

Esimiehen opas valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena

Jenni Laitinen



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Jenni Laitinen | |
| Koulutusohjelma Liiketalous | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiehen opas valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena | Sivu- ja liitesivumäärä 39+9 |
| <p>Nykyisin työyhteisöissä tapahtuu muutoksia enemmän kuin ennen. Muutokset voivat johtua työpaikan sisäisistä tai ulkoisista koko yhteiskuntaa käsittävistä asioista. Esimies voi omalla johtamistavallaan tukea työntekijöitä myös muutoksen keskellä. Valmentava johtajuus tarjoaa tähän avaimia, sillä valmentava johtajuus lisää työhyvinvointia sekä työntekijöiden aktiivisuutta. Mikäli työntekijöillä on jo valmiiksi parempi valmius muutosprosesseihin, ja luottamus yrityksen toimintaan, onnistuvat muutosprosessit helpommin. Valmentavan johtajuuden käyttöönottoon on hyvä olla selkeä opas, joka on esimiehen työkalu myös johtajuus tarpeen määrittelylle itsereflektoinnin avulla sekä muutosjohtamisen onnistumiseen. Näin kokonaisuus on eheä ja helposti vaiheittain organisaatioissa toteutettavissa. Opinnäytetyö ei ota kantaa vahvasti muutosjohtamisen tekniseen puoleen, vaan nimenomaan ihmisten johtamiseen. Tästä syystä esiin nousee myös psykologisen pääoman vaikutuksen merkityksellisyys.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa esimiehelle opas oman johtajuuden reflektointiin, valmentavan johtajuuden käyttöönottoon sekä siihen, kuinka tukea työntekijöitä muutoksessa valmentavan johtajuuden keinoilla. Oppaan on tarkoitus olla hyödynnettävissä mahdollisimman laajasti, joten se ei ole sidottu alaan tai yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyön rakenne on produktiivinen ja se on toteutettu vetoketjuperiaatteella, jolloin tietoperustaa seuraa aina tuotos. Työ alkaa johdannolla ja loppuu pohdinta osioon. Työn tietoperusta tukeutuu olemassa oleviin teoksiin, teoriaan sekä tutkimuksiin, joita on täydennetty myös muilla laadukkailla monipuolisilla lähteillä.</p> <p>Lopputulos on luotettava ja tämä on saavutettu käyttämällä luotettavia lähteitä työn tukena. Opas on yleispätevä.</p> | |
| Asiasanat Oppaat, valmentava johtaminen, esimiestyö, muutosjohtaminen, määrittely, psykologiset tekijät, sopeutuminen, positiivinen psykologia, itsereflektio | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön rakenne | 2 |
| 1.2 | Tavoitteet ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Prosessikuvaus | 3 |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet | 4 |
| 2 | Johtajuuden muutostarve on tunnistettava | 7 |
| 2.1 | Psykologinen pääoma | 8 |
| 2.2 | Itsereflektoinnin hyödyt psykologisen pääoman kasvattamisessa | 9 |
| 2.3 | Johtajuuden muutos tarpeen reflektoinnin toteutus | 10 |
| 2.4 | Kehittämisehdotukset | 11 |
| 2.5 | Itsereflektointi ilmiönä | 12 |
| 3 | Valmentava johtajuus | 14 |
| 3.1 | Valmentava johtaminen | 14 |
| 3.2 | Valmentavan johtajuuden hyödyt | 18 |
| 3.3 | Valmentavan johtajuuden käyttöönoton toteutus työyhteisössä | 19 |
| 3.4 | Kehittämisehdotukset | 20 |
| 3.5 | Valmentava johtajuus ilmiönä | 21 |
| 4 | Valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena | 22 |
| 4.1 | Muutosjohtaminen | 22 |
| 4.2 | Valmentavan johtamisen hyödyt muutostilanteissa | 28 |
| 4.3 | Vuorovaikutuksen toteutus muutostilanteissa valmentavan johtajuuden keinoilla | 29 |
| 4.4 | Kehittämisehdotukset | 31 |
| 4.5 | Vuorovaikutus ilmiönä | 31 |
| 5 | Pohdinta | 33 |
| 5.1 | Hyödynnettävyys | 33 |
| 5.2 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 34 |
| 5.3 | Oman oppimisen arviointi | 35 |
| | Lähteet | 37 |
| | Liitteet | 40 |
| | Liite 1. Esimiehen opas valmentava johtaminen muutosjohtamisen tukena | 40 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda opas, jonka avulla esimies voi määritellä omaa johtajuuttaan kehittyäkseen ja ollakseen parempi esimies. Lisäksi oppaan tarkoituksena on opastaa valmentavan johtajuuden käyttöönotossa sekä opastaa, kuinka tukea muutosjohtamista valmentavan johtajuuden keinoilla.

Vaatimukset johtamisen suhteen muuttuvat nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti toimintaympäristöjen muutosten vuoksi. Johtamisessa tarvitaan entistä enemmän henkilökohtaista ja yksilöllisempää tapaa. (Leppänen & Rauhala 2012.) Olen nostanut myös tämän osa-alueen esille työssäni.

Valmentava johtajuus on johtamisen menetelmä, jonka keinoilla työyhteisö voi paremmin ja on tuottavampi. Valmentava johtajuus myös lisää työntekijöiden mukautuvuutta organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Brandt & Kaivonen 2019.) Tästä syystä aiheeseen on syytä kiinnittää entistäkin enemmän huomiota. Opinnäytetyö ei ota kantaa johtajuuden niihin menetelmiin tai asioihin, jotka eivät kuulu valmentavan johtajuuden aihepiiriin.

Muutosjohtaminen tarkoittaa Kotterin mukaan kaikkia niitä prosesseja, voimia ja visioita, jotka vievät muutosta eteenpäin tehokkaammin (Packalen 2020). Tähän asiaan pureudun työssäni. Varsinaisen oppaan pohjana on käytetty valmentavaa johtajuutta koskevaa kirjallisuutta ja teoriaa sekä olemassa olevia tutkimuksia. Valmentavan johtajuuden käyttöönoton osalta pohjalla on käytetty tunnettua GROW-mallia. Muutosjohtamisen osalta oppaan pohjalla on käytetty Lewinin kolmen askeleen muutosmallia. Edellä mainituista olen koostanut oppaan esimiehen tueksi. Psykologisen pääoman ja positiivisen psykologian olen nostanut myös esille, sillä nämä vaikuttavat merkittävästi yksilön sekä työyhteisön onnistumisen tunteeseen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Alasta riippumatta moni organisaatio on kevään aikana ollut muutosten kohteena, johtuen Koronaviruksen leviämisestä ja sen aiheuttamista muutoksista organisaatioiden toiminnassa. Jokaisen organisaation oli toimittava nopeasti muutosten keskellä. Onnistunut muutos vaatii aina suunnittelua, eikä sille ollut nyt aikaa. Mikäli yrityksissä olisi aiemmin huomioitu suuremmat ulkopuolelta tulevat radikaalit vaikutukset johtamistavan määrittelystä alkaen, olisi organisaatio ja sen henkilöstö mukautunut helpommin muutosprosessiin. Opas tarjoaa ratkaisun asiaan ja tästä syystä se olisi hyvä ottaa käyttöön myös ennalta ehkäisevästi, sillä tulevaisuudessa organisaatiot eivät tule muutoksilta välttymään pelkästään kehittymisen vuoksi.

Oppaassa käsitellään nimenomaan toimintatapoja ja sitä, kuinka esimies voi omalla toiminnallaan lisätä henkilöstönsä mukautuvuutta ja hyvinvointia, josta muutostilanteissa on suuri apu. Oppaassa ei oteta kantaa muutosprosessien teknisiin osioihin tarkasti, sillä tarkoitus on keskittyä siihen, kuinka ihmiset saadaan toimimaan helpommin haluttuun suuntaan.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto osion jälkeen opinnäytetyö jatkaa rakenteeltaan vetoketjumallin mukaisesti, lisäksi opinnäytetyö on toiminnallinen. Opinnäytetyön aiheesta olen koostanut helposti ymmärrettävän vaiheittain etenevän oppaan. Aiheesta johtuen vetoketjumalli toimii parhaiten työssäni.

Tietoperusta käsittää aina aiheen teoreettisen osuuden, jota seuraa aina menetelmän käyttöönotto sekä kehittämissuositukset. Teoria nousee esiin myös työn käyttöönotto vaiheissa sekä hyödyissä perusteluna toiminnalle. Työ on jaettu kolmeen pääkappaleeseen, joten työn vaiheet on helppo ymmärtää. Näiden kolmen pääkappaleen pohjalta on luotu varsinainen opas, joka on työn liitteenä. Työssä tuon myös esille omaa osaamistani läpi työn kehittämissuosituksissa sekä pohdintojen muodossa.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia helposti ymmärrettävä opas esimiehelle johtamistarpeen määrittelylle itsereflektoinnin muodossa, valmentavan johtajuuden käyttöönottoon sekä muutosjohtamiseen esimiehen näkökulmasta. Oppaan tarkoitus on tukea esimiestä valmentavan johtajuuden käyttöönotossa ja tuoda esiin niitä valmentavan johtajuuden seikkoja, joista on hyötyä myös organisaation muutostilanteissa.

Aihepiirin asioista on kirjoitettu erillisiä teoksia, mutta vastaavia oppaita tai opinnäytetöitä, joissa kaikkia käsittelemiäni asioita olisi hyödynnetty yhdessä, en löytänyt opinnäytetyöni teon aikana. Tästä syystä tarvetta tällaiselle oppaalle on. Olisikin hienoa, mikäli jokin organisaatio hyödyntäisi opastani johtajuuden määrittelyssä, valmentavan johtajuuden käyttöönotossa sekä muutosjohtamisen onnistumisen tukemisessa.

Oppaan teossa olen tukeutunut kirjallisuuteen ja yhdistänyt sitä uudenlaiseksi kokonaisuudeksi, jonka käyttöönotto esimiehen on oppaasta helppo ymmärtää ja toteuttaa. Oppaan ymmärtämiseksi esimies ei välttämättä tarvitse aiempaa suurta osaamista, sillä opas on helppolukuinen ja perusteltu. Tämä mahdollistaa sen, että asiaan perehtymätönkin esi-

mies pystyy ottamaan menetelmän oppaan pohjalta käyttöön alasta ja työpaikasta riippumatta. Toki syvällisempi osaaminen vaatii esimieheltä lisää perehtyneisyyttä aiheeseen esimerkiksi kirjallisuuden avulla.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, joten se ei ole luottamuksellinen, lisäksi toimeksiantaja riippumattomuus edesauttaa sitä, että opas on hyödynnettävissä missä tahansa organisaatiossa alasta riippumatta. Opinnäytetyön varsinainen kirjoitus aika on kesä 2020 ja opinnäytetyö on valmis kokonaisuudessaan syksyllä 2020.

1.3 Prosessikuvaus

Talvella 2020 kiinnostuin valmentavasta johtajuudesta ja sen hyödyistä yrityksille sekä yksilöiden hyvinvoinnille. Otin aiheesta selvää ja lisäksi minulla on ollut Haaga-Heliassa opintoja aiheeseen liittyen. Aihe kiinnostaa, sillä se on erityisen ajankohtainen jatkuvien muutoksienkin myötä. Yksilön itseohjautuvuus, työyhteisön hyvinvointi sekä työyhteisön mukautuvuus ovat suuressa roolissa tällä hetkellä yhteiskunnassamme, kun valtaosa työntekijöistä on ohjattu etätyöhön Koronaviruksen vuoksi. Lisäksi esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessakin lisää mukautuvuutta erilaisten johtamistapojen muodossa uusien sukupolvien siirtyessä työelämään sekä organisaatioiden muutosten vuoksi. Halusin selvittää, kuinka esimies voi myös kasvattaa työntekijöiden muutosvalmiutta.

Alku keväästä kesän alkuun 2020 olin kurssilla, jossa käsiteltiin muutosjohtamista. Tästä syntyi ajatus siitä, että haluan tehdä oman opinnäytetyöni näistä aiheista. Valmentavasta johtajuudesta on suuri hyöty organisaatioille isojenkin muutosten keskellä, sillä ihmisten toiminta ei pysähdy, vaan yksilö itse etsii aktiivisesti uusia tapoja työskennellä ja on aktiivinen roolissaan sekä tehokas työssään. Uskon, että juuri tästä syystä osa organisaatioista on myös siirtynyt sujuvammin toimivaan etätyömalliin muutoksien keskellä.

Tästä ajatuksesta aloin työstää opinnäytetyötäni keväällä 2020, jolloin minulla alkoi kurssi koskien opinnäytetyöntekoa. Kurssin aikana etsin aktiivisesti lähdemateriaalia opinnäytetyötäni varten. Halusin kuitenkin, että mahdollisimman moni saisi hyödyn irti työstäni ja kurssin aikana päätin, etten halua työlle toimeksiantajaa. Edellä mainitun ansiosta kuka tahansa voisi hyödyntää opastani esimiestyössään.

Keväällä 2020 tein suunnitelman opinnäytetyön kirjoittamisesta kesän aikana. Jaoin työni kappaleet sekä oppaan teon viikkokohtaisiksi tavoitteiksi, joissa pysyin. Ongelmana työn teossa oli koulun kirjaston sulkeminen, joten en saanut kaikkia haluamiani teoksia lainaan. Onneksi löysin kuitenkin itselleni monipuolisia vaihtoehtoisia lähteitä e-kirjoina sekä artikkeleina.

Elokuun alussa työni asiat olivat kasassa ja aloin tehdä itsenäistä tarkastusta sekä tarvittavien asioiden lisäystä työhön. Elokuun alkupuolella palautin myös työni ohjaajalle ensimmäisen kerran tarkastettavaksi. Ensimmäisen tarkastuksen jälkeen sain korjaus ehdotukset työlleni ja lisäksi pidimme ohjaajani kanssa etätapaamisen koskien työtäni. Sain hyviä vinkkejä ohjaajaltani sellaisista asioista, joille itse olin jo sokaistunut työtä tehdessäni. Etätapaamisen jälkeen ryhdyin tekemään viimeisiä korjauksia työhöni. Korjausten jälkeen sain työn viimeiseen muotoonsa ja palautettua.

1.4 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat valmentava johtajuus, muutosjohtaminen, johtajuuden muutostarpeen määrittely itsereflektoinnin kautta sekä psykologinen pääoma, johon positiivinen psykologia kytkeytyy valmentavan johtajuuden kautta.

Seuraavissa kappaleissa olen avannut edellä mainittuja työni keskeisimpiä käsitteitä selkeästi otsikoiden alle. Jaottelun avulla on helppo ymmärtää asioiden ja käsitteiden yhteys.

Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia pyrkii selvittämään sitä, kuinka esimerkiksi työpaikoilla voidaan edistää onnistumisia ja lisätä hyvinvointia (Leppänen & Rauhala 2012, 15). Psykologinen pääoma tarkoittaa kykyä soveltaa positiivisen psykologian osa-alueita käytäntöön. Psykologinen pääoma koostuu yksilöiden aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista. (Leppänen & Rauhala 2012, 50.)

Johtajuuden muutostarve

Johtajuuden muutostarpeella opinnäytetyössäni tarkoitetaan signaalien perusteella oman johtajuuden muutostarpeen arviointia. Millainen on hyvä johtaja? Olenko hyvä johtaja? (Jumisko 2019.)

Itsereflektio liittyy olennaisesti oman ja tulevaisuuden johtajan määrittelyyn. Tulevaisuudessa johtajan on osattava tarkastella omaa johtamistapaansa ulkoapäin voidakseen kehittyä työyhteisön ja tulevaisuuden kannalta oikeaan suuntaan. On tärkeää pohtia, miksi juuri johtamistyötä tekee oman sekä yrityksen kannalta. (Wise consulting 2020.) Hyvän johtajan on ensin tunnettava itsensä ja omat vahvuutensa johtaakseen muita (Voima valmennus 2018).

Itself-reflection liittyy vahvasti eettinen johtamistapa, joka vahvistaa organisaation psykologista pääomaa. Eettinen johtaminen tarkoittaa sellaista johtamistapaa, joka edistää tuloksen lisäksi myös yrityksen hyvinvointia. (Juuriharja 2020.) Valmentava johtaminen on yksi näistä keinoista.

Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus tarkoittaa johtamistapaa, joka lisää paitsi yrityksen tehokkuutta, myös organisaation työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan valmentavalla johtajuudella sekä psykologisella pääomalla on selvä positiivinen yhteys. (Brant & Kaivonen, 2019.) Yksi yleisimmistä valmentavan johtamisen malleista on GROW-malli. Mallin avulla voidaan määritellä yrityksen tavoite, nykytilanne, vaihtoehdot sekä yhteenveto siitä, mitä seuraavaksi tehdään. SMART-malli puolestaan mittaa GROW-mallia. (Mäkinen 2019.)

Coaching on osa valmentavaa johtajuutta, jolla tuetaan valmennettavan ajattelutaidon kehitystä ja saadaan näin piilevä potentiaali esiin ja käyttöön. Coach, on tilanteessa valmentaja ja Coachattava puolestaan on valmennettava. Coaching voidaan jakaa Business coachingiin sekä life coachingiin. Business coachingiin yhdistetään henkilön omien tavoitteiden lisäksi myös organisaation tavoitteet ja life coaching puolestaan keskittyy henkilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Havanka 2019.)

Positiivisuuden kierteellä tarkoitetaan valmentavaa johtamistapaa, joka ruokkii työyhteisön positiivisia kokemuksia kannustamisen, rohkaisemisen, innostamisen sekä kehittämiseen tukemisen avulla (Ristikangas & Ristikangas 2013,104).

Valmentava johtaminen ja muutos

Muutosjohtaminen tarkoittaa johtamista muutoksessa niin, että ihmisten ajatusmalli saadaan muokattua toimintaa tukevaksi ominaisuudeksi (Packalen 2020). Muutosresilienssi tarkoittaa yksilön tai työyhteisön kyvykkyyttä muutokseen. Muutoskyky on jokaisella erilainen. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 30–31.) Lewinin-malli on kolmen vaiheen malli muutoksen valmisteluun, toteutukseen ja muutoksessa pysymiseen. Lewinin-malli on yksi käytetyimmistä ja vanhimmista muutosjohtamisen malleista. Mallin perusosat ovat; sulata, muuta, jäädytä. (Vuorinen, T. 2013, 147.)

Tulevaisuususkoinen ajattelumalli tarkoittaa positiivista uskoa tulevaisuuteen. Optimistinen ajattelutapa on osa tulevaisuususkoinen ajattelumallia, jonka mukaan uskalletaan helpommin asettaa tavoitteita ja löytää strategioita niiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 61–65.)

2 Johtajuuden muutostarve on tunnistettava

Nykyaikana johtamisen tavat ja vaatimukset muuttuvat nopeasti yritysten toimintamuutosten vuoksi. Usein johtamisessa tarvitaan yksilöllisempää otetta, kuin aiemmin. Perinteinen käskevä johtamistapa ei toimi. (Leppänen & Rauhala 2012, 117–118.)

Yleisesti esimiehet etsivät vastauksia kysymyksiin: Kuinka he voisivat johtaa työyhteisöään paremmin? Kuinka he ohjaavat työyhteisöä oikeaan ja haluamaansa suuntaan tehokkaasti tuloksen aikaan saamiseksi? Kuinka tulevaisuuden työmarkkinat tulevat muuttumaan ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön? On ymmärrettävä, että pienemmilläkin muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia tulevaisuuteen pidemmällä aika välillä. (Leppänen & Rauhala 2012, 15.)

Tulevaisuuden johtajuus on hyvin erilaista, kuin perinteinen johtajuus. Tulevaisuuden johtamisessa korostuu selkeästi asia osaamisen lisäksi entistäkin enemmän ihmisten johtaminen sekä inhimillinen johtamistapa. 1900-luvulla johtaminen tapahtui niin sanotusti ylhäältä alaspäin, mutta 2000-luvulla keskitytään selkeästi enemmän ihmisiin. Toisaalta samaan aikaan digitaalinen vallankumous, robotisaatio ja automaatio yrittävät viedä työyhteisön työntekijöitä kauemmas toisistaan. (Wise consulting 2020.)

Nyky-yhteiskuntaa yleisesti koettelevat asiat sekä etätöiden lisääntyminen voivat vaikuttaa siihen, että työyhteisö on enemmän erillään toisistaan. Tästäkin syystä inhimillisempää lähestymistapaa tarvitaan.

Jokainen johtaja varmasti miettii, millaista johtaminen on tulevaisuudessa. Kuinka johtaa paremmin muuttuvissa, erilaisissa tilanteissa? Tulevaisuuden sukupolvet myös vaativat erilaista johtamista ja tästä syystä myös johtamistavan on muututtava. Johtajuustapa tulisi nähdä jatkuvasti kehittyvänä asiana, jonka kehittämiseen panostetaan yrityksessä aktiivisesti. (Wise consulting 2020.) Esimies voi myös oman jatkuvan itsereflektion kautta kehittää itseään aktiivisesti.

Seuraavassa alaluvussa tutustutaan aluksi psykologian historiaan ja sen jälkeen tarkastellaan asiaa psykologisen pääoman näkökulmasta. Tämän jälkeen selvitetään, kuinka asia vaikuttaa esimiehen toimintaan ja itsereflektion kautta esimiehen oman johtamistavan muutostarpeen määrittelyyn. Lopuksi tarkastellaan asiaa ilmiönä ja käydään läpi kehittämisohdotukset.

2.1 Psykologinen pääoma

Psykologia tutkii ihmismielen ja toiminnan keinoja, joilla selviytyä tilanteista ja sopeutua ympäristöön. 1960-luvulla psykologiassa alettiin tutkia enemmän mielen toimintaa sekä tietoisuutta. Nykyään psykologia määritelläänkin alaksi, joka tutkii ihmisen tavoitteellista toimintaa. Tähän kuuluvat sisäiset ilmiöt sekä ulkoisesti havaittavat asiat. (Leppänen & Rauhala 2012, 24–26.)

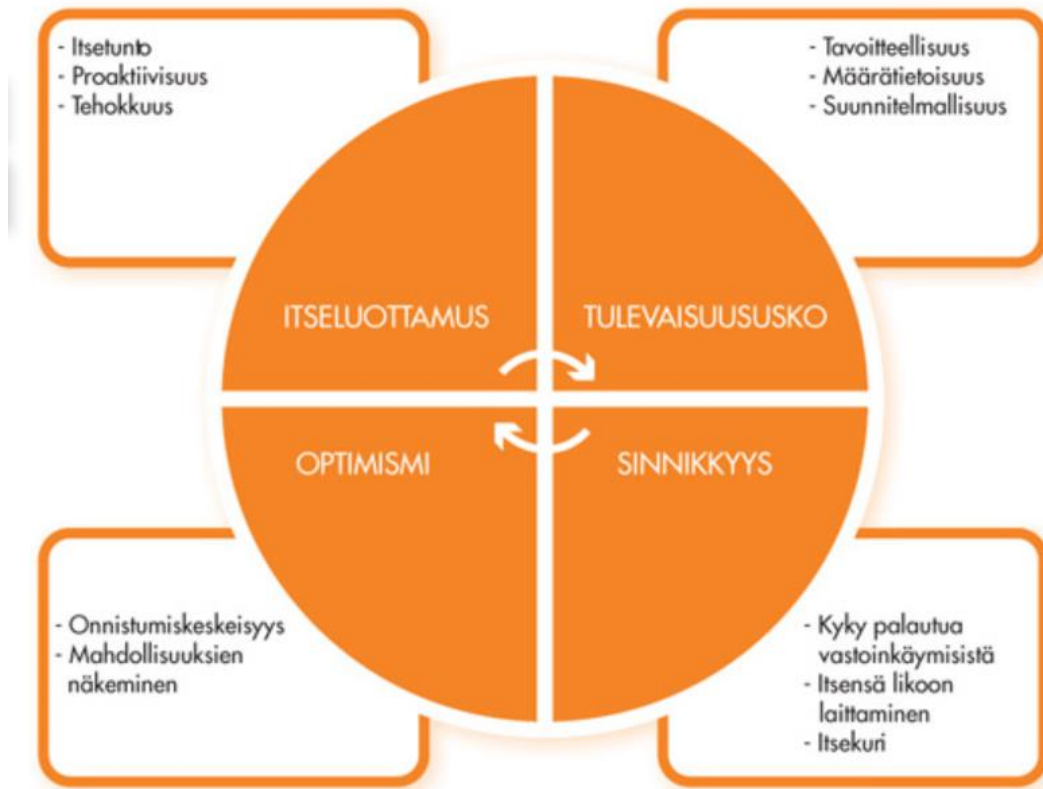
Psykologinen pääoma on yksilöiden sekä yhteisöjen pääomaa, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi taloudelliset, psykologiset sekä sosiaaliset ominaisuudet. Psykologinen pääoma muodostuu ihmisten itseluottamuksen, optimistisuuden, sinnikkyuden sekä tulevaisuuteen luottamisen summasta. Tutkimuksen mukaan korkea psykologinen pääoma organisaatiossa nostaa mm. työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota, mikä tarkoittaa parempaa työtehoa. (Leppänen & Rauhala 2012, 49–50.)

Psykologisen pääoman soveltaminen käytäntöön positiivisen psykologian avulla lisää positiivisuutta työyhteisössä sekä vahvistaa tuottavuutta. Positiivinen psykologia on uusimpia suuntauksia psykologian kentällä. Positiivinen psykologia on ratkaisukeskeisyyttä ja keskittymistä hyvinvointiin, vahvuuksiin ja onnistumisiin. Positiivinen psykologia työyhteisöjen kannalta pyrkii myös tutkimaan esimerkiksi sitä, kuinka edistää onnellisuutta ja hyvää oloa työyhteisössä. (Leppänen & Rauhala 2012, 15.)

Positiivisen psykologian termin on kehittänyt 90-luvun loppupuolella yhdysvaltalainen Martin Seligman, joka halusi, että psykologia fokusoituu myös onnistumisien ja vahvuuksien tutkimiseen. Martin halusi tutkia sitä, mikä saa tietyt yksilöt, yritykset ja organisaatiot toimimaan paremmin, kuin toiset. Tutkimuksissa Martin keskittyi myös siihen, mikä ihmisten onnellisuuteen vaikuttaa tai kuinka ihmisen tulisi hyödyntää omia vahvuuksiaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 41.) Positiivinen psykologia onkin tutkimusten mukaan vahvasti yhteydessä myös valmentavaan johtajuuteen (Brandt & Kaivonen 2019).

Alla olevasta kuvasta 1 voimme nähdä psykologisen pääoman osa-alueet, jotka vaikuttavat psykologisen pääoman kokonaisuuden muodostumiseen. On myös huomattava, että kaikki kuvassa 1 näkyvät asiat kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa positiivisesti positiivisuuden lisääntyessä ja negatiivisesti asiaa koskevan negatiivisuuden kasvaessa. (Leppänen & Rauhala 2012, 59–70.)

Esimerkiksi onnistumiskeskeisyys sekä mahdollisuuksien näkeminen vaikuttavat positiivisesti optimistisuuden kasvuun, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti itseluottamukseen.



Kuva 1. Psykologisen pääoman osa-alueet (Leppänen & Rauhala 2012, 60)

Psykologinen pääoma vastaa suurimpaan osaan esimiesten kysymyksistä koskien parempaa ja tehokkaampaa johtamista. Hyvän johtajan onkin ymmärrettävä, että myös kaikenlaiset muutostilanteet yrityksessä kuormittavat juuri psykologisen pääoman osa-alueita. (Leppänen & Rauhala 2012, 15, 50.)

2.2 Itsereflektoinnin hyödyt psykologisen pääoman kasvattamisessa

On hyvä huomioida, että esimiehen oma psykologinen pääoma vaikuttaa myös johdettavien pääomaan. Ennen kuin tätä asiaa voidaan kehittää, on osattava itsereflektoida omia taitojaan ja kehityttävä esimiehenä. (Ristikangas & Ristikangas 2013,104.)

On tärkeää, että valmentava johtaja keskittyy myös näkemään hyvää työntekijöissään. Keskittymällä positiivisiin puoliin innostamalla, kannustamalla ja jatkuvaa oppimista tuke-
malla saadaan aikaan positiivisuuden kierre. Keskittymällä onnistumisiin työntekijät innostuvat ja haluavat myös itse kehittyä jatkossa. Alla oleva kuva 2 ilmentää tätä positiivisuuden kierrettä helpommin ymmärrettäväksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013,104.)



Kuva 2. Positiivisuuden kierre (Ristikangas & Ristikangas 2013,104)

Esimiehen on myös hyvä tunnistaa se seikka, että itsereflektointi on myös oleellinen osa eettistä johtamistapaa, joka kasvattaa yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tulosta (Juuriharja 2020). Toisin sanoen koko yrityksen psykologista pääomaa.

Tärkeää on pysähtyä ja pohtia, mitä, miksi ja miten johdan. Kysymyksillä voidaan reflektoida työn merkitystä itselle, mikä on pohja hyvälle johtamiselle. On tärkeää tiedostaa asian merkitys itselle sekä koko organisaatiolle. Ennen kuin esimies voi tunnistaa toisten tunnetiloja sekä ymmärtää johdettaviensa kokemuksia, on tunnettava oma itsensä, sillä se on alku toisten tunteiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 53; Ristikangas & Ristikangas 2013, 27; Wise consulting 2020.)

