

OPINNÄYTETYÖ

Muutoksen toimeenpanon taidon valmentava johtaminen



Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

2023

Jannika Neuvonen

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutoksen toimeenpanon taidon kehittämistä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Aihe valikoitui tarpeesta ymmärtää muutoksen käyttöönoton haastavuuden syitä arkitekemisessä. Tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voisi valmentavan johtamisen metodeilla tukea alaisten muutoksen toimeenpanoa sekä sen kehittämistä. Aihe on ajankohtainen, sillä muutos on jatkuvaa ja organisaatioilla on selkeästi puutteita hyödyntää täysin kyvykkyytään toimeenpanon taidon sekä sen kehittämisen saralla.

Toimeenpanon taidon sekä valmentavan johtamisen teoreettisten viitekehyksien jälkeen työssä esitellään aiheeseen liittyvä tutkimus ja sen metodologiset valinnat. Tutkimusaineiston perusteella oli selkeästi havaittavissa toistuvia lainalaisuuksia, ja tuloksien pohjalta oli myös helposti johdettavissa muutoksen toimeenpanon taidon valmentavan johtamisen toimintaperiaate, jota esihenkilö pystyy arkityössään hyödyntämään. Tulosten esittelyn ja tarkastelun jälkeen työn lopussa keskitytään myös tarkemmin kestävään kehitykseen ja sen läsnäoloon muutoksen toimeenpanon taidossa sekä johtamisessa. Selkeää on, että muutoksen toimeenpanon taidon kehittäminen tukee vahvasti kestävä kehityksen aatteita ja toimintatapoja.

Johtopäätöksenä työn ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutoksen toimeenpanon taidon valmentavan johtamisen tärkein työkalu on keskusteluyhteys. Sen avulla tunnistetaan yksilöllisyys sekä persoonallisuus, minkä myötä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla kaikkia muutoksen toimeenpanon taidon kannalta olennaisia osa-alueita.

Avainsanat Toimeenpanon taito, valmentava johtaminen, coaching, volitio, kestävä kehitys, kestävä johtajuus

Sivut 56 sivua ja liitteitä 5 sivua

The purpose of this Thesis was to study the ability to implement change into day-to-day life while utilizing coaching methods in leadership. The research idea emerged from the need to understand why implementing change is difficult to maintain. The goal was to determine how to best give coaching support to implement change and developing it while leading others. The topic is current; hence change is a constant variable and companies don't utilize this theme fully in their competence.

The qualitative research of the topic was conducted through interviews and the results are introduced after presenting theory of the subject. The research material was found to support the theory and answered the research question. The research material showed certain reiteration and resulted finally into a guideline for coaching methods in leadership on a day-to-day basis.

Since the need for organizations to maintain sustainable operation is not only important but also mandatory, executive skills and coaching leadership are also viewed through sustainable development. It was clear that developing the ability to implement change supports the idea and actions of sustainable development.

As a result, the key coaching method for succeeding in leadership is to have an open dialog. Discussion aids to recognize individuality and personality and these two will help to find the best way to support all the needed components regarding the ability to implement change.

Keywords The ability to implement change, coaching, leadership, change, implementation, volition, sustainable development

Pages 56 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja keskeiset käsitteet	4
1.2	Tavoite ja tutkimusongelma	7
2	Toimeenpanon taito	8
2.1	Innostusta ja motivaatiota vai toimeenpanon taitoa?	11
2.2	Volition Booster-malli	13
3	Muutoksen toimeenpanon taidon valmentava johtaminen	16
3.1	Tavoitteen hallinta merkityksellisyyden ja arvojen kautta	18
3.2	Itseluottamusta pystyvyysuskomuksilla	21
3.3	Itsesäätely volition taustalla	25
4	Tutkimus ja tietoperusta	28
4.1	Aineisto ja menetelmät	29
4.2	Tulosten esittely	31
5	Tulosten tarkastelu	37
5.1	Laadullinen aineisto	38
5.2	Johtopäätökset	41
6	Kestävä kehitys	49
6.1	Työtä kestävästi	51
6.2	Kestävä johtaminen	52
6.3	Kestävä kehitys osana muutoksen toimeenpanon taitoa ja valmentavaa johtamista	54
7	Pohdinta	55
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1	Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma
Liite 2	Teemahaastattelu info
Liite 3	Taustatiedot-lomake

