



Valmentavan johtamisen kehittäminen

Sari Koski

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Valmentavan johtamisen kehittäminen

Sari Koski
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
huhtikuu, 2020

Sari Koski

**Valmentavan johtamisen
kehittäminen**

Vuosi 2020

Sivumäärä 66

Tämä opinnäytetyö kohdistui kokoluokalta suureen suomalaiseen tietoliikennekonserniin, joka on tehnyt pitkäjänteisesti työtä työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan eteen työhyvinvointiin ja johtamisen kehittämiseen panostaen. Yhtiön palveluksessa on noin 1 600 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2019 oli yli 900 miljoonaa euroa. Yhtiö on muutama vuosi sitten lähtenyt määrätietoisesti kehittämään johtamiskulttuuriaan kohti valmentavaa johtamista. Valmentava johtaminen on tunnustettu heillä heidän arvoihin sopivaksi. Valmentavan johtamisen rooli ja merkitys tämän päivän johtajuudessa on merkittävä esimiehen roolin muuttuessa tehtävien jakajasta itseohjautuvien tiimien ja asiantuntijoiden valmentajaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johtamisen kehittämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvaa johtamisen muutosta, syitä muutoksen tarpeellisuudelle, motivaatiota ja sen merkitystä työelämässä sekä valmentavaa johtamista ja johtamisen kehittämistä.

Lähestymistapana kehittämistyössä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja siinä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä. Lisäksi tietoa hankittiin teemahaastattelun avulla. Tutkimus toteutettiin internet-kyselynä, johon vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti. Kohderyhmänä kyselytutkimuksessa oli kaikki kohdeorganisaation esimiehet.

Tutkimustulosten mukaan yhtiön esimiehillä on valmentavaa johtajuutta tukeva käsitys roolistaan työntekijöihin nähden, ja roolin esimiehenä on koettu muuttuvan valmentavan johtamisen myötä. He tuntevat hyvin johtamiskulttuurilleen asetetun tavoitteen ja heillä on valmentavan johtamisen mukainen käsitys esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehet ovat kokeneet kollegoiden tuen ja heille järjestetyt valmentavan johtamisen valmennukset hyödyllisinä, ja valmennusten antamia oppeja on pystytty hyödyntämään esimiestyössä. Haasteina esille nousi erityisesti ajankäyttö, esimiesten valmiudet toimia valmentavana esimiehenä, asenteet ja tiimien koot.

Kehittämisehdotuksena ehdotan, että esimiehille tulee mahdollistaa oman osaamisen vahvistaminen ja tarjota valmennuksia valmentavaan johtamiseen liittyviltä osa-alueilta. On myös tärkeää, että uuden johtamistyylin oppimiselle ja omaksumiselle ja erityisesti valmentavana esimiehenä toimimiselle annetaan aikaa. Muutos ja uuden toimintatavan omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Esimiehet tarvitsevat sekä oman esimiehensä että kollegoidensa tukea. Mentori- sekä sparrausparitoimintaa kannattaa hyödyntää esimiehenä kehittymisen tukena. Valmentava johtaminen edellyttää myös henkilöstöltä vastuunkantoa, ja valmentavasta johtamisesta tulee viestiä koko organisaatiossa.

Asiasanat: valmentava johtaminen, motivaatio, esimiestyö, kehittäminen

Sari Koski

Development of coaching leadership

Year	2020	Pages	66
------	------	-------	----

This thesis focuses on a large Finnish telecommunication group, investing in well-being at work and leadership development. The company employs approximately 1 600 people and its turnover in 2019 was over 900 million euros. A few years ago, the company was determined to develop its leadership culture towards coaching leadership. Coaching leadership has been identified for them to fit their values. The role and importance of coaching leadership in today's leadership is significant as the role of the superior shifts from allocating tasks to the coaching of self-directed teams and experts. The aim of this thesis project was to clarify the current situation in leadership development in the target organization.

The theoretical framework of the thesis describes the change in leadership, the reasons for the change, the motivation and its importance in working life, as well as coaching and leadership development.

A case study was used as an approach in development work. The research method was quantitative research and a questionnaire was used as a data collection method. In addition, information was obtained through a thematic interview. The survey was conducted in the form of an internet questionnaire and responses were collected completely anonymously. The target group of the survey was all superiors of the target organization.

According to the results of the research, superiors of the organization understand their role as a coach in relation to the employees, and the role of the superior has been perceived as changing with coaching leadership. They are well aware of the goal set for their leadership culture and have an understanding of the key tasks of the superior in coaching leadership. Superiors have found the support of colleagues and trainings in leadership coaching to be helpful, and the lessons learned have been used in managerial work. Challenges included especially time management, the ability of superiors to act as coaches, attitudes and team sizes.

As a development proposal, superiors should be enabled to strengthen their own skills by providing coaching in the areas of coaching leadership. It is also important to allow time for learning and adopting a new leadership style, and especially for learning to act as a coach. Change and adopting a new approach will not happen in an instant. Supervisors need the support of both their own superior and their colleagues. Mentoring and sparring should be utilized to support the development. Coaching also requires responsibility on the part of staff and coaching leadership needs to be communicated throughout the organization.

Keywords: leadership coaching, motivation, managerial work, development

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Johtaminen muuttuu.....	8
2.1	Johtamisen on uudistuttava.....	10
2.2	Esimies ihmisten johtajana.....	11
2.3	Itsensä johtaminen	13
3	Motivaatio voimavarana	15
3.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	16
3.2	Motivaation merkitys työelämässä	19
4	Valmentava johtajuus	19
4.1	Mitä valmentava johtaminen on.....	20
4.2	Valmentavan esimiehen ydintaidot	23
5	Johtamisen kehittäminen	28
5.1	Kehittämismenetelmiä	28
5.2	Esimiehenä kehittyminen.....	30
5.3	Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset.....	31
6	Tutkimuksen toteutus valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanteesta	33
6.1	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	33
6.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	34
6.3	Kyselytutkimuksen toteutus kohdeorganisaatiossa	35
7	Tutkimus valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanteesta	36
7.1	Haastattelun tulokset	36
7.2	Kyselytutkimuksen tulokset	37
7.2.1	Taustatiedot	37
7.2.2	Esimiehen rooli ja tehtävät	39
7.2.3	Valmentavan johtamisen ja valmentavana esimiehenä toimimisen kehittäminen.....	41
7.2.4	Mahdolliset haasteet ja vastaajien ajatuksia valmentavasta johtamisesta.	44
8	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	47
	Lähteet	50
	Kuviot	53
	Taulukot	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Yhteiskunta on kokenut suuria muutoksia ensimmäisestä teollisesta vallankumouksesta tähän päivään mennessä. Ensimmäinen teollinen vallankumous ajoittui 1700- ja 1800-luvuille. Teollistumisen myötä ihmiset muuttivat maaseudulta kaupunkeihin ja työkuulttuurissa vallitsi tällöin tayloristinen tehokkuusmalli, jolle ominaista olivat tiukat hierarkiat, yksitoikkoiset työtehtävät ja työntekijöiden näkeminen pelkkänä kustannustekijänä. 1800- ja 1900-luvun vaihteessa koettiin toinen teollinen vallankumous, kun uusien teknologioiden myötä siirryttiin yhä tehokkaampaan massatuotantoon. 1980-luvulta alkanut kolmas aikakausi aiheutui tietokoneiden, kommunikaatioteknologioiden ja tietojenkäsittelyn tehostumisen myötä. Olemme hiljattain siirtyneet neljännen teollisen vallankumouksen aikakaudelle teknologioiden yhdistyessä aivan uusilla tavoilla yhteiskuntaan, ihmisten jokapäiväiseen elämään ja ihmisiin. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 14; Neljäs teollinen vallankumous ja ura, 2017.)

Teolliset vallankumoukset ovat muovanneet paitsi yhteiskuntaa myös työtehtäviä, työympäristöjä, työkuulttuureja ja johtamismalleja. Ne ovat niin ikään vaikuttaneet ihmisten arvoihin, odotuksiin ja asenteisiin työtä kohtaan. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 14 - 15.) Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat lisänneet hyvinvointia ja resursseja. Olemme huomattavasti vauraampia ja korkeammalle koulutettuja kuin 1800- tai 1900-luvuilla. Työolot ja työturvallisuus ovat parantuneet huomattavasti. Hyvinvoinnin ja teknologian kehittymisestä huolimatta ihmiset työpaikoilla eivät voi hyvin. Eniten sairauspoissaoloja Suomessa aiheutuu mielenterveysongelmista. Muutama vuosi sitten tehtiin eläkeuudistus, mutta ennenaikaiset eläköitymiset ovat yleisiä ja uhka yhteiskunnallemme. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, ja nuorten odotukset työelämää kohtaan poikkeavat hyvin paljon työuraa päättävien odotuksista. Neljäs teollinen vallankumous, jälkiteollinen yhteiskunta, vaatii murrosta ja muutosta tavassa ajatella ja johtaa työtä. Ihmisiä ei voida nähdä enää pelkkinä hyödykkeinä tai kuluerinä. Toki johtaminen on muuttunut muun kehityksen rinnalla, mutta menestyminen tulevaisuudessa vaatii uudenlaista ajattelumallia työnteosta. Jatkuva muutos ja kehittyminen ovat yrityksille ja organisaatioille tänään ja tulevaisuudessa menestymisen ehtoja. Tämä menestyminen vaatii paitsi koulutettuja ja tehokkaita myös innostuneita, innovatiivisia ja luovia työntekijöitä. Menestyminen edellyttää pohdintaa, miten houkutellaan ja pidetään parhaat tekijät talossa. Miten saadaan synnytettyä innovaatioita, ja miten saadaan ihmiset voimaan hyvin ja pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään.

Yksi tuoreimmista tunnistetuista työelämän haasteista on Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työelämässä tylsistyminen eli boreout. Tylsistymisen oireet muistuttavat työuupumusta. Työ ei tunnu mielekkäältä. Töihin lähteminen on vaikeaa. Pahimmillaan tylsistyminen aiheuttaa unettomuutta ja ennenaikaisia eläköitymisiä. (Tylsistynyttä työntekijää uhkaa boreout 2015.)

Organisaatioiden menestyminen vaatii oikeanlaista johtamiskulttuuria ja johtamista. Pelkäästä asioiden johtamisesta on herätty siirtymään kohti osallistavaa ja arvostavaa valmentavaa johtamista. Työtä ja työorganisaatioiden kehittämistä Työterveyslaitoksella tutkinut tutkija Lotta Harju toteaa artikkelissaan työntekijöiden leipääntymisen ilmenevän tehottomuutena ja jopa työpaikan vaihtamisena. Työstään innostuneet työntekijät ovat innovatiivisia, innostavat muita, ovat sitoutuneempia, tuottavampia ja oma-aloitteisia. Niin ikään työstä innostuminen lisää työhyvinvointia. Työstä innostumista kutsutaan työn imuksi. Monet tutkimukset osoittavat työn imun nostavan työn tehokkuutta, pidentävän työuria ja vähentävän sairauspoissaoloja. (Töissä innostuminen lisää tuottavuutta 2020.)

Työntekijä pystyy itsekin ylläpitämään työn imua, työssä koettua tarmokkuutta, innostusta ja omistautumista. Omat ajattelutavat ja mielenlaatu vaikuttavat siihen, miten näkee kehittymismahdollisuutensa, miten suhtautuu haasteisiin ja miten antaa muille tilaa iloita onnistumisista. (Hakanen 2011, 82.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Hakasen (2011, 76) mukaan kuitenkin menestyminen ja koko työelämän pelastaminen vaatii innostavaa ja inhimillistä johtamista.

Menestys ei synny vanhentuneilla johtamisopeilla. Tulevaisuudessa menestyminen vaatii osajien houkuttelussa ja sitouttamisessa onnistumista. Johtamiskulttuuri vaatii muutosta, arvostavaa asennetta, osallistavaa johtamisotetta ja osaamisen kehittämistä. Arvostava ja osallistava valmentava johtajuus on tavoitteellista toimintaa. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on löytää ja vapauttaa yksilön potentiaali tiimin ja koko organisaation käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12 - 13.)

Työhyvinvointi, työssä viihtyminen, innostuminen ja motivaatio ovat minulle merkityksellisiä asioita. Näen että esimiestyöllä, johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on näihin erittäin suuri vaikutus. Olen opinnoissani suuntautunut henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen. Kuulin keväällä 2018, että kohdeorganisaatio lähtee kehittämään johtamiskulttuuriaan kohti valmentavaa johtamista, ja halusin liittää opinnäytetyöni tähän kehittämistyöhön.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tietoperustassa selvitän motivaation merkitystä työelämässä, miten motivaatio syntyy ja miten sitä voidaan tukea. Lisäksi kuvaan valmentavaa johtamista. Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan? Mitkä ovat valmentavan johtamisen työkaluja ja miten esimies voi kehittyä valmentavaksi esimieheksi?

Valmentavan johtamisen osa-alue valittiin kohdeyrityksessä esimiestyön pääteemaksi vuonna 2018. He ovat asettaneet tavoitteekseen olla Suomen parhaita valmentavia organisaatioita vuonna 2023. Valmentava johtaminen on heillä yksi arvopohjaisen johtamisen kulmakivistä.

Muutos vaatii aikaa, eikä uuden johtamistyylin omaksuminen tapahdu hetkessä. Yksi tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä onkin, mikä on valmentavan esimiestyön nykytilanne kohdeyrityksessä. Tähän kysymykseen haetaan vastausta organisaation esimiehille toteutetun Webropol-kyselyn avulla. Kyselyn vastausten analysoinnin kautta laadin kehittämissuhteet ja mahdolliset ehdotukset jatkotoimenpiteistä. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja menetelmät.



Kuvio 1 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Käsittelen opinnäytetyössäni aluksi luvussa kaksi tietoperustan kautta johtamisen murrosta, sitä miten johtaminen on muuttunut ja muovautunut. Tässä luvussa käydään läpi myös syitä sille, miksi johtamisen on muututtava ja uudistuttava. Luvussa kolme keskityn tarkastelemaan kirjallisuusanalyysin kautta motivaatiota ja sitä, mikä ihmisiä motivoi. Luvussa kuvataan motivaation merkitystä työelämässä ja sitä, miten motivaatiota voidaan tukea. Luvussa neljä kuvaan kirjallisuuden pohjalta valmentavaa johtajuutta kokonaisuutena, valmentavan johtamisen mahdollisuuksia, työkaluja ja kehittämistä. Luvussa viisi käsitellään johtamisen kehittämistä, kehittämismenetelmiä, esimiehenä kehittymistä ja valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksiä. Luku kuusi keskittyy käyttämiini kehittämis- ja tiedonkeruumenetelmiin. Luvussa seitsemän, käydään läpi osana opinnäytetyötä toteuttamani haastattelu ja kyselytutkimus sekä tutkimustulosten analysointi. Viimeiseen lukuun, eli lukuun kahdeksan, on koottu tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä näihin pohjautuvat kehittämissuhteet.

2 Johtaminen muuttuu

Työnteossa koettiin iso muutos teollisen vallankumouksen myötä. Paitsi työntekoon, teollistuminen vaikutti myös ihmisten elinympäristöön, kun maalta muutettiin kaupunkeihin työn ja tehtaiden läheisyyteen. Teollinen tuotanto puoltaa työskentelyn keskittämistä, mutta malli

työskennellä samassa paikassa ja samaan aikaan kopioitui muillekin toimialoille ilman, että siihen olisi ollut välttämättä mitään syytä. Teollisuuden alkuaikoina yritysten organisointia ja johtamista hallitsi tieteellinen työnjohto eli taylorismi. Ihmisten jaottelu tarkkoihin hierarkioihin kuului aikakauden ajattelutapaan. Työntekijät tekivät vain heille osoitetun tehtävän ilman ajattelua työn suorittamisesta. Työntekijöiden ei tarvinnut ajatella tehtävänsä suorittamista, koska menetelmät oli tarkkaan suunniteltu ja standardisoitu. Esimiehen tehtävä oli valvoa työn suorittamista ja hoitaa vaadittu ajattelutyö. Muutos maatalousyhteiskunnasta teolliseen palkkatyöhön, merkitsi paitsi oman osaamisensa ja aikansa myymistä toiselle, se merkitsi alistumista johdon määräysvallan alaiseksi. Työnteon muutos vaati suurta sopeutumista. Itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäisten päätösten tekoon tottuneet maatilalliset joutuivat uuteen ympäristöön tekemään yksitoikkoista työtä, jossa parempipalkkaiset hoitivat ajattelun. Elannon turvaamisesta tuli ainoa syy tehdä työtä. Pikkuhiljaa totuttiin siihen, ettei työntekijän kuulu ajatella miten työoloja voisi parantaa tai työmenetelmiä kehittää, ja palkasta tuli ainoa työn arvostusta kuvaava mittari. Työnjohtajaksi tai toisten työn valvojaksi pääsivät muita paremmin pärjäävät. Tämä oli suuri kunnia ja nähtiin ennen kaikkea valta-asemana toisten yläpuolella. Työn tuloksen seuranta oli yksi esimiehen tehtävä. Ihmiset nähtiin jatkuvana kulueränä, mistä ei voi kulumisesta ja vanhenemisesta huolimatta tehdä edes poistoja. Tärkeää oli maksimoida ihmisten tehokas käyttö. Tällainen kova johtamiskulttuuri ja ihmisten hyötykäyttö johti siihen, ettei työnantaja saanut parasta työpanosta käyttöönsä. Ihmiset, esimiehet mukaan lukien, olivat uupuneita. Kiire ja tunne aikaansaannosten merkityksettömyydestä ahdistivat. Esimiesten ja alaisten vastakkainasettelu aiheutti jatkuvia ristiriitoja. Taylorismi on jäänyt historiaan, mutta se saattaa vielä tänäkin päivänä vaikuttaa ihmisten ajatteluun työnteosta. Ihminen ei motivoidu tehtävästään, jos keskitytään mittaamaan pelkkää työssäoloaikaa antamalla yksilölle itsemääräämisoikeutta ja valvotaan työsuorituksia laatu unohtaen. Tuloksia ei synny ilman sitoutumista ja sisäistä motivaatiota. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 13 - 16.)

Nuori yhdysvaltalainen yliopisto-opiskelija Edward Deci sai 1960-luvun lopulla ajatuksen, että ulkoiset palkkiot eivät ehkä aina lisääkään motivaatiota vaan saattaakin olla tilanteita, että ne syövät pohjaa motivaatiolta. Tähän aikaan oli vielä tabu viitata ihmisen sisäisiin tiloihin selitettäessä ilmiöitä tieteellisesti, ja taloustieteessä hallitsi ajatus, että ihminen on järkiperäinen oman etunsa tavoittelija. Lähestyttäessä 1970-luvun loppua opiskelija Richard Ryan liittyi Decin tutkimusryhmään innostuttuaan hänen ajatuksista. Decin ja Ryanin teoria nimettiin self-determination theoryksi eli itseohjautuvuusteoriaksi, jossa ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään, tekemään itselle merkittäviä ja itseään kiinnostavia asioita ja valitsemaan itse päämääriä. Teoria rakentuu sisäisen ja ulkoisen motivaation ympärille. Niin ikään Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka mahdollistavat kehittymisen ja hyvinvoinnin niin työssä, opiskelussa kuin

urheilussakin. Lähestyttäessä 2000-lukua, psykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla lähti nousuun positiivinen psykologia, yksi psykologian osa-alue. Positiivisen psykologian kasvu vauhditti itseohjautuvuusteorian arvostuksen nousua. (Martela & Jarenko 2014, 12 - 14.)

Nobelisti Edmund Phelps'n mukaan jälkiteollinen, tai toisin sanoen palveluyhteiskunta, edellyttää, että ajattelun työstä on muututtava. Kestävä talouskasvu saavutetaan innostuneilla työntekijöillä. Uusien oivallusten syntyminen ja innovaatioiden jalostus mahdollistavat kansantalouden tuottavuuden kasvun. Innovaatioiden syntymiseen vaikuttaa suuresti työntekijöiden asenteet ja tuntemukset. Innovaatiot edellyttävät luovuuden, itseilmaisun, kehittymisen ja työhön uppoutumisen kulttuuria eli työntekijöitä, jotka ovat sisäisesti motivoituneita. Teollisuustyöpaikat katoavat tai ainakin vähenevät, ja esimerkiksi asiantuntijatehtävissä ja palvelualoilla työskentelevien määrä on huomattavan suuri. Kun työntekijöiltä edellytetään luovuuden lisäksi valmiutta jatkuvaan kehittämiseen ja hyviä ihmishuuhdetaitoja, ei johtamismallina toimi sama kuin aikoinaan teollisuusyrityksissä. (Martela & Jarenko 2014, 9.)