2.3 Johtajuuden muutos tarpeen reflektoinnin toteutus

Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan inhimillisempää lähestymistapaa asioihin. Ennen kuin omaa johtamistapaa voi muokata, on osattava itsereflektoida. Itsereflektoinnin keinoilla esimies voi paremmin ohjata omaa johtamistapaansa sellaiseksi, että hän pystyy muokkaamaan tai kokonaan jopa muuttamaan omaa johtamistapaansa tilanteeseen sopivammaksi. Näin saavutetaan jatkuva uudistuminen johtamisen saralla. (Wise consulting 2020.)

Alla oleva taulukko on koostettu esimiehelle itsereflektion tueksi. Olen laatinut 14 kysymystä taulukkoon. Kysymyksiä pohtimalla esimies voi itsereflektoida omaa johtamistaansa ja kehittyä paremmaksi johtajaksi. Kysymyksien pohjana on käytetty Googlen tekemää 10-vuoden tutkimusta hyvän johtajan ominaispiirteistä sekä Leppäsen & Rauhalan Johda ihmistä teosta.

Taulukko 1. Itsereflektoinnin kysymykset koskien johtajuutta (Business insider 2020; Leppänen & Rauhala 2012, 46)

| |
|--|
| Mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä? |
| Tukeeko työni vahvuuksieni hyödyntämistä? |
| Voisinko hyödyntää vahvuuksiani vieläkin paremmin työssäni? |
| Pystynkö ongelma tilanteissa ajattelemaan ratkaisukeskeisesti? |
| Olenko valmis auttamaan muita tarpeen tullen? |
| Viestinkö selkeästi yrityksen tavoitteista ja nykytilasta? |
| Olenko onnistunut sitouttamaan työntekijöitä yritykseen? |
| Kuuntelenko mitä sanottavaa johdettavillani on? |
| Annanko palautetta johdettavilleni perustellusti? |
| Millaisia vahvuuksia johdettavillani on? |
| Annanko johdettavilleni tarpeeksi vapauksia kokeilla ideoidensa toimivuutta? |
| Rohkaisenko johdettaviani ilmaisemaan ideoitaan vapaasti? |
| Tuenko johdettavieni urakehitystä? |
| Muistanko kiittää? |

2.4 Kehittämisehdotukset

Itsereflektoinnissa olisi huomioitava, että kysymysten keinoilla johtaja tai esimies voi konkreettisesti lisätä johdettaviensa tyytyväisyyttä työhönsä huomioimalla paremmin johdettavansa yksilöllisellä tasolla. Itsereflektoinnin avulla myös johtaja itse löytää konkreettisia keinoja omaan johtamiseensa, lisäksi kysymykset havahduttavat johtajaa ajattelemaan tilannetta kokonaisvaltaisemmin. Se, että esimies huomioi johdettavansa kokonaisvaltaisesti yksilöinä ja osoittaa arvostusta, myös sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Sitoutuneet

työntekijät ovat selkeästi tuottavampia, kuin sitoutumattomat. Esimies myös pystyy lisäämään arvostettua inhimillistä johtamistyyliä itsereflektoinnin keinolla muokkaamalla omaa toimintaansa vuorovaikutteisemmaksi.

Yrityksen toimintaan sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät vaikuttavat positiivisesti yrityksen mielikuvaan ulospäin. Itsereflektointia sekä psykologisen pääoman kasvattamista voitaisiin siis ajatella myös tietynlaisena organisaation sisäisenä brändin rakentamisen työkaluna, tavoitteellisen uudistumisen lisäksi. Jatkuva kehitys ja inhimillisuus johtamisessa lisäävät organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia.

2.5 Itsereflektointi ilmiönä

Itsereflektointi on toisille helpompaa ja voi toisista tuntua haastavalta. Tästä syystä johtajan olisikin annettava reflektoinnille aikaa ja muistettava, että taulukossa 1 esitetyt kysymykset eivät ole ainoita oikeita. Tärkeintä on muistaa pohtia sitä, millainen johtaja olen nyt ja millainen johtaja olisi työntekijöille toimintaa tukevin. Lisäksi on huomioitava, että reflektointi kysymysten suhteen oikeaa vastausta ei ole. Tärkeintä olisi pyrkiä ajattelemaan kehittämislähtöisesti sekä empaattisesti, unohtamatta työntekijöitä. Ilman aktiivista itsereflektointia jatkuva uudistuminen ei ole mahdollista.

Itsereflektoinnin kautta on tarkoitus löytää myös niitä asioita, jotka ovat tällä hetkellä hyvin esimiestyön kannalta. Tämä lisää myös esimiehen omaa hyvinvointia ja onnistumisen tunnetta. Taulukon 1 kysymyksiä voisi myös pitää tietynlaisena muistutuksena esimiehelle itselleen siitä, että nämä asiat olisi muistettava, mikäli esimies haluaa kasvattaa johdettaviensa positiivista psykologista pääomaa ja kehittää myös itseään.

Selkeää ohjetta sille, millainen hyvä valmentava johtaja on ei tarkkaan ole olemassa. Teoksessaan Ristikankaat ovat listanneet kuitenkin ominaisuuksia, joita hyvästä valmentavasta johtajasta löytyy. Esimies voi reflektoida myös sitä, löytyykö hänestä näitä tarvittavia ominaisuuksia. Johtamiseen liittyvä tehtävä ja siihen kytkeytyvät ydinosamisen alueet löytyvät alla olevasta kuvasta 3 (Niittymaa 2019).

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

Kuva 3. Valmentavan johtajan hyvät ominaisuudet (Niittymaa 2019)

3 Valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen tarjoaa organisaatiolle tavan osallistaa ja kehittää organisaation toimintaa uudelle tasolle. Valmentavan johtamisen keinoilla jokaisen yksilön potentiaali saadaan vapautettua koko yrityksen käyttöön ja piilevät kyvyt sekä innovatiiviset ideat saadaan esille. (Kankainen 2020.)

Valmentava johtajuus vaatii esimieheltä läsnäolon ja kuuntelun taitoa, sitä että jokaista yksilöä arvostetaan ja uskotaan yksilön kykyihin. Valmentava johtaminen ei ole kärkevää ja valmentavan johtamisen avulla myös esimies saa helpotettua kuormaansa, sillä jokainen yksilö on aktiivinen ja vuorovaikutuksen merkitys on korostetussa asemassa. (Kankainen 2020.)

Valmentavaa johtajuutta on mahdollista hyödyntää monissa muissakin vuorovaikutustilanteissa tilanteissa, kuin esimies- alainen suhteessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin asiaa esimies- alainen suhteen kannalta. Seuraavassa luvussa teoreettisen osion jälkeen tarkastellaan asian hyötyä, käyttöönottoa sekä kehittämisehdotuksia ja lopuksi asiaa ilmiönä.

3.1 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen juuret ovat kauempana filosofian aikaisessa menetelmässä. Sokrateellinenmenetelmä, kehittyi 1800- luvulla Oxfordin yliopistossa, kun opiskelijoilla oli käytössä valmentajia, jotka auttoivat opiskelijoita läpäisemään tentit. Sokrates käytti opetusmenetelmänä kyselyä, keskustelua sekä ristiriitaisten väitteiden ja uskomusten kuomoamista. Sokrates pyrki kyselyn avulla johdattamaan opetettavansa oikean ratkaisun ja tiedon äärelle. Toisin sanoen kyseessä on dialektinen dialogia hyödyntävä opetus- ja ohjausmenetelmä. (T.C 1994, 3.)

Valmentavaa johtamista on pitkään käytetty myös urheiluvalmennuksissa. Urheilussa valmentava johtaminen eli Coaching on ollut käytössä jo 1950-luvulta lähtien. Nykyiseen muotoonsa valmentava johtaminen on asettunut kuitenkin vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Ajan kuluessa kysymysten asettelua ovat muokanneet niin kirkolliset henkilöt, kuin myöhempi tieteentekijöiden eliittikin. (Actional 2020; Ristikangas & Ristikangas 2013, 21.)

Nyky-yhteiskunnassa työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja kehittymistä korostetaan yritysten kilpailukyvyyn ja osaamisen kasvattamisen varmistamiseksi. Periaatteena on, että yk-

silö nähdään jatkuvasti kasvavana yritykselle voimavaroja tuottavana asiana. Myös esimiehiltä vaaditaan kykyä auttaa työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään. Tätä valmentava johtaminen tukee. (Jouttimäki 2020.)

Valmentava johtaja korostaa yksilöiden ja ryhmien merkitystä. Ihmisten vahvuudet huomioidaan ja pyritään rakentamaan kehittymismyönteistä ilmapiiriä. Kun organisaatiossa panostetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen keinoihin, myös vastuuntunne kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20–21.)

Yksi yleisimmistä valmentavan johtamisen malleista on GROW-malli. Mallin on kehittänyt Englantilaisen Sir John Whitmore. (Actional 2020.) Grow-malli onkin helpoin ja yksinkertaisin omaksua näistä valmentavan johtamisen malleista (Mäkinie mi 2019). Kirjaimet tulevat seuraavista alla olevaan taulukkoon 2 sijoittamistani sanoista. Taulukosta on helposti nähtävissä myös asian varsinainen merkitys.

Taulukko 2. Grow-malli (Mäkinie mi 2019)

| |
|---|
| Goal= Tavoite |
| Reality= Nykytilanne |
| Options= Vaihtoehdot |
| Will/Wrap up= Yhteenveto siitä, mitä tehdään seuraavaksi? |

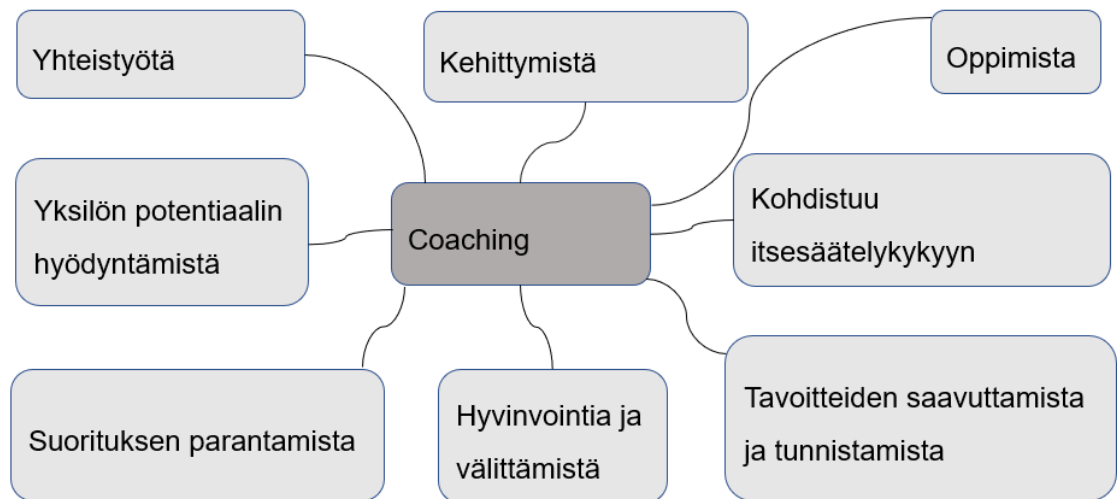
GROW-mallissa eteneminen pelkistyy näihin neljään taulukossa 2 näkyvään tekijään. Tekijöiden välillä etenemistä ohjataan kysymyksin oikeaan suuntaan. GROW-mallin avulla työskentelyä saadaan ohjattua konkreettisesti kohti tavoitetta tai ongelman ratkaisua ja asian määrittelyä. Grow-mallin avulla työ myös voidaan vastuuttaa helpommin sen oikealle tekijälle. (Mäkinie mi 2019.)

Smart -malli on yksi Grow-mallin toteutumisen mittaamisen keinoista. Smart-mallin avulla myös tavoitteet on helpompi asettaa. On tärkeää kuitenkin varmistaa, että kaikilla on tiedossa samat tavoitteet ja että kaikki ovat ymmärtäneet ne. Alle olen laatinut Smart -mallista taulukon 3 selkeyttämään asiaa. (Mäkinie mi 2019.)

Taulukko 3. Smart -malli (Mäkinie mi 2019)

| |
|--|
| Specific= Tarkkaan määritelty. Kirjaa tavoite ylös yksityiskohtaisesti. |
| Measurable= Mitattava. Tavoite selkeästi ilmaistuna, jotta se on helppo mitata. |
| Achievable= Toteutettavissa. Tavoitteella tulee olla selkeät lyhyemmän ja pidemmän aikataulun tavoitteet. |
| Resourced= Resursoitu. Kirjaa ylös mitä resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi on oltava. |
| Time limited= Ajallisesti rajattu. Aikataulutusta siitä, mihin mennessä lyhyemmän aikataulun tavoitteet sekä koko tavoite on saavutettava. |

Tavoitteen määrittelyssä voi pohtia sitä, missä kohtaa asian kanssa ollaan nyt ja mitä tulisi saavuttaa. Yleensä Coaching-keskustelun voi aloittaa tässä vaiheessa, kun pohditaan asiaa jo tarkemmin. Valmentavan johtamisen ajattelumaailmaan Coaching vaikuttaa nykyisin huomattavasti. Ryhmän sekä yksilöiden potentiaali odottaa hyödyntäjänsä. Alla olevaan kuvioon 1 olen koostanut Coachingin keskeisimmät asiat teorioiden pohjalta. (Mäkinen 2019; Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22.)



Kuvio 1. Coachingin keskeiset asiat (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22)

Ammattimainen Coaching on valmentajan ja valmennettavan välinen yhteistyösuhde, jonka avulla pyritään saamaan esiin valmennettavassa piilevä potentiaali. Usein tavoite on asetettu valmennettavan puolelta, jolloin tämä kahdenvälinen prosessi ei sovi suoraan esi-

miehen ja johdettavan välille. Ammattivalmentaja taas puolestaan on ulkopuolinen valmentaja, jonka avulla valmennettava voi puolueettomasti toimia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22.)

Yksinkertaistettuna Coaching on prosessi, joka tarkoittaa valmennettavan ajattelutyöskentelyn tukemista, Coach on tilanteessa valmentaja ja Coachattava puolestaan on valmennettava. Coaching voidaan jakaa Business coachingiin sekä life coachingiin. Business coachingiin yhdistetään henkilön itsensä tavoitteiden lisäksi myös organisaation tavoitteet ja life coaching puolestaan keskittyy henkilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Havanka 2019.)

