiden vapaita. Myös roolituksesta puhutaan lähiesimiehen kanssa kahden kesken. Vastauksista voidaan päätellä, että alaisten keskusteluja ohjaa huoli tulevaisuudesta ja kehitymisestä, kun taas tiiminvetäjät keskittyvät hieman enemmän nykytilanteeseen.



Kuvio 28: Tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia kahdenkeskisten palaverien sisällöstä, n=27.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muotoutui valmentavan johtamisen nykytila yritys X:n HR-yksikössä. Samalla selvitettiin, kuinka sitä voisi kehittää. Toiseksi tutkimusnäkökulmaksi valittiin lähiesimiesten ja alaisten vastausten eroavaisuudet valmentavan johtamisen suhteen. Näiden näkökulmien perusteella saatiin luotua kehittämissuhteita valmentavaan johtamiseen yritys X:n HR-yksikköön. Tutkimustuloksista ja kehittämissuhteista tehtiin PowerPoint-esitys, joka annettiin toimeksiantajalle tulosten esittelyn jälkeen. Kyselytutkimuksen perusteella vastaajilla on melko hyvä käsitys siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Lähiesimiesten ja alaisten tulee ymmärtää, että valmentavassa johtamisessa vastuu on sekä lähiesimiehillä että alaisilla. Ilman toisen osapuolen tukea kehittymistä ei tapahdu tiimeissä tai yksilötasolla. Molempipuolisella vuorovaikutuksella ja palautteen antamisella on tärkeä merkitys. Jokainen työntekijä on huomioitava yksilönä, jolle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet. Lähiesimiesten tulee johtaa esimerkkien kautta ja neuvoa, silloin kun sitä tarvitaan.

Työssä tukemista tulee tapahtua erilaisin tavoin. Kahdenkeskisissä palavereissa käsiteltävien asioiden listalla ei saa olla pelkästään työasioiden työstämistä vaan työntekijää on kohdeltava ihmisenä. Kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisten palaverien lisäksi alaisen tukemisen muotoja, mutta tukeminen ei saa jäädä ainoastaan näiden varaan vaan sitä tulee tapahtua työpaikalla koko ajan. Alaisen kohtaamiin haasteisiin pohditaan yhdessä ratkaisuja ja lähiesimiehellä on coachaava ote. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja muilta työntekijöiltä saatavat uudenlaiset näkökulmat auttavat alaisen työssä. Haastavien tehtävien mukana tuleva vastuu hyödyttää työntekijää ja saa hänet tuntemaan olonsa luottamuksen arvoiseksi. Kehitystavoitteiden asettaminen lisää työn monipuolisuutta ja kehittymistä työssä. HR-yksikön sisälle tulisi kehittää selkeämpiä urapolkuja, joissa alaisilla on mahdollisuus kokeilla muita vaihtelevia työtehtäviä ja laajentaa toimenkuvansa sekä lisätä ymmärrystä työkavereiden työtehtävistä.

Monivalintakysymysten vastausten perusteella voitiin nostaa esille useita kehittämissuhteita. Tärkeistä päivämääristä ja tavoitteista on tiedotettava hyvissä ajoin. Tämä lisää alaisten luottamusta, varautumista ja tehokkuutta, kun osataan asettaa tehtävät aikataulujen mukaan tärkeysjärjestykseen. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja yksilöinä. Erilaisuutta on arvostettava ja valmentavan johtajan kannattaa ymmärtää ja hyödyntää monikulttuurisuutta. Lähiesimiehen täytyy näyttää olevansa aidosti kiinnostunut omasta tiimistään. Läsnäolo tiimin kanssa työskennellessä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Alaisten kanssa tulisi keskustella siitä, mikä on sopiva määrä palautetta ja kuinka se tulisi esittää: toivotaanko sitä viikoittain ja kasvotusten. Palautteenantamiselle tulee kokonaisuudessaan määritellä selkeät raamit. Esimiehet tarvitsevat neuvoja ja koulutusta, kuinka palautetta annetaan oikein. Myös alaisilla on velvollisuus antaa esimiehilleen palautetta ja se tulee antaa oikeaoppisesti. Lähiesimiesten aikatauluissa on oltava tilaa

omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Fyysisesti, psyykkisesti ja henkisesti hyvinvoiva ihminen luo positiivista energiaa ympärilleen.

Monivalintakysymysten vastausten hajonnan perusteella yritys X:n HR-yksikön tulee yhtenäistää käytäntöjään ja laatia selkeitä ohjeistuksia tai suosituksia, jotta tiiminvetäjät ja alaiset osaavat toimia oikein ja kaikkia hyödyttävällä tavalla. Tiimipalaverikäytänteisiin on hyvä kehittää ohjeet, jotta palaverien tuotokset vievät tiimiä eteenpäin. Lähiesimiehen on tuettava alaista oman ammattitaidon kehittämässä ja ylläpitämisessä. Tämä lisää työntekijän motivaatioita ja sitoutumista yritykseen. Tiiminvetäjän on innostettava omalla esimerkillään ja saatava koko tiimi kiinnostuneeksi siitä, mitä tehdään. Yhteistyöllä on tärkeä merkitys koko tiimin toiminnassa ja esimiehen on otettava koko tiimi mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Useamman ihmisen ideoidessa löydetään sopivimmat ratkaisut ja samalla opitaan työtovereista uusia asioita. Yhdessä tehdyt päätökset ja asetetut tavoitteet saavat tiimin työskentelemään varmemmin ja tehokkaammin kohti päämääriä.

