

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Johtamisen vallankumous

Valmentavan johtajuuden vaikutus Master´s Coaches ohjelman
kautta yksilössä ja organisaatiossa

Ida-Maria Turunen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

Tekijät: Ida-Maria Turunen

Opinnäytetyön nimi: Johtamisen vallankumous - valmentavan johtajuuden vaikutus Master's Coaches ohjelman kautta yksilössä ja organisaatiossa

Sivumäärä: 46 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Minna Rajalin

Työn tilaaja(t): MCID Oy

Tulosten päätavoitteena oli kehittää yrityksen toimintaa mahdollisimman tehokkaaksi valmentavan johtajuuden näkökulmasta katsottuna.

Tiedonkeruu tapahtui useamman valmennusohjelman käyneen asiakkaan yksilöhaastatteluiden kautta. Haastattelut toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä puolistrukturoidun sekä strukturoidun kyselyn kautta. Tarkastelin tutkimustyötäni myös empiirisiin menetelmiin suhteissa muutoksen vaikuttavuuteen.

Aineiston sisällön perusteella tein MC-ohjelmasta taulukon mistä tulee esille valmennusohjelman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkat. Koonti on tehty SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla. Analyysia tarkastellaan sekä sisäisen -, että ulkoisen ympäristön kautta.

Aineiston kautta pääsin tutkimaan valmentavan johtajuuden merkitystä yrityksissä, organisaatioissa sekä yksilön elämässä.

Asiasanat: valmennus, johtajuus, valmentava johtajuus ja valmentaja

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Program in Civic and Youth Work

Author: Ida-Maria Turunen

Title: The Leadership Revolution - The Impact of Coaching Leadership on the MC Program

Number of Pages: 46 and 5 attachment pages

Supervisor(s): Minna Rajalin

Subscriber(s): MCID

The primary objective of this thesis was to investigate the impact of the client's MCID company's program called Master's Coaches on the lives of clients.

What is the customer's internal change and how the coaching program is reflected in the customer's organization. The main goal of the results was to develop the company as efficiently as possible in terms of coaching leadership.

The data was collected through individual interviews with several clients who had completed a coaching program. The interviews were conducted using a qualitative research method through a semi-structured and a structured questionnaire. I also looked at my research using empirical methods in relation to the effectiveness of change.

Based on the content of the material, I made a sheet of the MC program which shows the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the coaching program. The summary is made by SWOT analysis. Analysis is viewed through both internal and external environments.

Through the material, I was able to explore the importance of coaching leadership in companies, organizations, and in the individual's life.

Keywords: coaching, leadership, coaching leadership and coach

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO.....	6
2. TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	8
2.1. Kohdeyrityksen esittely	8
2.2. MCID OY:n arvot.....	8
2.3. Tutkimuksen tavoite ja tehtävät.....	9
3. JOHTAMISEN VALLANKUMOUS.....	10
3.1. Johtajuus.....	10
3.2. Vallankumous.....	15
4. VALMENTAVA JOHTAJUUS	18
4.1. Valmentavan johtajuuden määritelmä.....	18
4.2. Teoreettinen viitekehys	20
4.3. Tiimin, yksilön ja organisaation oppiminen.....	21
4.4. Oppimisen johtaminen - johtamisen oppiminen.....	26
4.5. Valmennusohjelman rakenne (MCID).....	30
5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	34
5.1. Taustaa tutkimukseen	34
5.2. Tutkimusote ja aineiston keruumenetelmä	34
5.3. Aineiston analysointi ja luotettavuus	35
6. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	37
6.1. Vastaajien oma määritelmä valmentavasta johtajuudesta	37
6.2. Valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä valmennuksen opeilla ..	38
6.3. Haastateltavien kokemat valmentavan johtajuuden hyödyt ja haasteet.....	38
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	40
7.1. Johtamisen vallankumouksen määritelmän tarpeellisuus	40
7.2. Valmentavan johtamisen toteuttaminen kohdeorganisaatiossa	40
7.3. Kohti johtamisen vallankumousta, SWOT-analyysi	41
7.4. Jatkotutkimuksen aiheita.....	42
7.5. Pohdintaa	43

LÄHTEET	44
LIITTEET.....	47

1. JOHDANTO

” Ainoa tapa kohdata epävapaa maailma on tulla niin täydellisen vapaaksi, että koko olemassaolostasi tulee kapinallinen teko.” -Albert Camus (Camus, 1992.) Kiinnostus johtajuuteen on syntynyt omassa elämässäni toimiessani erilaisten johtajien alaisuudessa sekä johtaessani harrastuksissa ja työelämässä erilaisia ihmisiä. Syksyllä 2019 toimin myös kansainvälisen Global Leadership Summitin kansallisena tapahtumatuottajana Helsingissä, Tampereella ja Seinäjoella.

Valmentavan johtajan käytännön harjoitteluun olen päässyt tutustumaan yhdessä valmentajakollegani Laura Siltalan kanssa. Sen kysymyksen kohtaaminen sisälläni, että olen ryhmän nuorin ja silti pystyn johtamaan onnistuneesti itseäni vanhempia ihmisiä sai kipinän syttymään sisälläni tutustua paremmin valmentavaan johtajuuteen ja myöhemmin johtamisen vallankumous käsitteeseen. Näistä kokemuksista syntyi tämän tutkimuksen perusta.

Yrityksen mukaan vallankumous tapahtuu siellä missä yksilön tai organisaation sisäiset arvot joutuvat konfliktiin ulkoisen ympäristön kanssa. Mikäli johtaja mukautuu ulkoiseen ympäristöön, vallankumousta ei synny. Mikäli johtaja haastaa ympäröivän todellisuuden, ajattelun ja saa ihmiset mukaansa, vallankumouksen siemen on istutettu. Lopputulos riippuu siitä kuinka paljon uutta ajattelua saadaan vallankumouksen taakse. Yritys kirjoittaa nettisivuillaan siitä, että jos organisaatio ei ehdi sopeutua muutoksen nopeuteen - tarvitaan vallankumousta.

Opinnäytetyöni keskeisin ydin on johtajuuden tutkiminen valmentavan johtajuuden ja johtamisen vallankumouksen näkökulmasta. Eli tutkia yksilöiden sisällä tapahtunutta johtamisen vallankumousta ja valmentavaa johtajuutta sekä sen vaikuttavuutta ympäristöön empiirisin menetelmin. Johtajuudelle löytyy hakukoneella etsiessä satoja erilaista synonyymeja, (esimerkiksi strategiajohtaja, näkyjohtaja, tiimijohtaja). Tutkimuksessani käsittelen johtajuutta John Maxwellin määritelmän pohjalta, että johtajuus on ensisijaisesti vaikuttamista - ei enempää, ei vähempää (Maxwell, 1998). Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella käsitettä laajemmin jossa vaikuttaminen

(johtajuus) on itsessään neutraali. Johtajuuden loppuvaikutukset voivat tällöin olla positiivisia tai negatiivisia.

Yhteisöpedagogien työkenttä on erittäin monipuolinen. Yhteisöpedagogiksi valmis-
tuneet alan rautaiset ammattilaiset voivat toimia esimerkiksi johtotehtävissä kuten
kunnan järjestämässä nuorisotyössä sekä vapaa-aikatoimen palveluksessa tai kansa-
laisjärjestössä, seurakuntatyössä tai perhekodissa. Koulutus mahdollistaa myös yrit-
täjänä toimimisen. Itse kohta valmiina yhteisöpedagogina näen valmentavan johta-
juuden mahdollistajana. Mahdollistajana kannustaa ihmisiä parempaan suorituk-
seen. Mahdollistajana saada yksilöt loistamaan. Mahdollistajana antaa nuorisotyölle
laajemman vaikutusalan nyky-yhteiskunnassa. Me tarvitsemme joukkoomme visio-
näärejä jotka ovat valmiita astumaan johtajuuden uuteen normaaliin vaikuttajana,
nuorisotyöntekijänä, järjestötyöntekijänä tai sorrettujen puolustajana.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1. Kohdeyrityksen esittely

MCID Oy yritykseen olen tutustunut isäni kautta, joka on yksi yrityksen osakkaista ja perustajajäsen. Matkan aikana olen eri yhteyksissä tutustunut myös yrityksen muihin työntekijöihin. MCID Oy on Keski-Suomesta lähtöisin oleva valmennusyritys, joka tarjoaa palveluitaan organisaatioille ja yrityksille mm. seurakuntien nuorisotyöntekijöille, avustusjärjestöille kuten World vision tai Patmos. Yrityksellä on erilaisia valmennusohjelmia organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin. Yritys toimii ympäri Suomea sekä vuodesta 2017 se on järjestänyt valmennuksia myös useassa Euroopan maassa.

MCID Oy on perustettu vuonna 2016, mutta se on toiminut jo vuodesta 2010 saakka eri nimellä. Yrityksellä on neljä osakkeenomistajaa sekä viisi sopimusvalmentajaa eri puolilla Suomea. MCID muodostuu sanoista Master's Coaches Identity. MC-ohjelma tarkoittaa Master's Coaches -ohjelmaa (aiemmin Mestarivalmentajat -ohjelma). Tässä tutkimuksessani keskityn ainoastaan 1,5 vuotta kestävästä MC-ohjelman tutkimiseen en yrityksen muihin valmennusohjelmiin.

2.2. MCID OY:n arvot

Yrityksen toiminta nousee vahvasti yrityksen arvoista. MCID:n arvoina toimivat:

- Rohkea identiteetti
- Uuden oppimisen johtaminen
- Arvoa tuottava verkosto
- Merkityksellinen vallankumous

Yritys korostaa sitä, että arvot eivät ole kirjallisia tuotteita kansiossa tai nettisivuilla vaan niiden pitää johtaa yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäistä toimintaa. Arvot synnyttävät yrityksen toimintakulttuurin. Tässä tutkimuksessa haluan pohtia mistä syistä MC-ohjelmassa ihmiset kokevat niin vahvan sisäisen muutoksen johtajuudes-

saan. Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka laukaisivat sisäisen vallankumouksen ihmisen sisällä.

2.3. Tutkimuksen tavoite ja tehtävät

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia MC-ohjelman vaikuttavuutta asiakkaiden elämässä. Minkälainen on asiakkaan sisäinen muutos ja miten valmennusohjelman opit näkyvät asiakkaiden organisaatioissa. Tiedonkeruu tapahtui useamman valmennusohjelman käyneiden kyselyyn vastanneiden avulla. Kysely toteutettiin sekä puolistrukturoidun, että strukturoidun kyselyn kautta. Johtamisen vallankumouksesta ollaan MCID-yrityksessä kirjoittamassa myös kirjaa. Tämän tutkimuksen antamaa tietoa tullaan käyttämään osana kirjan aineistoa. Myöhemmin keväällä 2020 tutkimuksen tekijä syventää aihepiiriä henkilökohtaisten haastattelujen kautta, jossa pyritään tarkempaan analyysiin henkilökohtaiseen vallankumoukseen vaikuttaneista tapahtumista.

Tutkimuskysymyksenä tarkastellaan MC-ohjelman vaikuttavuutta. Millainen on johtajan sisäinen vallankumous MC-ohjelmassa ja mitkä ovat sen vaikutukset johtajassa ja organisaatiossa?

Tutkimusongelmaa tarkentavat kysymykset:

Johtajan sisäisen maailman muutos suhteessa ulkoisiin toimintatapoihin?

Kun johtaja on muuttunut, onko organisaatio muuttunut?

Millaisia tuloksia MC-ohjelman menetelmät synnyttävät?

3. JOHTAMISEN VALLANKUMOUS

3.1. Johtajuus

**Kaikki johtajuuden keskeiset teoriat voidaan opettaa yhdessä päivässä, mutta oppia johtamaan ihmisiä, on koko elämän kestävä matka.* -Peter Drucker*

