

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Sami Oinonen

VALMENTAVAN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JA TOTEUTUMINEN
STORA ENSO ENOCELLIN TEHTAALLA

Opinnäytetyö
Tammikuu 2021



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tammikuu 2021

Teknologiaosaamisen johtaminen

Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Sami Oinonen

Nimeke

Valmentavan johtamisen kehittäminen ja toteutuminen Stora Enso Enocellin tehtaalla

Toimeksiantaja

Stora Enso Oyj Enocellin tehtaot

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Stora Enso Oyj Enocellin tehtaiden valmentavan johtamisen kulttuuria ja kehittää tutkimuksen pohjalta uusia malleja valmentavan johtamisen parantamiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi Your Voice -henkilöstökyselyä, teemahaastattelua ja teemakyselyä. Monipuolisten kyselyiden avulla saatiin erittäin hyvää tietoa yrityksen nykytilanteesta valmentavan johtamisen suhteen.

Uusien toimintamallien kehittämisen tärkeimpinä työkaluina oli GROW-malli, V6 +voimansiirto ja kehityskeskustelut. Soveltuvien osien kehityskeskustelun malleihin ja työkaluihin saatiinkin useita uusia toimintamalleja toteutettavaksi nyt ja tulevaisuudessa. Työstä rajattiin pois toimintamallien testaaminen ja testaamisen tulokset.

Kehitysehdotukset tulee sovittaa erilaisten esimiesten käyttöön eri lailla, mikä tulee huomioida seuraavassa vaiheessa, kun menetelmiä ja toimintamalleja pyritään jalkautamaan. Jokainen esimies käyttää omia vahvuuksiaan asioiden esittämiseen ja eteenpäin viemiseen.

Kieli

Suomi

Sivuja 90

Liitteet 4

Liitesivumäärä 11

Asiasanat

valmentava johtaminen, haastattelututkimus, kehityskeskustelu

**THESIS****January 2021****Degree Programme in technology
Competence Management**

Master's thesis

Tikkarinne 9

FI 80200 JOENSUU

FINLAND

Tel. +35813 260 600

Author

Sami Oinonen

Title

Study of the Development and Implementation of Leadership Coaching at Stora Enso Enocell Plant

Commissioned by

Stora Enso LTD Enocell plant

Abstract

The aim of the thesis was to study the coaching culture at Stora Enso Ltd Enocell plant and, on the basis of the study, develop new models for improving leadership coaching in the future. The methods used in the study were Your Voice staff survey, thematic interview and thematic survey. Versatile surveys provided very good information on the current state of the company in terms of coaching.

The most important tools for developing new operating models were the GROW model, V6 + transmission model and development discussions. Where applicable, several new operating models were introduced for the development discussion models and tools to be implemented now and in the future. Test results and testing of the operating models was excluded from the work.

Development proposals must be adapted to the use of different supervisors in a different way, which must be taken into account in the next step when methods and operating models are to be implemented. Each supervisor uses their own strengths to present and take matters forward.

Language

Finnish

Pages 90

Appendices 4

Pages of Appendices 11

Keywords

leadership coaching, thematic survey, development discussion

Sisältö

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen tausta, tavoite ja päämäärä	8
2.1	Kohdeyrityksen esittely.....	8
2.1.1	Stora Enso Enocellin tehdas	9
2.1.2	Efora Oy	10
2.1.3	Liukosellu.....	10
2.2	Tavoite ja rajaus	12
2.3	Teoriaviitekehys.....	13
3	Päivittäisjohtaminen	14
4	Valmentava johtajuus	15
4.1	Johtajasukupolvien rakentuminen.....	17
4.2	Esimiehen roolit	18
4.2.1	Suunnan näyttäminen (Leadership).....	20
4.2.2	Esteiden purkaminen (Management).....	21
4.2.3	Valmentaminen (Coaching).....	21
4.3	Valmentavan johtamisen ydin.....	22
4.4	Esimiehen rooli valmentajana	23
4.4.1	Luottamuksesta vuorovaikutukseen	24
4.4.2	Oivaltaminen valmentavassa johtamisessa	25
4.4.3	Osallistaminen osana hyvää esimiestyötä	25
4.4.4	Milloin valmentava johtajuus ei toimi?.....	26
4.5	Muutosjohtaminen	27
5	Itsensä johtaminen.....	29
6	Valmentavan esimiestoiminnan työkaluja ja kehittämismenetelmiä	31
6.1	V6 + voimansiirto	31
6.2	Kysymyksien voima.....	32
6.3	Kehityskeskustelut	33
6.4	GROW-malli	34
6.5	Sokeiden alueiden tunnistaminen.....	35
7	Tutkimuksen toteuttaminen.....	36
7.1	Teemahaastattelu.....	36
7.2	Teemakysely	37
8	Tutkimustuloksien analysointi	37
8.1	Enocell esimiehet	38
8.1.1	Valmentavan johtamisen tietämys ja toimivuus Enocellin tehtaalla.....	38
8.1.2	Valmentavan johtamisen työkalut ja niiden tietämys.....	40
8.1.3	Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään Enocellin tehtaalla	42
8.1.4	Informaation ja valmentavan johtamisen parantaminen Enocellin tehtaalla 43	
8.1.5	Enocellin organisaation kannalta hyviä kehittämiskeinoja	44
8.1.6	Yhteenveto ja vapaa sana	45
8.2	Enocell henkilöstö.....	47
8.2.1	Tiedätkö, mitä valmentava johtaminen on ja kuinka sitä käytetään Stora Enson Enocellin tehtaalla?	47
8.2.2	Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enso Enocellin tehtaalla?	48

8.2.3	Miten arvioisit esimiehiesi (lähi-/ päiväesimies) kykyä valmentavaan johtamiseen?	49
8.2.4	Tiedottamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja oman työpisteen kehittämisen mahdollisuudet ja kuinka niitä voitaisiin parantaa?	50
8.2.5	Miten arvioisit oman työryhmäsi itseohjautuvuutta?	51
8.2.6	Oletko päässyt osallistumaan projektiin, työpisteen tai vastaavan hankkeen kehittämistoimintaan?	52
8.2.7	Palautekulttuurissa on parantamisen varaa, mutta miten sitä mielestäsi voitaisiin kehittää?	53
8.2.8	Kuinka hyvin saat/ löydät informaatiota, kun tulet töihin esimerkiksi vapaaajaksolta tai lomalta oman työpisteesi asioista?	54
8.2.9	Mitä toimenpiteitä teet, että esimerkiksi tästä kehityskeskustelusta olisi mahdollisimman paljon hyötyä?	55
8.2.10	Kuutioharjoitus	56
8.3	Your voice –kysely	57
8.3.1	Tuloksien analysointia Enocell.....	58
8.3.2	Tuloksien vertailua Enocell vs. Biomaterials.....	61
8.4	Kyselytutkimus Sunilan esimieskunnalle	65
8.4.1	Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on ja kuinka se toimii Stora Enson Sunilan tehtaalla	66
8.4.2	Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista?	66
8.4.3	Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enson Sunilan tehtaalla?	67
8.4.4	Miten arvioisit lähiesimiehesi kykyä valmentavaan johtamiseen?	68
8.4.5	Informaation ja valmentavan johtamisen parantaminen Sunilan tehtaalla	68
8.4.6	Sunilan organisaation kannalta hyviä kehittämiskeinoja	69
8.4.7	Vapaa sana ja yhteenveto	70
9	Tutkimustuloksien yhteenveto	71
9.1	Yhteenveto Enocell esimiehet.....	72
9.2	Yhteenveto henkilöstö ja Your Voice -kyselystä.....	73
9.3	Yhteenveto Sunilan esimiehet.....	74
10	Kehityssuunnitelmia valmentavan johtamisen parantamiseen	74
10.1	Kehityskeskusteluiden elävöittäminen.....	75
10.1.1	Toiminnallinen kehityskeskustelu.....	75
10.1.2	Ryhmäkehityskeskustelut.....	76
10.1.3	Paikkaan ja aikaan liittyvät muutokset.....	76
10.2	Avoimen informaation jakamisen ja jalkauttamisen parantaminen.....	77
10.2.1	Optivision käyttöliittymän elävöittäminen ja tehostaminen.....	77
10.2.2	Informaation sekä avoimuuden selkeyttäminen ja jalkauttaminen	78
10.3	Käyttöhenkilöstön henkilökohtainen kehittyminen	78
10.3.1	Spesiaaliosaamisen omaava henkilöstö.....	79
10.3.2	Henkilöstö, jolla ei ole spesiaaliosaamista	80
10.4	Työstä saatavan palautteen antamisen parantaminen.....	81
10.5	Esimieskunnan henkilökohtainen kehittyminen ja työhyvinvointi.....	82
10.5.1	Vuoromestareiden tai vuorojen kierrätys	83
10.5.2	Päivähenkilöiden kierrätys	84
10.6	Yhteenveto kehittämistoimista Enocellin tehtaalla.....	84
11	Pohdinta.....	85
11.1	Työn eteneminen ja tulosten arviointi.....	85

11.2	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys	87
11.3	Ammatillinen kasvu	87
	Lähteet.....	89

Liitteet

Liite 1. Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla (esimiehet)

Liite 2. Valmentava johtaminen Stora Enso Sunilan tehtaalla (esimiehet)

Liite 3. Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla (henkilöstö)

Liite 4. Kehityskeskustelun tukilomake Stora Enso Enocellin tehtaalta

1 Johdanto

Valmentaminen on tämän ja ehkä edellisenkin päivän asiaa, mutta se, kuinka siihen parhaiten päädytään, on hyvin monitakoinen asia. Esimerkkinä hyvin valmennetusta joukkueesta voidaan pitää kevään 2019 Suomen jääkiekkomaajoukkuetta, jonka yksilöistä ei kukaan ollut ”suuri tähti”. Yhteinen päämäärä, ilo, vastuu omasta tekemisestä ja tätä kaikkea yhdessä koko turnauksen ajan kehittäen päästiin erinomaiseen tulokseen. Kaikkea tätä yhdisti tietenkin valmentaja, joka kuunteli pelaajiaan, antoi heille vastuuta omasta tekemisestä, mutta myös johti silloin kuin johtaa piti eli tiukan paikan tullen. Heikkoinakin hetkinä seisoj joukkueensa edessä vankkumattomana päämäärästään kehittää tekemistä ja peliä turnauksen läpi, muistaen, että kun yritetään ja tehdään joukkueena töitä, palkinto saavutetaan jossakin vaiheessa. Valmentajan merkitys oli merkittävä, koska hän rakensi ilmapiirin, jossa sai tuoda omia näkemyksiään julki, tehdä virheitä, mutta synkinäkin hetkinä loi uskoa tekemiseen ja muistutti päämäärästä, miksi olemme täällä: pelataan sydämellä joukkueelle joka vaihdossa ja annetaan kaikkensa, jolloin enempää ei voida vaatia. Tästä esimerkistä löytyy paljon valmentavan johtamisen ydinasioita, mutta myös paljon muusta on kysymys tämän tyyliässä johtamisessa.

Tämän kertomuksen johdattamana opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen kulttuuri valmentavaan johtamiseen on Stora Enso Enocellin tehtaalla. Tarkoituksena on selvittää, mitä tästä tiedetään ja käytetäänkö tapaa johtaa päivittäisessä esimiestoiminnassa. Työn edetessä mietittiin myös kehittämistoimintaan tai projektijohtamiseen linkittyviä yhteyksiä. Aihetta miettiessä haluttiin sen kohdentuvan lähelle omaa työtä (vuoropäällikkö), jolloin työn mielekkyys olisi mahdollisimman hyvä. Tärkeänä osana oli myös se, että työ tukisi myös kohdeyritystä mahdollisimman hyvin. Peilaten ensimmäiseen kappaleeseen mielletään nykypäivän lähiesimiehet valmentajiksi, jotka valmentavat joukkojaan edestä ja antavat heille vastuuta, keinoja ja apuja olla työnsä tähtiä, joista myös valmentaja eli tässä tapauksessa vuoropäällikkö voi nauttia ja miettiä, että on mahdollistanut henkilön menestyksen. Parhaassa tapauksessa tämä ilmenee koko vuoron ja ehkä jopa koko organisaation kehityksenä aivan uusille tasoille.

Esimerkiksi Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014, 10-11) ovat kirjoittaneet mielenkiintoisesti siitä, kuinka ulkopelin ja sisäpelin toimiminen tai toimimattomuus ovat yhteydessä yrityksen menestykseen ja siihen, miten ne ovat yhteydessä keskenään. Sisäpelin käsitteellä tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksen kommunikaatio ja vuorovaikutus toimivat, kun taas ulkopelillä tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta eli ns. asiakaskokemusta tämän päivän termistöllä ilmaistuna. Näiden molempien on oltava kunnossa niin kuin pesäpallojoukkueella, koska hyvään tulokseen päästäkseen on pystyttävä saamaan molemmista segmenteistä hyviä onnistumisia, koska muutoin lopputulos ei tule olemaan parhaalla mahdollisella tasolla.

Pohditaan myös, miten näissä onnistutaan ja pystytään tuottamaan hyvää lisäarvoa pelkästään läsnäololla ja kuuntelemisella. Voidaan miettiä myös, että nykypäivän vähemmän on enemmän tarkoittaen, että ole läsnä enemmän ja komenna vähemmän. Näiden kysymysten ja käsitteiden ääreen paneudun tässä opinnäytetyössä miettimään sitä, mikä on hyvää valmentamista ja kuinka sitä voitaisiin kohdeyrityksessä kehittää.

2 Tutkimuksen tausta, tavoite ja päämäärä

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Stora Enso Oyj on uusiutuvien materiaalien yhtiö, jonka päämääränä on kehittää fossiilisten raaka-aineiden tilalle uusiutuvan energian raaka-aineista tuotettavia tuotteita. Yhtiö on uusiutuvien tuotteiden maailmanlaajuinen toimittaja osana biotaloutta pakkaus-, biomateriaali-, puutuote- ja paperiteollisuuden saralla. Kaikki puukuituun pohjautuvat materiaalit ovat uusiutuvia ja kierrätettäviä. Pyrkimyksenä on hiilineutraali tuotanto niiltä osin kuin se on teknisesti ja kaupallisesti mahdollista toteuttaa. Kokonaisuudessaan henkilöstöä on konsernissa töissä 26 000 henkilöä yli 30 maassa. Vuonna 2018 konsernin liikevaihto oli 10,5 miljardia ja operatiivinen liiketulos 1,3 miljardia. (WeShare 2019, 6-7.)

2.1.1 Stora Enso Enocellin tehdas

Stora Enso Enocellin tehdas (kuva 1) kuuluu osaksi Biomaterials divisioonaan. Samaan divisioonaan Suomessa kuuluu myös Kotkassa sijaitseva Sunilan sellutehdas. Biomaterials divisioonan yhtiöt tarjoaa laajan ja kattavan valikoiman sellulaatuja erilaisien paperien, kartonkien, pehmopapereiden sekä tekstiilien, että hygieniatuotteiden valmistamiseen ja jatkojalostukseen. Sokereilla ja ligniinillä on monenlaisia mahdollisuuksia eri sovellutuksineen, joita kehitetään tulevaisuutta varten yhä enenevässä määrin. (Stora Enso Oyj 2019.)



Kuva 1 . Stora Enso Enocellin tehdas. (Stora Enso Oyj 2012).

Stora Enso Enocellin yhtiössä työskentelee n.180 sellun teon ammattilaista ja vuotuinen kapasiteetti on n. 470 000 tonnia havu- ja koivusellua. Yhtiö on toiminut samoilla sijoillaan jo vuodesta 1967 asti. (Stora Enso Oyj 2020.)

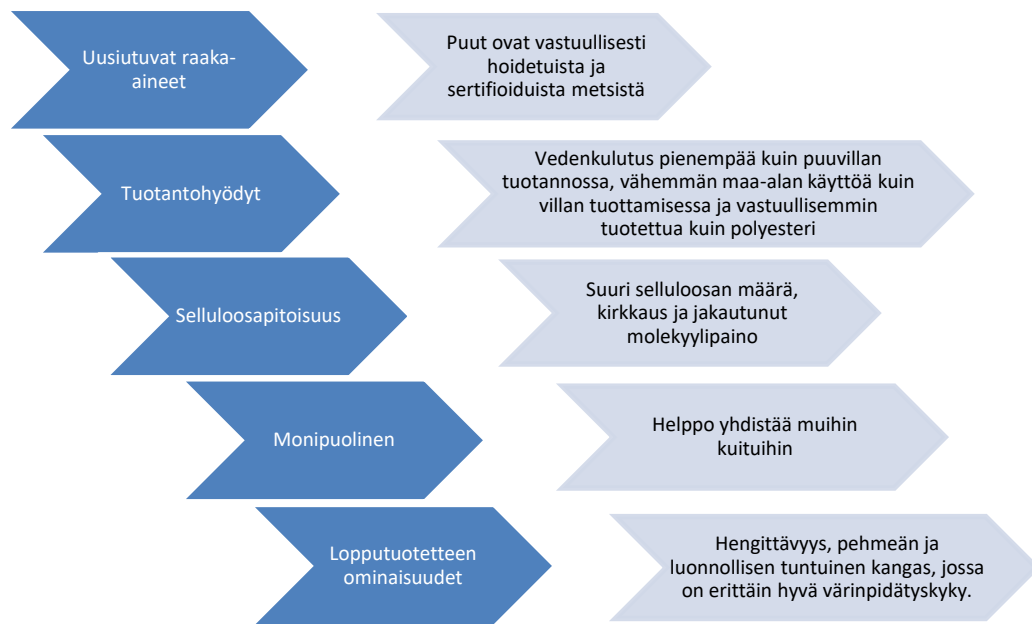
Tärkeimpiä viime vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutoksia yksikössä on se, että vuonna 2009 kunnossapitoyhtiöksi vaihtui Efora Oy. Seuraava merkittävä virstanpylväs

sovellutukset voidaan melko pitkälle korvata puusta tuotettavalla liukosellulla. Yhtenä lukuisista eduista liukosellusta jatkojalostetulla viskoosikuidulla on se, että se on hengittävää, miellyttävän tuntuista ja hyvin kosteutta imevää materiaalia verrattuna vastaaviin fossiilisista valmistettuihin kuituihin. (Stora Enso Oyj 2020.)



Kuva 2 . Puupohjaisten materiaalien resepti. (Stora Enso Oyj, 2012).

Selluloosasta ja täten liukosellusta valmistettujen tekstiilikuitujen viisi tärkeintä hyötyä on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Selluloosapohjaisten tekstiilikuitujen tärkeimmät hyödyt (Stora Enso Oyj 2020.)

2.2 Tavoite ja rajaus

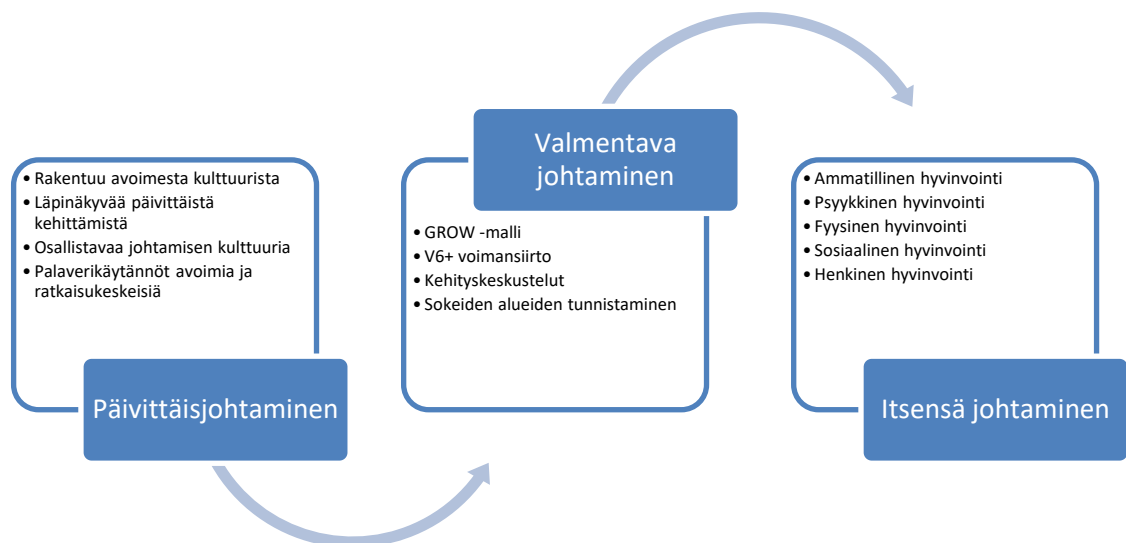
Työn tavoitteena on selvittää valmentavan johtamisen käsitteen ymmärrystä tehtaalla. Selvittää toteutetaanko valmentavaa johtamista ja millä tavalla. Kokeeko henkilöstö, että valmentava tapa johtaa on olemassa ja kuinka esimiesvastuussa olevat tätä käyttävät? Tavoitteena on luoda hyviä malleja, joilla sitä voidaan jatkossa parantaa. Selvitän tätä kyselyiden (henkilökohtainen/tutkimus ja Your-voice) avulla ja näiden pohjalta luodaan erilaisia malleja valmentavan johtamisen työkalujen kanssa. Rajaan tämän käsittämään Enocellin tehdasta enkä näiltä osin lähde viemään tätä projekteihin enkä muille tehtaille selvityksineen. Esimerkiksi projektijohtaminen on käsitteenä erilainen kuin valmentava johtaminen ja se tulee automaattisesti projekteissa toteutumaan, mikäli valmentava johtaminen toteutuu kunnolla jo ruohonjuuritasolla. Valmentava johtajuus on lähijohtamista, joka toteutuu suurimmaksi osaksi vuoropäälliköiden ja osastoesimiesten osalta, minkä takia rajaus tehdään näin.

Pyrin tutkimaan esille tulleita ongelmia esimerkiksi Your Voice -kyselyn pohjalta sekä suurimpana yksittäisenä tekijänä myös informaation jakamisen osalta. Yhtenä osana on myös se, kuinka kehityskeskusteluista saadaan entistä paremmin yksilöä tukevia. Tämä osa-alue on vuodesta toiseen ollut työtyytyväisyyskyselyiden kärkipäässä negatiivisessa

mielessä. Kehityskeskustelu mielletään usein niin, ettei siitä saada mitään konkreettista hyötyä. Työn lopputuloksen kannalta tärkeässä roolissa on myös se, kuinka tätä sekä arvostavaa että keskustelevaa otetta saataisiin lisättyä yhä enemmän. Lopputuloksen kannalta se on avainasemassa.

2.3 Teoriaviitekehys

Teoriaviitekehys rakentuu päivittäisjohtamisen ympärille, joka on esitelty kuviossa 2. Valmentava johtajuus toteutuu lähiesimiesten ja esimiesvastuussa olevien henkilöiden rajapinnassa. Teoriaviitekehukseen on kasattu työssä käytettävät työkalut ja teoriapohja, jonka mukaan käsite valmentava johtajuus koostuu. Näitä ovat tässä tapauksessa itsensä johtaminen, läsnäolo, tuottava yhteistoiminta, esimiehen työhyvinvointi ja luottamuksesta vuorovaikutukseen perustuvat suhtautumistavat. Päivittäisjohtamisen ja itsensä johtamisen käsitteet on käsitelty kokonaisuuksina, jotka vaikuttavat valmentavaan johtamiseen, mutta niitä ei käsitellä tässä työssä tarkemmin. Keskitytään ydinasiaan eli valmentavan johtamisen käsittelemiseen. Näiden ohella johtamisen tueksi tarvitaan keinoja ja menetelmiä, että voidaan puhua valmentavasta johtamisesta. Tässä tapauksessa ne ovat: GROW-malli, V6 +voimansiirto, kehityskeskustelut ja sokeiden alueiden tunnistamisen työkalut.



Kuvio 2. Teoriaviitekehys.

3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisessa tärkeintä on ymmärtää, että se luo pohjan kaikelle johtamiselle niin suunnittelukokouksien kuin kehityskeskusteluidenkin osalta. Päivittäisjohtaminen on henkilöstön ohjaamista ja johtamista jokaisen työpaikan arjessa. Kaikki, mitä siihen kuuluu ”kuten valmentaminen, delegointi ja paljon muuta” ovat päivittäisjohtamisen kulmakiviä. Tärkeimpänä niistä kuitenkin on se, että esimies tuntee alaisensa ja hänen tapansa toimia, jolloin esimerkiksi motivointi ja siihen liittyvät asiat ovat paljon helpompia ja tuottavampia niin yhtiölle kuin yksilöllekin. Puhuttaessa hyvästä johtajasta tulee monesti kysymykseen tehokkuuden ja monen eri osa-alueen hallitsemisen tärkeys. Itsensä, ihmisten, asioiden, markkinoiden, teknologioiden ja strategisen johtamisen osa-alueet tulee olla kunnossa niiden kaikilla tasoilla ja ne pystytään ottamaan päivittäisjohtamisessa aina hyvin huomioon. Näitä kaikkia yhdistää se, että esimiehen on oltava nyt ja varsinkin tulevaisuudessa erittäin hyvä henkilöstö- eli ihmisjohtaja. (Sydänmaanlakka 2002, 102-106.)

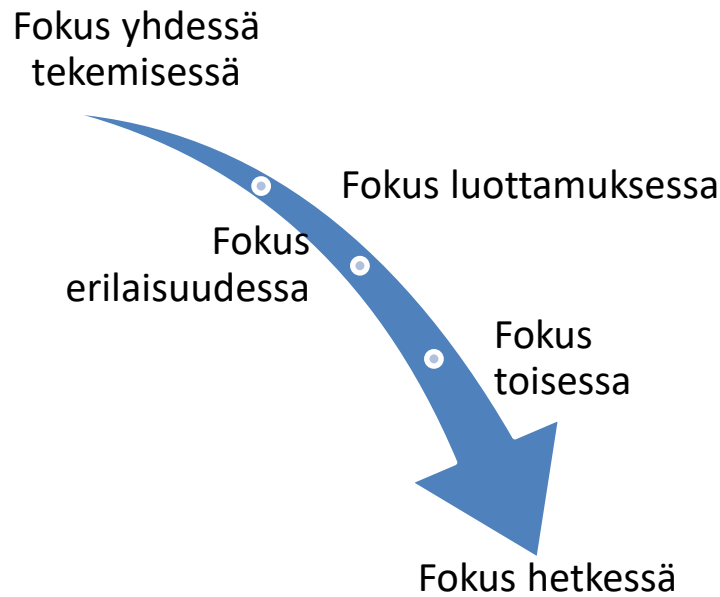
Kaiken perustan luo se, että yksilöt ja henkilöt saadaan tekemään mahdollisimman paljon vahvuuksillaan töitä, eikä epäonnistumisia pelätä. Suurelta osalta päivittäisjohtamisella on merkitystä motivaatioon, joka on erittäin isossa osassa ja esimerkiksi William Jamesin tutkimuksissa on todettu, että huonosti motivoitunut henkilö voi tehdä omasta huipputasostaan vain 20-30 % tehokkuudella. Toisaalta kovan motivaation ja hyvin motivoidun henkilön suoritustaso voi ylittää 80-90 % tehokkuuksiin peilattuna omaan huippusuoritustasoonsa nähden. (Sydänmaanlakka 2002, 102-106.)

Tarkasteltaessa syvemmin päivittäisjohtamista tulee varsin voimakkaasti esille se, että sitä ohjaa jokin malli tai tapa toimia. Tämä voi olla yhtiön oma linjaus tai se voi pohjautua esimerkiksi voimakkaasti tai osittain työehtosopimuksiin. Johtamista helpottaa suuresti, kun on olemassa pohja tai malli, johon oma toiminta pohjautuu ja varioida sitä sitten tarvittaessa persoonansa kautta. Tällainen malli on myös edellytys, että ihmisten johtamista voidaan jatkuvasti kehittää. Kuvio 2 sisältää teoriaviitekehyksen, johon oma tai yhtiön johtamistapa voi perustua.

Stora Enso Oyj on tulevaisuuden edelläkävijä, joka haluaa olla luomassa päivittäin uusia innovaatioita niin ympäristön kuin ihmistenkin hyväksi. Ilmaston lämpeneminen, kaupungistuminen, kuluttajien muuttuvien mieltymyksien, väestönkasvun sekä ympäristötietoisuuden lisääntyminen määrittävät toimiamme aina päivittäisistä valinnoista isompiin strategisiin linjauksiin asti. Jokaisella on oikeus tehdä arjessaan hyviä valintoja ja niitä tuemme päivittäisessä tekemisessä parhaamme mukaan. Kuinka saada jatkuvaa kehitystä ja arvoa, jota ei välttämättä voida mitata rahassa? Teknologistuvassa maailmassa on yhä tärkeämpää pysyä kehityksen mukana ja olemaan aina hieman sitä edellä ja tähän vastaan esimerkiksi uusiutuvilla älypakkausratkaisuilla. Näitä innovaatioita ja päivittäisteke-
misen vahvaa osaamista halutaan kehittää ja näiden avulla halutaan olla palvelemissa isoja sekä pieniä yrityksiä ja tuotemerkkejä. Pyrkimyksenä auttaa heitä saavuttamaan omat tavoitteensa, kilpailukykyänsä säilyttämisen sekä nujertamaan haasteet, joita globaali toimintakulttuuri heittää eteen. Mikään ei tue tätä paremmin kuin se, että päivittäisjohtamisen taso jokaisella organisaation tasolla on yksilöä tukevaa ja heidän vahvuuksiaan huomioon ottavaa, arvostavaa ja osallistavaa, jolloin yksilön potentiaali voidaan saavuttaa globaalisti koko yhtiön voimavaraksi. (Stora Enso Oyj 2019.)

4 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on ihmisen kuuntelemista ja henkilön rinnalla ajattelemista. Monesti ymmärretään väärin se, että valmentava johtaja tietää kaikesta kaiken, mutta tärkeintä ei ole suinkaan tietää ja antaa suoria vastauksia henkilöille vaan saada heidät itsensä oivaltamaan asioiden järkevimmät toimintatavat. Tämä asettaakin johtajien kyvyt koetukselle sekä sen, kuinka pystytään käsittelemään vaikeat, mutta myös nopeasti muuttuvat tilanteet tilanteen vaatimalla tavalla. Tärkeää on myös tietää, että tavoitteiden ja toiminnan selkeä suunta olisi johdettavilla tiedossa riittävän hyvin, että asioiden kehittäminen yhdessä samaan suuntaan on helpompaa. (Institute for leadership coaching 2019.)



Kuvio 3. Viisiportainen kokonaisuus (mukaillen Ristikangas ja Ristikangas 2013, 43).