Alaisten kehittymistä niin ammattitaidollisesti kuin työhön liittyen tulee tukea kokonaisvaltaisesti. Kiinnostuneille on annettava mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja myös esimiestaholta voidaan ehdottaa sopivia työntekijän kykyihin ja niiden laajentamiseen soveltuvia koulutuksia. Koko organisaation vahva tulos- ja tavoitehakuisuus lisää kiireen tunnetta ja paineita, mutta työilmapiiri tulisi silti rauhoittaa, siten että mielenkiintoisiin koulutuksiin on tilaisuus päästä mukaan. Tämä ei saa aiheuttaa kasautuvia työmääriä tai ylityötunteja, joka johtaisi siihen, ettei koulutuksiin osallistuta. Tukemista tulee tapahtua myös koulutusten ja palaverien ulkopuolella. Alaisella on oltava tunne, että häntä tuetaan missä tahansa tilanteessa työpaikalla.

Alaiset kaipaavat uutta osaamista ja päivitystä kykyihinsä. Omien työtehtävien tarkistaminen, laajentaminen, muuttaminen, päivittäminen ja mahdollisesti vaihtaminen lisäävät alaisten sitoutumista ja mielenkiintoa. Erilaisia uramahdollisuuksia ja työnkiertoa tulisi käsitellä säännöllisin väliajoin esimiehen kanssa ja silloin, kun alainen sitä pyytää. Esimiehen on huomioitava kokonaisuus ja hän voi tarvittaessa ehdottaa alaiselle sopivia uusia vastuualueita tai tehtäviä. Yritys X:n nykyisten työtehtävien erityisosaaminen rajoittaa muihin tehtäviin hakeutumista, mutta tälle olisi haettava uudenlaisia näkökulmia ja ratkaisuja, jotta alaisen kehittäminen ei rajoitu ainoastaan nykyisten työtehtävien tekemiseen ja vastuun jakamiseen. Tietoa tulee jakaa avoimesti koko tiimin kesken ja myös muille sidoksissa oleville tahoille. Tiedonjakaminen lisää ainakin tietoisuutta oman yksikön asioista, opettaa muiden tehtävistä ja koko konsernin tilanteesta. Tämä myös ehkäisee väärinkäsityksiä.

Kehityskeskusteluille tulee määritellä selkeät ohjeistukset, jotta kaikilla yrityksen X HR-yksikön työntekijöillä on mahdollisuus käydä samankaltainen kehityskeskustelu. Suositusten

mukaan kehityskeskusteluja tulisi pitää kahdesti vuodessa ja niille on varattava aikaa yli tunti, jotta sovitut asiat ehditään käydä huolella läpi. Alle tunti ei ole riittävästi. Sekä alaisen että lähiesimiehen tulisi valmistautua keskusteluun huolella, jotta siitä saadaan irti mahdollisimman paljon. Keskustelujen tulee hyödyttää molempia osapuolia, joten käytävien asioiden on oltava työn kannalta tärkeitä ja sellaisia että ne koetaan hyödyllisiksi. Keskustelulla on hyvä olla runko, jota tarvittaessa alainenkin voi keskustelun lomassa seurata. Kehityskeskusteluissa tulisi keskustella alaiselle asetettavista ja asetetuista tavoitteista. Niiden kirjaaminen ylös edistää tavoitteiden toteutumisen seurantaan jatkossa. Esimiehen on huolehdittava, että alainen saavuttaa määritellyjä tavoitteita sovittujen aikojen puitteissa. Työntekijöiden työnkierrosta ja mahdollisista muutoksista sekä kokeiluista tulisi keskustella kehityskeskusteluissa. Samoin ammatillisen osaamisen kehittämiseen panostaminen on yksi tärkeäksi koettu aihe. Alaiset kaipaavat työsuorituksiin palkitsemista, joka lisää motivaatiota. Pienen palkitsemiseen tulisi olla edellytyksiä koko konsernin osalta. Pakollisuuden tunne on pyrittävä poistamaan, kehityskeskusteluja käydään, jotta sekä alaisella että esimiehellä olisi hyvä tunne työtilanteestaan.

Yritys X:n HR-yksikössä käytävät kahdenkeskiset palaverit tarvitsevat yhteiset säännöt. Niitä on pidettävä riittävän usein ja niihin on varattava tarpeeksi aikaa. Esimiehet tarvitsevat työkaluja HR-johtamiseen ja valmentavan johtamisen työkaluista on hyötyä. Esimerkiksi grow-malli, pilarimalli, erilaiset kysymystekniikat ja strategisen johtamisen työkalut auttavat valmentavaa johtajaa työpaikalla. Tärkeää on kuitenkin olla luottamuksen arvoinen, läsnä, yhteistyökykyinen, suvaitseva ja kommunikoiava esimies ja alainen. Alainen arvostaa sitä, että lähiesimiehen kanssa keskusteltaessa ei tarvitse pelätä mihin omat sanomiset johtavat. Olennaista on, että voidaan puhua asioista rehellisesti ja avoimesti, puolin ja toisin. Keskusteluun voidaan ottaa mukaan myös muita kuulumisia, jos se tuntuu luontevalta. Lähiesimiehen ja alaisen välisen suhteen tulee muodostua tiiviiksi, muttei liian tuttavalliseksi. Keskusteluissa tulee seurata työssä jaksamista sekä henkilökohtaisen elämän ja työelämän tasapainottelun onnistumista. Alaisten tulevaisuutta kannattaa ajatella sekä lyhyellä että pidemmällä tähtäimellä, millaisia tavoitteita tulisi asettaa, jotta tulevaisuuden toiveet toteutuisivat.

Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimus selkeyttivät valmentavaan johtamiseen liittyviä elementtejä. Tutkimus toi esille, että yritys X:n HR-yksikössä tiedetään suurin piirtein, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Ainoastaan valmentavan johtamisen toteuttaminen käytännössä on vielä hieman epäselvää. Esimiehillä tulee olla elementit eli itsensä johtaminen, luottamus, läsnäolo, yhteistyö ja erilaisuus hallussaan. Valmentavan johtamisen realisointi työpaikalla onnistuu käyttäen siihen tarkoitettuja työkaluja, kuten kehityskeskusteluita, palautteen antoa, vuorovaikutusta ja kommunikointia, sekä erilaisia tekniikoita ja strategisen johtamisen työkaluja.