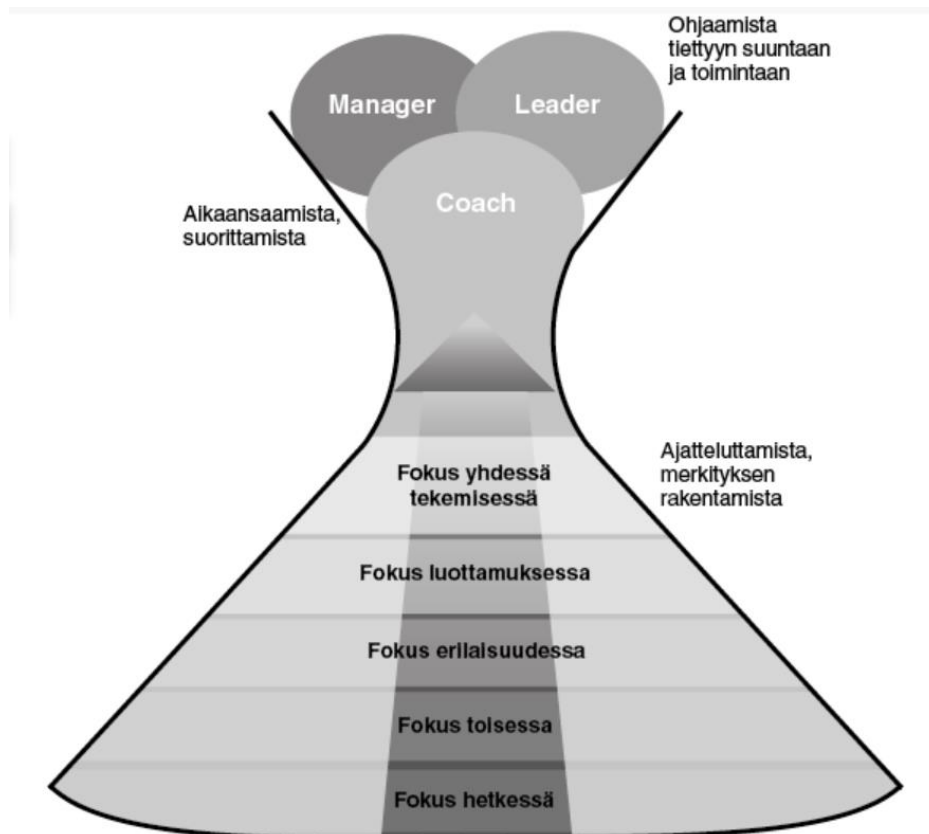
Coachingin tavoitteena on herättää ajatuksia coachattavassa. Coach auttaa coachattavaa maksimoimaan oman henkilökohtaisen tai ammatillisen potentiaalinsa. Coachattavan voimavarat pyritään saamaan täydemmin käyttöön. Coaching tilanne ei opeta mitä coachattavan tulisi tehdä, vaan tukee ja haastaa coachattavaa löytämään ne juuri parhaat toimet ja edistymistavat itsestään oivalluttavien kysymysten avulla. Näin piilevä potentiaali työyhteisössä saadaan koko yrityksen käyttöön ja voimavaraksi. (Havanka 2019; Ristikangas & Ristikangas 2013, 22.)

Valveutuneet esimiehet näyttävät johdettavilleen suuntaa myös omalla esimerkillään ja toimimalla yhdessä johdettaviensa kanssa. Johtajan yksi tavoitteista onkin saada johdettavansa kasvamaan ja kehittymään rakentavan vastavuoroisen palautteen keinoilla. Esimiehen kuitenkin on itse tunnistettava omakin keskeneräisyytensä ja kehittymistarpeensa. Kun kanssakäyminen ja palautteen anto on molemminpuolista myös esimies löytää kehittämisen kohteita omassa työssään. Esimies voi myös luottaa siihen, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen työssä menestymiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22–24.)

Nykypäivän esimiehellä enää harvoin on sitä osaamisen määrää käytännön tehtävistä, joka työntekijöillä tai asiantuntijoilla on työssään. Palautteen annon ja rohkaisemisen keinoilla esimies kuitenkin voi lisätä työyhteisön onnistumisen tunnetta ja uskoa omiin kykyihinsä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22–24.) Tämä heijastuu positiivisen psykologisen pääoman kasvuna yrityksessä, kuten Leppänen & Rauhala teoksessaan toteavat (Leppänen & Rauhala 2012, 15).

Valmentavan johtamisen perimmäinen ajatus on, että kaikki tehdään yhdessä ja yhteistyön voimin. Valmentava johtaja myös haluaa itse koko ajan kasvattaa omaa osaamistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 27, 31.)

Valmentavassa johtamistyylissä oleellista on siirtyminen monologisesta keskustelutavasta kohti dialogista keskustelutapaa. Esimies luo edellytykset sille, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea vaan ainoastaan ohjata johdettaviaan. Valmentava johtajuus kiteytettynä koostuu tavasta suhtautua ihmisiin, vuorovaikutteisuudesta sekä luottamuksesta. Luodaan yhdessä innovaatioita, innostutaan sekä innostetaan myös toisia. Kuva 4 selkeyttää hyvin valmentavan johtamisen ajatuksen. Kuvassa managerin, johtajan sekä coachaajan toiminta tukee toisiaan. Ristikankaiden teoksen mukaan esimies joutuukin usein toimimaan kaikissa näissä rooleissa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 37–38, 43–44.)



Kuva 4. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43)

3.2 Valmentavan johtajuuden hyödyt

Valmentavassa johtajuudessa on useita hyötyjä esimiehelle sekä koko työyhteisölle. Kun valmentava johtajuus otetaan käyttöön, yrityksen työntekijöiden tiedon ja osaamisen kehittyminen on jatkuvaa. Osaamisen kasvamisen ollessa keskiössä esimiehellä on oltava avaimia jatkuvan kehityksen ohjaamiseen. Tämän vuoksi valmentava johtajuus kannattaa. (Kankainen 2020.)

On hyvä huomioida myös uusien sukupolvien astuminen työelämään. Uusille sukupolville kehittyminen, vuorovaikutteisuus sekä oikeudenmukaisuus ovat aiempia sukupolvia tärkeämpiä asioita. Esimiehen inhimillisyys jokaisessa toiminnassa on selkeästi merkityksellisempää kuin aiemmin. (Kankainen 2020.)

Inhimillisyyttä sekä vuorovaikutteista johtamistapaa hyödyntämällä ja näiden avulla psykologista pääomaa kasvattamalla esimies pystyy sitouttamaan työntekijöitä yritykseen. Psykologisen pääoman kasvattamisella on myös todettu olevan vaikutuksia työtyytyväisyyteen sekä vähäisempiin poissaoloihin. (Leppänen & Rauhala 2012, 59.)

Valmentava johtaja saa nostettua esille myös tiimensä ja työntekijöidensä piilevät voimavarat. Tämän kautta yhteisöllisyys lisääntyy. Nykytyöelämässä yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteisöllisyys ovat huomattavasti arvostetumpia asioita, kuin aiemmin. (Kankainen 2020.)

3.3 Valmentavan johtajuuden käyttöönoton toteutus työyhteisössä

Oivalluttavien kysymysten avulla työntekijä tai tiimi itse löytää ratkaisun asiaan eli johtaa itseään. Esimiehen tärkein tehtävä on ohjata. Johtaja ei voi johtaa, mikäli hänellä ei ole vaikutusta johdettaviinsa. Valmentava johtaja vaikuttaa ensin työntekijöidensä ajatuksiin kysymällä ja näin jäsentämällä työntekijöiden ajatuksia, tätä seuraa käyttäytyminen ohjaavien kysymysten mukaisilla ratkaisuilla. Valmentava johtaja ei anna vastausta suoraan siihen, mitä pitäisi tehdä. (Actional 2020.) Se, että esimies on pomo ei ole pääasia toiminnassa, vaan asia tulisi ennemminkin nähdä välineenä, jonka avulla saadaan asioita yhdessä aikaan (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22).

Oivalluttava ja ohjaava johtamistapa on osa valmentavaa johtamistapaa ja auttaa sen käyttöönotossa. Näin esimies saa kasvatettua työyhteisönsä psykologista pääomaa, lisättyä itseohjautuvuutta ja sitoutettua työntekijöitä positiivisuuden kautta organisaatioon. Alle olen koostanut taulukkoon 4 esimiehelle oivalluttavia kysymyksiä GROW-mallin mukaisesti, joiden avulla esimies voi tukea johdettaviensa kehittymistä ja itseohjautuvuutta sekä ottaa käyttöön valmentavan johtajuuden. GROW-mallin kysymysten pohjana olen käyttänyt Terhi Mäkinien Työhyvinvoinnin kirjoitusta sekä Ristikankaiden teoksen projektikysymysmalleja. Kysymyksiä voi hyödyntää joko kokonaisen tiimin tai yksittäisen henkilön ohjaamisessa. (Mäkinieniemi 2019; Ristikangas & Ristikangas 2013, 198–199.)

Taulukko 4. Valmentava johtaminen GROW-mallin mukaisesti (Mäkiniemi 2019; Ristikangas & Ristikangas 2013, 198–199)

| Ohjaava kysymys tai läpi käytävä asia | Goal = Tavoite | Reality = Nykytilanne | Options = Vaihtoehdot | Will/Wrap up = Eteneminen ja yhteenveto |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| 1. | Mikä on tavoite? | Miten kuvaisit nykyistä tilannetta? Tuntuuko projekti vaikealta? | Millaisia vaihtoehtoja sinulla on vielä tavoitteen saavuttamiseksi käytettävissä? | Tarkastellaan, kuinka asia on sovittu toteutettavaksi, missä aikataulussa ja vaiheissa. |
| 2. | Kuinka motivoitunut olet tavoitteesta? | Asteikolla 1–10, missä olet tavoitteesi kanssa nyt? | Onko jotain mitä voit vielä kokeilla? | Kun lopetamme keskustelun, mitä asiaa lähdet työstämään? |
| 3. | Mitä haluamme tiiminä saavuttaa? | Miltä nykyinen taso näyttää käytännössä? | Mitä haluaisit kokeilla? | Milloin teet seuraavan siirron? Mikä oli tämä siirto? |
| 4. | Minkä takia asia halutaan saavuttaa? | Miltä seuraava taso näyttää? | Mitä resursseja se vaatii? | Tavoitteen aiomme saavuttaa tekemällä? |
| 5. | Mitä se tarkoittaa? | | Millaisia välietappeja on käytössä? | |
| 6. | Stressaako projekti sinua? | | Kuinka kauan tähän menee ja onko aikataulutus realistinen? | |
| 7. | Keneltä saat tukea projektin läpiviennissä? | | Voidaanko aikatauluttaa asia kalenteriin? | |

3.4 Kehittämisehdotukset

Esimiehen olisi unohdettava valmiiden vastausten antaminen ja keskityttävä siihen, että tiimi tai työntekijät itse kyllä löytävät ja tietävät keinot. Sen sijaan ohjaavia kysymyksiä esittäessä olisi oltava looginen, jotta tilanteet selkiytyvät myös johdettaville. Tiimin tai työntekijän onnistuessa asiassa olisi muistettava antaa positiivista palautetta, jotta onnistumisen tunne nousee esiin ja luottamus omaa itseä, omaa tekemistä ja tulevaisuutta kohtaan kasvaa. Positiivinen palaute ja kiitos vahvistavat työntekijän toimintaa ja valmentava johtamistapa omaksutaan näin helpommin. Lisäksi kiitos ja positiivinen palaute onnistumisesta

olisi hyvä tehdä julkisesti työyhteisössä, jolloin esimerkki onnistumisesta välittyy myös kollegoille. Edellä mainittu nostaa esiin positiivisuutta ja arvostamisen tunnetta työyhteisössä.

On muistettava, että tilanteen vaatiessa esimies on kuitenkin lopulta se, joka kantaa vastuun ja tekee päätöksiä (Niittymaa 2019). Mahdottomalta tuntuissa tilanteissa esimies voi kertoa suoria ehdotuksia tilanteiden ratkaisemiseksi, jotta työntekijän kanssa päästään etenemään seuraavaan vaiheeseen.

3.5 Valmentava johtajuus ilmiönä

Valmentavan johtajuuden tärkein tehtävä on oivalluttaa työntekijöitä löytämään ratkaisut itse. Oppaassa en ota kantaa siihen, mitkä ovat juuri ne oikeat kysymykset johdettavien ohjaamiseen, mutta annan hyvän ohjeen tähän lähteistä kokoamani taulukon perusteella. Esimies voi esittää myös tarkentavia kysymyksiä tarpeen tullen. Kysymyksiä laatiessa on hyvä kiinnittää huomiota muutamiin alla olevaan taulukkoon 5 kokoamiini asioihin.

Taulukko 5. Pohdittavat asiat GROW-mallin pohjalle.

| |
|--|
| Millainen projekti on kyseessä? |
| Saako tekijä apua työntekoon esimerkiksi kollegoilta? Voidaanko työtä jakaa työntekijöiden kesken? |
| Onko työtä mahdollista pilkkoa pienemmiksi tavoitteiksi? |
| Onko työntekijä itse motivoitunut työn tekemisestä? |
| Onko työntekijällä tarvittavat resurssit työn tekemiseen? |

On huomioitava, että ehdottomia hyviä puolia työnteon ohjaamisessa valmentavalla otteella on se, että vastuuta voidaan jakaa ja työntekijöiden välistä yhteistyötä parantaa. Yhteistyön parantaminen lisää hyvinvointia työyhteisössä ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymistä ja sitouttaa. Yhdessä määritellyt tavoitteet toteutetaan ja onnistumisista on muistettava antaa kiitosta avoimesti.

4 Valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena

Organisaation uudistumiseksi on osattava johtaa ihmisiä ja asioita. Esimies tai johtaja yksin ei saa vedettyä muutosprosessia läpi. Tästä syystä korkea henkilöstön osallistaminen on enemmän kuin suotavaa muutostilanteissa. Oikeanlainen johtamistapa tilanteissa kasvattaa johdettavien aktiivisuutta, vastuunottoa sekä omaa johtajuutta, joka puolestaan varmistaa paitsi organisaation jatkuvan kehittymisen myös onnistumisen muutosprojekteissa. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 9–13.)

Valmentava johtamistapa on paitsi osallistavaa, mutta myös yhdessä luomista ja asioiden läpi viemistä. Valmentava johtaminen kasvattaa organisaation jatkuvaa uudistumiskykyä. Tästä syystä valmentava johtaminen toimii parhaiten myös muutostilanteissa. Suosittelena jokaista johtajaa ottamaan käyttöön valmentavan johtamisen ja luopumaan perinteisestä johtamistavasta.

On tärkeää huomioida, että muutoksia on helpompi toteuttaa silloin, kun muutosten toteuttaminen ei ole vielä pakollista vaan muutoksen ja uudistuminen tulisi nähdä jatkuvana osana organisaation toimintaa. Mikäli muutos aloitetaan vasta ulkoisen tarpeen sanelemana, ollaan jo myöhässä. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 15–16.)

Seuraavassa luvussa käydään ensin läpi asian teoria ja käyttöönotto osiossa asiaan yhdistetään myös muutosjohtamisen elementtejä, jotta esimiehen on helpompi tukea muutosprosesseja valmentavan johtajuuden periaatteilla. Lopuksi tarkastellaan asian hyötyjä organisaatio tasolla sekä kehittämisehdotuksia.