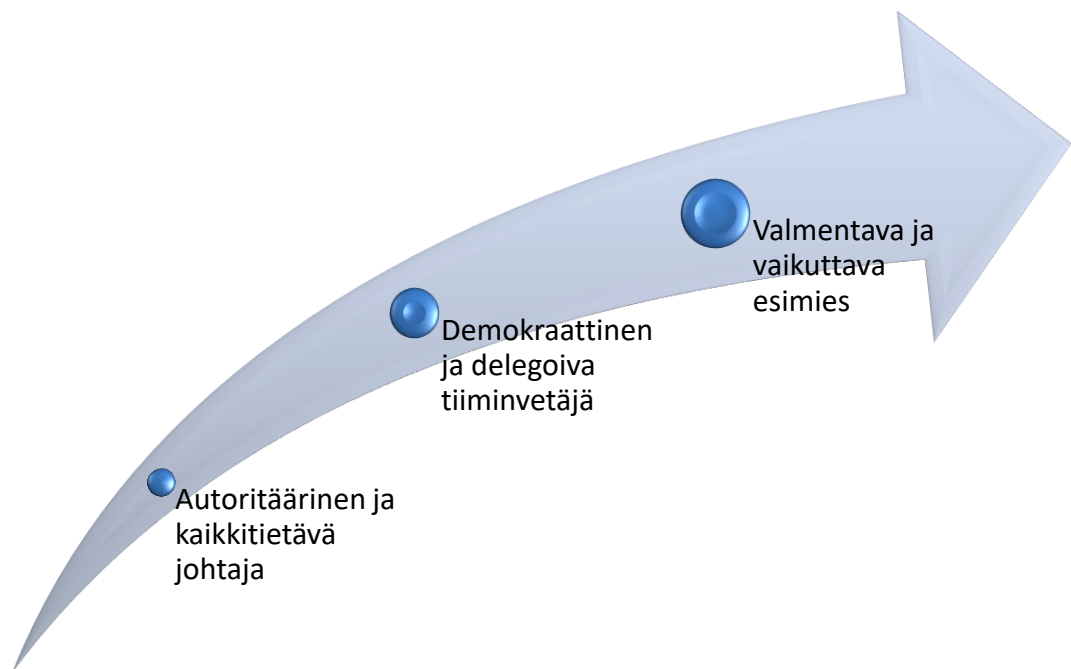
Valmentavan johtajuuden kokonaisuutta esitellään Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 43-45) teoksessa *Valmentava johtajuus* erittäin mielenkiintoisesti. Esimerkiksi kuviossa 3 esitellyssä laskevassa nuolimallissa esitetään tuota viisiportaista virtausta johtajuuden kolmen osa-alueen tavoitteena. Yhdessä tekeminen, luottamus, erilaisuuden huomioiminen ja tilanteessa toimiminen ovat tämän jaottelun peruspilareita ja se, kuinka nämä saadaan kanavoitua oikeaan aikaan oikealla vakavuudellaan? (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 43-45).

Johtajuuden kehittymistä valmentavaan suuntaan on uskottava ja tuettava parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajat ovat yhä enemmän tavoitteilla ohjaavia ja johdettaville annetaan henkilökohtaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia niin paljon kuin se vain on mahdollista. Johtaminen tulee olemaan yhä enemmän esteiden purkamista ja ihmisten yhdistämistä. Yhdistävänä tekijänä esimies, jonka hyvinvoinnissa korostuu itsensä johtaminen sekä se, että osataan verkostoitua oikeisiin yhteyksiin ja yhä enemmän myös yrityksen sisällä. Rajapinnat niin aliurakoitsijoiden kuin oman konsernin sisällä muuttuvat yhä tärkeämmiksi ja näin ollen näitä viedään uusille tasoille. Murros on käynnissä niin sukupolvien kuin teknologisoituvan yhteiskunnan välillä ja uusi sukupolvi ei mieti enää niin tarkkaan vanhaa juurtumista vaan kyseenalaistaa tekemisen tai tekemättä jättämisen yhä tehokkaammin. Tulevaisuudessa tarvitaan johtajia, mutta yhä enemmän vain suunnannäyt-

täjiksi ja keskusteluyhteyksien luojiksi, koska pelkästään itseohjautuviin ryhmiin luottamalla ei tulla saavuttamaan parasta mahdollista kehityksen suuntaa. (Kuistiala 2019, 189-192.)

4.1 Johtajasukupolvien rakentuminen

Alkuvaiheessa sukupolvien johtamiskulttuurit ovat kehittyneet kuvion 4 mukaisesti. Johtajasukupolvien kehittyminen on tapahtunut autoritäärisen ja demokraattisen muodon kautta nykyisin valloillaan olevaan valmentavaan johtamiseen.



Kuvio 4. Johtajasukupolvien rakentuminen (mukaihen Ristikangas ja Grünbaum 2014).

Ensimmäisen vaiheen autoritäärisen kulttuurin ilmenemistä (kuvio 4) kuvaa moninaiset valtataistelut tai jopa erilaisten juonitteluiden ja pelaamisen kautta. Näihin tehtäviin myös monesti ajautuvat sosiaalisesti taitavat ekstrovertit ihmiset, jotka osaavat sopivassa suhteessa käyttää mielistelyä ja oman etunsa ajamista tavoitteidensa saavuttamiseksi. Esimerkiksi vallasta ja sen tunteesta nauttivat henkilöt ovat usein tämän kulttuurin edustajia. (Ristikangas ja Grünbaum 2014.)

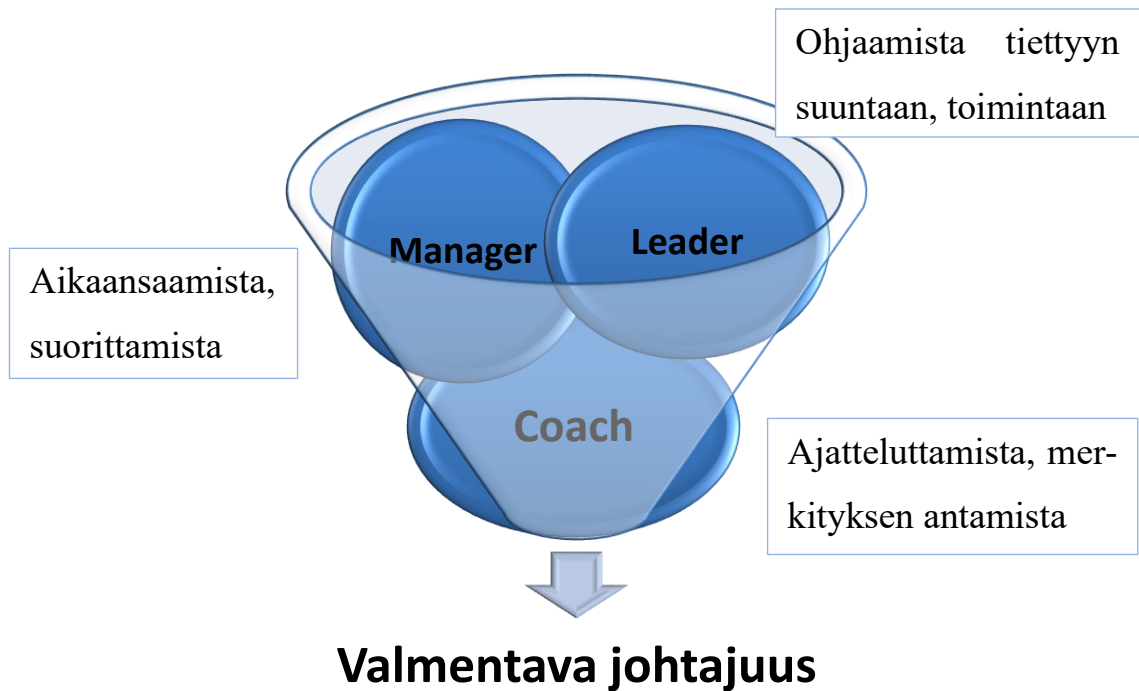
Demokraattisen eli toisen vaiheen esimiestyössä (kuvio 4) on tyypillistä henkilöstön hyvä osallistaminen ja esimiehen valta-aseman minimoiminen, jossa tärkeässä roolissa on ihmisten johtaminen. Kyseinen malli aiheutti alkuvaiheessa ongelmia, koska tämän toimintatavan tarkoituksena on henkilöstön parempi vastuunotto, mutta harjoittelu ja murrosvaiheen muutokset ottivat aikansa. Mallista on muotoutunut myös tiiminvetäjämalli, jossa vielä osittain vastuu siirtyy herkästi esimiehelle, mutta murrosvaiheessa tämä on hyvinkin loogista. (Ristikangas ja Grünbaum 2014.)

Kolmannen vaiheen eli meitä tämän työn osalta kiinnostavan valmentavan johtamisen vaiheen (kuvio 4) osalta tehtäviä, haasteita ja suunnitelmia asioiden saavuttamiseksi tai toteutumiseksi tehdään yhdessä ja yhteisen päämäärän vuoksi. Tällaisessa vaiheessa ulkopuolisen silmin jokainen tiimin jäsen on samalla viivalla ja erottaminen sen suhteen kuka on esimies ja kuka johdettava, sillä vastuu sekä päätökset menevät yhteistyön kautta. Yhtiön strategia ja visiot saadaan tällaisella tavalla helpommin yhteisiksi suuntaviivoiksi ja esimies on paremmin sparraaja, joka saa oman työn tuntumaan merkityksellisemmältä. (Ristikangas ja Grünbaum 2014.)

Innostavuus ja henkilön oma hyvinvointi ovat enemmän yksilön omalla vastuulla ja kuka niistä voisikaan parhaiten huolehtia kuin jokainen itse. Tästä tullaan käsitteeseen, jossa merkityksellisyys ja työn innostavuus paranevat, kun henkilön oman elämän hallinta on parantunut ja asenne ovat kunnossa. Voiko tämän perusteella myös sanoa valmentavan johtamisen onnistuneen?

4.2 Esimiehen roolit

Kolme roolia, jotka jakautuvat valmentavan, asiajohtajan ja ihmisjohtajan rooleihin, on välillä hyvinkin hankalaa erottaa toisistaan. Osittain ne myös sulautuvat keskenään ja liittyvät hyvinkin paljon. Kuviossa 5 on esitelty, miten nämä kolme mallia sulautuvat malliksi valmentavalle johtamiselle. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 38.)



Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (mukaiillen Ristikangas ja Ristikangas 2013, 38.)

Kuvion 5 esittämässä mallissa tulee hyvin esiin esimiehen kolmivaiheinen rooli valmentavassa johtajuudessa. Esimies on osittain ajattelun edesauttaja, toisaalta raamien ja suuntaviivojen asettaja, mutta myös aikaansaamisen ja suorittamisen mahdollistaja. Tärkeää on muistaa, että esimies ei ole pelkkä mahdollistaja. Esimies voi ja pitää myös tilanteen ja persoonan mukaan muokkautua. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 38.)

Leadership ja management -tyylit voitaisiin määrittää kuvion 6 mukaisesti hyvinkin helppoon kokonaisuuteen. Taulukosta selviää, kuinka ne eroavat toisistaan ja rakentavat näin ollen valmentamiselle pohjaa. Ne ovat termeinä varsin tuttuja monellekin meistä, mutta monesti ne termistönä sotketaan pelkkään johtamiseen. Puhekielessä monikin esittelee johtajuuden olevan huonoa, mutta tarkoitetaanko sillä sitten asia- vai henkilöjohtamista? Usein sen voi olettaa olevan henkilöityvä, jolloin se on leadershipin vertaus. (Aura 2017.)



Kuvio 6. Managementin ja leadershipin eroavaisuuksista (mukaillen Aura 2017).

Tulee muistaa, että mikään näistä ei kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan tilanteen sanelemana tulee esimiehen muuntautua käyttämään kuhunkin tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä. Kaikki kolme roolia (manager, leader ja coach) leikkaavat toisensa, jolloin esimiehelle on tärkeää osata johtaa omaa itseään yhtiön strategian ja arvojen mukaisesti oikein. Tätä ohjaa tietenkin visiot ja omien vahvuuksien sekä arvojen kautta opittu taito käsitellä erilaisia kokemuksia ja tilanteita parhaalla mahdollisella tavalla. (Carlsson ja Forssell 2017, 38-41.)

4.2.1 Suunnan näyttäminen (Leadership)

Ihmisten johtamisessa tärkeimmässä keskiössä on yksilö ja heille suunnan näyttäminen. Kuinka jokainen yksilö jokaisesta yhtiön osastolta tietää tärkeytensä sekä sen, mihin suuntaan ollaan menossa ja minkä takia. Kuinka saataisiin yksilöistä paras mahdollinen

irti ja tähän taitava esimies pyrkii puuttumaan ja saamaan oikeat palaset oikeille paikoilleen. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 39-40.)

Leadership on monesti määritelty niin, ettei sitä teoriassa erotella Managementin kanssa, mutta ihmisten johtaminen on lähempänä leadership -käsitettä. Saadaanko muutokset maaliin ja saadaanko ne ammennettua henkilöstölle, miten hyvin tunteella selkärankaan asti? Tämä, jos mikä vaatii leadershipille sopivia ominaisuuksia (Koskela 2019.)

4.2.2 Esteiden purkaminen (Management)

Tässä roolissa toimiessa esimies huolehtii pääasiassa asioiden johtamisesta. Byrokratia niin palkkojen, terveydenhuollon, laadun, määrän ja muun asioihin sidonnaisten tapahtumien suhteen hoidetaan. Esimiehen pääasiallisesta toiminnasta on asiakaskeistä suurin osa. Henkilökeskeisyys loistaa näin ollen poissaolollaan. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 39-40.)

Managementilla voidaan saavuttaa hyviä etuja, kuten esimerkiksi Koskela (2019) kertoo kolumnissaan ”johtaminen on pirun vaikea laji”, jossa pelkällä asijahtamisella kuten mitattavuuksia tai lähtötilanteen määrittämällä ei saavuteta kokonaisvaltaista kehittymisen suuntaa. Tämä on keskeistä myös sen takia, että henkilö on tärkeässä roolissa, mikäli halutaan saavuttaa asiakaskeisissä asioissa kehittymistä. (Koskela 2019.)

4.2.3 Valmentaminen (Coaching)

Coaching mielletään kirjallisuudessa useammasta osiosta koostuvaksi kokonaisuudeksi. Yksi mahdollinen lähestymistapa on jo aiemmin johdannossakin esitelty urheiluvalmentajan rooli, joka on hiukan dominoivaa, ohjeistavaa ja melko suurtakin kontrollointia. Siinä on taustatekijänä varsin vahvasti se, että valmentaja tietää ohjattaviensa tehtäväkentän ja toiminta-ajatukset, jolloin hänet mielletään henkilöksi, joka tietää enemmän ohjattavasta asiasta kuin valmennettavat. Tätä ohjaa paljolti tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamiseen ohjaaminen sekä henkilöiden suorituksiin perustuva arviointi. Toisessa

lähestymistavassa korostuvat erityisesti henkilöstön rohkaiseminen, jossa kyseenalaistetaan henkilöiden juurtuneet toimintatavat sekä avataan kokonaisuutta myös organisaatiosta ja koko sen henkilöstöstä. Tämä tapa on tutkivaa oppimista ja siinä monesti henkilö itse löytää ratkaisuja ja täten valmentajan rooli korostuu henkilöiden itsereflektion tukemisena. Koosteena voidaan todeta, että kaikkeen valmentamiseen liittyy yhteisiä piirteitä. Niistä tärkeimpänä voi todeta vuorovaikutuksen. Tärkeimpinä osa-alueina siitä voi nostaa kuuntelemisen, palautteen, tavoitteista keskustelemisen, ohjaamisen ja neuvomisen (Räsänen 2007, 84-86.)

Coaching voitaisiin määrittää Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen (2011, 305) mukaan mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla henkilön ja valmentajan välillä tapahtuvaan tavoitteelliseen oppimisen ja vuorovaikutusprosessin kaltaiseen tilanteeseen rinnastettavaksi. Valmentaminen on henkilöiden kuuntelemista ja ymmärrystä siitä, mihin ja mitä he haluavat itsessään tai toiminnassaan kehittää. Selvitetään, missä henkilöt näkevät itsensä tulevaisuudessa ja mitä kaikkea he ovat kehittyäkseen jo tehneet. Keskustelut ovat tärkeitä tilanteita, jolloin valmentava johtaja voi antaa kysymyksiä mitä ei ehkä ole tullut ajatelleeksi. Kysytään esimerkiksi, onko jotain muutakin mitä voitaisiin kokeilla, jolloin henkilö itse oivaltaa uusia ratkaisuvaihtoehtoja.

Pitkälti valmentaja antaa työkaluja, vinkkejä, malleja niin ajatuksiin kuin toimintaan, joiden pohjalta henkilö voi kehittää omaa ja parhaassa tapauksessa tiiminsä toimintaa. Coachingia miettiessä tulee usein ajatelleeksi sitä, tarvitseeko tämä Coach välttämättä toimialan tai paikan tietämystä toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla johtamisen näkökulmasta. Muutosmatkalla ollessaan myös opettaja niin kuin opetettavakin oppivat matkan varrella, jolloin opetettava itse tuottaa tuon sisällön, jota Coach tai opettaja vain tukee. (Heimonen ja Nurmiluoto 2017, 84-87.)

4.3 Valmentavan johtamisen ydin

Valmentavan johtamisen ydin on hyvin yksinkertainen ja sen osana voi olla pelkkää valmentamista tai luennoimista. Hienon esimerkin antaa Tuominen (2012), joka kirjoittaa Kauppalehdessä julkaisemassaan kolumnissa valmentajasta, joka vaikuttaa ensimmäi-

sellä tuntumalla kommentoivan kaikkien joukkueen jäsenten tekemisiä jokaisessa pelitilanteessa. Tarkemmin kuunnellen hirmuisen huudon taustalla on erittäin tarkkaa, kannustavaa, informatiivista ja kokonaisuutta kehittävää palautetta, joka loppui aina positiivisen kautta haettuun lopputulokseen. Kyseessä oli 11-12-vuotiaiden tyttöjen jalkapallojoukkue, jota ohjasi määrätietoisesti entinen huippujalkapalloilija Mika Kottila. Valmentajalla oli erittäin hieno taito luoda innostava visio siitä, mitä hän halusi kentällä nähdä ja kuinka hän näki pienetkin hyvät asiat erittäin hienosti jokaisen yksilön kohdalta. Palaute tuli aina rakentavasti ja yksilöä kannustavasti, jolloin jokainen joukkueen jäsen koki olevansa tärkeä osa joukkuetta. Joukkueena ymmärrettiin uskaltamisen ja yrittämisen visio, jota valmentaja tuki erittäin hyvästi ja täten joukkue menestyi myös joukkueena erittäin hyvin. (Tuominen 2012.)

Johtamisen perusotteesta puhuttaessa edellisen kappaleen johtamismalli on yhdessä esimerkiksi kapellimestarin tai näytelmänohjaajan kanssa erittäin hyvä. Näissä yhteyksissä monesti voidaan yhdistää siihen, että sama ohjaaja, mestari tai valmentaja on harjoitus tai pelitilanteen ulkopuolella erinomainen kuuntelemaan ja keskustelemaan ihmisläheisellä tavalla. Näiden tilanteiden ulkopuolella voidaan puhua karkeallakin kielellä, mutta valmentaja pystyy olemaan monenlaisessa roolissa, jolloin voidaan puhua aidosti valmentavasta johtajasta. Henkilö pystyy irrottamaan ja mukautumaan tilanteen vaatimaan tapaan johtaa, jolloin puhutaan valmentavan johtamisen ydinasioista. Johtajan ajatusmallien muutoksissa on suurimmat kehityskohteet, jota kuvaa esimerkiksi se, että alaisen siirtyessä toisen henkilön alaisuuteen pidetään kunnia-asiana sitä, että henkilö on kehittyneempi ja motivoituneempi kuin tullessaan. Henkilö ja henkilöstö ovat aina pääasia, jotka tekevät mahdollisuuksia, joten myös heidän kehittymisensä on aina oltava pääasia. (Aaltonen ym. 2011, 301-302.)

4.4 Esimiehen rooli valmentajana

Esimiehen ja valmentajan roolin kiteyttää erittäin hyvin Jukka Jalosen valintakriteereistä vuoden 2019 valmentajaksi puhuneet Jorma Kemppainen ja Pulmu Puonti. Heidän näkemyksissään rooli valmentajana ja Jukka Jalosen tyyli luoda voittava ryhmädynamiikka joukkueeseen oli monelta osin uusi ja nimetön. Seassa oli muutamia tähtiä, mutta suurin

osa ensikertalaisia ja näiden kanssa Jukka joutui tekemään erittäin koviakin valmennuksellisia ratkaisuja, joista voitaneen mainita esimerkiksi passien leimaus heti kisojen alkuun ja täten luottamus olemassa oleviin henkilöihin eikä apujen odotukseen. Ihmisläheinen lähestyminen ja luottamuksellinen suhde, jossa aidosti välitetään yksilöistä osana joukkuetta, korostuivat Jukan valmennuksessa. Joukkueen jäsenistä välitettiin myös ennen ja jälkeen tärkeiden hetkien ja se välittyi myös aidosti kaikesta tekemisestä joukkueen kanssa koko matkan ajan. (Suomen valmentajat ry 2019.)

Suomen valmentajien uutisessa (2019) on erittäin hienosti käsitelty koko esimiehen roolia valmentajana ja aitona ihmisenä joukkueessa, joka johtaa, mutta antaa vapauksia toteuttaa tiettyjen raamien sisällä omaa luovuuttaan. Voi todeta, että mestaruudet eri joukkueiden, eri ikäisten ja eri kulttuureistakin tulevien kanssa on Jukka Jalosen kohdalla osoittanut aitoa läsnä olevaa roolia valmentajana. (Suomen valmentajat ry 2019.)

4.4.1 Luottamuksesta vuorovaikutukseen

Valmentavan johtamisen peruseriaatteista luottamuksen ja vuorovaikutuksen yhteyttä miettiessä suurimmaksi tekijäksi nousee avoimuus. Avoimuudella rakennetaan työryhmää tai työyhteisöä palveleva kulttuuri, jolla saavutetaan paras mahdollinen luottamus. Sellaisessa työyhteisössä ei pelätä tehdä virheitä tai päätöksiä ja tämä edesauttaa myös sitä, ettei tarvita jatkuvaa valvontaa ja neuvottelua asioista. Esimies on tärkeässä roolissa esimerkiksi vaikeiden asioiden hoitamisessa arvostavasti etulinjassa, jolloin henkilöstön arvostus ja luottamus lisääntyvät. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa esimerkiksi aitous, rehellisyys, omasta tekemisestä otetaan vastuu, esimies kuuntelee aidosti työntekijöitään ja myös erilaisuus on voimavara. Näitä kaikkia kuvastaa suurimmaksi osaksi se, että työpaikalla on aito halu ja pyrkimys toimia oikeudenmukaisesti ja avoimesti. (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg 2010, 53-55.)

4.4.2 Oivaltaminen valmentavassa johtamisessa

Nykypäivänä halutaan kehittää työn mielekkyyttä ja sitä kautta saataisiin henkilöiden omistautuneisuutta parantumaan. Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, kuinka saadaan esimiestyössä annettua henkilöstölle ärsykeitä ja tätä myöden sopivia kysymyksiä, jotka johtavat rakentavaan uuden oppimiseen ja uusien ajatusten syntymiseen. Esimerkiksi Aaltonen ym. (2011, 310) kuvantavat ongelmanratkaisujen hakemisessa itsensä johtamisen painotuksia yhdistettynä siihen, että itse etsitään vastauksia haasteisiin. Esimiestoiminta ei saa olla liian kriittistä tai jyrkkää tällaisissa tapauksissa, koska se muokkaa henkilöstön ajatusmallia liiaksi tietynlaiseen uraan. Sopivien kysymysten asettelulla saadaan aikaan henkilölle prosessoitavaa asiasuhteista, jolloin tärkeässä roolissa on henkilön ajatusmalleihin mukautuminen ja niihin liittyvien kysymysten asettelu. Tällä tavoin saadaan henkilöiden erilaiset omat urautuneet ajatusmallit hieman laukaistua ja uusia ärsykeitä ja oivalluksien tuottoa aktivoitumaan. Tärkeää on muistaa, että kysymyksen asettelija eli tässä tapauksessa esimies ei ole keräämässä tietotaitoa itselleen vaan auttaa henkilöstöä pääsemään juurtuneista ajatusmalleista virikkeellisempien mallien maailmaan. (Ruutu ja Salmimies 2013.)

4.4.3 Osallistaminen osana hyvää esimiestyötä

Johdon ja henkilöstön välistä kuilua pyritään osallistavassa kulttuurissa pienentämään, mutta liiaksi teoriassa, jolloin käytännön toteutus jää hieman vaillinaiseksi. Paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja yleisen kulttuurin muutokset ovat havaittavia eli henkilöstö ei ole enää pelkästään objekti vaan yhä enemmän subjekti. Yhtiön ja henkilön tavoitteiden linkittyminen yhteen on haasteellista ja varsinkin se, kuinka pitkälle henkilöstöä voidaan osallistaa tekemään ratkaisuja. Tärkeimpinä lähtökohtina pitää olla, että asioita tehdään täydestä sydäimestään, koska muutoin jää paljon asioita puuttumaan. Ensimmäiseksi voidaan miettiä, kuinka yhtiön strategia ja asiakastarpeet saadaan linkittymään osallistavaan kulttuuriin henkilöstön näkökulmista mietittynä. Mikäli tätä kysymystä ei saada sovitettua yhteen on osallistamisen saavuttaminen erittäin haasteellista, mutta ei tietenkään mahdotonta. Pahana sudenkuoppana tällaisessa voidaan pitää sitä, että

näennäinen demokratia on jopa pahempaa kuin yksinvaltaan perustuva toiminta ja tästäkin syystä osallistaminen ei saa olla näennäistä tekemistä vaan aitoa halua toimia. (Ahlroth 2017.)

Osallistaminen on aidoimmillaan silloin, kun työpaikan kulttuurina on kuunnella henkilöstöä ja se on osa johtamista. Työntekijät ovat voimavara eivätkä pelkkää ilmaa, mitkä nähdään osallistamisen ohella vain välttämättömänä projektina kokonaisuudessa. Pahimmillaan osallistamalla henkilöstöä saatetaan samalla saada aikaan tyytymättömien osaston hiljeneminen kokonaan. Osallistamisen vaarana on epäonnistua silloin, jos työntekijä ei koe arvoissa tai sitä vastaavissa valinnoissa muutosta, joka rohkaisisi laittamaan kaikkensa likoon. Pahimmassa tapauksessa osallistavaan toimintaan osallistumaton johto vie pohjan koko toiminnalta, jolloin toiminnalta saatavien hyötyjen näkökulma on erittäin vaatimaton. Pyrkimyksellä luoda työpaikka ja toiminta, jota henkilöstö rakastaa niin voidaan saavuttaa osallistamisessa hyviä tuloksia. Tämän saavuttaminen onkin pitkä tie luottamuksen, avoimuuden ja aidon kiinnostuksen luomisen kautta. Varmuutta sille, kuinka pitkä prosessi on, ei voi sanoa, mutta luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden luomisen kehittäminen voi antaa palkinnoksi erittäin toimivan työyhteisön. (Ahlroth 2017.)

4.4.4 Milloin valmentava johtajuus ei toimi?

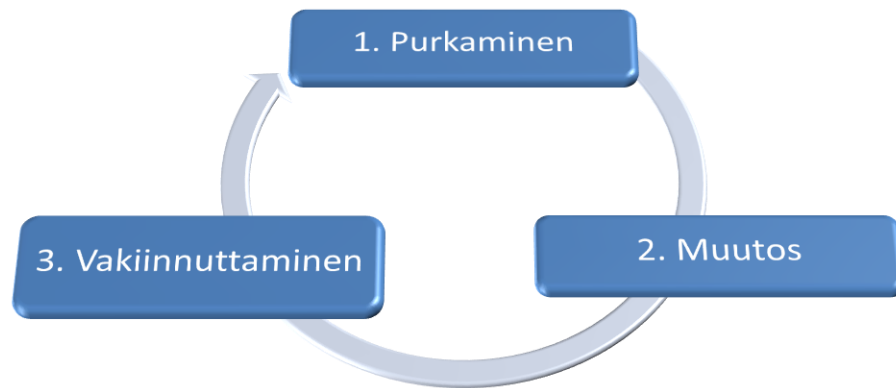
Valmentavan johtamisen haasteista suurimpia on se, että millaisille ihmistyypeille tapa toimia ja johtaa ihmisiä voi oikeasti toimia verrattain hyvin. Keskusteltiin esimerkiksi Enocellin tuotantopäällikkö Ilpo Rädyn (2020) kanssa aiheesta ja karkeasti ajateltuna yksikössämme puolet ihmisistä on sellaisia, joiden kanssa valmentava johtajuus voi toimia. Tämä rakentuu puhtaasti faktaan siitä, millaisia ihmistyyppisiä kukin työyhteisö pitää sisällään. Tämä ei tietenkään tarkoita täyttä mahdottomuutta toista puoliskoa kohtaan, mutta osittaisena ja tietyin osin se voi toimia myös muulla porukalla, mutta parhaiten toimivana se tarkoittaa noin puolta porukasta.

Ihmisten käsiteltävyys ja henkilökohtaiset arvot ovat suuressa roolissa onnistumisesta sekä se, millainen ihminen on luonteeltaan. Terveet ja hyvät arvot omaavat ihmiset ovat helpommin johdettavissa valmentavalla otteella. Erilaisia henkisen puolen ongelmia omaa-

vat ja mieleltään muulla tavalla järkkyneiden henkilöiden johtaminen valmentavalla tavalla ei tule onnistumaan ja voi johtaa jopa vaarallisiin tilanteisiin. Erilaiset tapahtumat sekä yhteisöt ovat myös tilanteita, jolloin välttämättä valmentava johtaminen ei ole parhaimmillaan. Mikäli henkilöllä itsellään ei ole halua muutokseen ja kehittymiseen on valmentava johtaminen erittäin vaikeaa ja tästä syystä esimies tarvitsee erilaisia tapoja johtaa erilaisia ihmistyyppisiä. Kriisitilanteissa tai suoraa toimintaa vaativissa tilanteissa ei valmentava johtaminen ole parhaimmillaan, koska tilanteet vaativat nopeaa toimintaa ja reagointia. Erilaisia kriisitilanteita varten on voitu käyttää valmentavan johtamisen työkaluja, jolloin sitä voi toteuttaa myös kriisien keskellä. Kyseiset tilanteet eivät ole oikeita paikkoja alkaa sitä harjoittelemaan vaan ne pitää olla jo automaattisia tapoja toimia.

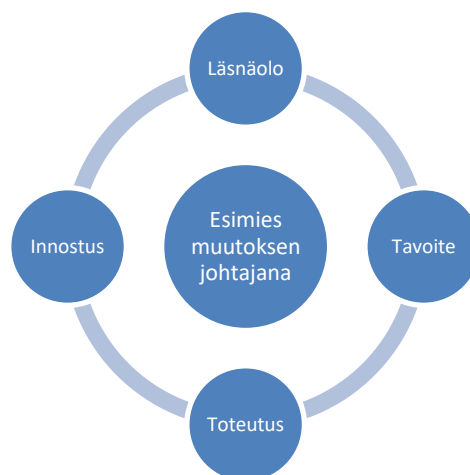
4.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen ytimessä on monesti kysymys siitä, onko muutos sisäistetty koko organisaatiossa ja henkilöstön keskuudessa. Tällaisissa tilanteissa valmentavan johtajan tulee esittää tiukkoja kysymyksiä siitä, kuinka saadaan henkilö näkemään toimivat ja toimimattomat asiat. Tässä kysymyksenasettelussa valmentavalla johtajalla on tärkeä rooli auttaa henkilöstöä näkemään nämä muutoksen tarpeet. Tämän ratkaisemiseen on olemassa pari erilaista näkökulmaa, joilla se voidaan kuitenkin saada onnistumaan. Kuviossa 7 on esitelty malliympyrä, jota mukailen muutos voidaan saada vietyä onnistuneesti maaliin. Ensimmäisessä tavassa luodaan muutoksesta positiivinen visio tai tulevaisuuden näkymä, josta selviää hyvin yksityiskohtaisesti muutoksen aiheuttama positiivinen lopputulos. Toisessa tavassa on tärkeää luoda muutosvastarintaiselle henkilöstölle hyvin selkeästi nykyisen toimintamallin toimimattomuus, jolloin esimerkiksi hieman liika kärjistys tai kriisinomainen ratkaisu voi olla tarpeen. Keinoja tällaiselle ovat kohdennetut kysymykset ”mikä teitä jarruttaa” tai ”mikä taas mättää”, joiden avulla saadaan luotua kuva nykyisestä mallista, joka ei toimi ollenkaan. (Aaltonen, ym. 2011. 330-331.)