1 Johdanto

Muutosvauhti nykyään on niin kova, että jo ongelmien ratkaisujen etsimisen aikana haasteet muuttuvat ja mahdollinen ratkaisu onkin pahimmillaan muuttunut tehottomaksi. Yritysten ja organisaatioiden tulisi vieläkin aktiivisemmin käyttää voimavaroja henkilöstön osaamisen lisäksi vastuunkantoa ja itseohjautuvuutta kehittävään vuorovaikutukseen sekä joustavaan johtamisjärjestelmään. Viimeksi mainittu mahdollistaa ketterän ja tehokkaan työskentelyn lisäksi sosiaalisen tuen toiminnalle. Toimeenpanokyvykkyyttä tarvitaan myös uusien johtamisjärjestelmien saamiseksi osaksi arkista työskentelyä ja organisaation kulttuuria. Ratkaiseva rooli muutoksen läpiviennissä loppuun saakka on toimeenpanokyvykkyydellä ja toimeenpanon taidolla. (Parppei 2018, s. 21–22)

Toimeenpano on suurin haaste yrityksissä ja organisaatioissa; strategiaa tutkitaan, analysoidaan ja opetetaan koulutusohjelmissa ja ammattikirjallisuudessa, mutta toimeenpanolle ei suoda samankaltaista huomiota (Duggal, 2018, s. 98). Jo kymmenen vuotta sitten strategiseen johtamiseen erikoistuneen viestintäyhtiö TBWA/Northin teettämän tutkimuksen mukaan 53 % suomalaisista ei nähnyt yhteyttä käytännön toiminnan ja työnantajan strategian välillä. Tällä on negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen työntekijöiden sekä jaksamisen näkökulmasta. Yhtiön johtaja kertoi jo tuolloin tarpeesta kirkastaa työntekijän näkökulmasta päämääriä ja työn mielekkyyttä, joihin sitoutuminenkin olisi helpompaa. (YLE 2010) Organisaation johto ei useinkaan tiedosta henkilöstön toimeenpanon edellytysten puutteita, mikä hidastaa tavoitteiden saavuttamista tai estää niiden saavuttamisen kokonaan (Parppei 2018, s. 111)

