

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Camilla Aaltonen

VALMENTAVAN JOHTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET

– Naantalin kaupungin esimiesten kokemuksia
valmentavan johtamisen käytöstä

Camilla Aaltonen

VALMENTAVAN JOHTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET

- Naantalın kaupungin esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisen käytöstä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia valmentavaa johtamista ja selvittää esimiesten kokemuksia valmentavan johtamisotteen käytön hyödyistä ja haasteista sekä valmentavan johtamisen työkaluista. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Naantalın kaupunki. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös edesauttaa valmentavan johtamisen kehittämistä ja jalkauttamista Naantalın kaupungin esimiesorganisaatiossa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu valmentavan johtamisen menetelmää ja johtamisen työkaluja käsittelevästä kirjallisuustähteistä sekä digitaalisista lähteistä.. Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitettiin millaisena valmentava johtaminen näyttöytyy keväällä 2020 kohdeorganisaation esimiesten keskuudessa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastateltavaksi valikoitui seitsemän esimiestä. Saatu aineisto analysoitiin sisällön analysoinnin keinoin. Saatuja tuloksia verrataan valmentavan johtamisen kirjallisuuden teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation esimiehillä on selkeä mielikuva valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaminen koetaan hyvin vuorovaikutuksellisenä johtamistapana. Tärkeimpänä hyötynä esimiehet näkevät avoimen keskustelukulttuurin, luottamuksen ja kuulluksitulemisen tunteen lisääntymisen. Valmentavan johtamisen kautta esimiehet oppivat refleктоimaan myös omaa käyttäytymistään paremmin. Valmentavan johtamisen työkalujen käyttö arjessa ei ole kaikilla vielä kuitenkaan selvää ja osa esimiehistä kokee valmentavan johtamismallin toteuttamisen päivittäisessä esimiestyössä haasteellisena. Valmentavan johtamisen käytäntöön vieminen nähdään aikaa vievänä erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiden valmius osallistavaan johtamismalliin ei ole vielä riittävä.

Tulosten perusteella todetaan, että esimiesten vertaistuen mahdollistaminen on hyvin tärkeää valmentavan johtamisen onnistumiseksi. Myös henkilöstön tietoisuuden lisääminen valmentavan johtamisen perusajatuksista helpottaisi esimiehiä johtamisen kehittämisessä valmentavaan suuntaan. Opinnäytetyön avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun Naantalissa pohditaan esimiesten ja henkilöstön koulutusta tai työhyvinvoinnin tukemista.

ASIASANAT:

Valmentava johtaminen, valmentava ote, esimiestyö, johtajuus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 48 pages, 1 page in appendices

Camilla Aaltonen

BENEFITS AND CHALLENGES OF COACHING LEADERSHIP

- City of Naantali's managers' experiences in the use of coaching leadership.

The aim of this thesis is to discuss coaching leadership and to find out the managers' experiences of the benefits and challenges of using a coaching leadership approach, as well as of the tools of coaching leadership. The commissioner was the city of Naantali. The purpose of the thesis is also to promote the development and implementation of coaching leadership in the manager organisation of the city of Naantali.

The theoretical framework consists of literary and digital sources on the method and tools of coaching leadership. The empirical part looks into how the coaching leadership appears among the managers of the target organization in spring 2020. The thesis was carried out as a qualitative research. A semi-structured theme interview was used as the data collection method, and seven managers were selected for the interview. The obtained material was analyzed by means of content analysis.

The results show that the managers of the target organization have a clear image of coaching leadership. Coaching leadership is perceived as a very interactive way of leading. The managers see the main benefit as an increase in the open culture of conversation, trust and in the sense of being heard. Through coaching leadership, managers also learn to reflect better on their own behaviour. The use of the coaching leadership tools in everyday life is not yet clear to all of the managers, and some of them find the implementation of a coaching leadership model challenging in their daily management work. Putting coaching leadership into practice is seen as time consuming, especially in situations where the readiness of the employees for an inclusive management model is not yet sufficient.

Based on the results, enabling peer support for managers is very important for the success of coaching leadership. Increasing staff awareness of the basic ideas of coaching leadership would also make it easier for supervisors to develop their leadership in the direction of coaching based approach. The data obtained in this thesis can be utilized in the future when considering the further training of managers and staff or supporting the wellbeing at work in Naantali.

KEYWORDS:

Coaching leadership, coaching approach, management work, leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISKULTTUURIA	9
3 VALMENTAVA JOHTAMINEN	10
4 VALMENTAVAN JOHTAMISEN ELEMENTTEJÄ	14
4.1 Itsensä johtaminen	14
4.2 Osaamisen johtaminen	16
4.3 Palautteen merkitys	18
4.4 Luottamus ja vuorovaikutus	19
4.5 Kehityskeskustelut	21
4.6 Motivointi	24
4.7 Grow-malli	25
5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN OSUUS	27
6 TULOKSET	30
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä valmentavasta johtamisesta

KUVAT

Kuva 1. Grow model (Whitmore 2009, 57)

25

KUVIOT

Kuvio 1. Valmentavan esimiehen roolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)	12
Kuvio 2. Vanhan purkamisesta uuden vakiinnuttamiseen soveltaen (Aaltonen ym. 2011, 330)	17
Kuvio 3. Aarnikoivun (2013, 157-162) kysymystyytit soveltaen.	20

1 JOHDANTO

Johtamistyyli muuttuvat aikakauden mukaan. Niissä kaikissa korostuu ko.aikakauden piirteet ja ne vastaavat sen hetkisiin työelämän haasteisiin. Suurten ikäluokkien, eli vuonna 1946-1950 syntyneiden siirtyminen työelämästä eläkkeelle on nyt käynnissä ja tilalle on siirtynyt 1980-2000 luvulla syntyneiden ns. Y-sukupolvi. Nuoret ovat kasvaneet internetin mukana ja ovat oppineet sosiaalisesta mediasta mm. tasa-arvoa, jonka haluavat toteutuvan myös työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19)

Nuoremmat ikäluokat karttavat hierarkista johtajuutta. He haluavat osallistumismahdollisuuksia oman työn ja toimintapojen kehittämiseen. He haluavat myös vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia ja sen myötä lisätä työn mielekkyyttä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 64). Työelämän muutosten myötä johtamisen ja esimiestyön vaatimukset kasvavat. Ojala (Juuti 2010, 177) kuvailee Y-sukupolven suhtautumista työhön näin: "Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään, koska heidän elämänsä on ollut lapsuudesta asti taloudellisesti turvattu. Siksi he uskaltavat vaatia työltä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työllä pitää olla merkitys. Perusteeksi ei riitä se, että tehdään rahaa."

Muutokset työelämässä sekä johtamisympäristössä ovat vaikuttaneet valmentavan johtamisen esiinnoisuun. Toimintakulttuuri työpaikoilla on muuttunut ihmiskeskeisempään suuntaan. Johtajuus on muuttunut valmentamiseksi, jossa johtaja ei käskytä - vaan kuuntelee, kyselee ja osallistaa. Valmentavan johtamismallin omaksumisessa on kyse isosta muutoksesta toimintakulttuurissa, ja tämä muutos vie aikaa. Johtajalta vaaditaan vahvaa vuorovaikutusosaamista toimintamallin kääntyessä johtamiskeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 120-124). Tulevaisuudessa kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy entisestään. Jo tälläkin hetkellä motivoituneiden ja hyvien työntekijöiden löytäminen on vaikeutunut ja heidän sitouttaminen työyhteisöön on tärkeää. Työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi johtamisen tyyli. Tästä syystä valmentava johtaminen aiheena on kiinnostava ja ajankohtainen.

Idea opinnäytetyön aiheeksi lähti opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta ja halusta oppia valmentavasta johtamisesta. Aihevalintaa pohtiessaan tekijä kuuli, että Naantalin kaupungin eri virastojen esimiehet ovat osallistuneet 2017-2018 järjestettyyn "Myrskyn silmässä " esimiesvalmennukseen ja " Myrskyn jälkeen" jatkokoulutukseen 2019-2020. Esimiesvalmennusten tavoitteena oli auttaa esimiehiä tunnistamaan oman johtajuutensa vahvuudet ja kehittämään omaa johtajuuttaan sekä vahvistamaan omaa

roolia muutoksen ja hyvinvoinnin johtamisessa. Koulutuksen yhtenä osa-alueena oli valmentava johtaminen. Esimiehet olivat saaneet toivoa aiheita ja valmentava johtaminen oli noussut vahvasti esille toiveissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia valmentavaa johtamista ja selvittää millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy keväällä 2020 Naantalın kaupungin organisaation esimiesten keskuudessa. Tämän lisäksi etsitään tietoa käytössä olevista valmentavan johtamisen työkaluista ja siitä millaisia kokemuksia esimiehillä on valmentavan otteen hyödyistä ja haasteista. Pyrkimyksenä on myös tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten esimiehet suhtautuvat koulutukseen ja arvioida onko tuki valmentavaan johtamiseen ollut riittävää.

Opinnäytetyön yhtenä tehtävänä on näin edesauttaa valmentavan johtamisen kehittämistä ja jalkauttamista Naantalın kaupungin esimiesorganisaatiossa. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun pohditaan esimiesten ja henkilöstön koulutusta tai työhyvinvoinnin tukemista. Opinnäytetyön tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös Kunta 10 kyselyn tuloksia tarkasteltaessa ja niiden pohjalta laadittavia kehittämiskohteita suunniteltaessa. Kunta 10 kyselytutkimus tehdään 2 vuoden välein Naantalın kaupungin koko henkilöstölle, ja tutkimus mittaa kuntaorganisaation työntekijöiden työhyvinvointia monen eri osa-alueen kautta. Esimiestyö on näistä mitattavista osa-alueista yksi.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten esimiehet kokevat valmentavan johtamisen?
- Minkälaisin tavoin esimiehet toteuttavat valmentavaa johtamistotetta?
- Millaista tukea esimiehet tarvitsevat?

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, teemahaastattelun keinoin. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla seitsemää esimiestä Naantalın sosiaali- ja terveystoimen sekä hallintopalveluiden puolelta. Tarkoituksena ei ollut saada yleistettäviä tuloksia vaan ymmärtää valmentavan johtamisen ilmiötä ja menetelmiä. Teoreettinen viitekehys rakentuu valmentavan johtamisen käsitteen ja valmentavan johtamisen menetelmien ympärille. Näihin perehdytään kirjallisuuden kautta ja näin pyritään saamaan käsitys mitä valmentava johtaminen on, millä keinoin esimies voi toimia valmentavasti ja mitä hyötyjä valmentavalla johtamisella saavutetaan. Opinnäytetyössä käytetään lähteinä valmentavaa johtamista käsittelevää kirjallisuutta. Näistä tärkeimmäksi nousee

Aarnikoivun 2011 ja 2013, Ristikangas & Ristikankaan 2017, Aaltosen 2011, sekä Alahuhdan 2015 kirjoittamat valmentavaa johtamista avaavat teokset. Valmentava johtaminen on ollut pinnalla jo pidemmän aikaa ja aiheesta on kirjoitettu paljon. Valmentavan johtamisen mallia käsitellään myös useissa opinnäytetöissä esim. Poussu ja Zaburchik 2015 selvittävät valmentavan johtamisen ydintaitoja, sekä Kinnari 2017 tutkii Pro gradu-tutkielmassaan valmentavaa johtamista suomalaisessa kunnassa.

2 KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISKULTTUURIA

Johtamiskulttuurilla on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, menestykseen ja tuloksellisuuteen. Esimiehen toiminnan tuloksena työpaikalle syntyy tietynlainen johtamiskulttuuri ja tätä voidaan kehittää valmentamalla esimiehiä ja esimiestyötä. (Alahuhta 2015, 142-143).

Kun organisaatiossa siirrytään kohti valmentavan johtamisen kulttuuria, on muutokselle oltava johdon tuki. Johdon tehtävä on määritellä minkälaista johtajuutta organisaatiossa tavoitellaan ja arvostetaan. (Räsänen 2007, 89). Valmentavan johtamisen kautta organisaation työskentely ja ajatusmaailma muuttuu. Parhaat mahdollisuudet valmentavan kulttuurin saavuttamiseksi saadaan silloin, kun johtajia ensin valmennetaan valmentamaan. Ideaalitulanteessa ylin johto valmentaa keskijohdon valmentamaan työntekijät. (Luoma 2020). Organisaatiossa pitää olla muutoinkin valmiutta valmentavan kulttuurin kehittymiseen, jotta valmentava johtaminen saa jalansijaa Määttänen (2015, 35) toteaa.

Työyhteisössä muutos kohti valmentavaa johtajuutta vie aikaa ja muutoksen läpiviemisessä myös esimies tarvitsee tukea. Oman esimiehen antaman tuen ohella myös vertaistuki on tärkeää. Pelkkä motivaatio valmentamiseen ei esimiehellä riitä, jos siihen ei ole resursseja tai olosuhteet ovat muuten hankalat. Esimiestyössä on oltava riittävästi aikaa ihmisten kohtaamiseen silloin, kun johtamistyötä tehdään valmentavalla otteella. Jotta esimies voi olla läsnä, kuunnella ja kohdata alaisia, on työmäärän ja ajankäytön oltava realistinen. (Räsänen 2007, 91-92). Juuti (2010, 217-218) korostaa, että aidon vuoropuhelun kautta syntyvä halu valmentavan johtamisen suuntaan lähtee liikkeelle, kun ihmisillä on sydämessään usko asiaan. Valmentavan kulttuurin aikaansaamiseksi tarvitaan henkilöstön ja johdon yhteistä tahtotilaa, yhdessä tekemistä ja vapaata tiedon liikkumista.