Kuvio 7. Vanhan purkamisesta uuden vakiintumiseen. (Mukaillen Aaltonen, ym. 2011, 330.)

Esimiehen rooli muuttuu jonkin verran painotuksien myötä muutosjohtamisessa, mutta perustavanlaatuisista muutosta se ei aiheuta, vaan johtajan tulee olla läsnä, innostaa, toteuttaa ja asettaa tavoitteita. Kuviossa 8 on esitetty tämä muutoksen johtajan ympyrä, jonka mukaan esimiehen toimiessa voidaan saavuttaa hyviäkin lopputuloksia. Henkilöstöön, tavoitteisiin tai liiketoimintaan liittyvissä muutoksissa painotuksia tulee muokata tilanteisiin sopiviksi. (Pirinen 2014, 61-62.)



Kuvio 8. Muutosjohtamisen ympyrä esimiehelle. (Mukaillen Pirinen 2014, 62).

5 Itsensä johtaminen

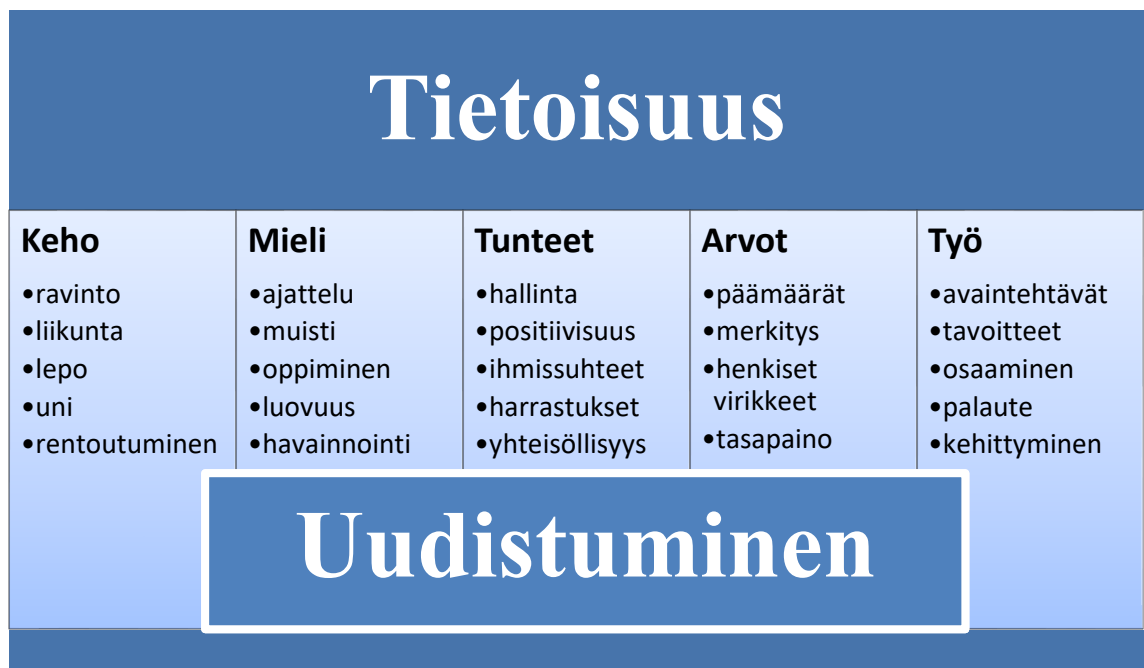
Itsensä johtamisen peruspilareita miettiessä tulee ensimmäisenä eteen terve itsetunto. Kaikki tekeminen, itsetuntemus, vastuunotto ja päämäärät ovat tärkeässä roolissa, mutta selkeästi tärkein vaikuttava tekijä on tahto. Ilman sitä ei itsensä johtamisesta tule yhtään mitään. Terve itsetunto rakentuu persoonallisuudesta ja ilmenee hyvin usein luottamuksesta omaan itseen ja tekemiseen, toisaalta pitää itsestään ja tärkeimpänä arvostaa itseään, mutta myös muita. Yleensä arvostus muita kohtaan tulee automaattisesti silloin, kun arvostaa itseään.

Sydänmaanlakka (2006, 287) esimerkiksi kirjoittaa itsetuntemuksen ja oman mielenrauhan portaista, jotka ovat seitsemän porrasta käsittävä kokonaisuus. Niissä on käsitelty mielenrauhaa seuraavien käsitteiden kautta: merkitys, fokus, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Älykäs itsensä johtaja voidaan määrittää näiden seitsemän portaan kautta ja joita toteuttamalla pystymme hallitsemaan omaa itseämme paremmin kaiken kiireen keskellä. Pysähdytään miettimään, kuka on ja mitä haluaa elämältä. Mietitään kokonaisuutta ja pidetään fokus tekemisessä, jolloin joistakin asioista joutuu luopumaan, jos haluaa jotain muuta saavuttaa. Tehdään rehellisiä päätöksiä ja ollaan aitoja tilanteessa kuin tilanteessa, koska roolisuoritukset eivät kannu kovinkaan kauas. Uudistutaan ja kasvetaan koko elämän ajan, jolloin myös mukavuusalueelta on poistuttava aika-ajoin, mikäli kehityksen mukana halutaan olla aidosti mukana. (Sydänmaanlakka 2006, 187-189.)

Kaikki tekeminen, muutokset ja uuden oppiminen vaativat itsekuria. Ilman kunnollista itsekuria ei tule koskaan mikään asia tapahtumaan niin itsensä johtamisessa kuin työelämässäkään. Ihmettelyn maailma on erikoinen, mutta auttaa herkkyyksien kautta aina parempaan henkiseen vireeseen. Muutamien tärkeiden periaatteiden sekä riittävän nöyryyden avulla voit saavuttaa paljon. Oppiminen on koko elämän kestävä prosessi ja tätä voi peilata omalla ajattelutavallaan esimerkiksi maailmankaikkeuden kokoon verrattuna. (Sydänmaanlakka 2006, 187-189.)

Itsensä johtaminen koostuu viidestä eri lohkokosta, joiden kokonaiskuntoisuudesta puhutaan itsensä johtamisena. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2006, 29) käsittelee tätä koko-

naisuutta Oy Minä AB – mallin mukaisesti (Kuvio 9). Yhä hektisempään suuntaan menevä työelämä vaatii valtavia ponnisteluja ja huippusuorituksia päivästä ja viikosta toiseen. Mitä sitten, jos meidän ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen tai henkinen kunto pettää ja ajaudumme sivuraiteille? Näiden kaikkien olisi oltava tasapainossa, mikäli haluamme voida ja johtaa itseämme hyvin ja tehokkaasti. Hyvä itsensä johtaminen antaa voimavaroja jaksaa ja kehittyä, mutta usein meidän omat rajoittuneet käsitykset ovat suurimpina esteinä laadukkaalle ja hyvälle itsensä johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2002, 218-219.)



Kuvio 9. Oy Minä Ab:n malli. (Mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29).

Itsensä johtaminen ja mitä siitä valmentavassa johtamisessa voisi oppia on se, kuinka käsittelet eteesi tulevia tilanteita. Onko esimerkiksi huomionarvoista se, mihin kiinnität huomiota, jolloin sen alueen ajattelusi kasvaa mielessäsi? Näiden tilanteiden tunnistaminen ja käsittely ovat keskeisiä asioita ymmärtää itsensä johtamisessa, koska ne helpottavat jatkuvaa parantamista ja eteenpäin pääsemistä. (Heimonen ja Nurmiluoto 2017, 88.)

Rajojen tuntemisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, koska lopulta kaikessa on kysymys siitä, kuinka löytää tasapainon kokonaisuudesta. Vapaa-ajan ja työelämän sopiva tasapaino on kaiken perusta. Tärkeää on johtaa itseään ja suuntaansa oikein, jolloin luontainen tasapaino ohjaa johtajaa hyviin suorituksiin niin yksityiselämässä kuin työelämässä. Tun-

nistaako johtaja itsestään riittävästi vahvuuksiaan ja heikkouksiaan? Niiden tunnistamisen tärkeys on monella tapaa tasapainoisen johtajan peruspilareita. (Paasivaara 2010, 33-34.)

6 Valmentavan esimiestoiminnan työkaluja ja kehittämismenetelmiä

Esimiehelle kaikkein tärkein peruspilari valmentavassa johtamisessa on kysyminen ja niiden oikeanlainen esittäminen. Niitä voi olla hyvinkin kirjava määrä, mutta Ristikangas ja Ristikangas (2013, 111-113) esittelevät tähän monipuolisen valikoiman erilaisia kysymyksiä ja niiden asetteluja. Ensinnäkin on olemassa avoimia ja suljettuja kysymyksiä, joiden pääasiallinen tarkoitus on saada vastaus hyvin selkeästi johonkin tiettyyn asiaan. Esimerkiksi kyllä/ei-menetelmällä saadaan suljettuna kysymyksenä vain hyvin suppea vastaus, mutta avoimien kysymysten osalta ollaan paljon enemmän ratkaisujen äärellä. Avoimet kysymykset jaotellaan mm. seuraavasti: kuvaava, kontekstuaalinen, reflektiivinen ja strateginen kysymys. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 111-113.)

Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Useful Many- ja Vital Few -ajattelua. Tämä kehittämismenetelmä jaetaan kahteen kategoriaan. Jatkuvaan parantamiseen, joita tapahtuu ja tehdään henkilöstön sekä lähiesimiesten kanssa pieninä parannuksina ja ratkaisuin, joilla saavutetaan tavoiteltava laatu, määrä ym. vaatimukset. Näistä lukuisien pienten ratkaisujen ja hyödyllisten valintojen summasta käytetään nimitystä Useful Many. Vital Few -parannukset taas ovat liikkeenjohdon sekä ylemmän johdon tekemiä muutoksia, joita tehdään vuosittain muutamia. Ne voivat olla, joko strategisia linjauksia tai konkreettisia investointeja, mutta myös ihan numeerisiin arvoihin liittyviä eri palvelutoimittajien vaihtamisia, joilla saavutetaan isossa kuvassa suuria hyötyjä. (Karjalainen 2016.)

6.1 V6 + voimansiirto

V6+voimansiirto on valmentavan johtamisen työkalu, jolla saavutetaan henkilöiden omassa ajattelussa ja toiminnassa muutoksia. Esimiesvalmennuksessa Helokangas (2019) esitteli lukuisia metodeita, mutta pitkässä juoksussa ajattelu, sitoutuneisuus, aloitekyky ja

vastuunkanto yhdistettynä viestintään paranevat huomattavasti tämän työkalun avulla. Seuraavassa taulukossa on määritelty, mitä mikäkin V-kirjain tarkoittaa ja näiden lisäksi autotermistöstä tuleva voimansiirto, joka pitää olla kunnossa, mikäli haluaa homman toimivan parhaalla mahdollisella tavalla.

Taulukko 1. V6+ voimansiirto. (Helokangas 2019.)

1. Visioi	Visioi ja kerro mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen mitä on tulossa. Mitä aikaisemmin, sen parempi.
2. Viesti	Viesti niin, että johdettavallesi tulee olla kirkkaana tiedossa, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat mahdolliset tavoitteet. Mitkä ovat keinoja, että alaisesi tietää onnistuneensa?
3. Vaadi	Vaadi, jolloin halutun tekemisen toteutuminen on pitkällä, kun vaadit edellä kirkastamasi tavoitteet alaiselta.
4. Valvo	Valvo ja ole selvillä tekemisistä ja tuloksista.
5. Valmenna	Valmenna, kiitä, korjaa, auta, näytä esimerkkejä, kerro tarinoita, joilla on opetus, motivoi, sparraa
6. Vaihda	Vaihda mikäli ei suju niin tehtävä voi olla väärä, annettu väärin tai ymmärretty väärin. Anna tarvittaessa uusia haasteita ja sopivampia tehtäviä, mikäli mahdollista.
+ Voimansiirto	Välitä alaisestasi ja tee heistä tähtiä!

6.2 Kysymyksien voima

Erilaisten kysymyksien voima on erittäin hyvä, kun puhutaan valmentavasta johtamisesta ja työkaluista. Kysymykset toimivat, kun valmennettava henkilö tunnetaan hyvin niin kiinnostusten kuin onnistumistenkin ja kehitettävien asioiden osalta. Kysymyksillä saadaan yhteys siihen, miten valmennettava saadaan innostumaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Kysymykset voivat olla valmennettavaa haastavia, linkittyä muihin tai ne voivat käsitellä henkilön ominaisuuksia ja taitoja. Seuraavassa muutamia kysymyksiä mitkä ovat hyviä edellä mainittujen asioiden selvittämiseen:

- Missä haluaisit olla ja mitä tehdä kolmen vuoden päästä, jos ei nähtäisi tässä välissä ollenkaan?

- Mikä on mielestäsi paras onnistuminen tai ”high light” -omalta työuraltasi?
- Miten saat työryhmäsi muut jäsenet innostumaan uusista asioista esimerkiksi toimintatavoista?
- Jos saisit valita ilman mitään rajoitteita kolme asiaa työhösi, mitkä ne olisivat?

Edellä olevien lisäksi on olemassa johdattelevaa avointa kyselyä. Näitä ovat esimerkiksi kysymykset, jotka pitävät sisällään jo ehdotuksen siitä, että asioille olisi tehtävä jotakin. Tällainen kysymys voisi olla, että mitä olet ajatellut tehdä keväällä vanhaksi menevälle EA1-pätevyydellesi? Kyseinen tai vastaava kysymys pakottaa henkilön tekemään jo jonkin ratkaisun tai ainakin miettimään ratkaisuvaihtoehtoja, jolloin se on oikein onnistunut kysymys. (Hirvihuhta 2006, 73-75.)

6.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut mielletään monesti tiettyyn kaavaan sidotuiksi, mutta ovatko ne todellisuudessa sitä? Mielletään, että hyvät kuuntelijat ovat sanan merkityksessään kuuntelijoita, mutta monesti erittäin hyvä kuuntelija on sellainen, joka osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja olla aidosti kiinnostunut keskustelukumppaninsa asiasta. Kysymyksen oikea-aikainen ja sopivalla tavalla innostunut kiinnostus vaikuttaa keskustelukumppanin käsitteisiin monellakin tapaa paremmin kuin pelkkä omien totuuksien kertominen. (Furman ym. 2019. 67-69.)

Keskusteluihin kannattaa ja pitääkin valmistautua miettimällä esimerkiksi jokaisen alaisen mielenmaisemaa ja sitä, mitä hänestä tiedetään jo. Kysytään jotain sopivaa työn ulkopuolelta ja mietitään voisiko sieltä puolelta antaa kiitosta, jos sitä ei jostain syystä löydy esimerkiksi työskentelystä työpaikalla. Herkkää kuuntelemista vaatii myös se, että tunnistaa kykyjä, joita henkilöllä on siviilin puolelta, koska henkilöt eivät itse välttämättä hoksaa, että niitä taitoja voitaisiin valjastaa myös työpaikalla hyötykäyttöön. Erittäin tärkeää on muistaa, että kehityskeskustelu ei ole paikka, jossa otetaan alati tapahtuvat myöhästymiset, kiusaamiset tai vastaavat asiat esille. Kehityskeskustelussa mietitään, kuinka voidaan parantaa ja luoda henkilöistä tyytyväisempiä ja tätä kautta tuottavampia niin itselleen kuin työyhteisöilleen. (Kurttila, ym. 2010, 83-85.)

Kehityskeskustelut peilautuvat monellakin tapaa työyhteisön kulttuurista ja mikäli kulttuuri on, että esimies ja alainen keskustelevat vuositason jo erittäin paljon niin kehityskeskusteluiden pohjana on tällöin kehityshakuisuus. Näiden keskustelujen tavoite on siis enemmän oppimisessa ja henkilön kehittämisessä, kuin palautteesta niin saamisen kuin antamisenkin suhteen. Keskeisessä roolissa on hyvä vuorovaikutus ja sopivan rungon pitäminen keskustelun yllä, mutta se ei saa olla liian tiukka ja saneleva, koska aiheiden pomppimiseen ja rönsyilyyn on varaa ja pitääkin olla. Kuinka sitten voisi parantaa omaa ja työntekijöiden asennoitumista kyseisiin keskusteluihin, koska positiivisuudella on mielletty olevan suuriakin vaikutuksia kehityskeskusteluiden lopputulemaan ja siihen millä tavalla ne kehittyvät. (Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo 2012, 154-156.)

6.4 GROW-malli

Taulukossa 2 on esitelty GROW-mallin pohjana olevat kirjaimet ja mikä niiden merkitys on. Työkalun alkuperäisinä kehittäjinä on pidetty kolmikkoon Sir John Whitmorea, Alan Finea ja Graham Aleksanderia, jotka kehittivät sen yritysvalmennukseen 1980-luvulla. Sitä voidaan käyttää erilaisten tiimien ja työyhteisöjen kehittämiseen tai pelkästään myös henkilökohtaiseen kehittämiseen ja sen parantamiseen. Yksinkertaisimmillaan sitä voidaan ajatella käytettävän tulevaisuuden suunnitteluun ja sitä voidaan käyttää monenlaisien variaatioiden avulla. Työkalun avulla mietitään, mitä halutaan tulevaisuudessa saavuttaa, missä mennään tällä hetkellä, mitä vaihtoehtoja on niiden saavuttamiseksi ja mitä tullaan tekemään näiden pohjalta (Mindtools 2020.)

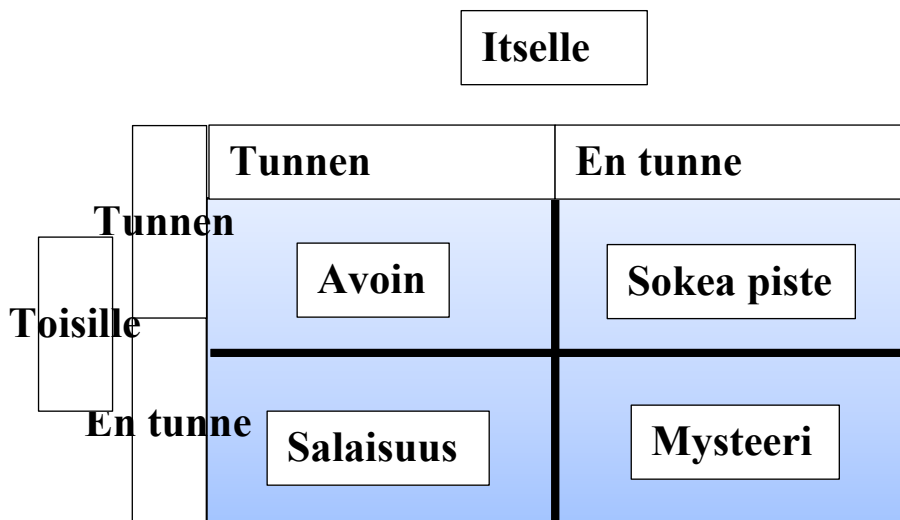
Taulukko 2. GROW –malli (Mindtools 2020).

G oal (Tavoitteet)	Asetetaan tavoitteita esimerkiksi keskustelun lopputulokselle tietyn ajan puitteissa.
R eality (Nykytilanne)	Haetaan aihealueesta valmennettavan selkeä kuvaus ja mielipide
O ptions (vaihtoehdot)	Haetaan kysymyksien ja jopa valmennettavan haastamisella uusia vaihtoehtoja olemassa olevien vaihtoehtojen rinnalle

Will/Way to go (mitä tehdään)	Tässä vaiheessa valmennettavan näkemykselle on saatu tapa tai malli toimia ja edetä
--------------------------------------	---

6.5 Sokeiden alueiden tunnistaminen

Sokeiden alueiden tunnistamiseen on moniakin malleja, mutta esimerkiksi Joharin ikkuna (kuvio 10 muunnelmasta) on erittäin hyvä keino selvittää itse tiedostettuja ja tiedostamattomia sekä muiden tiedostettuja ja tiedostamattomia asioita. Tämä työkalu on erittäin hyvä apu omien viestimisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja on tarkoitettu käytettäväksi pääasiassa lähijohtamisessa tai esimerkiksi vertaisten kesken. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.)



Kuvio 10. Joharin ikkunan muunnelma (Salomaa 2019).

Joharin ikkuna kätkee sisäänsä neljä erilaista lohkoa. Käsitellään tätä tilannetta, vaikka osaamisen näkökulmasta, jolloin avoin ikkuna on osaamista, jonka itse tunnet ja jonka muut myös tuntevat. Salaisuus ikkuna pitää taas sisällään osaamisia, mitä itse tiedät sinulla olevan, mutta muut eivät niistä tiedä. Sokeat pisteet, mitä tässä kappaleessa käsitellään tarkoittaa siis osaamista, jonka muut huomaavat sinulla olevan, mutta itse et sitä ole havainnut tai pitänyt ehkä merkityksellisenä. Mysteeri lohko on taas tilanne, jossa on osaamista mitä ei itse eivätkä muutkaan huomaa. Tämä jaottelu ei tietenkään ole tasan niin kuin kuviossa 10 on piirretty vaan tämä voi elää erilaisiin variaatioihin hyvinkin mo-

nella tavalla. Yksi tärkeimmistä on kuitenkin ns. mysteerilohkon pienentäminen ja avoimen lohkon suurentaminen, jolloin henkilöiden potentiaalia saadaan paremmin käyttöön. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.)

7 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta toteutettiin vuoden 2020 alkupuolella esimieskunnan osalta henkilökohtaisena haastatteluna. Haastatteluissa käytettiin apuna liitteen 1 mukaista kaavaketta, jonka pohjalta käytiin ja keskusteltiin läpi yhdeksän haastateltavaa. Haastateltavat valikoituivat henkilöistä, jotka ovat esimiesasemassa ja täten heillä on alaisia joko suoraan tai lähes suoraan. Tämä siksi, että valmentava johtaminen kohdistuu pääasiassa ruohonjuuritasolle, juuri näihin henkilöihin kenellä on esimiesvastuuta ja alaisia.

Henkilöstön osalta tämä toteutettiin pääasiassa kyselytutkimuksena liitteen 3 mukaisella kaavakkeella, jonka henkilöstö täytti kehityskeskusteluiden yhteydessä pääasiassa maaliskuuhun 2020 aikana. Osittain näihin yhdistettiin myös henkilökohtaista haastattelua tutkimuksen suorittajan osalta, koska oma vuoro päättyi tähän vähän tahtomattaan ns. pilottiryhmäksi. Tämä pilottiryhmä päättyi myös suorittamaan pienimuotoisen kuutiotestin (luku 8.2.10), jossa haettiin henkilökohtaisesti sitä, kuinka he hahmottavat kuution: alhaalta vai ylhäältä päin. Tämän avulla voidaan hahmottaa henkilöiden mieltymystä käsitellä ja käyttää omia aistejaan ja kokemuskuvaansa erilaisista näkökulmista.

7.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun runkona käytin ennalta laadittua lomakepohjaa, jonka tein Webropol 3.0 -ohjelmistolla. Tämän lomakepohjan (liite 1) avulla haastattelin esimieskuntaa sekä erilaisella muunnoksella (liite 3) henkilöstöä. Teemahaastattelu on perinteinen menetelmä, jolla hankitaan tietoa olemassa olevaan ongelmaan. Esimerkiksi Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018, 2) kirjoittavat teoksessaan *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* siitä, kuinka teemahaastattelun runko valikoituu tutkimusongelman mukaan eikä niin, että valitaan ensin menetelmä, jonka jälkeen vasta mietitään, miten sitä voidaan hyödyntää. Haastattelun

ja sen tunnelman luomisen halusin toteuttaa niin, että tilanne olisi sopivan spontaani, joten en varannut aikaa henkilöiden kanssa, jolloin turha valmistautuminen jää pois. Tämän tavan toimia halusin valita siksi, että aiheena oleva valmentava johtaminen on hyvin pitkälti spontaania tekemistä, jossa tilannetajulla, palautteen antamisen taidolla, oivalluttamisella ja sopivien kysymysten asettelulla tilanteiden tullessa vastaan on merkittävä rooli valmentavan johtamisen onnistumisessa. Tunnelma on myös tärkeä kuten Eskola ym. (2018, 4) kertoo, että nykyisin haastattelut ja niiden kokonaisuudet ovat välinpitämättömyyden ja erittäin läheisen monologin välimuotoja.

7.2 Teemakysely

Teemakyselyn toteutin samalla pohjalla kuin Stora Enso Enocellin esimieskunnalle. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä myös tämä haastatteluna, mutta maailmalla vallitsevan tilanteen johdosta päädyin kyselyyn. Vierailut kiellettiin ja turha matkustaminen muutenkin konsernissa, joten toteutus täytyi järjestää muulla tavoin. Kysely lähetettiin lopulta sähköisesti konsernin toisen saman alan yhtiöön eli Sunilaan, koska halusin saada vertailukelpoista dataa, jota voin peilata keskenään. Kysymysten ja numeeristen arviointien osalta pyrin siihen, että laitan ensimmäisenä positiivisen tai hyvän ja vasta loppupuolelle negatiivisen. Tämä tapa asetella vaihtoehdot tuli Partasen (2020) kanssa käydyssä haastattelussa ilmi, jolloin saadaan huomattavasti positiivisempi vastauskanta, kuin perinteisellä järjestyksellä, jossa huonompi tai negatiivisempi aloittaa ja mennään hyvään päin. Perinteiseen asetteluun verrattuna moni joutui paljon enemmän miettimään tilannetta, kuin perinteisellä tavalla ilmaistussa kyselyssä.

8 Tutkimustuloksien analysointi

Lähtötilanteessa aineistoa oli Enocellin esimieskunnan haastattelujen jälkeen yli 30 sivua. Näiden analysointia ja kirjaamista mietittiin pitkään, kuinka se saataisiin järkeväksi kokonaisuudeksi. Käsitelläänkö aineistoa haastatellun henkilön kautta ja otsikoidaan sitä mukaa eteenpäin vai olisiko parempi käsitellä aihekokonaisuuksia ominaan? Mietin tietosuojan ja tiedon käsiteltävyyden kannalta niin, että käsittelen kokonaisuutta liitteen 1

mukaisien kysymyksiä kokonaisuutena, joissa viitataan paremmin aina käytyjen keskustelujen ja muistiinpanojen osalta kommentoineeseen henkilöön. Tämä suoritettiin mieluummin näin, koska tietosuojan kannalta olisi ollut haastavampaa pitää henkilön tietosuoja myös henkilöstön osalta salassa. Kommenttien ja näkemysten kokonaisuus henkilön kokonaishaastattelun osalta olisi ollut erittäin paljon helpompi yhdistää vähäiseen esimieskuntaan, mitä Enocellissä on. Osa kysymyksistä on liitteen 1 mukaisesti avoimia ja osa on puhtaasti arvioitu asteikolla, joka on suuntaa antava. Haastatteluissa ei käytetä kenenkään henkilön nimiä vaan henkilöt on numeroitu 1-9 välillä ja näihin viitataan kyseistä muotoa käyttäen. Haastattelut suoritettiin helmikuun 2020 aikana henkilökohtaisina haastatteluina.

8.1 Enocell esimiehet

Kokonaisuus käsittää esimieskunnasta neljä vuoromestaria, yhden varavuoromestarin, HR-päällikön sekä vuoromestareiden esimiehen eli resurssipäällikön, puuosaston esimiehen ja tuotantopäällikön. Näistä koostuu 9 henkilön kaarti, jotka haastateltiin tutkimusta varten. Näiden ohella käytän omaa kokemusta/ näkemystä asioihin ja peilaan myös sitä vastauksien käsittelyn sanallisessa osiossa yhdessä vastaajakunnan vastauksien kanssa. Rajasin muut päivämestarit, osastoinisöörit sekä suojelun osaston tutkimuksen ulkopuolelle, koska osittain suoranaisia tai järkevästi välillisiä lähijohdettavia on joko niin vähän tai ei ollenkaan, jolloin näiden käsitteleminen valmentavan johtamisen käsitteen kanssa samassa lauseessa olisi pitkälti ohi ydinaiheesta.

8.1.1 Valmentavan johtamisen tietämys ja toimivuus Enocellin tehtaalla

Kokonaisuutena haastateltavan joukon osalta valmentava johtajuus ja sen tietämys olivat erittäin heikosti tiedossa. Tämä kysymys oli avoin (liite 1), jolloin vastauksille jäi tilaa ja tätä täydennettiin haastattelun edetessä. Vain muutama vastaajista osasi sisäistetysti kertoa, mitä tämä tarkoittaa käsitteenä ja ennen kaikkea toimivuudesta ja kuinka sitä konkreettisesti käytetään Enocellin tehtaalla. Tähän samaan olen myös itsekin törmännyt, mutta viitteitä orastavasta paranemisesta ja kulttuurisesta muutoksesta on ollut havaittavissa esimerkiksi osallistamiskulttuurin ja siihen paneutumisen muodossa.

Tiedostaminen ja valmentavan johtamisen käyttö olivat esimerkiksi henkilöiden 1, 3, 7 ja 8 osalta hyvin pitkälle sitä, että asia tiedostetaan ja tunnistetaan, mutta sitä ei käytetä. Esimerkkinä henkilö 1 nostaa esiin, että aiemmin olleiden vakanssien poistumisien myötä tämä on parantunut sekä myös sen, että sopivien henkilöiden vaihtuminen esimieskunnassa on ollut erittäin isossa asemassa nostamaan tilannetta paremmalle tasolle. Samaan hengenvetoon myös mainitaan henkilön 1 ja 3 osalta, että on tilanteita, joissa vielä henkilöstön ja esimieskunnan näkemys ja yhteinen linja eroavat erittäin paljon toisistaan. Tähän liittyen henkilö 4 kyllä toteaa, että palautteiden ja henkilöstön kommenttien osalta on paljon kuulunut hyvää siitä, että asiat ovat muuttuneet ja luottamus on korkealla tasolla. Henkilön 4 kommenttia luottamuksesta voin myös itse henkilökohtaisesti tukea, kun peilaan kokemustani ja tuntemuksiani omasta näkökulmastani tulleen uutena taloon vuoden 2019 helmikuussa.

Henkilö 2 nostaa esiin seikan, jossa mietitään valvomonhoitajien toimenkuvaa, tiedottamista ja palautteen antamisen kulttuuria. Näissä ollaan henkilön 2 mielestä vielä kohtalaisen paljon jäljessä esimerkiksi konsernin ”parhaita” yksiköitä, mutta parempaan suuntaan on oltu menossa monellakin mittarilla. Henkilön 4 mielipide tästä tukee sitä, että henkilökohtaisella tasolla arvostuksen lisääntyminen ja henkilöstön oman ajattelun ja osaamisen kehittämistä on parannettu viimeisten vuosien aikana erittäin paljon. Henkilön 6 mielipide tukee päinvastaista näkökantaa siitä, että Enocellin tehtaalla ollaan kaikilta osin vielä melko lähtökuopissa tämän tyyppisen johtamistavan kanssa.

Henkilö 5 antaa vastuuta ja kyseenalaistaa alaistensa toimintaa eikä anna suoria vastauksia vaan seuraa, miten hyvin henkilöt ottavat vastuuta tekemisestään ja ratkaisujen hakeemisesta. Pääperiaatteena henkilöllä 5 on antaa raamien puitteissa suuntaviivoja ja seurata näiden toteutumista. Tätä tukee myös henkilön 4 mielipide siitä, että oivallutetaan porukka itse tekemään strategian ja oman yhtiön raamien puitteissa hyviä ratkaisuja, jolloin myös porukan sitoutuminen on paljon paremmalla tasolla. Samassa yhteydessä henkilö 5 nostaa esiin sen, että valmentavaa johtamista ei voida käyttää kuin puoleen henkilöstöstä, koska loppuihin se ei vaan toimi ja tätä tukee myös oma käsitykseni esimiestyöstä Enocellin tehtaalla. Enocellin tehtaalla niin kuin muualla on ihmistyyppisiä ja johdettavia todella moneen lähtöön, jolloin kaikki ei yksinkertaisesti sovi kaikille.