Mahdollinen jatko projekti voisi olla samanlaisen kyselyn toteuttaminen vuoden päästä samalle HR-yksikölle, jotta nähdään ovatko asiat kehittyneet toivottuun suuntaan. Jatko projekti auttaisi selvittämään, ovatko lähiesimiehet ottaneet konkreettisia valmentavan esimiehen työkaluja käyttöönsä ja toimiiko esimerkiksi palautteen antaminen paremmin. Onko alaisten huoli tulevaisuudesta saatu hälvennettyä ja ovatko alaiset rohkaistuneet esittämään mielipiteitään kahdenkeskisissä keskusteluissa vailla pelkoa kritiikistä. Sama kysely tutkimus voitaisiin teettää myös muilla yrityksen X yksiköillä, sillä aihe on ajankohtainen ja kehittämisideoita voitaisiin tulosten perusteella laajentaa koko konsernia koskeviksi. Yritys X:n työskentely tapahtuu pääosin tiimeissä, joten valmentavaa johtamista käytetään tai tullaan käyttämään tulevaisuudessa entistä enemmän johtamisen keinona.

7 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aiempiin tutkimuksiin verrattaessa tämä opinnäytetyö vahvistaa, että nykyisillä esimiehillä ja henkilöstöllä on melko hyvä käsitys siitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Kuitenkin konkreettisten työkalujen puute nousee esille. Valmentavalta esimieheltä toivotaan tukea, kannustusta, selkeää viestintää ja innostamista. Alaisten ja lähiesimiesten valmentavaan johtamiseen liittyvissä näkemyksissä on eroja, mutta ne eivät ole ylikorostuneita. Palautteen antamisesta tulee keskustella yhdessä alaisten kanssa, jotta päästään molempia osapuolia hyödyttävään ja miellyttävään ratkaisuun. Olisi hyvä keskustella esimerkiksi siitä, kuinka usein palautetta tulee antaa ja miten rakentavaa palautetta esitetään. Tässä opinnäytetyössä erottuvat juuri palautteen antamisen tärkeys sekä keskusteluille vaadittavat yhtenäiset säännöt tai suositukset.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmiin liittyviä rajoituksia olivat esimerkiksi käytetty tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä olisi vastauksiin mahdollisesti saatu lisää syvyyttä ja yksilöllisyyttä. Kvantitatiiviseen menetelmään kuitenkin päädyttiin, jottei vastaajien yksityisyys kärsi tutkimusta tehtäessä. Jos kyselyn vastausprosentti olisi ollut suurempi, olisi tuloksia voitu yleistää enemmän ja kehittämisehdotuksista olisi tullut vielä vartenotettavampia. Kyselystä ei myöskään selviä ovatko vastanneet alaiset ja lähiesimiehet samasta tiimistä. Vastauksista ei siis ole mahdollista löytää suoria yhteyksiä lähiesimiesten ja alaisten vastausten välillä.

Opinnäytetyöprosessi onnistui mielestäni kokonaisuudessaan melko hyvin. Työ valmistui nopeammin kuin olin henkilökohtaiseen opinnäytetyön valmistumisaikatauluuni suunnitellut. Opinnäytetyön aihe löytyi työharjoittelupaikastani ja motivaatiotani lisäsi, se että sain tehdä työn harjoittelupaikkaani. Mielenkiintoa piti yllä myös se, että työlläni oli merkitystä ja mahdollisesti vaikutusta harjoittelussa tapaamieni työntekijöiden työskentelyyn.

Tutkimusaiheen sain mahdollisten aiheiden kartoittamisen jälkeen yrityksen X HR-yksiköstä, jossa olin siis harjoittelussa. Positiivista oli myös se, että aihe liittyi selkeästi johtamiseen, johon olen tradenomiopinnoissani suuntautunut.

Opinnäytetyöprosessi lähti nopeasti liikkeelle heti, kun minulle vapautui työelämästä aikaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli toteuttaa käytännön työ haastattelujen muodossa, sillä kohderyhmä oli pieni, mutta luotettavuus- ja yksityisyyspohdintojen jälkeen päädyin vaihtamaan tutkimusmenetelmän kvalitatiivisesta kvantitatiiviseksi. Kyselyn työstöä ei voinut aloittaa ennen aiheeseen perehtymistä, joten aloitin opinnäytetyön syventymällä valmentavaan johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Kun tietoperusta oli omaksuttu, lähdin suunnittelemaan kyselyrunkoa, joka selkeytyi ohjaajan ja työpaikkaohjaajan tuella. Koko prosessi eteni tiiviiseen tahtiin alusta loppuun saakka, kun olin ensin saanut työasiat pois alta.

Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle hyödyllistä ja uutta tietoa. Tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen nykytilaa yrityksen X HR-yksikössä ja antaa kehittämissuhteita valmentavan johtamisen parantamiseksi. Tavoite saavutettiin ja kehittämissuhteista on konkreettista hyötyä yritykselle. Toimin oma-aloitteisesti ja kommunikoin toimeksiantajan kanssa siltä osin, kuin se oli mahdollista. Yritys X:n kiire vaikutti myös opinnäytetyöni tekemiseen ja vastausten mahdollinen viipyminen tuli ottaa työtä tehdessä huomioon. Prosessi eteni alusta loppuun yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen oli kehittävä ja opettavainen prosessi. Koen, että työelämässä vaadittavat taitoni ovat kehittyneet opinnäytetyötä tehdessäni. Kirjallisuuteen tutustuminen ja teorian kirjoittaminen lisäsivät mielenkiintoani aihetta kohtaan. Sain paljon hyödyllistä tietoa myös omaan elämäni liittyen. Opin, että valmentava johtaminen syntyy elementeistä, jotka ovat käytännössä kaikille ihmisille tarpeen eli itsensä johtamisesta, luottamuksesta, läsnäolosta, yhteistyöstä ja erilaisuuden hyväksymisestä.