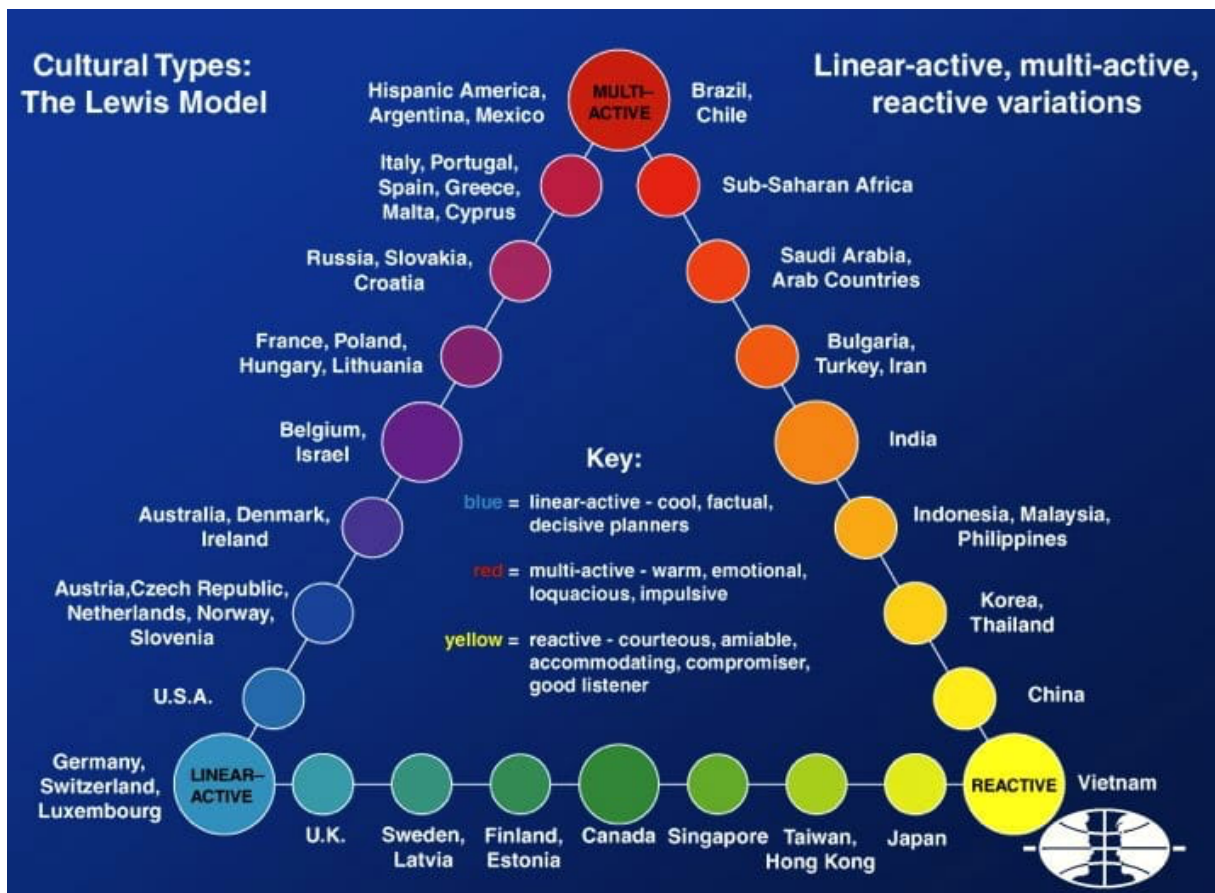
Johtajuus on oleellinen osa kaikkia menneitä tai nykyisiä kulttuureja. Jokaisella maalla, kansakunnalla tai etnisellä ryhmällä ovat olleet tai ovat tänään käsitteet ja toimintatavat siitä mitä johtajuudella tarkoitetaan, miten se toimii kontekstissaan ja miten johtajuus annetaan (tai otetaan). Saatavilla oleva johtajuuskirjallisuutemme on pitkälti syntynyt Pohjois-Amerikassa tai Euroopassa. Johtajuudesta on kirjoitettu merkittävässä historiallisissa teksteissä: uskonnolliset lähteet kuten Raamattu käsittelee johtajuutta ja sen vaikutusta monialaisesti. Raamatun ajattelussa Jumala antaa johtajuuden ihmiselle tai kansa valitsee itselleen johtajan. Johtajuus voi myös periytyä suvussa ja johtajuus on lahja, jossa ihminen voi oppia ja kasvaa. Riippuen siitä miten johtaja johtaa ihmisiä, vaikuttaa se kansan kokemiin siunauksiin tai kirouksiin (1. Moos. 1:1- 5. Moos. 34:12).

Rooman aikaisista johtajuuskäytännöistä ja keisareista on olemassa myös kohtuullisesti säilynyttä tietoa esimerkiksi historioitsija Josefukseen kirjoittamana (Saarela, 2016). Ennen roomalaisia merkittäviä historiallisia vaikutuksia oli kreikkalaisten tavalla jäsentää johtajuutta, jossa johtajuuteen noustiin ottamalla ensimmäiset askeleet demokraattisesta päätöksenteosta. Tuolloin asia ei koskenut naisia ja lapsia vain täysi-ikäiset miehet saivat äänestää. Tämä johtajuuden perinne on edelleen vallitseva käytäntö länsimaisessa johtajuusajattelussa - johtajaksi päästään, kasvetaan tai siirrytään demokraattisen yhteiskunnan säännöillä.

Valmentava johtajuus on taas käsitteenä tuorempi, mutta siitä huolimatta se on johtanut merkittävään kasvuun lukuisissa eri valtioissa. Johtajuus mukautuu aina myös kulttuuriin ja näin ollen myös valmentava johtajuus näyttääytyy hyvinkin erilaisena eri maissa. Yhdysvaltalainen johtajuuskouluttaja Josh Bersin kertoi vuonna 2012 ilmes-

tyneessä artikkelissaan kymmenen kohdemaan johtajuusmallien eroista. Kehitysmaissa kehittyvillä markkinajohtajilla esimerkiksi Intiassa ja Kiinassa on voimakas painopiste operatiivisessa johtamisessa, toimintaprosessissa ja yksilöllisen suorituskyvyn hallinnassa. Pohjoismaissa taas painotettiin johtajia, jotka keskittyivät eniten suunnitteluun, strategiaan ja viestintään. (How Does Leadership Vary Across the Globe?, 2012.)

Tunnetuin malli eri kulttuurien tavasta ja tyylistä johtaa lienee ns. Lewis Model. Richard D. Lewis on auttanut yrityksiä kehittämään omaa yrityskulttuuriaan sopimaan eri maiden erilaisiin tapaan johtaa ihmisiä. Lewis on myös saanut Suomen valtion palkinnon työstään edistäessään suomalaisen vientiteollisuuden menestystä globaaleilla markkinoilla. (Crossculture, 2019).



KUVA 1. Cultural types: The Lewis Model (Lewis)

Globalisoitumisen johdosta myös Suomessa on vakiintunut ulkomailta lähtöisin oleva termi nimeltä business coaching (suom. valmentava johtajuus). Organisaatioissa valmentava johtaminen haastaa jakamaan vastuuta sekä kannustaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Minun menestystä mitataan meidän menestyksellä.

Yksilövalmennuksessa keskitytään yksilön suorituskykyyn ja toimintaan. (Kankainen, 2018). Suomessa valmentava johtajuus on levinnyt niin koulujen opetussuunnitelmiin, kuin erilaisiin järjestöihin sekä yhdistyksiin. Vuonna 2004 perustettu Suomen Coaching -yhdistys tarjoaa tuoretta tietoa alan toimijoille Suomessa, mutta myös kansainvälisellä tasolla (Suomen Coaching -yhdistys, 2019).

Mitä enemmän menemme Suomessa ruohonjuuritasolle, voimme huomata tarjonnan laajuuden. Jo pelkästään kirjoittamalla Helsingin keskuskirjasto Oodin hakupalveluun 2000 vuodesta lähtien ilmestyneet kirjat joiden kannessa mainitaan sana johtaja, on hakutuloksia jo 109 kappaletta (Helsingin keskuskirjasto Oodi, 2019).

Opinnäytetyöni aiheena oleva MCID Yritys pyrkii vallankumoukselliseen johtamiseen *”Vallankumouksellinen johtaminen on siirtymistä pelosta ja kontrollista luottamukseen ja vapauteen. Se tarkoittaa kaikkien kontrolloivien rakenteiden ja prosessien purkamista ja radikaalia luottamista jokaisen yksilön hyvyteen, itsenäisyyteen, potentiaaliin ja taitoihin. Luottamuksen ja vapauden ilmapiirissä ei ole pelkoa eikä kontrollia koska kulttuurista tulee itseään toteuttava profetia. Vapauden ja luottamuksen osoittaminen luo vapauden ja luottamuksen ilmapiirin.”* (MCID, 2019.)

Johtaminen ei ole asemaperusteista vaan kontekstisidonnaista: johtajuus on rooli, jonka jokainen organisaation jäsen ottaa ajoittain tarpeen mukaan. Johtaminen ei ole käskyttämistä vaan dialogissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Eli hyvin tyypillisestä monologien sarjasta siirrytään dialogiseen vuorovaikutukseen. Myös hyvin perinteisestä hierarkisesta ja autoritäärisestä järjestelmästä pyritään siirtymään itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. (MCID, 2019).

Johtajuuskouluttaja ja kirjailija John C. Maxwell on kehittänyt teorian johtajuuden eri tasoista. Tasossa kaksi (Lupaus - ihmissuhteet) hän kuvaa johtajuutta suostumuksen teorialla: *”Ihmiset seuraavat, koska he haluavat. Johtajuus on sitä, että saat ihmiset tekemään sinulle töitä, vaikka heillä ei ole mitään velvollisuutta. Suostumustasolla ihmiset eivät välitä siitä, kuinka paljon tiedät, ennen kuin he tietävät, kuinka paljon välität.- - ”* (Maxwell, 2002).



KUVA 2. MCID:n valmennusmateriaali: *5 levels of Leadership* (Maxwell, 2002)

Johtajuuden sisin on Maxwellin mukaan sydämessä, ei aivoissa. Se pääsee kasvaamaan aidoissa ihmissuhteissa, ei uusissa käskyissä. (Maxwell, 2002). John C. Maxwell kiteyttää johtajuuden määritelmää myös johtajuuden myyttien kautta. Korkeimman tason johtajuuden Maxwell kuvailee Johtajuuden vuorenhuipuksi, jonne päästäkseen ihmisen pitää arvojensa kautta edustaa ja edistää jotakin sellaista, jossa yksilöt kunnioittavat johtajaansa. Vastaavasti alimman tason johtajuus on asemaan perustuva johtajuus. Olet saanut aseman ja se voi tehdä sinusta kunnioitettavan ihmisen johtajan, mutta ei välttämättä. Maxwell perustaa väitteensä kehittämänsä vai-

kutusvallan lakiin minkä ytimessä toimii ajatus siitä, että jos pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin voi myös johtaa muita ihmisiä (Maxwell, 1998).

Aikuiskasvatustieteessä käytetään teoriaa (Transformative learning theory) minkä mukaan johtajissa on enemmän 5. tasolla olevia henkilöitä (self-transforming mind) ja johtajien toimintaa ei ohjaa enää ego ja omien voittojen hakeminen vaan koko ekosysteemin parhaaksi toimiminen. (Morad, 2017). Miten Maxwellin teoria sopii yhteen valmentavan johtajuuden periaatteen kanssa? Maxwellin viisi johtajuuden tasoa ei välttämättä edellytä tai vaadi valmentavaa johtajuutta, mutta todennäköisesti nopeuttaa johtajuuden tasoilla edistymistä. Ennen kun voi johtaa muita, pitää osata johtaa itseään. MCID periaatteiden mukaisesti ihminen johtaa omalla persoonallaan, joten ei ole samantekevää mitä ihmisen sisimmässä tapahtuu. (MCID, 2019)

Itsensä johtaminen kulminoituu kolmeen seuraavaan kysymykseen. Tiedätkö 1) kuka olet, 2) mitä tavoittelet ja 3) hallitsetko elämäsi? Oivallettuaan nämä kolme kohtaa oppija voi itse olla tuomassa muutosta ja samalla sopeutua ympäristön muutoksiin ja haasteisiin. Itsensä johtamisessa kulminoituu siis oman identiteetin selkiyttäminen. Suomenkielisessä johtajuuskirjallisuudessa pohditaan johtajuutta paljon roolien, tehtävien osaamisen kehittämisen kautta, mutta juuri kukaan ei käsittele johtajuuden identiteettiä. Onko johtamisen identiteetti vain osa työminää vai liittyykö se laajemmin ihmisenä olemisen kokonaisuuteen. Toisin sanoen holistiseen käsitykseen itsestä ja identiteetistä - olen oma itseni kaikissa elämän eri ympäristöissä ja tilanteissa. (Koittola, 2019)

Suomenkielinen sana johtajuus on sikäli ongelmallinen, että englanninkieli puhuu selkeästi johtajuudesta kahdella eri termillä. Leadership -johtajuus (ihmisten johtaminen) ja management-johtaminen (asioiden johtaminen). Leadership johtajuudella tarkoitetaan ihmisiin kohdistuvaa johtamista esimerkiksi yrityksissä ja organisaatioissa. Muutokset, kasvu sekä innovaatiot ovat useasti leadership -johtamisella saavutettua pääomaa. Kyseisessä johtamismallissa edellytetään hyvää johtamis-, ja alais-taitoja, luovaa ajattelua sekä ongelmanratkaisutaitoja. Hyviä ominaispiirteitä ovat

myös joustavuus, epävarmuuden sietokyky sekä paineen alla toimiminen (Basten, 2011).

Management-johtamisella tarkoitetaan taas asioiden strategista, suoraviivaista ja tehokasta johtamista mikä usein saatetaan nähdä jopa kylmänä lähestymistapana. Management johtamisessa johtajalta odotetaan monesti tiedon hallintaa, analyttistä ajattelua sekä hyvää ja ripeää päätöksentekotaitoa. Parhaimmassa tapauksessa johtaja tai valmentaja hallitsee sekä leadership-, että management-johtamista. Näin ollen kokonaisuuden hahmottaminen sujuu selkeämmin (Basten, 2011).

3.2. Vallankumous

Länsimaisen demokratian pohjalla toimii Ranskan vallankumouksen jälkeiset tapahtumat, jossa diktatuuri siirtyi hallitsijalta kansalle. Demokraattisen ajattelun perusta juontaa historiansa jo antiikin Kreikasta missä kansan valtaa toteutettiin kansan kokouksissa.

Demokratiassa äänestetään silloin, kun asiat valtiossa menevät vikaan ja valtaan nousee uusi hallitus uusilla ajatuksilla. Hallitus voi tehdä parannuksia suuntaan tai toiseen. Ennemmin tai myöhemmin tulee jälleen ongelmia ja hallitusta vaihdetaan, mutta demokraattinen järjestelmä säilyy. Diktatuureissa ja autoritäärisissä valtioissa ongelmat ja niistä puhuminen kielletään. Tämä johtaa siihen, että tietyn ajan kuluessa järjestelmä lakkaa toimimasta ja syntyy väkivaltainen tai väkivallaton vallankumous, joka kaataa järjestelmän. Näin on tapahtunut aikoinaan Ranskan ohella myös Kiinassa ja Venäjällä. Suomen sivistyssanakirjassa vallankumous määritellään seuraavasti: *”Valtiojärjestyksen kumoaminen tai muuttaminen väkivalloin tai muuten voimassa olevan oikeusjärjestyksen vastaisesti. Käänteentekevä muutos, mullistus, kumous.”* (Suomi sivistyssanakirja, 2019.)