Henkilöt 8 ja 9 ovat melko paljon samoilla linjoilla siitä, että tehtaalla vuorojen välinen sekä osittain sisäinen lokeroituminen on silmiinpistävä, jolloin myös näkökulmat ovat suppeampia. Molemmat ovat myös sitä mieltä, että yksilöitä katsotaan omina kokonaisuuksinaan, jolloin henkilöiden johtaminen on tärkeää, mutta unohtamatta kokonaisvaltaista ryhmien johtamista. Henkilö 8 toteaa, että helppo vastaus tähän olisi sanoa, että asiat ei toimi ollenkaan, mutta varmasti jossain ja jollakin osastolla sekä joidenkin esimiesten osalta tämä toteutuu varsin mallikkaasti, mutta sitä, että onko hän yksi onnistujista ei osaa varmaksi vastata.

8.1.2 Valmentavan johtamisen työkalut ja niiden tietämys

Tämän osion tarkoituksena oli kartoittaa esimieskunnan tietämystä valmentavan johtamisen työkaluista ja peilata sitä tähän opinnäytetyöhön myös soveltuvin osin, koska työkalut, joiden tietämystä kartoitetaan ovat samat mitä tässä työssä.

Taulukko 3: Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista?

<i>Valmentavan johtamisen työkalut</i>	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	Yht
Palkka- / Kehityskeskustelu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
V6+voimansiirto					x					1
Sokeiden alueiden tunnistaminen	x				x					2
GROW -malli	x	x	x		x					4

Taulukosta 3 tulee erittäin hyvin ilmi se, että kaikkein tunnetuin ja eniten käytössä oleva asia on palkka-/ kehityskeskustelut (luku 6.3). Tätä ei suoranaisesti mielletty työkaluksi, ennen kuin asiaa avattiin hieman enemmän, mutta varsin laajaa ja monipuolista keskustelua tämä ainakin aiheutti. Esimerkiksi henkilön 5 mielestä kehityskeskustelu on lähes turha, koska vuositasolla näitä päivittäisiä koulutuksiin, kehittämisiin, palkkoihin, palkitsemisiin ja kaikkeen vastaavaan liittyviä keskusteluita pitää tulla useita, jopa kymmeniä. Henkilö 5 ei kiellä sitä, etteikö sen paikka kuitenkin ole kokonaisuudessa, koska sen muu-

taman henkilön äänen saaminen kuuluviin on myös tärkeää ja näin ollen sen mahdollistaminen on myös osa yhtiön ja konserninkin hyvää tapaa toimia. Henkilö 7 tukee myös tätä kantaa hyvin voimakkaasti ja pitää sitä myös erittäin turhana, varsinkin kun oma esimies ei päästä henkilökohtaisesta palkanosasta loppukädessä vaan ihan joku muu. Henkilö 8 myös miettii sitä, onko palkkakeskustelun paikka edes kehityskeskustelussa. Sama henkilö mainitsee myös sen, että kaikilla esimiehillä ei ole riittäviä esiintymis- ja opettamistaitoja, mitä esimerkiksi toiminnallisen kehityskeskustelun pitäminen vaatisi. Toiminnallinen kehityskeskustelu on yhtenä vaihtoehtona tulevaisuudelle, jota on myös tämän opinäytetyön osalta mietitty, mutta tämä henkilön 8 näkökulma on erittäin hyvä pohdinnan paikka. Henkilö 9 mieltää, että kehityskeskustelut ovat ainut asia, jossa valmentava johtaminen ilmenee, mutta muilta osin sitä ei tiedosteta tai käytetä konsernissa ja täten Enocellin yksikössä.

V6+voimansiirto (luku 6.1) on työkaluna vähemmän tunnettu ja täten vain lähiaikoina ja viimeisimpänä konsernin Uuden esimiehen -valmennuksen käyneet tämän tunnistaa. Konsernin Uuden esimiehen valmennuksessa v6+voimansiirto -metodia jalkautetaan, mutta nähtävästi laihoin tuloksin, koska esimieskunnassa tietämys oli erittäin vähäistä ja täten myös sen käyttökin.

Sokeiden alueiden tunnistaminen eli muunnelma Joharin ikkunasta (luku 6.5) pyrkii tunnistamaan henkilöissä ominaisuuksia joita ei tiedosteta tai tunnisteta ja niistä olisi myös yhtiön kannalta hyötyä. Esimerkkinä, joku henkilö on ohjelmistojen ja muiden vastaavien kanssa erittäin taitava ja harrastaa esimerkiksi vapaa-ajallaan sellaista, mutta ei koe itse, että siitä on työpaikalla mitään hyötyä tai ei tunnista tai välttämättä tiedä tämän tyyllisiä töitä olevankaan. Tällaisen sokean pisteen ja osaamisen tunnistaminen on myös esimiehille kullannarvoista, jolloin voidaan ohjata henkilöä kouluttautumaan lisää vastaaviin tehtäviin, jolloin hänen oma mielenkiinto ja yhtiön tarpeet kohtaisi yhä paremmin. Kyseisen työkalun ja käsitteen tunnisti vain allekirjoittaneen lisäksi henkilöt 1 ja 5, mutta muiden osalta se aukeni hieman paremmin, vasta sen jälkeen, kun se oli esitelty kuvion 10 muodossa.

Työkaluista ns. GROW –malli (luku 6.4) on konsernissakin lanseerattu ja täten osoittautui myös melko hyvin tunnetuksi esimieskunnan keskuudessa. Henkilöt 1, 2, 3 ja 5 tunnisti-
vat tämän jo suoraan ja melkein kaikki loputkin sen jälkeen, kun keskustelussa avattiin,

mitä käsitteellä tarkoitetaan (taulukko 2). Henkilöt 1 ja 5 tunnistivat suoraan mistä sanoista kyseisen työkalun lyhenteen ensimmäiset kirjaimet tulevat. Lähestulkoon kaikki haastateltavat henkilöt miettivät sitä, kuinka kyseisen työkalun käyttöä voitaisiin soveltaa prosessiteollisuudessa, koska työympäristönä se on varsin haastava tällaisen metodin käytölle. Henkilö 1 nosti esille myös sen, kuinka saataisiin positiivisuuden kehittämistä ihan ruohonjuuritasolta alkaen paremmaksi ja kuinka esimerkiksi tämän työkalun avulla tai jollakin muulla saataisiin esimerkiksi johtamista parempaan suuntaan, jolloin ei lähdetä henkilöstön mukana esimerkiksi negatiivisuutta viljelemään.

8.1.3 Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään Enocellin tehtaalla

Tässä osiossa tarkasteltiin mielipidettä siitä, kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään yksikössä. Tämän arvioinnin tarkoituksena oli kartoittaa tuota näkemystä ja vastauksista ilmenee hyvin selkeästi se, että valmentavan johtamisen taso on keskimukaisella tasolla. Taulukossa 4 on esitelty kunkin henkilön vastaukset, joista ilmenee hyvin prosentuaalisesti keskivertokäyttöaste.

Taulukko 4: Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään Stora Enso Enocellin tehtaalla.

<i>Asteikko 4-1</i>	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	Yht
4										0
3		x	x	x	x	x				5
2	x						x	x	x	4
1										0

Edeltäviä vastauksia tarkasteltaessa tulee pakostakin mieleen se, että vastauksien ympäröisyys johtuu siitä, että esimieskunta ei aivan täysin ole oivaltanut tapaa toimia ja saada henkilöitä ajattelemaan. Tämä johtaa helposti siihen, että valmentavan johtamisen käyttökin on hyvin pitkälle sattumanvaraista. Parantavana toimenpiteenä olisi pitää ajatus lämpimänä, kuten Hirvonen (2020) kertoi, jolloin jokaisen oma ajattelu ja keskittyminen olisi oleellisissa päivittäisissä tekemisissä. Tämä auttaa varmasti saamaan läsnä olevamman ja vaikutuksiltaan pehmeämmän lähestymistavan.

8.1.4 Informaation ja valmentavan johtamisen parantaminen Enocellin tehtaalla

Esimiesten koulutus ja kouluttaminen ovat hyvällä tasolla varsinkin henkilöiden 1 ja 2 osalta, mutta mikä valmius on henkilöstöllä ottaa vastaan ja omaksua näitä tapoja. Paljon myös mietityttää se, onko informaatiota liikaa ja ei keskitytä perusasioiden tekemiseen. Esimerkiksi henkilö 4 oli käyttänyt yhden osastonsa pienien korjauksien valintaan perinteistä Post it -lappua, jolla oli saatu koko porukan kolme eniten työskentelyä harmittavaa asiaa esiin ja näin ollen demokraattisesti oli laitettu nämä kolme eniten ääniä saanutta asiaa kuntoon. Loput listalla olevat sitten ehkä myöhemmässä vaiheessa. Tässä esimerkiksi on hienosti oivallettu se, että henkilöstö on saanut vaikuttaa omiin työoloihinsa, jolloin myös koetaan parempaa osallisuutta ja omaan tekemiseen vaikuttamista. Henkilöt 1 ja 4 on myös sitä mieltä, että negatiivisuuden kierre pitäisi katkaista heti alkuunsa, mikäli valmentavaa johtamista haluttaisiin kehittää ja tällöin siihen ei ainakaan esimieskunnan tulisi lähteä millään tasolla mukaan.

Henkilön 3 kanssa keskusteltiin kahvi-/taukuhuoneesta, jonka hän esimiehenä toivoisi olevan työntekijöiden ja toimihenkilöiden kanssa yhteinen. Tätä olen myös itse kuullut henkilöstön suunnasta, koska näissä kahvipöytäkeskusteluissa irtoaa huomattavasti paljon enemmän irti myös työhön liittyvää asiaa, ja näin ollen myös johdon ja henkilöstön välinen kuilu kapenee. Tämä auttaisi myös erittäin hyvin siihen, että koettaisiin työnteon haasteet ja murheet yhteisinä eikä vain toisen osaston, henkilöstöryhmän tai vastaavien haasteina.

Vuoropäiväkirjaa ja siitä saatavaa informaatiota ei voi liiaksi korostaa, mutta kuinka sitä voitaisiin parantaa. Henkilöiden 5 ja 6 mielestä sekä osittain myös muiden kanssa tuli puheeseen se, mitä tietoa haluaisi itse saada tietää, kun tulee vapaalta tai lomajaksolta. Tällöin kirjoitetaan kaikki, mikä mielletään tärkeäksi ja asiat, jotka ovat hyvä vaan tietää prosessikokonaisuuden kannalta. Vuoropäiväkirjan hyödyntäminen tuli voimakkaasti esiin henkilön 4 kanssa keskusteltaessa. Henkilö 4 painotti myös sitä, että päiväkirjasta löytää aikojen saatossa tapahtuneita rikkoutumisia ja etsiä vastauksia, mitä ollaan tilanteiden selvittämiseksi tehty. Toisaalta myös informaatiokanavana se on erittäin hyvä ja siellä olevassa tiedote-osiossa voidaan jakaa tarvittavia ohjeistuksia muutaman päivän tai pidemmänkin ajan osalta. Henkilö 4 toi ilmi myös osion päivittäjien vastuun, ettei sinne

jää vanhaa tietoa pyörimään liian pitkäksi aikaa. Henkilö 6 toi ilmi myös huolensa siitä, että informaatiokanavia kyllä on, mutta niitä ei käytetä hyödyksi, jota henkilökohtaisesti ajattelen myös haasteena. Ajatusta ja kuinka kanavien käytön hyödyllisyyttä saataisiin terävöitettyä yhä paremmalle tasolle.

Henkilön 7 kanssa keskusteltiin pitkälti kuulusta, jota koetaan päivä- ja vuorotyön välillä. Kuinka saataisiin informaatio jakaantumaan henkilöstön välillä eikä tietoa pantattaisi? Onko tuo panttaaminen myöskään kenenkään etu tai haitta millään muotoa? Tulee mieleen, että samaa laitosta pyöritettäessä melkein kaikesta pitäisi olla yhtäläiset tietotaidot, jolloin asioiden hoitaminen olisi jouhevaa vuorokauden ajasta riippumatta. Tämä tulee ilmi varsinkin, kun sitä odotetaan jokaiselta esimies/ päivämestari asemassa toimivalta. Mietittiin myös henkilöiden 8 ja 9 kanssa keskusteltaessa sitä, kuinka saadaan turha tieto pois järjestelmästä sekä sähköpostilla johtaminen vähenemään. Sähköpostissa liikkuu turhaa tietoa erittäin paljon, jolloin jo edelläkin mainittu oleelliseen keskittyminen kärsii melko paljon. Henkilö 9 toi esiin myös sen, että informaatiokanavan visuaalinen ilme on hyvin vaillinainen, jolloin sen käyttökin on vähän tymeä. Samainen henkilö 9 toi ilmi käyttöliittymän hieman vajavaisen käytettävyyden, jolloin sen parantaminen toisi mahdollisuuksia ja parantaisi mielekkyyttä myös sen käyttöön.

8.1.5 Enocellin organisaation kannalta hyviä kehittämiskeinoja

Tässä osiossa kyseltiin henkilöiden mielipidettä hyvistä organisaation kehittämiskeinoista ja mitkä koettaisiin hyviksi menetelmiksi. Taulukosta 5 näkee mm. sen, että johdon esimerkki, tiedottaminen ja avoimuus olivat eniten kannatusta saaneet kehittämiskeinot.

Taulukko 5: Organisaation kehittämiskeinoja

<i>Organisaation kehittä- miskeinoja</i>	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	Yht
Esimiesvalmennus ja yhteisen linjan saaminen	x			x		x		x	x	5
Johdon esimerkki	x		x	x	x	x		x	x	7
Tiedottaminen	x		x	x	x	x	x	x	x	8
Avoimuus	x		x	x	x	x		x	x	7

Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen työkalu- jen ja informaation osalta		x							x	x	3
---	--	---	--	--	--	--	--	--	---	---	---

Kaikkien vastaajien kesken oli melko lailla yhtäläinen näkemys siitä, että esimerkin voima, tiedottaminen ja avoimuus ovat parhaat keinot organisaation kulttuurin ja valmentavan johtamisen kehittämiseen. Jokseenkin yllättävänä tietona ainakin tulosten tulkitsijan näkökulmasta katsottuna tulee, että yksimielisesti yhteisen linjan saaminen ei saavuttanut kaikkien varauksetonta luottamusta. Tiedottaminen on kuitenkin mielenkiintoinen osio, koska edeltävissä kysymyksissä sitä on tuotu monenkin vastaajan toimesta paljon esille, mutta sitä kuitenkin kaikki ei harrasta, mutta he sitä kuitenkin itse haluaisivat? Kuinka siis viestintä kulkisi molempiin suuntiin, koska tarvetta kyselyn perusteella on? Toinen mielenkiintoinen fakta tulosten pohjalta on avoimuus, jota tässä osiossa melkein kaikki haluaa, että harrastetaan varsinkin omaan suuntaan päin, mutta itse ei anneta muille päin avoimesti informaatiota. Esimerkiksi henkilön 7 kanssa keskusteltiin asiasta ja hänkin ihmetteli erittäin suuresti kyräilyä ja tiedon panttaamista, joka on erittäin suurta. Tästä tuleekin kysymykseen se, mitä tällä kukin voittaa, jos tietoa ei jaa.

8.1.6 Yhteenveto ja vapaa sana

Viimeisessä osiossa oli vapaata keskustelua ja jo edellisiinkin asioihin tulleita lisäyksiä ja näin ollen kasattiin keskusteluiden kokonaisuus yhteen. Henkilöt 3, 5, 6 ja 7 olivat uupuneita keskustelujen jälkeen, mutta muutamia heistä kirvoitti se, että valmentava johtaminen ei vaan toimi kaikille ja toisaalta kaikki esimiehet eivät välttämättä ole niin taitavia tällaisen metodin ja tavan käytössä. Henkilön 2 kanssa päästiin sellaisiin lopputuloksiin, että esimiehen on oltava aito oma itsensä, koska varsinkaan teennäisyydellä ei saavuteta hyviä lopputuloksia vaan päinvastoin. Henkilö 2 oli myös sitä mieltä, että tilanteen vaatimalla tavalla johtaminen on paras ratkaisu ja tähän on varsin helppoa yhtyä. Miettimällä tilanteita, joissa johdetaan päinvastoin kuin tilanne vaatii niin ei tule toimimaan huonostikaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi valmentavan johtamisen osalta sitä, että

se soveltuu rauhallisiin ohjaileviin tilanteisiin, jota esimerkiksi asiantuntijoita johdattaessa voi toteuttaa erittäin hyvin, mutta kuinka sitten prosessiteollisuudessa, jossa tilanteet ovat paljon muuttuvampia niin kuin esimerkiksi henkilö 5 toi asian esille.

Yhteisöllisyyden kehittäminen oli henkilön 9 tärkein kokoava tekijä haastattelusta. Toisena nostona hän myös kertoi huolensa siitä, kuinka voitaisiin parantaa omaa ja yhteisön kehittämisen kulttuuria. Henkilö 9 näkee, että vuorojen välillä on isojakin eroja toiminnassa ja henkilöiden ohjautuvuudessa sekä itsenäisessä toiminnassa varsinkin yhtiön strategiaan peilaten. Henkilö 1 koki samansuuntaisia kokemuksia henkilön 9 kanssa, mutta myöntää, että erot johtuvat osittain henkilöistä, mutta voisiko toisaalta ajoittainen sopivien henkilöiden siirtäminen vuorosta toiseen tasoittaa eroja, joita myös hän kokee havaitsevansa. Henkilö 1 miettii myös läsnäoloa, jonka haastaa se, että osastojen väliset etäisyydet voivat olla suuria, jolloin tietyt osastot saattavat jäädä osittain ydin tekemisessä olevien haasteiden takia harmittavan vähälle kontaktipinnalle.

Henkilön 8 kanssa keskustelua riitti vielä erittäin vahvasti myös viimeiseen osioon ja hänen huolensa liittyivät ns. ”rautapuolen” -toimintaan sekä siihen keskittymättömyys ja täten automaation liiallinen tulo perustekemiseen. Onko automaatio jo liiallinen isäntä ja perustekeminen alkaa unohtua? Mennäänkö tilanteissa herkästi automatiikan taakse ja annetaanko sen olla niin kuin tuli eli hyvä renki, mutta huono isäntä. Samaan hengenvetoon henkilön 8 mieltä painaa se, että onko ohjeistukset ja säädökset liiallisia isäntiä, ettei maalaisjärjen käyttö enää ole sallittua vaan mennään suorien ohjeiden perässä laput silmillä? Tätä mietin myös henkilökohtaisesti erittäin paljon, mutta toisaalta tietyt ohjeistukset meitä ohjaa aina. Kysymys siitä, voivatko ne mennä liiallisuuksiin niin tietenkäin voi, mutta kulttuurin ei pidä antaa menettää myöskään riittävän oman järjen ja turvallisen toiminnan kulttuuria.

Henkilön 4 kanssa riitti myös paljon ideointia ja keskustelua siitä, kuinka kootaan aihealue yhteen. Yhtenä merkittävänä asiana tuli esimieskunnalle vinkiksi jo toisaalla käytössä oleva keino eli ns. päivä-viikko-kuukausi-vuosikellosta, jossa ideana on listata kyseisiin aikoihin vaativia töitä, jolloin oman työn ja ajankäytön hallintaa voitaisiin parantaa huomattavasti. Osastojen tyytyväisyys tulee henkilön 4 mukaan tasapuolisesta, vaativasta ja läsnä olevasta kohtelusta, jolloin kaikki esimiehet ovat keskiössä ratkaisemaan kuuntelemalla, kyseenalaistamalla kysymisellä ja riittävällä jämäkkyydellä erilaisia tilanteita

mitä tulee vastaan. Heittona ilmoille tuli myös, että kehityskeskustelujen alkuun pidettäisiin aina jokin tietoisuus sopivasta työntekijän vastuista, koska esimerkiksi henkilö 4 on kokenut, että alaiset eivät tunne vastuitaan, joita kyllä myös työntekijöillä on eikä vain esimiehillä. Loppuun mietittiin, kuinka saadaan yhteisesti liassa pyörimisestä ja pienistä onnistumisista onnistumisen tunteita, joka ruokkii paremmin yhteisöllisyyttä ja työn mielenkiintoa kuin ulkoiset hyödykkeet.

8.2 Enocell henkilöstö

Henkilöstön osalta vastauksia pyrittiin keräämään kehityskeskusteluiden yhteydessä ja erinäisten haasteiden myötä vastausprosentti saatiin riittävän suureksi eli kaikkiaan 115 henkilöstä 62 vastasi kyselyyn. Prosentti muodostuu tämän osalta 53,9%, joka riittää riittävän kattavaan otantaan henkilöstön tietämyksestä valmentavaan johtajuuteen. Enocellin esimiesten haastatteluiden yhteydessä lähiesimiehille varmistin tietämyksen valmentavasta johtamisesta, jolloin jokaisen heidän pitämiään ja kyselemiään vastauksia omilta alaisiltaan voidaan pitää melko luotettavina. Vastaaminen oli vain melko moninaista, jonka takia voidaan ajatella, että tietämys ja etenkin perustason tekeminen ei valmentavan johtajuuden osalta ole vielä riittävällä tasolla, mikäli sen haluttaisiin toimivan parhaalla mahdollisella tavalla.

8.2.1 Tiedätkö, mitä valmentava johtaminen on ja kuinka sitä käytetään Stora Enson Enocellin tehtaalla?

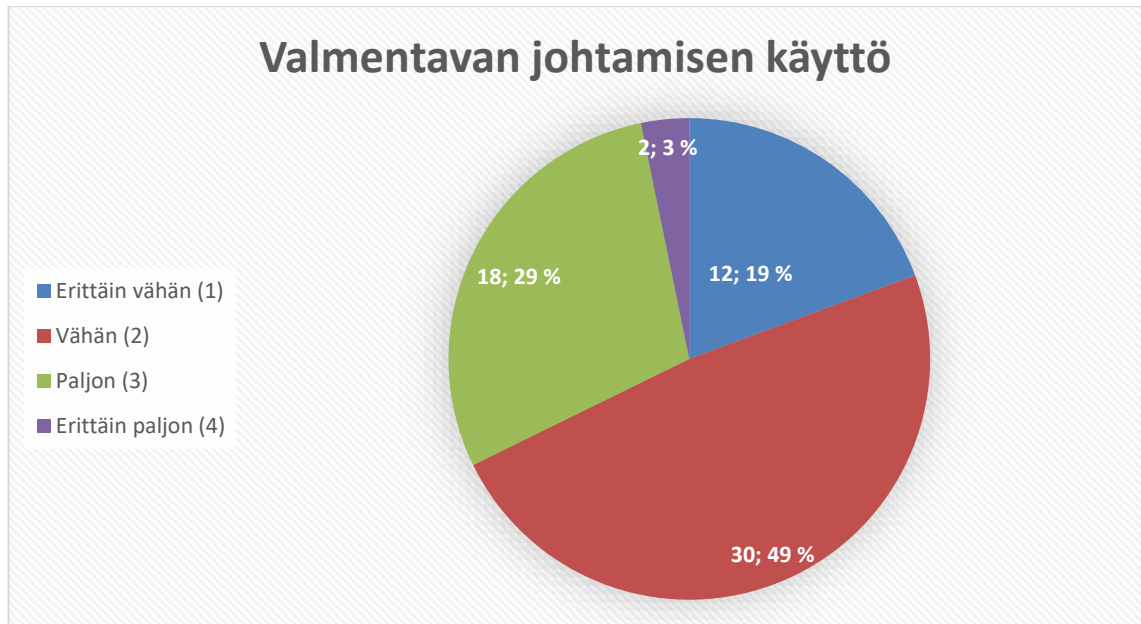
Tämän kysymyksen äärellä suurimman osan vastauksista kumpusi tietämättömyys aiheeseen ja tapaan johtaa, joten vastaukset sisälsivät kielteistä tai tietämätöntä suhtautumista aiheeseen. Vastauksista kumpusi erittäin suurelta osin tietynlainen tyytymättömyys joko johtamista tai kulttuuria kohtaan. Esimerkiksi muutamissa vastauksissa annettiin ymmärtää suoraan, ettei tällä tehtaalla tiedetä yhtään, mitä hyvä johtaminen on. Suurin osa kielteisistä tai tietämättömistä vastauksista oli vain yksittäisiä sanoja tai pelkästään viivalla ohitettuja. Muutamassa vastauksessa kumpusi pitkälti esiin se, ettei henkilöitä haasteta johdon osalta riittävästi. Tarkemmin ajatellen tulkitaan tätä niin, että lähiesimiehet eivät

riittävästi kyseenalaista tai oivalluta henkilöstön ratkaisuja, jotka voisivat olla myös jokin muuta.

Kolmasosa vastaajista eli 33,8% oli vastauksien perusteella vähintään hieman tietoisia valmentavan johtamisen tavasta johtaa ihmisiä ja yksikköä. Vastauksista kumpusi vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kulttuuri hyvin voimakkaasti. Toivottiin ja ymmärrettiin, että oivaltaminen sekä vastuun ottaminen omasta tekemisestä ja valinnoista on valmentavan johtamisen tapa toimia. Esimiehen antamista ratkaisuista ei saavuteta pitkällä aikavälillä hyvää kehitystä. Yksilöiden potentiaali jää saavuttamatta, mikäli ei luottamusta molempien puolien osalta ole. Johtajalta odotetaan vaihtoehtoisia ajattelutapoja ja oivalluttavia kysymyksiä ja tämä myös ilmenee useista vastauksista, jolloin vastauksista voidaan tulkita esimiesten liian suurien ja valmiiden vastauksien antaminen. Muutamissa vastauksissa ilmenee valmentavan johtamisen työkaluista se, että kehityskeskustelua käytetään jonkin verran, mutta määräänsä nähden liian vähän tätä myös hyödynnetään todellisuudessa. Erilaisten ihmisten vahvuuksien parempi hyödyntäminen vahvuusalueillaan koetaan puutteelliseksi, jolloin käy melko yksiselitteisesti ilmi, ettei olemassa olevaa potentiaalia saada ohjattua ydintekemiseen.

8.2.2 Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enso Enocellin tehtaalla?

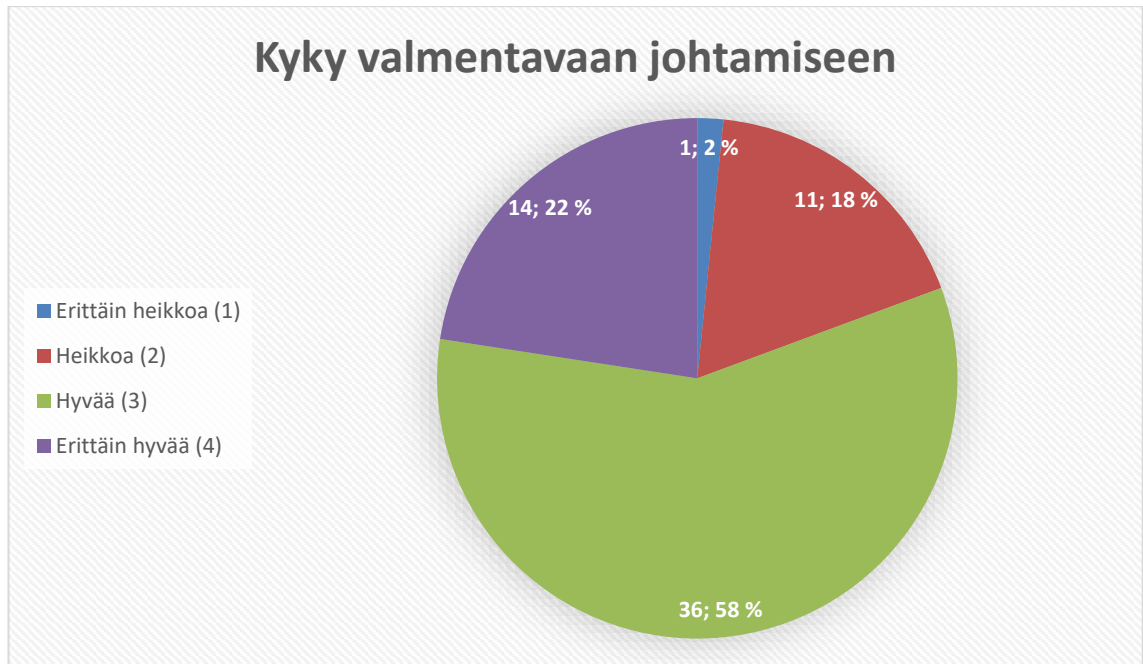
Tässä kysymyksessä arvioitiin perinteisellä numeroasteikolla (liite 3) sitä, kuinka paljon henkilöstön mielestä valmentavaa johtamista käytetään Stora Enso Enocellin tehtaalla. Vastauksien kokonaismäärästä saatiin mediaani arvoksi 2. Vastauksien kokonaismäärästä saatiin keskiarvoksi 2,16. Vastauksien perusteella voidaan ajatella, että valmentavan johtamisen käyttö on keskivertoa tai korkeintaan hieman keskivertoa parempaa. Tämä tukee myös edellisessä sanallisessa kysymyksessä jo ilmi tullutta faktaa siitä, että lähes 2/3 vastaajista ei tiennyt tai osannut paremmin sanallisesti kertoa mitä valmentava johtaminen on tai kuinka sitä Enocellin tehtailla käytetään. Kuviossa 11 on tarkemmin vastauksien jakautumisesta.



Kuvio 11. Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enso Enocellin tehtaalla?

8.2.3 Miten arvioisit esimiehiesi (lähi-/ päiväesimies) kykyä valmentavaan johtamiseen?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada arviota henkilöstöltä siitä, kuinka lähiesimiehet ja päiväesimiehet onnistuvat valmentavassa johtamisessa omalta osaltaan. Näistä vastauksista kumpusi erittäin pitkälle positiivista signaalia, koska kautta linjan koettiin esimiesten onnistuvan ainakin lähimmässä rajapinnassa melko hyvin. Vastausten kokonaismäärästä mediaani arvoksi saatiin 3 ja keskiarvokin kipusi hieman paremmaksi ollen 3,02. Kuviossa 12 näkyy vastauksien jakauma paremmin, mutta tältä osin voitaneen todeta, että tietoisuus ja kyky valmentavaan johtamiseen lähimmällä esimieskunnalla on hyvällä tasolla.



Kuvio 12. Kyky valmentavaan johtamiseen.

8.2.4 Tiedottamisen, vaikutusmahdollisuuksien ja oman työpisteen kehittämisen mahdollisuudet ja kuinka niitä voitaisiin parantaa?