Päädyin tekemään opinnäytetyön yksin, sillä koin, että silloin saan sen valmiiksi juuri silloin kuin aikataulujen puitteissa pitääkin. Sisäistintiteoreettisen viitekehyksen sekä haastoin ja kehitin itseäni yksilötyöskentelyn saralla. Myös kommunikointitaidot toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa parantuivat. Opin myös omista työskentelytavoistani ja hyödynsin niitä prosessissa. Yksin työskentelyn heikkoutena voi olla se, ettei välttämättä riitä motivaatiota, kun pari ei ole kannustamassa. Minulle ei kuitenkaan missään vaiheessa tullut motivaatio-ongelmia, kunhan alkuun pääsin. Päinvastoin työn tekeminen ja tutkimus alkoivat kiinnostaa enemmän aina, kun opin lisää.

Uskon, että tekemäni opinnäytetyö osoittaa minun ymmärtävän oman alani teoreettisen viitekehyksen, menetelmät ja kriittisyyden lähdemateriaalia ja tutkimustuloksia tutkiessani. Toimeksiantajalle on hyötyä käyttökelpoisesta ja hyvin toteutetusta työstä.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari.
- Caunt, J. 2013. Creating success. Volume 46: How to organize yourself. 4. painos. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd.
- Carlsson, M. & Forsell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kujanpää, K., Rintala-Rasmus, A., Martikainen, T., Bergbom, B., Kinnunen, U., Väänänen, A., Vartia, M., Salminen, S., Lonka, H., Huuskonen, U. & Tang, X. 2010. Monikulttuurisuus. Lisänumero 2. Tampere: Työterveyslaitos.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Laukkanen, E. 2015. MeNaiset -naistenlehti 38/2015. Sinäkö tässä? -artikkeli.
- Majava, K. 2015. Nykypäivän johtaja on moniottelija. Kauppalehden mainosliite 09/2015.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: INFOR.
- Northouse, P. 2007. Leadership: Theory and practice. 4th Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatu keskus.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wihuri, A-J. 2014. Mindfulness työssä. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Yrityksen X intranet 2015. Viitattu 30.10.2015.

Keituri, S. 2011. Esimiestyön kehittäminen - määränäänä toimiva työyhteisö. Opinnäytetyö. Theseus. Viitattu 29.10.2015.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33941/Keituri_Saara.pdf?sequence=1

Peili-käyttäytymisprofiili 2015. Integro Oy. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.peiliconsulting.fi/palvelut/valmennustyokalut/peili-kayttaytymisprofiili/>

Peura, J. 2013. Valmentava johtaminen osana palvelupäälliköiden johtamista. Opinnäytetyö. Theseus. Viitattu 29.10.2015.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63292/Peura_Jarmo.pdf?sequence=1

Slöör, C. 2011. Henkilöstöhallinto ja organisaation onnistuminen. HETKY 3/2011.

Tietojenkäsittely-yhdistys RY:n lehti. Viitattu 30.9.2015

<http://www.lehtiluukku.fi/lue/hetky-3-2011/12440.html>

Mitä Coaching on? 2015. Suomen Coaching Yhdistys. Viitattu 19.10.2015.

<http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>

Tikka, T. 2014. Millainen yrityskulttuuri takaa menestyksen? Tiedon blogi. Talouselämä.

Viitattu 22.10.2015. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/millainen-yrityskulttuuri-takaa-menestyksen-3457269>

Uskallatko rekrytoida erilaisia persoonia? 2015. ZEF. Viitattu 20.10.2015.

<http://blog.zef.fi/uskallatko-rekrytoida-erilaisia-persoonia>

Väisänen, N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet - Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Pro gradu. Aalto-yliopisto. Viitattu 16.11.2015.

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/617/hse_thesis_12485.pdf?sequence=1

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership. Viitattu 25.9.2015.

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=eTZiP_8dqIYC&oi=fnd&pg=PP4&dq=coaching+for+performance&ots=1ygoN-9xd&sig=ld_l3tOrfXQ_lgm5JF4jJISBDhY&redir_esc=y#v=onepage&q=GROW&f=false

Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki matriisiorganisaation rakentumisesta	7
Kuvio 2: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset	19
Kuvio 3: Itsensä johtamisen osa-alueet	20
Kuvio 4: Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmia ja sisältöjä	23
Kuvio 5: Valmentavassa johtamisessa käytettävän pilari-mallin vaiheet	37
Kuvio 6: Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet.....	41
Kuvio 7: Vastaajien sukupuolijakauma, n=27.	43
Kuvio 8: Vastaajien ikäjakauma, n=27.	44
Kuvio 9: Vastaajien työkokemus HR-yksikössä, n=27.	44
Kuvio 10: Vastaajien työkokemus koko konsernissa, n=27.....	45
Kuvio 11: Vastaajien rooli työpaikalla, n=27.....	45
Kuvio 12: Vastaajien vastaukset valmentavan johtamisen teemoihin liittyen, n=27.	47
Kuvio 13: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset valmentavan johtamisen teemoihin liittyen.	48
Kuvio 14: Tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia työssä tukemiseen, n=27.....	50
Kuvio 15: Kehityskeskustelujen määrä vastaajien mukaan, n=27.	50
Kuvio 16: Tiiminvetäjien ja alaisten käsitys kehityskeskusteluiden yleisyydestä.	51
Kuvio 17: Kehityskeskustelujen hyödyllisyys vastaajien mukaan, n=27.	51
Kuvio 18: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. ...	52
Kuvio 19: Tiiminvetäjien ja alaisten kehittämisehdotuksia kehityskeskusteluihin, n=8.	52
Kuvio 20: Kehityskeskusteluun käytettävä aika vastaajien mukaan, n=27.....	53
Kuvio 21: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskusteluun käytettävästä ajasta.	53
Kuvio 22: Kehityskeskusteluihin käytettävän ajan riittävyys vastaajien mukaan, n=27.	54
Kuvio 23: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kehityskeskusteluihin käytettävän ajan riittävydestä.	54
Kuvio 24: Kahdenkeskisten palaverien määrä vastaajien mukaan, n=27.....	55
Kuvio 25: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kahdenkeskisten palaverien yleisyydestä.	55
Kuvio 26: Kahdenkeskisten palaverien hyödyllisyys vastaajien mukaan, n=27.....	56
Kuvio 27: Tiiminvetäjien ja alaisten vastaukset kahdenkeskisten palaverien hyödyllisyydestä.	56
Kuvio 28: Tiiminvetäjien ja alaisten vastauksia kahdenkeskisten palaverien sisällöstä, n=27.	57