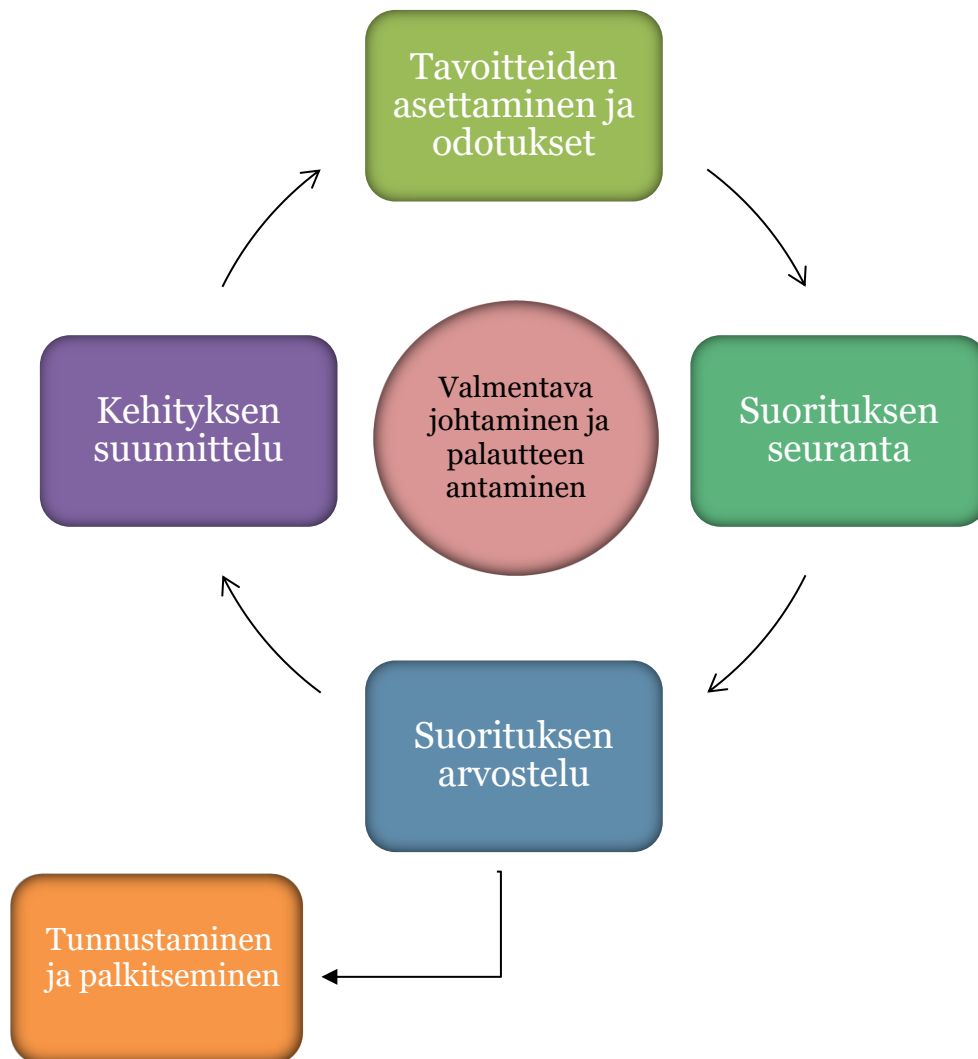
Huolimatta monista kattavista muutosjohtamisen teorioista, toimintaan muutoksen lopussa tai varsinkaan sen jälkeen ei valitettavasti keskitytä yhtä paljon. Hyvinkin suunniteltu ja toteutettu muutos tarvitsee onnistuneen implementaation ja aktiivista ylläpitoa, jotta siitä voi tulla jatkuvaa toimintaa. Tässä kohtaa toimeenpanon taito sekä sen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat avainasioita muutoksen toimeenpanon onnistumiseksi, ja niiden johtamisessakin on omat huomioitavat osa-alueensa. Tänä päivänä investoidaan paljon kehitykseen ja uusiin innovaatioihin –pakkohan se on, pysyäksään maailman mukana–, mutta

kiireessä huomattavasti pienempi panostus ja huomio suodaan lopulliseen käyttöönottoon ja implementointiin. Uudet järjestelmät ja toimintatavat otetaan käyttöön liian nopeasti tai saatetaan työntekijöiden tietoisuuteen liian myöhään, mikä aiheuttaa herkästi muutosvastarintaa. Uuteen asiaan tottumiseen ajatustasolla ei anneta tarpeeksi aikaa, mikä vaikuttaa sen sisäistämiseen ja siihen sitoutumiseen. Pahimmassa tapauksessa palataan vanhoihin tuttuihin työskentelytapoihin ja rutiineihin, mikäli se on mahdollista. Sanomattakin on selvää, että tämä ei ole kannattavaa yrityksen kannalta.

Muutoksen lisääntymiseen ja toimeenpanon kyvykkyyteen sekä ylläpitoon tarvitaan jatkuvaa energiaa, resursseja sekä valppautta. Muutoin helposti taannutaan takaisin vanhoihin toimintatapoihin, kuten ylläkin mainittiin. Implementoinnin jälkeen aktiivisella tekemisellä on suuri rooli, varsinkin esimiesten ja heidän kauttaan tiimien vastuulle jää muutoksen pysyvyys ja vastuu on olemassa niin kauan, kuin on tarpeellista muutoksen hyötyjen saavuttamiseksi. Huolimatta aiempien vaiheiden onnistumisesta, muutoksen lopputuloksen kokonaisuuden ymmärtäminen on mahdollista vasta, kun se tapahtuu käytännössä. (Campbell 2014, s. 194–197)

Suorituksen ja toimeenpanon johtamisessa valmentava johtaminen, sisältäen coachingin periaatteita ja palautteen antoa, on ensiarvoisen tärkeää (Kuvio 1). Kummankin tulisi ihannetilanteessa olla jatkuvaa sekä säännöllistä. Coaching sekä palautteen antaminen toimivat erityisen hyvin suorituksen johtamisessa, sillä niitä voidaan hyödyntää syklin missä tahansa vaiheessa; lähtökohtien, raamien sekä tavoitteiden asettamisessa, suorituskyvyn seurannassa sekä arvioinnissa, mahdollisessa huomioimisessa ja palkitsemisessa ja ennen kaikkea kehityksen suunnittelussa. Valmentava johtaminen on myös erityisen hyödyllinen lähestymistapa, kun työpanos ei ole riittävällä tasolla, tai havaitaan alisuorittamista. (Cook 2009, s. 16–17)