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Alahuhta (2015, 190-194) toteaa, että kaikki johtaminen tulee olla valmentavaa johtamista. Hän neuvoo esimiestä olemaan avoin ja uskomaan itseensä. Työssään innostunut, aito ja positiivisella asenteella etenevä johtaja tartuttaa samaa positiivista asennetta ympärilleen. Esimiehen innostama, eteenpäin pyrkivä työtiimi ei jää tuleen makaamaan vaan pyrkii luovaan ongelmanratkaisuun. Kunnioittamalla ja kannustamalla työntekijöitä on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia ja sen myötä työntekijöiden onnistuminen ja kehittyminen tuottaa myös esimiehelle suurinta iloa.

Aaltonen ym. (2011, 36) kuvaavat valmentavaa johtamista innostavana ja motivoivana johtamistapana, jossa esimies tukee työntekijää tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtamismalli huomioi työntekijän tilanteen ja tarpeet. Valmentavan johtamisen seurauksena työntekijän kyky valmentaa itseään vahvistuu. Valmentavassa johtamismallissa esimies kysyy, kuuntelee ja antaa palautetta. Tilanteen mukaan hän houkuttelee, haastaa, tai helpottaa. Esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja luottamusta, sekä yksilöllistä johtamista. (Surakka 2018, 108).

Simström (2009, 139) on selvittänyt väitöskirjassaan kuntaorganisaatioiden esimiesten tunneälytaitoja ja sitä, kuinka tärkeänä työntekijät näitä taitoja pitävät. Työntekijät arvostivat eniten esimiehen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, läpinäkyvyyttä, kuuntelemisen taitoa, luotettavuutta, kykyä kehittää toisia ja hyvää itsetuntemusta.

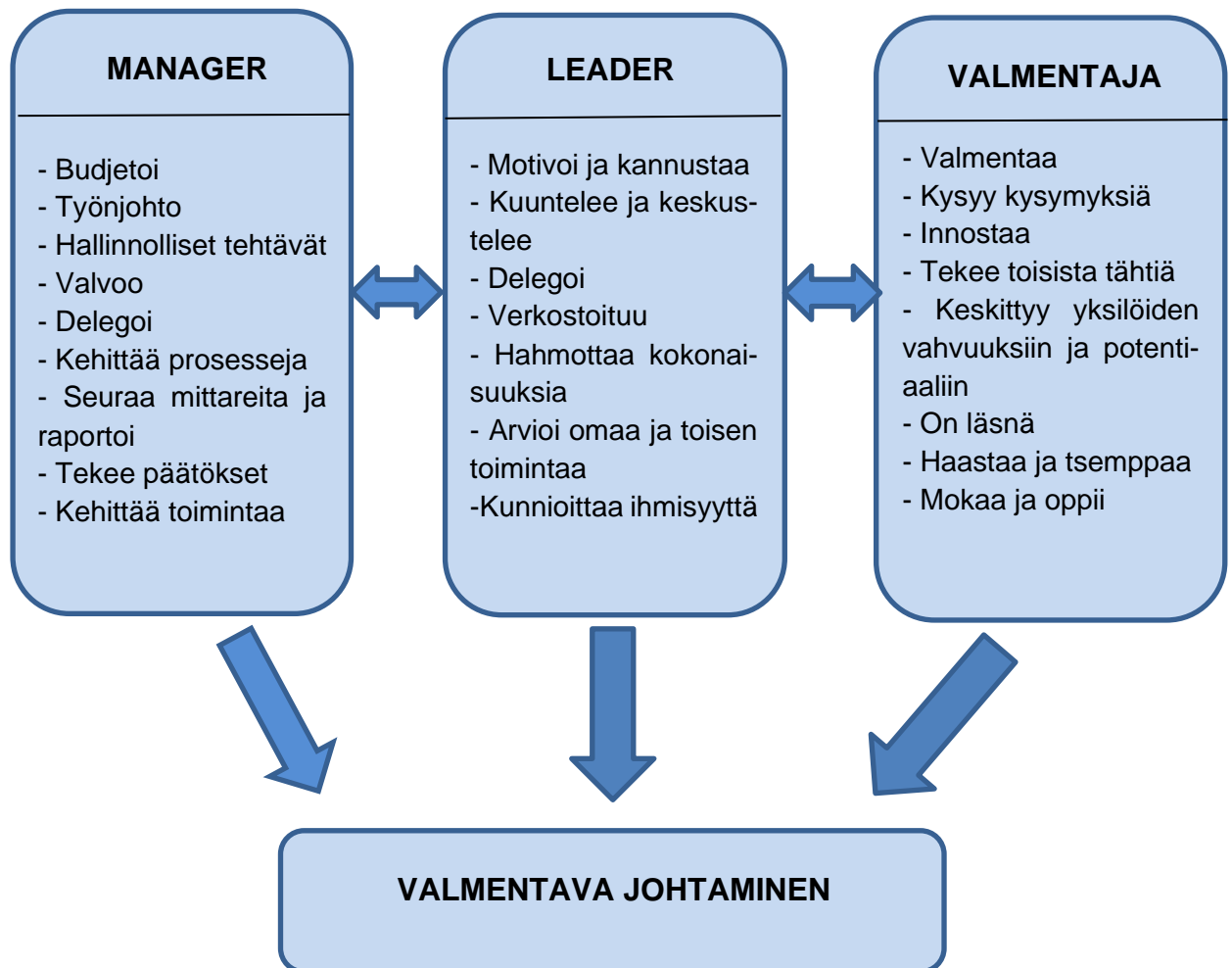
Aaltonen ym. kuvaavat (2011, 325) valmentavaa johtajuutta "tapana olla". Kyse on siis asenteesta, jolla esimies sitoutuu saamaan aikaan muutosta, välittämään, olemaan luottamuksen arvoinen, kuuntelemaan, mutta myös auttamaan alaistaan oppimaan ja toimimaan. Esimies tekee työtään omalla persoonallaan ja esimerkillään. Hänen toimintaansa seurataan työyhteisössä. Hän osoittaa työyhteisön suunnan, ohjaa kohti yhteistä tavoitetta ja visiota. Esimiehen toiminnalla tulee olla selkeä linja, jossa sanat ja teot eivät ole ristiriidassa. Kun valmentavan esimiestyön tuloksena tiimi kehittyy ja pääsee nauttimaan sen myötä huippusuorituksista, voi todeta että valmentava esimies on jättänyt työyhteisöön tunnistettavan jäljen.

Urheilun parissa valmentaminen on ollut itsestäänselvyys lähes aina. Menestyvän urheilijan takana on aina hyvä valmentaja. Hänen tärkein tehtävänsä on auttaa urheilijaa löy-

tämään omat voimavaransa ja kehittymään. Päähuomio on urheilijassa itsessään - hänen vahvassa halussaan oppia ja kehittyä. Valmennussuhteen ydin on siinä, että toisella on halu kehittyä ja toisella tahto edesauttaa kehittymistä. (Aaltonen ym. 2011, 325). Onnistuminen edellyttää turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä, jonka luominen lähtee valmentajasta, johtajasta. Valmentaja huolehtii myös siitä, että edetään tavoitteen mukaisesti, ja edistymistä mitataan. Myös haasteiden tulee matkalla olla sopivan vaikeita, näin yksilöiden on mahdollista kehittyä ja kasvaa omalla oikealla optimaalalueellaan. (Saarikoski 2015, 255-259).

Hyvällä valmentavalla johtamisella esimies saa yksittäisten työntekijöiden koko potentiaalın työyhteisön käyttöön, niin että jokaisella on mahdollisuutensa loistaa. Sitoutunut, kehitysmuonainen ja itseään arvostava työtiimi arvostaa myös esimiestään ja seuraa häntä menestyksen polulla. (Ristikangas ym. 2008, 217). Valmentavassa kulttuurissa tarvitaan avointa yhteistyötä, luovaa ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta kaikkien kesken. Virheitäkin saa tehdä, jotta voidaan oppia niistä. Tuki, arvostus ja luottamus ovat avainasemassa vuorovaikutustilanteissa valmentavan johtamisen kulttuuria tavoittelevassa työyhteisössä. Yhdessä tekeminen nousee yksilösuorituksia tärkeämmäksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 266-267).

Jotta johtaminen voisi muuttua valmentamiseksi on esimiehen omaksuttava uusi rooli. Ristikangas & Ristikangas (2013, 38) kuvailee valmentavan esimiehen kolmea erilaista roolia, jotka voivat esiintyä samanaikaisesti sekoittuen toisiinsa. Nämä roolit ovat manager, leader ja valmentaja. Kuten kuvioista 1 ilmenee, arjen esimiestyössä nämä kolme roolia sekoittuvat ja kulkevat rinnakkain. Tilanteet vaikuttavat siihen mikä rooli kulloinkin vahvistuu. Valmentavana johtajana tulee esimiehen hallita nämä kolme roolia.



Kuvio 1. Valmentavan esimiehen roolit (Soveltaen Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Manager on toimissaan tavoitteellinen, hän mittaa ja tulkitsee tuloksia. Leader johtaa esimerkillä, osoittaa suunnan ja hänellä on selkeä visio. Coach rakentaa luottamusta, tukee ja kehittää palautteen avulla. Kysymystekniikoiden avulla hän johdattelee ihmisiä ymmärtämään ratkaisun ongelmiin. Johtamisen moniulotteisuus edellyttää sitä, että esimies kykenee yhdistämään nämä roolit mutkattomasti ilman että mikään osa-alue korostuu liikaa. (Kallenberg 2015, 10).

Valmentavan johtamisen kautta organisaatiossa lisääntyy joustavuus ja työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Esimiehellä on mahdollisuus tukea työntekijän oppimista yksilöllisemmin. Työntekijällä on mahdollisuus palautteen perusteella muuttaa työskentelytapansa. Henkilökohtaisen valmentamisen avulla voidaan vaikuttaa myös

työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon-se taas lisää työmotivaatiota. (Whitmore 2009, 157-159).

Kun organisaatiossa otetaan käyttöön valmentavan johtamisen mallia osaksi esimiestyötä, on oleellista että työhön on kaikkien sitouduttava. Valmentaminen on piykä kes- toista ja sitoo esimiehen aikaa, varsinkin jos esimiehen on jaettava huomiotaan useisiin töihin, voi tästä seurata haastetta. (Heikkilä 2009, 138-139).

Valmentavan johtamisen ideana on saada ihmiset ajattelemaan itsenäisesti ja oivalta- maan tiimissä yhteistyötä tehden. Merkityksellistä on arvostava ja kannustava keskus- telu. Esimies ohjaa, opastaa, näyttää suuntaa ja antaa palautetta. Valmennus suhtee- seen liittyy oleellisena ymmärykseen ja oivallukseen tähtäävät kysymykset. Esimies syt- tyy itse ja samalla sytyttää työntekijät innostumaan ja kehittymään. (Aaltonen ym. 2011, 191).

4 VALMENTAVAN JOHTAMISEN ELEMENTTEJÄ

Tässä osiossa käsitellään valmentavan johtamisen eri elementtejä. Valmentavan johtamisen keskeisimpiä osa-alueita ovat motiointi, palautteen anto ja erilaiset vuorovaikutukselliset keskustelut, esimerkiksi kehityskeskustelut ja grow menetelmän käyttö. Esimiehen toimiessa valmentavalla otteella on keskusteleva johtamistapa on oleellinen. Siinä korostuu luottamus ja arvostus. Johtamisen perusajatus on, että on kyettävä johtamaan ensin itseään, jotta voi johtaa muita. Voidakseen johtaa itseään on oltava hyvä itsetuntemus. (Hellbom ym. 2006, 61). Valmentavassa johtamisessa toiminnan keskiössä on johdettava henkilö itse. Hänen on itse oivallettava miten toimia. Itsensäjohtamisen kehittäminen on oleellista, jotta voi ymmärtää oman roolinsa ja työskennellä tavoitteellisesti. (Aarnikoivu 2013, 123-124)

4.1 Itsensä johtaminen

Esimiehen on tärkeä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mitä paremmin itsensä tuntee, sitä paremmin voi ymmärtää työntekijän mielentilan, miten motivoida ja miten tukea. Johtamisessa ja esimiestyössä on tärkeää tiedostaa, millainen johtaja itse haluaa olla, ja millaisia arvoja kannattaa. Tästä johtamisesta pohjimmiltaan on kysymys. Ratkaisevaa on myös halu kehittyä esimiestyössä ja itsensä johtamisessa. Koska esimiestyötä ja johtamista tehdään yleensä vahvasti omalla persoonalla, on omasta hyvinvoinnista tärkeää pitää huolta. Mikäli johtajatyössä työskentelevä henkilö laittaa oman hyvinvointinsa toissijaiseksi, näkyy se varmasti hänen johtamisessaan. (Alahuhta 2015, 156-157).

Parhaimmillaan itsensä johtaminen saa aikaan positiivista energiaa ja hyvinvointia niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. Esimiehen oma arvostus itseään kohtaa tulee olla hyvä, jotta hän pystyy luottamaan itseensä ja seisomaan omien päätöksiensä takana. Silloin hän havaitsee omat virheensä, osaa pyytää tarvittaessa apua, sekä myöntää olleensa väärässä. Valmentava johtaja omaa hyvän itsetuntemuksen, pystyy kuuntelemaan, asettumaan toisen asemaan ja ottamaan työntekijöiltään eri näkemyksiä vastaan. Jos nämä toteutuvat esimiestyössä on tuloksena valmentava johtaja, joka luo työyhteisöön positiivista asennetta, avoimuutta, tukea ja välittämistä. (Nummelin 2007, 37).