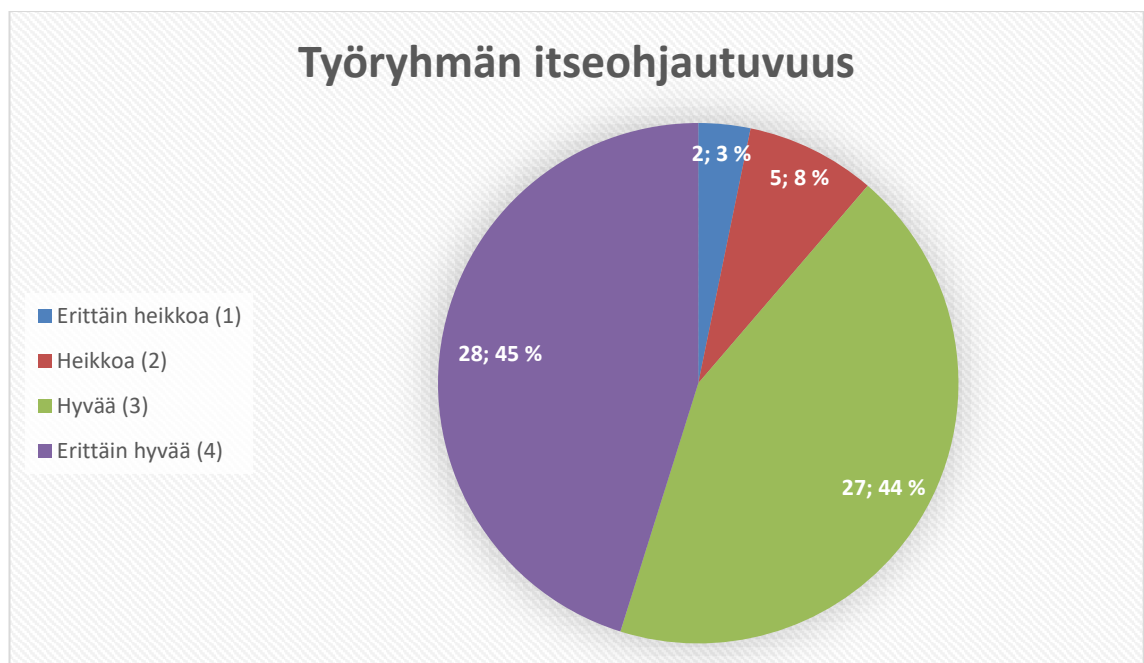
Tämän osion vastauksissa oli erittäin paljon hajontaa. Vastauksia oli paljon myös ilman mitään kannanottoa. 22 vastausta sisälsi pelkästään negatiivisen kannanoton tai vastausta ei ollut ollenkaan, mutta esimerkiksi tiedottaminen ja tiedonkulku vuorosta toiseen, koettiin sellaiseksi, ettei se toimi kuin kohtuullisesti. Erittäin monessa vastauksessa myös mietittiin, miten voitaisiin Optivisionin -vuoropäiväkirjan ja tiedotepalstan toimintoja parantaa ja kehittää sellaiseksi, että tieto liikkuisi kunnolla myös vapaalla oleville vuoroille. Vapaiden loputtua tätä tietoa kaivataan kuitenkin eniten. Tärkeänä osana vastauksissa myös todettiin, että muistettaisiin lukea myös tätä kyseistä palstaa.

Viikoittaisten kunnossapitotöiden näkyminen nostatti vastauksissa paljon mielipiteitä ja sitä, kuinka näistä voitaisiin saada enemmän irti. Kyseiset työt tahtovat jäädä häiriökorjausten varjoon, joten välillä ollaan kokonaan ulkona, mitä viikoittaista korjausta on tulevilla tai meneillään olevalla viikolla tulossa tai menossa. Voisiko parantavana toimena olla ns. turvavartin-tyyliset lyhyet infotilaisuudet useammin? Osallistaminen koettiin

myös tärkeäksi osaksi tiedonsiirtoa, koska silloin tapahtumat koetaan henkilökohtaisemmin ja täten kohteen tai tapahtuman tilanne on henkilökohtaisesti paremmin sisäistetty ja tiedonsiirto on tällöin riittävän yksityiskohtaista.

8.2.5 Miten arvioisit oman työryhmäsi itseohjautuvuutta?

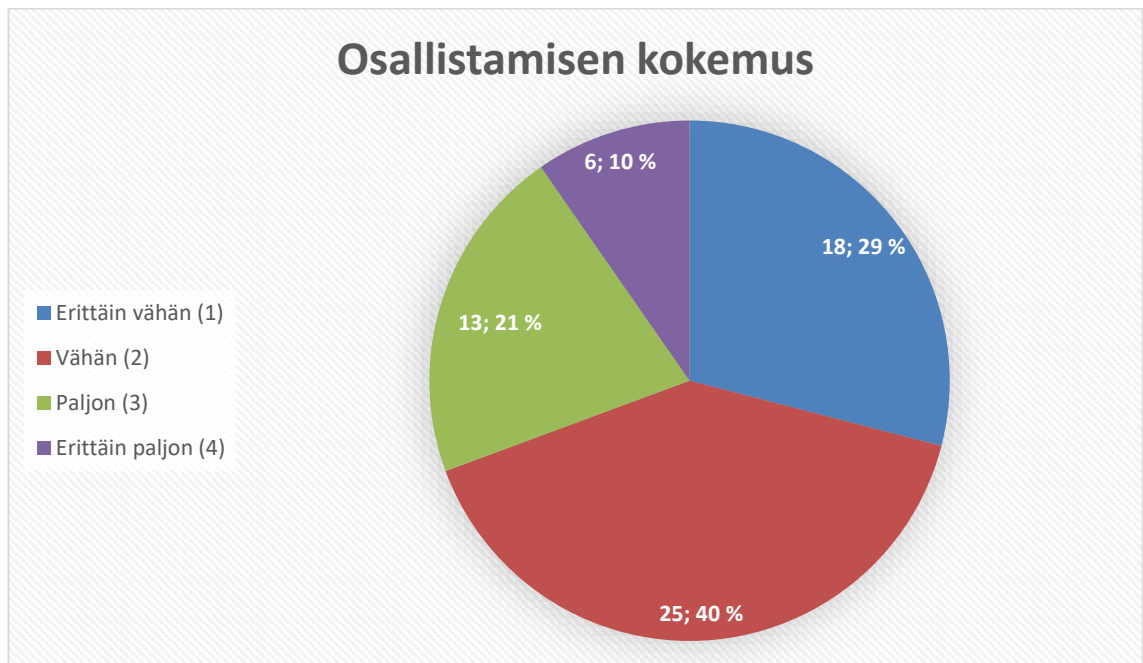
Tässä kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön omaa suhtautumista siihen, kuinka hyvin he kokevat yhdessä ratkaisevansa ongelmia ja paneutuvan ongelmiin ja lopputuloksien saavuttamiseen. Lopputulos voi olla laatu, määrä tai mikä tahansa prosessiin liittyvä muuttuva tekijä, jonka ratkaisemista työryhmiltä odotetaan. Tämän vastauskategorian osalta voidaan todeta, että henkilöstö kokee omat työryhmänsä erittäin hyvin toimiviksi, koska vastauksien mediaani arvo oli 3 ja keskiarvo vielä parempi eli 3,3. Vastauksien määrän positiivisuus hieman yllättää ottaen huomioon vastaukset, mitä vuosittaisiin Your Voice-kyselyihin on tullut. Kuviossa 13 näkee hyvin vastauksien jakaumaa selkeästi keskivertoa paremman puolelle.



Kuvio 13. Työryhmien itseohjautuvuuden näkemys.

8.2.6 Oletko päässyt osallistumaan projektiin, työpisteen tai vastaavan hankkeen kehittämistoimintaan?

Tämän osion tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia ja näkemystä numeerisesti siitä, kuinka osallistaminen koetaan tai on koettu henkilöstön osalta ja miten sitä yleisesti koetaan käytettävän. Osion tarkoituksena on miettiä, myös kuinka vastaukset korreloivat siihen mitä kehitystoimenpiteitä voitaisiin jatkossa kokeilla osallistamisen parantamisen osalta. Osion vastaukset jakautuvatkin melko paljon enemmän ja vastauksien mediaani on 2. Keskiarvo kipuaa hieman ylemmäs ollen kuitenkin vain 2,1. Kuviossa 14 on esitetty vastauksien jakautumista.



Kuvio 14. Osallistamisen kokemus henkilöstöllä.

Kuviota 14 tulkitessa tulee vahvasti mieleen se, että vuorokohtainen vaihtelevuus on suurta, jolloin myös kokemus osallistamisesta jakautuu erittäin paljon. Toiset vuorot ja esimiehet hoitavat omalta osaltaan asioita erittäin hyvin, kun taas toisilla se on hieman heikompaa. Tähän on vaikutusta myös erittäin paljon henkilöstöllä ja sillä millainen tiimi on sattunut kasautumaan, jolloin myös osallistaminen on erittäin paljon hankalampaa tai helpompaa. Voisiko tätä pyrkiä tasoittamaan kierrättämällä henkilöstöä sopivalla tavalla vuorosta toiseen? Tasainen hyvä taso tarkoittaa parempaa tulosta kokonaisuudessa kuin se, että vuorojen välisessä toiminnan tasossa on suuria eroavaisuuksia.

8.2.7 Palautekulttuurissa on parantamisen varaa, mutta miten sitä mielestäsi voitaisiin kehittää?

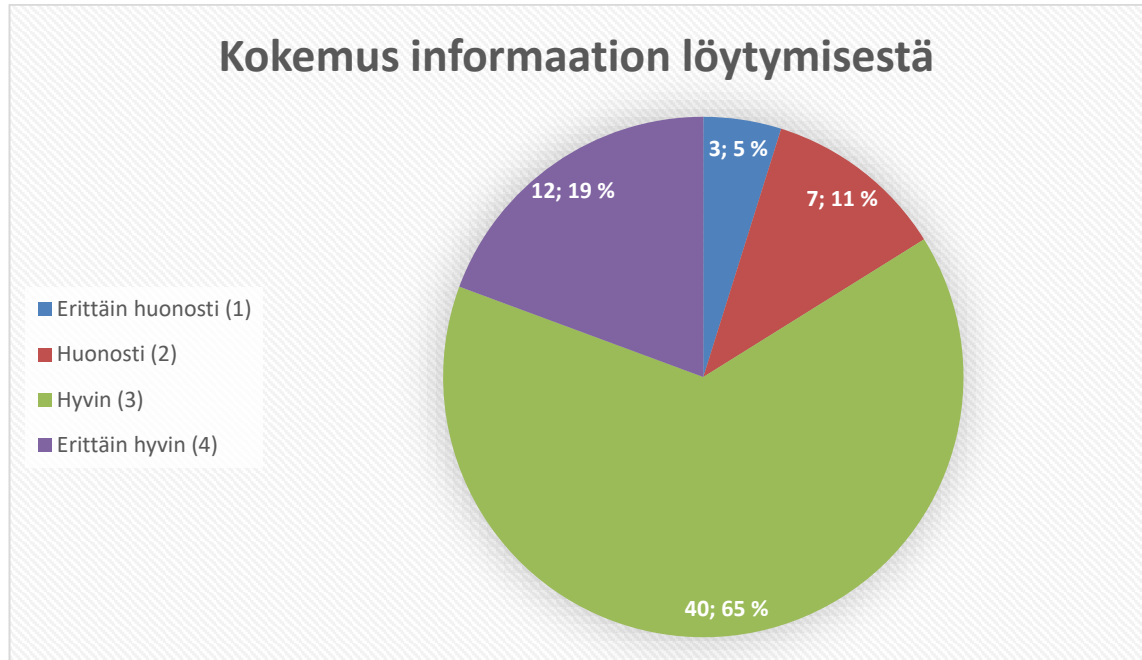
Tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa henkilöstön kokemusta palautekulttuurista. Vastaukset koottiin avoimen kysymyksen avulla (liite 3), jolloin otantajoukon vastauksiin vaikuttaa henkilökohtainen mielenkiinto aihetta kohtaan ja myös se, kuinka innostavasti asia on viety henkilölle eteenpäin. Kysymyksen avulla oli tarkoitus miettiä, onko kulttuuria olemassa ja millaista sen haluttaisiin olevan. Valmentavan johtamisen ydinalueita on palaute, sen antaminen ja sen saaminen. Ilman palautetta ei voida kehittää omaa toimintaansa.

Vastauksissa oli jälleen kerran 30,6 %, jotka eivät vastanneet mitään tai lähestulkoon mitään. Muista vastauksista kumpusi erittäin paljon esiin se, että palautetta annetaan aivan liian vähän tai ei juuri ollenkaan. Puhumista pidettiin suurimpana tekijänä palautekulttuurin parantajana ja se koettiin melkein joka toisessa vastatessa paperissa tärkeäksi ja avainasiaksi. Monissa vastauksissa kerrottiin, että positiivinen palaute heti tai ainakin melko pian hyvän suorituksen tai vastaavan yhteydessä ja kehittävä palaute taas neuvovaan ja rakentavaan sävyyn. Positiivista palautetta vastaajien joukossa koettiin saavan erittäin vähän. Vastausjoukon kaikista 62 vastaajasta vain n. 10% koki saaneen positiivista palautetta edes jollakin muotoa.

Neuvovan sekä rakentavan palautteen koettiin uppoavan parhaiten maaliin eli tässä tapauksessa henkilöiden omaan kehittymiseen silloin kun palaute annetaan kehittävään sävyyn eikä henkilöitä moittimalla. Positiivisen palautteen kanssa ei ole niin tarkkaa yksilöidääkö se, koska vastauksissa koettiin ryhmänä näitä töitä tehtävän, jolloin myös ryhmäpalautteena saatava positiivinen palaute on hyvä tuoda esille. Positiivisena koettiin toisaalta, että tuotannon johto reilusti sanoo, mikäli työn laadussa on hyvää tai huonoa sanottavaa eli ns. suoraselkäisyyttä toimintaan myös johdon puolelle. Useissa vastauksissa tuli myös ilmi, että pieni positiivinen ele voi olla, vaikka lounaslippu tai kahvit kera pullan silloin kun ollaan tehty hyvin työsuoritteet. Joissakin vastauksissa haluttiin sovittavan palautteen antamisen muodosta tai tavoista esimerkiksi oman työryhmän kesken. Tämä lie-nee juuri henkilöön perustuva kysymys, koska palautteen saamisen ja antamisen kokemus on hyvin henkilöstä riippuvainen asia.

8.2.8 Kuinka hyvin saat/ löydät informaatiota, kun tulet töihin esimerkiksi vapaaajaksolta tai lomalta oman työpisteesi asioista?

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön omaa kokemusta informaatiosta ja sen riittävästä löytymisestä erilaisten poissaolojaksojen jälkeen. Tällainen kysymys tuli esiin aiempien vuosien Your Voice-kyselyistä, joissa on monesti näkynyt, että informaatiota ei ole tai sitä ei löydä riittävän helposti erilaisiin tuotannollisiin, henkilöstöllisiin, kunnossapidollisiin tai divisioonallisiin asioihin liittyen. Edellisiin seikkoihin liittyen hieman ihmetystä aiheuttikin se, että vastaajajoukon vastauksista tulee ilmi, että ollaan kuitenkin melko tyytyväisiä informaation löytymiseen. Voisiko kuitenkin olla kyseessä, että vastaajajoukon vastaajiin on sattunut sellainen ryhmä, jotka kokevat tämän parempana kuin sitten konsernitason Your Voice-kyselyyn vastattaessa, jolloin otantajoukko voi sattuakin hieman erilaiseksi tai ainakin vastaajien määrä on hieman suurempi. Kuviossa 15 on esitetty vastauksien jakautuminen ja niistä näkee hyvin, kuinka vastaajat ovat kokeneet tämän aihealueen melko positiivisen puolelle kääntyväksi. Vastaajajoukon keskiarvo sekä mediaani oli tässä kysymyksessä tasan 3.



Kuvio 15. Kokemus informaation löytymisestä.

8.2.9 Mitä toimenpiteitä teet, että esimerkiksi tästä kehityskeskustelusta olisi mahdollisimman paljon hyötyä?

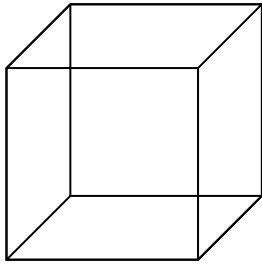
Viimeisessä kysymyksessä tätä teemakyselylomaketta oli tarkoituksella kehityskeskusteluun liittyvä johdatteleva kysymys (liite 3), jossa henkilöt joutuvat itse miettimään, mitä hyötyä kehityskeskustelun panokseksi itse aikovat tuoda. Luvussa 6.2 käsittelin kysymyksen voimaa valmentavaan johtamiseen liittyen ja tällainen johdatteleva kysymys, joka laittaa henkilön itsensä miettimään omaa panostaan asiaan luo keskustelulle sekä henkilölle itselleen parempaa merkityksen tunnetta. Kokemus saadaan silloin henkilölle paremmin sisäistettäväksi, koska kyseisestä valmentavaan johtamiseen ja sen työkaluihin liittyvästä toiminnasta tämänkin työn pohjalta halutaan yhä enemmän irti.

Tämänkin kysymyksen osalta tyhjiä vastaajia oli 19 kpl eli 30,6% koko vastaajajoukosta. Toisekseen vastaajat, jotka kokivat vain haitalliseksi tai sanalla sanoen hyödyttömäksi oli myös melko suuri joukko otannasta eli 13 kpl ja 21%. Loput jäljelle jääneet sitten antoivatkin vastauksissaan kohtuullisen paljon erilaisia näkökantoja. Näistä vastauksista useammassa ilmaistiin asioiden ja omien kehityssuunnitelmien esille tuomisen tärkeys oman esimiehen kanssa, juurikin kehityskeskusteluiden yhteydessä. Muutamilla vastaajilla oli erittäin hyviä avoimia ajatuksia, miten asioita voitaisiin kehittää eteenpäin ja ne koettiin tärkeäksi useammassakin vastauksessa tuoda esille joko yksin tai työryhmän kanssa.

Vastaajajoukosta monet ajattelivatkin asiaa useista suunnista ja koettiin, että tulevaa tehdään ja vanhaa muistellaan. Otetaan kuitenkin opit mukaan myös niistä vanhoista hyvistä asioista ja kehitetään niitä, jotka eivät olleet niin vahvoilla urilla. Kuuntelu, avoin ja rehellinen keskustelu kautta linjaorganisaation yhdessä turvallisuuden kanssa koettiin asiaksi, mitä on tuotu kehityskeskusteluihin mukaan ja lähdetty viemään eteenpäin. Monissa vastauksissa tuli myös ilmi, että henkilöt pyrkivät myös omaa palautteen antamistaan parantamaan ja tämän koen myös hyvänä asiana, koska omaa johtamistaan ei voi kehittää millään tavalla ilman palautetta johdettaviltaan. Kehityskeskusteluihin haluttaisiin tuoda ja vastauksien mukaan on pyritty tuomaan omia kehityssuunnitelmia ja ajatuksia, miten työryhmän toimintaa voitaisiin parantaa. Palautteen perusteella esimiehet ei voi ja ei saakaan viedä pelkästään omia näkemyksiään eteenpäin vaan työryhmän kesken sovitusti, jota tietenkin työnjohdolliset ja yhtiön edellyttämät raamit ohjaavat.

8.2.10 Kuutioharjoitus

Kuutioharjoitus tehtiin n. 20 henkilölle, joiden tuloksista alempana vähän enemmän. Harjoitus on erittäin yksinkertainen ja siihen vaikuttaa oma havainnointi, kokemukset ja käsitykset siitä, mikä on ns. luontaisin tapa havainnoida. Kuvio 16 käsittää 12 viivaa, jotka voi muodostaa useammankin kuution, mutta tässä tapauksessa kiinnostaa, kuinka henkilöt tämän näkevät: ylhäältä vai alhaalta? Sydänmaanlakka (2006, 142-143) painottaa, että kuvio on vain kasa viivoja, joista ihmisen mieli sekä kokemukset tekevät yhteistyössä näön kanssa oman kokonaisuutensa. Tätä muokkaavat ja usein jopa estävät meidän omat ennakoasenteemme hyvin voimakkaasti ja vaikeuttavat hahmottamasta ilmiön muita ulottuvuuksia. (Sydänmaanlakka 2006, 142).



Kuvio 16. Kuutio ylhäältä vai alhaalta katsottuna? (Sydänmaanlakka 2006, 143).

Kuutioharjoituksen tarkoituksena oli kartoittaa oman työryhmäni ajattelua ja sitä hahmottaako henkilöstö erilaisia näkökantoja kuvion pohjalta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että onko henkilöillä tapana ajatella asioita useammalla kuin yhdellä tavalla ja mitkä siihen vaikuttavat, miten niitä ajatellaan. Vaikuttaako esimerkiksi omat henkilökohtaiset kokemukset tai esimiehen sopivasti esittämät kysymykset ajattelun monipuolisuuteen, niin kuin luvussa 6.2 esiteltiin? Toisaalta ajatellaanko riittävän laaja-alaisesti tilanteissa vain silloin kun pitää vai tuleeko se luonnostaan? Toisilla tämä tapahtuu helpommin kuin toisilla, mutta jokaisen yksilön omakohtaiset kokemukset ohjaavat ajattelua tiettyyn suuntaan. Tilanne oli spontaani kehityskeskustelun osa, jonka yhdessä vaiheessa otettiin esille tilanne, missä oli kuvion 16 mukainen kuutio piirrettynä lapulle. Kuutiota katsottiin suoraan edestä, koska virrehavainnon osuus kasvoi, mikäli kuviota katsoi eri kulmasta.



Kuvio 17. Kuutiota katsotaan ylöspäin tai alaspäin peilautuvasti.

Vastauksista ilmeni, että 15 henkilöä huomasi ensimmäisenä kuvion 16 mukaisesti kuution peilautuvan ylöspäin. Suurimmalla osalla ensimmäinen tunne oli hämmennys, mutta yli puolet havaitsi myös toisen tavan erilaisin apukonstein, kun mietittiin mistä kohtaa kuviota 17 katsottiin tai paperin asentoa muutettiin, mutta lähes neljäsosa vastauksista myös sisälsi tilanteen, että molempia mahdollisuuksia ei havaittu. Viisi henkilöä havaitsi ensimmäisenä kuution peilautuvan alaspäin. Kokonaisuutena voidaan ajatella, että erittäin suuri osa pystyy ajattelemaan monipuolisesti useista näkökulmista, jos vain haluavat. Suurimpana mietintänä tässä varmasti on se, kuinka tätä ajattelun monipuolisuutta saadaan vahvistettua. Edellä käsitelty osallistaminen on vahvassa roolissa ajattelun terävöittämisessä ja monipuolistamisessa, mutta kuinka tähänkin saadaan mahdollisimman paljon henkilöstöä itseään mukaan? Esimiehet tahoillaan ratkoo tätä omista lähtökohdistaan, mutta yleisenä linjauksena voinee todeta arvostuksen ja näkökantojen huomioimisen monipuolisesti, jolloin ei jäädä pelkästään omiin tai oman työryhmän vakiintuneisiin tapoihin toimia.

8.3 Your voice –kysely

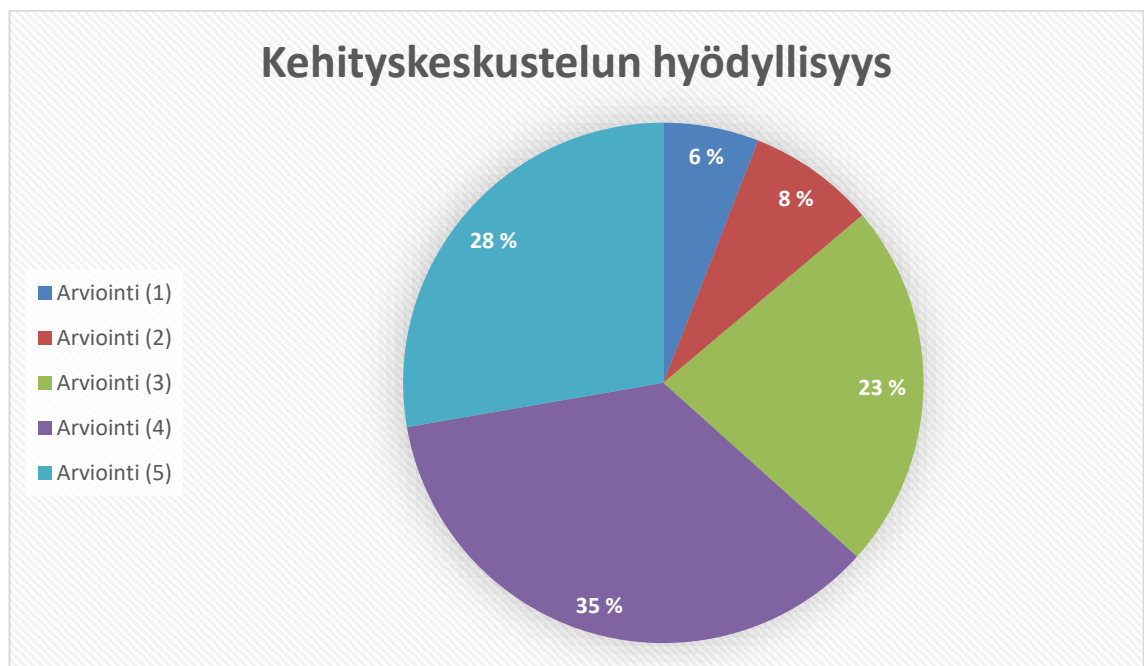
Your voice-kysely on koko konsernin laajuinen vuosittainen kyselytutkimus, jolla halutaan saada kattavaa tietoa prosesseista ja niiden toiminnasta. Uusiutuvien energioiden käyttö ja kehittyminen vaativat jatkuvaa seuranta. Kyselyn tarkoitus on myös tukea esimiehiä jatkuvassa kehittämisessään niin oman kuin organisaation eri tasojen osalta. Kysely on myös tärkeässä roolissa brändilupauksien toteutumisen arvioinnissa urakoitsijoiden ja asiakkaiden suuntaan. Tärkeimpänä kuitenkin yhtiömme palveluksessa toimivia työntekijöitä kohtaan, jolloin saadaan myös perusteltua faktaa toimintamme kehittämisestä oikeaan suuntaan. Kysely suoritetaan joka puolella konsernia samaan aikaan ja kysymykset ovat samoja kaikille yhtiön palveluksessa oleville henkilöille. Tämä auttaa ver-

taamaan niitä vuosien saatossa keskenään, ja tämän pohjalta voidaan kehittyä yhä parempaan suuntaan. Tulokset auttavat johtajien, asiantuntijoiden sekä muiden Stora Ensossa työskentelevien henkilöiden omaa sekä yhtiön kehittymistä ja kehittymiskohteisiin keskittymistä.

8.3.1 Tuloksien analysointia Enocell

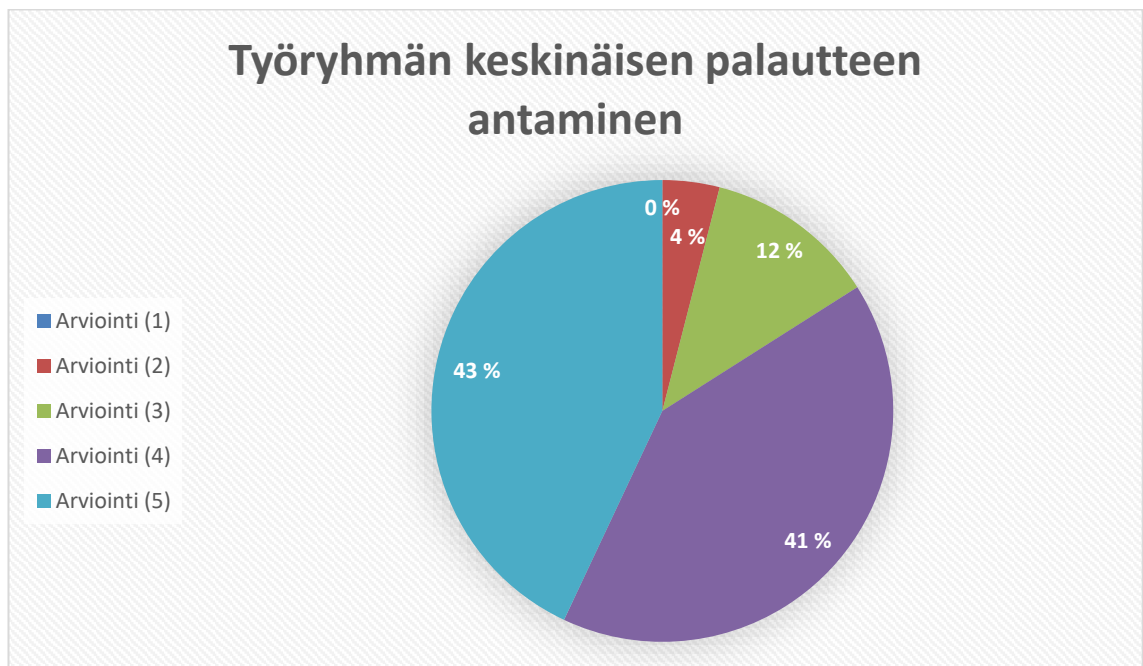
Enocellin tuloksissa keskityttiin koko tehtaan tuloksiin, jolloin vastauksia oli kaikkiaan 143 kpl. Keskitytään tuomaan esille tähän työhön liittyviä asioita ja ennen kaikkea niiden eroavaisuuksiin. Yksikön vastauksien jakauma pohjautuu yli 100:n vastauksen myötä viisiportaiseksi. Viisiportaisuus tarkoittaa vastauksien arvon mukaan niin että 5 on paras ja 1 on huonoin.

Palautekulttuurista ja sen antamisesta tai saamisesta on puhuttu aiemmin jo aika paljon, mutta pureudutaan nyt vielä asiaan hieman lisää. Palaute kategoriassa on kysymys kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja kuinka se koetaan organisaatiossa. Vastauksista ilmenee, että kehityskeskustelun hyödyllisyys koetaan kokonaisuutena hyvänä, mutta selkeästi vaihtelua vastauksissa on kyllä suuresti. Kuviossa 18 jakauma hahmottuu hieman paremmin.



Kuvio 18. Kehityskeskustelun hyödyllisyys.

Toisena kysymyksenä kysytään samassa kategoriassa sitä, kuinka palautetta osataan antaa omassa työryhmässä toisilleen. Näiden vastauksien koettiin olevan melko hyvällä tollalla, koska kokonaismäärästä asteikolle 1 ei mennyt kuin alle 0,5%, jolloin käytännössä palautteen antamisen ryhmän sisällä ei koeta olevan täysin olematonta. Kuviosta 19 ilmenee erittäin hyvin vastauksien jakauma melko vahvasti positiivisen arvioinnin puolelle.



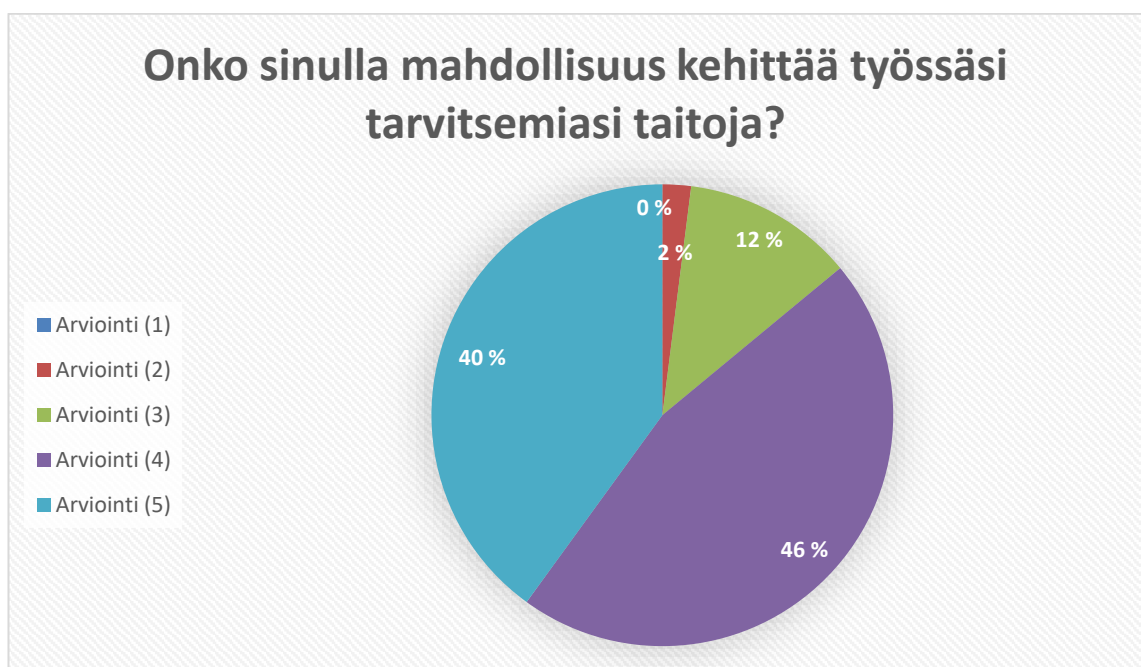
Kuvio 19. Työryhmän keskinäisen palautteen antaminen.