Kuvio 1. Suorituksen johtamisen kiertokulku (mukaillen Cook 2009, s. 16)



Tämä opinnäytetyö käsittelee muutoksen tuomaa toimeenpanon taidon haasteellisuutta huomioiden vahvasti valmentavan johtamisen hyödyn sen toteuttamisessa. Erityisesti paneudutaan toimeenpanon taitoon sekä sen kehittämiseen. Aluksi työssä esitellään aiheesta noussut tutkimusidea sekä sen yhteys työelämään ja määritellään tutkimuksen tavoitteiden lisäksi tutkimusongelma. Tämän jälkeen työssä tutustutaan tutkimuksen aiheeseen liittyvään teoriaan syvällisemmin, minkä jälkeen esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Seuraavaksi käydään läpi suoritettun laadullisen haastattelututkimuksen tulokset sekä analysoidaan aineisto suhteessa esitettyyn teoriaan. Tutkimuksen perusteella tehtyjen

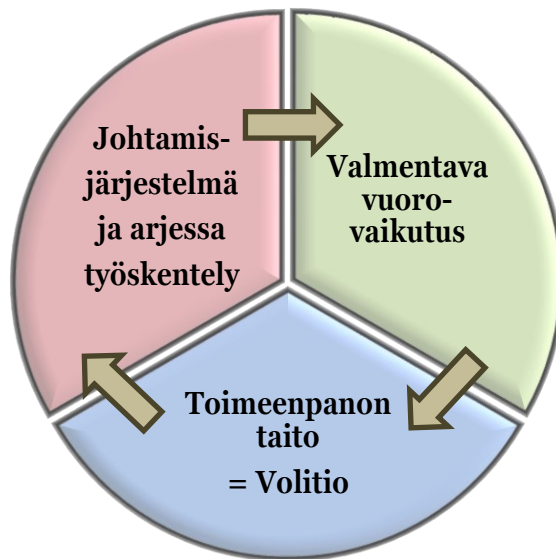
johtopäätösten esittelyn jälkeen opinnäytetyön lopuksi vielä keskitytään kestävään kehitykseen ja sen vaikutukseen muutoksen toimeenpanon taidon valmentavassa johtamisessa.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Toimeenpanokyvykyys organisaatiossa tarkoittaa vakiintuneita menettelytapoja ja kykyä hyödyntää resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyvykyys on yhtä kuin koko organisaation ominaisuus tai kilpailutekijä, ei yksittäisen henkilön osaaminen tai teknologian tuoma hyöty. Sisäisten prosessien avulla työntekijöiden yksilöllinen osaaminen voi kuitenkin muuttua myös organisaation kyvykydeksi. Tällöin se muodostuu näkyväksi toiminnaksi organisaation prosesseissa ja rakenteissa, minkä vuoksi kyvykkyyttä on mahdollista myös johtaa ja kehittää. Kyvykkyysiä käsittelevien tutkimusten perusteella on voitu havaita organisaatioiden menettävän huomattavasti potentiaalisia kasvun mahdollisuuksia, mikäli kasvu perustuu vain palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen unohtaen kokonaisvaltaiset kyvykkyudet. Organisaatioiden tulisikin yhdistää toimintaympäristön muutokset, strategia sekä kyvykkyudet luodakseen uusia potentiaalisia kasvumahdollisuuksia. Toimeenpanokyvykyys rakentuu organisaatiossa valmentavaan vuorovaikutukseen, henkilöstön toimeenpanon taitoon ja näiden kahden yhdistämisen osaksi arjessa työskentelyä sekä johtamisjärjestelmää (kuvio 2). Organisaatiolle toimeenpanokyvykkyuden hallitseminen mahdollistaa suunnitelmien systemaattisen toteutuksen ja sitä myöten tavoitteiden sekä ennen kaikkea tuloksen saavuttamisen. (Parppei 2018, s. 100–101)

Kuvio 2.