Jotta voi menestyä elämässä, jokaisen tulee havaita omat vahvuutensa. Hyvä itsetuntemus ja itsensä johtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Omaamalla hyvän itsetuntemuksen, pystymme valmistautumaan elämän haasteisiin paremmin. Tiedostamalla omat vahvuutensa kuten jaksanko ja pärjääkö työssä auttaa selviämään työelämässä. (Räsänen 2007, 185-186).

Omalle työlle tulee asettaa tavoitteet ja suunta, millainen johtaja haluaa olla ja millaista esimerkkiä työntekijöilleen haluaa näyttää. Itsensä johtamisessa omaa työtään tulee arvioida ja pohtia ja siksi myös muilta saatu palaute esimiestyöstä on tärkeää. Johtaja luo työlleen oman arvopohjan, toimii sen mukaisesti ja saavuttaa sitä kautta perustan työyhteisön luottamukselle. (Surakka & Laine 2011, 104-105, 114). Itsensä johtamisessa esimiehen tulee osata katsoa myös niin lähelle kuin kauas tulevaisuuteen organisaation kannalta. Tuloksellinen toiminta edellyttää aina selkeitä tavoitteita. Myös esimiehen on asetettava itselleen tavoitteita, jotta hän voi luotsata työyhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita. (Hellbom ym. 2006, 55, 57). Esimiehen tulee osata lukea työntekijöistään hyvät taidot ja vahvuudet ja saada heidät tekemään myös omia päätöksiä omassa työssään ja ottamaan vastuuta.

Sydänmaalakka (2006, 81-82) näkee itsensä johtamisen olevan hyvin pitkälti omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Omaamalla hyvän itseluottamuksen on helpompi tunnistaa omat heikkoudet ja keskeneräisyyden, sekä kehityskohdat. Tiedostamalla oman kehonsa ja mielensä, on helpompi hallita omia tunteitaan ja tekojaan. Mikäli ei hallitse itsejohtamisen taitoja, todennäköisesti myös muiden johtaminen on hankalaa. (Sydänmaalakka 2003, 218, 29, 92).

Esimes johtaa aina omalla persoonallaan, siksi hyvä itsetuntemus ja kyvyt itsejohtamiseen ovat esimiestyön perusta, muuten ei voi johtaa muita. (Hellbom ym. 2006, 61). Itsensä johtamista kuvataan oppimis- ja vaikuttamisprosessina. Myös reflektointi on keskeistä itsensä johtamisessa. Kun säännöllisesti treenaa ja arvioi omaa mieltään, arvojaan, tunteitaan, voi tällä tavoin kehittää omaa tietoisuuttaan kokonaisvaltaisesti. Arvioimalla omia kokemuksia, havainnoimalla, pohtimalla ja kyseenalaistamalla omia arvoja ja ajatuksia voi edistää oppimista. Näin mahdollistuu jatkuva uudistuminen ja kehittyminen henkilökohtaisesti.

4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen onnistuminen edellyttää, että yrityksen koko johto on kiinnostunut osaamisen kehittämisestä. Organisaatiossa on oltava käsitys siitä millaista osaamista kulloinkin tarvitaan ja mikä on tämän hetkinen osaamisen taso. Johdon tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kun yritykseen on saatu luotua toimiva kehittämisen kulttuuri, on toimintaa helpompi ohjata yrityksen tavoitteiden suuntaan. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että toiminnan ja kehittämisen välinen yhteys säilyy kaiken aikaa. (Grönfors 2010, 46-47).

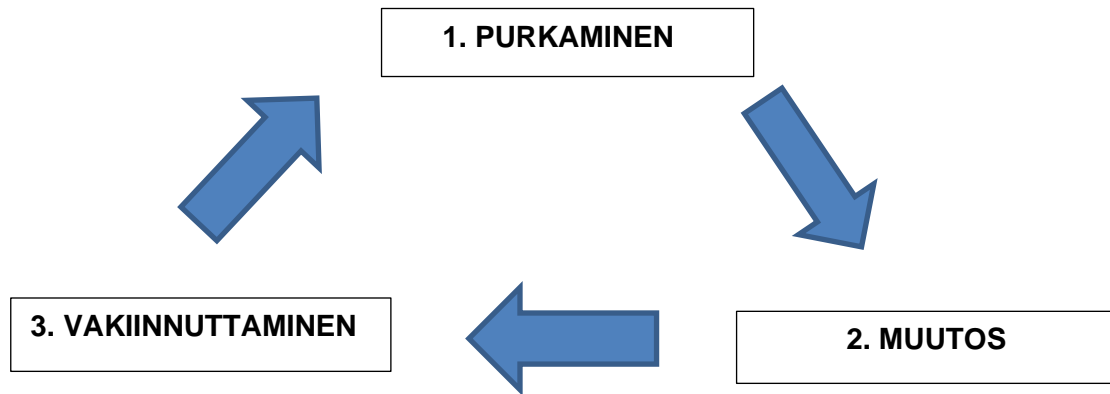
Yrityksen osaamisen kehittämisen tulisi noudattaa yrityksen strategiaa. Osaamisen kehittäminen ja arkipäivän toiminnan johtaminen tulisi kulkea käsikädessä. Osaamisen kehittäminen vaatii tarkkaa suunnitelmaa ja suunnitelman mukaista johtamista. (Sumkin & Tuomi 2012, 30-31).

Yrityksen tärkein voimavara on osaava henkilöstö ja osaamisen johtaminen on tärkeä osa tulevaisuuden strategista henkilöstöjohtamista. Työn vaativuus kasvaa ja se edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa oppimista. Kunta-alan työ- ja toimintaympäristön muutokset kuten teknologia kehitys, rakenne uudistukset ja väestökehitys edellyttävät osaamistarpeiden kartoitusta ja ennakoitua. Osaamisen kehittäminen tulee olla suunnitelmallista ja jatkuvaa. Toiminta tapoja ja tuloksia pitää myös arvioida, ja tältä pohjalta kehittää osaamista tarvittavaan suuntaan. Osaamisen kehittämismenetelmiä ovat mm. perehdytys, työnkierto, kehityskeskustelut, palaute, lisä- ja täydennys koulutukset, valmennus, verkostot ja kehittämishankkeet. (Kuntatyönantajat 2017).

Organisaatiossa olevaa osaamista täytyy johtaa, jotta sitä voidaan hyödyntää siellä missä sitä kulloinkin tarvitaan. Osaamisen avulla päästään kohti toiminnan tavoitteita. Osaamista tulee myös kehittää yrityksen strategian suuntaisesti (Ojala 2008, 81).

Oppiminen ja valmentava ote vaativat molemmat samankaltaista pitkäkestoista prosessia, ja työskentely tulosten saavuttamiseksi vaatii aikaa. Oikea oppiminen edellyttää, että ensin puretaan syvälle juurtuneita tapoja ja tottumuksia ja tämä edellyttää usein asennemuutosta. Kyseenalaistamalla totuttuja toimintamalleja voidaan herätellä muutostarvetta. Valmentajan tehtävänä on esittää kysymyksiä esim. onko tämä ainoa oikea tapa toimia? Millaisia mahdollisuuksia saavutamme muutoksella? ja kannustaa pohtimaan sekä auttaa näkemään muutostarve. (Kuvio 2.) Kun muutostarve on sisäistetty, on aika

itse muutokselle. Muutos sisältää kaikki ne konkreettiset toimenpiteet, joilla vanha toiminta muuttuu uudeksi. Prosessi edellyttää kaikilta kaaoksen sietokykyä. Uusi ei synny hetkessä eikä uutta heti hallita. Kun muutos on toteutettu on aika vakiinnuttaa toiminta.



Kuvio 2. Vanhan purkamisesta uuden vakiinnuttamiseen (soveltaen Aaltonen 2011, 330)

Jotta motivaatio muutokselle säilyy, on tässä kohdin valmentajan tärkeä rooli vahvistaa visiota, ja muistuttaa mikä on yhteinen tavoite, jota muutoksella tavoitellaan. Pienetkin onnistumiset muutoksen toteuttamisessa on valmentajan tärkeä huomioida ja palkita. Valmentajan rooli on tukea tiimiään muutosprosessissa ja auttaa saavuttamaan mahdollisimman hyvät päämäärät. (Aaltonen ym. 2011, 329-332; Alahuhta 2015, 70-74).

Kun työntekijä itse saa ideoida ja olla mukana muutoshankkeen suunnittelussa syntyy positiivinen muutkokokemus. Työntekijälle tarjoutuu näin vaikutusmahdollisuuksia ja muutokseen on helpompi sopeutua ja sitoutua. (Jalava 2001, 141)

Jotta työyhteisö voi toimia oppivan organisaation tavoin joustavasti alati kehittyen, tarvitaan runsaasti valmentavia keskusteluita. Valmentavaa otetta tarvitaan itse muutosprosessin käymiseen, jotta opitaan pois entisestä. Sen lisäksi valmentavaa keskustelua tarvitaan joustavan toiminnan ylläpitämiseen. Tämä auttaa selkiyttämään tilannekuvaa työntekijöille siitä missä vaiheessa mennään. (Juuti & Rovio 2010, 133)

4.3 Palautteen merkitys

Varmasti lähes kaikki toivovat saavansa palautetta työstään ja mielellään vielä esimieheltä. Palautteen avulla työntekijällä on mahdollisuus ohjata toimintaansa. Hän tulee tietoiseksi omasta suoriutumisestaan. Palautteen avulla voi arvioida ja kehittää omaa osaamistaan kohti parempaa suoritusta. Palaute on esimiehelle yksi tärkeä työväline, jolla voi pitää strategiset tavoitteet esillä päivittäisessä toiminnassa ja sen suunnittelussa. Palautteen avulla strategisten asioiden eteenpäin viientä on mahdollista tukea. (Jalava 2001, 100-101; Kupias ym. 2011, 58-59). Vaikka Jalavan kirjan tieto on yli 10 vuotta vanha, on se edelleen käyttökelpoista ja pätee tämänpäivän monessa työorganisaatiossa. Lähettä tulee kuitenkin tarkastella kriittisestä näkökulmasta.

Esimiehen rooli työyhteisön palautekulttuurin luomisessa on ensisijainen. Kupiaksen ym. (2011) mukaan esimies voi näyttää esimerkkiä kuinka avointa viestintä työyhteisössä on, miten palautetta annetaan ja miten toimintaa arvioidaan. Esimiehen antama palaute vaikuttaa aina tavalla tai toisella koko työyhteisöön, vaikka palaute olisikin alun perin suunnattu vain yhdelle työntekijälle. Vaikutus näkyy muuttuneena toimintana tai tuloksina. Joskus tämä prosessi vie aikaa ja vaatii toistoa. Työntekijän oma tilanne, persoona, asenteet ja motivaatio voi vaikuttaa taustalla työntekijän suoriutumiseen. Palautteen antossa on oltava hienotunteinen. Tämä edellyttää esimieheltä herkkää korvaa, aitoa vuorovaikutusta ja valmentavaa otetta. (Kupias ym. 2011, 205). Kupias ym. (150) tähdentävät myös luottamuksen merkitystä palautteen saajalle. Jos luottamusta ei ole esimies-alaisuudessa- palautetta kuunnellaan, mutta sitä on vaikea uskoa ja hyväksyä.

Työntekijän kehittymisen kannalta on välttämätöntä, että hän saa myös korjaavaa palautetta esimieheltään. Perussääntönä tulisi kuitenkin olla, että esimies antaa enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Tällöin työntekijä pystyy hyödyntämään saamansa palautteen toimintatapojensa kehittämiseen. Palautteen onnistumisessa tarvitaan kuitenkin lopulta molempia osapuolia; panostusta tarvitaan alaiselta palautteen vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen, sekä esimieheltä tilanneherkkyyttä ja rohkeutta palautteen antamiseen. Hyvässä johtamisessa ja esimies-alaisuudessa palautetta tulee antaa molemmin puolin. Palautteen anto on edellytys kehittymiselle ja kuuluu olennaisena osana myös kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu 2011, 147-148).

Kun jotakin kehitetään, on palautteen saaminen tärkeä osa sen toimintaa. Palautteen antaminen tulisi olla jatkuvaa. Palautteella voi olla myös monta eri muotoa. Kaikki palaute

ei ole sanallista, vaan palautetta annetaan myös sanattomasti. Se voi esiintyä ihmisten asentojen, ilmeiden ja eleiden kautta. Tunteiden näyttäminenkin on palaute – työntekijän avautuminen arasta asiasta esimiehelle osoittaa luottamusta (Lindholm ym. 2012, 130.) Palautetta voi myös käyttää eri tarkoituksiin. Palautteen kautta voi ohjata suoritusta, vauhdittaa toimintaa tai kääntää sen suuntaa. Palaute on välittämistä, sen avulla voi motivoida, valmentaa ja tukea kehittymistä. Kun esimies huomioi työntekijän yksilönä, perustelee antamansa palautteen takana olevat seikat, ja herättelee palautteen saajaa aktiivisesti ymmärtämään itse - tällöin palaute auttaa kehittymään ja työsuorituksetkin paranevat. (Kupias ym. 2011, 20).