Informaation jakaminen ja saaminen ovat keskiössä, kun halutaan tehdä hyvää tulosta, ilman turhaa työtä montaa kertaa. Tästä kysyin henkilökohtaisella lomakkeella jo henkilöstön kokemusta asiasta ja vertaillaan nyt tuloksia konsernin kyselyyn, jossa otanta on laajempi ja tässäkin tapauksessa käsitellään Enocellin tehdasta kokonaisuutena. Vastauksien jakautuminen on melko kirjavaa, mutta kohtuullisen kuvan tilanteesta tässäkin osiossa saa. Joka neljäs vastaajista kokee, ettei informaatiota saa riittävästi, tai ainakin selvästi liian vähän. Tässäkin osiossa on suurta vaihtelua osastojen ja työryhmien välillä, mutta kokonaisuus näyttää kohtuullisen hyvältä. Kuviosta 20 jakauma hahmottuu hieman paremmin.



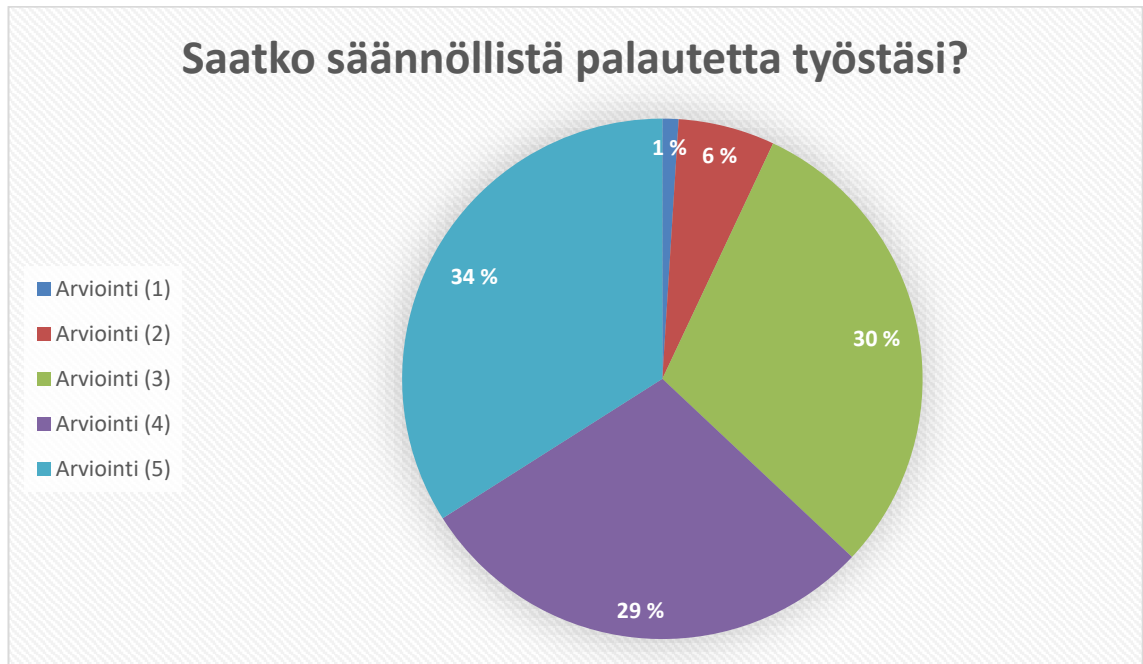
Kuvio 20. Informaation saamisen kokemus.

Henkilökohtainen kehittyminen on valmentavan johtamisen ydinalueita, kun puhutaan yksilöiden kokemasta arvostuksesta ja johtamisen onnistumisesta. Tätä kategoriaa kysytään myös konsernin kattavammassa kyselyssä. Vastauksien jakautuminen on hyvin positiivisen puolella (kuviokuva 21). Kehitettävää löytyy, jos ajatellaan, että kuitenkin 14% vastaajista kokee, ettei pysty kehittämään riittävällä tavalla henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Määrä on vastaajajoukkoon peilaten pyöreästi 23 henkilöä.



Kuvio 21. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen.

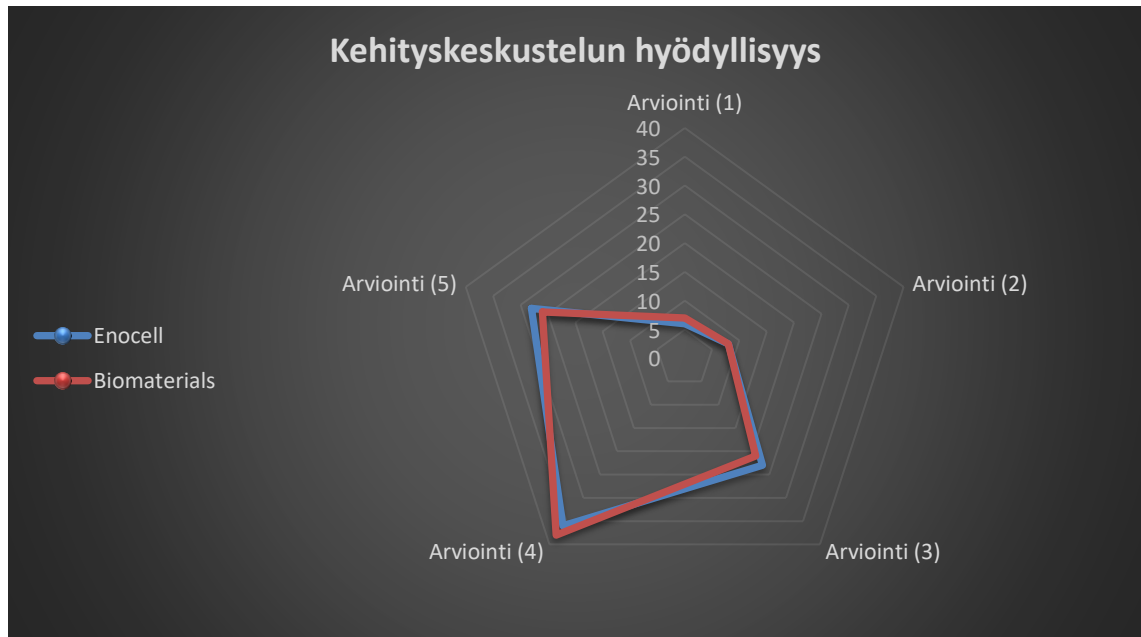
Esimieheen tärkeänä osana kohdistuvista kysymyksistä eniten esiin nousee kysymys siitä antaako esimies riittävästi ja säännöllisesti palautetta työstäsi? Tämän kysymyksen kohdalla oli esimieheen kohdistuvien kysymyksien osalta eniten hajontaa ja kokemus säännöllisesti saatavasta palautteesta koetaan erittäin heikoksi tai ainakin sitä saadaan erittäin vähän. Voisiko olla niin kuin kuviossa 22 on paremmin nähtävissä, että palautetta saadaan tiettyjen henkilöiden osalta enemmän kuin toisten?



Kuvio 22. Kokemus säännöllisen palautteen saamisesta.

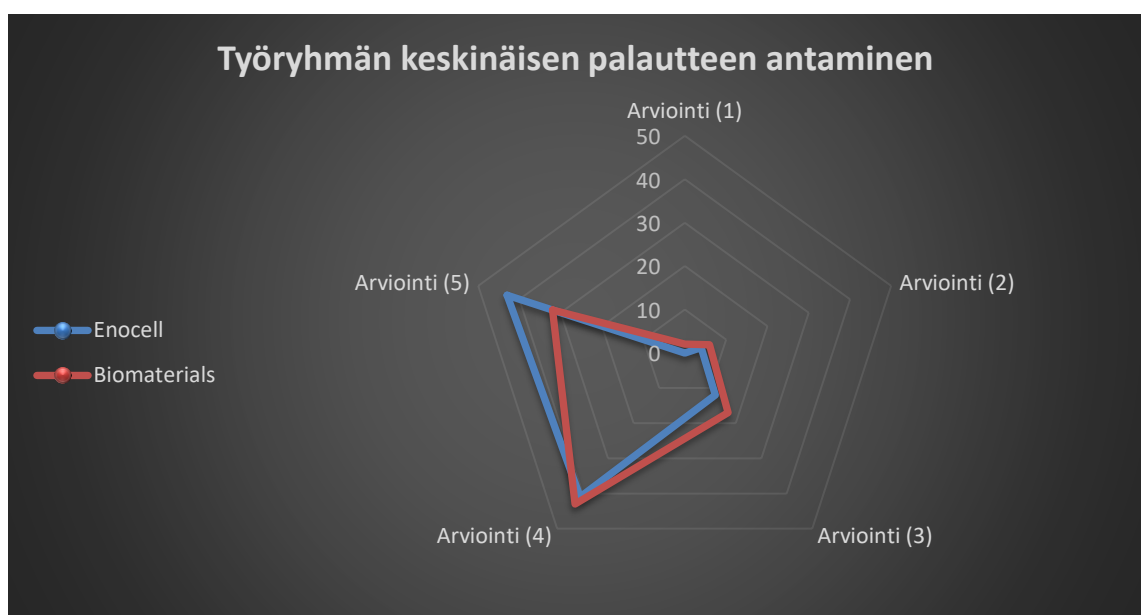
8.3.2 Tuloksien vertailua Enocell vs. Biomaterials

Tämän osion tarkoituksena on vertailla eroavaisuuksia Enocellin edellä esiteltyjen muuttaman valitun kohdan osalta ja peilata tärkeimpiä arvioita Biomaterials -divisioonan vastaaviin kyselytuloksiin (873 vastaajaa, jotka sisältävät myös Enocellin 143 vastausta), jolloin saadaan kuvaa siitä, kuinka paljon eroavaisuutta löytyy lähtökohtaisesti Enocellin yksikön ja koko divisioonan vastauksista. Ensimmäisen osion kysymys kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä peilautuu erittäin lähelle toisiaan ja vain erittäin pienien marginaalien myötä eroavaisuutta saadaan aikaan. Johtopäätöksenä voi pitää, että divisioona tasolla asti kokemus on samanlainen kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä ja kokemukseen niistä (kuvio 23).



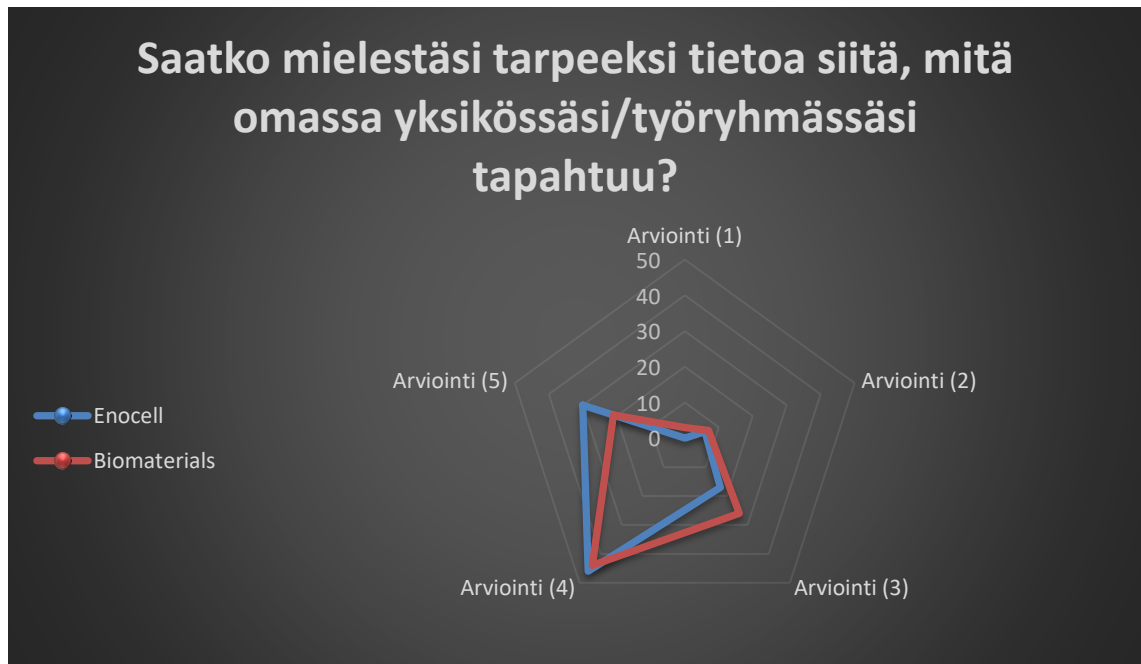
Kuvio 23. Vertailua kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä.

Seuraavassa osiossa oli käsittelyssä palautteen antaminen työryhmän kesken. Tässä osiossa olikin jo enemmän vaihtelua ja varsinkin Enocellin osalta parhaita arvostelua oli selkeästi enemmän kuin Biomaterialsin osalta katsottuna. Asteikon huonoimmat arvioinnit loistavat molempia vertailuja tulkittaessa erittäin pienenä osana. Kokonaisuutena voidaan tason olevan kohtuullisen hyvällä suunnalla, vaikkakin joukkoon mahtuu jonkin verran myös eriävää mielipidettä, jota tuskin koskaan täysin saa pois. Kuviossa 24 on esitetty hieman paremmin eroavaisuuksia vastauksien osalta.



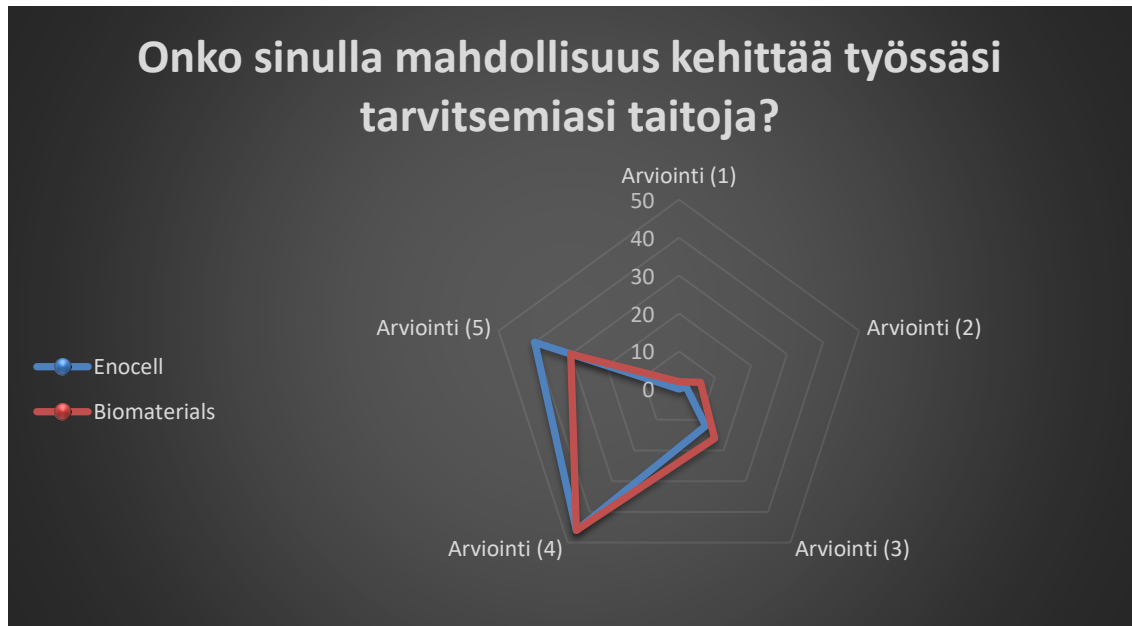
Kuvio 24. Työryhmien palautteen annon vertailutaulukko.

Informaation vertailukuvioista 25 käy ilmi, että divisioonan vastauksissa on vastattu pääasiassa asteikon neutraaleimpaan osaan eli arvioihin 3 ja 4, kun taas Enocellin vastauksien paino on ollut enemmän arvojen 4 ja 5 alueella. Vertailua arvioitaessa voidaan todeta, että Enocellin osalta ollaan melko mukavalla alueella, mutta huomioidaan kuitenkin eroavaisuuksissa otantakannan suuri vastausmäärien ero.



Kuvio 25. Vertailukuvio informaation saamisesta.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin mahdollisuutta vaikuttaa omiin työssä tarvitsemiin taitoihin ja niiden kehittämiseen. Divisioonan ero Enocellin tehtaaseen on jälleen suurin asteikon molemmissa ääripäissä. Enocellin arvioissa täyttä arviointia on prosentuaalisesti 10% enemmän kuin Divisioonan vastaavassa. Asteikon toisen ääripään arvioita ei juurikaan löydy arvolla 1 Enocellin osalta, kun taas divisioonan tasolla niitä on selkeästi enemmän. Selkeätä vaihtelua siis henkilökohtaisessa kehittymisen arvioinnissa ja tätä hyvää trendiä tulee kehittää edelleen yhä eteenpäin. Kuviossa 26 näkyy jakauma erittäin hyvin.



Kuvio 26. Henkilökohtaisten työssä tarvittavien taitojen vertailukuvio.

Seuraavassa ja tähän otantaan katsottuna viimeisessä kysymyksessä käsiteltiin säännöllistä palautetta ja sen saamisen kulttuuria. Suurimmat eroavaisuudet löytyivät jälleen arvosteluiden ääripäistä. Enocellin vastauksista piiryy pitkälle tyytyväisyys ja isoimman segmentin vastaukset, jossa arvion 5 osuus oli selkeästi suurempi kuin divisioonan vastauksissa. Neutraalit vastaukset taas olivat suuremmassa otannassa divisioonan tasolla, jolloin vastauksiantaa on vastauksien yhteydessä pyritty vastaamaan hieman ympäri pyöreästi. Asteikon vastauksista divisioonan vastaukset olivat suurimmaksi osaksi arvion 4 osuuksia. Arviointiasteikon heikomman pään eli arvioiden 1 ja 2 osalta voidaan todeta, että niiden osuus on selkeästi divisioonan tasolla enemmän edustettuna kuin keskiarvoisesti Enocellin vastaavat arviot. Kuviossa 27 näkyy jakauma hyvällä tavalla.



Kuvio 27. Säännöllisen palautteen vertailukuvio.

8.4 Kyselytutkimus Sunilan esimieskunnalle

Kyselytutkimus suoritettiin Webropol 3.0 -ohjelmalla. Kysely oli lähes täysin samanlainen kuin Enocellin esimieskunnalle tehty kysely, mutta poikkeuksena niin, että tämä tehtiin kyselytutkimuksena, jossa henkilöt vastasivat sähköpostilla saadun linkin kautta kyselyyn. Muutama kysymyksen asettelu oli myös hieman samanlainen kuin Enocellin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä. Enocellin esimieskunnan haastattelu tehtiin henkilökohtaisesti, koska se oli mahdollista suorittaa vallitsevan tilanteen huomioiden, kun taas Sunilan tehtaalle mahdollisena vierailuna suoritettavaksi kaavailtu käynti peruuntui maailmalla levinneen epidemian ja siitä aiheutuneiden rajoitusten takia. Kokonaisuudessaan vastaajien määrä jäi pieneksi tällä tavalla, mutta kuitenkin otannan kannalta tuli riittävästi eli yhteensä 4 kpl. Vertailun vuoksi Enocellin puolella haastateltiin puolta enemmän henkilöitä, mutta tietynlaista vertailua yksiköiden väliseen tietämykseen valmentavasta johtamisesta voidaan vetää.

8.4.1 Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on ja kuinka se toimii Stora Enson Sunilan tehtaalla

Vastausten perusteella valmentava johtaminen oli hatarasti tiedossa. Puolet vastaajista kertoi suoraan, ettei tiedä tai ainakaan ole millään tavalla varmoja mitä valmentava johtaminen on. Yhden vastaajan kommentista tulee ilmi, että tapaa toimia ja johtaa ei edes välttämättä tarvitse tiedostaa, koska se toimii Sunilan tehtaalla niin hyvin. Vastauksessa ilmaistaan myös hyvin selkeästi se, että johtaminen on erittäin hyvällä tasolla ja valmentavan johtamisen käsitteistä suurin osa tulee luonnostaan käyttöön. Henkilöstöä otetaan hyvin mukaan päätöksentekoon ja asioiden kehittämisiin, jolloin voidaan todeta valmentavan johtamisen olevan osa kulttuuria. Yhdessä vastauksessa kerrotaan myös, että johtaminen on hyvin pitkälle kiinni henkilöstä, koska osa esimiehistä osaa ja tietää toimia tiedostamattaan valmentavalla otteella, kun taas osa ei käytä, saati tiedosta sitä edes tavaksi johtaa ja toimia. Kokonaisuutena vastauksista tulee ilmi hyvin se, että vaihtelevuutta niin henkilöiden kuin mielipiteiden välillä on erittäin suuresti.

8.4.2 Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista?

Tämän osion tarkoituksena oli kartoittaa esimieskunnan tietämystä valmentavan johtamisen työkaluista ja peilata sitä sitten tämän opinnäytetyön aiemmassa vaiheessa kyselyyn Enocellin vastaavaan ja kartoittaa myös sitä, löytyykö esimieskunnasta suuremmalti eroavaisuuksia.

Taulukko 6: Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista?

<i>Valmentavan johtamisen työkalut</i>	H1	H2	H3	H4	Yht
Palkka- / Kehityskeskustelu	x	x	x	x	4
V6+voimansiirto	x				1
Sokeiden alueiden tunnistaminen	x				1
GROW -malli	x	x			2

Kokonaisuutena tietämys oli kohtuullisen hyvällä mallilla ja varsinkin kehityskeskustelu oli koko porukalle erittäin tuttu. Seuraavaksi tutuin oli GROW-malli, joka oli kahdelle henkilölle tuttu ja kaksi muuta jäljelle jäänyttä vaihtoehtoa oli molemmat yhdelle vastaajalle tuttuja. Vastaukset peilautuvat melko samanlaisiksi, kuin Enocellin esimiesten vastaavat, joten otannan perusteella tietämyksen voi todeta olevan melko lailla samalla tasolla.

8.4.3 Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enson Sunilan tehtaalla?

Tässä osiossa tarkasteltiin mielipidettä siitä, kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään Sunilan yksikössä. Tämän arvioinnin tarkoituksena oli kartoittaa kyseistä näkemystä ja vastauksista ilmenee hyvin selkeästi se, että valmentavan johtamisen käyttö on keskimertaisella tasolla. Taulukossa 7 on esitelty kunkin henkilön vastaukset, joista ilmenee prosentuaalisesti keskiarvo käyttöaste.

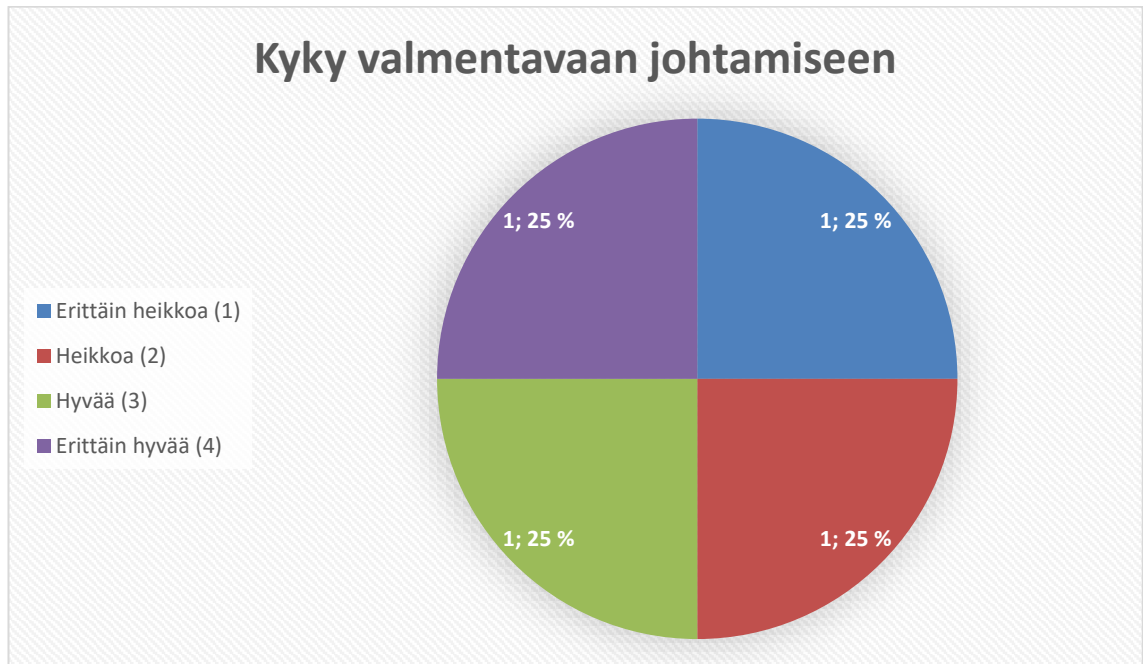
Taulukko 7: Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään Stora Enso Sunilan tehtaalla

<i>Asteikko 4-1</i>	H1	H2	H3	H4	Yht
4					0
3	x				1
2		x	x		2
1				x	1

Vastauksista ilmenee, että valmentavan johtamisen käyttö on henkilöperusteista ja kokemus sekä tietämys tavasta toimia ja johtaa vaikuttaa suuresti. Vastausten keskiarvo ja mediaani ovat tässä otannassa tasan 2, joka kuvastaa keskiarvoa hieman heikompaan tietämystä ja johtamistavan käyttöä. Olisiko vastauksien painotus muuttunut henkilökohtaisella haastattelulla niin on erittäin hankalaa sanoa, mutta Enocellin vastaavan haastattelun osalta voitaneen sanoa, että luultavasti pieni vaikutus olisi ollut. Otannan koko vaikuttaa myös hieman, koska vastauksien määrä jäi puoleen Enocellin vastaavien määrästä, jolloin täysin yhteneväistä vertailukohtaa on hieman haastavaa arvioida.

8.4.4 Miten arvioisit lähiesimiehesi kykyä valmentavaan johtamiseen?

Tämän kysymyksen asettelussa pyrittiin saavuttamaan tietämys siitä, miten esimieskunta arvioi omaa lähiesimieheensä kykyä valmentavaan johtamiseen. Vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkien neljän osalta jokaiseen neljään kategoriaan. Kuviossa 28 on esitetty tämä tarkemmin.



Kuvio 28. Kyky valmentavaan johtamiseen.

Vastauksien tasainen jakautuminen kertoo mielestäni siitä, että kokemus ja tietämys sekä esimiesten omat kyvykkyydet valmentavaan johtamiseen vaikuttaa yhä vahvemmin vastauksien jakaumaan. Millainen oma kokemus on tai miten esimiehen oma halu ja kyvykkyys korreloituvat alaisen kokemukseen valmentavasta johtamisesta oman esimiehen kohdalla. Tulos peilautuu Enocellin esimiesten vastauksiin melko suoraan, joten suuria eroavaisuuksia ei löydy.

8.4.5 Informaation ja valmentavan johtamisen parantaminen Sunilan tehtaalla

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli löytää hyviä vaihtoehtoja vertailuun Enocellin tehtaalla ja Sunilan välille. Löytää ja saada vinkkejä hyvistä keinoista tätä työtä kohtaan sekä

saada näkemystä kokemuksesta, jota Sunilan tehtaan esimiehet kokevat parantaviksi asioiksi omalta kohdaltaan. Yhdessä vastauksessa nostetaan esiin henkilö- ja ryhmäkeskustelujen parempi hyödyntäminen. Kuinka tiedostettaisiin tarpeellinen ja hyvä informaatio tulvan keskeltä, jota tulee sähköpostein ja muiden kanavien kautta verrattain paljon. Yhden vastaajan huolena oli työmäärään nähden vajavainen ajan määrä, jolloin myös tiedottamiseen olisi suhteessa huomattavasti enemmän aikaa. Johtuuko esimerkiksi tiedonsiirtoikat juuri liiasta työmäärästä, jolloin henkilöt eivät kerkeä kuin suorittaa työt valmiiksi, mutta viimeinen silaus jää tekemättä, kun seuraava työ painaa päälle. Yhden vastaajan mielessä oli ohjeistuksien mahdottomuus ja se, kuinka niitä ei ole täysin loppuun mietitty käytännössä, kun ne jo tiputetaan ruohonjuuritasolle ja käyttöön. Parempaa mietintää ja ennen kaikkea käyttöhenkilöstön saaminen mukaan osallistavalla otteella auttaisi saamaan paremmin käytäntöön uppoavia ohjeistuksia ja toimintatapoja.

Viimeisessä vastauksessa on osittain myös samanlaista huolta ajan riittävydestä ja siitä, että saataisiin keskittyä työhön, jota ollaan suorittamassa. Henkilömäärä ei ole ratkaiseva vaan priorisoinnista löytyy se tiedonjyvä, jolloin erinäinen raportointi ja esikuntien palveluun liittyvä puuhastelu vie yhä enemmän aikaa käytännön työstä. Tämä kielii kovasta sähköpostilla johtamisesta, mutta voi olla myös muuta perustavanlaatuisempaaakin pohjalla. Ohjeistuksia tulee suunnaton määrä, joita ei kerkeä järkevissä mittasuhteissa jalkauttamaan kentälle ja vakiintuneeksi toimintatavaksi. Vastausajankohta voi viedä näitä kommentteja hieman väärään suuntaan, mutta antaa varmasti suuntaa. Tässä kategoriassa ollaan kohtuullisen paljon eri sivulla Enocellin esimiesten vastauksien kanssa, koska tämä ei ainakaan näin suuressa mittakaavassa noussut vastauksien myötä esille.

8.4.6 Sunilan organisaation kannalta hyviä kehittämiskeinoja

Tässä osiossa kyseltiin henkilöiden mielipidettä hyvistä organisaation kehittämiskeinoista ja mitkä koettaisiin hyviksi menetelmiksi. Taulukosta 8 näkee mm. sen, että johdon esimerkki, tiedottaminen ja avoimuus olivat eniten kannatusta saaneet kehittämiskeinot.

Taulukko 8: Organisaation kehittämiskeinoja

<i>Organisaation kehittä- miskeinoja</i>	H1	H2	H3	H4	Yht
Esimiesvalmennus ja yhteisen linjan saaminen	x				1
Johdon esimerkki	x		x	x	3
Tiedottaminen	x		x	x	3
Avoimuus	x	x	x	x	4
Valmentava johtaminen ja sen kehittäminen työkalujen ja informaation osalta					0

Taulukosta 8 käy ilmi, että avoimuus on vastaajajoukon osalta tärkein keino, jolla organisaatiota saataisiin kehitettyä eteenpäin. Kaikessa tekemisessä ja kehittämisessä niin johdon kuin työntekijöiden välillä on avoimuus tärkeässä roolissa. Vastaajajoukossa seuraavaksi parhaimman mielipiteen sai johdon esimerkki sekä tiedottaminen. Molempien vaihtoehtojen osalta $\frac{3}{4}$ vastaajista oli näiden kehittämiskeinojen kannalla. Huomiona voinee sanoa, että molemmat ovat tärkeässä roolissa ja kulkee pitkälti yhtä matkaa, mikäli halutaan saavuttaa parempia ja kehittyneempiä lopputuloksia.

Esimiesvalmennus sai vielä yhden vastaajan vastauksen, mutta puhdas valmentavan johtamisen kehittäminen ei houkuttanut vastaajajoukossa kenenkään mielipidettä hyödyttävänä elementtinä. Kokonaisuutena vastaajajoukon suppea määrä huomioiden vastaukset pohjautuivat pitkälle Enocellin vastaaviin painotuksiin.