Toimeenpanokyvykkyyden muodostuminen organisaatiossa (mukaillen Parppei 2018, Toimeenpanokyvykkyys organisaatiossa)



Muutokset, kehittäminen sekä uudistuminen työelämässä ovat olleet jo pitkään vakio. Muutosten runsauden lisäksi ne ovat tapahtuneet usein nopealla aikataululla. Muutosten, kuten uusien järjestelmien ja toimintatapojen suunnitteluun, kehittämiseen sekä testaamiseen panostetaan enemmän kuin aiemmin. Käyttöönoton suhteen on ohjeistuksia sekä koulutuksia, mutta ne jäävät ohuemmin toteutetuiksi kuin muutosprosessien aiemmat vaiheet. Muutoksen haltuun ottaminen ja vakituiseen käyttöön sovittaminen saattaa tuottaa hankaluuksia. Välillä kyse on ajasta opiskella, toisinaan motivaation puutteesta, melko usein jopa siitä kuuluisasta kiireestä; keskeytyksistä ja normaalista arjesta. Muutos sisältää aina uuden oppimisen lisäksi poisoppimista vanhasta, jolloin tarvitaan erityisesti taitoa, millä uusi muutos (tavoite) saadaan aikaseksi, saavutetaan ja ennen kaikkea pidetään yllä jatkuvana tekemisenä.

Kuten yllä mainittiin, organisaation työntekijöiden toimeenpanon taito voi kumuloitua organisaation kyvykkyudeksi, ja sen taustalla toimii vahvasti valmentava vuorovaikutus. Näihin osa-alueisiin panostamalla, yrityksellä olisi mahdollisuus parantaa kokonaiskyvykkyytään. Tässä yhteydessä onkin paneuduttava syvemmin mitä toimeenpanon taidon tai valmentavan vuorovaikutuksen viitekehyksiin. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuukin aluksi

toimeenpanon taidon käsitteen avaamisesta ja tarkemmin Riia Parppei kehittämän Volition Booster-työkalumallin esittelystä. Teoriaosuuden toinen osa keskittyy valmentavaan johtamiseen ja coachingiin huomioiden erityisesti Volition Booster-mallin osa-alueiden taustatekijät sekä valmentavan johtamisen vaikutusmahdollisuudet niihin.

Keskeiset teoriaosuudessa esiintyvät käsitteet:

Toimeenpanon taito Riia Parppei (2018, s. 232) kiteyttää toimeenpanon prosessin sekä edellytykset kuuteen ydinkysymykseen, joiden avulla tehokas toimeenpanon ja tavoitteen saavuttaminen on mahdollista:

1. Mikä on tavoitteesi ja mistä tiedät, että se on saavutettu?
2. Mikä tekee tavoitteesta henkilökohtaisesti merkityksellisen?
3. Miten rahkeet riittävät tavoitteen saavuttamiseen?
4. Miten työsuoritukseen pystyy itse vaikuttamaan tavoitteen saavuttamiseksi?
5. Miten suunnittelee, priorisoi ja keskittyy tekemiseen tavoitteen saavuttamiseksi?

Volition Booster -malli Työkalu, jonka avulla voidaan huolehtia toimeenpanon taidon kehittämiseen vaadittavien edellytysten olemassaolosta sekä automatisoida yksilöllisiä toiminnan kontroleja osaksi arkityöskentelyä. Erityisesti mallista on hyötyä, kun toimeenpano ei edisty toivotulla tavalla; ongelmakohdat ovat nopeasti paikannettavissa. (Parppei 2018, s. 104)

Valmentava johtaminen Johtamismalli, joka on nousemassa keskeiseen asemaan johtamisen valtavirrassa. Johtaminen koetaan koko ryhmän osallistavana prosessina, eikä yksilösuorituksena. Tiedon ja osaamisen korostaminen, uudet sukupolvet ja yhteisöllisyys ovat taustatekijöinä valmentavan johtamisen osaamistarpeeseen tänä päivänä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 18–20)

Coaching Oivalluttava ja tavoitteellinen prosessi, jossa valmennettavan henkilökohtaiset vahvuudet ja voimavarat hyödynnetään ratkaisujen etsimisessä. Itsensä kehittämisen

prosessi, jossa vastuu muutoksesta on valmennettavalla itsellään ja coachin vastuulla on prosessin ohjaaminen. (Ruutu 2020, s. 19)