4.4 Luottamus ja vuorovaikutus

Alahuhta, (2015, 141-145) muistuttaa työilmapiiriin ja terveeseen työkuulttuurin luomisen yhteydessä vireen johtamisesta. Sellainen työyhteisö, jossa henki ja ”fiilis” on hyvä - syntyy myös hyviä tuloksia. Johtamisen perusasioiden on oltava kuitenkin kunnossa ennen kuin virettä voi nostaa. Toiminnan tulee perustua ensisijaisesti luottamukseen. Esimies voi vahvistaa tätä luottamuksen ilmapiiriä olemalla johdonmukainen, selkeä, suora ja läsnä. Luottamuksen lisäksi esimiehestä tulee löytyä empaattisuutta ja aitoa kiinnostusta työhön ja työntekijään. Ylimmällä johdolla tulee olla realistinen ymmärrys siitä mitä kentällä tapahtuu. Hyvään johtamiseen kuuluu myös kyky nähdä oleellinen ja palava halu saada asioita aikaan. Näiden perusasioiden ollessa kunnossa, on mahdollista lähteä rakentamaan työyhteisön virettä. Vireen johtamisessa keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä. Viestintä on oltava kirkasta, ymmärrettävää ja kannustavaa. Kun jokaisella on selkeä käsitys työn tavoitteista ja päämääristä - on työ merkityksellistä ja motivoivaa. Tämän myötä työyhteisö saavuttaa myös hyviä tuloksia.

Esimiehen käyttäytymisellä on iso merkitys työyhteisön ilmapiiriin. Esimiehen ominaisuudet ja tapa johtaa heijastuu suoraan alaisiin. Esimiehen käytökseen ja toimintapaan vaikuttaa yksilöllisten tekijöiden, asenteiden ja arvojen ohella myös koulutustausta ja esim. esimieskoulutuksen määrä. Valmentavassa johtamisessa korostuu kannustava ja positiivinen ilmapiiri. Sen myötä työyhteisössä voidaan saavuttaa sitoutumista, motivaatiota ja parempia tuloksia. (Alahuhta 2015, 147; Silvennoinen 2004, 30). Esimiehen viestintä; rehellisen ja ajankohtaisen tiedon jakaminen, sekä muu määrätietoinen työ yhteisen tavoitteen eteen kasvattaa luottamusta työntekijöissä. (Jalava 2001, 60-61).

Johtajuus on aina kaksisuuntaista vuorovaikuttamista esimiehen ja työyhteisön välillä, keskiössä on dialogi, jossa vaihdetaan näkemyksiä, etsitään ratkaisua ja lopputuloksena yhteisymmärrystä. Kuuntelemisen taidon ohella tärkeäksi nousee myös kysymisen taito, ja olleellisempaa on vielä se miten kysytään. Avoimilla kysymyksillä esimies haastaa kommunikoimaan. (Aarnikoivu 2013, 154-156).

<p><u>Tavoite- ja toivekysymykset</u></p> <p>Millaiseksi toivot tilanteen muuttuvan?</p> <p>Miten toivot minun esimiehenä tukevan sinua?</p> <p><u>Selvityskysymykset</u></p> <p>Miten onnistuit saavuttamaan tavoitteet kaikesta huolimatta?</p> <p><u>Arvioivat kysymykset</u></p> <p>Miten olen toiminut esimiehenä työyksikössä kuluvana vuonna?</p> <p><u>Suhdekysymykset</u></p> <p>Mistä muut huomaavat lisääntyneen panostuksesi myyntiin?</p> <p>Ketkä hyötyvät muutoksesta?</p> <p><u>Ongelmanratkaisukysymykset</u></p> <p>Miten olet saanut hankalan tilanteen hallintaasi?</p> <p>Mitä opit?</p> <p><u>Muutokseen liittyvät kysymykset</u></p> <p>Mikä on seuraava steppi kohti tavoitetta?</p> <p><u>Kehittymistä kartoittavat kysymykset</u></p> <p>Mitä tarvitaan jotta saavutat tavoitteet?</p> <p>Mikä on saanut suorituksesi parantumisen aikaan?</p>
--

Kuvio 3 Aarnikoivun (2013, 157 -162) kysymystyyppit soveltaen

Valmentavassa johtamisessa vaikutetaan vuorovaikutuksen kautta toisen ajatusmaailmaan ja sen kautta käyttäytymiseen. Vaikuttaminen tapahtuu usein tulevaisuuteen suuntaavien kysymysten kautta. Työntekijän on ensin mietittävä miten haluaa toimia ja toimittava sen jälkeen. Oivallusta seuraa toiminta. (Aarnikoivu 2013, 163; Luoma 2020).

Suorittamispaineen sijasta esimiehenkin on hyvä välillä pysähtyä, ottaa aikaa itselleen olemiseen. Kun mieli on avara ja tyyni, sujuu vuorovaikutus työyhteisössä paremmin. Positiivinen vire tukee kaikkien hyvinvointia. Kun johtaja laskeutuu johdettaviensa tasolle, kohtaa heidät avoimesti ja inhimillisesti olemalla läsnä tilanteissa – tällöin lähtökohdat ovat hyvät valmentavaan johtamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 56-59). Valmentava johtaminen on toisia arvostavaa toimintaa, jossa esimies osallistaa työntekijät toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti, yhteistä päämäärää kohteen. Toiminnan tulee perustua vahvalle luottamukselle niin johdon, työntekijöiden kuin koko organisaation kesken. Jokainen kantaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta valmentavan ajattelun kautta ja tämä ei onnistu ilman luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 42-45).

Syvällinen vuorovaikutus on avointa, arvostavaa ja aitoa läsnäoloa. Keskustelijat eivät kontrolloi puhettaan vaan luottavat siihen, että keskustelun kautta syntyy jotain uutta ja oivaltavaa. Kun vuoropuhelussa keskustelijat arvostavat toistensa näkemystä, saattaa tilanteessa avautua piilossa olleita ratkaisuja. (Alahuhta 2015 144,172; Juuti & Rovio 2010, 56-57). Olemalla aito, keskustelija ei sulje mitään itsestään pois vaan on aito, läsnä oleva oma itsensä. Tietoinen läsnäolo vuorovaikutustilanteissa tuo mukaan tunneosaamisen. Se auttaa havainnoimaan vuorovaikutus tilanteissa ja lisää herkkyyttä tunnistaa, että vuorovaikutus säilyy avoimena ja aitona, eikä ole kääntymässä puolustuslinjalle. (Wihuri 2014, 211-213)

Vuorovaikutuksen käsite perustuu vastavuoroisuuteen. Siinä annetaan toinen toisillemme vuorotellen jotakin. (Aaltonen ym. 2011, 28).

4.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa kahden kesken käytävä keskustelu, joka tulee toteuttaa luottamuksellisesti ja systemaattisesti ainakin kerran vuodessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida mennyttä kautta ja työntekijän työsuoritusta.

Siinä pohditaan mitkä ovat työntekijän vahvuuksia ja mitä tulisi kehittää, sekä asetetaan seuraavan vuoden tavoitteet. Kehityskeskustelun tavoitteena on parantaa työntekijän työsuoritusta ja henkilökohtaista kehittymistä. Mikäli keskustelu täyttää edellä mainitut asiat, voidaan puhua kehityskeskustelusta. (Aarnikoivu 2011, 73) Kehityskeskustelu on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu. Oikein käytettynä se edistää parempaa työsuoritusta, sitouttaa työntekijää työhönsä, sekä lisää työhyvinvointia ja tuo uusia kehittämideoita. (Aarnikoivu 2011, 11) Vuorovaikutus oman esimiehen ja työkavereiden kanssa on tärkeää. Työssä jaksamisen keskeisenä edellytyksenä on, että pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. (Lindholm ym. 2012, 18).

Kehityskeskustelussa arjessa havaitut asiat osaamisesta voidaan yhdistää keskustelun kautta tulevaan kehittämiseen. Esimies ja alainen sopivat keskustelussa yhdessä tulevasta. Onnistuneessa kehityskeskustelussa puhutaan tavoitteista, tuloksista ja kehitymisestä ja keskustelutilanne toimii molemminpuolisena arviointitilaisuutena. Keskustelijoiden välinen vuorovaikutus ja luottamus on merkittävässä roolissa. Molempien osapuolten on panostettava, jotta kehityskeskustelu on mielekäs ja hyödyllinen. Sen lisäksi, että kehityskeskustelut ovat erittäin hyviä työkaluja esimiehille, myös työntekijät hyötyvät keskusteluista ja voivat käyttää sitä omana työkalunaan. Kehityskeskustelujen myötä työntekijällä on mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa työtehtävistä ja omasta työsuoriutumisestaan. (Kupias ym. 2014, 88-92).

Aarnikoivu (2011, 80) muistuttaa, että kehityskeskustelut ovat jokaiselle oikeus ja jopa velvollisuus ja ne tulisi ottaa käyttöön kaikissa organisaatioissa. Kehityskeskustelun merkitys tulisi selittää henkilöstölle, mistä siinä on kyse, mistä syystä keskustelut käydään ja mitä hyötyä siitä on kehittymisen kannalta. Aarnikoivu (2013, 140-141) kuvaa esimiestyön perussisältöä "esimiestyön pyhän kolminaisuuden" kautta. Tämä kolminaisuus muodostuu tavoitteista, tuesta ja haastamisesta sekä suoritusarvioinnista. Myös kehityskeskustelun runko muodostuu näistä kolmesta teemasta; tavoitteista ja mittareista tulevalle kaudelle, tuloksen käsittelystä/ suoritusarvioinnista, sekä henkilökohtaisesta kehittymisestä. (Aarnikoivu 2011, 103).

Päivittäiskeskustelut esimiehen ja alaisen kanssa ovat tärkeitä, mutta eivät ole verrattavissa kehityskeskusteluun. Kyse on kahdesta eri vuorovaikutuksesta. Päivittäiskeskusteluissa aiheena on enemmänkin pinnalla olevat aiheet ja päivän tapahtumat. Kuulumiset saatetaan huikata ohimennen, eikä asioita pohdita syvemmin. Kehityskeskusteluun tulee molempien syventyä ja valmistautua huolella. Laadukkaasti käyty kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön ja vuoropuhelun kivijalka. Parhaimmassa

tapauksessa kehityskeskustelut otetaan organisaation strategiaan käyttöön ja osaksi johtamista, tällöin keskustelujen kautta on mahdollista syventää organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja parantaa ilmapiiriä. Esimies voi nostaa ryhmäkehityskeskustelujen teemoja myös henkilöstöpalaveriin ja vastaavasti henkilöstökyselyjen sekä esimiesarviointien teemoja kehityskeskusteluun. Näin kaikki tekeminen yhdistyy irrallisista osioista kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. (Lindholm ym. 2012, 148-152).

Kehityskeskustelussa esimiehen valmentava rooli tulee hyvin esiin. Hän keskustelee tavoitteista, tarjoaa tukea ja haastaa alaista sekä kehittymään että kehittämään. Luottamuksellinen vuorovaikutus, läsnäolo ja kuunteleminen osoittaa välittämistä alaista kohtaan. Työn tavoitteista keskustellessaan esimies myös vaatii alaiseltaan tiettyä suoriutumista. Hän vastuuttaa, virittää, voimaannuttaa ja vahvistaa. Näistä esimiestyön keskeisistä toimenpiteistä muodostuu ”esimiestyön kymmenen käskyä” eli ns. V10 malli. Tuota mallia esimies toteuttaa myös kehityskeskusteluissa ja se muodostaa myös valmentavan johtamisen perustan. (Aarnikoivu 2013, 172-173).

Esimiestyön V10 malli (Aarnikoivu 2013, 141, 172-173).

- Valmenna – luo edellytyksiä onnistua, kehitä, tue.
- Välitä – Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys.
- Vaadi- Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa.
- Vaihda – Tee muutos, löydä oikea paikka ja /tai tapa.
- Viritä – Motivoi, kannusta, energisoi.
- Vastuuta – Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus, osoita vastuu ja vaikutusmahdollisuudet.
- Vahvista- Huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä mikä toimii.
- Viesti – Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista.
- Vuorovaikuta – Käy dialogia; kysy ja kuuntele.
- Voimaannuta – Auta työntekijää näkemään omat voimavaransa ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota.

Kun yrityksessä on aktiiviseen ja avoimeen keskusteluun kannustava kulttuuri, on kehityskeskusteluissakin mahdollisuus esimiehen ja alaisen käydä aitoa, luottamuksellista ja hyödyllistä vuoropuhelua. (Aarnikoivu 2013, 174).