8.4.7 Vapaa sana ja yhteenvedo

Kyselyn lopuksi oli vapaan sanan ja yhteenvedon paikka, joten tähän osioon tulikin ihan mukavasti tekstiä ja vastauksia. Yhden vastaajan mielestä Your Voice-tuloksien valossa monia valmentavan johtamisen elementtejä toteutuu päivittäisessä tekemisessä erittäinkin paljon ja vähintään hyvällä tavalla. Yhden vastaajan mielestä asia saattaisi olla henkilökohtaisesti selitettynä ihan ymmärrettävä, mutta näin pienen avauksen jälkeen jää hämärän peittoon. Vastauksissa sama henkilö on ollut tietämätön kysymyksistä (liite 2), joten vastauksissa saattaa olla jonkinmoista heittoa hänen kohdallaan.

Yhden vastaajan mielestä jo pelkästään samassa viestissä, joka tulee johdolta tai vastaavalta taholta, jolloin saattaa olla ristiriitaisuuksia yhdeltä tai useammalta osin. Päivä- ja vuorotyön välisessä kuilussa tuntuu olevan suuriakin eroavaisuuksia, jota ei ohjeistuksia tehdessä osata huomioida riittävästi ja riittävällä voimakkuudella. Jatkuva uusien ohjeistuksien tuleminen hankaloittaa jo alkujaankin hidasta muutosta, jota ollaan viemässä eteenpäin edellisen muutoksen osalta. Tämä on suuri ongelma, joka pitäisi saada muuttumaan, koska suurimmat hankaluudet tulee leijumaan jäävistä ohjeistuksista, joita ei keretä juurruttaa kunnolla toimivaksi tavaksi toimia ennen uusien tai syventävien ohjeistuksien tuleamista.

Viimeinen vastaaja oli tyytyväinen Stora Enson nykyiseen esimiesten omaan valmennukseen ja koulutukseen. Sama vastaaja toteaa myös sen, että mikäli henkilöllä ei ole valmiuksia tai halua olla esimies, niin mitkään valmennukset ja koulutukset eivät silloin auta. Esimiestyön laajempaa parantamista haettaessa tulisi löytää keinoja yhä enemmän sopivien henkilöiden valikoimiseen, koska ensiluokkainen ammattitaitokaan ei takaa onnistumista esimiestyössä. Tämä on erittäin hyvä ja tärkeä pointti, jota tulee yhä enemmän ja enemmän vaalia, mikäli organisaatioista halutaan parempia ja muutoksiin joustavammin valmiimpia.

9 Tutkimustuloksien yhteenveto

Tuloksista saatiin kattava vastauksien kavalkadi, jonka pohjalle on hyvä rakentaa tulevia hyviä toimintamalleja yrityksen käyttöön. Kategoriat yhteenvedosta on vedetty kasaan Enocellin esimiesten, Enocellin henkilöstön ja Your Voice-kyselyn sekä Sunilan esimieskunnan osalta. Kokooma on melko tiivis, koska tarkempi käsittely tehtiin edellä, joten kokonaisuus ratkaisee, mitkä viedään kehityssuunnitelmaan mukaan.

9.1 Yhteenveto Enocell esimiehet

Enocellin esimiesten keskuudessa mielipiteet jakautuivat runsaasti valmentavan johtamisen tietämyksestä sekä siinä käytettävistä työkaluista. Osa henkilöstöstä tiesi erittäin hyvin ja osa oli autuaan tietämätön, joten informaation jakaminen tässä suhteessa on ensiarvoisen tärkeää, jolloin osastoilla ja vuoroilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet kehittää omaa toimintaansa yhä paremmaksi. Silmiinpistävää oli, että jotkin henkilöt käyttivät valmentavaa johtamista jo erittäin onnistuneesti omassa johtamisessaan, kun toiset eivät käyttäneet ollenkaan. Pelkästään henkilökeskeisyyteen asian tiimoilta ei uskota, vaan tietyllä ajatusten uudistamisella saataisiin henkilöiden toimintaa varmasti yhtenäistettyä.

Keskusteluissa nousi suuresti esiin se, onko henkilöstö valmis tälle johtamisen tavalle toimia, mutta uskon vakaasti siihen, että oikealla tavalla esiin tuotuna on henkilöstö varmasti höynäytettävissä mukaan. Kuilusta päivämestareiden ja vuorohenkilöstön välillä ollaan yleisesti melko vakaasti huolissaan eikä tätä pienennä se, että vastauksissa koettiin myös päivätyöläisten pimeävien tietoja. Vuoropäiväkirjan käyttö on erittäin suuressa roolissa tiedonkulun kannalta, mutta kuinka siihen jokaisen henkilökohtaisesti saa innostumaan ja aktivoitumaan järjestelmän hyvistä puolista. Selkeästi kokonaisuuden kannalta yhtä mieltä oli kaikki, että avoimuus, johdon esimerkki ja tiedottaminen ovat keinoja, joilla kokonaisuutta voidaan parantaa. Vastauksien ristiriita vaan hämmentää, mutta voisiko tämä johtua kyselykokonaisuuden hieman repaleisesta ymmärryksestä, joten vastaukset ehkä heittelehtivät myös tämän takia.

Viimeisien osioiden suurimpia nostoja oli ns. rautatekemisen kadottaminen. Liiallisen tekniikan, automaation ja ohjeiden taakse piiloudutaan eikä kunnollisesta kädet likaan - mentaliteetista ole paikoin enää jälkeäkään. Täysin kaikista ohjeista ja yleisistä velvollisuuksista ei koskaan pääse, mutta pointti on erittäin vahva, joka pitäisi jokaisen muistaa. Toisena vahvana nostona oli oman ajankäytön hallintaan liittyvät toimet. Esille tuotiin esimerkiksi päivä-viikko-kuukausi-vuosikello, jossa nimensä mukaisesti linjataan kunkin ajanjakson vaadittavat toimenpiteet ja niiden suunnittelu. Kokonaisuutena erittäin mielenkiintoisia vastauksia laidasta laitaan, joiden jatkojalostusta kannattaa vakavasti miettiä, muidenkin kuin esille tuotujen kehittämistoimien osalta.

9.2 Yhteenveto henkilöstö ja Your Voice -kyselystä

Kokonaisuudessaan Enocellin henkilöstön vastauksista ilmenee vahvaa ja hyvää osaamista, joka myös näkyy monella mittarilla, mutta etenkin valmentavaan johtamiseen liittyen. Vaihtuvuus, tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan, työryhmään ja lähiesimiehiin on vähintään hyvällä tasolla, mutta parannettavaakin aina löytyy. Suuria eroavaisuuksia löytyy esimiesten välillä ja vastauksista kumpusi paljon myös halua parannukseen, joka on jostain syystä jäänyt piiloon. Valmentava johtaminen kokonaisuutena oli melko vaihtelevasti tiedossa ja tapaa johtaa ei kovin hyvin tiedetty. Hienoisen avaamisen jälkeen kuitenkin tuli paljon vastauksia, joista ilmenee, että valmentavaa tapaa johtaa käytetään kuitenkin kohtuullisen paljon, vaikka sitä ei mielletä suoraan valmentavaksi johtamiseksi.

Tärkeimpinä kehittämisen alueina esille nousi kehityskeskustelut, osallistaminen, palautteen antaminen ja informaation jakaminen. Paljon myös muutakin oli, mutta edellä olevat olivat tärkeimmässä roolissa. Tarkemmin avaten kehityskeskusteluja ei koeta hyödylliseksi, joten siihen tulee pureutua hieman tarkemmin. Osallistamisen kokemus on erittäin vahvasti jakautunut ja mielipiteitä löytyi vastauksien perusteella laidasta laitaan, joten tarkempaa ja yhtenäisempää linjaa esimiesten ja henkilöstön välillä kannattaa pyrkiä lisäämään ja parantaa jatkossa entisestään.

Palautekulttuurista ei voi koskaan puhua liikaa, joten sitä tulee vaalia ja siihen liittyen keksiä tapoja parantaa positiivisen ja kehittävän palautteen antamisen kulttuuria. Jokainen työyhteisö painii riittävän informaation jakamisen kanssa ja näin ollen myös tähän koetaan tarvittavan parannusta. Tätä ajatellaan usein liiaksi, että henkilöstö tietää jo, mutta mieluummin liikaa kuin liian vähän ja siinä määrin missä se vaan on mahdollista jakaa kaikkien tietoon. Your Voice-kysely tukee vastauksissaan ja koko divisioonan osalta samoja alueita, joihin kaivataan hieman parannusta oman kyselytutkimuksenkin pohjalta.

9.3 Yhteenveto Sunilan esimiehet

Stora Enso Sunilan tehtaan vastaukset jäivät harmittavan pieneksi ja puoleen siitä, mitä saatiin Stora Enso Enocellin vastaavaksi määräksi. Kokonaisuutena kuitenkin saatiin aineistoa, josta ilmenee verrattain hyvin se, että valmentava johtaminen on hyvin käytössä, mutta huonosti tiedossa. Moni tuntui mielipiteiden ja toiminnan kautta sitä käyttävän erittäin paljon, mutta sitä ei mielletty tai tiedetty valmentavaksi johtamiseksi. Vastauksien perusteella ilmeni kokonaisuudesta repaleinen kuva, mutta paljon myös hyvää. Valmentavan johtamisen käyttö osoitti, että valmiuksia parannuksiin myös on, kunhan vain tiedostetaan johtamisen tapa toimia jokapäiväisessä johtamisessa. Kovasti esille tullut asia oli myös informaatiotulva, ohjeistuksien mahdottomuus sekä paljous, että esimiesten työkuorman suuri määrä. Maailmalla vallitsevan tilanteen voi todeta vaikuttavan varmasti, mutta kokonaisuus kuulostaa vastaajajoukossa risaiselta. Kokonaisuudesta nousee myös esiin esimiesten valmennus ja se, että mikään valmennus ei takaa onnistumista esimiehenä, jos henkilöllä ei ole mitään kyvykkyyksiä tai valmiuksia toimia esimiestehtävissä.

10 Kehityssuunnitelmia valmentavan johtamisen parantamiseen

Tärkeimpänä työtä ohjaavana tekijänä oli, että saadaan suunnitelmia, ideoita ja malleja, miten valmentavaa johtamista voitaisiin kehittää yhä paremmaksi Stora Enson Enocellin tehtaalla. Tutkimustuloksista kävi erittäin hyvin ilmi, että potentiaalia ja ennen kaikkea mahdollisuuksia yhä parempiin tuloksiin on saavutettavissa. Suurta vaihtelua oli myös havaittavissa, joten tarkempaa analyysiä olisi erittäin hyvä tehdä. Vaikuttaako erilaiset esimiehet omien alaistensa toimiin ja valmentavan johtamisen tietämykseen, miten paljon? Voisiko kierrättämällä saada hyviä etuja aikaan vai menetetäänkö jo saavutettu yksilöiden kehittämisen jatkumo kokonaan?

Kehityssuunnitelmissa lähdettiin ratkomaan tilannetta valmentavan johtamisen yhden työkalun parantamisella eli kehityskeskustelun elävöittämisen parantamisella. Toisessa vaiheessa avoimen informaation ja viestintäkanavan parantamisella pyritään saavuttamaan parempaa informaation ja tiedon kulkeutumista myös päivätyöajan ulkopuolelle ja kaikille vuoroille. Kolmannessa vaiheessa pyritään parantamaan käyttöhenkilöstön omaa ja tämän myötä työryhmän osaamisen parantamista. Neljännessä vaiheessa keskitytään

palautteen antamiseen ja sen parantamiseen ja kuinka sitä voitaisiin paremmin tuoda esiin. Viimeisessä ja viidennessä vaiheessa keskitytään esimiehen henkilökohtaisen osaamisen lisäämiseen ja työhyvinvointiin, koska valmentavan johtamisen lähtökohta on, että esimies on täydellisessä vireessä.

10.1 Kehityskeskusteluiden elävöittäminen

Kokonaisuutena kehityskeskustelut ovat pohjautuneet pitkälti kaavamaiseen asioiden läpikäyntiin, jonka yhteydessä on esitelty henkilökohtaisen palkanosan koostuminen. Kehityskeskustelu ei välttämättä ole ollenkaan hyvä paikka tällaiselle palkkaan liittyvälle keskustelulle vaan se hoidettaisiin täysin erilaisessa asiayhteydessä. Pohja on ollut eri esimiehillä vähän erilainen, mikäli on halunnut panostaa hieman enemmän. Yhteinen pohja on myös ollut olemassa (liite 4), jota myös osittain on käytetty apuna, mikäli ollaan koettu tarpeelliseksi.

10.1.1 Toiminnallinen kehityskeskustelu

Toiminnallisen kehityskeskustelun ideana on nimensä mukaisesti se, että se on toiminnallinen eikä puhdasta istumista kahvin äärellä. Tekeminen voi olla tilanteeseen sopivaa jonkin uuden ohjelman, laitteen, turvallisuuden tai vastaavan harjoittelemista. Kehityskeskustelu ei olisi pelkästään toiminnallinen vaan se sisältäisi toiminnallisen osan. Yhtenä ideana esimerkiksi kentällä tapahtuva todellinen tilanne, turvallisuuteen, laitevaurioon, kemikaaleihin tai vastaaviin liittyvä tilanne ja toiminta kyseisessä tilanteessa. Tilanteet, joita voitaisiin esimerkiksi harjoitella:

- venttiilin hajoaminen ja tilanteessa toimiminen eri paikoilla
- kemikaalin purkupaikalla tapahtuva onnettomuus
- Atex-tilojen merkintä ja kysymys esimerkiksi mitä se yleisesti tarkoittaa?

Tämän vuoden kehityskeskustelussa otin oman vuoron osalta käyttöön uuden Wälkky-sovelluksen käytön ja harjoiteltiin jokaisen alaisen kanssa sen käyttöä, jolloin varmistuttiin myös jokaisen vähintään hetkellisen osaamisen kyseisen ohjelman käyttöön. Vaikutukset ovat monellakin tapaa olleet erittäin positiivisia ja monenlaisia hyviä elementtejä

on henkilöstön osalta tästä saatu. Jatkossa vastaavaa tullaan viemään myös edellä jo osittain mainittuihin toiminnallisiin tapoihin ja ehkä jopa yhdessä määriteltyihin tärkeisiin kohteisiin tai tilanteisiin.

10.1.2 Ryhmäkehityskeskustelut

Kehityskeskustelun toiminnallinen osuus voisi olla osittain myös ryhmässä. Toisaalta samassa yhteydessä saataisiin esimerkiksi osaston yhteisiä tavoitteita, tulevaisuuden näkymiä ja kaikkea yhteiseen tekemiseen liittyvää asiaa vietyä isommalle porukalle kerralla eteenpäin. Tämän lisäksi voitaisiin pitää myös yksilöidympi henkilökohtainen kehityskeskustelu tämän ryhmäkeskustelun lisäksi, jolloin voitaisiin käydä esimerkiksi perinteiset henkilökohtaiseen kehitykseen liittyvät asiat läpi. Mielipiteitä on monia, mutta yhtenä vaihtoehtona voitaisiin pitää myös ryhmälle yhteinen jo olemassa oleva ”turvavarti”-tyyppinen kehityskeskustelu osaston tärkeistä asioista, jotka olisivat muuttuvilla agendailla.

10.1.3 Paikkaan ja aikaan liittyvät muutokset

Yhtenä vaihtoehtona voitaisiin miettiä sitä, että missä tuo kehityskeskustelu pidetään? Onko se pakko olla jossain toimistossa, tai kahvitilassa, jolloin siitä saattaa tulla liian virallinen, vaikka virallisesta vuosittaisesta läpikäytävästä asiasta onkin kyse. Voitaissiinko kehityskeskustelu pilkkoa niin, että se käytäisiin pitkin vuotta tilanteen ja asioiden niin salliessa, jolloin sitä ei koettaisi niinkään yhdeksi ”pahaksi” mikä pitää käydä vaan se olisi osa arkipäiväistä toimintaa. Tämä tietenkin vaatii sen, että henkilöt, jotka ovat avoimempia voivat keskustella tilanteet ja asiat jo pitkälti kuntoon, vaikka vähän syrjemässä muiden aikana, mutta kaikki eivät kykene syvälliseen keskusteluun, mikäli muita on tilassa läsnä. Tämä vaatii siis erittäin hyvää pelisilmää esimieheltä nähdä ihmisistä ne, joiden kanssa nämä voidaan jo hoitaa vuoden mittaan pois ja mahdollistaa sitten muutamille, perinteistä kehityskeskustelua kaipaavalle se tavallinen tapaaminen. Tämän vaihtoehdon haasteena on se, kuinka esimieskunta pystyy asian toteuttamaan ja toimimaan omien alustensa keskuudessa riittävän hyvällä ihmistuntemuksella.

10.2 Avoimen informaation jakamisen ja jalkauttamisen parantaminen

informaation kulkua voidaan aina parantaa, koska sitä ei aina jaeta riittävän hyvin, selkeästi ja riittävän monissa kanavissa. Tutkimuksen osaltakin tuli ilmi paljon pimentämiseen liittyvää tietoa ja sen harrastamista koettiin vahvasti joidenkin vielä harrastavan. Toisaalta myös paljon tuotiin ilmi, että kuilu päivä- ja vuorotyön välillä on erittäin suuri, jolloin tieto ei vaihda omistajaa riittävällä taajuudella. Toisaalta myös henkilöstön osalta tämän aihealueen sisällä koettiin myös paljon hyvääkin.

10.2.1 Optivision käyttöliittymän elävöittäminen ja tehostaminen

Optivision ohjelmiston kautta käsitellään päivä- ja vuorotyön välistä viestintää, jolloin käyttöliittymän pitäisi olla erittäin helppo ja suorastaan kutsuva käyttöön. Tästä johtuen perinteisen tai suorastaan tylsän käyttöliittymän valikoiden värimaailmaa, valikoiden löydettävyyttä voitaisiin piristää enemmän 2000-luvulle, koska tällä hetkellä näyttää, että tilanne on jymähtänyt melko pitkälle menneisyyteen. Osittain myös tästäkin syystä viestin jakaminen ei ainakaan kutsu kunnolla viemään tietoa portaaliin. Portaalista voidaan myöhemmin etsiä asiasanoilla tai nykykielen asiasanoilla aiempia tapahtumia, koska ihmismuisti on melko lyhyt ja kertaaminen on tärkeää. Tällä parannettaisiin ongelmien ratkaisua myös siksi, että liittymä ja sieltä haettava tieto olisi mielekästä käyttää ja helposti saavutettavissa. Yhtenä merkittävänä tekijänä voitaisiin parantaa myös käyttöliittymän valintoja, joista suurimpana parantavana vaihtoehtona koettiin käyttäjäkunnossapidolle suunnatun ennakkohuolto valinnan puuttuminen. Mikäli tuo valinta löytyisi suoraan pääsivulta, jossa on myös paljon muuta tärkeää päivittäin tarvittavaa materiaalia. Toimenpiteiden pohjalta käyttö ja tilanteen tullen tieto olisi helppo saavuttaa. Ennakkohuollon merkitystä ei voida koskaan painottaa liikaa varsinkaan A-kategorian laitteiden osalta, jolloin koko linjaston tuotanto voi pysähtyä täysin. Tämän lisäksi sama ennakkohuolto valinta pitäisi löytyä jokaisen osaston valikosta ja kohdennettuna juuri kyseiselle osastolle. Mikäli valikosta saataisiin näiden myötä kutsuvampi käyttää ja päivitys nykyaikaisempaan ja modernimpaan malliin, antaisi se paljon myös takaisin.

10.2.2 Informaation sekä avoimuuden selkeyttäminen ja jalkauttaminen

Informaation kanavia on erittäin paljon ja tulvan keskeltä on erittäin haastavaa löytää kultaiset tärpit ja ne tärkeimmät asiat, jotka pitää viedä eteenpäin kentälle asti. Osavuosi-katsauksien muutaman sivun pituinen info, jonka esimieskunta jakaa henkilöstölle suul-lisesti avaten. Infotelevisiot ovat hyvä informaation jakamisen kanava, mutta niiden päi-vitys tulee olla riittävän nopeaa. Jalkautettavien ja kentätasoon vietävien informaatioiden ja toimintatapojen on oltava riittävän harvalla syklillä, koska muuten edellisen asian op-piminen on jäänyt vielä vaiheeseen. Milloinkaan ei saavuteta riittävää oppimisen tasoa, jos liikaa jalkautettavaa asiaa on liian nopealla aikavälillä menossa, koska myös esimies-kunta tarvitsee aikaa iskostaa muuttuneet toimintatavat ja mallit kentätason toiminnaksi. Yhtenä jo vanhalle vuosisadalle jymähtäneestä tavasta ei olla myöskään Stora Enso Eno-cellin tehtaalla päästy. Edelleen istutaan vanhaan diktatuuriseen aikakauteen liittyen hen-kilöstön osalta omissa kahvihuoneissaan ja esimieskunta omissaan. Tämä, jos mikä luo kuilua johdon ja henkilöstön välille. Jokainen tietää missä parhaimmat keskustelut niin asiasta kuin hieman asian vierestäkin tulee juteltua. Voisiko siis olla se aika jo lähellä, jolloin muutettaisiin kahvihuoneet yhteisiksi tiloiksi kaikkien osalta?

10.3 Käyttöhenkilöstön henkilökohtainen kehittyminen

Käyttöhenkilöstön kehittämisessä on erittäin tärkeää tuntea henkilön vahvuudet ja heik-koudet. Yhteistyössä henkilön kanssa täytyy hakea ratkaisumalleja, joissa kehitetään yk-silön omia vahvuuksia tai haetaan parempaa osaamista heikkouksien kehittämisen kautta. Kysymyksien asettelu, ehkä sopiva ohjaaminen ja jo mainittu henkilöiden hyvä tuntemus auttavat esimerkiksi näiden tämän työn teoriaosuuden luvussa 6.5 olevien sokeiden alu-eiden tunnistamisessa sekä luvussa 6.2 oleva kysymyksien voima auttavat löytämään hen-kilöiden piileviä vahvuuksia. Henkilöstössä koetaan myös oivalluttaminen tärkeänä osana henkilöiden kehittämistä ja varsinkin opastajina toimivien henkilöiden kohdalla, jolloin oman työn näkee ihan erilaisessa valossa. Yhtenä tärkeänä osana on myös henkilökohtai-sella tasolla ne henkilöt, jotka osaavat useammalta osastolta tehtäviä, jolloin kierrätys vuorokiertojen ja vuoden tasolla pitää saada riittäväksi. Yli vuoden tekemättä jotain työtä on henkilön osaaminen vähän jokaisella tasolla varmasti hieman kadoksissa eikä se ole

kenenkään kannalta hyvä asia. Tulevaisuuden ratkaisuna tasaisin väliajoin niin, että henkilö on täyden kierron esimerkiksi 3kk välein toisella osastolla tekemässä sen osaston tehtäviä.

10.3.1 Spesiaali-osaamisen omaava henkilöstö

Mekaanisen, automaation tai sähköpuolen osaajan vahvuudet huomioon ottaen tulee pyrkiä uusien laitteistojen koulutukset saamaan ajan tasalle. Vuorossa oleva käyttöhenkilöstö ja uusien laitteiden ja komponenttien opastaminen jäävät nykyisellään erittäin heikoksi, mutta kysymys kuuluukin: kuinka tätä todellisuudessa voidaan parantaa? Lähiesimies eli tässä tapauksessa vuoromestari on vahvassa roolissa, mutta yksin vuoromestarin harteille ei tätä voi jättää. Tietääkö vuoromestariin kaikkea uutta, mitä juuri sähköpuolelle tai vastaavasti automaatio tai mekaaniselle puolelle on tullut? Omasta kokemuksesta ja kollegoiden näkemyksiä kuunnellen voi sanoa, että ei varmasti pysty. Täysin ei myöskään voi kunnossapidon esimieskuntaa kovan työkuormituksen takia tästä moralisoida vaan kehittämisen ja koulutuksen tulisi olla yhteistyötä vuoromestareiden kanssa.

Osa käyttöhenkilöstön parhaasta neljänneksestä käy itse kysymässä uusien laitteiden ja ohjelmistojen ym. tulosta, jolloin myös he ilmoittavat tarpeen esimiehelle (vuoromestari/kunnossapidon esimies) ja täten koulutukset saadaan kuntoon hyvällä yhteistyöllä. Tässäkin herää ajatus siitä, kuinka hyvää yhteistyötä sitten kehitetään esimieskunnan välille? Henkilöriippuvainen asia osittain, mutta tässäkin tulee pyrkiä hyvään avoimeen viestintään ja jokaisella henkilöllä on peiliin katsoessa paras työn kehittämisen väline eli jokainen itse.

Mietittäessä kokonaisuutta tulee esiin sen parhaan neljänneksen jälkeen oleva spesiaali-osaamisen henkilöstö, jotka ovat monella tavalla vahvoja tekijöitä, mutta eivät niin aktiivisia suoraan itse hakemaan ja kehittämään sekä pitämään oman osaamisensa huipputasolla. Kuinka näiden henkilöiden osaaminen varmistetaan? Haastavuutta aiheuttaa myös valloilla oleva ilmapiiri ”tehdään vain tarvittava”, jolloin myös perusosaaminen koetaan riittäväksi vuorossa pärjäämisen tasoksi. Voisiko jokainen ajatella olevansa oman työnsä tähti, josta voi olla aamulla, illalla, yöllä ja mihin vuorokauden aikaan tahansa ylpeä?

Tämä vaatii ajattelutapojen muutosta, joka on hidas prosessi, mutta yksittäisten henkilöiden ja uusien henkilöiden tullessa töihin tai oppimisjaksoilleen tulisi sen olla keskiössä. Opetellaan työ ja tehtävä niin hyvin kuin sen voi, ollaan aktiivisia hakemaan ja kysymään ratkaisuja. Tässä on tärkeää myös vertaisena olevan opastajan rooli, joka ei saisi tappaa lapsenomaista mielenkiintoa asioihin vaan rohkaista ja kannustaa tekemään paremmin kuin opettajansa. Jokaisesta olisi varmasti hienoa nähdä oma opastettu huippuosaajana, jota pidetään arvossaan. Opettajankin nimi tulee tässä vaiheessa esille, jolloin se kuuluisa positiivisuuden kierre on saavutettu alkuun.

10.3.2 Henkilöstö, jolla ei ole spesiaaliosaamista

Tämä on hankalimpia osa-alueita, koska monesti jokin spesiaaliosaaminen on hankittu tietystä syystä eli onko tämä ryhmä jo valikoitunut ns. perusduunariksi syistä, joita on niin paljon kuin meitä ihmisiäkin. Tämän ryhmän jäsenistössä on työn huippuosaajia ja osittain myös erinäisten projektien ja työpisteen sekä alueen, että osaston kehittämiseen on myös jo edellä käytyjen tulosten (8.2.4) perusteella tarvetta, koska erittäin paljon henkilöistä tuntee, ettei ole päässyt mukaan projekteihin ja vastaaviin pienempiinkään kehittämistoimiin. Tämä on monitahoinen kysymys, koska tulosten valossa tulee julki paljolti erilainen kuva, kun taas henkilökohtaisesti kysyy henkilöiltä niin henkilöt eivät halua juuri ollenkaan tällaisia. Pitäisikö tämä ottaa vaan systemaattisesti koko porukalle niin, että jokainen joutuu vuorollaan mukaan ilman erillistä kyselyä, jolloin myös tasapuolisesti jokainen ”joutuu”, jolloin myös turha eriarvoisuuden tunne jää kokonaan pois eikä jälkipuheita tule.

Yksi erittäin hyvä vaihtoehto on mielipiteitä jakava kunnonvalvontakierros, jossa laitteiden kuntoa mitataan kerran työkiertoon eli kolmesti kuukauteen. Olisiko niin, että nimitään joka kierrolle ”ODR-vastaava”, jolloin tietenkin muutoksia voi sairastumiset ym. aiheuttaa, mutta kokonaisuutena kierron vastaava tekee sen kierron aikana kyseisen kierroksen. Tämä tietenkin koskettaa myös spesiaaliosaamista omaaviakin, mutta periaatteena yhden haastavan ja mielipiteitä jakavan toiminnon vakauttaminen sekä näin ollen henkilöstön oman kehittämisen parantaminen, koska laitetietämys ja kaikki paranevat väkisin tällä tavalla toimien.

Toisena vahvana vaihtoehtona on myös henkilöstön kehittäminen oman osaston tietyn alueen huippuosaajaksi. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi nimeämällä henkilöille oman halun ja mieltymyksen mukaan jonkin tietyn linjan tai osaston osa-alueen. Esimerkiksi kuitulinjalla on molemmilla linjoilla omat ajomiehet sekä keittämöllä keittäjä ja osittain samaan kuuluu myös jätevedenkäsittely, joka ei ole erillinen vaan kuuluu osana kuitulinja 1:n ajajan tehtävään. Näitä voitaisiin esimerkiksi jaotella henkilöittäin niin, että perehtyisi yhä enemmän sen tietyn linjan tai osan toimintaan, vaikka kiertävällä työkiertomallilla mennäänkin osaston sisällä. Kokonaisuutena myös juuri tuo ammatillisen osaamisen parantaminen on tässä vahvassa keskiössä ja varsinkin keittäjien ammattitaidon heikentyminen on työkierron myötä tullut yhä vahvemmin esiin. Olisiko tämä ratkaisu toimiva ja millä sovellutuksella useammillekin vuoroille saataisiin toimivaksi.

10.4 Työstä saatavan palautteen antamisen parantaminen

Palautteen saaminen ja antaminen on aina mukavaa, oli se sitten hyvää tai kehittävää, mutta henkilöstö eikä esimieskunta kehity, mikäli palautetta ei saa. Vastauksista (luku 8.2.7) ilmeni erittäin hyvin, että palautetta ei saada riittävästi ja sitä toivotaan hyvin paljon saatavankin. Tämä konkretisoituu henkilöihin erittäin vahvasti ja suuri merkitys on ihmistyypeillä. Mieleen tulee myös se, että voitaisiinko tätä kehittää siitä huolimatta esimerkiksi parhaan spontaanin tilanteen ohella käytäväksi työkierron lopuksi menneen työkierron hyvät asiat sekä asiat, joissa olisi ollut kehitettävää? Vuoromestari, valvomonhoitaja tai vastaava johtoisesti käytäisi kierto läpi viimeisen vuoron loppupuolella tai seuraavan kierron alussa? Seuraavan kierron alku voi mennä haastavaksi, koska edellinen kierto on jo hieman ”unohdettu”, jolloin siitä ei saada ehkä suurinta hyötyä irti.

Tämän osion työkaluna kehittämiseen ja palautekulttuurin parantamiseksi voitaisiin käyttää luvussa 6.2 ollutta V6+voimansiirto työkalua. Lähtökohtaisesti palautekulttuurin veturi olisi valvomonhoitaja, joka kierron lopuksi käy osaston onnistumiset ja kehittämiskohteet (tässä mielestäni vuoromestari voi olla mukana, jolloin hän voi olla taustatukena esille tulevista tai tulemattomista asioista). Tämän työkalun avulla voidaan lähteä seuraamaan palautekulttuurin paranemista ja esimerkiksi valvomonhoitaja ei välttämättä ole se paras palautteen tai prosessin suorittaja vaan se voi olla ihan kuka tahansa osaston henkilöistä. Voisiko tämäkin olla, vaikka kiertävä, että jokainen vuorollaan kävisi läpi osaston

sen työkierron hyvät ja huonot hetket? Vuoromestari valvoo ja ohjaa toimintaa sekä antaa myös itse tukevaa palautetta asioiden hoitamisesta ja kehittämisestä. Tällöin työkaluun liittyvä ”voimansiirto” on tärkeässä roolissa ja saadaan henkilöstöä osallistumaan palautekulttuurin ja oman työn arvioinnin parantamiseen. Alla taulukossa 9 työkalun avulla tehty palautekulttuurin parantamisen strategia.