1.2 Tavoite ja tutkimusongelma

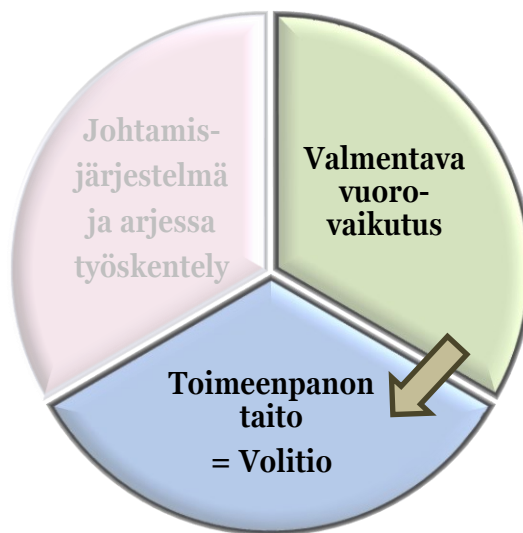
Toimeenpanon taito ohjaa merkittävästi tavoitteen saavuttamista, minkä vuoksi se edellyttääkin toisenlaista johtamista kuin innostaminen ja motivointi. Motivointiin perinteisesti käytetyt toimenpiteet eivät auta tavoitteen saavuttamiseen tähtäävässä työskentelyssä, saati pidä sitä yllä. Toimeenpanokyvykkyyden ja volition kehittäminen antavat paljon henkilöstön hyvinvoinnille sekä sen tuottavuudelle. Varsinkin muutoksessa menestymiseen volitiosta on apua, sillä taitona se on mahdollista siirtää tilanteesta toiseen. Valmentavan vuorovaikutuksen avulla toimeenpanoa voidaan johtaa sekä kehittää; autetaan oikeaan suuntaan ja pidetään työvirettä yllä. Dialogisten taitojen ja keskustelun rakenteen avulla keskustelu pysyy oikeissa asioissa ja eteneminen sekä varsinkin tavoitteen saavuttaminen voidaan varmistaa. (Oikotie 2018)

Koska toimeenpano tai valmentava vuorovaikutus ovat rakenteiltaan sekä prosesseiltaan samanlaisia, niitä voidaan hyödyntää soveltaen organisaatiosta tai toimialasta riippumatta. Johtamisjärjestelmät taas ovat hyvinkin organisaatiokohtaisia, ja näkyvät sisäisessä toiminnassa. (Parppei 2018, s. 101)

Yllä mainittujen seikkojen sekä henkilökohtaisen työelämän muutosten ja niiden käyttöönoton havainnoinnin innoittamana tämän opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui toimeenpanemisen taito eli volitio sekä erityisesti valmentavan johtamisen vaikutus siihen. Tavoitteena työssä on ensin teoriaosuuden osalta löytää merkittäviä yksittäisiä taustatekijöitä toimeenpanon taidolle sekä selvittää valmentavan johtamisen metodeja suhteessa löydettyihin taustatekijöihin. Tarkoitus on tämän jälkeen tutkia teemahaastattelujen avulla, miten käytännön esimiestyössä otetaan valmentavan johtamisen avulla huomioon näitä toimeenpanemisen taidon kehittämiseen liittyviä osatekijöitä. (Kuvio 3).

Kuvio 3.

Valmentavan vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutus muutoksen toimeenpanon taitoon



Teoriaosuuteen liittyvät kysymykset:

- *Minkälaisista tekijöistä toimeenpanon taito koostuu?*
- *Miten valmentavan johtamisen metodeja voidaan hyödyntää suhteessa löydettyihin osatekijöihin?*

Tutkimuskysymykset:

- *Miten käytännön esimiestyössä otetaan valmentavan johtamisen avulla huomioon toimeenpanemisen taidon kehittämiseen liittyviä osatekijöitä?*

2 Toimeenpanon taito

"Vision without execution is hallucination" – Tavoite ilman toimeenpanoa on hallusinaatiota
–Thomas Edison