Vallankumouksen ensimmäisiä piirteitä voidaan havaita jo 510 ekr. Antiikin Kreikassa kansalaiset päättivät diktatuuri Hippiauksen valtakauden luomalla kansan valtajär-

jestelmän mitä alettiin myöhemmin kutsumaan demokratiaksi. Perimmäisenä tarkoituksena oli luoda valtio (Rautiainen, 2017).

Johtamisen vallankumous on uusi käsite, jota ei ole tutkittu eikä sitä ole teoreettisesti määritelty mitkä sillä tarkoitetaan. Käsitteen on ottanut käyttöönsä valmennusyritys MCID Oy, joka määrittelee sen valmentavan johtajuuden yläkäsitteeksi. Yritys perustelee johtamisen vallankumouksen tärkeyttä sillä, että muutokset liiketoiminnassa ja organisaatiossa tapahtuvat niin nopeasti, että perinteinen muutosjohtajuus ei pysty aina vastaamaan tämän päivän johtamisen haasteisiin.

Otto Scharmer on kirjoittanut, että ihmiskuntaa vaivaa kolme eri kriisiä:

- Ekologinen kriisi (suhde ympäristöön)
- Sosiaalinen kriisi (suhde toisiin ihmisiin)
- Henkinen kriisi (suhde identiteettiin ja merkityksettömyyden kokemus)

(Scharmer & Kaufer, 2013).

Maailma muuttuu niin nopeasti, että kriisien ratkaiseminen on yhä haastavampaa. Vanha paradigma ei riitä lähellekään vastaamaan niihin ongelmiin, joita kompleksinen ympäristö ja esim. teknologinen kehitys jatkuvasti tuottaa. Tarvitaan vallankumousta, joka mullistaa tuon paradigman. Sen keskiössä on mielen mallien, uskomusten ja asenteiden muutos, joka viime kädessä vaikuttaa myös tekemiseen ja alkaa luoda uutta kulttuuria (Koittola, 2019).

MCID:n valmentaja ja osakas Jose Turunen kirjoittaa blogissaan vallankumoksesta näin: *”Ne, joiden johtamisessa tapahtui selkeä muutos (MC-ohjelmassa), alkoivat johtamaan omaa vallankumoustaan. Tässä vallankumouksessa ihmisen sisällä oleva arvomaailma joutuu ristiriitaan ulkoisen maailman kanssa niin voimakkaasti, että jos ulkoinen maailma ei muutu niin ainoaksi vaihtoehdoksi jää ympäristön muuttaminen. - - Johtamisen vallankumouksen seuraus ei ole vain johtajan muuttaminen vaan vallan ja vastuun siirtyminen yksilöille yhdessä löydettyjen arvojen*

kautta. Näin syntyi kristinusko. Johtamisen vallankumous vie meidät parhaimmillaan lähemmäksi todellista kutsumustamme ja identiteettiämme. Toinen ääripää vie meidät luopumaan arvoistamme, alamme joustamaan kun ei pitäisi joustaa, myymään kun ei pitäisi myydä - arvojamme.” (Gls Suomi, 2019).

Liike-elämässä vallankumous näyttäytyy eri tavoin. Sisäinen vallankumous organisaatiossa johtaa usein uuden strategian synnyttämiseen ja liiketoiminnan mission uudistumiseen. Tällaisia globaaleja yrityksiä ovat esimerkiksi IBM, Nokia ja GE. Yritykset tai organisaatiot, jotka eivät pysty sisäiseen vallankumoukseen ajautuvat usein konkurssiin tai liikevaihto laskee radikaalisti. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi valokuvausalaan vuosikymmenten ajan dominoinut Kodak tai Altavista internetin hakukoneissa. Vallankumouksen onnistumisen edellytykset liikemaailmassa ja organisaatiossa ovat oppimisen johtaminen, nopeat strategiamuutokset sekä tulevaisuuden ennustaminen. Ei siis voi muuttaa ympäristöä, jos ei itse suostu muutokseen (sisäiseen kasvuun), muuten heistä (johtajista) tulee uusia sortajia (MCID, 2019).

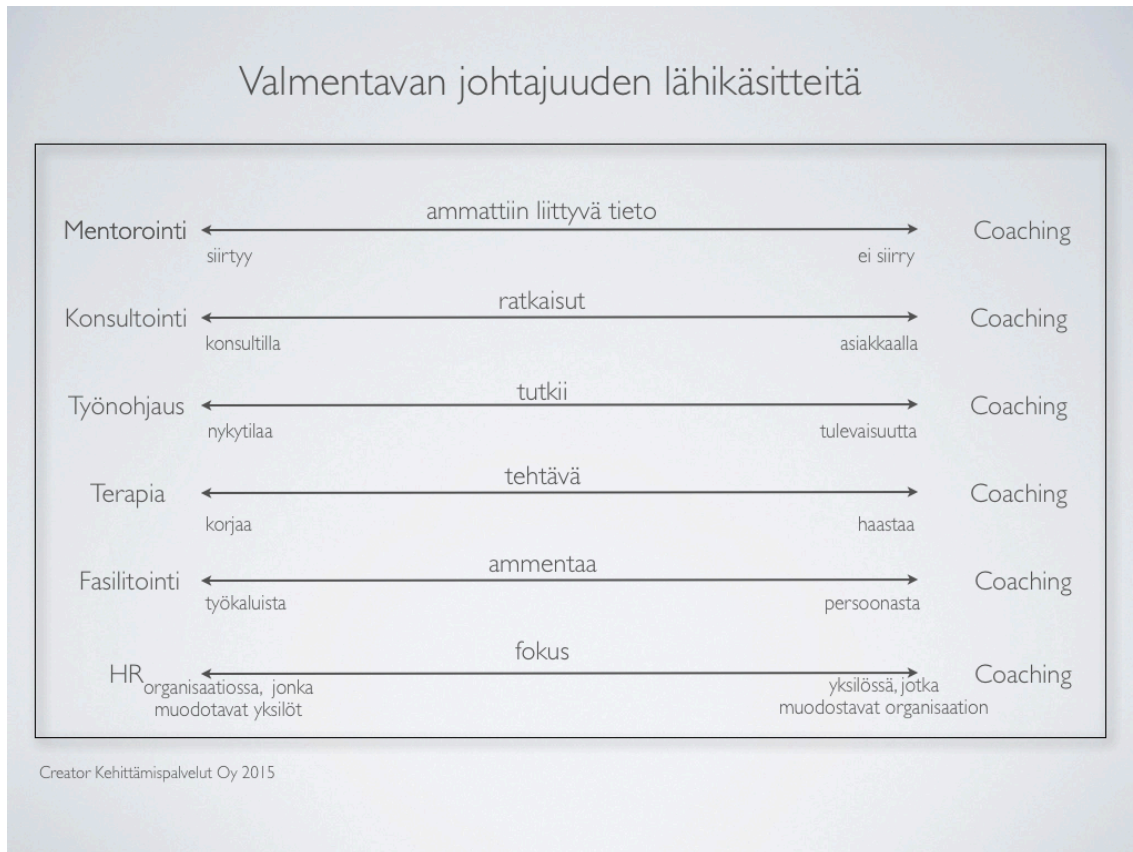
4. VALMENTAVA JOHTAJUUS

4.1. Valmentavan johtajuuden määritelmä

Valmentavan johtajuuden käsite on yhä tänä päivänä hyvin laaja ja sille on monia eri määritelmiä ympäri maailmaa. Tutkimusyritykseni MCID Oy:n nettisivuilla johtamisen vallankumouksessa valta ja vastuu siirretään radikaalilla tavalla jokaiselle yhteisön tai organisaation jäsenelle. Johtajuus ei ole enää vain harvojen ja isojen juttu, vaan jokainen johtaa. Tämän seurauksena epäilemisen kulttuuri häviää, hierarkisuus litistyy ja luottamus eri tahojen välillä kasvaa. Syntyy johtamisen uusi normaali, joka on dialogista, oppivaa ja identiteettikeskeistä. (MCID, 2019.)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan Valmentava johtajuus -kirjassa käsite määritellään kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin ja tulla toisten kautta vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille (Ristikangas & Ristikangas, 2010).

Suomessa toimiva Balentor yrityksen yritysvalmentaja Sami Markkanen kuvailee nyky maailman muutoksia nousujohteiseksi minkä johdosta yrityksiä ja organisaatioita tulisi pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin ripeästi. Valmentavan johtamisen ytimessä on keskittyminen yrityksen uudistumiskyvyn nostamiseen: jos henkilöille annetaan tilaa kehittyä ja ottaa vastuuta toiminnastaan, muodostuu innovaatioita, päästään käsiksi toiminnan haasteisiin ja kehitetään liiketoimintaa mahdollisimman laajasti mikä antaa siivet menestykselle. Samalla ihmisten sisäisen motivaation tunnistaminen lisää henkilöstön sitouttamista ja tuottavuutta. (Markkanen, 2019).



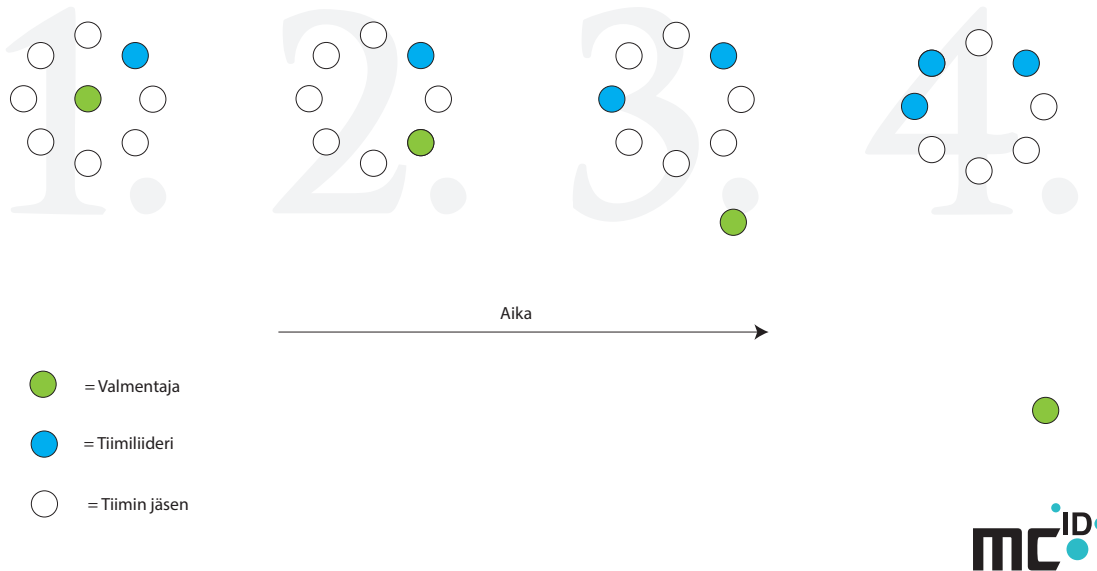
KUVA 3. Valmentavan johtajuuden lähikäsitteet (MCID, 2015)

Valmentava johtajuus tai valmentajuus (Coaching) sisältää monia lähikäsitteitä. Yllä olevassa Creator Kehittämispalveluiden taulukossa on pyritty jäsentämään käsitteitä yhdistäviä ja erottavia teemoja. Koen, että näistä määritelmistä ja käsitteistä on kyse kun pohditaan tulevaisuuden johtavien yritysten menestyksen salaisuutta. Uskon, että innovaatiot kasvavat räjähdysmäisesti jos niiden takana on vastuullisia valmentavaa johtajuutta käyttäviä liikemaailman huippu-osaajia.

4.2. Teorettinen viitekehys

Johtamisen 3 roolia

- MCID



KUVA 4. Johtamisen 3 roolia (MCID, 2015)

Tutkimuksen teorettinen viitekehys nousee MCID Oy valmentavan johtajuuden kolmesta eri roolista. Tiimillä pitää olla valmentaja, johtaja (tiimiliideri) sekä tiimin jäsenet. MC-ohjelmassa edellytetään, että oppija käy teoriassa ja käytännössä valmennusjakson aikana kaikki kolme roolia läpi ja tutustuu myös emotionaalisella tasolla eri rooleihin ja sitä kautta itseensä. Valmentavan johtajuuden matka on emotionaalinen kasvuprosessi. Monet pitkään johtajana toimineet ovat sanoneet, että ohjelman keskeisimpiä anteja on ollut tutustuminen oppijan rooliin - mitä on olla seuraaja.

Teorettinen viitekehys on malli valmentavan johtajuuden prosessista tietyllä aikajänteellä. Tutkituilla tämä oli keskimäärin 1,5 vuotta. Prosessissa johtajuus muuttuu aikajanalla tiimin keskiöstä valmentavaksi johtajuudeksi.

Alussa valmentajan on otettava paikka tiimin keskellä ja ikäänkuin avattava omaa persoonaansa sekä tulevaa matkaa. Seuraavaksi prosessissa valmentaja asettuu tiimin kehälle, jossa hän on ”osa tiimiä vaikka ei olekaan tiimin jäsen”. Kolmanneksi valmentaja alkaa poistua näyttämöltä ja toimii valmennusprosessissa tiimiliiderin kautta. Viimeisessä kuvassa ollaan prosessissa vaiheessa, jossa tiimi on oppinut valmentavan johtajuuden peruseriaatteet, eivätkä tarvitse valmentajan puuttumista toimintaansa säännöllisesti.