Taulukot

Taulukko 1 Perinteisen ja valmentavan johtamisen eroja.....	15
---	----

Liitteet

Liite 1 Johtamisen teorit	69
Liite 2 E-kyselyn sähköpostitse lähetetty saateviesti	73
Liite 3 Valmentava johtaminen yrityksen X HR-yksikössä - e-kyselylomake.....	74
Liite 4 Monivalintakysymysten vastausten %-jakaumat	76

Liite 1 Johtamisen teorat

Teoria	Historia	Sisältö	Vahvuudet ja heikkoudet	Oppiminen ja soveltaminen
Piiroteoriat (trait approach)	Piiroteoriat, joita voidaan kutsua myös suurmiesteorioiksi on kehitetty vuosien 1948 ja 1991 välillä. Ne ovat ensimmäisiä yrityksiä johtamisen tutkimisessa. Viisi tuon ajan teoreetikkoa kehittivät tahoillaan ominaisuuksia, joita johtajilla heidän mukaansa oli.	Teorian mukaan johtamisominaisuuksia ja luonteenpiirteitä pidetään synnynnäisinä. Northouse (Leadership: Theory and practice 2007) on tiivistänyt 23 ominaisuutta kaikkein oleellisimpiin seuraavasti: <ul style="list-style-type: none"> • älykkyyys • itseluottamus • päättäväisyys • nuhteettomuus • sosiaalisuus. 	+ Teorian avulla on pystytty määrittelemään hyvän johtajan luonteenpiirteitä, ns. ihanneprofiili. - Teoria ei ota huomioon ihmissuhdetaitoja. - Luonteenpiirteet ovat melko sisäsyntyisiä, kuinka paljon ihminen voi muuttua?	Henkilöt voivat analysoida omaa sopivuuttaan johtajaksi. Teoriaa voidaan myös käyttää henkilökohtaisen kehittämisen ja tietoisuuden työkaluna.
Johtamistyyli-lähestymistavat (style approach)	1940-1960-luvulla tehtiin paljon tutkimuksia, joiden avulla saatiin määritettyä malli johtajien tehokkuuden parantamiseksi.	Johtamistyyli-lähestymistavat keskittyvät piirteiden sijaan johtajan käyttäytymiseen. Johtaminen muodostuu pääasiallisesti kahdesta käyttäytymismallista: tehtäväkeskeisestä ja ihmissuhdekeskeisestä käyttäytymisestä. Johtamisruudukko (Managerial Grid -> Leadership Grid) on yksi tunnetuimmista johtamisen malleista. Ruudukko esittää johtajan kiinnostuksen sekä tuotantoa että ihmisiä kohtaan.	+ Johtamisen tutkimus laajentui, kun mukaan otettiin piirteiden lisäksi myös johtajien käyttäytyminen ja toiminta. - Malli ei ole onnistunut antamaan yleispätevää johtamisen tyyliä, joka toimisi tehokkaasti joka tilanteessa.	Lähestymistavan avulla johtajat voivat oppia hahmottamaan, miten he suoriutuvat esimiehen roolissa.
Tilannejohtaminen (situational approach)	1960-luvulla alun perin Herseyn ja Blanchardin kehittämä tilannejohtamismalli keskittyy johtamiskäyttäytymisen esittämiseen eri tilanteissa.	Mallin mukaan johtajan on sovitettava käyttäytymisensä erilaisten tilanteiden edellyttämällä tavolla. Johtajan rooli vaihtelee tehtävän ja alaisten mukaan delegoivan, osallistuvan, myyvän ja ohjaavan tyylin välillä.	+ Tilannejohtaminen on tunnettu ja käytännöllinen malli. + Painottaa johtajan joustavuutta ja tehtävä-tilannesidonnaisuutta. - Mallissa jää epäselväksi onko esimiehen tarkoitus ohjata henkilökohtaisesti vai johtaa ryhmää.	Johtajien kouluttamisessa ja kehittämässä tämä malli on paljon käytetty, sillä sitä on helppo soveltaa käytäntöön.