4.6 Motivointi

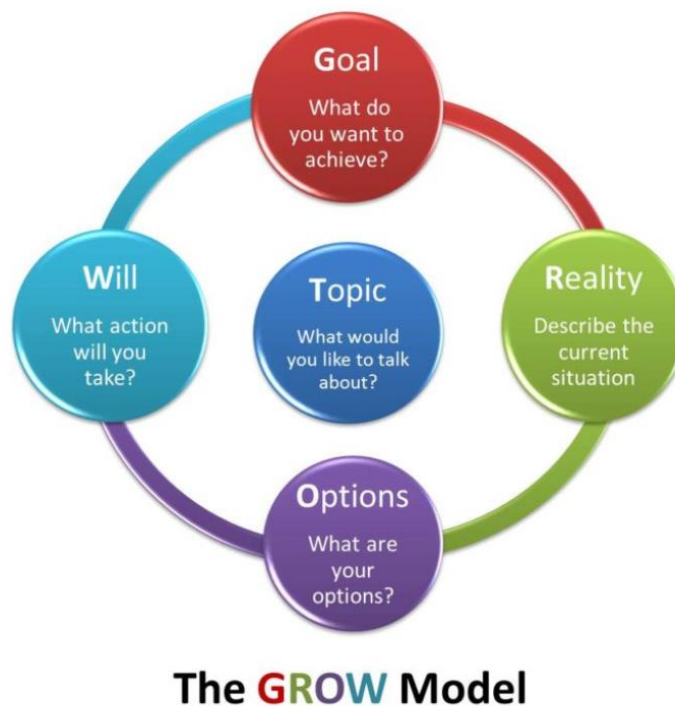
Motivaatio pohjautuu latinankieliseen sanaan *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikkuttamista. Sanaan liittyy tavoite mihin suuntaan ohjaamme liikettä. Motivaatiotamme ohjaavat ulkoa päin erilaiset tekijät kuten, kiitokset, tunnustukset tai palkkiot kuten raha. Myös esimiehen toimintatapa vaikuttaa motivaatioon. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan luo kestäväää ja vahvaa motivaatiota vaan tarvitaan myös sisäisiä motivaatiotekijöitä. Jos esim. tekemistä motivoi ainoastaan raha, muuttuu tekeminen hyvin pian ”pakopullaksi” kylmäksi suorittamiseksi, joka on henkisesti kuluttavaa. Vastakohtana ulkoiselle motivaatiolle on sisäinen motivaatio, joka parhaimmillaan on voimaannuttavaa ja innostavaa ja se syntyy arvostuksesta, todellisesta kiinnostuksesta. Työyhteisön menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä löytää ne keinot, joilla tukea ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Käytännössä sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio sekoittuu ja on läsnä samanaikaisesti tekemisessämme. (Martela & Jarenko 2015, 25-27). Sisäisen motivaation merkityksen suorituskykyä ja hyvinvointia parantavana tekijänä on todennut myös Kallenberg (2015, 15.)

Työelämän valmentamista verrataan usein urheilumaailman valmentamiseen. Samankaltaisuutta löytyy paljonkin. Sitkeän tekemisen taustalla työelämässä samoin kuin urheilusuorituksissakin on ihmisen omat sisäiset voimavarat. Valmentajan tehtävä on auttaa urheilijaa löytämään omat voimavaransa. Valmentajan tehtävä on herättää motivaatio. Tämä sama tehtävä on esimiehellä työyhteisössä. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 120-124).

Motivaatiolla on suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadulle. Motivaatio saa ihmiset toimimaan. Työyhteisössä esimiehen johtamistavalla on suuri merkitys työntekijän aktiivisuuteen. Oikeudenmukainen, johdonmukainen ja vuorovaikutteinen johtamistapa motivoi työyhteisöä samalla tavalla kuin työmenestys, saavutukset, vastuu ja eteneminen. Palaute ja tunnustus työstä lisää motivaatiota edelleen ja kannustaa kohden hyviä suorituksia. (Surakka & Laine 2011, 35-36).

4.7 Grow-malli

Yksi tunnetuimmista valmentavan johtajuuden menetelmistä on GROW - malli. Sen on kehittänyt Graham Aleksander jo 1980-luvulla. Malli koostuu neljästä valmennusdialogin osasta: Goal (tavoite), reality (nykytilanne), options (vaihtoehdot), will (mitä aiot tehdä). Mallin onnistumiseen tarvitaan näitä kaikkia osa tekijöitä. Grow-mallin jokaisella tasolla on oma kysymys. Tavoitetasolla selvitetään tiimin tavoitteet ja mahdolliset ongelmat. Nykytilannetasolla tarkastellaan sen hetkistä tilannetta ja resursseja. Vaihtoehtotasolla pohditaan ratkaisumenetelmiä. Tällöin voidaan kartoittaa työntekijän vahvuuksia ja heikkouksia ja löytää niihin ratkaisuja. Viimeisenä on tahtotaso eli mitä aiot tehdä. Tässä suunnitellaan aikataulut ja vastuut, kuka tekee ja mitä. Onnistumiseen tarvitaan kaikki tasot. (Heikkilä 2009, 108-110). Kuvassa 1 Whitmore (2009, 57) havainnollistaa GROW-mallin osa-alueita seuraavasti:



Kuva 1. (Whitmore 2009, 57)

Grow-mallin kysymyksiä voi käyttää hyödykseen monin eri tavoin kuten käyttämällä mallia yksittäisen työntekijän kanssa valmentamiskeskusteluissa, projektin eteenpäin viemisessä tai vaikka työpaikan hyvinvoinnin kehittämisessä. Grow-mallin eri vaiheisiin esitettäväksi sopivia kysymyksiä voivat olla esim. Mitä haluat saavuttaa ? (G) Missä olet nyt suhteessa tavoitteeseen? (R) Mikä on suunnitelmasi? Kauanko siihen menee? (O) Mikä on seuraava siirtosi tavoitteen eteen? (W) (Rapo 2013)

Edellä kuvattua GROW-mallia esimies voi soveltaa yhtä hyvin arjen spontaaneissa keskustelutilanteissa kuin ennalta suunnitelluissa valmennuskeskusteluissa.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN OSUUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä tai toimintaa. Aineiston keräämiseen käytetään yleisesti kyselyä tai havainnointia. (Hirsjärvi ym 2014, 160-161). Laadullisessa tutkimuksessa otanta voi olla pieni eli aineiston koko ei ole merkittävässä roolissa. Tärkeintä on kiinnittää huomiota sisältöön ja pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tapahtumia ja toimintoja. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62, Hirsjärvi ym. 2014, 168)

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tutkittavien ajatukset, kokemukset, ja tuntemukset saadaan paremmin kuin kuuluviin (Hirsjärvi ym. 2017, 47-48.) Ominaista teemahaastattelulle on se, että haastattelun runko on osittain määrätty, mutta ei kaikilta osin ja haastattelu etenee teemojen kuljettamana. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48).

Haastattelussa oli kolme pääteemaa:

- miten esimiehet käsittävät valmentavan johtamisen
- valmentava johtaminen käytännössä
- millaista tukea organisaatio tai johto tarjoavat

Teemojen alle kerättiin tarkempia kysymyksiä aiheesta, jolla pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että teemahaastattelun alueita ja kysymyksiä oli mietitty tarkoin ja haastattelija pystyi toistamaan tarvittaessa kysymykset, jotta asia varmasti ymmärrettiin. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus kertoa ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta vapaasti. Pandemiasta johtuen jouduttiin käyttämään vanhempaan lähdekirjallisuutta hyväksi, mutta tieto ei niissä ole vanhentunut ja se on edelleen ajankohtaista ja käytettävää, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Haastateltavien joukon muodostivat seitsemän Naantalien kaupungin esimiestä, jotka työskentelevät joko hallintopalveluissa tai sosiaali- ja terveysvirastossa. Henkilöstöjohtaja välitti kaikille ko. viraston esimiehille sähköpostitse kutsun haastattelumahdollisuudesta ja tähän kutsuun vastasi seitsemän henkilöä. Haastattelun avulla etsittiin vastauksia millä tavoin esimiehet ovat hyödyntäneet valmentavaa johtamista ja miten he toteut-

tavat valmentavaa johtamista, sekä millainen kokemus heillä on saamastaan tuesta valmentavaan johtamiseen. Haastattelussa tukena käytettiin teemahaastattelu runkoa (Liite: 1).

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin testihaastattelu, jolla varmistettiin, että teemahaastattelurungon kysymykset ovat sopivia ja riittävän avoimia kuvailevan aineiston saamiseksi. Samalla saatiin käsitystä haastatteluun kuluva ajasta ja tekniikan toimivuudesta. Testihaastateltavalla oli esimieskokemusta yli 15v ja myös kohdeorganisaatiosta esimiesvalmennusten ajalta. Testauksen jälkeen haastattelurunkoa vähän lyhennettiin turhan toiston takia, mutta samalla varmistui, että valmentavaan johtamisen ilmiötä kuvailevaa aineistoa saadaan kysymyksillä riittävästi.

Opinnäytetyön edettyä tutkimusaineiston keruuvaiheeseen oli Suomessa alkanut poikkeusolot Covid-19 pandemiasta johtuen. Erikoistilanteesta johtuen kohdeorganisaatiossa esimiesten työaikataulu oli hyvin kiireinen ja työjärjestelyt poikkeukselliset. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, jotta haastateltavaan voitiin keskittyä ja luoda rauhallinen keskustelutilanne. Haastattelut tallennettiin puhelimitse. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta valita haastatteluajankohta reilusti etukäteen, jotta he ehtivät järjestämään aikaa.

Haastattelun alussa käytiin ensin läpi esimiesten taustoja: työnimikettä ja aiempaa esimieskokemusta. Ensimmäisessä haastatteluteemassa etsittiin vastauksia siihen, miten esimiehet kokevat valmentavan johtamisen, toisessa siihen miten he toteuttavat valmentavaa johtamista käytännössä ja kolmannessa kysyttiin johdon antamaa tukea valmentavaan johtamiseen ja millaisia kehitysideoita esimiehet toivoisivat valmentavaan johtamiseensa tulevaisuudessa. Näiden kysymysten avulla tutkimuksesta muodostui laajempi kokonaisuus, joka vastaa tutkimusongelmaan ts. minkälaisia kokemuksia esimiesvalmennuksessa olleille on valmentavasta johtamisesta kertynyt, miten kokemuksia on hyödynnetty ja minkälaisia valmentavan johtajuuden työkaluja he ovat ottaneet käyttöön omassa esimiestyössään.

Haastattelutilanteessa pyrittiin olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Haastattelutilanteessa tutkijan on helpompi keskittyä kuuntelemiseen ja esittää mahdollisesti tarkentavia lisäkysymyksiä, kun haastattelu tallennetaan äänittämällä ja litteroidaan. Tällöin tutkija voi myöhemmin palata aineistoon ja tarkistaa asioiden oikeellisuuden.

Haastattelut kestivät keskimäärin 30 min. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa niistä kertyi 25 sivua. Litteroitu aineisto järjesteltiin teemoittain löytyneiden yhtäläisyyksien mukaisesti. Samassa yhteydessä jokainen haastattelu nimikoitiin sattumanvaraisesti numerotunnisteella, jotta lukijan on helpompi erottaa haastateltavien kommentit toisistaan. Litteroinnin aikana tapahtui jo alustavaa aineiston analyysia.

Keskeisiä teemoja pyrittiin tunnistamaan aineistosta ja analysoimaan näitä teoreettisen viitekehyksen valossa. Teemoittelun avulla esille nousivat tutkimuskysymyksiin liittyvät asiat.

6 TULOKSET

Naantalin kaupungin esimiehet ovat saaneet koulutusta valmentavaan johtamiseen osana muuta esimieskoulutusta. Valmentavan johtamisen käyttöönotton kokemuksi ja hyötyjä ei ole aikaisemmin vielä tutkittu Naantalin kaupungissa, eikä esimiehille järjestetystä koulutuksesta ole aikaisempaa tutkimusnäyttöä. Näistä syistä opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja merkityksellinen. Tällä opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, miten Naantalin kaupungin esimiehet hyödyntävät koulutuksessa käytyjä valmentavan johtamisen perusteita, sekä työkaluja ja menetelmiä työssään ja millaisena valmentaja johtaminen näyttäytyy esimiehen näkökulmasta. Tuloksia esitellään teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

Taustatietoja

Haastateltavien joukko muodostui sekä naisista että miehistä. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi heitä ei tässä profiloita tarkemmin. Haastateltujen esimiestyökokemus kohdeorganisaatioissa oli keskiarvolta vähän alle 8 vuotta. Haastateltujen koko työhistoria huomioiden esimiestyökokemusta oli vajaa 14 vuotta.

TEEMA 1

Mitä on mielestäsi valmentava johtaminen?

Kaikki esimiehet kuvasivat valmentavaa johtamista osallistavana, keskustelevana, oivaltamaan ja kannustavana johtamistyylinä. Haastattelussa esimiehet toivat esiin myös työntekijöiden osaamisen kehittymisen valmentavan johtamisen kautta. Näillä sanoilla haastateltavat kuvailivat valmentavaa johtamista: Voimavaroja löytävää, kannustavaa, kehittävää, herättää oivaltamaan, etsitään parhaita puolia, keskustelevaa, rohkaisevaa, coachaavaa, rinnalla kulkemista, kuuntelemista, mahdollistamista, motivoivaa arvostavaa ja luottamusta korostavaa.

“ Se on sellasta niinku sparraavaa, itse oivaltavaa johtamista, mä nään sen niin et valmentava johtaminen on sitä, et työntekijä itse ymmärtää ja hoksaa asioita ja pystyisin siinä tukemaan ja tsemppaamaan työntekijää oikealle tielle.” Haastateltava nro 4

“ Mä käsitän sen niin, et ku olen henkilökunnan tukena ja ohjaamas heidän osaamistaan ja vahvuuksiaan siinä työssä. Olen semmonen mahdollistaja

ja coutsaaja. Johtaja ei voi olla pelkästään se joka sanoo mitä tehdään vaan tulisi valmentaa ja kannustaa työntekijää löytämään omat voimavarat. Käskyttävä johtaminen ei toimi, tarvitaan myös itseohjautuvuutta.” Haastateltava nro 1

” Valmentava johtaminen on semmosta osallistavaa ja vuorovaikutuksellista johtamista missä yrität itse saada työntekijät mukaan miettimään... pois niinku auktoritäärisestä johtamisesta.” Haastateltava nro 7

” Valmentavassa johtamisessa korostuu molemminpuoleinen arvostus ja luottamus. Pitää ymmärtää toisen asema. Kannustetaan ja tsemptataan työntekijää savuttamaan parhaansa.” Haastateltava nro 5

Mikä sai sinut kiinnostumaan valmentavasta johtamisesta?