Tämän prosessin aikana valmentajassa syntyy ”johtamisen vallankumousajattelu” tai sitten ei. Hänen tapansa johtaa muuttuu, tai muuttuu osittain tai ei ollenkaan. Tarkastelen tutkimuksessani tätä prosessia valmennettavissa. Oletusarvona on, että osa johtajista palaa ruutuun 1., jossa heillä on kiusaus olla keskipisteenä ja puuttua voimakkaasti tiimin toimintaan.

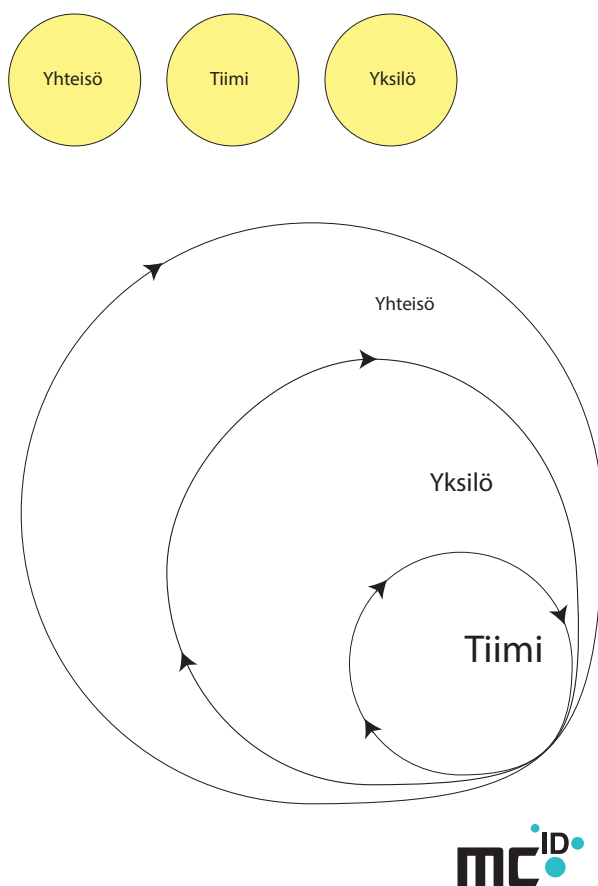
4.3. Tiimin, yksilön ja organisaation oppiminen

MC -ohjelma kannustaa jatkuvaan oppimiseen. Jatkuvan oppimisen mallina käytetään valmennuksissa esimerkiksi Sengen vauhtipyörää (Kuva 5.), Nonaka-Takeuchin

tietoteoriaa (Kuva 6.) ja yksilön oppimisessa ns. nelivetomallia (Kuva 7.).

Sengen vauhtipyörät

- Peter Senge

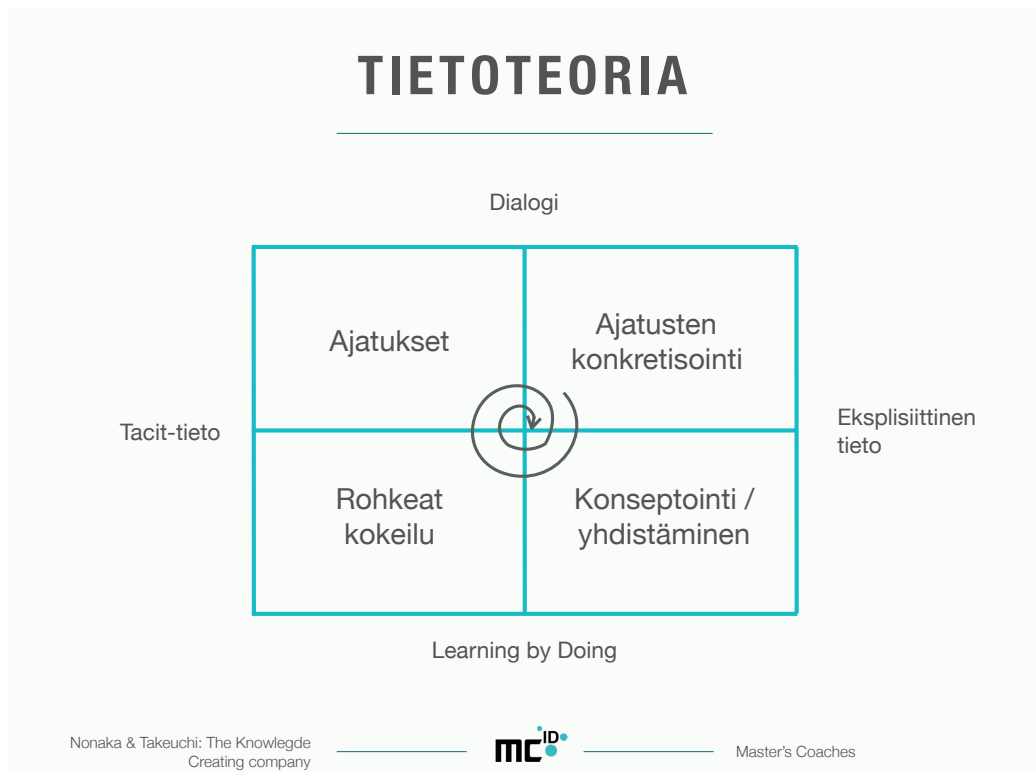


KUVA 5. *Sengen vauhtipyörät* (Senge, *The Dance of Change* 1999)

Sengen mukaan yksilön ja organisaation oppimista nopeutetaan tiimioppimisen kautta (Senge, 1999). Tiimioppimisessa MC-ohjelman mukaan pitää ottaa huomioon muutama perussääntö. Kaikkien tulee osallistua, kaikkien pitää tietää periaatteet ja pitää niistä kiinni, tiimiä rohkaistaan ottamaan esiin haasteellisimmat kysymykset. Keskeisin tarkoitus on laittaa hiljainen tieto liikkeelle ja auttaa yhteisen ajattelun synnyttämisessä. Sen jälkeen tapahtuu konseptointi sekä rohkeat kokeilut. Lopulta koko prosessi toistetaan. Tämä malli toimii yksittäisenä treeninä valmennuksessa, mutta myös koko valmennuksen ajan prosessina (MCID, 2019).

Tiimin oppimisprosessi varmistetaan kahdella tavalla: tiimillä pitää olla yhteinen suoritushaaste ja riittävästi aikaa olla yhdessä. Tiimioppiminen ja tiedon luominen

ovat kiinteitä osia yhteisön arjessa sillä: jatkuva adaptaatio kompleksissa toimintaympäristössä on välttämätöntä (Koittola, 2019). Toiseksi tiimivalmentajan tulee huolehtia siitä, että yksilöiden oppimisprosessit ovat kunnossa. Tähän päästään sisälle nelivetomallilla tietoteoriasta. Tiimivalmennuksen luonteenomainen painopiste dialogiin paljastaa, missä kohtaan yksilöt ja tiimit ovat suhteessa omiin oppimisprosesseihinsa.

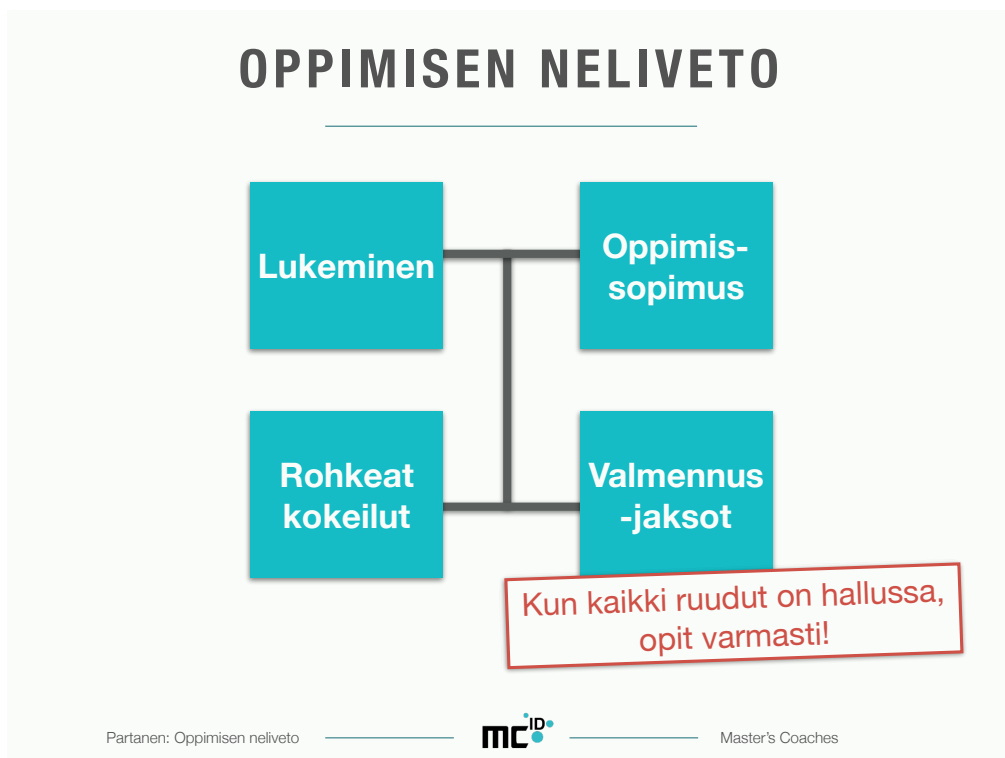


KUVA 6. *Tietoteoria* (Takeuchi, The Knowledge Creating Company 1995)

- Sosiaalisaatio tapahtuu dialogin kautta ”Ajatukset” -osiossa. Siinä välitetään hiljais-tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla yksilöiden välillä. Epämuodollinen so-siaalinen kanssakäyminen sekä käytännön esimerkkien kautta opettaminen ovat esimerkkejä tiedon sosiaalisaatiosta.
- Ajatusten konkretisointi on hiljaisen tiedon muokkaamista ekspliisiittiseksi käyttäen käsitteitä ja malleja. Hiljainen tieto muutetaan tässä vaiheessa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä. Se on ikäänkuin yh-teisen ajattelun kiteyttäminen teoriaksi. Ulkoistettu ja teoreettinen tieto ovat perus-ta uuden tiedon luomiselle.

- Konseptointi/Yhdistäminen on ulkoistetun eksplisiittisen tiedon kokoamista laajemmiksi kokonaisuuksiksi, käsitejärjestelmiksi. Kun tieto on saatu eksplisiittiseen muotoon, voidaan se yhdistää aiemmin arkistoituihin tietoihin. Tässä vaiheessa tietoa myös analysoidaan ja järjestetään. Se voidaan ajatella tiimin tai organisaation toimintasuunnitelmaksi.
- Nonaka-Takeuchin käsite sisäistäminen on käsitteellistetty MC-ohjelmassa rohkeiksi kokeiluksi. Sisäistäminen ei ole enää ajattelua/dialogia vaan tekemällä oppimisen toimintaa. Eksplisiittisen tiedon ymmärtämistä, jolloin tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön ja tiimin henkilökohtaista tietopohjaa. Kierros jatkuu spiraalimaisesti tästä vaiheesta takaisin sosiaalisaatioon. Näin tiedon määrä kasvaa sekä yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat.

Yksilön oppimisessa käytetään Johannes Partasen kehittämää oppimisen neliveto-teoriaa (kuva 7). Malli kuvaa nelivetoisen auton neljää vetävää pyörää, joiden vaikutuksesta auto liikkuu - oppiminen edistyy. Nelikenttiin sisältyy lukuohjelma, jota voidaan toteuttaa myös visuaalisesti ja auditiivisesti (oman oppimisen tukemiseksi), tiimitreenit (yhteisöllisyys, vertaistuki), oppimispäiväkirja (itsereflektointi) sekä oma työ (oppimisen omaksuminen käytännössä) (Partanen, 2019).



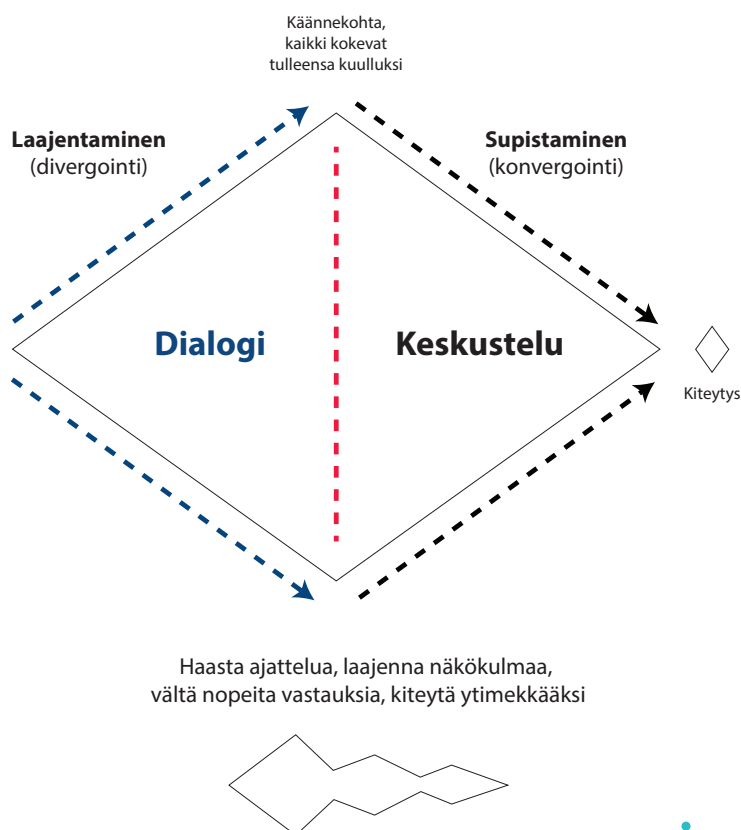
KUVA 7. *Oppimisen neliveto* (Partanen)

Jotta ryhmädynamiikka pääsee hioutumaan huippuunsa on tärkeää, että pelataan samaan maaliin eli toisin sanoen on yhdessä tekemisen taito. Ryhmän toimiessa yhdessä vahvistuu sekä itsenäinen, että yhteinen osaaminen. MC-ohjelma kannustaa valmennuksissaan yhteiseen toimintaan kahden tekijän kautta. Ensimmäisenä tekijänä toimii yhteinen haaste. Jotta ryhmällä on yhteinen päämäärä, tarvitsee se yhteisen ongelman minkä ratkaista. Ongelmanratkaisussa keskeinen arvo on niin sanottu toinen tekijä eli yhdessä vietetty aika. Jotta jokainen henkilö pääsee puhkeamaan täyteen potentiaaliinsa on tärkeää kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta mikä pääsee muodostumaan ainoastaan yhdessä vietetyn ajan kautta.