4.1 Muutosjohtaminen

Nykyisin muutokset ja uudistumiset ovat osa organisaatioiden toimintaa. Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla. Toisista isokaan muutos ei tunnu pahalta, mutta toisiin pienemmätkin muutokset voivat vaikuttaa radikaalisti. Muutokseen olisi pystyttävä suhtautumaan positiivisesti, kuin osana arkea. Muutos lähtee liikkeelle usein siitä, että organisaatiossa huomataan epäkohta tai halutaan luoda uudenlaista lähestymistapaa tai kulttuuria asioihin. (Ponteva 2010, 9–10.) Toisaalta muutoksen tarve voi tulla myös ulkoapäin ja näin ollen huomataan, että toimintatapoja on pakko uudistaa tai muokata. On hyvä valmistella henkilöstöä muutos- ja kehittymismyönteiseen toimintamalliin, jolloin tilanteesta selvittää helpommin.

Nykypäivän trendi on, että yritykset ja organisaatiot haluavat olla innovatiivisia ja kehittyä jatkuvasti ketterämmäksi. Globalisaatio myös vaikuttaa yritysten väliseen kilpailuun, jonka

vuoksi uudistumista ja muutoksia tarvitaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Miller, D. & Proctor, A. 2016, 3–8.)

Johtajan tehtävä on totuttaa johdettavat muutokseen niin, että asia ei ole enää pelottava. Tällöin vältytään suuremmalta vastarinnalta muutosten keskellä. Muutosjohtaminen on arjen asioiden johtamista strategisesti, mutta myös isojen hankkeiden läpivientiä. (Baleontor 2020; Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 15–16.)

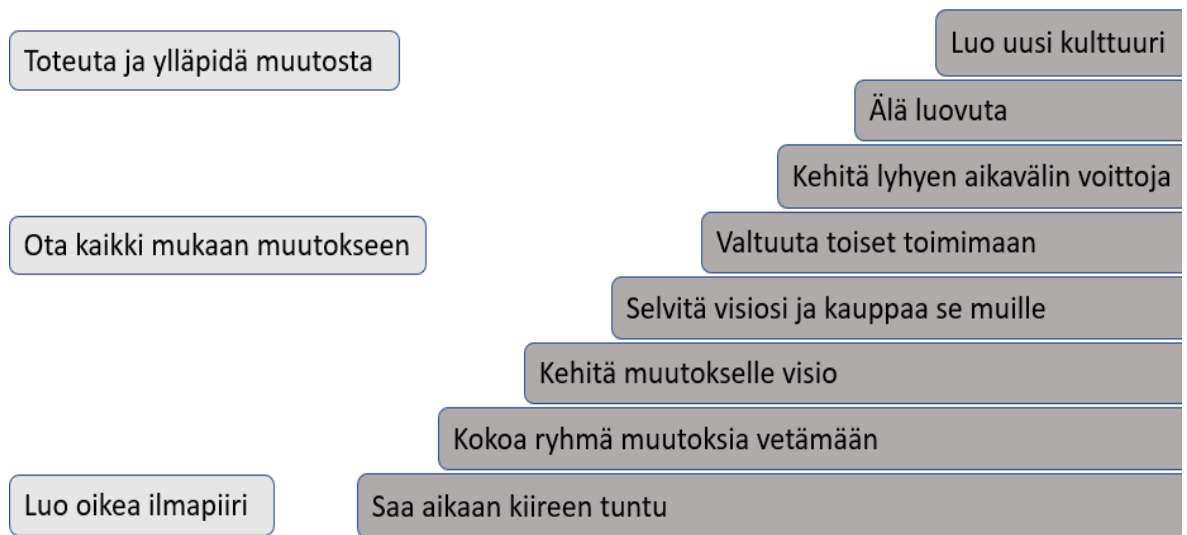
Muutosjohtaminen esimiehen kannalta vaatii esimieheltä jatkuvaa henkilöstön kehittymisen tukemista, sillä muutosten keskellä se on ainut asia, joka luo turvaa ja on pysyvä muutoksessa. Muutosten keskellä esimies on usein se, jolta henkilöstö saa apua kysymyksiin ja turvaa. On kuitenkin muistettava, että esimieskään ei saa jäädä yksin muutoksen keskellä, vaan hänen on saatava tukea omalta esimieheltään tai henkilöstöosastolta. (Ponteva 2010, 67–68.)

Henkilöstön tukeminen kokonaisuudessaan muutoksessa voidaan jakaa kolmeen osaan. Tukitoimenpiteitä ovat osallistava, tiedollinen, taloudellinen sekä psyykkis- emotionaalinen tuki. Osallistavia toimia ovat esimerkiksi muutoksen tueksi luodut ryhmät, jotka vievät läpi muutosta. Tiedollisen tuen tarkoitus on helpottaa asioiden ymmärrystä sekä tiedottaa asioista. Taloudellisella tuella tarkoitetaan kunnallisia varhaiseläkeratkaisuja tai kannustavia työtodistuksia. Psyykkis- emotionaalinen tuki on yleensä erilaisten ryhmien rakentamista keskustelu mahdollisuuksien turvaamiseksi työyhteisössä. Paras tuki johdettaville muutosten keskellä on se, että heitä kuunnellaan ja informaatiota jaetaan avoimesti. On tärkeää myös osallistaa johdettavia esimerkiksi palavereissa ja antaa heille mahdollisuus vuorovaikutteiseen kanssa käymiseen ja asioista kysymiseen. Näiden keinojen huomioiminen muutostilanteissa lisää henkilöstön vastaanottavuutta muutoksen suhteen. (Ponteva 2010, 68–70.)

Muutosresilienssi eli ihmisten muutoskyky ja kyvykyys on parempi ja kasvaa, mikäli organisaatiossa on koko ajan jokin pieni muutos meneillään. Muutosresilienssi on kuitenkin erilainen jokaisella yksilöllä, sillä jokainen kokee muutokset eri tavalla. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 30–31.)

Muutosresilienssin kasvattaminen organisaation muutostilanteissa onkin tärkeä osa onnistuneen muutoksen läpivientiä. Nouseva muutosresilienssi vaikuttaa myös psykologisen turvallisuuden tunteen kasvuun muutostilanteissa, jolloin henkilöstö uskaltaa helpommin luottaa siihen, että muutos on tarpeellinen ja toteutettavissa.

John P. Kotterin 8-portainen muutosmalli on nykyään yksi kaikkein tunnetuin työkalu muutoksen läpiviennissä. Mallissa keskitytään enemmän yrityksen kykyyn toimia uudella tavalla, ei niin paljon perinteisen johtajuuden asioihin, kuten esimerkiksi kontrollointiin ja budjetointiin. Kotterin mallin mukaisesti painopiste on henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa. Kuvasta 5, voimme nähdä Kotterin 8-portaisen muutosmallin vaiheet. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 138–139.) Alla itse koostettu versio mukaillen lähdeä.



Kuva 5. Kotterin 8-portainen muutosmalli (mukaillen Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 139)

Kotterin teorian mukaisesti vaiheita muutoksen läpi vientiin on kahdeksan (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141). Seuraavaksi avaan hiukan vaiheita helpommin ymmärrettäväksi Korhosen & Bergmanin teoksen pohjalta.

Vaihe 1. Saa aikaan kiireen tuntu

Vaiheessa 1. on hyvä selkiyttää johdettaville niitä syitä, joiden vuoksi muutos on välttämätön ja tulee toteuttaa välittömästi. Apukeinoina tässä on hyvä käyttää erilaisten skenaarioiden ja uhkakuvien esittämistä. Mikäli tässä kohtaa muutoksen tärkeyttä ei saada tarpeeksi perusteltua sen toteuttaminen ja henkilöstön sitoutuminen toteutukseen kärsii. Muutoksesta olisi jaettava paljon informaatiota, jotta työntekijöiden asenteet muuttuvat enemmän muutosta kannattavaan suuntaan. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään

Muutoksen toteuttamista varten on hyvä koota ryhmä, jonka tehtävänä on vetää muutosta. Ryhmän ominaisuuksissa on oltava seuraavia elementtejä; yhteinen näkemys sekä luottamus toisiinsa. Näin varmistutaan siitä, että ulkopuoliset tahot eivät voi pysäyttää tiimiä. Lisäksi tiimillä on oltava tarpeeksi asiantuntijuutta, sillä vain tämän avulla ongelmat voidaan ratkoa ja tehdä tarvittavia päätöksiä. On myös huomioitava, että muutosryhmän jäsenten olisi oltava uskottavia muiden työntekijöiden silmissä, tätä asiantuntijuusosaaminen tukee. Asiantunteva ja uskottava tiimi myös saa muut mukaan muutokseen helpommin. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 3. Kehitä muutokselle visio

Hyvällä muutoksella on oltava selkeä ja perusteltu visio. Hyvää visiota laadittaessa on huomioitava seuraavat seikat siitä, millainen on hyvä visio. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

- Selkeä kuva siitä, miltä tulevaisuus tulee näyttämään
- Houkutteleva, realistinen ja toteutettavissa oleva
- Kaikille selkeä fokus
- Joustavasti toteutettavissa
- Kommunikoitavissa ja selitettävissä helposti myös ulkopuolisille.

Vaihe 4. Selvitä visio ja kauppaa se muille

Tässä vaiheessa on hyväksyttävä visio mahdollisimman monelle. On huomioitava, että vision on oltava selkeä ja hyväksytty mahdollisimman monella organisaation työntekijällä. Yhdensuuntainen-ylhäältä alaspäin etenevä malli ei ole tässä tehokas, vaan jokaisen olisi jaettava uutta yhteistä visiota eteenpäin kaikilla kanavilla, vain tällöin viestintä visiota koskien on tehokasta. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 5. Valtuuta toiset toimimaan

Kaikilla on oltava tasapuolinen mahdollisuus tehdä visiosta totta, joten esteet sen tieltä on poistettava. Yleisimpiä esteitä ovat; Liiallinen kontrolli, hidas tiedonkulku, muuttumattomat toimintamallit esimiesten kohdalla, riittämätön koulutus tai huonot kannustinmallit. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja

Muutosryhmän olisi määriteltävä pieniä tavoitteita, joita kohti muutoksella pyritään. Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi tiedottaa laajasti kaikkia. Onnistuminen vahvistaa muutoksen

loppuunsaattamisen halua ja käännättää pikkuhiljaa myös epäilijöitä muutoksen puolelle. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 7. Älä luovuta

Pysyäkseen muutoksessa organisaation on tuettava muutosta uusien tavoittein sekä uusien asiantuntijoiden mukaan ottamisella. Asioiden kertaaminen ja toistaminen tukee muutoksen jatkuvuutta. Muutoksen välttämättömyyden tunteen täytyy pysyä pinnalla. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Vaihe 8. Luo uusi kulttuuri

Henkilöstön kulttuurin uudistumista on tuettava muutoksen vahvistamiseksi, jotta vanhat tavat jäävät unohduksiin. Arvojen ja asenteiden muutos on hidasta ja pitkäjänteistä työtä, jonka henkilöstö itse saa aikaan yhdessä, ei yrityksen johto. Uuden kulttuurin käyttöönottoa voidaan tukea palkitsemisilla ja sen tulisi näkyä aina uusien henkilöiden rekrytoinneista perehdyttämiseen saakka. (Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 140–141.)

Kotterin muutosmallia pidetään yleisellä tasolla selkeänä ja helposti toteutettavissa olevana. On hyvä kuitenkin huomioida, että varhaisin muutosmalli vuodelta 1947 on kuitenkin Lewinin kolmivaiheinen malli, joka perustuu sulatuksen, muutoksen ja jäädytyksen vaiheisiin. (Vuorinen, T. 2013, 147.) Alla oleva kuva 6 selkeyttää hyvin tätä mallia (Hellström 2014).



Kuva 6. Kurt Lewinin muutosmalli (Hellström 2014)

Lewinin teorian mukaan vaiheessa sulata olisi luotava tyytymättömyyttä vanhoja toimintatapoja kohtaan, joka automaattisesti motivoisi henkilöstöä pyrkimään kohti uutta toimintatapaa. Tällä lisätään henkilöstön muutosvalmiutta ja halukkuutta. Vaiheeseen muuta siirytään sitten, kun henkilöstö on valmis muutokseen. Viimeiseen vaiheeseen puolestaan siirytään silloin, kun muutos on omaksuttu ja näin ollen varmistetaan, että muutoksessa pysytään. (Hellström 2014.)

Valtaosa nykyisistäkin muutoksista viedään läpi Lewinin mallin mukaisesti (Hellström 2014; Vuorinen, T. 2013, 147). Tästä syystä valitsin Lewinin mallin varsinaisen oppaan teorian pohjaksi kyseiselle osiolle. On kuitenkin hyvä ymmärtää Kotterinkin malli kokonaisuuden hahmottamiseksi. Alle olen koonnut taulukkoon 6 Hellströmin tekstin pohjalta keinot, joilla jokaisessa vaiheessa voidaan edetä.

Taulukko 6. Lewinin mallin keinot teoriassa muutoksen eri vaiheissa (Hellström 2014)

| Sulata | Muuta | Jäädytä |
|--|---|--|
| Määritellään minkä tulee muuttua. | Pyritään tukemaan ihmisten uskoa uuteen ideaan. | Vakiinnutetaan uusi toimintatapa. |
| Analysoidaan tilanne. | Laaditaan huolellinen muutossuunnitelma. | Lisätään kontrollia. |
| Vakuutetaan ihmiset muutoksen tarpeellisuudesta. | Koulutetaan henkilöstöä. | Tuetaan uuden mallin käyttöä vahvistamalla. |
| Luodaan kriisitietoisuutta esimerkiksi tulosten heikkenemisen perusteella. | Kuvataan muutoksen hyöty. | Luodaan esimerkiksi uusi palkitsemisjärjestelmä. |
| Murennetaan vanhat tavat ja traditiot. | Annetaan aikaa keskustella asioista. | Juhlitaan onnistumisia. |
| Tehdään vanhalla tavalla toimiminen hankalaksi. | | |
| Vaihdetaan osaa henkilöstöstä. | | |
| Kuvaillaan parempi tulevaisuus. | | |
| Luodaan muutoksessa tarvittavaa turvallisuuden tunnetta. | | |

Uudemmissa muutosmalleissa on havaittavissa hienojakoisuutta enemmän, mutta pääperiaatteiltaan eli teemoiltaan ne ovat hyvin samanlaisia kuin Lewinin tai Kotterin malli (Vuorinen, T. 2013, 147).