Kaikki haastateltavat toivat yksimielisesti haastattelussa esiin sen, että valmentava johtaminen on tätä päivää. Kuusi haastatelluista koki, että toteuttamalla valmentavaa johtamista omassa työssään saa näin parhaat tulokset. Osallistava johtamisote tuntuu myös työntekijöistä palkitsevalta ja arvostavalta, siksi kokemus on myös esimiehelle positiivinen. Vain kaksi haastatelluista sanoi kiinnostuneensa valmentavasta johtamisesta selkeästi Naantalın kaupungin esimiehille tarjotun esimiesvalmennuksen kautta.

” Kyl se on tullu esimiesvalmennuksen kautta...Meil oli se myrskyn silmässä koulutus. Käskyttävä johtaminen ei onnistu, kyllä tarvitaan kannustavaa ja valmentavaa johtamista.” Haastateltava nro 1

” Itsekin olen ollut johdettavana ja sitä kautta todennut että se ylhäältä päin käskyttämine ei ole tätä päivää. Se lannistaa motivaatiota. Koen että keskustelun ja valmentamisen kautta pääsee parempiin tuloksiin.” Haastateltava nro 6

” Olen käytännössä huomannu et on tärkeätä osallistaa työntekijöitä, et he itse on kehittämässä aidosti työtä eteenpäi. Se palkitsee työntekijöitä . Nään valmentavan johtamisen nykyaikaisena johtamistapana, ehdottomasti ei enää voi olla ylhäältä alas johtamista” Haastateltava nro 4

Miten näet oman roolisi valmentavana johtajana?

Esimiehen roolissa vuorovaikutustilanteissa näkyi keskustelun ja kuuntelemisen lisääntyminen. Kaikki haastatellut esimiehet korostivat keskustelevaa ja luottamuksellista johtamisotetta. Kaksi haastateltavista koki, että valmentavaan johtamiseen pitää erikseen keskittyä, sillä oma rooli valmentajana ei tule luonnostaan. Sujuva vuorovaikutus ja aktiivinen keskustelu nähtiin hyvin tärkeänä, mutta ajankäytön kanssa oli haasteita arjessa.

Neljä esimiestä toivoi löytävänsä aikaa enemmän keskusteluille ja työntekijöiden osallistamiseen. Yksi esimiehistä koki, ettei valmentava johtaminen sovellu kovinkaan hyvin omaan työhön.

“ Se valmentava johtaminen ei tuu suoraan, mun täytyy joka kerta keskittyä et muistan ottaa rinnalla kulkijan, valmentavan roolin. Koen olevani noviisi vielä, mutta toivon olevani oppivainen valmentavaan johtamiseen.” Haastateltava nro 1

” Mä en koe itseäni kauheen valmentavana johtajana, mutta ehkä sitä pitäis kun nuoremmat sukupolvet ainakin tykkäis semmosesta otteesta.” Haastateltava nro 5

“ Pitkän kokemuksen kautta, olen oppinut korostamaan kuuntelun merkitystä ja toimimaan itsekin toisin. Käytän keskustelevaa johtamista nykyään paljon.” Haastateltava nro 2

“ Tulee paljon herkemällä korvalla kuunneltua ja keskustellaan paljon. Oon huomannu, et motivoiminen ja innostaminen on helpompaa sparraajan roolissa.” Haastateltava nro 3

TEEMA 2

Kokemukset valmentavan johtamisen hyödyistä?

Kaikkien haastateltavien vastauksista ilmeni, että vuorovaikutuksellista keskustelua käytetään jo paljon valmentamismenetelmänä. Osa esimiehistä oli toteuttanut valmentavan johtamisen oppeja jo ennen esimiehille suunnattua valmennusta, mutta koulutus oli aktivoiutnyt nyt kaikki haastatellut panostamaan tavoitteellisemmin vuorovaikutustilanteisiin. Kaikki kokivat että keskustelujen tavoitteena on saada alaiset itse oivaltamaan, ratkaisemaan ja kehittämään työtään ja tässä moni koki onnistuneensa valmentavan johtamisen myötä.

“ Joo, meillä oli tosiaan se johtamisen valmentava kurssi... Et joo kyllä siinä tuli oikeesti semmosii oivalluksia miten sais työntekijöitä itse oivaltamaan ja pohtimaan ratkaisuja. Koen saaneeni eväitä koulutuksesta... Mut ei se valmentava johtaminen täällä yleisesti meidän kaupungis kyllä valitettavasti vielä näy.” Haastateltava nro 4

“ En mä tiedä saiks mä sieltä koulutuksesta mitään uusia eväitä, mut mä oon yrittäny itsekin kehittää ja opiskella näit asioita. Ehkä mun mielest semmmosta hyvää vuorovaikutusta korostavaa, et siin täytyy olla semmone luottamuksen ilmapiiri ja rehellistä avointa viestintää ja tarkastellaan erilaisia näkökulma.” Haastateltava nro 5

“ Noh se on varmaan vaikuttanut työilmapiiriin positiivisesti kun on avoimempi keskustelu kulttuuri, tähän voi valmentavalla johtamisella vaikuttaa positiivisesti.” Haastateltava nro 7

“ Keskustelemalla saadaan kaikkien mielipiteitä ja ajatuksia nousemaan esiin, ja sitä kautta uusia ratkaisujakin. Työntekijä kokee myös tulevansa kuulluksi. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.” Haastateltava nro 1

“ Myönteistä on ollu se et vastuunkanto, sitoutuminen, osallistuminen ja keskustelu on lisääntynyt aika huikkeesti, kun olen toteuttanut valmentavaa johtamista tietoisemmin.” Haastateltava nro 2

“ Valmentavan johtamisen koulutus pisti ajattelemaan, tein henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaakin. Koulutuksessa me harjoiteltiin sparrausparien kanssa niitä kysymysmalleja. Siinä aukes silmät, et miten kannattaa edetä asioiden kanssa.” Haastateltava nro 3

Mitä valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä?

Kaikki haastateltavat näkivät Ristikankaan ym. 2008 tapaan, että onnistuneen valmentavan johtamisen edellytys on esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot. Neljä haastateltavaa korosti erityisesti maltin, tilannetajun ja pitkäjänteisyyden merkitystä, kun valmentavaa johtamista toteutetaan. Hyvä itsetuntemus ja oman toiminnan reflektointi oli myös kahden haastateltavan mielestä oleellista.

“ No se edellyttää keskittymistä ja valmistautumista tilanteeseen. Olen itte nopea tempoinen ja vastaukset tulee ehkä liiankin nopeasti...Se vaatii malttia. Pitää myös olla silmää missä tilanteissa coutsataan. Aina se ei onnistu, väärässäkin kohtaa olen coutsannut ja työntekijä on kokenut itsensä väärinkohdelluksi. Tästä otin opikseni.” Haastateltava nro 1

“ Ehkä sitä et en olis yhtä nopea...edellyttää kärsivällisyyttä ja että annan aikaa työntekijälle pohtimiseen ja oivaltamiseen. Vaatii myös tilanne tajua että hetki valmentamiseen on oikea. Pitää tuntea työntekijät, kaikkien kanssa ei voi soveltaa valmentavaa johtamista.” Haastateltava nro 7

“ Semmosta mihin olen kiinnittänyt huomiota... niin se on maltti, on oltava rauhallinen sen olen oppinut. Ennen olen turhan voimakkaasti näyttänyt oman tahdon ja näkemykset ” Haastateltava nro 2

“ No se vaatii semmosta paneutumista et pitää enempi miettiä miten asioita kannattaa viedä eteenpäin et ei olis ainakaan käskyttämistä ja suoraviivaista toimintaa.” Haastateltava nro 3

“ Se edellyttää et tunnen itseni ja oman työkalupakkini et miten valmennan. Täytyy olla kiinnostunu työntekijästä, jotta löytää hänen vahvuudet ja kehittämiskohdat. Sit myös valmentava johtajuus edellyttää et hyväksyy sen et ei voi olla kenenkään yläpuolella.” Haastateltava nro 6

“ Se edellyttää hyviä vuorovaikutus taitoja ja kuuntelua nimenomaan aktiivista kuuntelua ja rehellistä avointa viestintää.” Haastateltava nro 4

Mitä valmentava johtajuus edellyttää alaiselta?

Lähes kaikki eli viisi haastateltavaa näki tärkeimpänä alaistaitona vastuunottamisen, kyvyn luottaa itseensä ja omiin taitoihinsa. Avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta myös arvostettiin. Kolme haastateltavaa korosti työhön ja kehittämiseen sitoutumista ja sitä että työntekijänä ymmärtää oman roolinsa.

” Se edellyttää semmost avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta et kaikki ei tuu valmiina vaan pitää itsekkin oivaltaa, pitää olla vastaanotto kykyä ja luottamusta. ” Haastateltava 4

” Alaisen täytyy myös ottaa vastuuta siitä omasta roolistaan ja omasta tekemisestään. Se edellyttää sitä et myös luottaa omiin osaamistaitoihinsa. ” Haastateltava 6

” Se edellyttää alaisilta sitoutumista ja lupauksen antamista... et antaa oman panoksensa siihen. Kaikkia tarvitaan, kaikilla on oma rooli ja sen ymmärtäminen on tärkeää. Sitoutuminen on tässä tärkeintä. ” Haastateltava 2

Minkä koet valmentavassa johtamisessa haastavana

Lähes puolet haastatelluista koki, että työntekijöiden odotukset esimiestä kohtaan ovat vielä auktoritäärisen johtamismallin mukaisia. Työntekijät haluavat, että esimies ratkaise ongelmat eikä itsellä ole motivaatiota miettiä ratkaisua. Esimiehet taas usein odottavat, että työntekijät ottaisivat vastuuta ja tekisivät enemmän tiiminä yhteistyötä asioiden ratkaisemiseksi.

” Toivon, et tän valmentavan otteen kautta henkilökunta oppis ajattelemaan, et multa ei tarvi kysyä kaikkea vaan voivat itekkin miettii näitä..” Haastateltava 6.

Kaksi haastatelluista toi esiin sen, että kokee vaikeaksi löytää oikeita hetkiä valmentavan otteen käyttöön. Puolet haastatelluista koki valmentavan johtamisen menetelmän aikaanvievänä, kun tavoitteena on haastaa ihmisiä ratkaisemaan ongelmia itsenäisemmin. Neljä haastateltavaa nosti haastavaksi tilanteeseen keskittymisen ja maltin pitämisen, ettei anna valmiita ratkaisuja.

” Onhan tämä enemmän aikaa vievä johtamismalli, kun itsellä voisi olla ajatus eikä kannattaisi sanoa valmiina vaan saada työntekijä motivoitumaan

ja miettimään....Se on joskus haastavaa. Osa työntekijöistä odottaa esimieheltä tietynlaista toimintatapaa ja odottaa myös esimiehen tekevän ratkaisut.” Haastateltava 3

” No se käytäntöön vieminen on se haastavin, että saa toimivaksi toimintatavaksi. Kun jotkut työntekijät ehdottomasti haluaa esimiehen sanovan asiat valmiina, eivätkä haluaisi itse työstää asiaa.” Haastateltava 7

” Se jatkuva ymmärtäminen kun on mietittävä minkälaisen tyyppin kanssa keskustele, että miten suhtautuu, ja minkälaiset voimavarat hänellä... Kaikki alaiset ei koe valmentavaa johtamista myönteisenä, mutta toisaalta...vaikka on haastavaa on se palkitsevaakin. Haastateltava 1

Minkälaisia myönteisiä vaikutuksia valmentava johtaminen on tuonut?

Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä valmentavan johtamisen menetelmää jossain muodossa omassa johtamistyössään. Jokainen heistä kertoi huomanneensa myönteisinä seikkoina avoimuuden ja luottamuksen lisääntymisen työyhteisössä yleisesti sekä esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehet kuvailivat, että vaikeiden asioiden esille ottaminen on helpompaa kun esimies-alaissuhde on vahvalla pohjalla. Valmentavan johtamisen nähtiin myös vahvistavan työyhteisön yhteishenkeä ja lähentävän työtiimiä rohkeamman keskustelun kautta. Lisääntyneen avoimuuden ja luottamuksen lisäksi haastateltavat korostivat positiivisen oivalluksen kokemuksia mitä työyhteisössä on syntynyt, nämä kokemukset taas motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä. Kaksi haastateltavaa toi esiin myös valmentavan johtamisen positiivisen vaikutuksen työhyvinvointiin, kun avoimuus ja keskustelu on lisääntynyt ja työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi paremmin.