Strategia on suunnitelma siitä, mitä pitää tehdä ja toimeenpano sitä, kuinka se saadaan aikaiseksi (Duggal, 2018 s. 120). Toimeenpano on vision ja strategian saattamista todellisuudeksi; saavutetuksi tavoitteeksi. Toimeenpanon avulla yritykset ja organisaatiot viime kädessä tuottavat hyvät ideat tuloksiksi. (Straw ym. 2013, s. 108) Toimeenpanon taito eroaa strategian toimeenpanosta monellakin tapaa (Taulukko 1). Ennen pitkää strategian toimeenpanon tulisi implementoitua suorittavan tason toimeenpanon taitoon, jolloin erottelu loppujen lopuksi häviää. Aluksi on kuitenkin tärkeää erottaa ne toisistaan ja tunnistaa kehittymisen mahdollisuudet. (Duggal 2018, s. 98)

Taulukko 1.

Strategian toimeenpanon ja toimeenpanon taidon erot (mukaillen Duggal 2018, s. 98)

Toimeenpanon taito	Strateginen toimeenpano
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväorientoitunutta tavoitteiden saavuttamista, suoraviivainen ja mekaaninen lähestymistapa • Keskittyminen tuotokseen, pintapuolista toimintaa • Oikein tekemisen varmistaminen, riskien lieventäminen ja välttäminen • Vastuu suorituksesta ja lopputuotteesta, tekemisen yhteishenki 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden saavuttaminen tulosten näkökulmasta, mukautuva ja yhteneväinen lähestymistapa • Keskittyminen tuotoksen tarkoitukseen ja tulokseen, kokonaisvaltainen ja integroitu alusta toiminnalle • Oikein tekemisen ja siihen liittyvien valintojen kyseenalaistaminen • Organisaation suoritus, tekemisen voittajafiilis, vastuu tuloksesta

Volitio on toimeenpanoa syvemmin kuin konkreettinen tekeminen ja työskentely. Sen lähtökohdat koostuvat uskomuksista ja itsesäätelystä, jotka selkeästi erottavat toimeenpanon motivaatiosta. Toimeenpanoa ohjaavat uskomukset ovat henkilökohtaisia tietorakenteita, jotka perustuvat omakohtaisiin aiempiin kokemuksiin sekä tietämykseen. (Parppei 2018, s. 48)

Uskomus on mielentila, joka on vakuuttunut jonkin väittämän oikeellisuudesta, ja uskomukset vaikuttavatkin kaikkeen toimintaan, tunteisiin sekä ajatteluun ollen näin toimeenpanon kehittämisen ja johtamisen lähtökohta. Uskomuksilla on suurempi merkitys tavoitteen

saavuttamisen kannalta, kuin voisi kuvitella. (Parppei 2018, s. 48–49) Uskomukset myös rakentavat itseluottamusta, eli omia kykyjä ja mahdollisuuksia suoriutua työtehtävästä sekä omia mahdollisuuksia vaikuttaa työsuoritukseen tai sen lopputulokseen. Ensimmäistä kutsutaan myös suoritusitsetunnoksi tai minäpystyvyydeksi, jälkimmäistä myös kontrolliuskomuksiksi. (Parppei 2018, s. 56–57)

Itsesäätely on ajattelun, toiminnan ja tunteiden tietoista hallintaa sekä tuottamista; sillä varmistetaan tavoitteen saavuttaminen. Itsesäätely on oman tekemisen tietoista sekä kriittistä tarkastelua ja arviointia. Se eroaa itsensä johtamisesta, vaikka virheellisesti termiä synonyyminä käytetäänkin. Itsesäätely perustuu yksilöllisiin prosesseihin ja käytänteisiin, kun taas itsensä johtaminen on enemmän käyttäytymisen ja ajattelun valmiita strategioita. (Parppei, 2018, s. 58–59) Itsesäätelytaidot voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; kognitiivisiin, konatiivisiin ja affektiivisiin rakenteisiin. Kognitiivisilla rakenteilla tarkoitetaan yksilöllisiä ajatusprosesseja. Itsesäätely perustuukin kognitiivisten resurssien tietoiseen käyttöön. Metakognitiivisuus, eli taito havainnoida ja pohtia omia ajattelumalleja tai tiedonkäsittelyä sekä tietoisuus niistä, on yksi keskeinen kognitiivinen taito. (Mustonen ym., 2012, s. 207)