Psykologinen turvallisuus on silti merkittävin menestystekijä tiimissä. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa kaiken perustana toimii luottamus. Onnistunut vuorovaikutus perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Luottamuksen saavuttaminen voi kestää pitkäänkin, mutta sen voi menettää hetkessä. Luottamuksen syntymistä edesauttaa avoimuus, rehellisyys ja täsmällisyys. Toisen kuunteleminen, huomioonottaminen ja kunnioittaminen syventävät luottamusta (Työturvallisuus-keskus, 2019). Valmentavassa johtajuudessa vaalitaan valmentajan, että valmennettavien keskenäisiä suhteita. Luodaan luottamuksen piiri missä jokainen tulee kuulluksi. Luottamusta voidaan pitää psykologisena turvallisuutena. (Työturvallisuus-keskus, 2019) Organisaatioiden näkökulmasta luottamus on avointa vuoropuhelua mikä kasvattaa sosiaalista pääomaa. Luottamus tai sen puuttuminen vaikuttaa organisaation käytöskulttuuriin, työmoraaliin sekä motivaatioon. Kaikilla edellä mainituilla asioilla on suora yhteys organisaation työn laadukkuuteen sekä asiakaslähtöisyyteen. (Työturvallisuus-keskus, 2019.) Kokonaisvaltainen luottamus ja hyvinvointi muodostuu seuraavien osatekijöiden summasta: fyysinen, henkinen ja psyykinen hyvinvointi. Näiden kolmen kohdan puuttuminen vaikuttaa suoraan negatiivisesti työelämän mielekkyyteen ja hyvien tulosten saantiin.

Valmentavassa johtajuudessa keskeisimpiä teorioita luottamuksen synnyttämisessä on teoria yhteisen ajattelun luomisesta (Kuva 8). Sen mukaan dialogia on jatkettava niin pitkään (ja laajennettava), että kaikille osallisille tulee emotionaalinen tunne siitä, että häntä on kuultu ja hän on kuullut kaikkia. Dialogi itsessään ei johda mihinkään ellei sitä kiteytetä keskustelun kautta. Tällöin puhutaan divergoimisesta, jossa dialogia aloitetaan supistamaan, jotta lopputuloksena tiimi löytää yhteisen ajattelun.

- MCID



KUVA 8. Yhteisen ajattelun luominen (MCID)

4.4. Oppimisen johtaminen - johtamisen oppiminen

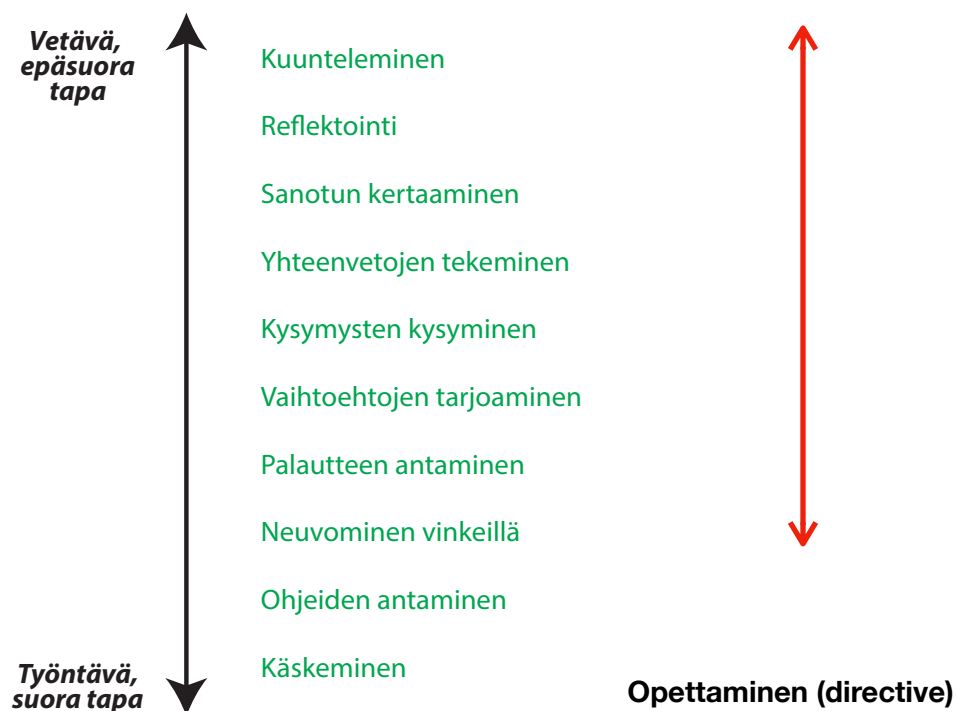
Hulluuden määritelmä: *Tehdä asiat samalla tavalla kuin ennen, mutta odottaa erilaista lopputulosta* - Albert Einsteinin (Einstein 1981, 25). Jos halutaan samoja tuloksia kuin aikaisemminkin, ei tarvitse pyrkiä muutokseen. Oppiminen on muutosta

ihmisten ajattelussa, joka alkaa näkyä käytännössä. Voidaan siis kysyä onko organisaatioiden ja yritysten painopiste opettamisessa vai oppimisessa? Myles Downey on esitellyt oppimisen valmennusspektrin (kuva 9.), jossa opettaminen sijoittuu asteikon työntävään päähän ja valmentaminen vetävään päähän. Jaottelu kuvaa yksinkertaisesti valmentamisen ja opettamisen työtapoja. Mc-ohjelmassa käydään läpi käytännön harjoitteiden kautta (ja eri tulosten kautta) mallien erot. Oppimisen johtaminen on parhaimmillaan silloin kun intohimo ja käytäntö kohtaavat toisensa. (MCID-valmennus, 2019.)

Valmennusspektri

- Myles Downey

Valmentava johtajuus (non-directive)



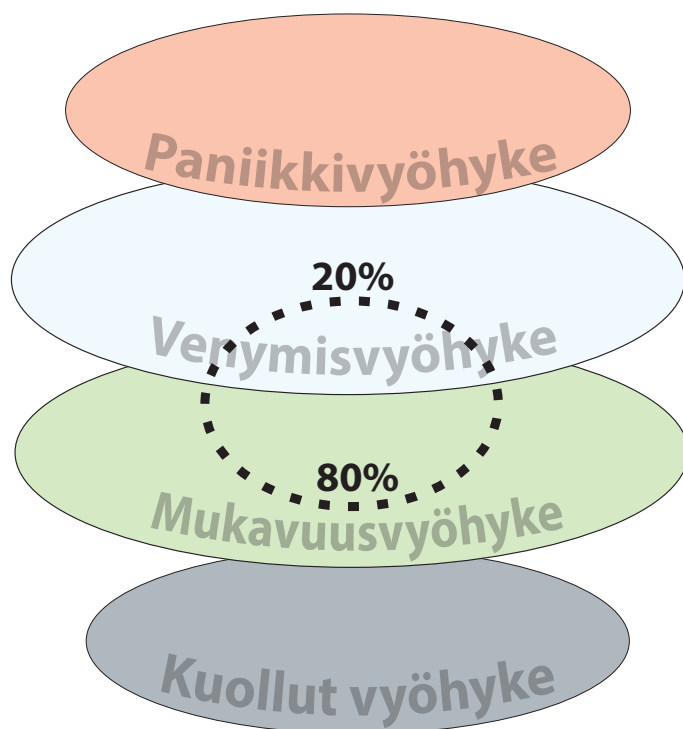
KUVA 9. Valmennusspektri (Downey)

Jotta yhteisön oppimisprosessi käynnistyisi tarvitsee valmentajan varmistua siitä, että yksilöiden oppimisprosessi on käynnissä. On siis tärkeää, että oppimista johdetaan ja että oppiminen kulkee käsi kädessä muutoksen kanssa. Todellinen muutos syntyy

siitä, kun uskallamme viedä oppimisen mukavuusvyöhykkeen ja venymisvyöhykkeen rajamaastoon. Tämän teorian opettamiseen MC -ohjelma käyttää oppimisen vyöhykkeet -teoriaa (kuva 10.). Teoriaan kuuluu neljä vyöhykettä: kuollut vyöhyke, mukavuusvyöhyke, venymisvyöhyke ja paniikkivyöhyke. Kuolleelle vyöhykkeelle siirrytään paniikkivyöhykkeeltä, ihminen lamaantuu tai mukavuusvyöhykkeeltä, jossa toiminta ja ajattelu loppuu. Kuolleella vyöhykkeellä ihminen ei opi mitään uutta jämähtäen paikoilleen. Mukavuusvyöhykkeellä taas pitäisi viettää aikaa noin 80 % elämästä, kun taas venymisvyöhykkeellä loput 20 %. Näillä vyöhykkeillä taataan ihmisen oma henkilökohtainen oppimisprosessi. Viimeisenä vyöhykkeenä toimii paniikkivyöhyke minne menessään kasvu tyrehtyy ja ihminen lamaantuu. (Creatorkehittämis- palvelut OY, 2015.)

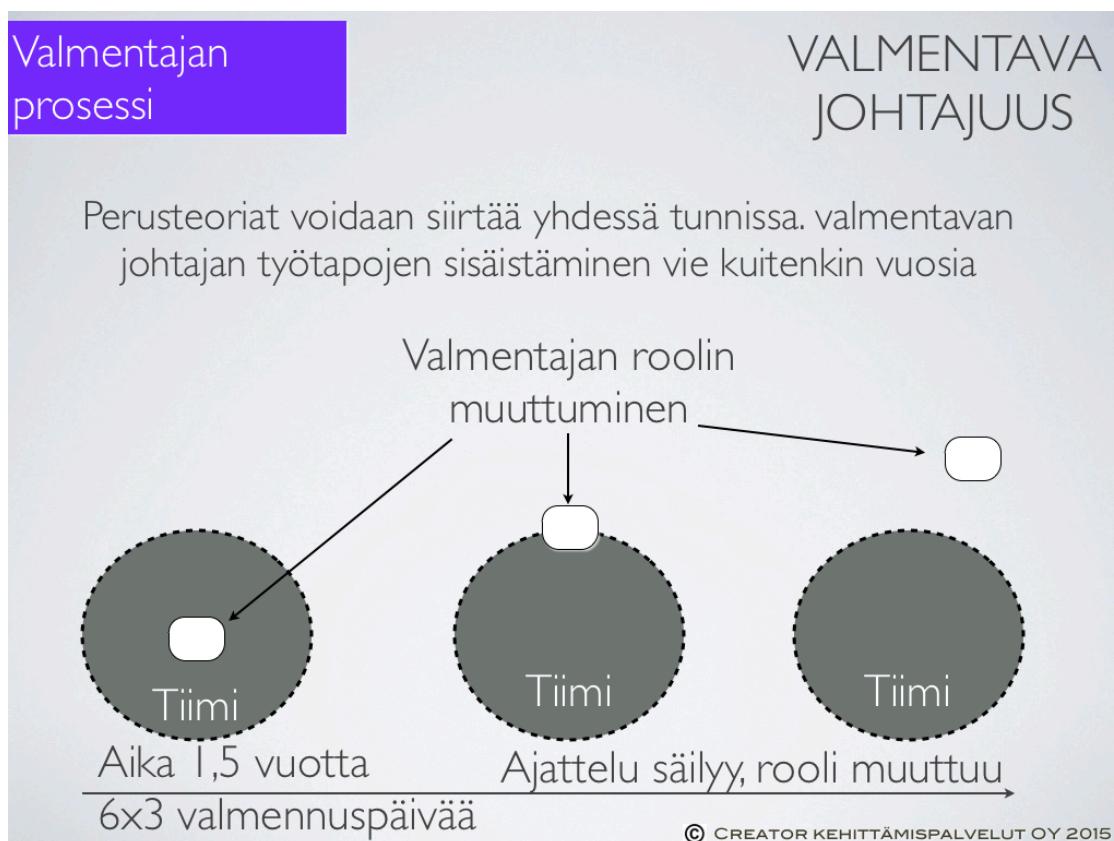
Oppimisen vyöhykkeet

- Tom Senninger



KUVA 10. *Oppimisen vyöhykkeet* (MCID)

Valmentavan johtajuutta käyttävän johtajan oma kehityskaari muotoutuu vuosien aikana (kuva 12.). MC -ohjelman keskeisenä oppina valmentajan prosessi lähtee liikkeelle tiimin keskeltä. Ajan kuluessa valmentaja antaa vastuuta muille tiimin jäsenille. Tämän seurauksena valmentaja siirtyy itse tiimin keskeltä muiden tiimiläisten viereen kehän ympärille. Viimeisessä vaiheessa tiimi on sisäistänyt valmentajan ajattelun ja näin ollen valmentaja voi siirtyä kehän ulkopuolelle. (Creator kehittämispalvelut OY,2015).