<p>avoitejohtaminen eli johtamisen kehittyminen 1960-luvulla.</p>	<p>Organisaation johtajat määrittelevät tavoitteet ja päävastualueet yhdessä. Suorituksen johtamisessa yhdistetään 4 kulmakiveä: tavoitteista sopiminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Tämä jatkuva prosessi parantaa organisaation suorituksia kehittämällä yksilöitä ja tiimejä.</p>	<p>+ Laajasti käytetty, toimiva, käytännöllinen ja yksinkertainen malli. + Syventyy johtamisen tärkeimpiin elementteihin: tavoitteet, tulokset ja osaaminen. + Malli yhdistää yksilö-, ryhmä- ja organisaatioasot. - Järjestelmän täytäntöönpaneminen on tuottanut hankaluuksia joissakin organisaatioissa. - Ihminen ei aina toimi rationaalisesti ja suunnitelmallisesti, johon tavoitejohtamisen malli perustuu.</p>	<p>Henkilöprosessitavoite koko aineen muoto</p>
<p>1970-luvulta lähtien on kehittynyt transformatiivinen johtamismalli. Transformatiivinen johtaja tietää vauraajensa tarpeet ja motiivit sekä sovitaa ne toimintansa niiden mukaan. Karismaattista johtajuutta voidaan käyttää transformatiivisen johtamisen osana.</p>	<p><i>Transformatiivinen johtaminen</i> voidaan määrittellä satunnaisena palkitsemisena ja poikkeamien johtamisena. <i>Transformatiivinen johtaminen</i> sisältää ihanteellistavaa vaikuttamista, yksilöiden huomioimista, innoittavaa motivoimista ja älyllistä stimulointia. Kolmas johtamisen osa-alue on ei-johtaminen, jossa johtajuutta ei ole. Transformatiivinen johtaminen on kokonaisuudessaan prosessi, joka kehittää ja muokkaa yksilöä oli kyse sitten johtajasta tai johdettavasta.</p>	<p>+ Nykyaikainen malli on houkutteleva ja tuo esiin johtajan kontrolloivat ja kehittävät ominaisuudet. + Painottaa moraalien ja arvojen merkitystä. - Mallia voidaan pitää epädemokraattisena ja elitistisenä. - Tutkimusaineistoa on vain ylimmän tason johtajista.</p>	<p>Mallia tutkitaan kehitettävällä osastolla potentiaalinen johtaja</p>
<p>Yksityisissä organisaatioissa tiimit ovat tärkeitä suorituksen ja oppimisen edistämiseksi.</p>	<p>Tiimistä riippuen johtajan rooli vaihtelee ryhmän johtamisesta esimiehen johtamaan tiimiin. Tiimi voi myös olla osittain tai täysin itsehioituvaa jaollista johtajan</p>	<p>+ Tämä on käytännöllinen malli tehokkaiden tiimien luomiseen ja ylläpitämiseen. + Malli ottaa huomioon johtajien ja alisteisten välisten suhteiden</p>	<p>Tätä hahmotetaan lähestyvä tutkimus Teoria</p>

<p>opivaksi tiimiksi. 1900-luvun loppupuolella ehitetty malli tarvitsee vielä tutkimusta vukseen.</p>	<p>asiakeskeiseksi tai ihmiskeskeiseksi osaamiseksi.</p>	<p>- Yksi uusimmista johtamisen teorioista ei ole saanut vielä tarpeeksi tutkimusta tuekseen. - Ei tarjoa suoria vastauksia erilaisiin tilanteisiin, joita tiiminvetäjät kohtaavat.</p>	<p>Johtaminen on aina ollut johtajien omaa alaisuutta ja konkreettista toimintaa.</p>
<p>sykodynaamisen johtamisen taustaan Sigmund Freudin vuonna 1938 esittämässä sykoanalyysissa. Tämä on ikään kuin johtamisen tausta, joka on kehittynyt piirre- ja johtamisteorioiden ohjalta.</p>	<p>Lähestymistapa korostaa, että johtajalla on oltava näkemystä alaistensa persoonallisuuden piirteistä ja tavasta reagoida asioihin. Myös ryhmän jäsenen on hyvä oppia tunnistamaan oman persoonallisuuden piirteitä.</p>	<p>+ Johtajan ja alaisen ihmissuhteilla ja keskinäisellä kommunikoinnilla on suuri merkitys. + Henkilökohtainen näkemys on tärkeää sekä johtajalla että alaisella. - Lähestymistapa on perustettu vakavista ongelmista kärsivien ihmisten hoitokeinoihin, eli ongelmatilanteiden ihmisten kohdalla tapaa ei ole tutkittu. - Organisaatioissa vallitsevat valtasuhteet on jätetty huomiotta.</p>	<p>Johtaminen on aina ollut johtajien omaa alaisuutta ja konkreettista toimintaa.</p>
<p>990-luvun lopulla ovat kehittyneet ensimmäiset johtamisteorioiden taustaan liittyvät teemat ja iketoiminnan arvoista ja etiikasta on viime aikoina alettu herätellä keskustelua. Astuullinen johtaminen korostaa itkäjänteisyyttä, okonaisuutta ja ipinäkyvyyttä.</p>	<p>Suuntaus pyrkii muodostamaan yhteyden arvojen, etiikan ja johtamisprosessin välille. Samalla selvitetään, mikä rooli niillä tulisi olla. Northousen (2007, 350) mukaan eettisen johtamisen viisi pääajatus ovat toisten kunnioittaminen, ihmisten palveleminen, oikeudenmukaisuuden osoittaminen, rehellisyyden ilmentäminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen.</p>	<p>+ Eettisen johtajuuden kuvaus ja käytännön toteuttaminen. + Johtaminen on moraalinen prosessi, jonka perusperiaatteita teoria määrittellee. - Lähestymistavan kehitys on vielä alkuvaiheessa.</p>	<p>Johtaminen on aina ollut johtajien omaa alaisuutta ja konkreettista toimintaa.</p>
<p>ihmisen historian alusta lähtien on tiedetty johtamisen taitojen ja johtamisteorioiden tärkeys. Sen perusteella on itsensä johtamista ja johtamista koskevia tutkimuksia tehty.</p>	<p>Ihmisen kokonaisvaltaisuus voidaan jakaa seuraaviin osiin: henkinen, fyysinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja moraalinen.</p>	<p>+ Itsensä johtamisen teoria tarjoaa menetelmiä itsemietiskelyyn ja meditointiin. + Itsensä johtamisen taidot on kehitettävä.</p>	<p>Johtaminen on aina ollut johtajien omaa alaisuutta ja konkreettista toimintaa.</p>