2.1 Johtamisen on uudistuttava

Henkilöstökustannukset ovat monelle yritykselle suurin kuluerä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, miten suuri merkitys henkilöstöllä, henkilöstön motivaatiolla ja osaamisella on yrityksen menestymiseen. Yhteiskunnan muuttuessa henkinen pääoma voi tulevaisuudessa olla yhä useamman yrityksen tärkein ja jopa ainoa menestymisen lähde. Oikeanlaisella ja onnistuneella henkilöstöjohtamisella on aiempaa suurempi merkitys yritysten menestymiselle tulevaisuudessa. (Kotila 2005, 7.) Nykypäivänä muutos on jatkuvaa, ja tämä tulisi huomioida myös henkilöstöjohtamisessa. Tulevaisuuden haasteisiin tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota ja varmistaa, että henkilöstöllä on osaaminen ja valmiudet vastata tuleviin haasteisiin. (Kotila 2005, 28.) Henkilöstön kehittäminen tulee nähdä jatkuvana työnä ja osana arkea. Kehitystyön tulee olla jatkuvaa ja sinnikästä, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain toistuvaa, organisaation tämänhetkisestä tilanteesta riippumatta. Osaamisen ylläpitäminenkin vaatii kehittämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78.)

Organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen ja siihen, miten yksilöt toimivat yhdessä, tulee kiinnittää huomiota. Yksittäiset lahjakkuudet eivät takaa menestystä. Organisaatiossa tulee panostaa joukkuehenkeen. Menestystä luovasta organisaatiosta tulee löytyä innovatiivisuutta, palvelualttiutta, yhteistyökykyä ja tehokkuutta. Tärkeä organisaatiokulttuuria määrittävä tekijä on johtajuus, ei yksi yksittäinen johtaja vaan syvällä organisaation sisällä oleva johtamiskulttuuri. (Ulrich 2016.)

Työelämän kulttuurin muuttuessa myös johtamistyylin on muututtava. Tulevaisuudessa hierarkiat vähenevät entisestään ja työstä tulee projektiluonteisempaa. Työntekijät odottavat, että esimiehet pystyvät tukemaan heidän onnistumista. Työ halutaan kokea merkityksellisenä ja

yhä useampi työntekijä toivoo voivansa työskennellä omaa arvomaailmaa vastaavassa yrityksessä. (Miten toimit valmentavana esimiehenä? 2019, 14.)

Opiskelijoihin, vastavalmistuneisiin ja lyhyen työkokemuksen omaaviin erikoistunut pohjoismainen rekrytointi- ja henkilöstöpalveluyritys Studentwork toteuttaa vuosittain Suomessa ja Ruotsissa Nuoret osaajat työelämässä -tutkimuksen. Kyselyssä keskitytään kuuteen eri teemaan ja sen avulla selvitetään nuorten ajatuksia ja odotuksia työelämää kohtaan. Vuonna 2018 tammi- ja helmikuun aikana toteutettuun kyselyyn vastasi noin 2 500 henkilöä. Työn motivaatiotekijöitä kartoitettaessa selvisi, että jopa 87 prosentille vastaajista työn merkityksellisyys on tärkeämpää kuin korkea palkka. Raha ei enää ole yhtä tärkeässä asemassa motivaatiotekijänä kuin aiemmille sukupolville on ollut, ja on tärkeää, että työnantajat ymmärtävän palkkatason lisäksi panostaa muihinkin motivaatiotekijöihin. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista on valtaosalle vastaajista tärkeä motivaatiotekijä. 94 prosenttia vastaajista näki työn henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen keinona. Näin ollen oppimisen ja kehittymisen kulttuuriin kannattaa panostaa. Tutkimus osoittaa, että nuoret toivovat työn vaativan luovuutta ja innovatiivisuutta. Työnantajien onkin tärkeää oppia ymmärtämään, miten suuri vaikutus sisäisellä motivaatiolla on innostukseen ja luovuuteen. Työn sosiaalinen puoli on nuorille vastaajille erittäin tärkeässä asemassa. Noin neljä viidesosaa vastaajista oli sitä mieltä, että heille hyvät työkaverit ovat palkkaa tärkeämpiä, ja työkaverihin halutaan luoda sosiaalisia suhteita myös vapaa-ajalla. Johtamisessa ja esimiestyössä on siis tärkeää huomata panostaa myös tiimien yhteisöllisyyteen ja yhteishenkeen. (Nuoret osaajat työelämässä 2018.)

2.2 Esimies ihmisten johtajana

Johtaminen on vaikuttamista. Se on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtamisen myötä ihmiset tulisi saada toimimaan yhdessä niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Englannin kielessä johtamiselle on useampi käsite, management ja leadership. Management on asioiden johtamista ja siinä korostuvat päämäärien ja kehittämistoimenpiteiden määrittely, suunnittelu, ohjeiden laadinta, päätösten toimeenpano, arviointi ja seuranta. Leadership viittaa johtajan ja johdettavan välillä tapahtuvaan prosessiin, ihmisten johtamiseen. Se on vaikuttamista yksilön ja johdettavan tiimin käyttäytymiseen. Leadership on motivointia, ihmisten ohjaamista, palkitsemista ja vuorovaikutusta. Toimintaympäristön muutosten myötä ihmisten johtamisen yhteydessä on alettu puhua valmentamisesta, coachingista, jossa ydinajatuksena on, että johtajan tehtävä on auttaa alaisiaan selviämään muutostilanteissa ja kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan. (Viitala & Jylhä 2014, 248 - 249.)

Ihmiset ovat organisaation menestystekijä ja menestyminen syntyy ihmisiin keskittymällä ja heihin vaikuttamalla. O'Reilly (2009) on todennut että: "On paljon helpompi oppia lukemaan

tuloslaskelmaa, kuin tulla empaattiseksi kuuntelijaksi ja keskustelijaksi. Ihmisten johtaminen on todella kovaa puuhaa.” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 25.)

Ihmisten johtamisella pyritään sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. On olennaista, että toiminnan merkitys kuvataan työntekijöiden näkökulmasta. Kun tavoitteet ovat merkityksellisiä ja työ koetaan tärkeänä, on toiminta selkeää, sujuvaa ja tuottavaa. Ihmisten johtaminen vaatii vuorovaikutusta, kannustamista, arvostuksen osoittamista, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Vuorovaikutus koostuu arvostamisesta, havainnoinnista, luottamuksesta, kuuntelemisesta, yhteistyöstä, keskustelemisesta ja ongelmien ratkomisesta yhdessä. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista saada työntekijät vaikuttamaan, osallistumaan ja jakamaan omaa osaamistaan. Toimintaa on mahdollista ohjata toivotun mukaiseksi motivoinnin ja kannustamisen keinoin. Kannustamalla esimies rohkaisee työntekijää eteenpäin, ja asettamalla kullekin oikean kokoisia haasteita työntekijät innostuvat tehtävistä, ja niistä suoriudutaan aiempaa paremmin. Jokainen haluaa tuntea itsensä arvostetuksi. Arvostuksen tunne lisää ihmisten sitoutuneisuutta ja kehittymishaluja ja kannustaa yrittämään enemmän. Yksilöiden huomioiminen ja aito arvostaminen lisäävät myös hyvinvointia. Arvostusta kaivataan erityisesti niiltä, joita henkilö itse arvostaa. Arvostuksen tunne syntyy siitä, että tuntee tullessa kuulluksi ja voivansa vaikuttaa asioihin. On tärkeää, että esimies on läsnä ja keskittyy keskusteluun ja kuuntelemiseen. Arvostus vaatii luottamusta. Luottamusta ei pysty hankkimaan pelkillä puheilla vaan se syntyy tekojen kautta. Palautteen antaminen kuuluu johtamiseen. Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa merkittävästi tapa jolla rakentava palaute annetaan. Ihmisten johtamisessa onnistuminen vaatii oikeudenmukaisuutta. Kuuselan (2013) mukaan oikeudenmukaisuus näkyy arkipäivän kohtaamisissa ystävällisyytenä ja kunnioituksena, mutta myös mahdollisuuksien antamisessa, päätöksenteossa ja menettelytavoissa. Jos yhteinen linja johtamiskäytännöistä puuttuu, tulee tunne, että ihmisiä kohdellaan eri tavoin, ja tämä lisää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. (Hyppänen 2013, 282 - 284.)

Pöysti kirjoittaa artikkelissaan, että ihan liian usein johtajat unohtavat, että he johtavat ihmisiä eivätkä asioita. Ihmisten johtaminen on haastavaa, muttei mahdotonta. Se on kuitenkin arvokas menestystekijä, sillä viime kädessä työntekijät takaavat menestyksen. Hänen mukaansa hyvä ihmisten johtaja osaa kuunnella, hänellä on tunneälyä, tilannetajua ja empaattisuutta. On tärkeää ymmärtää niin itseä kuin muitakin ja se, että ihmiset ovat erilaisia. (Ihmisten johtaminen ei ole mahdotonta 2019.)

2.3 Itsensä johtaminen

Sydänmaalakka (2006, 61) kiteyttää totuuden johtamisesta sanoihin: ”Itsensä johtaminen on kaiken johtajuuden perusta”. Itsensä johtamisen taitoja tarvitsevat kaikki. Siinä vaikutetaan itseensä ja se on avain onnelliseen ja tasapainoiseen elämään. (Hyppänen 2013, 285.) Länsimaissa itsensä johtamisesta on alettu puhua 1980 - 1990 luvuilla. Aiemmin itsensä johtaminen on liitetty lähinnä osaksi itämaista ajattelua ja taistelulajeja, joissa painotetaan tietoisuuden hallintaa ja kehitetään psyykkistä ja henkistä tilaa. 1990-luvulta alkaen itsensä johtamiseen on alettu keskittyä johtamiskoulutuksissa. Liiketoimintaympäristö nopeine ja jatkuvine muutoksineen edellyttää johtajilta hyvää itsensä johtamista. Menestyminen vaatii hyvää itseluottamusta, itsensä tuntemista, nopeaa oppimista ja kykyä nopeaan reagointiin sekä joustavuutta. (Sydänmaalakka 2006, 60 - 64.) Hyppänen (2013, 288 - 289) mukaan itsensä johtamisessa on kyse kokonaisvaltaisesta vastuunottamisesta niin omasta elämästä, hyvinvoinnista ja terveydestä kuin myös työstä sekä ajankäytöstä, osaamisesta ja kehittymisestä. Se on myös vastuunottamista muista. Kun huolehtii itsestään, pystyy huolehtimaan myös muista.

Niin huippusuoritukset kuin tasapainoinen elämäkin edellyttävät kokonaiskuntoisuutta, mikä muodostuu ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnan osa-alueista. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, että meillä on työhömmä riittävä osaaminen, että työllemme on selkeät tavoitteet, että saamme palautetta työstämme ja kehitymme siinä jatkuvasti. Fyysinen kunto koostuu riittävästä ravinnon, levon, palautumisen, unen ja liikunnan määrästä. Psyykinen kunto tarkoittaa oppimiskykyä, itseluottamusta, positiivisuutta, energisyyttä ja valmiutta nopeaan päätöksentekoon. Sosiaalinen kunto koostuu parisuhteesta, perheestä, ystäväistä, yhteisöllisyydestä ja harrastuksista. Henkinen kunto muodostuu selkeistä henkilökohtaisista päämääristä, elämän arvojen ja tarkoituksen tasapainosta. (Sydänmaalakka 2006, 65 - 66.)

*”Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja”
(Sydänmaalakka 2006, 67).*

Tärkein edellytys toisten valmentamisessa ja tiimien johtamisessa onnistumiselle on esimiehen asenne ja oma halu kehittyä. Asenteen ja kehittymishalun lisäksi tarvitaan itsensä johtamisen ydintaitoja helpottamaan energian suuntaamista oikeita tavoitteita palvelevaksi sekä muuttuvista johtamistilanteista selviämistä. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 130) mukaan itsensä johtamisen ydintaidot ovat:

- arvotietoisuus,
- tahdonvoima,

- tarkkaavaisuustaidot,
- tunnetaidot ja
- palautetaidot.

Omien arvojen mukaisesti toimiminen ja itselle tärkeiden ja merkityksellisten asioiden toteuttaminen tekevät ihmisen onnelliseksi. Arvot lähtevät muodostumaan jo lapsuudessa, ja niiden tunnistaminen on tärkeää. Arvot vaikuttavat tunteisiimme, valintoihimme, suhtautumiseemme toisiin ihmisiin, yksittäisiin tekoihin ja toimintatapoihin. Omien arvojen tunnistaminen on tärkeää, ja niiden mukaisesti toimiminen on mielekästä ja antaa energiaa. Valmentava esimies tunnistaa omat arvonsa, ja hänen johtamisensa perustuu niihin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.)

Kehittyminen ja vastoinkäymiset edellyttävät tahdonvoimaa. Tahto auttaa unelmien tavoittelemisessa. Kun ihmisellä on tahtoa, hän on tietoinen haluistaan ja kykenee valitsemaan tarjolla olevista mahdollisuuksista haluamansa. Tahdonvoima on tietoista hallintaa. Ihminen pystyy keskittymään tekemäänsä valintaan takaiskuista huolimatta ja luottamaan, että vastoinkäymiset ovat väliaikaisia. On tärkeää iloita matkan varrella pienistä onnistumisista kohti omien arvojen mukaista ja tavoittelemisen arvoista päämäärää. Tahdonvoimaa voi kehittää panostamalla siihen tietoisesti. Tahdonvoima antaa sisäistä mielihyvää, tekee ihmisestä tasapainoisemman ja vähemmän levottoman, ja se auttaa myös suhtautumaan kriisitilanteisiin rauhallisemmin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 133 - 135.)

Tarkkaavaisuustaidot vaikuttavat hyvinvointiin ja stressinhallintaan. Niillä tarkoitetaan taitoa suunnata tarkkaavaisuus kulloinkin valittuun kohteeseen kuten esimerkiksi itseensä, tiimiin tai organisaatioon ja tietoisuutta siitä, mihin tarkkaavaisuus on kohdistunut. Tarkkaavaisuustaidot auttavat keskittymään kulloinkin käsillä oleviin asioihin tai läsnä oleviin ihmisiin. Hyvän itseluottamuksen omaava on rohkea tarttumaan uusiin haasteisiin ja astumaan epämukavuusalueelle. Itseensä luottavat ovat yleensä myös suosittuja niin kollegoina kuin esimiehinäkin. Hyvä luottamus edellyttää itsetuntemusta. Itsetuntemusta voi parantaa tarkkailemalla avoimesti, mitä ympärillä tapahtuu, ja pyrkimällä ymmärtämään, miten muut sinut kokevat. Toisten valmentaminen edellyttää sitä, että on kiinnostunut muista ja ymmärtää heidän tarpeita, tunteita ja ajatuksia. Toimivat yhteistyösuhteet edellyttävät tarkkaavaisuuden suuntaamista muihin. Omien näkemysten ilmaiseminen ymmärrettävästi edellyttää, että ymmärrät, miten ja mitä toinen ajattelee. Luonnostaan uteliaiden on helpompi ymmärtää toisten ajatuksia, mutta kyky kohdistaa tarkkaavaisuutensa, ja sitä kautta parantaa taitoaan ymmärtää toisia voi kehittää. Johtaminen jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa vaatii sekä yksityiskohtien

että kokonaisuuksien hahmottamista. Tarkkaavaisuus tulee pystyä suuntaamaan työn alla olevaan tehtävään, ja samalla nähdä tekeminen osana isompaa kokonaisuutta ja tavoitetta. Poistamalla mukavuusalueelta ja luopumalla tutuista ajattelutavoista, voi tietoisesti opetella tarkkailemaan, mitä ympärillä ja sisällämme tapahtuu, ja tunnistamaan omia ja muiden vahvuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 139 - 144.)

Tunteiden vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työntekoon myönnetään, mutta yhteisesti tunteista ja niihin vaikuttamisesta ei vielä työyhteisöissä yleisesti puhuta. Varsinkin kielteisistä tunteista puhuminen koetaan haasteelliseksi. Kulttuurimme mukaisesti loukkaannuttaessa tai ärsyntyneenä on helpompi vaieta kuin puhua. Työyhteisöissä ei niin ikään osata vahvistaa positiivisia tunteita kuten innostumista. Valmentavan esimiehen tulee osata vaikuttaa ja johtaa tunteita. Tämä edellyttää tunnetaitoja kuten tunteiden ilmaisemista, tunnistamista, hyväksymistä, vastaanottamista ja tunteiden ohjaamista. Tunteista tulee olla tietoinen ja osata ohjata niitä, jotta voi vaikuttaa tunneilmastoon. Työyhteisön tunneilmastoon vaikuttaa omien tunteiden tunnistamisen lisäksi kyky kohdata toisten ihmisten tunteita. Myönteiset tunteet synnyttävät innostumisen kierteen. Koska kielteiset tunteet vaikuttavat nopeammin ja leviävät, on tärkeää oppia tunnistamaan ne, ja hallitsemaan niitä. Myönteistä asennetta ja iloisuutta voi ja kannattaa harjoitella, koska ilo ja innostus vapauttavat energiaa ja lisäävät aloitteellisuutta. Myönteisessä tunneilmastossa yhteistyö paranee, ja toimiminen on sujuvaa ja helpompaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 144 - 151.)

Merkittävä itsensä johtamisen taito on pyytää ja antaa itselle palautetta. Pyytämällä ja vastaanottamalla palautetta mahdollistaa oman kehittymisen ja palautetta antamalla voi vaikuttaa muiden kehittymiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.) Palautteen avulla esimiehellä on mahdollisuus edistää alaistensa oppimista ja toiminnan kehittämistä, mutta tämä edellyttää uskoa työntekijöiden kykyyn kehittyä ja kehittää. Usein palautetta annettaessa keskitytään vain tavoiteltaviin tuloksiin ja siihen, miten toiminnan halutaan muuttuvan. Jotta palaute toimii kehittämisen ja oppimisen välineenä, tulee miettiä, millaista oppimista tulee tapahtua, jotta toivottuun tilanteeseen tai tavoitteeseen päästään. Olemme erilaisia palautteen vastaanottajia. Palautetta annettaessa on hyvä varmistaa, miten palautteen vastaanottaja on sen ymmärtänyt, ja mitä aikoo sen johdosta tehdä. (Kupias ym. 2014, 149 - 152.)

3 Motivaatio voimavarana

Harvardin johtamisprofessori Teresa Amabilen mukaan yrityksen menestystekijät voidaan jakaa yksilöä tai organisaatiota koskeviin. Yksilöllisiä menestystekijöitä ovat osaaminen, luovan ajattelun taidot sekä tehtävämotivaatio. Kun motivaatio on alhainen tai sitä ei ole, yksilö ei saa käytännössä mitään aikaiseksi, vaikka muut osa-alueet olisivatkin vahvat. Hyvällä motivaatiolla sen sijaan voidaan paikata puutteita muissa osa-alueissa. Organisaatiota koskevia

menestystekijöitä ovat resurssit, johtamistavat ja niin ikään motivaatio. Organisaation motivaatiolla tarkoitetaan kehittymisen, kokeilun ja epäonnistumisen hyväksymistä. Turun kaupakorkeakoulun professori Tomi Kallion mukaan heikoin menestystekijä suomalaisissa yrityksissä on motivaatio. Suomalaisyrityksistä löytyy osaamista, mutta usein motivaatio on heikko. Heikosti motivoitunut ihminen antaa Kallion mukaan noin puolet kapasiteetistaan käyttöön. (Nollamotivaatio pilaa kaiken 2010.) Motivaation on vahvistettu vaikuttavan toiminnan intensiteettiin eli siihen, kuinka kovasti yritämme, sitoutumiseen, tehtävien valintaan eli miten haastavia tehtäviä otamme vastuullemme sekä itse suorituksen laatuun. Motivoitunut ihminen siis yrittää enemmän, on sitoutunut tekemiseen ja organisaatioon ja lisäksi suoriutuu annetuista tehtävistä paremmin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

3.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ihmisellä on kaksi toisistaan eroavaa tapaa motivoitua, sisäinen ja ulkoinen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu eri motivaatiotyyppien muodostama liukuma täydellisestä motivaation puuttumisesta sisäiseen motivaatioon. (Martela & Jarenko 2015, 33.)



Kuvio 2 Eri motivaatiotyyppit motivaation puuttumisesta sisäiseen motivaatioon (Martela & Jarenko 2015, 33.)