KUVA 11. Valmentajan roolin muuttuminen (MCID)

Valmentajille ominaista on myös erilaiset kysymystekniikat. Valmentavaa johtajuutta suosivat johtajuusvalmentajat eivät anna vastauksia eikä edes valmiita ongelmia. Valmentajan erikoisosaamista on luoda ympäristö missä valmennettavalla on oma tila oivaltaa ja löytää omat ratkaisut. Osaava valmentaja osaa tukea ja rohkaista oikein tavoin. Valmentaja osaa myös haastaa ja kyseenalaistaa oikeilla kysymyksillä. Prosessin keskiössä on valmennettava, ei valmentaja. Kysymystekniikat luodaan niin, että ne ovat haastavuudessaan rohkaisevia ja eteenpäin auttavia työkaluja valmennet-

tavan näkökulmasta. Valmentaja osaa muotoilla kysymykset siten, että valmennettava pystyy käsittelemään kysymystä eri näkökulmista ja näin haastaa oman ajattelunsa. Näin valmennettava saattaa löytää uusia ja yllättäviäkin ratkaisumalleja omiin haasteisiinsa. Kysymystekniikoiden avulla asioiden prosessointi muuttaa muotoaan syvällisemmäksi ja pohdiskelevammaksi (MCID, 2019).

4.5. Valmennusohjelman rakenne (MCID)

MC -ohjelma rakentuu viidestä erilaisesta modulista, jotka oppijat käyvät läpi 1,5 vuoden aikana. Useimmat valmennettavat suorittavat opintojensa aikana Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET).

Moduulien sisällöt:

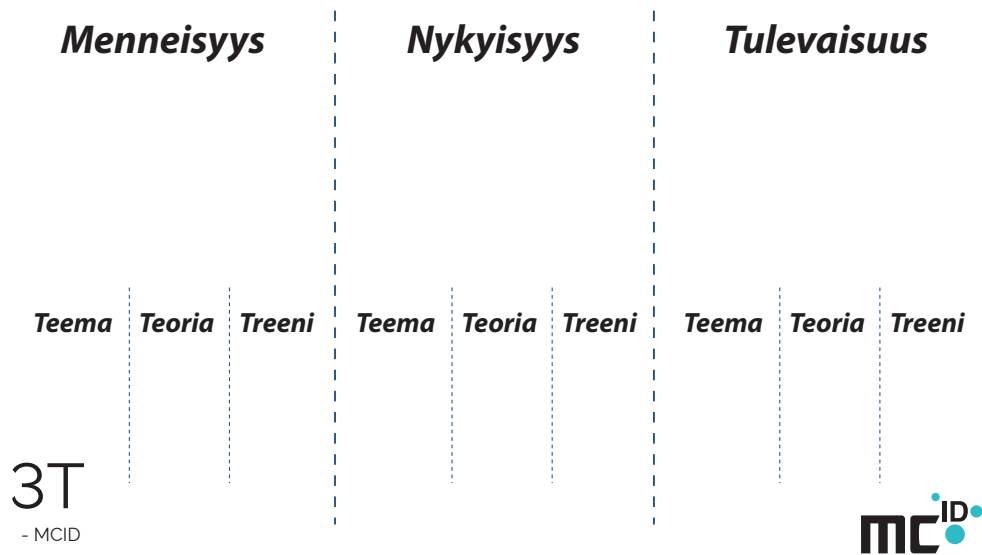
1. Orientaatio 1 pv
2. Oppimisen johtaminen 3pv
3. Johtamisen uusi normaali 3pv
4. Asiakas innovaattorina 3pv
5. Organisaation identiteetti 3pv
- (6. Valmentajan identiteetti 4pv (pääsääntöisesti tämä jakso toteutetaan ulkomailla))

Valmennusohjelman sisältö rakentuu seuraavasta kuudesta valmennusteemasta: oppimisen johtaminen, johtamisen uusi normaali, asiakas innovaattorina, organisaation identiteetti, valmentavan johtajan identiteetti ja uuden synnyttäminen. Sisällössä painottuvat yksilön ja organisaation oppimisen johtaminen sekä identiteettikysymykset ja vahva asiakaslähtöisyys. MC -ohjelman Ydinajatuksot perustuvat rohkeisiin kokeiluihin, ajattelun muutokseen, verkostoihin sekä valmentajuuteen. Puolentoista vuoden valmennusohjelma tarjoaa valmennusviikonloppuja ympäri Suomea. Valmennus toteutetaan ryhmä- ja yksilötyöskentelyn avulla.

MC-Ohjelman valmennusviikonlopun rakenne (kuva 12.):

Valmennuksen rakenne

- MCID



KUVA 12. Valmennusviikonlopun 3T (MCID)

Valmennusviikonlopun jokaisella päivällä on oma teemansa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus sekä samat kolme T:tä päivittäin (Teema, teoria ja treeni). Vaikka valmennuksessa korostuu luova prosessi ja intuitio, on kaiken takana vahva teoreettinen viitekehys ja käytännön harjoittelu. Näistä elementistä syntyy kolmen T:n sisältö. Valmentajien tekemä viikonlopun valmennusohjelma voi näyttää tämänkaltaiselta (kuva 13.):

Aika	To	Pe	La
klo 8-9	*Valmentajien lait siirrettävä	Aamupala	Aamupala
klo 9-10	*Valitse oma lakisi mitä seuraat *Odotuskolmio	Oppisopimus/ maksujärjestelyt/kopit ryhmissä	Ryhmä antaa valmentajapalautteen
klo 10-11	*Annukalle oma tehtävä *Keksikää tiimille nimi, jossa on emootiota ja identiteetti	Oppisopimus/ maksujärjestelyt/kopit ryhmissä	Valmentajat antavat palautteen

klo 11-12		Treeni 2: Johtaja ja tiimi ”Muodostakaa tiimin yhteiset arvot (koko valmennuksen ajaksi) henkilökohtaisten arvojen pohjalta ja rakentakaa siitä visio, jossa on selkeä strategia”	Rakettimalli+muu teoriapläjäys Koonti viikosta, päästiinkö tavoitteeseen? Tehtävät seuraavalle kerralle.
klo 12-13	Lounas	Lounas	Lounas
klo 13-14	*Valmentajien valinta/ joukkueet+info	Treenin purku	
klo 14-15	Aloituskierros Mikä on se kysymys, johon haetaan vastausta?	Mittauspiste valmentajien kanssa, siitä missä ollaan	
klo 15-16	Aloituskierros jatkuu kahvilla/ paikan esittely	kahvi+ulkoilu tai lisää treeniä	
klo 16-17	Menneisyysorientaatio v.1917 Kysymys mihin haluan vastauksen?	Synnytyksen kriteerit:	
klo 17-18	Päivällinen	Päivällinen	
klo 18-19	Treeni 1: Minä johtajana, miksi kukaan ikinä haluaisi olla johdettavanani?	Synnytyksen tekeminen	
klo 19-20	Treenin purku	Synnytyksen tekeminen	
klo 20-21	Videosetti (Youtube, Bill H...)	Synnytys	
klo 21-	Saunat ja iltapalat	Saunat ja iltapala	
klo 23	Tehtävä valmentajille...		

KUVA 13. Skripti (MCID)

On huomioitava, että MC -ohjelmassa valmennettavat eivät tiedä, missä kohdin he joutuvat itse valmentamaan. Tämän vuoksi jokaiseen tulee valmistautua ”skriptillä” ennen jokaista kertaa. Päävalmentajien skriptiä ei näin ollen toteuteta automaattisesti vaan tiimi ja tiimin valmentaja valitsevat haluamansa valmennuspolun, joka päätöspäivänä reflektoidaan eri näkökulmista.

Valmentavan johtajuuden yhtenä keskeisenä osa-alueena on kahdeksan valmentajan lakia, joita oppijat testaavat käytännössä (kuva 14.). Lopussa lakien soveltamista reflektoidaan ryhmässä.

Valmentajan lainalaisuudet

- MCID

1. Prosessioppimisen laki

"Oppiminen seuraa ohutta punaista lankaa. Luota prosessiin."

2. Tiimioppimisen periaatteiden laki

"Tiimillä on oltava suoritushaaste ja riittävästi aikaa sen ratkaisemiseen. Oppiminen on hitaampaa kuin nopeampaa."

3. Kysymisen ja kuulemisen laki

"Valmentajalla on enemmän kysymyksiä ja läsnäoloa kuin vastauksia."

4. Ympäristön ja rytminvaihdoksen laki

"Ihmiset löytävät rutiineja nopeasti, mutta todellinen oppiminen syntyy ärsykkeistä, jotka rikkovat rutiineja."

5. Puuttumisen ja puuttumattomuuden laki

"Kun tuntuu että pitää puuttua, niin älä puutu. Kun tuntuu että ei pidä puuttua, niin puutu. Teet niin tai näin, niin välität."

6. Asiakkuuksien laki

"Asiakas on keskeisin elinehtomme, mutta ei määräävä kuningas."

7. Tiimivalmentajan roolin laki

"Et ole osa tiimiä, mutta olet silti osa kokonaisuutta."

8. Emootioiden laki

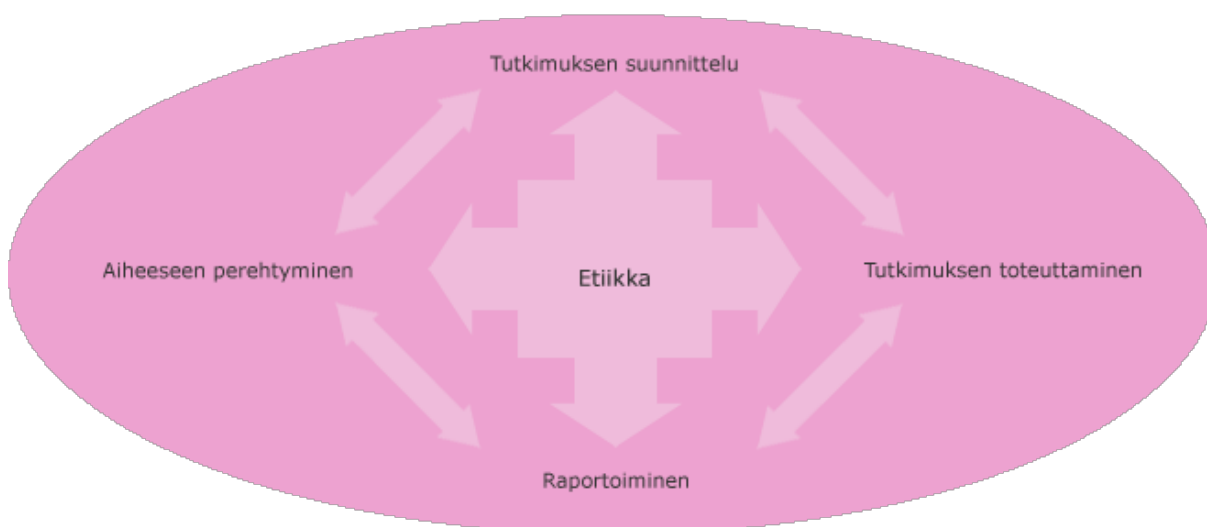
"Tunne on oleellinen osa elämää. Tunnista erilaiset tunteet ja toimi niiden kanssa oikein. Ole oma itsesi, persoona."



KUVA 14. *Valmentajan lainalaisuudet* (MCID)

5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1. Taustaa tutkimukseen



KUVA 15. *Etiikka* (Jyväskylän yliopisto)

Tutkimusprosessini on noudattanut yleisiä tieteellisen tutkimuksen perusteita. Aiheeseen tutustumisen olen kuvannut jo johdanto-osiossa. Tutkimussuunnitelma tehtiin yhdessä MCID:n osakkaiden ja sopimusvalmentajien yhteisessä palaverissa keväällä 2019. Tutkimusongelman rajaaminen ja varsinainen kyselyn suorittaminen toteutettiin syys-lokakuussa 2019. Raportointivaihe saatettiin loppuun marraskuussa samana syksynä. Teoreettista viitekehystä olen rakentanut kevään 2019 jälkeen aina marraskuulle 2019 saakka.

5.2. Tutkimusote ja aineiston keruumenetelmä

Aineisto kerättiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kautta minkä pohjalta pyrittiin kuvaamaan esimerkiksi ominaisuuksia tai laadullisuuden merkitystä (Lyyti-

käinen, 2019.) Aineiston kerääminen tapahtui myös koko tutkimuksen kirjoittamisen aikana empiirisiin menetelmin missä painotettiin eri aistien hyödyntämistä havainnoinnissa.