<p>2000-lukujen a aina tähän ohtamisessa on it ohtaminen, den ja n johtaminen s- ja ohtaminen. johtaminen ja ninen ovat in uusia itä.</p>	<p>Nykypäivänä johtaminen on alati muuttuvaa vaihtuvien tilanteiden vuoksi. Prosessijohtaminen on kehittynyt tiimijohtamisesta ja sillä halutaan tukea toimintaa yli yksikkörajojen. Muun muassa talouden haasteet ovat tuoneet muutosjohtamisen tullessaan. Yhteisiin päämääriin sitoutuminen on henkilökunnan lisäksi myös johtajan vastuulla, mikä on tulosjohtamista.</p>	<p>- Itämaiset lähestymistavat ovat länsimaaisille vieraita käsitteiden ja mallien takia. Viimeisimmille suuntauksille on hankala määrittää alkamis- ja loppumisajankohtia. Niiden käyttö myös vaihtelee muun muassa taloustilanteen, organisaation ja johtajan mukaan.</p>
<p>illa johtamista unut muun rojekteissa ohtamisen tiimeissä van en kautta. it nousseet 0-luvulta nutta ttisemmin niitä soveltaa 2010-</p>	<p>Projekti on kertaluonteinen, jolloin sille perustetaan oma projektijohtonsa. Tärkeintä on saada asetettu tavoite saavutettua. Valmentava johtaja jakaa vastuuta tiimijäsenten kesken sekä toimii ohjaajana ja tukena.</p>	<p>+ Projektipäälliköt osallistuvat tiimin toimintaan, jolloin he ovat perillä kaikesta projektiin liittyvästä toiminnasta. + Eri alojen asiantuntijoiden yhteinen projekti tuo uusia näkökulmia ja ratkaisuja. + Valmentavaa johtamista tapahtuu tiimeissä, jolloin kaikki tekevät yhteistyötä. - Kertaluonteisille projekteille on joka kerta luotava uudet järjestelmät johdon, viestinnän ja organisaation osalta. Valmentavaa johtamista</p>

Liite 2 E-kyselyn sähköpostitse lähetetty saateviesti

Hei, harjoittelijamme Eeva Salonen tekee opinnäytetyönsä koskien HR-yksikköä. Käytähän 5-10min vastataksesi kyselyyn! Mahdolliset kyselyä koskevat kysymykset suoraan Eevalle. Kiitos.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen nykytilaa organisaation HR-yksikössä ja tuottaa kehittämissuhteita valmentavaan johtamiseen. Tulokset raportoidaan kokonaisuutena HR-yksikön tasolla. Kyselyyn vastaaminen vie maksimissaan 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Yksittäisistä vastauksista ei voida nostaa esiin tiettyä tiimiä tai päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Vastausaikaa on lauantaihin 31.10.2015 asti.

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/11245/lomake.html>

Terveisin,
Eeva Salonen

P2P-opiskelija / Project management student
Liiketalous Peer to Peer (P2P) / BBA
Laurea-ammattikorkeakoulu / Laurea University of Applied Sciences

Laurea-ammattikorkeakoulu | Laurea University of Applied
Sciences

Uudenmaankatu 22, FI- 05800 HYVINKÄÄ, FINLAND

www.laurea.fi

Liite 3 Valmentava johtaminen yrityksen X HR-yksikössä - e-kyselylomake

Valmentava johtaminen **HR-yksikössä**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen nykytilaa organisaation HR-yksikössä ja tuottaa kehittämisehdotuksia valmentavaan johtamiseen. Tulokset raportoidaan kokonaisuutena HR-yksikön tasolla. Kyselyyn vastaaminen vie maksimissaan 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Yksittäisistä vastauksista ei voida nostaa esiin tiettyä tiimiä tai päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Perustiedot

Olen

 Mies Nainen

Ikä

 alle 29-vuotias 30-44 -vuotias yli 45-vuotias

Työkokemus

Kuinka kauan olet työskennellyt Finnairin HR-yksikössä?

 0-5 vuotta 6-10 vuotta yli 10 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt Finnairilla? (konsernissa)

 0-5 vuotta 6-10 vuotta yli 10 vuotta

Valmentava johtaminen

Kuvalle kolmella (3) lauseella mitä valmentava johtaminen mielestäsi tarkoittaa?

Rooli

Mikä on roolisi työpaikalla?

 Tiiminvetäjä/lähiesimies Tiimin jäsen/alainen

Monivalintakysymykset

Seuraavassa on esitetty joukko väittämiä, joihin sinun tulee valita mielestäsi sopivin vaihtoehto. Mikäli toimit tiiminvetäjänä/alaisena, arvioi TIIMINVETÄJÄÄ/LÄHIESIMIESTÄSI. Mikäli toimit tiiminvetäjänä/lähiesimiehenä, arvioi ITSEÄSI.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Viesti aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähetää selkeitä sähköposteja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaa tärkeistä päivämääristä hyvissä ajoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelee tärkeistä tavoitteista tiimin kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pitää tuloksellisia tiimipalavereita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee tiimin jäseniä tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelee tiimin jäseniä yksilöinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottaa tiimin jäsenten mielipiteet tasapuolisesti huomioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On aidosti kiinnostunut tiimistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On helposti lähestyttävissä työhön liittyvissä huolissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittyy keskusteluissa asiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa myönteistä palautetta viikoittain.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa rakentavaa palautetta viikoittain.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa palautetta tarpeeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee ammattitaidon kehittämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostaa tiimin jäseniä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee yhteistyötä tiimin kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehtii omasta hyvinvoinnistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myöntää omat virheensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On sitoutunut työhönsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työssä tukeminen

Miten lähiesimies tukee alaista ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä?
Anna useampi esimerkki. Mikäli toimit tiiminjäsenenä/alaisena, arvioi
TIIMINVETÄJÄÄ/LÄHIESIMIESTÄSI. Mikäli toimit tiiminvetäjänä/lähiesimiehenä,
arvioi ITSEÄSI.

Keskustelut

Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään?

- 4 kertaa vuodessa
 2 kertaa vuodessa
 kerran vuodessa
 harvemmin

Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi hyödyllisiä?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Jos vastasit Ei tai En osaa sanoa,
miten parantaisit
kehityskeskustelun
hyödyllisyyttä?

Kuinka paljon kehityskeskusteluun käytetään kerralla aikaa?

- Alle 1h
 1-2h
 Yli 2h

Käytetäänkö kehityskeskusteluihin mielestäsi riittävästi aikaa?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Kuinka usein pidetään kahdenkeskinen palaveri esimiehen ja alaisen kesken?