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallaan itse tekemisestä. Teemme jotain ulkoisen palkkion vuoksi tai välttääksemme ulkoisen rangaistuksen. Ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii saavuttaakseen jonkin ulkoisen päämäärän. Rahalla palkitseminen, potkuilla tai muulla työntekijän etujen heikennyksellä uhkaaminen ovat työelämän esimerkkejä ulkoisista motiivintekinoista. Itse työn tekeminen ei ole motivaation lähde, mikäli sitä tehdään ainoastaan rahan vuoksi. Ulkoinen motivaatio on siis uhkien välttämistä ja selviytymisen kannalta välttämättömien resurssien turvaamista. Vertauskuvallisesti voidaan puhua keppi ja porkkana -motivaatiosta, jossa tarvitaan keppiä tai porkkanaa, jotta passiivisena olentona nähtävä ihminen saadaan toimimaan. Kun tekeminen toimii vain välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavutta-

miseksi, alkaa se tuntumaan pakkopullalta. Toimiminen alkaa tuntumaan raskaalta ja ahdistavalta, mikäli se tapahtuu vain ulkoisen motivaation varassa. (Martela & Jarenko 2015, 25 - 26.)

Ulkoisen motivaatio voidaan nähdä kahdenlaisena, ulkoisena kontrollina ja sisäänotettuna kontrollina. Palkkiot, lahjonta, kiristys ja uhkailu ovat ulkoisen kontrollin keinoja. Sisäänotetulla kontrollilla tarkoitetaan sitä, että ihminen itse kontrolloi itseään ja pakottaa itsensä tekemään jotakin, mitä ei todellisuudessa haluaisi tehdä. Kun ihminen tekee pakollisilta tuntuvia asioita ulkoisen kontrollin pakottamana tai välttääkseen syyllisyyttä tai häpeää, hän ei koe pääsevänsä toteuttamaan itseään. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

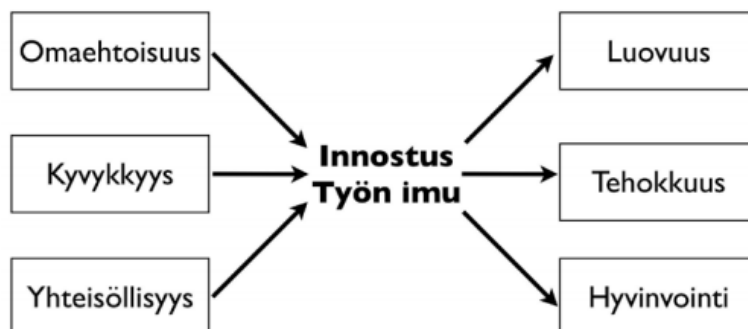
Tekemisen laatu kärsii, mikäli ulkoiset tekijät kuten arvostus, muodollinen valta-asema tai rahalliset kannustimet hallitsevat johtamista. Kestävällä pohjalla olevia vuorovaikutussuhteita ei pääse syntymään työyhteisöön, mikäli ulkoiset motivaatiotekijät ohjaavat toimintaa. Täysin merkityksettömiä ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan ole, sillä niitä voidaan käyttää myös johtamisen johtamiseen. Mikäli esimiestä motivoi ainoastaan valta ja rahallinen palkkio eikä itse esimiestyö, saattaa hän kokea ihmisten johtamistyön vievän vain aikaa ja aiheuttavan hänelle vaivaa. Tällöin voidaan asia ottaa puheeksi ja vedota esimiehen vastuuseen ja tuoda esiin, että esimiestyöhön ja siihen liittyvien tehtävien hoitamiseen on panostettava, koska näistä tehtävistä hänelle maksetaan. Tällä tavalla johtamalla johtamista voidaan organisaation johtajuutta vahvistaa laittamalla esimiehet vastuuseen ajankäytöstä ja tekemisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 33 - 34.) Perimiltään kaikki motivaatio on kuitenkin sisäistä. Äärimmäisenkin uhkauksen tai painostuksen alla, ihminen kuitenkin itse päättää kuinka toimii. Olennaista ei ole tuleeko motivaatio sisältä vai ulkoa, olennainen ero on siinä, miltä motivaation muoto tuntuu. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Periaatteessa jokaisen työhön liittyy sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Työhön liittyy ulkoisia palkkioita, mutta yksilö voi samanaikaisesti olla erittäin innostunut itse työtehtävistä, jos hän tekee sellaista mikä innostaa ja kiinnostaa häntä. Useimmilla näistä toinen motivaatio on kuitenkin toista dominoivampi. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Sisäinen motivaatio on lähtöisin yksilön kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Kun ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia, innostavia tai itselle tärkeitä asioita, on motivaatio sisäistä. Kun ihminen tekee jotain, mitä hän oikeasti haluaa tehdä, syntyy energiaa tekemiseen itsestään, eikä toiminta kuormita kuten ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Kun toimimme lähtökohtaisesti itsemme vuoksi, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Motiiveina voi olla ilo ja positiiviset tunteisiin liittyvät kokemukset. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee, ettei kukaan toinen kontrolloi hänen toimintaansa, vaan että hänellä on oikeus määrätä itse toiminnastaan. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

Kuten ulkoinen myös sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen luokkaan, sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn. Sisäsyntyisessä motivaatiossa toiminta itsessään tuottaa nautintoa, kun taas sisäistetyssä jonkin asian tekeminen koetaan arvokkaaksi, koska se liittyy omiin arvoihin ja tärkeiksi koettuihin päämääriin. Sisäsyntyinen motivaatio on motivaation muodoista vahvin, mutta pitkäjänteisen suorittamisen, kuten työelämän kannalta, vahva sisäistetty motivaatio on olennaisempaa. Koska työelämässä päämäärät ja toimintatavat tulevat hyvin usein ainakin jossain määrin annettuina, on tärkeää, että sisäistetyn motivaation avulla tuetaan innostusta ja saadaan ohjattua sitä päämäärän saavuttamiseen. Tavoiteltaessa sisäistä motivaatiota työnteossa, on tärkeää, että siihen onnistutaan liittämään hetkiä, jotka innostavat sisäsyntyisesti sekä pitämään huolta siitä, että tehtävä linkittyy yksilön sisäistämiin arvoihin. (Martela & Jarenko 2014, 14 - 15.)

Suuri osa työmotivaatiosta selittyy resurssien turvaamisella ja statuksen hakemisella. Säännöllinen palkkatulo turvaa selviytymisen. Pystymme elättämään itsemme, hankkimaan kodin ja ruokaa. Toisaalta valta kiehtoo monia, halu olla ihailtu ja asema korkealla hierarkiassa motivoi useita. Nämä edellä mainitut ovat motivaatiomielessä ulkoisen motivaation tekijöitä. Sisäinen motivaatio, joka tuo työelämään energisyyttä, innostumista, omistautumista, elinvoimaisuutta ja tarmokkuutta, selittyy ihmisen neljällä psykologisella perustarpeella. Nämä neljä tekijää, jotka työelämässäkin olisi hyvä tunnistaa, ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuuden tunne työelämässä syntyy siitä, että työntekijä saa ilman tiukkaa kontrollia ja muodollisuuksia, toimia tehtävissään parhaaksi katsomallaan tavalla yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vapaaehtoisuuden johtaminen edellyttää rohkeutta luottaa alaisiin. Toiseksi on tärkeää, että yksilö voi kokea osavansa ja saavansa jotain aikaiseksi. Työntekijä nauttii tehdessään sellaista, missä on taitava. Kokemus tehtävien sujuvuudesta tuntuu hyvältä ja motivoi. On tärkeää, että tehtävien vaativuus ja työntekijän kyvyt kohtaavat. Osaamisen kehittäminen kuuluu kyvykkyuden johtamiseen. Tarvitsemme työelämässäkin tunteen, että kuulumme joukkoon, jossa meidät hyväksytään omana itsenämme ja että meitä kunnioitetaan ja meistä välitetään. Neljäs perustarve tarkoittaa sitä, että ihminen kokee voivansa toiminnallaan vaikuttaa toisten ihmisten kuten läheistensä, työyhteisön jäsenten tai asiakkaiden elämään positiivisesti. Näiden neljän psykologisen perustarpeen täytyminen vaikuttavat ihmisen tyytyväisyyteen, omistautumiseen, toimeliaisuuteen ja energisyyteen. (Martela & Jarenko 2015, 54 - 61.)

Kuvio 3 havainnollistaa, miten sisäistä motivaatiota tukevat työolot vaikuttavat innostuksen ja työn imun kokemiseen ja näiden vaikutuksia ihmiseen.



Kuvio 3 Sisäinen motivaatio johtaa hyviin tuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 34.)

Ymmärtämällä motivaation merkityksen ja mistä se syntyy, on mahdollista saada ihmisen koko potentiaali hyödynnettyä. Kaikissa työyhteisöissä voidaan vahvistaa työtehtävien palkitsevuutta, yksilön omien vahvuuksien hyödyntämistä ja mahdollistaa yksilön tunnetta kokea itsensä arvostetuksi yhteisön jäseneksi ja hyväksi työntekijäksi. Kun nämä ihmisen psykologiset perustarpeet tyydyttyvät, voidaan kokea työn imua. Työn imun myötä työhyvinvointi lisääntyy ja työssä viihdytään paremmin. Merkityksellistä on, että työn imu lisää tarmokkuutta, työn tuottavuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. (Hakanen 2011, 6 - 7, 34.)

3.2 Motivaation merkitys työelämässä

Tänä päivänä työntekijät eivät enää tyydy tekemään yksitoikkoista työtä eläkeikään asti. Työpaikan vaihtamisen kynnyks on matala, jos työtä ei koeta sisäisesti palkitsevaksi. Jatkuva rekrytointi, menetettyjen lahjakkaiden työntekijöiden korvaaminen uusilla ja uusien henkilöiden perehdytys aiheuttavat yrityksille suuria kustannuksia. Työntekijöiden viihtyminen työssä on yhä ratkaisevammassa asemassa, pelkkä ulkoinen palkitseminen, työstä maksettu palkka, riittää yhä harvemmin varmistamaan henkilöstön pysyvyyden. Työn sisäisestä palkitsevuudesta on tullut kilpailutekijä, kun houkutellaan uusia henkilöitä töihin, ja halutaan pitää kiinni osavasta henkilöstöstä. Ihmiset haluavat kokea tekevänsä hyödyllistä, merkityksellistä työtä, jostain sellaista, jossa pääsevät toteuttamaan itseään. Työmotivaatio syntyy työn tuottamasta mielihyvästä ja myönteisistä tunteista. Työn merkityksen sisäistäminen kasvattaa intohimoa työtä kohtaan. Työ halutaan kokea merkityksellisenä, ja arvojen tulee olla sellaisia, että ne koetaan arvokkaiksi, niihin ollaan halukkaita sitoutumaan ja valmiita panostamaan täysillä. (Liukkonen ym. 2006, 98 - 102.)

4 Valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen ja valmentava esimiehisyydet ovat syntyneet vastaamaan nykypäivän vaateisiin. Kokemus työn merkityksellisyydestä ja työstä innostuminen ovat menestyvän organisaation edellytyksiä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Vaikka valmentavassa johtajuudessa fokus on esimiehen ja työntekijöiden välisessä suhteessa, ja siinä että työyhteisön yhteistyö saadaan kukoistamaan, voi kukin työyhteisön jäsen soveltaa sen näkökulmia. Ryhmässä toimiminen edellyttää vastuuta kultakin osalliselta. Niin ikään ajatuksia voidaan soveltaa työelämän ulkopuolella kuten perheen sisällä, parisuhteessa tai harrastus- ja vapaa-ajantoiminnassa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12 - 13.)

4.1 Mitä valmentava johtaminen on

Valmentava johtaminen ei ole pelkästään asioiden johtamista. Kaiken keskiössä ovat ihmiset. Fokus on johdettavassa tiimissä ja yksilöissä. Valmentavan johtamisen keskeinen määritelmä on, että se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Luottamus on valmentavan johtajuuden perusta. Monien yritysten strategioissa tai vuosikertomuksissa mainitaan henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara. Tämä voimavara jää usein hyödyntämättä ilman oikeanlaista tekemistä, ilman oikeanlaista johtamista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on hyödyntää tiimin erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä tavoiteltaessa yhteisesti sovittuja ja asetettuja päämääriä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

Valmentavan johtamisen ytimenä on ihmisen halu ja tarve kehittyä, ja tarkoituksena on tukea ja antaa ideoita kehittymiseen ja oppimiseen. Tarkoituksena on saada sekä työntekijät yksilöinä että tiimit yhdessä innostumaan työstään, kehityksestä ja sitoutumaan työhön. Tavoitteena on, että esimiehen tukemina alaiset kehittyvät, löytävät uusia mahdollisuuksia, pääsevät loistamaan työssään ja onnistuvat pääsemään huippusuorituksiin. (Miten toimit valmentavana esimiehenä 2019, 5 - 6.) Keskeinen kysymys valmentavassa esimiestyössä on auttaa johdettavia saamaan piilevät kyvyt, koko oma potentiaali, käyttöönsä. Kun henkilökohtaiset vahvuudet pystytään hyödyntämään paremmin, onnistuvat yksilöt saavuttamaan tavoitteitaan ja oppivat ylittämään esteitä vahvuksiensa avulla. Valmentaminen tapahtuu tavoitteellisen vuoropuhelun kautta kysymisen, haastamisen, innostamisen, potentiaalın näkemisen ja yksilöstä kiinnostumisen avulla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31.) Valmentava johtaminen on valmentavaa esimiehisyttä laajempi käsite. Sosiaalipsykologisenä ilmiönä johtajuus ei riipu organisaation hierarkiasta. Valmentava johtajuus ei rajoitu ainoastaan esimiestyöhön. Se on tapa ajatella ja toimia, tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.)

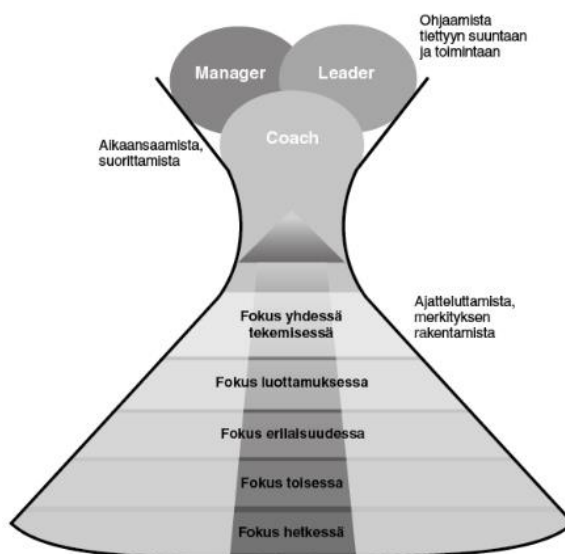
Valmentavan esimiestyön perustana on ajatus siitä, että alaisilla on kykyjä ja voimavaroja joilla ratkaista työssä vastaan tulevat ongelmat ja haasteet. Valmentava esimies ohjaa alaisia kehittymään ja oppimaan. Hän tukee löytämään keinot kehittymiseen. Kehittämiseen tähtävän vuorovaikutuksen tulee sisältää kunnioitusta, arvostusta, luottamusta ja kuuntelua. Oivaluttavat avoimet kysymykset nostetaan kuuntelun rinnalla yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi valmentavassa esimiestyössä. (Kupias ym. 2014, 141.)

Onnistuminen esimiestyössä vaatii monien eri tyylien hyödyntämistä toiminnassa. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas (2010) jakavat esimiehen tehtävät kolmeen ryhmään. Managerin, leaderin ja coachin tehtäviin. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu esimerkkejä eri roolien tehtävistä.

Manager	Leader	Coach
<ul style="list-style-type: none"> • Vision, strategian ja operatiivien rakentaminen • työn suunnittelu ja ohjaaminen • rekrytointi, resurssien saatavuuden varmistaminen • raportointi • työsuhteasiat, työsopimukset • palaverien, kehityskeskustelujen pitäminen • toiminnan suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • esimerkkinä ja esimerkillisesti toimiminen • tiedon jakaminen ja viestiminen • ryhmän ilmapiirin ylläpitäminen ja edistäminen • kuunteleminen ja keskusteleminen • johdettavien arkeen osallistuminen • palautteen antaminen, motivointi ja kannustaminen • rajojen asettaminen, epäkohtiin puuttuminen, sovittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden asettaminen yhdessä toisten kanssa • oivalluttaminen, kysyminen • tavoitteiden ja unelmien toteuttamisessa auttaminen • yhteisön ja yksilöiden menestymisen tukeminen • sitoutumisen varmistaminen • vastuunoton ja itsensä johtamisen vahvistaminen • on kiinnostunut, välittää ja näkee potentiaalia

Taulukko 1 Esimiehen tehtäviä Ristikangasta & Ristikangasta (2010, 39) mukailten

Valmentavassa johtajuudessa eri roolien tehtävät sekoittuvat ja valmentavan johtajuuden kokonaisuutta voidaan kuvata tiimalasina (kuvio 4).



Kuvio 4 Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.)

Esimiestehtävät ovat hyvin moninaisia, mutta valmentavassa johtajuudessa managerin, leade-
rin ja coachin tehtävät sulautuvat keskenään johtamiseksi, jossa eri roolit voivat painottaa
toimenkuvan mukaan. Valmentava esimies ei tyydy pelkästään suunnittelemaan, hallinnoi-
maan ja ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan, vaan suhtautuu toisiin arvostavasti, osallis-
taa, on läsnä hetkessä, oivalluttaa, haluaa ymmärtää ja hyödyntää tiimin sisällä olevaa erilai-
suutta ja saa yksilön sekä koko tiimin potentiaalin yhteiseen käyttöön. (Ristikangas & Ristikan-
gas 2010, 38 - 40.)

Valmentava johtaja suhtautuu kokonaisvaltaisesti yksilöiden, niin ammatillisen kuin persoo-
nallisenkin, kasvun tukemiseen. Hän on kiinnostunut kehittämään myös itseään ja vuorovaiku-
tustaitojaan. Vuorovaikutustaidot ja itsetuntemus ovat tärkeitä valmentamisessa ja päämää-
rätietoisessa kehittämisessä. Ryhmän toimivuuteen tulee panostaa, sillä yhdessä työskentele-
mällä myös kehittymistä tapahtuu enemmän. Luottamus luo pohjan yksilöiden välisille suh-
teille. Sovitusta kiinnittäminen, avoin kommunikaatio ja toisiin uskomisen määrittävät luot-
tamuksen laadun ja määrän. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44 -45.)

Esimiehen vastuut perustuvat Suomen lakiin. Esimies on vastuussa alaisensa työpanoksesta.
Laissa esimies määrittää työnantajan edustajaksi, jolloin hänellä on velvollisuus kertoa,
mitä työntekijöiden työssään tulee tehdä, ja mikä heidän työnsä tavoite ja tarkoitus on. Val-
mentava esimies -käsite ottaa kantaa esimiehisytyden laatuun. Valmentavalla otteella johtava
esimies saa alaisensa kukoistamaan kasvattaen heistä aiempaa taitavampia ja osaavampia am-
mattilaisia. Tärkeässä roolissa on myös tiimin keskinäisen luottamuksen kasvattaminen siten,
että koko tiimi hyötyy yksilöiden potentiaalista. Samalla kun valmentava esimies kehittää tii-
miään tavoitteiden mukaisesti, kehittää hän myös itseään. Esimiehelle itselle on tärkeää ke-
hittyä itsensä johtamisessa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja palautteen
vastaanottaminen mahdollistavat tiimin kanssa työskentelyn siten, että tiimi voi kasvaa yh-
teistyöstä innostuneeksi voittajajoukkueeksi. Olennaista valmentavalle esimiehelle on, että
hän hyväksyy alaisten voivan olla häntä parempia asiantuntijoita, eikä hän hae itselle hyväk-
syntää asiantuntijuudella. Valmentava esimies haluaa kehittää johdettaviaan niin ammattilai-
sina kuin ihmisinäkin. Fokus on tavoitteissa, tiimissä sekä itsessä. (Ristikangas & Grünbaum
2014, 19 - 21.) Paras valmentavan esimiehen työkalu on hänen esimerkinsä ja persoonansa.
Esimiehet ovat tarkan seurannan kohteena. Heidän arvoja, suhtautumista ja asenteita seura-
taan. Teot ovat voimakkaampia puheiden ja tekojen ollessa ristiriidassa keskenään. Valmen-
tavan esimiehen tulee viestiä kunnioittavansa jokaista tiiminsä jäsentä. Lisäksi hänen tulee
yhä uudelleen ja uudelleen pitää perustehtävä ja yhteinen visio esillä. (Aaltonen, Pajunen &
Tuominen 2011, 327 - 328.)