Kysely toteutettiin strukturoidun ja puolistrukturoidun kyselyn kautta. Puolistrukturoidun kyselyn ideana on se, että vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin lähes samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2019). Strukturoidussa kyselyssä kysely oli lomakepohjainen. (Eskola & Suoranta 2000, 86). Kaikki kyselyt toteutettiin yksilövastauksina, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

MC -valmennusohjelman on läpikäynyt viimeisen yhdeksän vuoden aikana noin 300 valmennettavaa. Ihmisten kokemus valmennusohjelman aikana suullisten kyselyjen kautta voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri ryhmään: Niihin, jotka muuttuivat ja tekivät radikaaleja muutoksia elämässään, niihin jotka jatkoivat vanhassa organisaatiossaan, mutta erilaisina ihmisinä - heistä tuli vallankumouksellisia vanhassa ympäristössään sekä niihin, joiden elämässä ei tapahtunut mitattavia muutoksia. Tässä tutkimuksessa pyrin etsimään syitä, jotka johtivat erilaisiin lopputuloksiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jouduttiin aikataulullisista syistä jättää MC-ohjelman ulkomaiset osallistujat.

Tutkimuksessa kysyttiin kyselylomakkeella 207 ohjelmaan osallistuneelta MC-ohjelman vaikuttavuudesta. Tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät valmennusohjelman rakenteessa tai sisällöissä saivat aikaan tai vastaavasti eivät saaneet aikaan muutoksen kohti valmentavaa johtajuutta ja johtamisen vallankumousta.

5.3. Aineiston analysointi ja luotettavuus

Aineiston keruu tapahtui Webropol-kyselyä hyödyntäen. Kaikkien kyselyyn osallistuneiden henkilöiden vastaukset olivat nimettömiä mikä mahdollisti vastaamisen anonyyminä. Anonyyminä tuotettu kysely mahdollisti vapaan sanan jokaiselle valmen-

nukseen osallistujalle ilman painetta kaunistella palautetta. Kysely lähetettiin kaikille MC-valmennuksen käyneille henkilöille salaisen sähköpostin kautta.

Kyselyyn pystyi osallistumaan henkilökohtaisesta linkistä vain yhden kerran mikä esti kyselyn virhe käytön. Tutkimukseen vastaaminen oli täysin vapaaehtoista sekä oletettavasti vastaukset ovat olleet täysin rehellisiä anonyymiyden puitteissa. Kaikkien kyselyyn vastanneiden vastaukset oli kirjoitettu johdonmukaisesti ja loogisesti.

6. TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

6.1. Vastaajien oma määritelmä valmentavasta johtajuudesta

Valmentavan johtajuuden käsitteen määrittelyssä kaikista eniten esille tuli muun tiimin nostaminen. Kyselyyn osallistuneista 30 henkilöstä 23 oli sitä mieltä, että valmentajan tärkein tehtävä on mahdollistaa alaistensa, tiiminsä hyvä onnistuminen sekä jokaisen työntekijän paras mahdollinen henkilökohtainen kasvu omalla urallaan. Näin ollen valmentajalla ei ole ratkaisuja vaan hän auttaa tiimiä löytämään ne. Siinä samalla käynnistyy yksilöiden ja ryhmän oppimisprosessi, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

Avoimissa vastauksissa painotettiin myös rinnalla kulkemista. Kyselyyn vastanneet kokivat yksilön, että yhteisön etuna sen, että valmentaja osaa myös laskeutua samalle tasolle alaistensa kanssa ja toimia niin sanottuna rinnalla kulkijana kuka rohkaisee, opettaa ja luottaa. Esimerkkinä vastauksissa tuli esille johtaja kuka ei pyri sanomaan ylhäältä päin, vaan kannustaa yhtenä tiimin osana tiimin tavoittelemaan yhteistä päämäärää.

Vastauksissa ilmeni myös muutamassa kohdassa vastaajan kokemus siitä kuinka valmentajan identiteetti on tapa elää ja olla. Ymmärrys siitä, että aktiivinen läsnäolo ja päämäärätietoinen elämä synnyttää ihmisissä halun johtaa ja olla johdettavissa. Valmentava johtajuus koetaan vapautena johtaa omasta kapasiteetista ja persoonasta käsin. Näin ollen vastaajat kokivat, että heidän ei tarvitse olla kokeneempia tai parempi kuin toinen, sillä kiinnostus sytyttää toisen potentiaali on suurempi, kuin oman egon pönkittäminen.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden valmentavan johtajuuden käsitteen määrittelyn jälkeen kysely selvitti MC-ohjelman vaikutusta omaan suhtautumiseen puhuttaessa valmentavasta johtajuudesta. Kysymys suoritettiin perinteistä likert-asteikkoa hyväksi käyttäen. Vaikutukset olivat merkittävät sillä janalla (Ei yhtään) 1-10 (Kyllä, todella paljon) reilusti yli puolet 55,17 % vastaajista olivat valinneet janalta joko ääripään

Kyllä, todella paljon tai toiseksi suurimman arvon Kyllä, todella paljon. 30 henkilöstä heikoimmat vaikutukset olivat janan kohdalla numero kolmen kohdalla. Janan ääripäässä 1. Ei yhtään, ei ollut vastausta. Suurin joukko vastanneista pisti oman puumerkkinsä janalla numero yhdeksän kohdalle. Prosenttimääränä sillä saavutettiin huimat 31,03%.

6.2. Valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä valmennuksen opeilla

MC-ohjelman kautta saadut teoriat näkyvät vastaajien elämässä niin monella tavalla, kuin kyselyyn vastanneita on. Osa vastaajista pystyi nimeämään teoriat virallisilla nimillä, kun taas osa myönsi käyttävänsä oppeja päivittäin, mutta pelkästään hiljaisen tiedon muodossa huomaamattaan.

Liki kaikissa vastauksissa tuli eri sanoin esille puuttumisen ja puuttumattomuuden periaate. Periaatetta konkretisoitiin esimerkein missä välillä valmentaja koki tärkeäksi tilanteeseen puuttumisen eri kysymysten avulla johdatellen muuta tiimiä ratkaisun äärelle omin avuin. Puuttumattomuuden teoriaa taas ilmeni hetkissä missä valmentajalla olisi ollut oma ajatus tai ratkaisu tilanteen ratkaisemiseksi, mutta hän ei sanonut sitä ääneen sillä se ei olisi ollut tiimin yhteisen oppimisen etujen mukaista toimintaa.

Vahvana teoriana ja toimintatapana vastaajat ottivat esiin dialogin merkityksen arjen työkalunaan. Dialogisalmiikki nähtiin tiimin luottamuksen ylläpitäjänä ja synnyttäjänä. Monien opittujen teorioiden koettiin olevan osa säännöllistä työkalupakkia. Esimerkiksi valmennuksen lainalaisuudet ja termistö oli yhden kyselyyn osallistuneen ja hänen tiiminsä normaalia päivittäistä sanastoa.

6.3. Haastateltavien kokemat valmentavan johtajuuden hyödyt ja haasteet

Kyselyn perusteella valmentavan johtamisen hyödyt ovat ensisijaisesti muiden nostaminen ja varustaminen omalla paikallaan. Tämän kautta pystytään yhdessä tiiminä synnyttämään oppimisprosesseja, mikä vaatii tietysti prosessiin luottamista. Proses-

sin luottamisen hedelmänä vastauksissa kiteytyi ajatus itsenäisen ja itseohjautuvan työkuulttuurin kukoistuksesta. Työyhteisö on sitoutunut ja valmis antamaan parastaan. Valmentajan identiteetin kautta syntyy avoin ilmapiiri ja matala kynnyksellä keskustella vaikeistakin teemoista.

”Toivon, että kaikki ymmärtäisivät valmentavan johtajuuden hyödyt omissa työyhteisössään, koska kun työssä on sopivasti haastetta, uutta ja inspiroivaa on työnkin tekeminen mukavampaa.” – kyselyyn vastannut henkilö

Valmentavan johtajuuden varjopuolena ja haasteena koettiin jatkuvan oppimisen ylläpitäminen muuttuvissakin elämäntilanteissa. Myös organisaatioiden työyhteisöjen eriävät ajatusmallit valmentavasta johtajuudesta koettiin hyvin haastavaksi työken-
täksi. Vanha pinttynyt johtamistapa on monesti hyvin sitkeässä ja siitä poisoppiminen on haasteellista.

Toisaalta taas myös yksilön valmentaminen koettiin osassa vastauksista hyvin vaikeaksi. Miten saada yksilö mukaan valmentavan johtajuuden prosessiin niin, että hän näkee prosessin hyödyt itselleen. Yhden ihmisen kanssa valmennusprosessin läpikäyminen koettiin haastavaksi myös siitä syystä, että kaikki eivät vielä osaa luottaa prosessiin. Yksittäisessä vastauksessa nostettiin ongelmaksi myös johtajien johtaminen valmentavalla työotteella. Kyselyyn vastaavan jatkuva haaste oli muistaa itsenäisen reflektointi ja että ymmärtäisi hakea valmennusta myös itselleen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1. Johtamisen vallankumouksen määritelmän tarpeellisuus

Johtamisen vallankumous koettiin johtavan ajattelutavan muutokseen josta seuraa toimintatavan muutos. Johtamisen vallankumous käsitettä avattaessa vastauksissa ilmeni johtajan mallin perinteisen roolin muuttuminen. Johtaja ei johda aseman perusteella, vaan oman persoonansa kautta olemalla läsnä jokaisessa hetkessä. Läsnäololla ei tarkoitettu kuitenkaan vääränlaista hallintaa ja valtaa vaan turvallisen ilmapiirin luomista.

Johtajan antaessa tilaa työntekijöilleen, työntekijä omistaa prosessin ja hän saa ja hänen tulee vaikuttaa siihen aktiivisesti. Voidaan tutkia ja toteuttaa uusia ja erilaisia tapoja tehdä asioita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tehdään rohkeita kokeiluja ja opitaan yhdessä. Vallankumous nähtiin lähes jokaisessa vastauksessa positiiviseksi uudistamiseksi minkä perimmäisenä tarkoituksena on luopua perinteisistä ja vahingollisista käsityksistä sekä johtajuusmalleista.

Kahden vastaajan mielestä johtamisen vallankumous on käsitteenä negatiivinen eikä vastaa heidän tarpeisiinsa kehittyä johtajana. Vastaajat eivät kaivanneet vallankumousta, vaan ennemminkin pitkäjänteistä työtä hyvään johtajuuteen, askel kerrallaan arjen pienissä ja suurissa teoissa. Vallankumous koettiin liian mahtipontisena sanana, joka pitää sisällään voimaa, uskoa parempaan, mutta samalla käsite pitää sisällään myös alistamista ja ulkopuolelle rajaamista.

7.2. Valmentavan johtamisen toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Valmentavan johtajuuden toteutuminen kohdeorganisaatiossa oli hyvin vaihtelevaa. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden yritykset ja organisaatiot olivat eri tasoilla valmentavan johtajuuden käyttöönotossa sillä osan työpaikalla kaikki johtajat olivat käyneet valmennuksen, kun taas toisen kyselyyn vastanneen henkilön työpaikalla hän oli ainut valmennuksen käynyt henkilö.

” Meidän työpaikaltamme valmennukseen osallistui koko johtoryhmä ja tavoitteenamme oli saada yhtenäistettyä johtamistyyliämme ja saada yhteinen kieli johtamispuheeseen. Näihin tavoitteisiin päästiin ja se on tuntunut hyvältä. ” – kyselyyn vastannut henkilö

” Tottakai toivon, ettemme taantuisi vanhoihin tapoihimme, vaan pysyisimme yhteisen oppimisen ja oivallusten tiellä. Rohkeista kokeiluista on tullut arkipäivää ja niiden kautta olemme saaneet paljon hyvää.” – kyselyyn vastannut henkilö

Yhteistä vastausten kesken oli kuitenkin ilmapiirin muutos, yhteen hitsautuminen ja yhdessä tekemisen meininki. Monissa vastauksissa korostui avoimuuden, ratkaisukeskeisyyden ja selkeyden lisääntyminen. Yksilökohtaisissa vastauksissa suurimpia muutosprosesseja tapahtui erään kyselyyn vastanneen henkilön työpaikalla missä mm. siirryttiin pois työntekijäkeskeisestä mallista ja toimintaa alettiin järjestämään vapaaehtoisten avulla. Toiminnan kautta tiimi pääsi aitoon yhteisöllisyyteen missä vapaaehtoiset pääsevät johtamaan ja työntekijät valmentamaan. Osa koki johtamisen muuttuneen parempaan päin, mutta samalla haasteena oli edelleen liiallinen management johtaminen eli asiakaskeinen johtaminen. Vastaajan mukaan organisaation pyrkimys olisi siis edetä yhä enemmän leadership johtamiseen eli ihmisten johtamiseen.

Suurin haaste valmentavan johtamisen toteuttamiselle oli kuuluminen organisaatioon tai työpaikkaan missä on vahva autoritäärinen johtamiskulttuuri. Johtamiseen kuuluu paljon mikrojohtamista, pelolla hallintaa ja kulissien kiillottamista.

7.3. Kohti johtamisen vallankumousta, SWOT-analyysi

Seuraavassa kuvassa kokoan MC- ohjelman vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia kyselyyn osallistuneiden asiakkaiden vastausten pohjalta. Koonti on tehty SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla. Analyysia tarkastellaan sekä sisäisen -, että ulkoisen ympäristön kautta. (Oamk, 2019.)