Taulukko 9. V6+voimansiirto -työkalu apuna palautteen antamisen kehittämiseen.

1. Visioi	Kuinka parannetaan palautteen antamista vuoron sisällä ja vuoromestarinkin toimesta?
2. Viesti	Kierron viimeisen työvuoron lopulla käydään mennyt kierto läpi kehitettävien ja hyvin menneiden asioiden ja parhaassa tapauksessa henkilön kanssa läpi
3. Vaadi	Tehdään se jokaisen kierron lopulla, mikäli ei ole mitään katastrofia päällä.
4. Valvo	Jokainen henkilö ja vuoromestari valvovat ja vaativat, että tämä toteutuu. Välillä se voi olla erittäin nopea muutaman minuutin asia, kun toisinaan voi asiaa olla enemmän.
5. Valmenna	Kuinka jokaisesta saadaan yhä parempi osaja? Ristiin oppimista ja ryhmäpaineen myötä jokainen myös kehittyy.
6. Vaihda	Vetäjä voi olla sama, mutta myös vaihtua tilanteen mukaan-> haetaan paras mahdollinen tapa toimia kokemusten perusteella.
+ Voimansiirto	Vuoromestarille kaikki henkilöt ovat tärkeitä, joten hyvän palautteen voi antaa muille ja kehitettävän palautteen suoraan vuoromestarille

10.5 Esimieskunnan henkilökohtainen kehittyminen ja työhyvinvointi

Esimeskunnan henkilökohtainen kehittyminen ja työhyvinvointi kohdataan usein vähän toissijaisena asiana, mutta kuinka vuoron tai henkilöstön voidaan olettaa olevan hyvässä hapessa, jos esimies on syystä tai toisesta kuormittunut ja poissa keskiöstä? Keskiöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa valmentavan johtamisen ydintä eli ollaan henkilöstön keskuudessa oikeasti ja riittäväällä volyyymillä läsnä. Mikäli tämä ei toteudu on sula mahdollisuus vaatia valmentavan johtamisen toteutumista ainakaan hyvällä tasolla. Kuinka sitten

esimiehen tai päivämestarin kuormituksen sopivuudesta ja muusta tasapainosta voidaan pitää huolta? Riittävä vapaa-aika sekä sopivassa suhteessa oleva lisäkuormituksen saaminen on joidenkin henkilöiden kohdalla toimivia seikkoja, mutta kaikki ei toimi kaikille.

Kuinka jo kymmeniä vuosia työtä tehneen henkilön motivaatiota voidaan pitää yllä myös oman kehittymisen osalta pitenevien työurien aikana. Projektivastuun antaminen sopivassa suhteessa osaamiseen nähden. Tunteeko esimiesten esimies omat alaisensa riittävän hyvin, että kuormaan ja kehittymiseen voidaan tukeutua tarpeeksi vahvalla tavalla? Annettaisiinko sopivia osaston osa-alueita, joihin henkilöt keskittyisivät myös oman työn ohellaan hieman enemmän? Tulisiko tämän olla kiertävä ja millä volyyymillä?

10.5.1 Vuoromestareiden tai vuorojen kierrätys

Tätä kysymystä on myös Enocellillä usein pohdittu, mutta kierrätykseen ei olla lähdetty vaan ollaan koettu jo aiemminkin mainittu henkilöstön henkilökohtaisen kehittymisen ja tuntemuksen kärsivän liikaa. Voisiko tätä kuitenkin kokeilla, vaikka vuoden syklillä eli vaihdettaisiin vuoden välein vuoroja, jolloin jokaisen vuoromestarin henkilökohtaisten vahvuuksien jakautuminen tasaantuisi eri vuorojen välillä, mutta ajallisesti kuitenkin olisi riittävän pitkä henkilöstön hyvään tuntemiseen. Vuoromestareiden välinen viestintä koko henkilöstöstä olisi avainasemassa, jolloin kenenkään henkilöstön edustajan kehittyminen ei jäisi siitä kiinni, vaikka vuoromestari vaihtuisi? Avointa tiedonjakoa kaikesta henkilöstöön liittyvästä, jolloin myös kaikki on kaikesta paremmin kartalla.

Voisiko toisaalta jakaa niin, että riittävän pitkän pätkän avulla vaihdettaisiin eri yksiköiden välillä? Tässäkin työssä Sunilan esimieskunnan kyselyä (8.4) ja Enocellin vastaavaa (8.1) oli havaittavissa erilaisia avoimuuteen ja henkilöihin perustuvia parannusmalleja. Voisiko kierrätys tehtaiden välillä olla ainakin osittain mahdollista, vaikka 3kk jaksoissa, tai mikä kenellekin henkilölle olisi mahdollisuuksien rajoissa toteuttaa? Saavutettaisiinko erilaisten henkilöiden ja osaamisten hienoisella kierrätyksellä erilaista näkökantaa ja mahdollisuuksia kokonaisuuden kannalta?

10.5.2 Päivähenkilöiden kierrätys

Päivähenkilöstön osio on tässä melko pitkälle jo eteenpäin menneen esimieskunnan kierrättämisen osalta. Sunilan tehtaan talteenoton prosessi-insinööri ja Enocellin tehtaan voimalaitoksen käyttöinsinööri vaihtavat n.3kk jakson ajaksi osia, jolla toivotaan saavutettavan hyviä tuloksia. Tähän malliin liittyen käytetään myös luvussa 6.4 ollutta GROW-mallia, jota voi soveltaa koko esimieskuntaan. Työkalun tavoitteena on luoda pohjaa jo vähän eteenpäin nytkähtäneelle työkierto -ajattelulle esimieskunnassa. Taulukossa 10 käytetty apuna GROW-mallia työkaluna henkilöstön kierrätykselle.

Taulukko 10. GROW –malli esimiesten työkierrosta

G oal (Tavoitteet)	Kehittää osaamista, hyvien kokemusten, käytäntöjen ja ajatusten vaihtoon tehtaiden ja työpisteiden välillä.
R eality (Nykytilanne)	Työkiertoa ei ole tai erittäin vähäisesti tehdään sisällä. Ensimmäinen askel otettu tehtaiden väliseen työkierto kokeiluun
O ptions (vaihtoehdot)	Osaamisten puitteissa työn, vuoron, osaston vaihtoa
W ill/Way to go (mitä tehdään)	Pyritään löytämään hyvä malli (riittävä aika?) vuorojen/osastojen väliseen vaihtoon. Tehtaiden välinen vaihto lähtenyt jo liikkeelle

Kyseisen mallin avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan ehkä suurimman ongelman työkierrosta tehdään sisällä ja tehtaiden välillä eli kuinka pitkä aika on riittävän lyhyt tai pitkä vaihdon hyödyllisyyden kannalta? Onko eri tehtävien kesken erilaisia kestovaatimuksia ja jos on niin millaisia?

10.6 Yhteenveto kehittämistoimista Enocellin tehtaalla

Kehittämistoimien pohjana on ollut kyselytutkimukset, joita suoritettiin monella tavalla niin Enocellin kuin Sunilankin tehtaalla. Paljon on myös ollut keskusteluita kollegoiden sekä osastovastaavien ja esimieskunnan kanssa yleisesti. Kehittämistoimien ajatuksena

on saada uutta ajateltavaa sekä erilaisia näkemyksiä, joita voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yhtiön eri yksiköiden ja tietenkin Enocellin yksikön kohdalla. Yhä koveneva kilpailu aiheuttaa omat haasteensa toimintaan, mutta mikäli jatkuvaa parantamisen ja kehittämisen mallia ei viedä systemaattisesti eteenpäin, niin tulevaisuudessa se saattaa olla jo liian suurella takamatkalla ajaa kiinni. Helpoiten toteutettavia toimintoja ovat palautekulttuurin ja kehityskeskustelun rakenteet, koska niitä jokainen voi muokata sopivammaksi ja haluamallaan tasolla. Toisessa vaiheessa jo osittain eteenpäin syksyn 2020 aikana nytkähtänyt esimieskunnan kierrättäminen tulee olemaan yhä monipuolistuvan toiminnan ja toimenkuvien osalta erittäin merkittävässä roolissa toiminnan kehittämistä.

11 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää valmentavan johtamisen kulttuuria Stora Enso Enocellin tehtaalla ja tämän luvun tarkoituksena on käydä tuota kokonaisuutta läpi. Pohdin myös omaa ammatillista kasvua, koska toimeksianto ja aihe osuvat tällä hetkellä lähelle omaa työtä. Jatkotutkimusmahdollisuuksia, hyödynnettävyyttä ja kehittämisideoita pyritään myös hieman tuomaan esille. Kokemus on, että toimeksiantaja hyötyy myös tehdystä työstä ja tällä tavalla työ saa merkityksensä työelämälähtöisenä tutkimus-/kehittämisprojektina. Ammatillista kasvua pyrin myös käymään tämän luvun edetessä läpi.

11.1 Työn eteneminen ja tulosten arviointi

Alkuperäinen idea ja opinnäytetyön aihe laitettiin aluilleen jo edellisen työnantajan toimesta, mutta työpaikan vaihdon tullessa ajankohtaiseksi jouduttiin mukauttamaan aihetta uudenlaiseen ympäristöön sopivaksi. Tästä eteenpäin työtä lähdettiin viemään kunnolla lopputulostaan kohti kesällä 2019, jolloin työn asiasisältö pyrittiin saamaan kasaan. Tämän jälkeen syksyn 2019 aikana alkoi teorian kirjoittaminen, jota jatkui myös pitkälle vuoden 2020 puolelle. Samoihin aikoihin vuoden 2020 alkupuolella tutkimusta pyrittiin viemään kyselyiden muodossa eteenpäin mahdollisimman laadukkaasti. Kyselyiden ja tutkimustuloksien analysointia suoritettiin kesän ja syksyn 2020 aikana, jolloin myös työn

runko alkoi olla hyvällä mallilla. Lopullisen muotonsa työ saavutti vuoden 2020 loppupuolella. Viimeistelyä suoritettiin vielä vuoden 2021 alkupuolella.

Valmentavan johtamisen työkaluja pyrittiin hyödyntämään tuloksien ja uusien kehitysideoiden jatkojalostukseen. Työssä käytetyistä työkaluista GROW-malli, sokeiden alueiden tunnistaminen, kysymyksien voima, kehityskeskustelut ja V6+voimansiirto olivat tärkeässä roolissa työn etenemistä. Teoriaviitekehyksessä työkalujen ohella liitetty itsensä johtaminen oli laajana käsitteenä tärkeä tuoda esiin, mutta siihen ei tarkemmin haluttu lähteä pureutumaan, koska siitä saataisiin oma kokonainen työ aikaiseksi. Itsensä johtamista ei voida kuitenkaan täysin ohittaa, koska se on valmentavan johtamisen peruspilareita.

Tuloksien valossa Stora Enso Enocellin tehtaan tilanne valmentavan johtamisen kulttuurin ja toiminnan suhteen on hyvällä tasolla. Tietämys on hieman vaillinaista, mutta muutoin toiminta ja tavat ovat hyvällä tasolla. Valmentavan johtamisen tyyli ja tavat toimia ovat monella omanlaisiaan, mutta haettaessa yhtäläisyyksiä tulee kulttuurin parantamiseen liittyviä haasteita. Yhtenäisen tavan toimia ja johtaa tulee ottaa pieniä askelia kerrallaan, koska muutokset eivät tapahdu sormia napsauttamalla. Tulosten valossa valmentava johtaminen henkilöityy erittäin paljon, koska osa käyttää paljon ja osa ei ollenkaan.

Yksiköiden välisessä vertailussa ei suuria eroavaisuuksia tullut esiin, mutta silmiinpistävää oli, että viimeisimpänä yksiköiden palvelukseen tulleet olivat kauttaaltaan parhaiten kartalla valmentavasta johtamisesta. Voidaan todeta myös, että henkilöstön tietämys ja käsitykset valmentavasta johtamisesta vaihtelivat erittäin suuresti, jolloin tulokset henkilösidonaisuudesta vahvistuvat entisestään. Kaikista haastatteluista ja kyselyiden tuloksien pohjalta voidaan todeta tilanteen olevan hyvällä tasolla. Hyvä taso perustuu siihen, että räikeitä ja silmiinpistäviä eroja ei löytynyt. Pienien esimiehille tehtävien tarkennuksien ja hyvien henkilörekrytointien pohjalta tilannetta saadaan aina paranemaan yhä enenevässä määrin. Rekrytointien ja henkilömuutoksien avulla koettiin olleen suurin vaikutus tilanteen ja kulttuurin paranemisessa.

11.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys

Toimeksiannon yksityiskohtia jouduttiin muokkaamaan työn laajuuden vuoksi. Projektien ja kunnossapidon puolen asiat jouduttiin rajaamaan pois. Työn edetessä oli mielenkiintoista havainnoida kollegoiden ja henkilöstön reaktioita ja osallistumista projektin erilaisiin osiin kyselyiden ja haastatteluiden muodossa. Työn tuloksista tulee olemaan jatkossa hyötyä henkilökohtaisessa johtamisen kehittämisessä sekä ajatusten avartamisessa. Kehitysideoiden jatkojalostuksella käyttäjilleen sopiviksi tavoiksi toimia, tulee olemaan johtamisen kehittämisessä suurtakin apua.

Jatkokehitystä ajatellen tulevaisuudessa tulee jokaisen oppia omasta työstä, tavasta johtaa, kyseenalaistaa ja kysyä oikeita kysymyksiä omilta johdettaviltaan. Kuinka saavutettaisiin paras mahdollinen oman tyylin ja tapojen tunnistaminen, jolla voidaan saavuttaa myös paras mahdollinen kehittyminen yhä tiukemmissakin tilanteissa. Yhtenä haasteena on riittävä kriittisyys omaa työtä ja johtamista kohtaan. Mielenkiintoisena nostona voidaan todeta, että riittävä esimiesten ajatusten ja erilaisissa tilanteissa tarvittavien toimintatapojen lämmittäminen on tärkeässä roolissa.

Tätä työtä koskien suurimmaksi haasteeksi jäi se, että vierailu Sunilan tehtaalla jäi tekemättä. Vierailun ja sen ohessa tehtävien haastatteluiden avulla oltaisiin saatu parempaa ja vertailukelpoisempaa aineistoa Enocellin vastaaviin haastattelutuloksiin. Työn kannalta muutama oleellinen asia jäi huomiotta ja tähän ei ole oikein järkevää selitystä. Kuitulinjan ja voimalaitoksen käyttöpäällikkö jäi ottamatta haastatteluun mukaan. Molemmilla on jonkin verran alaisia ja näin ollen haastatteluista oltaisiin saatu lisää hyvää informaatiota. Tämä pieni kauneusvirhe jäikin parannusehdotukseksi seuraavia projekteja ja tutkimuksia tehtäessä.

11.3 Ammatillinen kasvu

Työn edetessä oman ajankäytön ja kokonaisuuksien hallinta on parantunut huomattavasti. Kiireet kahden vaippaikäisen lapsen kanssa, yhdistettynä työhön ja opiskeluun on jokseenkin haastavaa. Kokonaisuus osoittautui kaikkien haastatteluiden ja työn konkreettisen suorittamisen osalta omaa kehitystä ja ammatillista osaamistani tukevaksi. Käsitteenä

valmentava johtaminen on yksinkertainen, mutta asiaan paremmin pureutuessa tulee usein yhä syvällisempiä tapoja kehittää omaa johtamista ja sen sovellutuksia erilaisiin tilanteisiin. Kokonaiskuvan ja tärkeiden asioiden löytäminen suuresta määrästä tietoa on esimiesten tärkeimpiä ominaisuuksia ja tämä on yksi työn suurimmista opeista omalle työuralleni. Johdettavat pitää kohdata ihmisinä, jolloin aitous ja todellinen läsnäolo ovat tärkeitä asioita ymmärtää oman kehittymisen kannalta. Tietynlainen joustaminen, mutta riittävässä määrin tilannesidonnainen päätöksien tekemiseen vaadittava kyky ovat parantuneet. Oma johtaminen tulee vaatimaan yhä selkeämpää tiukempien tilanteiden käsitteilyä ja jämerää linjan näyttämistä, mutta unohtamatta omia vahvuuksia ihmisten kanssa työskentelyssä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Helsinki. Talentum media Oy.
- Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EACBJXC-TEB#kohta:J\(\(c4\)RKYT\(\(c4\)\(\(20\)AVOIMUUELLA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EACBJXC-TEB#kohta:J((c4)RKYT((c4)((20)AVOIMUUELLA((20)/piste:b0). Luku 1, kappale 4 (hyvän työpaikan tunnistaa henkilöstön halusta osallistua).
- Aura, O. 2017. Management ja leadership, molempia tarvitaan. Auran faktat –blogi. 11.3.2017. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>. 28.1.2020.
- Carlsson, M., Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Tallinna. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Crossways Consulting. 2019. Coaching explained. <https://crossways.com.au/coaching/coaching-explained/>. 2.5.2019
- Eskola, J., Lätti, J., Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas (e-kirja). Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160/preview>. Osa 2 sivut 2 & 4
- Furman, B. Pinjola, N. Rubanovitch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi. Saarijärven offset Oy. 10-11. 67-69.
- Henkilö 1. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 6.2.2020.
- Henkilö 2. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 6-7.2.2020.
- Henkilö 3. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 6.2.2020.
- Henkilö 4. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 7.2.2020.
- Henkilö 5. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 7.2.2020.
- Henkilö 6. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 7.2.2020.
- Henkilö 7. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 9.2.2020
- Henkilö 8. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 10.2.2020
- Henkilö 9. Esimies. Stora Enso Enocellin tehtaat. Haastattelu. 17.2.2020.
- Partanen, N. Yksikön päällikkö. Attendo Oy. Haastattelu 14.1.2020
- Heimonen, R., Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Helsinki. Trinket Oy.
- Helokangas, J. 2019. Valmentava johtaminen (Trainers house). Uuden esimiehen valmennus lead 1-2 koulutuksen osa. 25.10.2019
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching- valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Institute for leadership coaching. 2019. Leadership coaching. <https://leadershipcoaching.com.au/what-is-leadership-coaching/>. 2.5.2019.
- Karjalainen, E. 2016. Parannanko liiketulosta vai työhyvinvointia vai molempia? <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/parannanko-liiketulosta/>. 5.12.19
- Koskela, S. 2019. Johtaminen on pirun vaikea laji. Lexia. <https://www.lexia.fi/fi/johtaminen-on-pirun-vaikea-laji/>. 28.1.2020.
- Kucera, T. 2018. When coaching doesn't work? Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/when-coaching-doesnt-work-tomas-kucera>. 17.5.2020.
- Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Helsinki. Balto Print (Liettua).
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K., Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Helsinki. Tammi.

- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Mindtools. 2020. The GROW model of coaching and mentoring. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm. 17.5.2020.
- Paasivaara, L. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna. Tammi.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:1.\(\(20\)VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIEHISYYS\(\(20\):\(Valmentavan\(\(20\)esimiehen\(\(20\)roolit\(\(20\)/piste:b321. Luku 1.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:1.((20)VALMENTAVA((20)ESIMIEHISYYS((20):(Valmentavan((20)esimiehen((20)roolit((20)/piste:b321. Luku 1.)
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki. Talentum.
- Ruutu, S., Salmimies, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin (e-kirja). Helsinki. Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEISIIN\(\(20\)/piste:b1. Luku 3.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEISIIN((20)/piste:b1. Luku 3.)
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki. Edita publishing oy.
- Räty, I. 2020. Tuotantopäällikkö. Stora Enso Oyj Enocellin tehtaat. 1-5/2020.
- Salomaa, T. 2019. Valmentava johtaminen (Trainers house) Uuden esimiehen valmennus lead 1-2 koulutuksen osa. 25.10.2019
- Efora Oy. 2020. Eforan esittelymateriaalit. Efora Oy intranet.
- Stora Enso Oyj. 2012. Open image bank/production environment. Stora Enso Oyj. <https://storaenso.emmi.fi/f/dMBh>. 10.2.2020.
- Stora Enso Oyj. 2020. Tietoa Stora Ensosta/Divisioonat. Stora Enso Oyj. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-divisions>. 9.2.2020.
- Stora Enso Oyj. 2020. Tietoa Stora Ensosta/Yksiköt/Enocell. Stora Enso Oyj. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations/enocell-mill>. 9.2.2020.
- Stora Enso Oyj. 2020. Tuotteet/markkinasellu/liukosellu tekstiileihin ja muihin käyttökohteisiin. Stora Enso Oyj. <https://www.storaenso.com/fi-fi/products/market-pulp/dissolving-pulp-for-textiles-and-other-applications>. 9.2.2020
- Suomen valmentajat ry. 2019. Vuoden valmentaja. Uutiset. <https://www.suomenvalmentajat.fi/uutiset/vuoden-valmentaja-2019-on-jukka-jalonen/>. 21.2.2020.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Tuominen, S. 2012. Pyhä yksinkertaisuus. Kauppalehti. 30.4.2012.
- Hirvonen, P. Turvallisuusinsinööri. Stora Enso Enocellin tehtaat. 8.1.2020 Aamupalaveri.
- Stora Enso Enocell. 2019. Enocellin esittelymateriaalit. Stora Enso Enocellin intranet.

Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla (esimiehet)

Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla

Valmentaminen eli Coaching tai koutsaaminen on vaikuttamisen tapa niin toisiin kuin itseän, mutta se on myös kokonaisvaltainen tapa olla. Se on yhteistoimintaa, jota kuvastaa arvostaminen, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Tämän avulla yksilön potentiaali saadaan vapautumaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Tapa toimia perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille, mutta ryhmän potentiaali tukee myös yksilöiden kehittymistä.

1. Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on ja kuinka se toimii Stora Enson Enocellin tehtaalla? *

2. Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista *

- Palkka-/ Kehityskeskustelu
- V6 +voimansiirto
- Sokeiden alueiden tunnistaminen
- GROW -malli
- Muu, Mikä?

3. Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enson Enocellin tehtaalla? *

4 3 2 1

Erittäin paljon Erittäin vähän

4. Miten arvioisit lähiesimiehesi kykyä valmentavaan johtamiseen *

4 3 2 1

Erittäin hyvää Erittäin huonoa

Valmentava johtaminen Sunilan tehtaalla (esimiehet)

Valmentava johtaminen Sunilan tehtaalla

Valmentaminen eli Coaching tai koutsaaminen on vaikuttamisen tapa niin toisiin kuin itseän, mutta se on myös kokonaisvaltainen tapa olla. Se on yhteistoimintaa, jota kuvastaa arvostaminen, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Tämän avulla yksilön potentiaali saadaan vapautumaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Tapa toimia perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille, mutta ryhmän potentiaali tukee myös yksilöiden kehittymistä.

1. Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on ja kuinka se toimii Stora Enson Sunilan tehtaalla? *

2. Onko valmentavan johtamisen työkalut sinulle tuttuja? Mitkä seuraavista *

- Palkka-/ Kehityskeskustelu
- V6 +voimansiirto
- Sokeiden alueiden tunnistaminen
- Pilari -malli
- GROW -malli

3. Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enson Sunilan tehtaalla? *

4 3 2 1

Erittäin paljon ○ ○ ○ ○ Erittäin vähän

4. Miten arvioisit lähiesimiehesi kykyä valmentavaan johtamiseen? *

4 3 2 1

Erittäin hyvää ○ ○ ○ ○ Erittäin heikkoa

Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla (henkilöstö)

Valmentava johtaminen Stora Enso Enocellin tehtaalla

Valmentaminen eli Coaching tai koutsaaminen on vaikuttamisen tapa niin toisiin kuin itseen, mutta se on myös kokonaisvaltainen tapa olla. Se on yhteistoimintaa, jota kuvastaa arvostaminen, osallistaminen ja tavoitteellisuus. Tämän avulla yksilön potentiaali saadaan vapautumaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Tapa toimia perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille, mutta ryhmän potentiaali tukee myös yksilöiden kehittymistä.

1. Tiedätkö mitä valmentava johtaminen on ja kuinka sitä käytetään Stora Enson Enocellin tehtaalla? *

2. Kuinka paljon valmentavaa johtamista käytetään mielestäsi Stora Enson Enocellin tehtaalla? *

4 3 2 1

Erittäin paljon Erittäin vähän

3. Miten arvioisit esimiehiesi (Lähi/päivä) kykyä valmentavaan johtamiseen? (Esimerkiksi kuunteleminen, läsnäolo, osallistaminen, asioiden oivalluttaminen, yhteistä ongelmanratkaisua ym.) *

4 3 2 1

Erittäin hyvää Erittäin heikkoa

4. Yrityksessämme on paljon hyvää, mutta kehitettävää löytyy esimerkiksi tiedottamisessa, vaikutusmahdollisuuksista sekä oman työpisteen kehittämisestä, joten kuinka näitä mielestäsi voitaisiin parantaa? *

Kehityskeskustelun tukilomake Stora Enso Enocellin tehtaalta

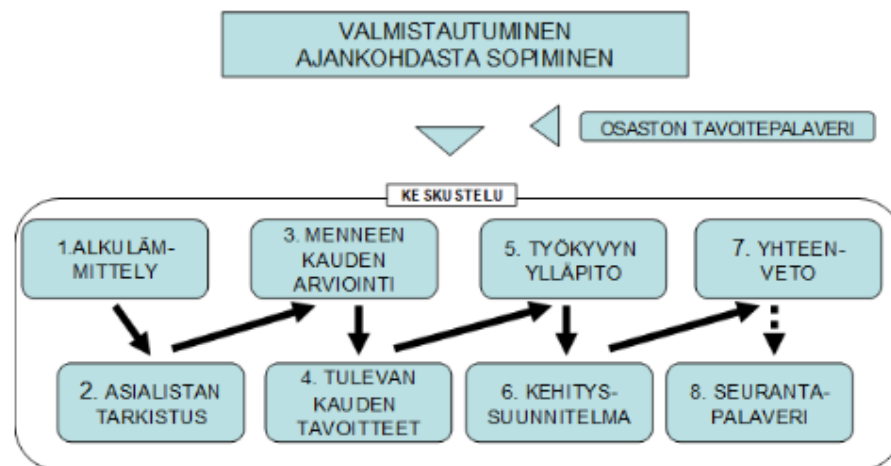
Enocell Oy
Jarmo Sorjonen

KEHITYSKESKUSTELU
OHJE JA TUKILOMAKE

7.12.2010

STORAENSO

KEHITYSKESKUSTELU



OHJEET

Huolellinen valmistautuminen nopeuttaa ja järkevöittää keskusteluita. Sovi keskustelun aika ja paikka hyvissä ajoin. Valmistautumista edesauttaa, jos kummallakin osapuolella on käytössään tämä aineisto (ainakin sivut 3-4, keskustelun tukikaavake). Jokainen on vastuussa omasta kehittämisestään, joten myös alaisen on hyvä valmistautua keskusteluun pohtimalla omia kehittämistarpeitaan.

Kehityskeskustelussa keskitytään nimenomaan henkilön omiin "asioihin", tavoitteisiin ja laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Enocellin ja osaston tavoitteet on pyritty läpikäymään etukäteen osaston/vuoron tavoitepalaverissa.

Keskustelujen käyminen

1. Alkulämmittely

Hyvän vuorovaikutuksen aikaansaaminen on onnistuneen kehityskeskustelun edellytys. Rauhallinen keskustelupaikka luo heti alussa hyvän pohjan jatkolle.

2. Asialistan tarkistus

Keskustelun alussa on hyvä käydä läpi keskustelun kulku sekä aikataulu. Keskustelun tukikaavake otetaan esille (tämän ohjeen liitteenä, sivu 3-4).

3. Menneen kauden arviointi

Edellisen kauden arvioinnilla ja palautteella on hyvä aloittaa varsinainen keskustelu. Siinä käydään läpi plussat ja miinukset niin numeroiden valossa kuin tuntemustenkin mukaan. Molemminpuolinen palaute niin esimiehen kuin alaisenkin työskentelystä on tarpeen. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä ottaa esiin edellinen keskustelumuistio.

Enocell Oy



4. Tulevan kauden tavoitteet

Tulevan kauden tavoitteita on käyty Enocellin ja osastojen osalta läpi jo osaston/vuoron yhteisessä tavoitepalaverissa. Tässä keskustelussa olisi tarkoitus keskittyä siihen mitkä ovat alaisen tärkeimmät tehtävät, niiden tavoitteet ja sopia mahdollisista henkilökohtaisista tavoitteista. Epäselvät kohdat yhteisistä tavoitteista pitää toki selvittää. On myös hyvä pohtia miten työtehtävät tulevat mahdollisesti muuttumaan ja vastaavatko ne tulevaisuuden toiveita (urasuunnitelmia).

5. Työkyvyn ylläpito

Kehityskeskustelussa täytyy käydä läpi myös työssäjaksamiseen liittyvät asiat. Keskustelun tavoitteena on kartoittaa mahdollisia ongelma-alueita ja toimenpidetarvetta yhteistyössä. Työkykyyn vaikuttavat osa-alueet ovat terveys ja voimavarat, työyhteisö ja organisaatio, työ ja työolot, ammatillinen osaaminen. Työhyvinvointia voi ja pitää suunnitella.

6. Kehityssuunnitelma

Kehityskeskustelu on nimensä mukaisesti paikka käydä läpi yksilön osaamisen tasoa, kehittymistarpeita ja –keinoja. Keskustelun pohjalta jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Hyvä alku suunnitelmalle on henkilön itsensä ennakoita laatima pohja.

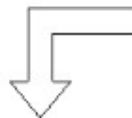
7. Yhteenveto

Keskustelun lopuksi on syytä tehdä yhteenveto, jotta molemmille osapuolille jää selkeä kuva tehdyistä päätöksistä ja/tai suunnitelmista ja niihin sitoutumisesta. Tässä yhteydessä kuitataan käyty keskustelu. Sovitaan mitä tietoja yhteenvedosta / kehityssuunnitelmasta toimitetaan henkilöstöosastolle tiedoksi.

8. Seurantapalaveri (jos sovitaan)

Keskustelussa sovittuja asioita tulee myös seurata. Jo keskustelun aikana on hyvä sopia millainen ohjaus ja seuranta on tarkoituksenmukaisinta kunkin hankkeen kohdalla. Hyvä keino ohjaukseen on sopia seurantapalaverista, jossa tavoitteiden toteutumista voidaan käydä läpi.

Keskustelun tukilomake liitteenä



Enocell Oy



KEHITYSKESKUSTELUN TUKILOMAKE

Nimi

pvm

Menneen kauden arviointi:

Plussaa (toteutui)	Miinusta (kehitettävää)

Tulevan kauden tavoitteet:

- henkilökohtaiset tavoitteet

Tulevaisuuden tavoitteet, haasteet ja vaateet:

Työkyvyn ylläpito

	Toimenpiteet (keinot, tarpeet)	Aikataulu
Terveys ja voimavarat	-----	-----
- fyysiset		
- psyykkiset		
Työyhteisö ja organisaatio	-----	-----
- johtaminen		
- vuorovaikutus		
- organisointi		
Työ ja työolot	-----	-----
- turvallisuus		
- työhygienia, ergonomia		

Enocell Oy



YHTEENVETO PALAUTETTAVAKSI HENKILÖSTÖOSASTOLLE

Keskustelijat:

esimiehen nimen selvitys

alaisen nimen selvitys

Kehityskeskustelu käyty, pvm:

Kehityssuunnitelma tehty:

Henkilöstöosastolle tiedoksi:

- > kehittämistarpeiden koordinoimista ja koulutuksen suunnittelua varten
 - o koulutustarpeet
 - o kommentit, palautteet

Palautus Aija Hämaläiselle (henkilöstöosasto) postitse tai sähköpostilla.