Lewinin muutosmallin vaiheissa voidaan luonnollisesti havaita selkeitä yhtäläisyyksiä valmentavan johtajuuden kanssa. Molemmassa panostetaan motivoitumiseen, vuorovaikutukseen, visioimiseen sekä osallistamiseen ja saavutusten juhlistamiseen. (Hellström 2014; Vuorinen, T. 2013, 147; Brand & Hautamäki. 2017.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä kuitenkin aina on uskoa johdettaviensa potentiaaliin niissäkin tilanteissa, kun ei-toivottu käytös ja vastarinta nousee esiin. Tärkeintä on vilpittömästi uskoa olemassa olevaan potentiaalin löytymiseen myös haastavilla hetkillä. (Ristikangas & Ristikangas, 101.)

Kun ihmiset uskovat siihen, että onnistuvat ja näkevät tulevaisuuden myönteisenä, tavoitteetkin saavutetaan helpommin. Lisäksi tällaiset henkilöt ovat työssään tehokkaampia ja saavuttavat tavoitteet paremmin. Tulevaisuususkoinen ajattelumalli onkin yhteydessä myös optimistiseen ajattelutapaan. Tämän avulla uskalletaan helpommin asettaa tavoitteita ja löytää strategioita niiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 61–65.)

4.2 Valmentavan johtamisen hyödyt muutostilanteissa

Esimiehen tärkein tehtävä muutosten keskellä on johdettaviensa tukeminen. Tilanteessa kehittyminen ja koulutus ovat niitä ainoita asioita, jotka ovat pysyviä. Valmentava johtaminen tukee yksilön jatkuvaa kehittymistä ja näin ollen kehitys on ikäänkuin normaali tila, johon yksilöt jo ovat tottuneet. Tällöin muutosprosessien läpi vieminen ja prosessien tuomat muutokset ovat helpommin hyväksyttävissä.

Valmentava johtaminen on lähtökohtaisestikin henkilöstöä arvostavaa ja osallistavaa, joten sen vaikutus tulisi huomioida. Itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa parantaa yrityksen tulosta ja henkilöstön tuottavuutta, kun yksilö itsenäisesti etsii ratkaisuja ja keinoja muutoksen läpi viemiseen henkilökohtaisella tasolla. Tiimeille ja yksilöille on luotava mahdollisuudet osallistavaan päätöksen tekoon, jotta voidaan vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja tehokkuuteen. (Jouttimäki 2020.)

Alle olen listannut lähteiden pohjalta asioita, joiden vuoksi valmentava johtamistyyli on erinomainen (Jouttimäki 2020; Kankainen 2020).

- Yksilön itsensä kehittäminen on oleellinen osa kasvua nyky-yhteiskunnassa. Itseohjautuvan yksilön johtajan tehtäväksi jääkin osaamisen kasvattamisen ohjaaminen.

- Uusien sukupolvien työmarkkinoille tuleminen haastaa johtajuutta. Uudet sukupolvet kyseenalaistavat, vaativat oikeudenmukaisuutta ja innostavuutta sekä yhteistyön sujuvuutta. Keskustelutaitojen, kuuntelukyvyn sekä kannustamisen ja palautteen antamisen merkitys nousee yhä tärkeämmäksi.
- Yhteisöllisyys sekä tarve vaikuttaa nousevat merkityksellisemmäksi. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen merkityksellisyys on yhä tärkeämpää. Johtaminen ei ole yksilötyötä, vaan työtä tehdään yhteistyössä johdettavien kanssa ja keksitään yhdessä ratkaisuita asioihin.

Kaikkia yllä mainittuja ominaisuuksia voidaan tukea valmentavalla johtamisella, joka nostaa esiin yksilön potentiaalin. Työyhteisön yhteen kuulumisen tunnetta saadaan kasvatettua, kun esimies hyödyntää valmentaa johtajuutta. (Jouttimäki 2020; Kankainen 2020.)

Esimiehen on mahdollista lisätä johdettaviensa psykologista pääomaa valmentavan johtajuuden keinoilla, sillä silloin yksilöllä syntyy vahvempi usko omaan onnistumiseensa sekä kyvykkyyteensä oivalluttamisen kautta. Korkean psykologisen pääoman omaava henkilö on joustava ja aktiivinen organisaation muutostilanteissa ja omaksuu uudet tavat helpommin. (Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012, 50–53.)

4.3 Vuorovaikutuksen toteutus muutostilanteissa valmentavan johtajuuden keinoilla

Muutoksien keskellä esimiehen on tärkeää tukea johdettaviaan mahdollisimman vahvasti ja olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Alle olen koonnut asioita, joita esimies voi ottaa käyttöön yrityksessä muutosprosessin eri vaiheissa. Alla oleva muutos prosessi kuvaus pohjautuu Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin (Hellström 2014.) Suosionsa vuoksi se on mitä todennäköisin valittu menetelmä erilaisissa yrityksissä muutosta läpi vietäessä.

Lewinin kolmivaiheisessa muutosmallissa paneudutaan nimenomaan siihen, kuinka henkilöstöä viedään sekä tuetaan muutoksen läpi valmentavan johtajuuden oivalluttamisen keinoilla, ei varsinaisesti muutosprosessin teknisiin vaiheisiin.

Sulata

Tässä vaiheessa on tarkoitus pyrkiä luomaan työntekijöille kuvaa siitä, miksi vanhasta on luovuttava, jotta organisaation työntekijät mielellään jättävät vanhan ja siirtyvät kohti uutta (Hellström 2014). Valmentavasta johtajuudesta esimies saa tukea oivalluttamalla työntekijöitä kysymysten avulla. Alle olen koostanut esimiehelle oivalluttamisen tueksi kysymyksiä työntekijöille tähän vaiheeseen.

On huomioitava, että esimies voi keksiä omiakin oivalluttavia kysymyksiä tilanteessa nostamalla esiin muutoksen hyviä puolia. Keskustelun avulla esimies lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta siinä suhteessa, että työntekijöiden mielipiteillä on merkitystä. Tämä sitouttaa myös työntekijöitä muutokseen. Oivalluttavia kysymyksiä pohiessa on hyvä huomioida myös se asia, että henkilöstölle on ensin annettava kaikki tarpeellinen tieto muutosta koskien. Vasta sitten valmentavan johtamisen periaatteita oivalluttamalla voidaan soveltaa.

- Mikä vanhassa tavassa toimia on ollut hyvää?
- Mitä positiivisia puolia uudessa tavassa on?
- Tukeeko uusi tapa paremmin työyhteisön kehittymistä?
- Tukeeko uusi tapa organisaation kehittymistä?
- Onko muutos välttämätön tilanteesta selviytymiseksi?

Muuta

Tässä vaiheessa muutos käynnistetään. Työntekijöiden motivoimiseksi muutoksesta on tehtävä innostava. Muutosta halutaan, sillä aiemmassa sulata vaiheessa on tullut selväksi muutoksen välttämättömyys ja merkityksellisyys sekä organisaatiolle sekä työyhteisölle. (Hellström 2014.) Muutoksen aikana työntekijöiden osallistaminen on tärkeää turvallisuuden tunteen luomiseksi. Alle olen koostanut esimiehelle kysymykset tähän muutosvaiheeseen.

- Mitä mahdollisuuksia muutosprosessi saa aikaan organisaatiossa?
- Mitä mahdollisuuksia muutos saa aikaan henkilöstö tasolla?
- Voisitko itse tukea muutoksen läpi vientiä? Millä keinoilla?
- Onko muutos helppo ymmärtää?
- Onko muutoksen tavoite selkeä?

Jäädytä

Kolmannessa vaiheessa muutos vakiinnutetaan ja pidetään kiinni muutoksesta (Hellström 2014). Esimies voi tässäkin vaiheessa tukea työntekijöitä muutoksessa pysymiseksi muistamalla oivalluttamisen. Alta löytyvät kysymykset oivalluttamiseen tässä vaiheessa. Tällä tavalla esimies osoittaa välittävänsä johdettavistaan, mikä lisää positiivista psykologista pääomaa, jolla on vaikutus myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön vuorovaikutteisuuden sekä työtyytyväisyyteen. Myös muutoksessa pysyminen vahvistuu.

- Mitä positiivisia vaikutuksia olet muutoksen jälkeen huomannut organisaatio tasolla?
- Mitä positiivisia vaikutuksia olet muutoksen jälkeen huomannut henkilöstö tasolla?
- Miten näet, että muutos on helpottanut jokapäiväistä toimintaa?

- Kuinka aiot pitää kiinni muutoksesta?
- Millaista tukea toivoisit saavasi muutoksessa pysymiseksi?

Henkilöstön tukeminen muutoksessa on vaikea tehtävä. Muutokset eivät aina ole positiivisia. Ainut turva henkilöstölle muutoksen keskellä on osaamisen kehittäminen ja vuorovaikutus. Tätä esimiehen on tärkeää tukea valmentavan johtamisen keinoilla. Valmentavaa johtajuutta on toki helpoin hyödyntää, mikäli menetelmä on jo käytössä ennen muutoksen alkua. (Ponteva 2010, 67–70.)

Kysymysten avulla esimies saa kartoitettua henkilöstön tilannetta ja uusia näkökulmia asioihin. Myös henkilöstön sitoutuneisuutta on mahdollista päätellä vastausten perusteella. Suvaitsevaisuuden ja kunnioittamisen osoittaminen henkilöstöä kohtaan lisää tulevaisuuden uskoa ja luottamusta, jonka avulla henkilöstö on sitoutuneempaa organisaatioon myös vaikeina aikoina. (Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012, 200–207.)

4.4 Kehittämisehdotukset

Kotterin malli on selkeä ja vaiheittain toteutettavissa muutoksessa. Malli on kuitenkin saanut kritiikkiä viestinnän merkityksen vähyyden, kaavamaisuutensa ja hierarkkisuuksiensa vuoksi, vaikkakin mallissa keskitytään toisaalta enemmän ihmisten, kuin asioiden johtamiseen muutoksen läpiviennissä. (Piha 2019; Korhonen, H. & Bergman, T. 2019, 147.) Mikäli johtamistapa on valmiiksi valmentava, saadaan organisaatio tasolla lisää vuorovaikutteisuutta ja asioiden kehittämistä yhdessä. Lewinin malli muutokseen antaa enemmän liikkumavaraa juuri valmentavan johtamisen oivalluttamisen keinojen lisäämiselle malliin toteutuksen kolmessa eri vaiheessa.

Valmentava johtamistapa on suositeltavaa ottaa käyttöön organisaatioissa jo ennen muutoksia, koska henkilöstöä voidaan huomattavasti paremmin tukea ja kannustaa eteenpäin. Lisäksi valmentavan johtamisen keinoin on helpompaa luoda turvallisuuden tunnetta sekä kasvattaa luottamusta henkilöstön keskuudessa.

4.5 Vuorovaikutus ilmiönä

Vuorovaikutus muutos tilanteessa lisää selkeästi henkilöstön arvostuksen tunnetta ja tulevaisuuden uskoa. Valmentavan johtamisen avulla on mahdollista vaikuttaa psykologisen pääoman kasvamiseen sekä henkilöstön sitoutuneisuuteen organisaatioissa. Henkilöstön vilpitön tukeminen ja usko siihen, että he osaavat tarvittavat asiat, kasvattaa organisaation psykologista pääomaa, jolla on todettu olevan vaikutuksia jopa sairaspöissaolojen määrään.

Valmentava johtaminen siis kasvattaa myös organisaation tulosta, kun työntekijät ovat itseohjautuvampia ja kykenevämpiä muutokseen helpommin. Muutostilanteessa valmentavan johtamisen keinoilla saadaan nostettua selkeästi vuorovaikutteisuutta ja tätä kautta saadaan esille myös muutoksen tuomia epäkohtia sekä henkilöstön motivoituneisuus muutosta kohtaan. Epäkohtiin on hyvä puuttua välittömästi, mikäli sellaisia oivalluttamisen kautta nousee esiin. Lewinin muutosmalliin valmentavan johtamisen oivalluttava ohjaustapa sopii mielestäni kaikkein parhaiten.

5 Pohdinta

Opasta laatiessa huomasin sen, kuinka helposti esimies voi osallistamalla sekä aktivoimalla henkilöstöään tukea henkilöstön jatkuvaa kehitystä ja vastuunottoa. Esimiehen on helpompi muutosprosesseissa tukea henkilöstöä valmentavan johtajuuden jatkuvan vuorovaikutteisuuden keinoin. Psykologinen turvallisuus nousee, kun organisaation vuorovaikutus on jatkuvaa ja luottamus kunnossa.

Organisaation, jossa panostetaan vuorovaikutteisuuteen ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseen on helpompi onnistua muutosprosessissa henkilöstön kannalta. Muutosten keskellä kehittyminen ja uudelleen asioiden organisointi on helpompaa. Organisaatiot, joissa henkilöstö on omaksunut vuorovaikutteisen valmentavan johtajuuden tavan, on varmasti helpompi mukauttaa henkilöstö muutosprosessiin, sillä jatkuva kehitys on itsensänselvyys. Useampi organisaatio varmasti onnistuisi helpommin saamaan henkilöstön luottamuksen muutokseen positiivisena asiana käyttämällä valmentavaa johtamista apuna. Näin useampi muutos organisaatiossa onnistuisi. Toisaalta myös mahdolliset epäkohdat muutoksessa nousevat esiin helpommin ja niihin voidaan tarpeen vaatiessa puuttua ajoissa.

Oman työurani aikana olen kokenut useita muutoksia ja oli mielenkiintoista huomata se, että korkean psykologisen turvallisuuden sekä valmentavan johtajuuden vuorovaikutteisuuden kautta muutoksiin olisi varmasti ollut helpompi mukautua. Oli mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi tämän oppaan tarjoamilla vuorovaikutteisuuden keinoilla myös omaa psykologista turvallisuutta tilanteissa olisi voitu kasvattaa. Vuorovaikutus ja kattava informaation antaminen on tilanteessa avain asemassa.

Opas ei ota kantaa kaikkiin muutos teknisiin asioihin, tarkoitus on sitouttaa henkilöstöä myös muutosten keskellä ja kasvattaa turvallisuuden tunnetta sekä organisaation henkilöstön oma-aloitteista kehitystä. Edellä mainittu onkin mielestäni kaiken perusta hyvien työntekijöiden pysyvyyden ja molemminpuolisen arvostuksen kannalta varsinkin tulevaisuudessa.

5.1 Hyödynnettävyys

Oppaan idea on olla esimiehen työkalu itsereflektointiin sekä henkilöstön aktivoimiseen, myös silloin kun meneillään on muutosprosessi. Opas toimii alasta sekä yrityksen koosta riippumatta. Olen nostanut oppaassani esille nimenomaan henkilöstöön vaikuttamisen, sillä se on oleellinen osa organisaation muutoksen ja myös kasvun onnistumisessa. Tulevaisuudessa henkilöstö vaatii yhä enemmän vuorovaikutteisuutta, kuin aiemmin.

Oppaasta löytyy olemassa olevaan teoriaan pohjautuvat mallit esimiehen itsereflektointiin sekä henkilöstön aktivoimiseen ja tukemiseen muutosprosessissa. Lähteiksi olen valinnut luotettavia teoksia ja laajasti aihetta tukevia laadukkaita artikkeleita, joten loppu tulos on luotettava.