- Päivittäin
 Kerran viikossa
 Kerran kuussa
 Satunnaisesti
 Todella harvoin

Ovatko kahdenkeskiset palaverit mielestäsi hyödyllisiä?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Jos vastasit Ei tai En osaa sanoa,
miten parantaisit kahdenkeskisten
palaverien hyödyllisyyttä?

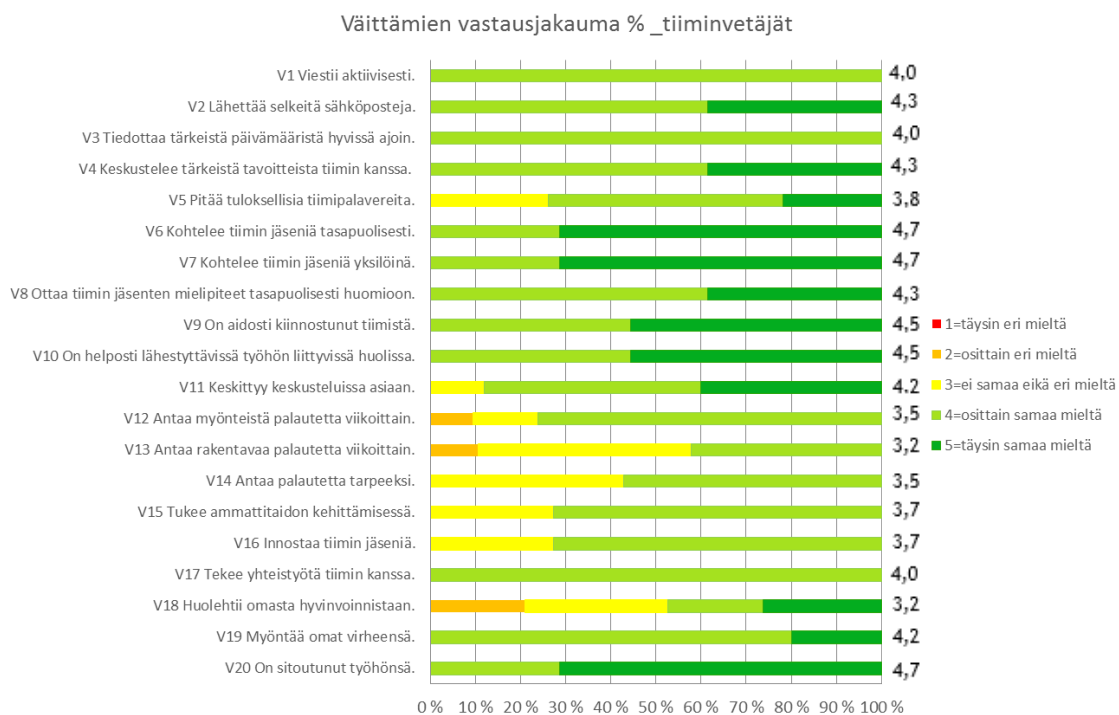
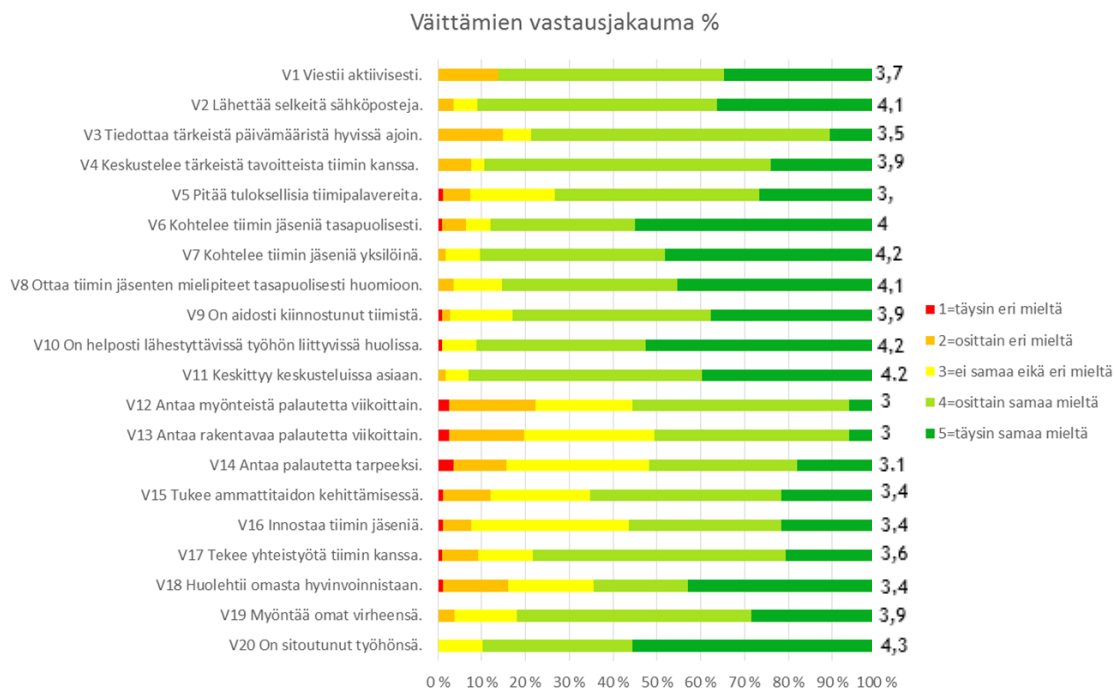
Millaisia asioita kahdenkeskisissä palavereissa käydään läpi? Anna useampi
esimerkki.

Tietojen lähetyks

Tallenna

Kiitos vastauksistasi, ne ovat tärkeitä valmentavan johtamistyön kehittämiseksi! Tuloksista raportoidaan hefi, kun ne valmistuvat.

Liite 4 Monivalintakysymysten vastausten %-jakaumat



Väittämien vastausjakauma %_alaiset