” Kyllä tää lisääntynyt avoimuus ja keskustelu lähentää ihmisiä, opit tuntemaan paremmin alaiset. Haastamalla heitä saattaa löytyä paljon sellaista mitä ei itse edes olis tullut ajatelleeks, et työntekijä löytääkin itse ratkaisun ja lopulta ylittää itse itsensä. ” Haastateltava 5

” On se tuonut myönteistä...Johtamisesta on tullut mukava asia kun huomaa, että työyhteisössä tapahtuu muutoksia. Myönteinen ilmapiiri ja yhdessä tekeminen on kehittynyt. ” Haastateltava 3

Valmentavan johtamisen myötä esimiesten reflektointi omaa työtä, toimintatapoja ja tuntemuksia kohtaan on lisääntynyt. Valmentavan johtamisen kautta myös esimiehen oma osaaminen vuorovaikutustilanteissa kehittyi

Millaisia työkaluja olet ottanut käyttöön?

Kaikki haastateltavat näkivät keskustelevan johtamisotteen tärkeänä. Selvästi eniten esimiehillä oli valmentavan johtamisen työkaluista käytössään kysymystekniikat. Viisi haastateltavaa pyrki käyttävänsä kysymystekniikkaa valmentavan johtamisen välineenä säännöllisesti. Myös työntekijöiden motivointi ja palautteen anto oli useamman esimiehen työkalupakissa käytössä. Kehityskeskustelut kuuluvat Naantalın kaupungin johtamismalliin. Siihen on oma lomakkeensa esimiehillä käytössä. Kaksi haastatelluista muisti esimiesvalmennuksessa olleen grow-mallin ja pyrkii käyttämään sitä omassa työssään.

“Pyrin siihen, että kiitokset annetaan heti ja kurjemmat palautteet käydään asiakohtaisesti läpi, että palaute olisi systemaattista. Kehityskeskustelut käyn vuosittain. Sitten oli se grow-malli ja kysymyspatteristoa pyrin käyttämään.” Haastateltava nro 1

“Kehityskeskustelut on luonnollinen osa, niitä on kehitetty vielä omaan suuntaan. Palautteen anto on tärkeää... Kannustava ja kiittävä palaute on isossa roolissa. Ymmärtäminen, keskustelu ja oivaltamisen tukeminen on tärkeitä. Ylipäättään kaikki osallistava toiminta ja kunkin oman roolin ymmärtäminen.” Haastateltava nro 4

“Keskustelut ja säännölliset palaverit arjessa koen hyödyllisinä, niissä mahdollisuus sparrata ja motivoida paljonkin. Kysymystekniikoita käytän ja annan palautetta arjessa. Kehityskeskustelu prosessi käydään kerran vuodessa.” Haastateltava nro 3

“Nooh... Niitä kysymystekniikkoja käytän ja tavallaan työntekijän tukemista siinä, että hän itse ottaa vastuuta ja haastan ajattelemaan. Palautetta annan koko ajan arjessa ja muutenkin semmonen kokonaisvaltainen arjessa läsnä oleminen on tärkeä juttu.” Haastateltava nro 6

“Keskustelevaa johtamis tapaa pyrin noudattamaan ja niitä koulutuksen coutsaus harjoituksia, kysymyslistoja. Omalla persoonalla johtaminen ja hyvä vuorovaikutus on tärkeä. Palautetta ei tule koskaan annettua liikaa. Pyrin antamaan spontaanisti palautetta aitoa ja oikean aikaista.” Haastateltava nro 7

TEEMA 3

Koetko että olet saanut esimieheltä tukea?

Kukaan haastatelluista ei kokenut jääneensä ilman tukea. Esimieheltä saadun tuen määrä vaihteli suuresti haastateltujen kesken, osa koki saavansa tukea säännöllisesti mutta osa hyvin vähän. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä saamaansa tuen määrään. Myös ne esimiehet, jotka olivat saaneet omalta esimieheltään vähemmän tukea, olivat tilanteeseen tyytyväisiä. He korostivat sitä, että hyödyntävät omaa vahvaa esimieskokemustaan valmentavan johtamisen eteenpäin viemisessä. Yksi haastatelluista korosti myös sitä, että valmentavan johtamisen kehittäminen on omaa henkilökohtaista esimiestyötä, jossa oma esimies ei välttämättä voi edes auttaa.

”En ole kaivannutkaan yhtään enempää oman esimiehen tukea....valmentava johtaminen..sen käyttäminen ja kehittäminen omassa työyhteisössä on niinku omaa esimiestyötä ...et löydät itse omat tavat toimia Toki koulutus ja se koulutus mitä työnantaja tarjosi, niin oli hyvä! Oman esimiehen kanssa keskustelua tämän suhteen en koe tarpeellisena. Saan riittävästi tukea , en tarvitse enempää.” Haastateltava nro 7

Kaksi haastateltavista nosti esiin oman esimiehen esimerkin toimiessaan valmentavan johtajan tavoin, tämä ”roolimalli” toimi myös innoittavana tekijänä ja tukimuotona

” Saan tukea omalta esimieheltä..kun mietin hänen tapaansa toimia, niin hän toimii hyvinkin valmentavasti, haastaa miettimään ja tekee kysymyksiä. Arvostan hänen tapaansa”. Haastateltava 5

Millaista tukea organisaation johto on tarjonnut

Myös useampi haastateltava toi esiin vertaistuen merkityksen. ”Myrskyn jälkeen” valmennuksessa kaikki saivat oman coutsausparin. Häneltä tai kollegalta saatua tukea pidettiin hyvänä ja tärkeänä. Tuki ja keskustelut kollegan kanssa olivat antaneet esimiehille uusia näkökulmia ja ratkaisumahdollisuuksia. Vertaistuen kautta oli syntynyt uusia ideoita oman yksikön kehittämiseen. Jokainen haastatelluista esimiehistä koki aiemmin järjestetyt, esimiehille suunnatut valmennuskoulutukset positiivisena asiana. Naantalin kaupungin panostusta näihin arvostettiin ja ne ymmärrettiin isona satsauksena työnantajan puolelta.

” Se on ollu tosi hienoa ja koulutus oli kyl tosi hyvä pohja..et varmaan jos tähän tulis vielä jatkoa niin ihan mielelläni osallistun, kun ne on olleet antoisa, iso kiitos työnantajalle satsauksesta” Haastateltava nro 4

” On hienoa, että meillä täällä Naantalissa on ollut mahdollisuus tällaiseen esimiesvalmennukseen...mikä näin massiivisena toteutettiin. Se oli iso satsaus ja vei paljon aikaa...mutta oli hyvä.” Haastateltava 3

” Nyt on tärkeätä, et miten tästä nyt sit homma jatkuu...et ei noita koulutuspäivii välttämättä lisää.. mut se vertaistuki ja sen kautta näitten oppien eteenpäin vieminen pitäs varmistaa” Haastateltava 2

Haastateltavat kuvailivat valmentavan johtamisen olevan ajankäytön suhteen vaativaa. Ja tämän perusteella he näkivät organisaation tuen tärkeänä. Valmentavan johtajuuden eteenpäin vieminen vaatii aikaa ja panostusta ja haasteet onnistumisessa voivat aiheuttaa turhautumista. Tämä lisää esimiesten kuormittuneisuutta, kun valmentavan otteen hyödyt tiedostetaan, mutta toteutusta ei pystytä tekemään välttämättä halutulla tavalla.

Jatkokoulutustarpeet

Haastateltujen esimiesten näkemykset valmentavan johtamisen jatkokoulutustarpeista olivat toisistaan eriäviä. Haastatelluista neljä näki valmentavan johtamisen jatkokoulutukset hyvänä asiana. He kokivat, että asioita on hyvä kerrata tietyin väliajoin, jotta vire uusiin johtamismenetelmiin säilyy ja asioiden juurruttaminen arkeen onnistuu.

” Joo, siis aina nää koulutukset virkistää ja tuo uusia ajatuksia, ettei kangistu omiin toimintatapoihin. Sitä helposti unohtaa , pitäis saada koulutukseenkin sopivasti toistoa niin sit tulee uudet menetelmät vahvemmin toimintatavaksi.” Haastateltava 4.

Kolme haastateltavaa sen sijaan ei kokenut jatkokoulutusta valmentavasta johtamisesta ainakaan tässä vaiheessa tarpeellisenä. Heidän mielestään esimieskoulutusta on tarjottu riittävästi aiheesta, ja nyt opittuja asioita tulisi toteuttaa ja sitoutua siihen.

” Itse en kaipaa lisäkoulutusta..meillä on ollut 2 melko raskasta valmennussettiä...en näe hirveesti että pitäisi jatkaa.Nyt pitäisi tulla tuloksia seuraavaksi.” Haastateltava 2

Mitä tekisit toisin jos järjestettäisiin uudelleen?

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että jos koulutusta järjestettäisiin nyt uudestaan, mitään ei tarvitsisi muuttaa. Hänen mielestään koulutus kokonaisuus oli onnistunut ja kaikki esimiehet osallistuivat valmennukseen keskittyneesti ja ahkerasti. Yli puolet haastatelluista koki esimiesvalmennusten ajakohdan olleen huono, muita kalenteroituja esimies-tehtäviä runsaasti, ja se haittasi keskittymistä.

Viisi haastatelluista toi esiin toiveensa, että koulutus voitaisiin jatkossa järjestää pienryhmä työskentelynä niin että valmennukset olisi suunnattu enemmän yksilöidymmin omaan toimialaan tai vertaisryhmään.

”Pyrkisin raivaamaan siihen enemmän tilaa, et jotenki must tuntuu että nää koulutukset väkisin ajettiin läpi kauheessa kiireessä ja hirveen tiiviillä tahdilla. Ja itsekkään ei pystynyt irrottautumaan omasta arkityöstä kun aina tulet sinne kiireellä ja katsot kelloa... Se ei oo kaikkein hedelmällistä opiskelun kannalta.” Haastateltava 5

Onko oma johtajuutesi muuttunut?

Lähes kaikki esimiehet kokivat oman johtajuutensa parantuneen valmentavan johtamisen koulutuksen ansiosta. Omaa käyttäytymistä, ajattelutapaa ja esimerkillä johtamista ajatellaan nyt enemmän. Työskentely pienryhmissä auttoi arvioimaan omaa johtajuutta ja antoi konkreettisia keinoja toteuttaa valmentavaa johtamista.

”Oma toimintamalli on muuttunut, on tullut erilaisia sävyjä ja tekee mieli sanoa, että oma johtaminen on parantunut... On tullut semmosta sopivaa otetta ja ollaan saatu yhdessä tuloksia aikaseksi. Nää koulutukset toimii mukavasti herättelijänä.” Haastateltava 2

”Ajatusta ja innostusta saa aina koulutuksista, uutta virtaa esimiestyöhön. Kun tulee kyyniseksi esimiestyön haasteisiin niin näistä saa uutta ajatusmallia ja suuntaa, toimintatapoja ja näkökulmia itsensä kehittämiseen.” Haastateltava 7

Puolet haastatelluista näki tärkeimpänä oman johtajuuden kasvussa harkitsemiskyvyn ja maltin kehittyneen. Kaksi esimiehistä mainitsi olevansa avoimempia nyt työtiiminsä keskusteluissa ja noin puolet esimiestä näki myös positiivisena sen, että koulutus oli tarkoitettu Naantalın kaupungin koko esimiesorganisaatiolle. Tällöin samoissa työryhmissä oli sekä myös esimiehiä että heidän alaisiaan, jotka ovat myös esimiehiä. Kaikki joutuivat laittamaan itsensä samalla tavalla ”peliin” valmennus harjoituksissa.

” Tuntuu siltä että nyt on ehkä helpompaa toimia esimiehenä, kun joutui niissä koulutuksissa antamaan itsestään, olemaan avoin. Olen tullut leppoisammaksi.” Haastateltava 3

” Kuuntelen enemmän, nyt on tullut malttia ja valmistaudun keskusteluihin aiempaa enemmän. Olen helpommin kohdattavissa.” Haastateltava 1

Valmentavan johtamisen myötä esimiehet huomasivat saaneensa uusia ajattelumalleja ja arvioivan aiempaa enemmän omaa toimintaansa esimiehenä. Lisäksi malttia kuunnella ennen kuin antaa valmiita vastauksia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli pohtia valmentavaa johtamista ja selvittää millaisena valmentava johtaminen näyttäytyy keväällä 2020 Naantalın kaupungin organisaation esimiesten keskuudessa. Lisäksi tutkittiin millaisia valmentavan otteen työkaluja ja menetelmiä esimiehet ovat ottaneet käyttöönsä ja millaisia kokemuksia heillä on valmentavan otteen hyödyistä ja haasteista. Pyrkimyksenä oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa myös siitä millaista tukea esimiehet kaipaavat valmentavan johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön yhtenä tehtävänä oli näin edesauttaa valmentavan johtamisen jalkauttamista ja kehittämistä edelleen Naantalın kaupungin esimiesorganisaatiossa.

Suurimmalla osalla haastatelluista oli pitkä työkokemus esimiestyöstä ja siitä syystä johtamistyyli on saattanut olla erilainen kuin valmentavan johtamisen tapa. Vanhaa tuttua johtamistapaa voi olla aluksi hankala muuttaa valmentavaan suuntaan. Esimiesten on arvioitava omaa toimintatapaansa uudesta näkövinkkelistä. Valmentava johtamistapa vaatii menetelmiin ja työkaluihin perehtymistä ja niiden aktiivista käyttöä. Tuloksista voidaan todeta, että muutos valmentavan johtamisen kulttuuriin on jo Naantalissa käynnistynyt, mutta muutos vie aikaa. Valmiutta uudenlaiseen johtajuuteen on jo hyvinkin havaittavissa.