Teoriat, joita olen soveltanut opasta laatiessani, olen valinnut huolella ja lisäksi uusimpien luotettavien artikkeleiden tieto tukee näitä asioita ja niiden toimivuutta. On hyvä huomata, että opasta voi hyödyntää myös pelkästään esimiesten kehittymiseen reflektoinnin kautta tai valmentavan johtajuuden käyttöönotossa henkilöstön osalta.

5.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia opas esimiehelle, jonka avulla hän voi määritellä omaa johtajuuttaan, ottaa käyttöön valmentavan johtajuuden osan sekä tukea henkilöstöä muutosprosessin aikana valmentavan johtamisen keinolla. Tarkoituksena oli myös syventää omaa osaamista työn kirjoittamisen aikana.

Oppaan lähdemateriaalina on käytetty luotettavaa tietoperustaa sekä tuettu asiaa uudemmilla laadukkailla artikkeleilla. Näiden pohjalta laatimani opas on helppolukuinen ja helposti ymmärrettävissä. Oppaasta löytyy myös hyödyt menetelmälle, jolloin esimiehen on helpompi ymmärtää asian merkitys koko henkilöstölle. Tästä syystä opasta voi hyödyntää myös silloin, kun valmentava johtaminen ei ole ennestään niin tuttua. Toki syvällisemmän osaamisen aikaansaamiseksi esimiehen olisi perehdyttävä alan kirjallisuuteen.

Lopputuloksessa käydään läpi tarvittavat vaiheet perustellen ja näin ollen opas on hyvin käytännönläheinen ja helposti hyödynnettävä. Ohjeiden avulla esimies voi hyödyntää valmentavaa johtajuutta myös muutosprosessin keskellä muutoksen onnistumisen tukemiseksi.

Opasta voi myös hyödyntää organisaatiossa esimiehen itsereflektointiin ja sitä kautta myös johtajuuden määrittelylle ja itse esimiehen kehittymiselle. Toisaalta myös vain valmentavan johtajuuden käyttöönottoon. Opas on näin ollen hyvin monipuolinen ja toimii myös organisaation kehittymisen tavoittelemisessa.

Oppaan ei kuitenkaan ole tarkoitus olla kaiken kattava, vaan tiivis ja helposti käyttöön otettavissa oleva, jotta siitä olisi mahdollisimman laaja hyöty. Opasta voi hyödyntää organisaation jokainen esimies, eikä se ole suunnattu pelkästään johdolle. Tästäkin syystä oppaan on oltava tiivis ja helppokäyttöinen.

Jatkossa opasta voisi kehittää lisäämällä siihen vieläkin tarkemmin valmentavan johtajuuden vaiheita sekä muutosjohtamiseen liittyviä teknisiä ominaisuuksia. Näin myös opas saisi vieläkin enemmän teoriaa tuekseen, tosin silloin oppaan helppolukuisuus kärsisi ja prosessit ymmärtääkseen oppaan käyttäjällä olisi oltava jo aiempaa ymmärrystä aiheista.

Toisaalta mikäli opas tehtäisiin video- muotoisena, jossa käyttöönoton vaiheet näytettäisiin selkeinä vuorovaikutteisena videona, olisi opas silloin keveämpi käydä läpi. Videoiden yhteydessä voisi olla myös teoria perusteluna menetelmien toimivuudelle eri vaiheissa. Näin oppaasta tulisi vieläkin tarkempi ja yksityiskohtaisempi. Yksityiskohtaisuuden lisäämisen avulla toisaalta saataisiin myös aikaan se, että esimies voi poimia oppaasta eniten omaa työtään tukevia kohtia johtamisensa avuksi. Mikäli oppaasta tehtäisiin laajempi tekniset osatkin käsittävä, olisi mielenkiintoista toteuttaa osa tai koko työ täysin digitaalisena.

Olisi erittäin mielenkiintoista täydentää työtä ja opasta myös tutkimalla sellaisia organisaatioita, jotka ovat ottamassa menetelmän käyttöön. Toisaalta tällainen työ voisi olla pitkäaikainen prosessi, mikäli halutaan tutkia myös muutosprosessin onnistumista.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin saavani lisää osaamista niin valmentavan johtajuuden, kuin muutosjohtamisenkin saralla. Huomasin myös, kuinka suuri merkitys psykologisella pääomalla on turvallisuuden tunteen vaikutuksen kasvuun organisaatiossa. Mielestäni tähän asiaan jokaisen organisaation täytyisi panostaa lisää luottamuksen kasvattamiseksi.

Asioita tutkiessani huomasin varsinkin artikkeleiden pohjalta törmääväni usein siihen, että monet työntekijät kokevat organisaatioissa turvattomuuden tunnetta, eikä esimieheen välttämättä uskalleta luottaa. Nämä ovat asioita, joihin organisaation olisi hyvä kiinnittää huomiota vahvan työyhteisön luomiseksi.

Tietoperustan lukeminen oli innostavaa ja kiinnosti kovasti. Näiden avulla sain kattavan perustietouden asioiden tueksi. Asioita oli myös mielenkiintoista peilata omaan työuraan ja kaikkiin läpi käytyihin muutoksiin. Pystyin jopa löytämään selkeän syyn aiemmin urallani tapahtuneen muutoksen huonommalle onnistumiselle. Näin pystyin opasta rakentaessani keskittymään myös negatiivisena vaikuttaneen asian korjaamiseen.

Uskon, että itse pystyisin laatimani oppaan perusteella tukemaan henkilöstöä ja vahvistamaan organisaation psykologisen pääoman kasvua, jonka avulla muutosprosessitkin organisaatiossa sujuisivat helpommin. Oli mielenkiintoista myös huomata se, että oppaan keinoilla työntekijöiden itseohjautuvuutta ja halua kehittyä, voidaan todella vahvistaa, jolloin organisaatiolla on myös käytössään osaavimmat ja tehokkaammat työntekijät.

Ennen opinnäytetyön aloitusta osallistuin opinnäytetyön seminaareihin ja yksityisiin tapaamisiin opinnäytetyön ohjaajani kanssa. Näistä sain hyviä vinkkejä koskien työtäni ennen kirjoitustyön aloittamista ja henkistä tukea tulevaan kirjoitustyöhön, joka kieltämättä hiukan jännitti ja stressasi. Näin ollen seminaareista sekä ohjaajan kanssa kahdenkeskisistä ohjaustuokioista oli suuri apu työn aloituksessa. Haasteena opinnäytetyön kirjoituksen aikana oli se, että kesän aikana työtä tehdessäni en päässyt kysymään asioista ohjaajaltani tarvittaessa, joten tarvittavat muutoksetkin täytyi tehdä kesän jälkeen, kun varsinainen kirjoitustyö oli valmis.

Opinnäytetyön teon aikana keräsin lähde materiaalia aktiivisesti myös muihin lukuihin, kuin juuri siihen, jota olin sillä hetkellä kirjoittamassa. Useita lähteitä tutkiessani huomasin, että asiat kytkeytyvät toisiinsa loogisesti. Näin sain tarvittavat asiat koostettua yhteen helpommin, kun lähdemateriaalia oli runsaasti. Työni johdannon kirjoitin alussa mutta lopullisen muotonsa edellä mainittu sai vasta työnteon jälkeen, jolloin minun oli helpompi koostaa asiat yhteen. Alustavan johdannon teko alkuvaiheessa kuitenkin antoi itsellenikin selkeät raamit siitä, mitä työ tulee pitämään sisällään ja näin ollen asioita oli helpompi lähteä työstämään ja tutkimaan.

Työn aikataulutuksen suhteen onnistuin hyvin. Asetin itselleni tavoitteeksi kirjoittaa kappaleet tietyssä ajassa läpi. Huomasin, että loppua kohden työn kirjoitus hankaloitui ja muutuikin itsekriittisemmäksi lopputuloksen suhteen. Kirjoitin työni kesän aikana ollessani opintovapaalla. Uskon, että tästä syystä sain työni hyvin tehtyä ja pysyin aikataulussa. Aikataulutus asioiden suhteen on aina ollut vahvuuteni, mutta ilman opintovapaata en varmasti olisi yhtä nopeasti saanut työtäni valmiiksi.

Lähteet

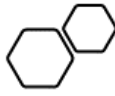
- Actional 2020. Valmentava johtaminen käytännössä ja organisaatiossa. Luettavissa: <https://www.actional.fi/valmentava-johtaminen-kaytannossa-ja-vaikutukset-organisaatiossa/> Luettu: 12.6.2020*
- Baleontor 2020. Muutosjohtaminen. Luettavissa: <https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen> Luettu: 16.6.2020
- Business insider 2020. 10 traits of perfect boss, according to research of Google. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/the-best-bosses-do-these-things-according-to-google-2019-6?r=US&IR=T> Luettu: 10.6.2020
- Brand & Hautamäki. 2017. Suomalaiset kasvuyrittäjät johtamisen malleina. Tamkjournal. Luettavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/suomalaiset-kasvuyrittajat-johtamisen-roolimalleina/> Luettu: 16.6.2020
- Fredriksson & Saarivirta. 2020. Johtaminen eilen ja tänään- johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Elektra. Helsinki. Luettavissa: <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf> Luettu: 16.6.2020
- Havanka, C. 2019. Muutosvalmius. Coaching vai valmennus? Luettavissa: <https://www.muutosvalmius.com/blogitekstit/coaching-vai-valmennus> Luettu: 12.6.2020
- Hellström, M. 2014. Muutosteoreettisia työkaluja. Pedagogiikkaa ja koulupolitiikkaa- blogi. Luettavissa: <http://pedagogiikkaa.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html> Luettu: 16.6.2020
- Jouttimäki, R. 2020. Valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa vaikuttaa. Aktiivi-instituutti. Luettavissa: <https://www.aktiivi-instituutti.fi/reijo-jouttimaki-valmentava-johtaminen-on-arvostava-osallistava-ja-tavoitteellinen-tapa-vaikuttaa/> Luettu: 11.6.2020
- Jumisko, E. 2019. Johtajuus on jatkuvaa suunnistusta, säätöä ja oppimista -blogi. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Ajankohtaista/Pohjoisen-tekijat---Lapin-AMKin-blogi?In=dottwdnc&id=0714acb4-44c4-46e5-bf0b-909f915448a7> Luettu: 2.6.2020
- Juuriharja 2020. Eettinen johtaminen. Luettavissa: <https://www.juuriharja.fi/eettinen-johtaminen> Luettu: 10.6.2020
- Kankainen, S. 2020. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? HY+ -blogi. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/> Luettu: 12.6.2020
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4)/piste:t3) Luettu: 16.6.2020

- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. 2. p. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXBTBBAEC#kohta:OSA\(\(20\)I\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)PSYKOLOGINEN\(\(20\)P\(\(c4\)\(\(c4\)OMA\(\(20\):1\(\(20\)PSYKOLOGIA\(\(20\)P\(\(c4\)HKIN\(\(c4\)NKUORESSA\(\(20\):POSITIIVINEN\(\(20\)PSYKOLOGIA\(\(20\)KOROSTAA\(\(20\)ONNISTUMISKESKEISYYTT\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b322](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXBTBBAEC#kohta:OSA((20)I((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)PSYKOLOGINEN((20)P((c4)((c4)OMA((20):1((20)PSYKOLOGIA((20)P((c4)HKIN((c4)NKUORESSA((20):POSITIIVINEN((20)PSYKOLOGIA((20)KOROSTAA((20)ONNISTUMISKESKEISYYTT((c4)((20)/piste:b322) Luettu: 5.6.2020
- Miller, D. & Proctor, A. 2016. Enterprise change management: How to prepare your organization for continuous change. 1st Edition. PA: Kogan Page. Philadelphia. Luettavissa: <https://www-dawsonera-com.ezproxy.haaga-helia.fi/readonline/9780749473020> Luettu: 16.6.2020
- Mäkinieniemi, T. 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://terhimakiniemi.fi/koulutus/koulutus-koulutus/grow-malli-valmentavan-esimiehen-vuorovaikutuksen-tuki/> Luettu; 11.6.2020
- Niittymaa, J. 2019. Mitä on valmentava johtajuus? Luettavissa: <https://jukkaniittymaa.com/2019/02/02/mita-on-valmentava-johtajuus/> Luettu: 15.6.2020
- Packalen, A. 2020. Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen -blogi. Luettavissa: <https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/> Luettu:1.6.2020
- Piha, K. 2019. Kotter oli ehkä oikeassa mutta ei ole enää. Luettavissa: <https://ellunkannat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/> Luettu: 16.6.2020
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBXATDFBCI#kohta:1> Luettu: 16.6.2020
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. SanomaPro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAG-BCXJTFF#/kohta:20/piste:b313> Luettu: 10.6.2020
- T. C. 1994. Plato's Socrates. Brickhouse. England. Luettavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHR3d19fNTMzMzhfX0FOO?sid=e845dc91-68e4-40d0-bf4d-6d1525537bcb@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EB&rid=1> Luettu: 10.6.2020
- Voima valmennus 2018. Johtajan itsensä johtamisen taidot. Luettavissa: <https://www.voi-mavalmennus.fi/2018/11/05/johtajan-itsensajohtamistaidot/> Luettu: 9.6.2020
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(a0\)MENE-TELM\(\(c4\)T\(\(20\)ERI\(\(20\)TILANTEISIIN\(\(20\):2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUJA\(\(20\)UUDEN\(\(20\)LUOMISEEN\(\(20\):KOTTERIN\(\(20\)MUUTOSJOHTAMISEN\(\(20\)MALLI\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:OSA((20)2((20)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)JA((a0)MENE-TELM((c4)T((20)ERI((20)TILANTEISIIN((20):2((20)STRATEGIATY((d6)KALUJA((20)UUDEN((20)LUOMISEEN((20):KOTTERIN((20)MUUTOSJOHTAMISEN((20)MALLI((20)/piste:b0) Luettu: 16.6.2020

Wise Consulting 2020. Tulevaisuuden johtaminen – itsereflektion vallankumous. Luettavissa: <https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/tulevaisuuden-johtaminen-itsereflektion-vallankumous/> Luettu: 10.6.2020

Liitteet

Liite 1. Esimiehen opas valmentava johtaminen muutosjohtamisen tukena



Opas esimiehelle

Valmentava johtajuus muutosjohtamisen tukena

Jenni Laitinen

Sisällysluettelo

| | |
|---|-------|
| Johdanto | 1 |
| Alkusanat | 2 |
| Kohti parempaa johtajuutta | 3 |
| Esimiehen itserefleksioinnin toteutus | 4 |
| Itserefleksioinnin hyödyt | 5 |
| Kohti valmentavaa johtajuutta | 6 |
| Valmentavan johtajuuden käyttöönoton toteutus | 7 |
| Valmentavan johtajuuden hyödyt | 8 |
| Kohti muutosprosesseja | 9 |
| Vuorovaikutuksen tukeminen muutostilanteissa valmentavan johtamisen keinoilla 1/3–3/3 | 10–12 |
| Valmentavan johtajuuden hyödyt muutosprosesseissa | 13 |
| Yhteenveto | 14 |
| Lähteet | 15 |

Alkusanat

Moni esimies varmasti pohtii sitä asiaa, kuinka olla parempi johtaja sekä saada aikaan parempaa tulosta? Työelämän muutokset haastavat jatkuvasti esimiehiä ja toki johdettavia. Tämän oppaan avulla esimies saa avaimet siihen, kuinka tukea henkilöstöä itseohjautuvampaan ja kehittymismyönteisempään suuntaan. Oppaan asiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen organisaatiossa myös silloin, kun meneillään on muutosprosessi. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka ketterästi organisaatio mukautuu muutokseen ja pysyy siinä. Suosittelen siis jokaista esimiestä hyödyntämään tätä helppoa opasta omassa työssään.