4.2 Valmentavan esimiehen ydintaidot

Arvostus

Arvostava vuorovaikutus kannustaa yhteistyöhön, ja arvostuksen kokeminen on merkittävimpiä onnellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Arvostus on kiinnostuksen osoittamista, läsnä olemista, myönteistä suhtautumista ja halua tutustua toiseen. Arvostaminen on tutustumista toisen vahvuuksiin ja siihen minkälainen hän on ihmisenä. Jokainen kaipaa tunnetta tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on, ja valmentava esimies kohtelee yksilöitä arvokkaina. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.) Arvostaminen lisää luottamusta, kehittymishaluja ja halua ponnistella enemmän. Se vahvistaa yksilön itsetuntoa ja lisää sitoutumista. Arjessa arvostus näkyy siinä, miten yksilö kohdataan vuorovaikutustilanteessa. Arvostuksen tunne rakentuu tunteesta tulla kuulluksi, mahdollisuuksista vaikuttaa ja siitä, että kokee itsensä tasavertaiseksi. Arvostusta kaivataan erityisesti niiltä, joita itse arvostaa. (Hyppänen 2013, 283 - 284.) Esimiehen osoittama arvostus näkyy tekojen kautta. Jokapäiväiset teot, puheet, tavat ja valinnat synnyttävät arvostavaa vuorovaikutusta. Arvostus näkyy yksilön onnistumisien sekä vahvuuksien ja niiden hyödyntämisen huomioimisessa. Arvostava esimies antaa aikaa alaisilleen, kuuntelee, kysyy ja arvostaa mielipiteitä, viestii odotuksista, jakaa tietoa avoimesti ja tasapuolisesti, kohtelee inhimillisesti haastavissakin tilanteissa ja kiinnittää huomiota heikkouksien sijasta vahvuuksiin. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 50.)

Kuunteleminen

Kuuntelemisen taito on valmentavan esimiehen tärkeimpiä taitoja. Ilman kuuntelua ei päästä tavoitteisiin, ja on vaikea löytää yhteisymmärrystä ja ratkaisuja. Kuuntelu rakentaa yhteistyötä. Kuuntelemalla valmentava esimies oppii ymmärtämään ja tuntemaan yksilöitä paremmin ja tunnistaa kunkin unelmia, intohimon kohteita, tavoitteita, huolia, murheita, uskomuksia ja arvostuksen kohteita. Yksilölle tärkeitä tavoitteita ja vahvuuksia on mahdollista vahvistaa kuuntelemalla. Kuuntelemalla esimies antaa tilaa yksilöille, ja kuulluksi tuleminen tunne voi olla vapauttava kokemus. Se voi olla mahdollisuus tuulettaa omia tunteita ja auttaa suunnan löytämisessä, jopa ilman, että esimies antaa neuvoja. Empaattisessa kuuntelussa on tavoite eläytyä puhujan tunteisiin. Usein toisen kuuntelu saa aikaan tarpeen ilmaista omia mielipiteitä ja omat ajatukset liikkeelle. On vaikea keskittyä seuraamaan toisen puhetta, jos mielessä pyörii vain, että itsellä olisi parempi ratkaisu asiaan kuin puhujalla. On tärkeää pysähtyä, tunnistaa kuuntelua häiritsevät ajatukset, hiljentää ne ja keskittyä vain puhujaan ja kiinnostua siitä, mitä toinen sanoo. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44 -46.)

Vuorovaikutus

Kyky rakentaa toimiva vuorovaikutussuhde kuuluu valmentavan esimiehen ydintaitoihin. Avoin vuorovaikutus ja luottamus toimivat hyvän ilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden perustana. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät toimivaa vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenten ohjaaminen toivottuun toimintaan tapahtuu vuorovaikutuksen, viestinnän ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 37.) Johtaminen ja tavoitteisiin pääseminen vaativat vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, kuuntelemista ja puhumista. Vuorovaikutukseen sisältyy aina sanoma eli viesti, ja se voi olla sanallista tai sanatonta. Vuorovaikutusosaaminen ei ole persoonallisuustekijä, eikä siinä ole kyse karismasta, vaan sitä voi opetella ja siinä voi kehittyä. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat vuorovaikutustaidot, rohkeus ja motivaatio vuorovaikutukseen, tiedot vuorovaikutuksesta, tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Työyhteisön myönteinen vuorovaikutuskulttuuri, kannustava johtaminen ja kehittymisen tukeminen saa työntekijät antamaan korkeatasoisen panoksen työlle ja työyhteisölle (Hakanen 2011, 121).

Luottamus

Johtajuus on vaikuttamista, ja ilman luottamusta vaikuttamistyö on vajaata. Valmentava esimies luo luottamuksen ilmapiiriin oman toimintansa kautta. Ilman ryhmän keskinäistä luottamusta ei ryhmän potentiaalia saada käyttöön. Luottamus on ansaittava ja se rakentuu panostamalla pitkäjänteisesti yhteistyösuhteisiin. Luottamusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163 - 164.) Laine (2008) kuvaa luottamuksen suuntaavan tulevaisuuteen ja liittyvän käsityksiin toisesta ihmisestä. Heihin, joiden voidaan odottaa toimivan ennakoidusti, luotetaan. Rakentava suhtautuminen, osaaminen ja hyvät aiheet synnyttävät luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 164.) Luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa, ja sen eteen on tehtävä töitä. Luottamus syntyy ajan myötä, kun huomaa toisen luottamuksen arvoiseksi. Arjen sujuvuus perustuu siihen, että sovitusta pidetään kiinni, että voidaan luottaa ihmisten tarkoittavan sitä mitä he sanovat. Luottamusta ei voi pakottaa. Se on vapaaehtoista ja kumpuaa sisältä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165 - 166.) Toisista kiinnostuminen ja kyky asettua toisen rooliin kasvattaa luottamusta. Luottamuksen saaminen edellyttää myös luottamuksen osoittamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 178 - 179.)

Innostaminen

Työ ei ole tuloksellista, jos ihminen ei koe työssään innostusta. Innostuksen puuttuessa tehdään vain se, mikä on välttämätöntä ja koko työyhteisö kärsii, kun innostuksen puuttuessa ei anneta parastaan. Valmentavan esimiehen tulee sekä osata itse innostua että innostaa. Hel-

poimpia ja myös tehokkaimpia tapoja innostaa on myönteisten kehollisten ilmaisujen käyttäminen. Nyökyttely, hymyily, katsekontakti ja hyväksyvä hymähtely herättävät toisessa luottamusta siitä, että hänen toimintansa on hyväksyttyä. Myönteinen puhe ja konkreettiset tavoitteet innostavat huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi puheet kustannussäästöistä. Ihminen haluaa kuulla positiivisia asioita ja positiivisuus tarttuu. Innostuksen vahvistaminen on helppoa silloin, kun toinen on jo valmiiksi innostunut. Tällöin kannattaa liittyä innostukseen, kannustaa, kehua, olla kiinnostunut toisen persoonasta ja työtehtävistä. Pakottamalla ei toista saa innostumaan tai motivoitumaan. Valmentava esimies voi innostaa omalla suhtautumisellaan. On tärkeää, että esimies tuntee yksilöiden vahvuudet, heille tärkeät asiat ja intohimon kohteet. Omien vahvuuksien hyödyntäminen mahdollistaa innostumisen. Esimies voi luoda innostusta kuuntelemalla alaisen tavoitteita ja antamalla tehtäviä, joissa onnistuminen synnyttää sisäistä tyytyväisyyttä. Haasteiden kohtaaminen ja esteiden ylittäminen kasvattavat itsetuntoa. Kriittikki ja negatiivisuus eivät innosta. Onnistumisista iloitseminen on tärkeää ja lisää innostusta ja iloa. On tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja myönteinen. Ihminen haluaa luonnostaan kuulua joukkoon. Kun itseään ei tarvitse tuntea ryhmässä uhatuksi, pystyy antamaan parastaan ja toiminaan ja ajattelemaan uteliaasti tutkien. Innostuneet yksilöt muodostavat innostuneen työyhteisön, jossa hankaliakin asioita pystytään käsittelemään. Esimiehen esimerkki on tärkeä. Innostuminen tarttuu. Myös toimitiloilla voidaan vaikuttaa innostukseen ja luovuuteen. Tilojen toimivuus, siisteys ja väriytyys vaikuttavat ihmisen mieleen ja tunnetiloihin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63 - 65.)

Haastaminen ja vastuun antaminen

Valmentava esimies haastaa sekä itseään, että alaisiaan. Haastaminen luo otollisen maaperän kehittymiselle ja oppimiselle. Tavoitteena on mennä, tai auttaa toista menemään, omalle epämukavuusalueelle. Haastaminen auttaa laajentamaan ajattelua ja näkemään asioita eri kantilta. Valmentavan esimiehen tulee haastaa tasapuolisesti niin itseään kuin toisiaan. Haasteista ei kannata yrittää selvittää yksin, eikä pelkkä toisten haastaminenkaan toimi. Oikea asenne on tärkeä haastamisessakin. Arvostava suhtautuminen, usko ihmisten mahdollisuuksiin kehittyä ja hyvyyteen, ovat merkkejä onnistuneesta haastamisesta. Valmentavan esimiehen arvostava ja positiivinen ihmiskäsitys antaa tilaa kokeilla ja epäonnistua. On lupa tehdä virheitä ja oppia niistä. Haastamalla alaisiaan esimies ei anna suoria ratkaisuja haasteellisiin asioihin, vaan haastaa alaisen itse pohtimaan vaihtoehtoja, ratkaisuja ja toimintatapoja, joista sitten keskustellaan yhdessä. Oppiminen ja kehittyminen voi olla hidasta ja vaativaa. Valmentavan esimiehen tulee haluta alaisen onnistumista ja malttaa odottaa tuloksia. Haastaminen on myös vastuun antamista. Isompien vastuualueiden antaminen kehittää alaisen taitoja vastuun kantajana. Kun henkilöllä on kokonaisvastuu jostain asiasta, panostaa hän onnistumiseen

ja oppimiseen enemmän kuin yksittäistä tehtävää suorittaessa. Kokonaisvastuu auttaa ajattelevaan laajempia kokonaisuuksia, eikä enää keskitytä yksittäisiin ongelmiin. Vastuu sitouttaa työn tekemiseen toisin kuin käskyttäminen yksittäisten tehtävien hoitamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 48 - 49.)

Palautteen antaminen

Palaute mahdollistaa oppimisen ja tukee kasvua. Kun toiminnalla on tavoitteet, pystytään saavutukset tunnistamaan ja niitä voidaan mitata. Kehittyminen on mahdollista, kun selkeitä tavoitteita seuraa välitön palaute. Valmentavan esimiehen tavoitteena on tukea alaisten kehittymistä. Kehittäminen vaatii arviointia, joka ei onnistu ilman palautteen antamista. Toimivassa työyhteisössä tarvitaan palautetaitojen osaamista. Valmentavan esimiehen tulee toimia esimerkkinä palautteen pyytämässä, antamisessa ja vastaanottamisessa. Palautetta saa helpoimmin, kun sitä pyytää. Tämä auttaa toisia palautteen antamisessa, ja mahdollistaa palautteellisuuden kehittymisen. Kukaan ei voi pakottaa toista muuttumaa, mutta ryhmän positiivinen paine yhteistyöhön auttaa kokemaan palautteen rakentavaksi. Jotta palaute mahdollistaa kehittymisen, on sen laatuun ja määrään kiinnitettävä huomiota. Palautteen antaminen ainoastaan kehityskeskustelussa kerran vuodessa ei riitä. Kannustavaa ja myönteistä palautetta tarvitaan paljon. Myönteisen palautteen puuttuessa esimiehen lähestyminen koetaan helposti kriittisenä. Jotta korjaavasta palautteesta on hyötyä, tulee vähintään kahden kolmasosan palautteesta olla myönteistä. Mutta myös kehittävää ja rakentavaa palautetta tarvitaan, että myönteisestä palautteesta on hyötyä. Palaute tulee antaa oikealla asenteella. Palautteen antajan motiivit on helppo aistia. Kun valmentavalla esimiehellä on aito halu tukea kehittymistä, koetaan palaute mahdollisuutena. Ihmiset ovat erilaisia. Myös se, miten he toivovat saavansa palautteen ja miten palaute menee perille, on yksilöllistä. Palautteen antotapa tulee mukauttaa vastaanottajan mukaan. Kokeilemalla, keskustelemalla ja välillä erehtymällä on mahdollista saada selville keinot, miten palautteen saa parhaiten perille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 237 - 245.)

Avoimet kysymykset

Avointen kysymysten tarkoitus on saada valmennettava ajattelevaan, ja ne auttavat ajatusten selkiyttämässä. Avoimia, oivalluttavia kysymyksiä pidetään valmentavan esimiehen tärkeimpänä työkaluna. Avoimessa kysymyksessä jätetään vaihtoehdot avoimiksi. Ne aloitetaan sanoilla milloin, mitä, miten ja missä. Vastaukseksi ei riitä kyllä tai ei kuten suljetuissa kysymyksissä. Vastaaaja joutuu pohtimaan ja punnitsemaan asiaa sekä tuomaan oman näkemyksensä esiin. (Kupias ym. 2014, 144 - 144.) Avoimilla kysymyksillä luodaan tilaa uusille avauksille. Niihin on mahdollista vastata omin sanoin. Kun kysymys ei sisällä valmiita vastausvaihtoehtoja, saattaa vastaus yllättää niin kysyjän kuin vastaajankin. Avointen kysymysten avulla päästään

tarkastelemaan asiaa toisen näkökulmasta ja lähemmäs vastaajan ajatusmaailmaa. Kysymykset motivoivat ja herättävät tunteita paremmin kuin valmiit vastaukset. Valmentava esimies hyödyntää kysymistä sitouttamisen ja yhteistyön välineenä. Sitoutuminen ja vastuullisuus kasvavat, kun ihmisiä oivallutetaan kysymällä ratkaisemaan asioita tai ongelmia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52 - 55.)

Yhteistyön rakentaminen

Valmentavan esimiehen tulee panostaa johdettavan ryhmänsä yhteistyöhön ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yhteistyössä on voimaa ja toimiva tiimi on paljon enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten summa. Hyvä tiimi tukee ja vahvistaa yksilöiden kehittymistä ja oppimista. Tiimillä tulee olla selkeä käsitys olemassaolonsa tavoitteesta ja tarkoituksesta. Ilman selkeää tavoitetta tiimin on mahdoton tunnistaa, mihin suuntaan sen tulee kasvaa ja kehittyä. Esimiehen tulee uskoa organisaation tavoitteisiin, ja puhua tiimin perustehtävästä tiimiläisten kanssa. Valmentava esimies toimii suunnan näyttäjänä kertomalla yhteisistä tavoitteista, siitä minne ollaan menossa. Tiimiläisillä tulee olla yhteinen ymmärrys tavoitteista, jotta he voivat sitoutua ja työskennellä sen mukaisesti. Tiimin toimivuus edellyttää, että jokainen noudattaa yhteisiä toimintatapoja ja sovittuja pelisääntöjä. Valmentava esimies on valmis uudistamaan ja muuttamaan vanhentuneita sopimuksia ja toimintaohjeita yhdessä tiimin kanssa. Esimiehellä on vastuu viestiä organisaation linjauksista ja hänen tulee huolehtia, että viestintäkanavat yleisesti, mutta myös tiimiläisten välillä, toimivat. Kun valmentavan esimiehen viestintä on avointa ja jäsentynyttä, kasvattaa se luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen sekä varmistaa tiimin toimintakyvyn. Aina kaikkea ei voi kertoa, mutta tärkeintä on olla rehellinen ja uskotava asiaansa. Tiimin kehittymistä ja onnistumista tukee, että myös tunteista ja huolista puhutaan yhteisesti. Myös kriittisiä asioita tarvitaan, jotta voi muuttua. Hyviä toimintatapoja edistäviä päätöksiä tekeviä esimiehiä arvostetaan. Päätöksenteon on oltava vastuullista, vaikkei päätökset aina miellytäkään kaikkia. Esimiehen on tunnistettava tilanteet, joissa tarvitaan tiimin yhteistä päätöksentekoa. Yhteisiä asioita ja prosesseja koskevien päätösten tulisi perustua keskusteluun ja demokratiaan. Yhteisöllinen päätöksenteko sitouttaa ja on vastuullista johtamista. Yhteisiin keskusteluihin perustuvista päätöksistä pidetään paremmin kiinni, vaikka osa voi kokea nekin määräyksinä. Hyvään fiilikseen ja tuloksiin päästään oikeanlaisella kommunikoinnilla. Valmentava esimies auttaa rakentamaan keskustelukulttuuria myönteisemmäksi antamalla positiivista palautetta rakentavasta ja toisia arvostavasta vuorovaikutuksesta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 66 - 87.)

5 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen rooli organisaatioelämässä on varsin merkittävä. Tästä syystä johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi kehittämisellä mahdollistetaan organisaation menestyminen. Organisaatiomuutokset, tarve uusille esimiehille, organisaation kasvu, eläköitymiset tai halu parantaa esimiesten suorituskykyä voivat olla syitä johtamisen kehittämiseksi. Johtamisella vaikutetaan paitsi organisaation toimintaan myös siellä työskenteleviin ihmisiin, ihmisten hyvinvointiin ja elämään. Johtamisen kehittämiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia. Organisaatio odottaa tuloksellisuutta, ja että kehittämisen päämäärät ovat linjassa henkilöstöstrategian kanssa. Esimiehet odottavat tukea toiminnalleen, ja että kehittyminen auttaa uralla etenemisessä. Henkilöstö odottaa työhyvinvoinnin ja toiminnan sujuvuuden ja mielekkyyden lisääntymistä. (Juuti 2011, 154 - 155.)

Kaikkien niiden toimenpiteiden, joiden avulla lisätään yksilön kykyä toimia esimiestehtävässä, voidaan ajatella olevan johtamisen kehittämistä. Esimiesten jatkuva toiminnan ja ajattelun kehittäminen näkyy myös työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja toiminnan tuloksellisuudessa. Itseään jatkuvasti kehittävät esimiehet todennäköisesti myös vaikuttavat alaisiinsa pyrkien kehittämään heitä. Johdon kehittäminen vaikuttaa myös organisaation toiminnan kehittämiseen. Esimiesten tulee kyetä oman vastualueensa toiminnan sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen johtamiseen ja organisointiin. Osaavalla johtamisella ryhmän luovuus pääsee kukoistamaan ja tällä on positiivinen vaikutus organisaation toimintaan. (Juuti 2011, 157 - 158.)

5.1 Kehittämismenetelmiä

Johtamisen kehittämiseen on hyvin monenlaisia keinoja ja tapoja. Esimiehet voivat hyödyntää itseopiskelun ja työn kautta oppimista organisaation systemaattisen kehittämistoiminnan rinnalla. Oman toiminnan reflektointi on paitsi esimiehenä myös ihmisenä kasvun perusta eikä sitä tule sivuuttaa vaikka organisaation kehittäminen olisi kuinka systemaattista. Oman toiminnan ja kehittymisen havainnointi edesauttaa itseoppimista. Itseoppimisen rinnalla johtamisen kehittämistoimenpiteinä voidaan järjestää valmennustilaisuuksia esimiehille ja johdolle, toteuttaa 360-asteen arviointeja tai käydä palautetilaisuuksia. Siirtyminen toisiin tehtäviin tai kehittämistehtävään osallistuminen ovat esimerkkejä työssä tapahtuvista kehittämistoimenpiteistä. (Juuti 2011, 159 - 160.) Vielä jokin aika sitten johtamisen kehittämisessä vannottiin kurssimuotoisten koulutusten nimeen. Edelleenkin näillä on oma paikkansa tietojen päivittämisessä ja verkostoitumisessa tarjoten samalla vaihtelua rutiineihin. Vaikuttavuustutkimukset osoittavat, että tällainen yhteisopiskelu ei kuitenkaan vastaa johtajana kehittymiseen liittyviin haasteisiin. Rinnalle tarvitaan kohdistettuja toimenpiteitä kuten konsultointia, coachingia, mentorointia ja johdon työnohjausta. Oheiseen taulukkoon (taulukko 2) on koottu edellä mainitut kehittämistoimenpiteet. (Aaltonen ym. 2011, 303.)