<p style="text-align: center;">S VAHVUUDET Sisäinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuvan oppimisen tavoittelu - Valmentajan ote: keskittyminen kysymyksiin ei vastauksiin - Vastuuvollisuus muille MCID/MV ohjelmien henkilöille - Itsenäisen ja itseohjautuvan työkuulttuurin kukoistus 	<p style="text-align: center;">W HEIKKOUEDET Sisäinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hinta - Kuinka paljon ja miten hyödyntää omaa tietotaitoa ja milloin annan tilaa muille - Valmennuksen käsitteiden unohtaminen - Teorian ja omaan prosessiin sukeltamisen tasapainotus
<p style="text-align: center;">O MAHDOLLISUUDET Ulkoinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen muutos - Rohkaisee koko organisaatiota/yritystä osallistumaan valmennukseen -> syntyy ketjureaktio - Oman valmentaja identiteetin vahvistuminen prosessin kautta selkeyttää omaa toimintaa myös työpaikalla suhteessa muihin työntekijöihin/alaisiin 	<p style="text-align: center;">T UHAT Ulkoinen ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmennuksen käyneet potentiaaliset ihmiset, miten estää tyhjän päälle jääminen - Miten ylläpitää opittua teoriaa käytännössä - Valmennuksen vaikuttavuuden merkityksen jakaminen ulkopuolisille niin, että tulee lisää sitoutuneita

KUVA 16. SWOT -analyysi

7.4. Jatkotutkimuksen aiheita

Hyviä jatkotutkimuksen aiheita olisi tutkia MCID:n muita valmennusohjelmia kuten diagnoosipäivä-, tiimivalmennus- tai adapteri valmennusohjelmaa ja pohtia niiden vaikuttavuutta yksilön elämässä. Tutkimuksessa voisi vertailla esimerkiksi kuinka paljon näissä valmennusohjelmissa tukeudutaan valmentavaan johtajuuteen ja kuinka kauas kantoisia vaikutuksia tapahtuu yksilön näkökulmasta. Onko muutokset pysyviä ja merkittäviä yksilön tai yhteisön näkökulmasta.

MC-ohjelman kontaktipäivät jakaantuvat myös eri kaupunkeihin ja olisi mielenkiintoista selvittää, että onko sillä jotain vaikutusta valmennuskurssin osallistujiin ja jos

on niin onko vaikutukset myönteisiä vai negatiivisia? Yhtenä näkökulmana voisi myös olla valmennusohjelman vaikutuksien siirtymisen tutkiminen valmennettavalta hänen alaisilleen.

7.5. Pohdintaa

Osallistuessani kehittämään MCID yrityksen toimintaa, huomasin myös muutoksen omassa ajattelussani. Oman identiteetin löytäminen, omien vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, kun toimitaan tiimin jäsenenä tai johtajana. Tämä korostui omassa ajattelussani prosessin aikana. Iästä ja kokemuksesta riippumatta tämä pätee jokaiseen ryhmän jäsenen olipa kyseessä johtaja tai tiimin jäsen. Ihanne tiimissä jokainen tunnistaa omat vahvuutensa ja osaa käyttää niitä tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtajuus, valmennus ja vallankumous käsitteet ovat kaikki äärimmäisen tärkeitä niin omassa, kuin yhteisessä yrityksen tai työpaikan kehityksen kulussa. Uskon, että keräämäni aineisto on avaintekijänä niin MC- ohjelmassa, kuin tuleville yhteisöpedagogeille ja järjestötyön ammattilaisille. Ajattellessani omaa työuraani uskon, että tulen löytämään itseni vielä monista eri pituisista hankkeista. Uskon, että pääsen käyttämään opinnäytetyön aikaisen oppimisprosessin tuloksia näissä uusissa työmahdollisuuksissa. Hankkeet koostuvat monesti monista vapaaehtoistyöntekijöistä, nopeista aikatauluista ja tietyn määräajan kestävästä toiminnasta. Tämä jos mikä tarvitsee taitoa johtamisen puolelta. Näissä tilanteissa minä uskon osaavani reagoida tilanteen tullen mahdollisimman ammattitaitoisesti.

Prosessin aikana tutustuessani vallankumous käsitteeseen pääsin ymmärtämään sen merkityksen yksilön toiminnassa ja mitä sillä tarkoitetaan. Käsitteen selkiytyessä toivoisin, että tulevaisuudessa yhä useampi valmennuskurssin kävijä voisi löytää oman sisäisen vallankumouksensa ja näin ollen innostua omassa elämässään parempaan johtajuuteen. Loppujen lopuksi muutos lähtee jokaisen omasta henkilökohtaisesta muutosprosessista käsin.

LÄHTEET

- Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatioissa. Opinnäytetyö, Ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 23.8.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011110914378>
- Bersin, J. 2012. How Does Leadership Vary Across the Globe? Viitattu 13.8.2019. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/31/are-expat-programs-dead/#31ccd6922304>
- Camus, A. 1992. The rebel: An essay on man in revolt. Vintage; Reissue edition. Viitattu 30.10.2019. <https://books.google.fi/books?id=M9hDwAAQBAJ&pg=PT144&lpg=PT144&dq=ainoa+tapa+kohdata+epavapaa+maailma+on+tulla&source=bl&ots=pd61g7RBep&sig=ACfU3U1QJDKykGPOCMFtE8gd-B4Ulr4OIv&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKEwjF48mou8PlAhVB1qYKHRpXCzw-Q6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=ainoa%20tapa%20kohdata%20epavapaa%20maailma%20on%20tulla&f=false>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Viitattu 3.10.2019.
- Helsingin keskuskirjasto Oodi. Hakupalvelu. Viitattu 25.7.2019. https://haku.helmet.fi/iii/encore/search/C__Sjohtaja__Ff%3Afacetmediatype%3A1%3A1%3AKirja%3A%3A__O-date__U__Xo__Ks%402000e%402019?lang=fin&suite=cobalt
- Kankainen, S. 2018. Helsingin Yliopiston blogi, Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Viitattu 17.8.2019. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Koittola, L. 2019. MCID Coach, sisällöntuottaja. Skypepalaveri. 4.9.2019.
- Lyytikäinen, M. Nettisivut 2019. SOSTE, Innokylä. Viitattu 3.10.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli263264>
- Markkanen, S. 2019. Valmentava johtaminen. Balendor yrityssivut. Viitattu 6.7.2019. <https://www.balendor.fi/valmentava-johtaminen>.
- Mcid Oy, Mestarivalmentajat. Nettisivut 2019. Viitattu 17.8.2019. <https://www.mcid.fi/#>
- Maxwell, J. 2002. Johtajuus: Mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Helsinki: Päivä. Viitattu 2.10.2019.
- Maxwell, J. 1998. The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Minsk, Belarus: Printcorp, 11. Viitattu 30.8.2019.
- Morad, N. 2017. Part 1: How To Be An Adult— Kegan's Theory of Adult Development. Viitattu 2.10.2019. <https://medium.com/@NataliMorad/how-to-be-an-adult-kegans-theory-of-adult-development-d63f4311b553>
- Narcotics Anonymous. 1981. Viitattu 13.11.2019. <https://www.kirjastot.fi/kysy/albert-einstein-on-maaritellyt-hulluuden>.
- Oamk. Pk-yritysten johtamis ja kehittämistyökalupakki Nettisivut 2019. Viitattu 14.10.2019. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Raamattu, Vanha testamentti. 1. Moos. 1:1- 5. Moos. 34:12 1933/1938 käännöksen mukaan. Gummerus. Viitattu 16.6.2019.

Rautiainen, A. 2017. Viitattu 25.8.2019. https://perustelehti.fi/lyhyt-suoran-demokratian-historia/#_ftn1

Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY-pro. Viitattu 6.7.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto , kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Viitattu 3.10.2019. <https://docplayer.fi/35879395-Anita-saaranen-kauppinen-anna-puusniekka-menetelmaopetuksen-tietovaranto-kvalitativisten-menetelmien-verkko-oppikirja.html>

Saarela, J. 2016. Jeesus Uuden testamentin ulkopuolisissa lähteissä. Ristin voitto, Kristillinen viikkolehti. Viitattu 30.10.2019. https://www.ristinvoitto.fi/ristin_voitto/muut/jeesus_uuden_testamentin_ulkopuolisissa_lahteissa/?numero=7/2016

Scharmer, O. & Kaufer, K. 2013. Leading From the Emerging Future From Ego-System to Eco-System Economies. Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 28.9.2019.

Suomen Coaching-yhdistys. Historiaa. Viitattu 18.6.2019. <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Suomisanakirja. Nettisivut 2019. Viitattu 25.8.2019. <https://www.suomisanakirja.fi/vallankumous>

Takeuchi, N. 1995. Tietoteoria. Osaamisen luominen tiimissä. Viitattu 30.9.2019.

Turunen, J. 2019. Vallankumous, blogikirjoitus 2019. Viitattu 29.10.2019. <https://www.mcid.fi/yritys-yhteystiedot/>

Turunen, J. 2019. Vallankumous, blogikirjoitus. Viitattu 28.10.2019. <https://glssuomi.fi/johdatko-vallankumousta/>

Työturvallisuuskeskus. Luottamus työyhteisössä. Nettisivut 2017. Viitattu 15.9.2019. https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news

Yvistä energiaa. Sanakirja. Nettisivut 2019. Viitattu 2.10.2019. <http://www.yvi.fi/sanakirja/239-johtaminen-management>

KUVALÄHTEET:

KUVA 1. Lewis, A. Cultural types: The Lewis Model. Viitattu 29.10.2019. <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/>

KUVA 2. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Alkuperäismateriaali: Maxwell, J. 5 Levels of Leadership 2002. Viitattu 1.9.2019.

KUVA 3. MCID Oy valmennusmateriaali 2015. Valmentavan johtajuuden lähikäsitteet. Viitattu 15.9.2019.

KUVA 4. MCID Oy valmennusmateriaali 2015. Johtamisen 3 roolia. Viitattu 22.10.2019.

KUVA 5. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Sengen vauhtipyörät. Alkuperäismateriaali: Senge, P. The Dance Of Change 1999. Viitattu 15.10.2019.

KUVA 6. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Tietoteoria. Alkuperäismateriaali: Takeuchi, N. The Knowledge Creating Company 1995. Viitattu 1.11.2019.

KUVA 7. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Oppimisen neliveto. Alkuperäismateriaali: Partanen, J. Oppimisen neliveto. Viitattu 9.9.2019.

KUVA 8. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Yhteisen ajattelun luominen. Viitattu 4.11.2019.

KUVA 9. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Valmennusspektri. Alkuperäismateriaali: Downey, M. Coaching Spektrum 2014. Viitattu 29.10.2019.

KUVA 10. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Oppimisen vyöhykkeet. Alkuperäismateriaali: Senninger, T. Learning Zones 2000. Viitattu 10.11.2019.

KUVA 11. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Valmentajan roolin muuttuminen. Viitattu 29.7.2019.

KUVA 12. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Valmennusviikonlopun 3T. Viitattu 22.6.2019.

KUVA 13. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Skripti. Viitattu 29.10.2019.

KUVA 14. MCID Oy valmennusmateriaali 2019. Valmentajan lainalaisuudet. Viitattu 5.11.2019.

KUVA 15. Jyväskylän yliopisto, Koppa 2019. Etiikka. Viitattu 29.10.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/etiikka>

KUVA 16. SWOT-analyysi. Viitattu 13.11.2019.

LIITTEET

Johtamisen vallankumous

1. Sukupuoli:

- Mies
- Nainen

2. Ikä valmennushetkellä

- 20-30 vuotias
- 30-40 vuotias
- 40-50 vuotias
- 50-60+ vuotias

3. Koulutustausta:

- Perusaste
- Toinen aste, lukio
- Toinen aste, ammattikoulu
- Korkea aste, Yliopisto
- Korkea aste, Ammattikorkeakoulu
- Muu

4. Valmennusryhmä:

- MV 1
- MV 2
- MV 3
- MV 4
- MV 5
- MV 7
- MV 8
- MV 9

- MV 10
- MID 11
- MC 12
- MC 13
- MC 14
- MC 15
- MC 16
- En suorittanut tutkintoa

5. Suoritettu tutkinto:

- JYET
- TKEAT
- MCID Coach-sertifikaatti

6. Asema organisaatiossa:

- Johtaja
- Esimies
- Työntekijä
- Yrittäjä
- Vapaaehtoistyöntekijä
- Joku muu

7. Työkokemus vuosissa kaiken kaikkiaan:

- 0-7 vuotta
- 7-14 vuotta
- 14-25 vuotta
- yli 25 vuotta

8. Työpaikka:

- Yritys
-

- Oppilaitos
- Järjestö
- Seurakunta
- Muu organisaatio

9. Mitä johtamisen vallankumous tarkoittaa minulle?

10. Miten määrittelen valmentavan johtajuuden käsitteen?

11. Vaikuttiko MC-ohjelma käsitykseen valmentavasta johtajuudesta?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei yhtään Kyllä, täysin

12. Koetko, että MC-ohjelman johtamistyyli on auttanut sinua kehittymään työssäsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ei yhtään Kyllä, täysin

13. Mitä valmentavan johtamisen periaatteita sovellan työssäni?

--

14. Käytäkö valmentavaa johtajuutta työssäsi?

- Kyllä, paljon
- Kyllä, hieman
- En osaa sanoa
- En käytä

15. Valmentavan johtajuuden vaikutukset työssäsi:

16. Valmentavan johtamisen haasteet minulle itselleni:

17. Miten johtaminen on kehittynyt työpaikallasi? Miten toivot johtamisen kehittyvän työpaikassasi tulevaisuudessa?



18. Koen olevani hyvä johtamaan muita ihmisiä

1 2 3 4 5

En koe lainkaan Koen olevani todella hyvä

19. Miten huolehdin omasta kehittämisestäni/oppimisestäni?

20. Haastatko alaisiasi/työkavereitasi esimerkiksi antamalla vastuuta?

1 2 3 4 5

En koskaan Kyllä, aina

21. Suositteisin MC ohjelmaa muille johtajille, esimiehille ja ammattilaisille

1 2 3 4 5

En lainkaan Kyllä, ehdottomasti

22. Vapaa sana:

KYSELY