1

Johdanto

- Tämän oppaan avulla sinun on tarkoitus ottaa käyttöön valmentava johtamistapa. Oleellista on myös itsereflektointi oman osaamisen ja johtamistavan määrittelyn vuoksi. Oppaan avulla itsereflektointi, valmentava johtaminen sekä muutoksen tukeminen on mahdollista valmentavan johtamisen keinoin.
- Opas ei ota kaikenkattavasti kantaa tekniseen puoleen, vaan oppaan on tarkoitus opastaa sinua ihmisten tukemisessa työntekijöiden sitouttamiseksi sekä psykologisen pääoman lisäämiseksi. Oppaan pohjana on muutosjohtamisen osalta käytetty Lewinin 3-astelehen mallia sekä valmentavan johtajuuden GROW-mallia.

2

Kohti parempaa johtajuutta

- Tulevaisuudessa organisaatiot joutuvat väistämättä muutosten kohteeksi. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä johtamista sekä henkilöstöä. Ennen henkilöstön kehittämisen ja vuorovaikutteisen tukemisen aloittamista esimiehen on kuitenkin osattava itsereflektoida omaa johtamistapaansa.
- Vääränlaisella johtamistavalla ei ole mahdollista vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kasvuun ja kehittymiseen.
- Itsereflektion avulla on myös mahdollista kehittää omia johtamistaitojaan haluttuun suuntaan ja havaita mahdollisia epäkohtia.
- Seuraavassa diassa käydään läpi esimiehen itsereflektointiin liittyvät kysymykset. On hyvä muistaa, että itsereflektoinnille on annettava aikaa. Asia on hyvä tehdä rauhassa.

3

Esimiehen itsereflektion toteutus

- Mitkä ovat vahvuuteni esimiehenä?
- Tukeeko työni vahvuuksieni hyödyntämistä?
- Voisinko hyödyntää vahvuuksiani vieläkin paremmin työssäni?
- Pystynkö ongelma tilanteissa ajattelemaan ratkaisukeskeisesti?
- Olenko valmis auttamaan muita tarpeen tullen?
- Viestinkö selkeästi yrityksen tavoitteista ja nykytilasta?
- Olenko onnistunut sitouttamaan työntekijöitä yritykseen?
- Kuuntelenko mitä sanottavaa johdettavillani on?
- Annanko palautetta johdettavilleni perustellusti?
- Millaisia vahvuuksia johdettavillani on?
- Annanko johdettavilleni tarpeeksi vapauksia kokeilla ideoidensa toimivuutta?
- Rohkaisenko johdettaviani ilmaisemaan ideoitaan vapaasti?
- Tuenko johdettavieni urakehitystä?
- Muistanko kiittää?

Taulukko 1. Itsereflektion kysymykset koskien johtajuutta (Business Insider 2020; Leppänen & Rauhala 2012, 46)

4

Itsereflektionin hyödyt

- Oman johtamistavan määrittely paremmaksi.
 - Tulevaisuudessa johtajan on osattava tarkastella omaa johtamistapaa ulkoapäin voidakseen kehittyä työyhteisön ja tulevaisuuden kannalta oikeaan suuntaan.
- Mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen itse.
- Oman johtajuuden kehitys positiiviseen suuntaan.
- Omien vahvuuksien tunnistaminen.
- Henkilöstön tukeminen ja arvostus.

5

Kohti valmentavaa johtajuutta

- Nykyisin työelämässä tarvitaan entistä enemmän henkilökohtaista johtamistapaa. Tästä syystä esimiehen on osattava tukea ja johtaa työntekijöitä keskustelevalle otteelle yksilöllisesti. Valmentava johtamistapa tukee tätä.
- Valmentavan johtajuuden avulla henkilöstöä on mahdollista sitouttaa yritykseen ja varmistaa olemassa olevan potentiaalin löytäminen sekä henkilöstön jatkuva kehittyminen. Edellä mainituilla seikoilla on merkittävä vaikutus paitsi yrityksen tulokseen mutta myös kasvuun tulevaisuudessa.
- Seuraavassa diassa käydään läpi valmentavan johtajuuden käyttöön otto GROW-mallin mukaisesti. Kysymysten avulla esimies pystyy ohjaamaan työntekijää oivaltamaan oikeita seikkoja löytämään mahdollisia epäkohtia, joihin voi tarvittaessa puuttua. Seuraavan sivun taulukossa on tarkoitus edetä pysty akselilla vaiheeseen kuuluva kysymys kerrallaan.

6

Valmentavan johtajuuden käyttöönoton toteutus

| Ohjaava kysymys tai läpi käytävä asia | Goal = Tavoite | Reality = Nykytilanne | Options = Vaihtoehdot | Will/Wrap up = Eteneminen ja yhteenveto |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| 1. | Mikä on tavoite? | Miten kuvaaisit nykyistä tilannetta? Tuntuuko projekti vaikealta? | Millaisia vaihtoehtoja sinulla on vielä tavoitteen saavuttamiseksi käytettävissä? | Tarkastellaan, kuinka asia on sovittu toteutettavaksi, missä aikataulussa ja vaiheissa. |
| 2. | Kuinka motivoitunut olet tavoitteesta? | Asteikolla 1–10, missä olet tavoitteesi kanssa nyt? | Onko jotain mitä voit vielä kokeilla? | Kun lopetamme keskustelun, mitä asioita lähdet työstämään? |
| 3. | Mitä haluamme tiimillä saavuttaa? | Mitä nykyinen taso näyttää käytännössä? | Mitä haluaisit kokeilla? | Milloin teet seuraavan siirron? Mikä oli tämä siirto? |
| 4. | Minkä takia asia halutaan saavuttaa? | Mitä seuraava taso näyttää? | Mitä resursseja se vaatii? | Tavoitteen aiomme saavuttaa tekemällä? |
| 5. | Mitä se tarkoittaa? | | Millaisia välietappeja on käytössä? | |
| 6. | Stressaako projekti sinua? | | Kuinka kauan tähän menee ja onko aikataulutus realistinen? | |
| 7. | Keneltä saat tukea projektin läpiviennissä? | | Voisiko aikatauluttaa asia kalenteriin? | |

7

Taulukko 2. Valmentava johtaminen GROW-mallin mukaisesti (Mäkinen 2019; Ristikangas&Ristikangas 2013, 198–199)

Valmentavan johtajuuden hyödyt

- Psykologisen pääoman kasvaminen.
- Turvallisuuden tunne
- Sitoutuneisuus organisaatioon
- Henkilöstön yhteishengen paraneminen
- Aito välittäminen organisaation menestyksestä
- Piilevän potentiaalin esiin nouseminen
 - Epäkohtien löytäminen
 - Vuorovaikutteinen jatkuva palaute
- Jatkuva kehitys
- Valmentava johtajuus lisää paitsi yrityksen tehokkuutta, myös yrityksen työntekijöiden hyvinvointia.

8

Kohti muutosprosesseja

- Yrityksen psykologinen pääoma liittyy oleellisesti tulevaisuuden johtajuustapaan sekä yrityksen kykyyn mukautua muutoksiin onnistuneesti. Tästä syystä vuorovaikutteinen kommunikointi ja johtamistapa on tärkeää.
- Psykologista pääomaa tilanteessa on mahdollista kasvattaa valmentavan johtajuuden positiivisen vuorovaikutuksen avulla.
- Muutosten keskellä usein ainut pysyvä asia on kehitys. Valmentavan johtajuuden avulla henkilöstöä voidaan tukea kehittymään oma aloitteisesti jo varhaisessa vaiheessa, jolloin muutosten mukanaan tuomiin muutoksiin on helpompi mukautua. Toisaalta myös piilevä potentiaali saadaan esiin ja henkilöstöä oivallutetaan ymmärtämään asiat itse.
- Seuraavissa dioissa käydään läpi muutosprosessi Lewinin mallin mukaisesti hyödyntämällä valmentavan johtajuuden vuorovaikutteisuuden keinoa. Jokaisessa vaiheessa on hyödylliset ohjaavat kysymykset esimiehelle henkilöstön ohjaamiseksi oikeaan suuntaan sekä muutoksen hyväksyminen, toteuttaminen ja muutoksessa pitäytyminen.

9

Vuorovaikutuksen tukeminen muutostilanteissa valmentavan johtamisen keinoilla 1/3

- Vaihe 1: SULATA
 - Mikä vanhassa tavassa toimia on ollut hyvää?
 - Mitä positiivisia puolia uudessa tavassa on?
 - Tukeeko uusi tapa paremmin työyhteisön kehittymistä?
 - Tukeeko uusi tapa organisaation kehittymistä?
 - Onko muutos välttämätön tilanteesta selviytymiseksi?

10

Vuorovaikutuksen tukeminen muutostilanteissa valmentavan johtamisen keinoilla 2/3

Vaihe 2: MUUTA

- Mitä mahdollisuuksia muutosprosessi saa aikaan organisaatiossa?
- Mitä mahdollisuuksia muutos saa aikaan henkilöstö tasolla?
- Voisitko itse tukea muutoksen läpi vientiä? Millä keinoilla?
- Onko muutos helppo ymmärtää?
- Onko muutoksen tavoite selkeä?

Vuorovaikutuksen tukeminen muutostilanteissa valmentavan johtamisen keinoilla 3/3

Vaihe 3: JÄÄDYTÄ

- Mitä positiivisia vaikutuksia olet muutoksen jälkeen huomannut organisaatio tasolla?
- Mitä positiivisia vaikutuksia olet muutoksen jälkeen huomannut henkilöstö tasolla?
- Miten näet, että muutos on helpottanut jokapäiväistä toimintaa?
- Kuinka aiot pitää kiinni muutoksesta?
- Millaista tukea toivoisit saavasi muutoksessa pysymiseksi?

Valmentavan johtajuuden hyödyt muutosprosesseissa

- Vuorovaikuteisuus, jonka avulla henkilöstöä on mahdollista ohjata oikeaan suuntaan ja toisaalta myös mahdolliset muutoksen epäkohdat nousevat esiin.
- Vuorovaikuteisuus lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta muutoksen keskellä.
- Itseohjautuvuus ja turvallisuuden tunne muutoksessa lisää muutoksessa onnistumisen mahdollisuutta.
- Työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon ja näin ollen myös muutokseen sitoudutaan helpommin.

13

Yhteenveto

- Opasta voi hyödyntää organisaatiossa esimiehen itsereflektointiin ja sitä kautta myös johtajuuden määrittelylle ja itse esimiehen kehittymiselle.
- Organisaation, jossa panostetaan vuorovaikuteisuuteen ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseen on helpompi onnistua muutosprosessissa henkilöstön kannalta. Muutosten keskellä kehittyminen ja uudelleen asioiden organisointi on helpompaa. Organisaatit, joissa henkilöstö on omaksunut vuorovaikuteisen valmentavan johtajuuden tavan, on helpompi mukauttaa henkilöstö muutosprosessiin, sillä jatkuva kehitys on itsestäänselvyys.
- Oppaan avulla organisaatio onnistuisi helpommin saamaan henkilöstön luottamuksen muutokseen positivistisena asiana. Toisaalta myös mahdolliset epäkohdat muutoksessa nousevat esiin helpommin vuorovaikuteisuuden avulla ja niihin voidaan tarpeen vaatiessa puuttua ajoissa.
- Oppaan keinoin esimies voi osallistamalla sekä aktivoimalla henkilöstöään tukea henkilöstön jatkuvaa kehitystä ja vastuunottoa.
- Psykologinen turvallisuus nousee, kun organisaation vuorovaikutus on jatkuvaa ja luottamus kunnossa.
- Vuorovaikutus muutos tilanteessa lisää selkeästi henkilöstön arvostuksen tunnetta ja tulevaisuuden uskoa.
- Henkilöstön vilpittön tukeminen ja usko siihen, että he osaavat tarvittavat asiat, kasvattaa organisaation psykologista pääomaa, jolla on todettu olevan vaikutuksia jopa sairaspöissaolojen määrään.
- Oivalluttavia kysymyksiä pohtiessa on hyvä huomioida myös se asia, että henkilöstölle on ensin annettava kaikki tarpeellinen informaatio muutosta koskien. Vasta sitten valmentavan johtamisen periaatteita oivalluttamalla voidaan soveltaa.

14

Lähteet

- Business insider 2020. 10 traits of perfect boss, according to research of Google. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/the-best-bosses-do-these-things-according-to-google-2019-6?r=US&IR=T> Luettu: 10.6.2020
- Hellström, M. 2014. Muutosteoreettisia työkaluja. Pedagogiikka ja koulupolitiikka- blogi. Luettavissa: <http://pedagogiikka.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html> Luettu: 16.6.2020
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. 2. p. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXTBBAEC#kohta:OSA\(\(20\)\)\(\(20\)\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)IA\(\(20\)\)PSYKOLOGINEN\(\(20\)\)P\(\(c4\)\)\(\(c4\)\)OMA\(\(20\)\):1\(\(20\)\)PSYKOLOGIA\(\(20\)\)P\(\(c4\)\)HKIN\(\(c4\)\)NKUORESSA\(\(20\)\):POSITIIVINEN\(\(20\)\)PSYKOLOGIA\(\(20\)\)KOROSTAA\(\(20\)\)ONNISTUMISKESKEISYYTT\(\(c4\)\)\(\(20\)\)piste:b322](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBBXTBBAEC#kohta:OSA((20))((20))JOHTAMINEN((20))IA((20))PSYKOLOGINEN((20))P((c4))((c4))OMA((20)):1((20))PSYKOLOGIA((20))P((c4))HKIN((c4))NKUORESSA((20)):POSITIIVINEN((20))PSYKOLOGIA((20))KOROSTAA((20))ONNISTUMISKESKEISYYTT((c4))((20))piste:b322) Luettu: 5.6.2020
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. SanomaPro. Helsinki Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAGBCXJTF#kohta:20/piste:b313> Luettu: 10.6.2020