	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi	Coaching
Perusidea	perustehtävän tutkiminen, työn ja persoonan yhteensovittaminen, oppiminen ja kasvaminen	hiljaisen tiedon siirtäminen, kokemuksen hyödyntäminen, uudistuminen	vaihtoehtojen etsiminen ja konkreettiset ratkaisut	tavoitteellinen kehittyminen ja oppiminen, tavoitteiden saavuttaminen ja kasvaminen
Tilanne johon sopii	oman persoonan ollessa jatkuvasti käytössä johto- ja asiakastyössä	kokemusten siirto ja vastaanottaminen	konkreettinen ongelma tai tehtävä	uudet haasteet, strategiset johtamisen haasteet, oppiminen ja kehittyminen
Kenelle	johtajalle, asiantuntijalle, esimiehelle, tiiminvetäjälle, asiakaspalvelussa toimivalle	nuorelle tai uudelle vasta aloittaneelle työntekijälle, uusiin tehtäviin siirtyvälle, uudistumisen tarvetta kokevalle	kenelle tahansa, jolla konkreettinen ongelma	kokeneelle johtajalle tai johtajaksi aikovalle, esimiehille, mahdollisille tulevaisuuden johtajille tai asiantuntijoille
Kuka toimii ohjaajana	koulutettu työnohjaaja	kokenut työntekijä joko oman organisaation sisältä tai ulkoa	asiantuntija, joskus tietyn erityisalueen osaaja	kokenut coaching-ammattilainen
Työskentelyote	tutkiva, tulevaisuutta peilaava, tilanteesta kumpuava, työnohjausintunnot	vapaamuotoinen, vuorovai-kutteinen, kumppaakin osapuolta hyödyttävä suhde	projektimainen ja prosessoiva	tavoitteellinen, ohjattavan vahvuuksien paremmalle hyödyntämiselle rakentuva, vahvistaa ohjattavan kykyä antaa uusia näkökulmia työntekoon

Taulukko 2 Tärkeimmät johtamisen kehittämismenetelmät Aaltosta, Pajusta & Tuomista (2011, 308 - 309) mukaillen

Työnohjaus on oman työn kehittämistä ja arviointia koulutetun työnohjaajan avulla. Siinä tulkitaan ja jäsennetään omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kysymyksiä ja kokemuksia. Työnohjaus sopii periaatteessa kaikille, jotka haluavat kehittyä ja oppia työssään. Työnohjaaja pyrkii katsomaan asioita objektiivisesti ulkopuolisen silmin. Hän ei anna suoria neuvoja vaan auttaa kysymysten avulla ohjattavaa löytämään omat ratkaisut. Työnohjauskella on pystytty parantamaan niin työssä jaksamista, työn tehokkuutta, laatua kuin asiakastytyväisyyttäkin. Sen on todettu vahvistavan ammatillista identiteettiä, kirkastavan perustehtävää ja mahdollistavan muilta oppimisen. (Työnohjaus 2020.)

Mentorointi on vapaamuotoisempaa kuin työnohjaus tai coaching ja se perustuu yleisesti vapaaehtoisuuteen. Useimmin mentori on oman talon sisältä ja mentorina voi lähtökohtaisesti

toimia kuka tahansa kokenut työntekijä. Mentorin tavoitteena on välittää nuoremmalle tai kokemattommalle työntekijälle hiljaista tietoa ja auttaa ura-unelmien tunnistamisessa tai ammatti-identiteetin löytämisessä. (Aaltonen ym. 2011, 305.)

Konsultoinnissa etsitään yhdessä konsultin kanssa ratkaisua rajattuun haasteeseen tai ongelmaan. Mikäli konsultti opastaa tietyn asiasisällön muokkaamisessa, edellytetään häneltä hyvää alan asiantuntemusta. Toiminnalle ominaista on projektimaisuus ja käytännön ratkaisujen etsiminen. (Aaltonen ym. 2011, 307.)

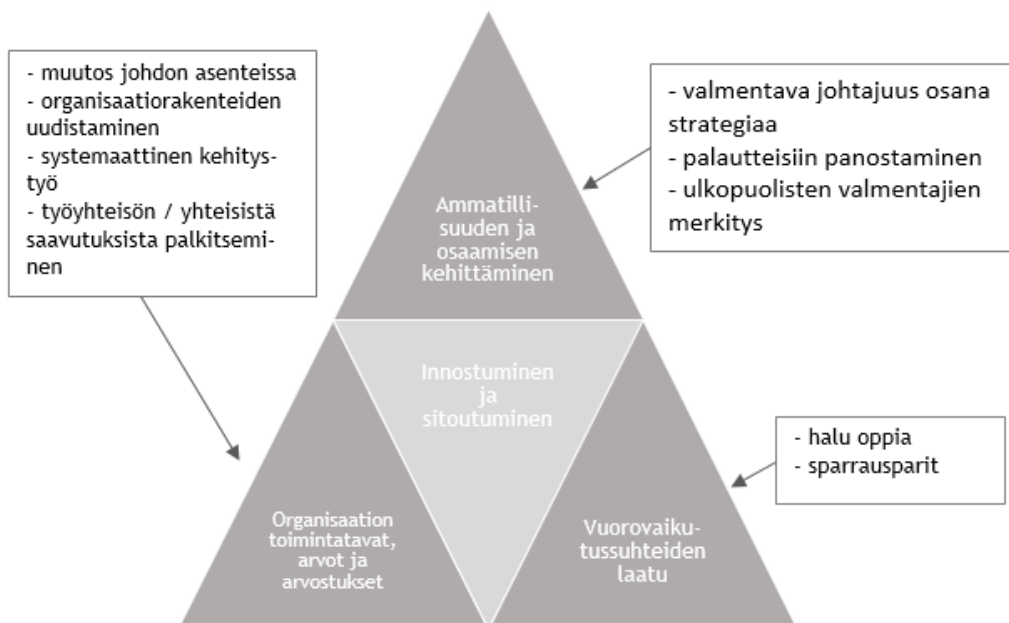
Coaching on henkilökohtaisella tasolla tapahtuva vuorovaikutus- ja oppimisprosessi. Sisällön määrittävät organisaation ja yksilön tavoitteet ja tarpeet. Coachina toimii ammattilainen, joka kulkee rinnalla valmennettavaansa tukien. Coachingin tavoitteena on auttaa ihmistä muuttumaan haluamallaan tavalla, auttaa häntä menemään haluamaansa suuntaan ja tulemaan sellaiseksi kuin hän haluaa. Se mahdollistaa suorituskyvyn maksimoinnin. Coach ei opeta vaan ennemmin auttaa valmennettavaa oppimaan. (Aaltonen ym. 2011, 305 - 313.)

5.2 Esimiehenä kehittyminen

Nykypäivänä menestyminen vaatii kykyä uudistua ja osaamisesta huolehtimista. Esimiehen on tuettava työntekijöiden kehittymistä, mutta jotta menestyy toisten ihmisten ja liiketoiminnan johtamisessa on osattava kehittää ja johtaa itseään. Harva syntyy hyväksi johtajaksi tai esimieheksi. Hyväksi voi kuitenkin kehittyä. Myös valmentavaksi esimieheksi voi kehittyä. Kaikki lähtee omasta asenteesta, omista ajatuksista, ihmisestä itsestään. Kehittyminen lähtee tahdosta ja vaatii oivallusta ja motivaatiota. Esimiehenä kehittymiseen tarvitaan halua päästä eteenpäin. Aluksi on kartoitettava nykytilanne ja osaamistaso. Esimiehen tulee tunnistaa omat toimintatapansa liittyen niin vuorovaikutusosaamiseen, ammatilliseen osaamiseen, johtamisosaamiseen kuin itseluottamukseenkin. Tämän jälkeen on laadittava suunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää asettaa itselle kehittymistavoitteet välitavoitteineen. Uusien oppien harjoittamisen lisäksi on tärkeää opetella pois vanhoista tavoista. Itse voi olla vaikea huomata kehitystä tai vanhoihin tapoihin jumiutumista. On tärkeää seurata edistymistä pyytämällä palautetta kollegoilta, alaisilta ja omalta esimieheltä. (Hyppänen 2013, 307 - 308.) Valmentavan otteen oppimiseen vaaditaan muutoksia niin asenteissa kuin tottumuksissakin. Se ei tapahdu hetkessä, vaan kuukausia jopa vuoden tai kaksi kestävässä prosessimaisen työskentelyn tuloksena. Vanhat juurtuneet tavat toimia tulee purkaa, oppia uudet ja vakiinnuttaa ne. (Aaltonen ym. 2011, 329.)

5.3 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset

Organisaatiokulttuurissa fokus on koko työyhteisössä, sen arvoissa ja tavassa toimia. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää luovuutta tukevaa ja oppimismyönteistä organisaatiokulttuuria. Platonin ja Sokratesin mukaan antoisa vuorovaikutus, jossa valmentaja auttaa valmentettavaa löytämään innostuksen luo parhaat edellytykset oppimiselle. Luottamuksellisiin suhteisiin perustuva vuorovaikutus lisää innostusta kehittämiseen ja oppimiseen. On tärkeää voida luottaa, että tarvittaessa tuki on lähellä. Toisten kanssa vuorovaikutuksessa työskentelemällä saavutetaan parhaat kehittymistulokset. Erilaiset kehitysryhmät, työkierto, parityöskentely ja sparrausparit ovat osa oppimismyönteistä kulttuuria. Tällainen oppiminen voi olla hitaampaa kuin osaavan yksilön yksin tekeminen, mutta yksintekemisessä ei hyödynnetä kehittämismahdollisuuksia eikä organisaation osaaminen lisääny. Kehittämiseen tarvitaan rakentavaa ja arvostavaa palautetta. Täytyy olla lupa tehdä virheitä ja erehtyä. Yhteistyötä korostamalla saavutetaan valmentava kulttuuri. Yhteiseen tekemiseen sitoutuminen ja innostus näkyvät ilmapiirissä. Kiinnittämällä huomiota organisaation toimintatapoihin ja arvoihin, vuorovaikutussuhteiden laatuun ja osaamisen kehittämiseen voidaan päästä valmentavaan kulttuuriin. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset on esitetty alla kuviossa 5. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266 - 267.)



Kuvio 5 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset Ristikangasta & Ristikangasta (2010, 268) mukaille

Kulttuuri muuttuu hitaasti ja pienin askelin. Strategia ei muuta toimintaa. Tarvitaan toimivaa lähijohtamista sekä yhtenäisiä ja konkreettisia linjauksia ja uusien toimintatapojen opetteluun kannustavaa asennetta. Muutosten saavuttaminen edellyttää yhteistä suuntaa. Ylimmän johdon esimerkillä on suuri voima valmentavan johtamiskulttuurin kehittämisessä. Ylintä johtoa seurataan ja heidän sitoutuessa valmentavaan johtajuuteen aletaan johtaa myös johtamista. Kun ylin johto alkaa valmentaa keskijohtoa, alkavat vaikutukset levitä ja näkyä keskijohdonkin toiminnassa. Johtaminen on perinteisesti perustunut malliin, jossa ylin johto kertoo, miten kuuluu toimia, määrittelee niin strategian, organisaation suunnan kuin arvotkin. Keskijohto on sitten välittänyt tämän tiedon johdettavilleen. Valmentavassa johtamisajattelussa ymmärretään, että työntekijöillä on paras tuntemus esimerkiksi valmistusprosesseista tai asiakasrajapinnoista, ja henkilöstä otetaan mukaan vaikuttamaan ja uudistamaan toimintaa. Ihmisten mukaan ottaminen kehittämistyöhön eri hierarkiatasoilta on tärkeää yhteistyön kannalta. Yhteiseen tekemiseen sitoudutaan ja hiljainen tieto siirtyy useampien käyttöön. Kulttuurin muuttamiseen ei riitä muutama valmennuspäivä. Uskomusten ja ajatustapojen muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Uuden toimintatavan rakentaminen lähtee päätöksestä keskittää yhteiset voimavarat kulttuurin muutokseen. Valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät sitä nopeammin mitä useammalla tasolla osaamista kasvatetaan. On tärkeää, että esimerkillisten tiimien ja esimiesten onnistumistarinoista viestitään sisäisesti. Palkitsemisjärjestelmillä on mahdollisuus ohjata toimintaa ja vaikuttaa ajankäyttöön. Valmentavan organisaation painopiste on yhteisten, esimerkiksi tiimikohtaisten tavoitteiden asettamisessa. Onnistumisesta palkitaan koko tiimiä. Ryhmän potentiaali jää hyödyntämättä yksilökeskeisessä järjestelmässä. Huggingtonin (2006) mukaan valmentava johtajuus on otettu vakavasti, kun se on otettu yhdeksi organisaation strategiseksi painopisteeksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268 -272.)

Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeimpiä edellytyksiä valmentavalle kulttuurille. Osaamisen arvostamisesta kertoo esimiestyön kehittämiseen panostaminen. Palautetta kerätään esimerkiksi johtamisarvioinneilla ja palaute nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Ulkopuolisia valmentajia kannattaa hyödyntää kulttuurin muuttamisessa. Ylimmällä johdolla voi olla henkilökohtaisia valmentajia, koko esimieskunnan yhteinen valmentaminen luo yhteisen käsityksen käytänteistä ja periaatteista ja tiimikohtaisissa valmennuksissa ulkopuolinen valmentaja voi tukea tiimin toimivuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 273 - 275.)

Vuorovaikutussuhteiden laatuun panostaminen on tärkeä edellytys kulttuurin muuttamisessa. Luottamuksellisessa yhteisössä ei tarvitse selviytyä yksin vaan uskalletaan kokeilla, erehtyä ja pyytää apua. Kehittyminen lähtee halusta oppia. Sparrausparien käyttö voi auttaa, kun halutaan parantaa vuorovaikutussuhteiden laatua. Parit sparraavat toisiaan sovittun ajan ja näin luodaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Parien muodostaminen suunnitellaan etukäteen

pyrkien hyödyntämään erilaisuutta. Oppimalla tuntemaan erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja lisätään luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 275 - 277.)

6 Tutkimuksen toteutus valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanteesta

Tutkimuskysymykset on esitetty opinnäytetyön johdannossa kuviossa 1. Tutkimus toteutettiin suomalaisessa tietoliikennekonsernissa, joka on muutama vuosi sitten lähtenyt kehittämään johtamiskulttuuriaan kohti valmentavaa johtamista, ja valmentava johtaminen valittiin heidän esimiestyön pääteemaksi vuonna 2018. Kohdeorganisaatiolla on tavoite olla Suomen parhaita valmentavia organisaatioita vuonna 2023. Kulttuurin muutos vaatii aikaa, omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanne kyseisessä yrityksessä.

Aloitin tutkimuksen tutustumalla kohdeorganisaatioon heidän nettisivujen, vuosikertomuksen ja eri medioissa kirjoitettujen artikkeleiden kautta. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksen alkuvaiheessa käytin teemahaastattelua haastatellessani kyseisen konsernin henkilöstöpäällikköä 10.12.2019. Haastattelun yhteydessä varsinaisen tutkimuskysymyksen tutkimusmenetelmänä päätettiin käyttää kvantitatiivista tutkimusta. Haastattelu antoi minulle pohjatietoa kyselyn laatimiseksi ja tietoa kehittämisprosessin etenemisestä kohdeorganisaatiossa sekä toteutetuista kehittämistoimenpiteistä.

6.1 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä niin tutkimus- kuin kehittämissä työssä. Syitä yleisyydelle ovat muun muassa haastattelun soveltuvuus moniin kehittämistehtäviin ja menetelmän nopeus syvällisenkin tiedon keräämiseen. Haastattelun rinnalla kannattaa kehittämissä työssä käyttää myös muita menetelmiä. Haastattelun avulla on mahdollista syventää ja selvittää asioita, ja sen avulla arkaluontoisten ja vaikeidenkin asioiden selvittäminen on mahdollista. Haastattelumenetelmä vaihtelee riippuen siitä, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot menetelmien välillä liittyvät siihen, miten strukturoitu haastattelu on. Strukturointiasteeseen vaikuttaa se, voiko haastattelija joustaa haastattelutilanteessa ja miten kiinteästi kysymykset on määritetty. Haastattelumenetelmiä strukturoidun eli lomakehaastattelun lisäksi ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 106 - 107.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Tyypillisesti teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä ja muotoa. Teemahaastattelua voidaan käyttää niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisenkin tutkimuksen menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Valitsin teemahaastattelun alkukartoituksen menetelmäksi, koska siinä kysymyksiä voidaan jättää pois, jos haastattelun edetessä toteaa jonkun kysymyksen olevan tilanteeseen soveltu- maton ja toisaalta voi esittää kysymyksiä vasta haastattelun aikana mieleen nousseista asi- oista. Lisäksi siinä ei tarvitse pitäytyä tiukasti etukäteen laadituissa kysymyksissä, eikä kysy- myksiä tarvitse esittää suunnitellussa järjestyksessä vaan järjestys voi vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Koin, että tällainen vapaamuotoisempi menetelmä on paras vaihtoehto ke- rätä mahdollisimman paljon tietoa yhden haastattelun aikana.

Haastattelin kohdeorganisaation henkilöstöpäällikköä 10.12.2019 aloitellessani opinnäyte- työtä. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa yrityksen organisaatorakenteesta, jo teh- dyistä kehittämistoimenpiteistä, johtamiskulttuurin kehittämisen taustoista ja mahdollisista olemassa olevista kehittämistyön mittareista. Laadin haastatteluun kysymykset (liite 1) tee- moista esimiestyö, valmentava johtaminen ja tehdyt ja tulevat kehittämistoimenpiteet. Haas- tattelussa en noudattanut tarkkaa järjestystä kysymysten kanssa, vaan keskustelu oli hyvin vapaata ja esitin myös täydentäviä kysymyksiä. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin jälkikä- teen.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimukset voidaan jaotella määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin. Suuntauksia on vaikea erottaa tarkasti toisistaan, ja ne ovatkin enemmän toisiaan täydentä- viä kuin keskenään kilpailevia lähestymistapoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 135 - 136.)

Taulukkoon 3 on koottu määrällisen ja laadullisen tutkimuksen oleelliset erot Heikkilää (2014) mukailten.

	Kvantitatiivinen eli määrällinen	Kvalitatiivinen eli laadullinen
Vastaa kysymykseen	Mikä, paljonko, miksi, missä, kuinka usein	Miten, miksi, millainen
Olellaista	Ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta
Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä	lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoitu haastattelu, puhelinhaastattelu	syvähaastattelu, ryhmäkeskustelu, osallistuva havainnointi, henkilökohtainen haastattelu
Tutkimuksen otos	edellyttää riittävän suurta ja kattavaa otosta	rajoittuu yleensä pieneen määrään tutkittavia

Taulukko 3 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot Heikkilää (2014) mukailten

Kvantitatiivisella tutkimuksella ei yleensä kyetä selvittämään asioiden syitä vaan niillä pystytään kartoittamaan vallitseva tilanne. Usein selvitetään myös mahdollisia tutkittavassa kohteessa tapahtuneita muutoksia ja riippuvuuksia eri asioiden välillä. Asioita kuvataan numeerisilla suureilla ja prosenttiosuuksilla. Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat internet-kyselyt, lomakekyselyt, puhelinhaastattelut ja strukturoidut henkilökohtaiset haastattelut. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen perusjoukko, tutkimusongelma ja kysymysten sisältö. Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää useampaa tiedonkeruumenetelmää. (Heikkilä 2014.)

Kysymykseen valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanteesta valitsin tiedonkeruumenetelmäksi internet-kyselyn, koska halusin saada mahdollisimman edustavan aineiston, eli että kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla eli kohdeorganisaation esimiehillä, on mahdollisuus vastata kyselyyn. Koska perusjoukko tässä tapauksessa on suuri, 220 esimiestä, oli internet-pohjaisen kyselyn toteuttaminen tehokas ja nopea tiedonkeruumenetelmä. Eri tiedonkeruumenetelmistä keskusteltiin myös kohdeorganisaation edustajan kanssa alkukartoitusvaiheessa ja sovittiin kyselyn toteuttamisesta.

Tutkimuksen tarkkuutta arvioidaan validiteetin ja luotettavuutta reliabiliteetin avulla (Ojasalo ym. 2018, 105). Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata eikä siinä esiinny säännönmukaisia virheitä. Huolellinen suunnittelu on tärkeää tutkimuksen validiuden kannalta. Kysymykset on mietittävä niin, että ne kattavat koko tutkimusongelman ja mittaavat oikeita asioita. Perusjoukko tulee määritellä selkeästi ja otoksen tulee olla edustava eli otanta tulee tehdä koko perusjoukosta. Luotettavan eli reliabelin tutkimuksen tulokset ovat tarkkoja ja toistettaessa päädytään samanlaisiin tuloksiin. Jotta tutkimus olisi luotettava, tulee otoksen olla tarpeeksi suuri ja edustava eli mahdollisimman samankaltainen kuin perusjoukko. Tiedot tulee kerätä ja käsitellä huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014.)