Haastatelluilla esimiehillä oli melko hyvä käsitys valmentavasta johtamisesta. Moni haastatelluista esimiehistä toteutti valmentavaa johtamista omassa arkityössään jo osittain ennen esimiehille suunnattua valmennusta. Haastatteluaineistosta syntyneiden havaintojen mukaan esimiehillä on pyrkimys vahvasti vuorovaikutukselliseen keskusteluun, ja moni kuvaili toimintansa muuttuneenkin keskustelevaisemmaksi. Suurin osa on pystynyt sisäistämään valmentavan johtamisen ja ottamaan sen itselleen arkityöhönsä ainakin jossain määrin käyttöön. Nämä esimiehet käyvät keskustelua, osallistavat, kannustavat ja vastuuttavat työntekijöitä aktiivisesti yhteisen tavoitteen. Auktoritäärinen johtamistyyli ei enää ole tätä päivää vaan tarvitaan arvostavaa ja osallistavaa johtamistapaa. Esimiesten vastauksista voidaan päätellä, että valmentava johtaminen lisää työyhteisössä avointa keskustelua ja tavoitteellista vuorovaikutusta. Hyötyjä on näkyvissä, vaikka valmentavan johtamisen menetelmiä olisi käytössä vain osittain.

Tuloksista ilmenee myös, että osa esimiehistä käytti työssään valmentavan johtamisen työkaluja vielä suppeasti. Muutamit haastatelluista kertoivat käyttävänsä kysymystekniikoita apunaan ja tällä tavoin ohjaavat keskustelua tavoitteiden suuntaan ja samalla haastavat työntekijöitä ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Esimiehet kokivat kysymystekniikojen käytön osittain haasteellisena, koska kaikilla työntekijöillä ei vielä ole valmiutta osallistavaan johtamismalliin. Esimiehellä tulee olla taito kysellä oikeita kysymyksiä ja herätellä, mutta alaisellakin tulee olla kykyä ja ominaisuuksia vastaanottaa, jotta valmentaminen onnistuu. Valmentavaa johtamista toteuttavan esimiehen tulee antaa työntekijöille myös rohkeasti enemmän valtaa, ja vähentää kontrolloivaa johtamista.

Kuten aiemmin mainittu, Määttänen (2015, 35) näkee valmentavan johtajan roolissa tärkeinä elementteinä oppimisen edistämisen, tukemisen ja motivoinnin. Myös tämän opin- näytetyön tulosten mukaan esimiehet kokivat, että valmentavan johtamisen kautta voidaan edesauttaa ideoiden syntymistä ja luovaa ajattelua työyhteisössä. Esimiesten tiimeissä havaittiin eroavaisuuksia tässä kohdin; osa tiimeistä on vielä alkutaipaleella, osa jo pidemmällä valmentavan johtamismallin sisäistämisessä. Tuloksista käy ilmi, että valmentavassa johtamisessa korostuu arvostus ja luottamus toisten tekemistä kohtaan. Kannustaessaan itsenäiseen työhön esimies luottaa siihen, että työntekijöillä on itsellään voimavaroja, taitoa ja tietoa löytää ratkaisut. Kaikkea ei tarvitse esimiehen itse keksiä ja tarjota valmiina, vaikka kantaakin vastuun lopputuloksesta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että esimies tuntee työntekijänsä. Kuten Viitala (2007,88) ks yllä on todennut - esimiehen valmentava ote tuottaa tulosta kun hän tuntee valmennettavan henkilön ominaisuudet. Esimiehen on mietittävä valmennus jokaisen työntekijän osalta yksilöllisesti. Koska ihmiset ajattelevat ja toimivat yksilöllisesti on esimiehen arvioitava vuorovaikutustilanteita hyvin herkällä korvalla.

Kuten aiemmin mainittu Räsänen (2007,91-92) on todennut esimiehen ajankäytön haasteista, samoin moni haastatelluista toi esiin esimiestyön kiireen. He kokivat, että valmentava johtaminen vie aikaa enemmän kuin perinteinen johtaminen ja esimiestehtäviä joutuu priorisoimaan. Tämän opinnäytetyön tuloksissa ajankäytön haasteet korostuivat vielä erityisesti niissä tilanteissa, joissa työntekijät odottivat esimieheltä perinteistä johtamismallia, jossa esimies ratkaisee ongelmat ja antaa valmiit vastaukset.

Tuloksista kävi ilmi, että työntekijöiden tietoisuus valmentavasta johtamisesta oli vielä varsin vaihtelevaa. Esimiesten työtä valmentavan johtamismallin jalkauttamisessa helpottaisi, jos työntekijät ymmärtäisivät paremmin mistä siinä on kyse. Tulevaisuudessa

olisi tärkeää avata valmentavan johtamisen ydintä työntekijöille, jotta he pystyvät suhtautumaan oikein valmentavaan esimieheen. Tällä välttyttäisiin sellaisilta väärinymmärryksiltä, että työntekijä kokee esimiehen sysäävän vastuuta itseltään työntekijälle haastaessaan kysymyksillään työntekijää etsimään ratkaisuja itse valmiin vastauksen sijaan. Se auttaisi myös työntekijöitä ymmärtämään oma itsenäinen roolinsa työn kehittämisessä. Kehittämisideana opinnäytetyön tekijä ehdottaakin enemmän keskustelua läpi koko organisaation, siitä mikä merkitys valmentavalla johtamisella on, ja millainen rooli työtiimeissä on jokaisella.

Haastatteluista ilmeni, että kuntasektorilla esimiehet työskentelevät jatkuvan muutoksen ja erilaisten ristipaineiden keskellä. Esimiestyötä tehdään omalla persoonalla ja työ on vaativaa ihmissuhdetyötä. Tulosten mukaan esimiehellä on oltava hyvä itsetuntemus ja kyky johtaa itseään. Jotta valmentava johtaminen onnistuu ja tuottaa tuloksia, tarvitaan yhteistyötä ja me henkeä. Kollegalta saatu vertaistuki, oman esimiehen ja koko organisaation tuki on tärkeää. Valmentava johtajuus kehittyy parhaiten kun sitä voi harjoitella. Tulosten perusteella esimiehet eivät koe tarvitsevansa lisää laajoja koulutuskokonaisuuksia valmentavasta johtamisesta, vaan pienimuotoisempaa kollegiaalista tukea ja harjoitusta. Tässä esimiehiä voitaisiin tukea varmistamalla sparrausparien / sparrausryhmien toiminnan jatkuvuus tästä eteenpäinkin, jotta koulutuspäiviltä saadut opit juurtuisivat käytäntöön.

Tämän opinnäytetyö aineisto kerättiin haastattelemalla Naantalın Sote-viraston ja hallintopalveluiden esimiehiä. Mielenkiintoista olisi selvittää ovatko tulokset samansuuntaisia, jos tutkittaisiin esim. teknisen viraston esimiesten kokemuksia valmentavasta johtajuudesta. Valmentava johtaminen sopii johtamismenetelmänä mihin tahansa työpaikkaan toimialasta riippumatta. Sen avulla mahdollistuu niin henkilöstön kuin esimiehenkin kehittyminen, luottamus ja avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä. Koska johtamistyyllillä on suuri merkitys työntekijöiden työssajaksamiseen jatkotutkimuksena tulevaisuudessa voisi tarkastella, valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. On myös mielenkiintoista nähdä säilyykö valmentavan johtamisen malli päivittäisjohtamisessa vai saako jokin toinen malli enemmän jalansijaa. Mihin suuntaan johtaminen kehittyy tästä nyt valalla olevasta osallistavasta, keskusteleavasta ja ihmisläheisestä johtamistyylistä?

Opinnäytetyön teko oli mielenkiintoista, sillä aihe oli kirjoittajalle mieluisa. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui melko nopeasti valmentava johtaminen. Tärkein henkilökohtainen oppi opinnäytetyön tekemisessä on ollut itsejohtamisen kehittyminen. Vähintään yhtä tärkeää on kirjallisuuden ja haastattelujen kautta syntynyt tiedon syventyminen valmentavasta

johtajuudesta ja esimiestyön haasteista. Opinnäytetyön ajankohta oli haasteellinen valitsevan pandemian vuoksi. Kirjastojen ollessa kiinni, oli vaikeaa saada haltuun uusimpia lähdepainoksia. Lisäksi sähköisiäkin lähteitä oli rajoitetusti saatavilla.

Yllätyin siitä, että valmentavaa otetta voin hyödyntää myös henkilökohtaisessa elämässä, on kyse sitten arkielämästä tai tilanteista työssä. Erityisesti GROW-menetelmän yksinkertainen perusrunko sopii hyvin pikakoutsaukseen kenelle tahansa, jos tuntuu siltä, että tavoite on saavuttamattomissa ja eteneminen sitä kohti tuntuu hankalalta. Menetelmästä koen saaneeni apua tähän opinnäytetyöprosessiinkin.

Valmentavalla otteella esimies voi motivoida ja innostaa työyhteisöä luovaan ajatteluun, näin voidaan päätellä myös tulosten perusteella. Oppimista tukevassa ilmapiirissä työntekijöiden voimavarat ja osaaminen saadaan mahdollisimman hyvin työyhteisön käyttöön. Työntekijöiden kehittyminen on mahdollista valmentavan johtamisen kautta. Kaikki tämä lisää työhyvinvointia, ja sitouttaa työntekijöitä. Tämä jos mikä on tärkeää tämänhetkisessä tilanteessa kuntasektorillakin, kun työntekijöistä on pulaa ja hyvistä tekijöistä halutaan pitää kiinni. Hyvinvoiva työyhteisö saavuttaa parempia tuloksia ja menestystä, joten johtamistavalla on iso merkitys.

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Oy
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuus-kunta vastapaino.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen-Avain tuottavuuteen. Vantaa:Hansaprint Direct Oy
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna-henkilöjohtamisella joukkuevoittajaksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Hellbom, K.; Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtaminen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prisma Oy
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Juuti, P. 2010. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kallenberg, B. 2015. Being Manager, Leader and Coach: Practical leadership to help you succeed. 1 edition. bookboom.com

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstöjohtaminen / Osaamisen johtaminen. 15.4.2020. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lindholm, T.; Pajunen, P. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki : J-Impact Oy.

Luoma, H. 2020 .Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa / Valmentava johtaminen muutoksen mahdollistajana. 20.5.2020. <https://www.actional.fi>

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö- Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYPro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.

Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri- käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books on Demand

Rapo, A. 2013. Oppivatiimi. Avaimia kollektiiviseen osaamiseen. Tiimicoaching. 20.5.2020. <http://oppivatiimi.blogspot.com/p/tiimicoaching.html>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailu etu. Porvoo: WS Bookwell Oy

Peura, J. 2013. Valmentava johtaminen osana palvelupäälliköiden päivittäisjohtamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro

Ristikangas, V.; Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008, Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bokwell Oy

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus-Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita

Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisentaito. Helsinki: WSOY

- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum Oy
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa- Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen-organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki:Sanoma Pro
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus-pomottaminen on kuollut. Espoo:Decanet Oy
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki:Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. uudistettu painos. Helsinki:Talentum Media Oy
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Oyj
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint. JTO-Palvelut Oy
- Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019, Erkka-Elämän peliä:valmentava johtaminen. Oulu: Fitra
- Whitmore, J.2009. Coaching for performance. GROWing Human Potential and Purpose-The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wihuri, A-J. 2014. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan: Mindfulness työssä. Helsinki: Talentum

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ VALMENTAVASTA JOHTAMISESTA

TAUSTATIETOJA HAASTATELTAVASTA

Tietoja haastateltavan työstä ja organisaatiosta:

- Titteli:
- Vastuualue, jolla työskentelee:
- Kuinka monta vuotta työskennellyt esimiehenä organisaatiossa:
- Kuinka monta vuotta kokemusta esimiestyöstä yleisesi:
-

TEEMA 1 VALMENTAVA JOHTAMINEN

- Mitä mielestäsi valmentava johtaminen on?
- Mikä sai sinut kiinnostumaan valmentavasta johtamisesta?
- Millainen on oma roolisi valmentavana johtajana?

TEEMA 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

- Koetko oppineesi / hyötyneesi valmentavasta johtamisesta?
- Miten olet hyödyntänyt valmentavan johtamisen koulutuksen oppeja omassa esimiestyössä?
- Mitä valmentava johtajuus sinulta edellyttää?
- Mitä valmentava johtajuus alaisiltasi edellyttää?
- Mitä asioita koet valmentavassa johtamisessa haastavina?
- Minkälaisia myönteisiä vaikutuksia valmentava johtaminen on tuonut?
- Millaisia valmentavan johtamisen työkaluja tai menetelmiä olet ottanut käytäntöön ja ovat osoittautuneet hyödyllisiksi?
- Mitä työkaluja tai menetelmiä on otettu käyttöön, mutta myöhemmin jätetty pois?

TEEMA 3 ORGANISAATION TARJOAMA TUKI VALMENTAVAAN JOHTAMISEEN JA KEHITYSIDEOITA

- Koetko, että saat tukea valmentavaan johtamiseen esimieheltäsi?
- Millaista tukea johto/ organisaatio tarjoaa sinulle valmentavan johtamisen toteuttamiseen?
- Pitäisikö mielestäsi esimiehille järjestää jatko koulutusta valmentavasta johtamisesta?
- Mitä tekisit toisin, jos valmentavan johtamisen koulutus järjestettäisiin?
- Minkälaisia kokemuksia myrkyn jälkeen valmennuksesta, onko oma johtajuus muuttunut?