6.3 Kyselytutkimuksen toteutus kohdeorganisaatiossa

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston kyselytutkimuksella 5. - 19.2.2020 välisenä aikana. Kyselylomakkeen (liite 3) laatimisessa hyödynsin opinnäytetyön tietoperustan lähdekirjallisuutta ja Mervi Seppäsen (2016) opinnäytetyötä sekä kohdeorganisaation kommentointia. Lomakkeen suunnitteluvaiheessa lähetin kyselyn kahdesti kohdeorganisaatiolle kommentoitavaksi ja muokkasinkin kyselyä annettujen kommenttien perusteella. Kohderyhmänä kyselytutkimuksessa oli kaikki kohdeorganisaation esimiehet, joita on 220 kappaletta. Kysely toteutettiin internetpohjaisella Webropol -tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmalla. Kyselyn linkki julkaistiin saatetekstin (liite 2) kanssa kohdeorganisaation esimiehille suljetussa Yammer -ryhmässä

5.2.2020. Lisäksi kyselystä muistutettiin organisaation intranetissä 12.2.2020 ja sähköpostitse esimiehille kuukausittain toimitettavassa esimieskirjeessä 17.2.2020.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 23 kysymystä. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä että asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä. Kuusi monivalintakysymystä sisälsi myös avoimen kysymyksen, joilla oli tarkoitus saada esiin näkökulmia, joita ei ole osattu etukäteen ajatella. Neljässä vastaajan mielipidettä selvittävässä kysymyksessä käytettiin neljä- tai viisi-portaista järjestysasteikkoa eli Likertin asteikkoa. Asteikot ovat tavallisesti neljästä seitsemään portaisia, joissa vastausvaihtoehdot muodostavat laskevan tai nousevan skaalan. Usein järjestysasteikon toisena ääripäänä on ”täysin samaa mieltä” ja toisena ”täysin eri mieltä” vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

7 Tutkimus valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanteesta

Tässä luvussa esitellään sekä henkilöstöpäällikön haastattelun tulokset että kohdeorganisaation esimiehille toteutetun kyselytutkimuksen tulokset.

7.1 Haastattelun tulokset

Kohdeorganisaatiossa työskentelee noin 1 600 henkilöä ja lisäksi heillä on muutamia satoja vuokratyöntekijöitä asiakaspalvelussa. Alaisten määrä esimiehillä vaihtelee yleisesti kahdesta reiluun kymmeneen, mutta asiakaspalvelussa yhdellä esimiehellä voi olla jopa yli kaksikymmentä alaista. Esimiestehtävissä toimii 220 henkilöä.

Henkilöstöpäällikön mukaan valmentavasta johtamisesta on alettu kiinnostua kohdeorganisaatiossa vuonna 2017. Tiedustellessani, miksi valmentava johtaminen on nostettu heillä esimiestyön päätteeksi vuonna 2018, hän vastasi:

”Se on tunnustettu meidän arvoihin sopivaksi, me ollaan sanottu arvopohjainen johtaminen organisaatiossamme, joka pohjautuu vahvasti meidän arvoihin: nopeuteen, rohkeuteen ja mutkattomuuteen. Mutta sitä kautta se on tullut, ja tunnistamme, että se on se johtamistapa millä pystymme pärjäämään.”

Valmentavan esimiestyön kautta kohdeyrityksessä pyritään vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin. Heillä nähdään, että tyytyväisten työntekijöiden kautta vaikutetaan myös ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyyteen, koska henkilöstökokemus on yhtä kuin asiakaskokemus. Valmentavan johtamisen kautta he uskovat tekevänsä tulosta yrityksenä ja pitävänsä huolta henkilöstöstä. Valmentavan organisaation suuntaviivoja piirretään tällä hetkellä, mittareita ja selkeitä tavoitteita ei vielä ole asetettu.

Vuonna 2018 kohdeorganisaatiossa toteutettiin kevään ja syksyn kestänyt kaikkia esimiehiä koskeva valmennuskokonaisuus. Valmennukset toteutettiin noin kahdentoista henkilön ryhmissä ja niiden tarkoituksena oli avata esimiehille, mitä valmentava esimiestyö tarkoittaa. Kullekin ryhmälle oli nimetty talon sisältä mentori tai coach, ja esimiehet määrittivät omat kehityskohteensa koulutusten jälkeen. Uuden esimiehen perehdytysuunnitelma on työn alla ja karkea suunnitelma sen uudistamiseksi on tehty. Tällä hetkellä HR pitää puolentoista tunnin esimiesperehdytyksen uusille esimiehille ja valmennuspaletista kukin voi katsoa sopivia koulutuksia. Suunnitteilla on, että jatkossa myös uudet esimiehet saavat kattavan päivän valmennuksen. Organisaatiossa nähdään, että oppimisen pitää olla vapaaehtoista. Heillä on käytössä paletti, mistä valitaan koulutuksia, joissa keskitytään yksittäisiin aihealueisiin, kuten esimerkiksi tulokselliseen vuorovaikutukseen.

Varsinaisia haasteita valmentavalle johtamiskulttuurille organisaatiossa ei ole tunnistettu. Henkilöstöpäällikkö kertoi, että:

”Näkemyseroja asioihin on, mutta yleisesti kaikki liputtaa asian puolesta. Kaikki eivät toki yhtä valmentavalla otteella toimi. Jotka ei usko, niin eivät toki vapaaehtoisiin koulutuksiin menekään. Uskotaan, että 360°:n tuloksissa näkyy, ja niihin pystytään siten puuttumaan ja mahdollisesti ohjaamaan koulutuksiin.”

7.2 Kyselytutkimuksen tulokset

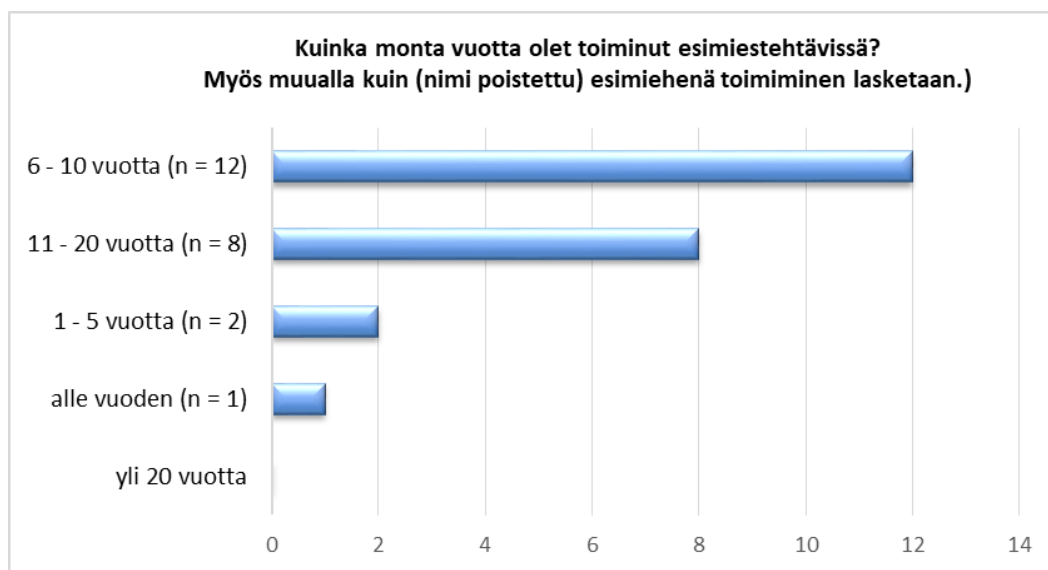
Tässä luvussa käyn läpi toteuttamani tutkimuskyselyn tulokset. Tulokset on jaoteltu neljän alaluvun alle, jotka ovat: taustatiedot, esimiehen rooli ja tehtävät, valmentavan johtamisen ja valmentavana esimiehenä toimimisen kehittämisen ja mahdolliset haasteet ja vastaajien ajatuksia valmentavasta johtamisesta. Tulosten yhteydessä esitän myös tuloksiin perustuvaa pohdintaa. Kehittämisehdotukset on koottu lukuun 8 Kehittämisehdotukset ja johtopäätökset.

Toteutetun kyselyn vastaamisaika oli kaksi viikkoa, 5. - 19.2.2020. Kyselyyn vastasi 23 esimiestä ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 10,5 %. Alhainen vastausprosentti saattaa johtua siitä, että kohdeyrityksessä toteutetaan vuosittain melko monia kyselyitä. Myös opinäytetyöhöni liittyvän kyselyn kanssa osittain päällekkäin henkilöstöllä oli vastattavana toinen, Väestöliiton toteuttama kysely. On mahdollista, että toteuttamani kysely jäi ajanpuutteen vuoksi vastaamatta, ja siihen vastaamista ei koettu täysin välttämättömäksi. On tyypillistä, että kyselytutkimuksissa vastausprosentti jää alhaiseksi ja tästä saattaa seurata virhettä tuloksiin, koska vastaamatta jättäneiden mielipiteet voivat poiketa vastanneista.

7.2.1 Taustatiedot

Lomakkeen alussa kysyttiin vastaajien taustatietoina, kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt kohdeorganisaatiossa, kuinka pitkään hän on toiminut esimiestehtävissä ja kuinka monta

alaista eli tiimiläistä vastaajalla on. Enemmistö vastaajista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa jo melko pitkään. Alle viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleita vastaajista oli vain yksi, kun taas kuudesta kymmeneen vuotta työskennelleitä vastaajista oli kahdeksan ja niin ikään yhdestätoista kahteenkymmeneen vuotta kohdeorganisaatiossa työskennelleitä oli kahdeksan. Selkeä enemmistö oli myös työskennellyt esimiestehtävissä jo pidemmän aikaa. Kysyttäessä, miten pitkään vastaaja on toiminut esimiehenä, pyydettiin huomioimaan myös muualla kuin nykyisen työnantajan palveluksessa esimiehenä toimiminen. Oheinen kuvio (kuvio 6) kuvaa vastaajien työvuosia esimiehenä.



Kuvio 6 Vastaajien työvuodet esimiestehtävissä

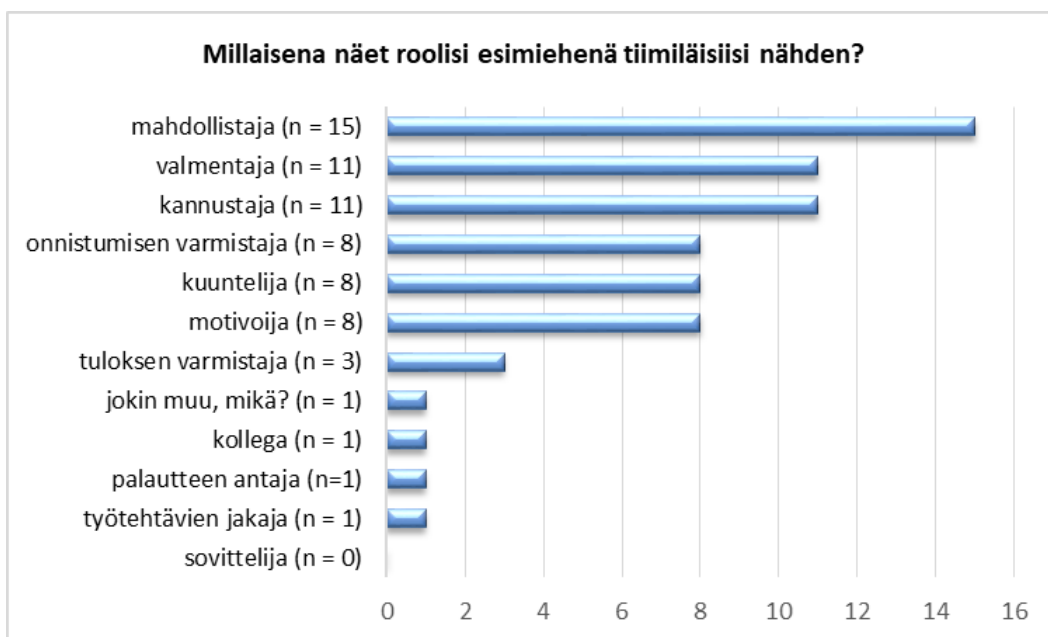
Vastaajista enemmistöllä on siis jo verrattain pitkä työura kohdeyrityksessä ja myös pitkä kokemus esimiestehtävissä. Heillä on näin ollen vahvaa asiaosaamista, mitä sinällään valmentavana esimiehenä toimiminen ei edellytä. Kuten luvussa 4.1 kuvataan, valmentavassa johtamisessa asiaosaamista tärkeämpään rooliin nousee esimiehen ihmistuntemus. Kaiken keskiössä ovat ihmiset, johdettavat. Valmentavana esimiehenä toimiminen edellyttää hyvää vuorovaikutusosaamista ja itsetuntemusta. Fokus tulee olla potentiaalın näkemisessä, hyödyntämisessä ja kehittymisen mahdollistamisessa. Pitkä kokemus esimiestehtävissä auttaa tiimin sisäisen osaamisen tunnistamisessa, tuo varmuutta uuden johtamistyylin haltuun ottamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja itsensä johtamiseen.

Tiimien koot vaihtelevat kohdeorganisaatiossa pienistä 1 - 5 alaisen tiimeistä yli 20 henkilön tiimeihin. Vastaajista kahdeksan kertoi tiiminsä kooksi 11 - 15 tiimiläistä ja niin ikään 16 - 20 tiimiläisen tiimi oli kahdeksalla vastaajalla.

Yrityksellä on tavoitteena olla parhaita valmentavan johtamisen organisaatioita Suomessa vuonna 2023. Jokainen kyselyyn vastanneista oli tietoinen tästä tavoitteesta, kuten myös siitä, että valmentava johtaminen on heillä yksi arvopohjaisen johtamisen kulmakivistä. Kohdeorganisaation arvopohjaisen johtamisen kulmakiviä ovat ihmisten johtaminen, liiketoiminnan johtaminen ja kommunikointi. Ihmisten johtaminen heillä tarkoittaa valmentavaa motivoivaa ihmisten johtamista, toiminnan organisointia tuloksen varmistamiseksi rohkeasti delegoiden sekä itsensä johtamista omaa tekemistään analysoiden, virheistä oppien ja positiivisuuden vaikeissakin tilanteissa säilyttäen. Valmentava johtaminen on selkeästi nostettu kohdeyrityksessä strategiseksi painopisteeksi ja esimiehet ovat tietoisia arvoista ja tavoitteista. Strategia ei kuitenkaan muuta toimintaa, mutta kyselyn perusteella yrityksen esimiehet ovat vahvasti tietoisia linjauksista ja suunta on yhteinen. Kuten luvussa 5.3 käy ilmi muutosten saavuttaminen edellyttää yhteistä suuntaa.

7.2.2 Esimiehen rooli ja tehtävät

Kyselyssä kartoitettiin esimiesten näkemystä heidän roolistaan tiimiläisiin nähden (kuvio 8) sekä esimiehen tärkeimmistä tehtävistä (kuvio 7). Molemmissa kysymyksissä oli mahdollisuus valita kolme kappaletta annetuista vaihtoehdoista ja mahdollisuus avoimeen vastaukseen.



Kuvio 7 Esimiehen näkemys roolistaan tiimiläisiinsä nähden

Esimiehet saivat valita annetuista vaihtoehdoista kolme tärkeintä, mikä heidän mielestään on heidän rooli tiimiläisiinsä nähden. Viimeisenä vaihtoehtona oli ”jokin muu, mikä”. Tärkeimmät roolit esimiesten mielestä olivat mahdollistaja, valmentaja ja kannustaja. Vastaaajista kahdeksan oli valinnut yhdeksi tärkeimmäksi roolikseen roolinsa motivoijana, kuuntelijana ja

onnistumisen varmistajana. Vastausten perusteella esimiehillä on hyvin samankaltainen ja valmentavaa johtajuutta tukeva käsitys roolistaan työntekijöihin nähden.

Lomakkeella kysyttiin myös kokevatko esimiehet roolinsa esimiehenä muuttuneen valmentavan johtamisen myötä. Vastausten jakautuminen on esitetty alla taulukossa 4.

Ei lainkaan	Jonkin verran	Erittäin paljon	En osaa sanoa
3 kpl	12 kpl	7 kpl	1 kpl

Taulukko 4 Vastausten jakautuminen kysymykseen kokevatko esimiehet roolinsa muuttuneen valmentavan johtamisen myötä

Vastaajista kaksitoista koki roolinsa esimiehenä muuttuneen jonkin verran ja seitsemän erittäin paljon.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on nähtävissä vastaajien valinnat esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.



Kuvio 8 Esimiehen tärkeimmät tehtävät

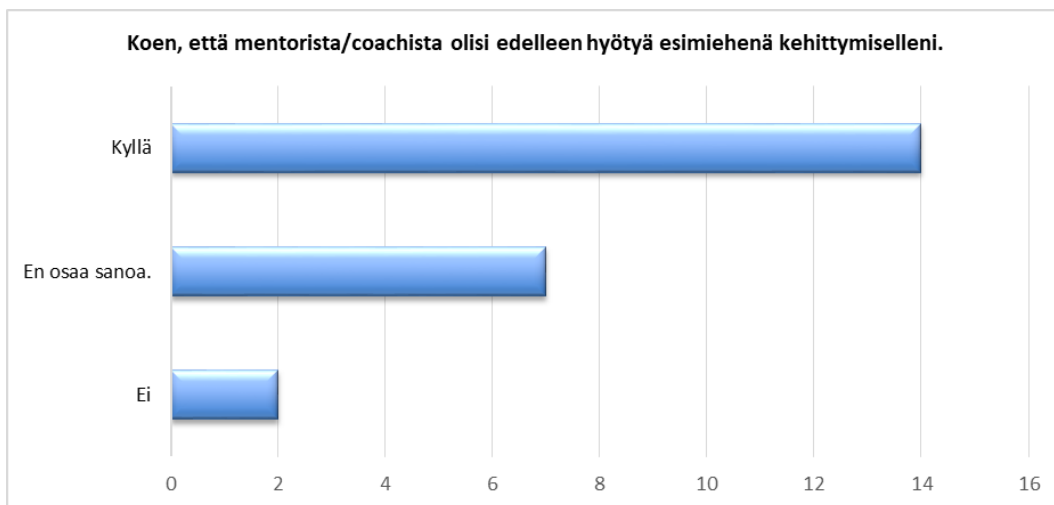
Myös kysymyksessä, jossa kartoitettiin vastaajien näkemystä esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, oli mahdollista valita annetuista vastausvaihtoehtoista kolme vastaajan mielestä tärkeintä. Selkeästi tärkeimmiksi tehtäviksi vastaajat nostivat työhyvinvoinnin tukemisen (17 kpl), osaamisen kehittämisen (14 kpl) ja motivoinnin ja palautteenantamisen (13 kpl). Luvussa 4.1 on käsitelty esimiehen tehtäviä ja todettu esimiestehtävien olevan hyvin moninaisia, ja

että valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin tehtävät sulautuvat keskenään johtamiseksi, jossa eri roolit voivat painottua toimenkuvan ja tilanteen mukaan. Kohdeorganisaation strategian yhtenä kulmakivenä on tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Heillä on pitkäjänteisesti tehty työtä henkilöstön hyvinvoinnin eteen ja tämä näkyy myös vastauksissa. Esimiehillä on selkeä käsitys roolistaan työhyvinvoinnin tukemisessa. Osaamisen kehittäminen nousi toiseksi korkeimmalle sijalle esimiehen tärkeimpien tehtävien listalla. Niin ikään luvusta 4.1 käy ilmi, että valmentavassa johtamisessa oppimisen edistämällä ja tukemisella on tärkeä rooli. On tärkeää, että esimies tukee alaista siinä, missä hän haluaa kehittyä, ja auttaa häntä löytämään henkilökohtaiset kehityskohteet. Motivointi ja palautteen antaminen on yksi valmentavan johtamisen tärkeimmistä menetelmistä. Kohdeorganisaatiossa esimiehet ovat ymmärtäneet tehtävän tärkeyden kolmentoista vastaajan listatessa tämän yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Yhtiössä ei käydä lainkaan kehityskeskusteluja vaan käytössä on säännöllisesti käytävät one-to-one -keskustelut. Se, että vain yksi vastaajista on listannut keskustelujen käymisen yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, kertoo mahdollisesti siitä, että esimiehet ovat sisäistäneet, ettei osaamisen kehittämistä ja henkilöstöön vaikuttamista tehdä yksittäisen keskustelun aikana. Valmentava esimies on läsnä. Ihmiset ovat organisaation menestystekijä ja menestyminen syntyy ihmisiin keskittymällä ja heihin vaikuttamalla, ja tämä edellyttää jatkuvaa läsnäoloa ja vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välillä.

7.2.3 Valmentavan johtamisen ja valmentavana esimiehenä toimimisen kehittäminen

Kohdeorganisaatiossa järjestettiin kaikille esimiehille tarkoitettu kaksipäiväinen valmentavan esimiestyön valmennus vuonna 2018. Toinen valmennuspäivä oli keväällä ja toinen syksyllä. Vastaajista 19 oli osallistunut molempiin valmennuksiin ja yksi vain syksyn valmennukseen. Vastauksista kävi ilmi, että osallistumattomuus lähes poikkeuksetta johtui siitä, että henkilö ei joko työskennellyt kohdeorganisaatiossa tai hän ei vielä toiminut esimiehenä valmennusten aikaan. Esimiehet kokivat, että olivat pystyneet hyödyntämään hyvin valmennusten oppeja omassa esimiestyössään. Väittämän: ”Olen pystynyt hyödyntämään valmentavan esimiestyön valmennusten oppeja omassa työssäni”, kohdalla täysin samaa mieltä vastaajista oli kuusi ja jokseenkin samaa mieltä neljätoista henkilöä. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Väittämän: ”Valmennukset antoivat minulle riittävästi tietoa ja koen pystyväni toimimaan valmentavana esimiehenä”, kanssa täysin samaa mieltä oli vastaajista kuusi ja jokseenkin samaa mieltä kaksitoista henkilöä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan ja jokseenkin erimieltäkin vain yksi vastaaja. Järjestetyt koulutukset ovat siis olleet kattavia ja hyödyllisiä ja antaneet esimiehille työkaluja valmentavana esimiehenä toimimiseen.

Vastanneista esimiehistä enemmistöllä eli 19:llä on ollut mentori tai coach esimiehenä kehittymisen tukena. Kuvio 9 osoittaa, että moni kokee, että mentorista/coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselle.



Kuvio 9 Vastaukset väittämään ”Koen että mentorista/coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselleni”

Vastaajista neljätoista oli sitä mieltä, että mentorista tai coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselle. Niistä yhdeksästätoista, joilla coachi tai mentori on ollut käytössä, näin koki jopa kolmetoista henkilöä. Aiemmin luvussa 5.1 käsiteltiin johtamisen kehittämismenetelmiä ja todettiin, että kurssimuotoisilla koulutuksilla on edelleen oma paikkansa. Vaikeavuustutkimukset kuitenkin ovat osoittaneet, ettei tällainen yhteisopiskelu vastaa johtajana kehittymiseen liittyviin haasteisiin. Rinnalle tarvitaan kohdistettuja toimenpiteitä kuten mentorointia ja johdon työnohjausta. Edelleen luvusta 5.1 käy ilmi, että mentorina toimii usein kokeneempi työntekijä talon sisältä. Koska kyseessä on suuri yhtiö, löytyy yrityksen sisältä varmasti kokeneita ja osaavia esimiehiä tukemaan uusia tai esimiesuraltaan nuorempia kollegoita.

Valmentavan esimiehen ydintaitoja käsiteltiin luvussa 4.2. Lomakkeella kysyttiin, minkä osa-alueen vahvistamista vastaaja kaipaa, voidakseen toimia nykyistä paremmin valmentavana esimiehenä. Annetuista vaihtoehdoista oli mahdollisuus valita niin monta kuin halusi ja lisäksi sai nimetä avoimesti jonkin muun osa-alueen. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10 Valmentavana esimiehenä toimimista tukevien osa-alueiden kehittämistarpeet

Kehittämiskohteet jakautuivat melko laajasti. Eniten osaamisen vahvistamista kaivattiin osaamisen kehittämisen ja motivoinnin ja kannustamisen osa-alueilla, joista kummankin osa-alueen oli kehittämiskohteeksi nimennyt seitsemän henkilöä. Useampi vastaajista koki myös tarvetta arvostavan vuorovaikutuksen (6 kpl) ja vakuuttavan kommunikoinnin (6 kpl) osaamisen vahvistamiselle. Lisäksi liki neljännes vastaajista koki tarvetta palautteen antamisen (5 kpl), liiketoimintaosaamisen (5 kpl), tavoitteiden asettamisen ja niiden seuraamisen (5 kpl) ja avointen kysymysten esittämisen (5 kpl) osa-alueilla. Ristiintaulukointi osoitti, että vakuuttavan kommunikoinnin osaamiseen kaivattiin vahvistusta kaikissa ryhmissä, jaoteltaessa vastaajat esimieskokemuksen mukaan. Ristiintaulukointi osoittaa myös, että kehittämistarpeet ovat hyvin yksilöllisiä. Esimerkiksi liiketoimintaosaamisen ja luottamuksen rakentamisen osaamiseen vahvistusta kaivataan sekä alle vuoden että 11 - 20 vuotta esimiestehtävissä toimivien joukossa. Kaikki kehittämiskohteiksi nostetut taidot ovat tärkeitä valmentavalle esimiehelle kuten luvuista 4.1 ja 4.2 käy ilmi. Vastauksista selviää, että kehittämiskohteet ovat hyvin yksilöllisiä, eikä voida olettaa, että pitkäkään kokemus tuo välttämättä varmuutta tai osaamista esimerkiksi vuorovaikutustaitoihin. On tärkeää, että myös esimiehiä autetaan tunnistamaan omat kehittämiskohteet ja mahdollistetaan niissä kehittyminen.

Kysyttäessä: ”Miten itse kehität osaamistasi valmentavassa esimiestyössä?”, vastaajista yhdeksäntoista ilmoitti käyttämäkseen kehittämiskeinoksi kollegoiden tuen ja kuusitoista valmennukset. Kysyttäessä, mistä vastaaja kokee saaneensa parhaat oppinsa valmentavaan esimiestyöhön, niin ikään eniten vastauksia keräsi kollegoiden tuki (14 kpl) ja valmennukset (12 kpl). Kysymykseen oli mahdollista vastata myös avoimesti ja kokemus, esimiehen tuki, esimiespalautteet, itsereflektointi, urheiluvalmennuksessa toimiminen ja kirjallisuus

mainittiin hyviksi koetuiksi kehittämiskeinoiksi. Vastausten perusteella kollegoiden tuella on erittäin tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin myös, minkälaista tukea esimiehet kaipaavat pystyäkseen kehittämään valmentavassa esimiestyössä. Valmennukset ja kokemusten jakaminen nostettiin esiin myös avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavanlaisesti:

”Osaamista tukevia ja kehittäviä valmennuksia”,

”Lisää valmennuksia ja mahdollisuuksia pysähtyä ajattelemaan ja kehittämään omaa tekemistä, tiedon ja kokemusten jakamista”.

Myös ajankäyttö ja ajanpuute nostettiin esiin muutamassa avoimessa vastauksessa.

”Ajankäyttöä tulisi vapauttaa. Olemme koko organisaationa mestareita käyttämään aikamme palaverissa. Valmentava johtaminen vaatii aikaa alaisille!”

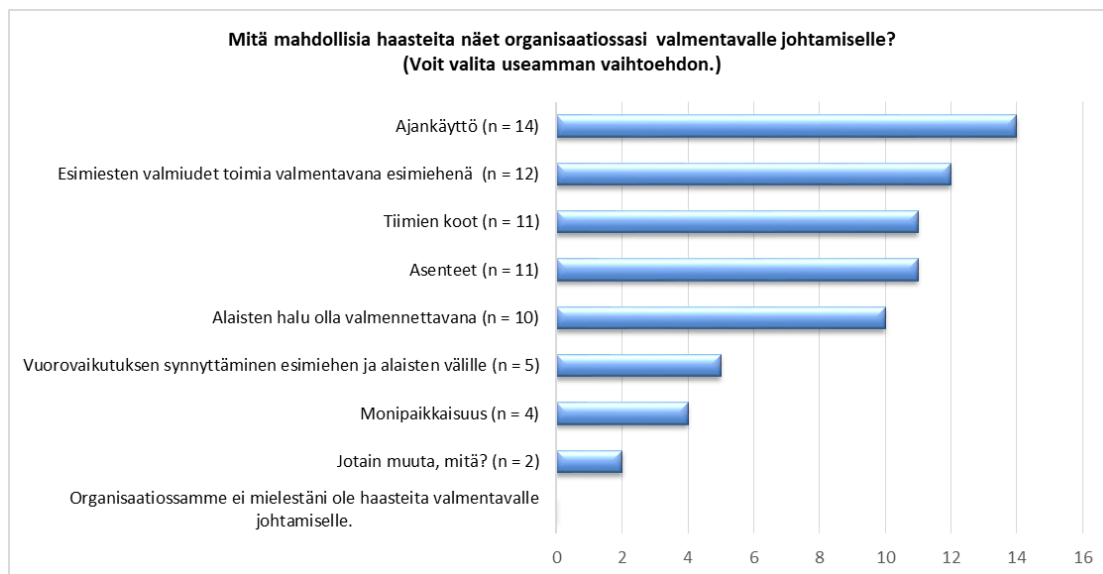
”Aikaa valmentavaan työhön kentällä, asiakkaiden parissa, ihmisiä 6 eri paikkakunnalla.”

Kulttuuri ei rakennu valmentavaksi ilman panoksia. Kehittyminen vie aikaa eikä oppiminen tapahdu hetkessä. Suuri osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä ja kokemusten avulla. Luvussa 5.3 todettiin, että antoisa vuorovaikutus luo parhaat edellytykset oppimiselle, ja että on tärkeää voida luottaa, että tarvittaessa tuki on lähellä. Toisten kanssa vuorovaikutuksessa työskentelemällä saavutetaan parhaat kehittymistulokset. Koska kollegoiden tuella on kyselynkin perusteella huomattava merkitys esimiehenä kehittymiselle, tulisi tämä huomioida ja mahdollistaa. On tärkeää, että esimiehillä on aikaa ja mahdollisuuksia käydä kollegoiden kanssa kokemuksia läpi, keskustella ja vertailla kokemuksia ja jakaa keskenään hyviä ja huonoja kokemuksia. Kokemuksista oppiminen edellyttää, että kokemuksia tarkastellaan ja niitä pohditaan yhdessä.

Kysyttäessä: ”Miten tärkeänä näet valmentavan johtamisen taidot esimiestyössä”, kaksikymmentä henkilöä vastasi pitävänsä taitoja erittäin tärkeinä ja kolme jokseenkin tärkeinä. Valmentavan johtamisen taidot nähtiin vastaajien keskuudessa siis lähes poikkeuksetta erittäin tärkeinä.

7.2.4 Mahdolliset haasteet ja vastaajien ajatuksia valmentavasta johtamisesta

Esimiehiltä kysyttiin, mitä mahdollisia haasteita he näkevät organisaatiossa valmentavalle johtamiselle. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 11.



Kuvio 11 Organisaation haasteet valmentavalle johtamiselle

Suurimpina haasteina valmentavalle johtamiselle vastaajat näkivät ajankäytön (14 kpl vastaajista), esimiesten valmiudet toimia valmentavana esimiehenä (12 kpl), asenteet (11 kpl) ja tiimien koot (11 kpl). Melko moni, kymmenen henkilöä, näki myös alaisten halun olla valmennettavana haasteena. Ristiintaulukointi osoittaa, että tiimien koot ja ajankäyttö koetaan haasteiksi niin pienempien kuin suurtenkin tiimien vetäjien keskuudessa. Erityisesti ajankäyttö nousi esiin kaikenkokoisten tiimien vetäjien vastauksissa.

Luvussa 5.3 käsiteltiin valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksiä ja todettiin, että muutokseen tarvitaan toimivaa lähijohtamista sekä yhtenäisiä ja konkreettisia linjauksia ja uusien toimintatapojen opetteluun kannustavaa asennetta. Niin ikään uskomusten ja ajatustapojen muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Uuden toimintatavan rakentaminen lähtee päätöksestä keskittäen yhteiset voimavarat kulttuurin muutokseen. Valmentavan johtamisen vaikutukset näkyvät sitä nopeammin mitä useammalla tasolla osaamista kasvatetaan.

Esimiehellä tulee olla aikaa paitsi alaisten valmentamiselle myös itselle ehkä uuden johtamistyylin työkalujen ja toimintatapojen omaksumiselle. Ajan puute saattaa estää uusien menetelmien omaksumista ja käyttöön ottamista. Valmiudet toimia valmentavana esimiehenä edellyttävät paitsi aikaa myös oman esimiehen tukea. Myös esimiehiä tulee tukea ja kannustaa opettelemaan ja kokeilemaan uudenlaisia valmentavan johtamistyylin menetelmiä ja siihen tulee olla aikaa. On tärkeää, että valmentavasta johtamisesta viestitään koko organisaatiossa, jotta myös tiimiläiset osaavat suhtautua oikein työntekijälle ehkä uudempaan johtamistyyliin. Muutos aiheuttaa aina työntekijälle sisäisen myllerryksen. Esimiehen tulee perustella uu-

sia toimintatapoja ja käydä tiimiläisten kanssa keskustelua niiden tarpeellisuudesta. Jos esimies esimerkiksi on siirtynyt aktiivisesti käyttämään avoimia kysymyksiä, voi alainen kokea, että esimies välttelee vastuutaan ja tehtäviään, kun esimies ei enää sanele suoria vastauksia alaisen puolesta.

Viimeisenä kohtana lomakkeella oli vapaaehtoinen avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä mieltä vastaaja on valmentavana esimiehenä toimimisesta ja millaisia ajatuksia hänellä on valmentavasta johtamisesta. Yli puolet (14 kpl) vastaajista oli kertonut mielipiteistään. Vastauksista kävi ilmi, että valmentavaan johtamiseen suhtaudutaan enimmäkseen positiivisesti, ja siinä nähtiin paljon hyvää. Muutamassa vastauksessa kuitenkin kritisoitiin valmentamisen haastavuutta ja sitä, etteivät kaikki toimi valmentavan johtamisen mukaisesti.

”Suurimpana haasteena koen ihmisten ennakkoluulot sekä vanhanaikaiset käsitykset johtamisesta. Myös ihmisten kompetenssi toimia valmentavana esimiehenä on osin rajoittunut.”

”Valmentava johtaminen on niin erinomainen tapa verrattuna hierarkkiseen johtamiseen. Sitä vielä on meillä valitettavan paljon, etenkin mitä ylemmäksi mennään, sitä varmempaa mielipidettä löytyy ilman kuuntelua.”

”Kuinka valmentaa sellaisia ihmisiä, joiden työtehtävät pysyvät samoina vuodesta toiseen, eikä uusia haasteita tai tavoitteita juurikaan ole.”

Valmentavassa johtamistyyliä nähtiin kuitenkin paljon hyviä puolia.

”Valmentava johtaminen on organisaatiolle oikea suunta kehittää johtamiskulttuuria.”

”Mahdollista saada koko joukkueen ammatillinen itsetunto ja varmuus entistäkin paremmaksi.”

”Ainoa oikea lähestymistapa ainakin asiantuntijatiimissä, jollaista itse vedän.”

”Uskon että myös työssä jaksaminen ja työviihtyvyys paranevat valmentavan johtamisen myötä ja tällä tapaa pystymme vastaamaan myös nykypäivän suurimpiin työelämän haasteisiin, eli mielenterveyden ongelmiin ja uupumiseen.”

Moni koki johtamistyylin itselle ja omiin arvoihinsa sopivaksi.

”Valmentava johtaminen on omien arvojen mukaista johtamista.”

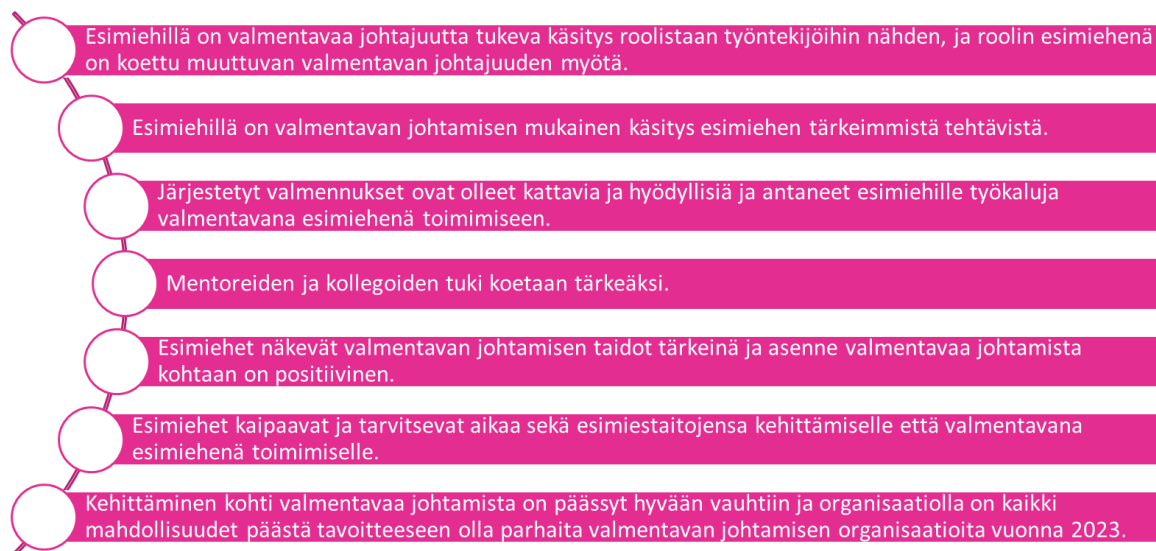
”Oma ajatukseni esimiestyöstä on hyvin valmentava, joten on erittäin hienoa, että saan toimia arvomaailmani mukaisena esimiehenä ja saan myös tukea organisaatiolta.”

8 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tässä luvussa esitän tutkimuksen vastausten analyysiin perustuvat johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Kokosin keskeisimmät johtopäätökset, tulokset ja kehittämissuhteet myös PowerPoint -esitykseksi (liite 4), jonka toimitin kohdeorganisaatiolle.

Toteutetun kyselyn vastausprosentti oli 10,5 %, eli se jäi valitettavan alhaiseksi. On tyypillistä, että vastausprosentti kyselyissä jää alhaiseksi, ja tavallista, että vastaajia on alle 20 prosenttia otokseen valituista. Kato saattaa aiheuttaa virhettä tutkimustuloksiin, sillä otos voi tällöin olla vinoutunut. Yhtenä mahdollisuutena on, että kyselyyn ovat vastanneet vain ne, jotka kokevat valmentavan johtamisen tärkeänä ja omiin arvoihin sopivana. Vaikka kriittisiä kannanottojakin vastauksissa esiintyi, koskivat ne lähinnä valmentamisen haastavuutta ja sitä, etteivät kaikki toimi valmentavan johtamisen oppien mukaisesti. Vastaajissa oli kuitenkin keskenään erilaisia esimiehiä niin työuran kuin esimieskokemuksenkin perusteella tarkasteltuna. Mukana oli myös erikokoisten tiimien esimiehiä.

Kyselyn vastausten analysointiin perustuvat johtopäätökset on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 12).



Kuvio 12 Toteutetun kyselytutkimuksen vastauksiin perustuvat johtopäätökset

Kohdeyrityksen esimiehet ovat sisäistäneet valmentavan johtamisen ajatuksen jo varsin hyvin. Esimiehillä on jo hyvin valmentavaa johtajuutta tukeva näkemys roolistaan esimiehenä ja esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Kyselyn vastaajista moni on toiminut jo pitkään esimiestehtävissä eikä vanhoista toimintatavoista uusiin siirtyminen tapahdu hetkessä. Johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja sen kehittäminen on yhä tärkeämpi menestystekijä organisaatiolle tänä päivänä. Kohdeorganisaatiossa johtamista on kehitetty kohti valmentavaa johtamista vasta muutaman vuoden ajan. Vuonna 2018 se nostettiin esimiestyön pääteemaksi. Muutos vaatii aikaa, ja uusien toimintatapojen vaikutukset eivät näy nopeasti. Oppiminen on aina vaihalloista ja vaatii ponnisteluja sekä monipuolisia ja erilaisia oppimistyylejä tukevia kehittämistoimia.

Mentorit ja sparrausparit kehittymisen tueksi

Koska mentorien tuki koetaan vastaajien keskuudessa erittäin hyödylliseksi, yhtenä kehittämis ehdotuksena esitän, että mentoreita hyödynnettäisiin kehittämistyössä jatkossakin. Tulee muistaa, että kokenutkin esimies voi kokea uuden johtamistyylin omaksumisen haasteelliseksi, ja näin ollen mentori tulisi olla mahdollisuuksien mukaan kaikkien halukkaiden käytössä.

Kollegoiden tuki oli useimman vastaajan hyödyntämä ja tehokkaaksi kokema keino kehittää osaamista valmentavassa esimiestyössä. Sparraukseen kollegoiden kesken kannattaa panostaa. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin ottaa käyttöön sparrauspari -toiminta, jossa sparraus tapahtuu pareittain erilaisuutta ja kollegoiden tukea hyödyntäen.

Koulutuspaletille valmentavaa esimiehisyyttä tukevia valmennuksia

Kun organisaatiolla on jo valmiiksi käytössä koulutuspaletti, josta henkilöt voivat valita tarpeelliseksi kokemiaan koulutuksia, ehdotan, että koulutuspaletin teemoja mietittäessä huomioidaan ne kokonaisuudet, joiden vahvistamiseen eniten koettiin tarvetta. Näitä teemoja olivat osaamisen kehittäminen, motivointi ja kannustaminen, arvostavan vuorovaikutuksen taidot, vakuuttava kommunikointi ja avointen kysymysten esittäminen.

Järjestetyt valmennukset ovat kyselyn vastausten perusteella olleet kattavia ja hyödyllisiä ja antaneet esimiehille työkaluja valmentavana esimiehenä toimimiseen. Vuoden 2018 valmennusten kaltaisia valmennuksia kannattaa järjestää jatkossa vähintään vuosittain uusille vuoden aikana rekrytoituille esimiehille tai esimiestehtävissä aloittaneille.

Aikaa valmentamiseen ja kehittymiseen

Esimiehiä tulee tukea ja kannustaa itsensä ja valmentavien esimiestaitojen kehittämiseen, ja tämä tulee mahdollistaa antamalla siihen aikaa. Esimiehillä tulee itsensä kehittämisen lisäksi olla aikaa rakentaa hyvä vuorovaikutussuhde tiimiläisiinsä, aikaa olla valmentaja.

Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää itsenäistä vastuunkantoa koko henkilöstöltä. Esimiesten lisäksi myös alaiset kaipaavat valmennusta uuteen johtamistapaan. Valmentavasta johtamisesta tuleekin viestiä koko organisaatiossa. Henkilöstölle tulee perustella uusia toimintatapoja ja käydä keskustelua niiden tarpeellisuudesta.

Lopuksi

Valmentavalla otteella toimivat esimiehet voivat olla avaintekijöitä yritysten menestykseen jatkossa. Oikeanlaisella esimiestyöllä varmistetaan henkilöstön hyvinvointi, tehokkaat, työtään innostuneet ja sitoutuneet työntekijät sekä tuetaan työntekijöiden motivaatiota ja tätä kautta mahdollisesti pidennetään työuria, vähennetään työuupumusta ja sairauspoissaoloja.

Johtamiskulttuurin kehittäminen kohti valmentavaa johtamista on kohdeorganisaatiossa pääsyt hyvään vauhtiin, ja asenne valmentavaa johtamista kohtaan on positiivinen. Kaikkien kohdalla muutos ei tapahdu yhtä nopeasti eikä helposti. Esimiesten tukemiseen ja valmentamiseen panostamalla, antamalla aikaa ja mahdollisuuksia esimiesten sparrata toisiaan, ohjalla tarvittaessa oikeanlaisten koulutusten äärelle, ja ennen kaikkea vapauttamalla esimiesten aikaa tehdä työtä tiimiläistensä hyväksi, kohdeorganisaatiolla on kaikki mahdollisuudet päästä tavoitteeseen ja olla parhaita valmentavan johtamisen organisaatioita Suomessa vuonna 2023.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä - Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, T. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2001. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. 2. painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. - 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.

Seppänen, M. 2016. Valmentava johtaminen esimiestyössä Kelan itäisessä vakuutuspiirissä. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. - 7. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset

- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 17.11.2019.
https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing. Viitattu 27.1.2020.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Ihmisten johtaminen ei ole mahdotonta. 2019. Kauppalehti. Viitattu 10.1.2020.
<https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/ihmisten-johtaminen-ei-ole-mahdotonta/167f3186-d347-42d8-8320-2251d4420b04>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.1.2020.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b0)
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kaupakorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 18.11.2019.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10996/isbn9517919352.pdf?sequence=1>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen Motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 16.11.2019.
https://www.eduskunta.fi/Fl/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Viitattu 13.11.2019.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b0)
- Miten toimit valmentavana esimiehenä. Novetos Oy. Viitattu 22.11.2019.
<https://www.novetos.fi/oppaat/>
- Neljäs teollinen vallankumous ja ura. 2017. Duunitori. Viitattu 18.12.2019.
<https://duunitori.fi/tyoelama/neljas-teollinen-vallankumous-ja-ura>
- Nollamotivaatio pilaa kaiken. 2010. Talouselämä. Viitattu 13.11.2019.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/nollamotivaatio-pilaa-kaiken/27645d8c-8790-3702-acd0-3d14028bfaf7>
- Nuoret osajat työelämässä 2018. 2018. Studentwork. Viitattu 2.1.2020.
https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osajat-tyoelamassa-ra-portti.pdf?pe_data=DT_42415C477042465A4A72434B5047764243%7CT_408363324
- Tylsistynyttä työntekijää uhkaa boreout. 2015. Yle. Viitattu 10.1.2020.
<https://yle.fi/uutiset/3-7479776>
- Työnohjaus. 2020. Suomen työnohjaajat ry. Viitattu 23.1.2020.
<https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>
- Töissä innostuminen lisää tuottavuutta. 2020. Skolar. Viitattu 10.1.2020.
<http://www.skolar.fi/toissa-innostuminen-lisaa-tuottavuutta/>

Ulrich D. 2016. The future of HR. Viitattu 18.11.2019
<https://www.youtube.com/watch?v=57PmDk73u7I>

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuskysymykset ja menetelmät	8
Kuvio 2 Eri motivaatiotyypit motivaation puuttumisesta sisäiseen motivaatioon (Martela & Jarenko 2015, 33.).....	16
Kuvio 3 Sisäinen motivaatio johtaa hyvin tuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 34.)	19
Kuvio 4 Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.).....	21
Kuvio 5 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset Ristikangasta & Ristikangasta (2010, 268) mukaille	31
Kuvio 6 Vastaajien työvuodet esimiestehtävissä	38
Kuvio 7 Esimiehen näkemys roolistaan tiimiläisiinsä nähden	39
Kuvio 8 Esimiehen tärkeimmät tehtävät.....	40
Kuvio 9 Vastaukset väittämään ”Koen että mentorista/coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselleni”.....	42
Kuvio 10 Valmentavana esimiehenä toimimista tukevien osa-alueiden kehittämistarpeet.....	43
Kuvio 11 Organisaation haasteet valmentavalle johtamiselle	45
Kuvio 12 Toteutetun kyselytutkimuksen vastauksiin perustuvat johtopäätökset.....	47

Taulukot

Taulukko 1 Esimiehen tehtäviä Ristikangasta & Ristikangasta (2010, 39) mukaillen	21
Taulukko 2 Tärkeimmät johtamisen kehittämismenetelmät Aaltosta, Pajusta & Tuomista (2011, 308 - 309) mukaillen	29
Taulukko 3 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot Heikkilää (2014) mukaillen	34
Taulukko 4 Vastausten jakautuminen kysymykseen kokevatko esimiehet roolinsa muuttuneen valmentavan johtamisen myötä	40

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset - henkilöstöpäällikkö 10.12.2019.....	55
Liite 2: Tutkimuskyselyn saate	56
Liite 3 Tutkimuskyselylomake	57
Liite 4 Keskeisimmät johtopäätökset, tulokset ja kehittämissuhteet.....	64

Liite 1: Haastattelukysymykset - henkilöstöpäällikkö 10.12.2019

Haastattelu 10.12.2019, [REDACTED], henkilöstöpäällikkö

Esimiestyö

Mikä on henkilöstömääränne tällä hetkellä?

Henkilömäärät toimenkuvittain/henkilöstöryhmittäin?

Paljonko keskimäärin yhdellä esimiehellä on alaisia?

Onko tietoa, miten pitkään esimiehet keskimäärin ovat toimineet esimiestehtävissä?

Esimieskokemus, ovatko erot esimieskokemuksen suhteen pitkiä? Pystytäänkö sanomaan kuinka moni / miten iso osuus kuuluu mihinkin luokkaan?

alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

Onko teillä tilastoa, ovatko uudet esimiehet yleensä toimineet [REDACTED] jo ennen esimiestehtäviä?

Valmentava johtaminen [REDACTED]

Milloin valmentavan johtamisen kehittäminen teillä on aloitettu?

Miksi valmentava esimiestyö on nostettu teillä esimiestyön päätteeksi vuonna 2018?

Mitä valmentavalla johtamistyyllillä pyritään saavuttamaan?

Miten esimiehet ovat suhtautuneet valmentavan esimiestyön jalkauttamiseen?

Kehittämistyö, tehdyt ja tulevat kehittämistoimenpiteet

Mitkä näette kehittämistyön tärkeimpinä tavoitteina?

Miten kehittämistä on tehty? Miten kehittäminen lähti liikkeelle (ensin ylin johto)? Minkälaisia käytännön toimenpiteitä voit mainita?

Miten isoon osaan esimiehistä on kohdistettu kehittämistoimenpiteitä / esim. jos järjestetty koulutuksia, miten osa on osallistunut koulutuksiin?

Minkälaista tukea esimiehille on tarjottu muutokseen?

Mitä on suunnitelmassa tulevaksi?

Onko teillä tutkittu johtamiskulttuurissa tapahtunutta muutosta? Minkälaisilla mittareilla tutkitte / miten havainnoitte kehitystä?

Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä tai työkaluja olette kannustaneet / kouluttaneet esimiehiä ottamaan käyttöön esimiestyössä? (aktiivinen kuuntelu, motivointi ja kannustaminen, palautteen antaminen, avointen kysymysten käyttö, luottamuksen rakentaminen, osaamisen kehittäminen, ongelmanratkaisu taidot)

Mitkä olette kokeneet suurimmiksi haasteiksi tai esteiksi johtamiskulttuurin muutokselle?

Liite 2: Tutkimuskyselyn saate

Hei [REDACTED] esimiehet

[REDACTED] ihmisten johtaminen on yksi arvopohjaisen johtamisen kulmakivistä. Valmentava johtaminen on nostettu esimiestyön pääteemaksi ja esimiehet ovat päässeet osallistumaan valmentavan johtamisen valmennuksiin. Olen tekemässä osana opinnäytetyötäni kyselytutkimusta valmentavasta johtamisesta [REDACTED]. Opinnäytetyö on osa liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon suorittamista Laurea-ammattikorkeakoulussa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää valmentavan esimiestyön kehittämisen nykytilanne [REDACTED]. Tutkimukseen osallistuvat kaikki [REDACTED] esimiestehtävissä toimivat. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei saa selville aineistosta.

Vastaaminen vie sinulta aikaa 5 - 10 min ja kyselyyn on aikaa vastata 19.2.2020 saakka. Vastaamaan pääset oheisen Webropol-linkin kautta.

<https://link.webpolsurveys.com/S/8733B13214D42BAE>

Kiitos yhteistyöstäsi.

Terveisin:

Sari Koski
tradenomiopiskelija
Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 3 Tutkimuskyselylomake

Valmentava johtaminen [REDACTED]

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt [REDACTED]? *

- alle 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 20 vuotta
- yli 20 vuotta

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiestehtävissä? (Myös muualla kuin [REDACTED] esimiehenä toimiminen lasketaan.) *

- alle vuoden
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 20 vuotta
- yli 20 vuotta

3. Kuinka monta tiimiläistä sinulla on? *

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- yli 20

4. Olen tietoinen, että valmentava johtaminen on yksi [REDACTED] arvopohjaisen johtamisen kulmakivistä. *

- Kyllä
- En

5. Olen tietoinen, että [REDACTED] on tavoite olla parhaita valmentavan johtamisen organisaatioita vuonna 2023. *

Kyllä

En

6. Millaisena näet roolisi esimiehenä tiimiläisiisi nähden? (Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme mielestäsi tärkeintä.) *

kannustaja

työtehtävien jakaja

tuloksen varmistaja

motivoija

kuuntelija

onnistumisen varmistaja

palautteen antaja

sovittelija

valmentaja

kollega

mahdollistaja

jokin muu, mikä?

7. Mitkä alla olevista vaihtoehdoista ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät? (Valitse vaihtoehdoista kolme mielestäsi tärkeintä.) *

- osaamisen kehittäminen
- one-to-one -keskustelujen käyminen
- ongelmien ratkaisu
- viestintä työyhteisössä
- motivointi ja palautteen antaminen
- strategian jalkauttaminen
- tuloksen tekemisen johtaminen
- työhyvinvoinnin tukeminen
- Jokin muu, mikä?

8. Oletko osallistunut vuonna 2018 esimiehille järjestettyihin valmentavan esimiestyön valmennuksiin? *

	Kyllä	En
Keväällä 2018	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syksyllä 2018	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jos et ole osallistunut edellä mainittuihin valmentavan esimiestyön valmennuksiin niin miksi et?

10. Olen pystynyt hyödyntämään valmentavan esimiestyön valmennusten oppeja omassa esimiestyössäni. *

täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen: "täysin eri mieltä", niin kerro miksi, mikä on ollut esteenä.

12. Valmennukset antoivat minulle riittävästi tietoa ja koen pystyväni toimimaan valmentavana esimiehenä. *

täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen: "täysin eri mieltä", niin kerro, mitä jäit kaipaamaan.

14. Minulla on ollut mentori/coach tukena kehittäessäni itseäni esimiehenä. *

- Kyllä
- Ei

15. Koen, että mentorista/coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselleni. *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa.

16. Voidakseni toimia nykyistä paremmin valmentavana esimiehenä, kaipaan osaamisen vahvistamista seuraavilla osa-alueilla: (Voit valita useamman vaihtoehdon.) *

- palautteen antaminen
- liiketoimintaosaaminen
- osaamisen kehittäminen
- tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen
- motivointi ja kannustaminen
- töiden organisointi
- arvostavan vuorovaikutuksen taidot
- vakuuttava kommunikointi
- avointen kysymysten esittäminen
- luottamuksen rakentaminen
- jokin muu osa-alue, mikä?
- En koe tarvetta osaamisen vahvistamiselle.

17. Miten itse kehität osaamistasi valmentavassa esimiestyössä (voit valita useamman vaihtoehdon)?

- kollegoiden tuki
- coachit
- valmennukset
- LinkedIn learning
- podcastit
- Jotenkin muuten, miten?

18. Mistä olet saanut parhaat oppisi valmentavaan esimiestyöhön?

- kollegoiden tuki
- coachit
- valmennukset
- LinkedIn learning
- podcastit
- Jotenkin muuten, miten?

19. Koetko roolisi esimiehenä muuttuneen valmentavan johtamisen myötä? *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Erittäin paljon	En osaa sanoa
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Miten tärkeänä näet valmentavan johtamisen taidot esimiestyössä? *

	En lainkaan tärkeänä	Jokseenkin tärkeänä	Erittäin tärkeänä	En osaa sanoa
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mitä mahdollisia haasteita näet organisaatiossasi valmentavalle johtamiselle? (Voit valita useamman vaihtoehdon.) *

- Asenteet
- Ajankäyttö
- Tiimien koot
- Monipaikkaisuus
- Esimiesten valmiudet toimia valmentavana esimiehenä
- Alaisten halu olla valmennettavana
- Vuorovaikutuksen synnyttäminen esimiehen ja alaisten välille
- Jotain muuta, mitä?
- Organisaatiossamme ei mielestäni ole haasteita valmentavalle johtamiselle.

-

22. Minkälaista tukea kaipaisit jotta pystyt kehittymään valmentavassa esimiestyössä?

23. Mitä mieltä olet valmentavana esimiehenä toimimisesta? Millaisia ajatuksia sinulla on valmentavasta johtamisesta?

Liite 4 Keskeisimmät johtopäätökset, tulokset ja kehittämisehdotukset

Keskeisimmät johtopäätökset, tulokset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyö


Valmentava johtaminen – valmentavan johtamisen kehittäminen

Sari Koski, Laurea-ammattikorkeakoulu

18.3.2020

1

Johtopäätökset

- 

Esimiehillä on valmentavaa johtajuutta tukeva käsitys roolistaan työntekijöihin nähden, ja roolin esimiehenä on koettu muuttuvan valmentavan johtamisen myötä.
- Esimiehillä on valmentavan johtamisen mukainen käsitys esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.
- Järjestetyt valmennukset ovat olleet kattavia ja hyödyllisiä ja antaneet esimiehille työkaluja valmentavana esimiehenä toimimiseen.
- Mentoreiden ja kollegoiden tuki koetaan tärkeäksi.
- Esimiehet näkevät valmentavan johtamisen taidot tärkeinä ja asenne valmentavaa johtamista kohtaan on positiivinen.
- Esimiehet kaipaavat ja tarvitsevat aikaa sekä esimiestaitojensa kehittämiseksi että valmentavana esimiehenä toimimiselle.
- Kehittäminen kohti valmentavaa johtamista on päässyt hyvään vauhtiin ja organisaatiolla on kaikki mahdollisuudet päästä tavoitteeseen olla parhaita valmentavan johtamisen organisaatioita vuonna 2023.

18.3.2020

SARI KOSKI

2

Minkälaista tukea esimiehet kaipaavat pystyäkseen kehittämään valmentavassa esimiestyössä?

"Osaamista tukevia ja kehittäviä valmennuksia."

"Lisää valmennuksia ja mahdollisuuksia pysähtyä ajattelemaan ja kehittämään omaa tekemistä, tiedon ja kokemusten jakamista."

"Jatkuvaa sparrausta mm ajankohtaisista asioista. Yleistä viestintää aiheen tiimoilta kulttuurin aikaansaamiseksi."

"Ajankäyttöä tulisi vapauttaa. Olemme koko organisaationa mestareita käyttämään aikamme palaverissa. Valmentava johtaminen vaatii aikaa alaisille!"

18.3.2020

SARI KOSKI

3

Mentorit ja sparrausparit kehittymisen tueksi

Minulla on ollut mentori/coach tukena kehittäessäni itseäni esimiehenä.

Koen, että mentorista/coachista olisi edelleen hyötyä esimiehenä kehittymiselleni.

Mistä olet saanut parhaat oppisi valmentavaan esimiestyöhön?

Vastaajista enemmistöllä eli 19:llä on ollut mentori/coach, ja näistä 13 kokisi sen edelleen hyödylliseksi. Vastaajista 14/23 on sitä mieltä, että on saanut parhaat oppinsa valmentavaan esimiestyöhön kollegoilta.



Mentoreita kannattaa edelleen hyödyntää esimiesten tukena, koska tuki koetaan hyödyllisenä. Mentoreiden lisäksi esimiehistä voisi muodostaa erilaisuutta hyödyntäen toistensa sparrauspareja, koska kollegoiden tuki on tunnistettu tärkeäksi valmentavien esimiestaitojen kehittämisessä.

18.3.2020

SARI KOSKI

4

Koulutuspaletille valmentavaa esimiehisyyttä tukevia valmennuksia

Voidakseni toimia nykyistä paremmin valmentavana esimiehenä, kaipaan osaamisen vahvistamista seuraavilla osa-alueilla.



Kehittämistarpeet ovat yksilöllisiä.

Ristiintaulukoinnin avulla vastauksista nähtävissä, että esim. kokemuksen perusteella ei voida olettaa yksilön kehittämistarpeita.

✓ Koulutuspaletille valmennuksia yleisimmin esiin nousseiden teemojen ympäriltä

✓ Vuonna 2018 järjestettyjen valmennusten koettiin antaneen hyvin työkaluja valmentavana esimiehenä toimimiseen. Vastaavanlaisia valmennuksia kannattaa tarjota uusille esimiehille vuosittain.

Aikaa valmentamiseen ja kehittymiseen

Mitä mahdollisia haasteita näet organisaatiossasi valmentavalle johtamiselle?



Ristiintaulukointi osoittaa, että tiimien koot ja ajankäyttö koetaan haasteiksi niin pienten kuin suurtenkin tiimien vetäjien keskuudessa. Erityisesti ajankäyttö nousi esiin kaikenkokoisten tiimien vetäjien vastauksissa.

✓ oman esimiehen tuki tärkeää
 ✓ esimiehille mahdollistettava valmentavana esimiehenä toimiminen
 ✓ alaisten valmentaminen ja omien valmiuksien kehittäminen tulee mahdollistaa antamalla siihen aikaa