Toimeenpano itsessään koostuu fokuksesta sekä työvireestä. Fokus tarkoittaa kykyä suunnata omaa toimintaa keskittyen oikeisiin asioihin oikeassa järjestyksessä. Fokus on kykyä eliminoida epäolennaiset asiat; se on informaation ja prosessoinnin tietoista säätelyä, eli oman ajattelun kehittämistä sekä automatisointia olennaiseen keskittymiseen. Toimiakseen fokus vaatii myös toimeenpanon tavoitteen sisäistämisen. Työvire puolestaan tarkoittaa kykyä pitää toimintaa yllä; työskentely alkaa heti ja sitä jatketaan, kunnes on valmista. Tätä taitoa tarvitaan erityisesti, kun mielenkiinto työtehtävää kohtaan on hiipumassa tai muita esteitä tai tehtäviä muodostuu tavoitteen saavuttamisen esteeksi. Edellytyksenä on tärkeäksi sekä mielekkääksi koettu tavoite sekä riittävä itseluottamus. Kun tavoite on riittävän merkityksellinen, siihen sitoudutaan. Fokuksen ja työvireen tasapaino luo perustan tehokkaalle toimeenpanolle, ja niiden taustalla on itsesäätelyyn perustuvia prosesseja. (Parppei, 2018, s. 65–68)

2.1 Innostusta ja motivaatiota vai toimeenpanon taitoa?

Innostumista edellytetään työelämässä; sen avulla on mahdollista tehostaa päätöksentekoa, ideointikykyä, itseluottamusta, ajatusten nopeutta, sosiaalisuutta sekä riskinottohalua. Näiden kykyjen ja ominaisuuksien lisäksi innostus hyödyttää yksilötason ohella tiimiä ja koko organisaatiota, kun otetaan huomioon tehokkuus, tuottavuus ja laadukkuus. Innostuminen ruokkii myös keskittymistä, luovuutta, itseluottamusta, kehittymistä ja toiminnan jatkuvuutta. Innostuksella on kuitenkin myös haittapuolia, vaikka suurempi ongelma useimmiten on sen puute. Haittojen riskit koetaan yleisesti kuitenkin pienemmiksi kuin innostuksesta saatavat hyödyt. (Tiililä, 2016, Miten innostus vaikuttaa?)

Motivaatiota on kahdenlaista: ulkoista sekä sisäistä. Ulkoisen motivaation syy toiminnalle on irrallinen itse tekemisestä, se on reagoimista ja yksinkertaisimmillaan selviytymistä ja uhkien välttelyä. Innostusta tekemisestä ei ole. Ulkoisen motivaation kautta toimiminen kuluttaa henkisiä resursseja, sillä toimintaan joudutaan pakottautumaan, kun ei ole muitakaan vaihtoehtoja. Sisäinen motivaatio saa aikaan toimintaa, jotka ovat henkilökohtaisella tasolla kiinnostavia, innostavia tai merkityksellisiä. Pakottamista ei ole, vaan toiminta tapahtuu luonnostaan sen ollessa mieluisaa. Sisäisen motivaation toiminta ei siis kuormita henkisesti niin paljon, kuin ulkoisen motivaation aikaansaama toiminta. (Martela ym., s. 25–26)

Sisäisen motivaation voimakkuuteen vaikuttavat psykologiset perustarpeet, kuten Richard Ryan ja Edward Deci esittävät kehittämässään ihmisen itseohjautuvuusteoriassa. Heidän mukaansa motivaatio on ensisijaisesti pyrkimys toteuttaa näitä psykologisia perustarpeita, joita ovat hallinnan tunne, pystyvyyden kokemus sekä merkityksellisissä suhteissa oleminen. Mikäli toiminnassa ovat kyseiset perustarpeet vahvasti läsnä, on sisäinen motivaatio voimakkaampaa. Vastaavasti, mikäli tarpeet uupuvat, on motivaatiokin kadoksissa. (Neuvonen, 2014, Hyvinvointi ja motivaatio)

Hallinnan tunne havaitaan vahvasti sen puutteen kautta ja se kytkeytyy erilaisiin voimavaroihin, eli resursseihin. Toimintavapauden tuntemus ja tarpeellisten resurssien omaaminen ovat edellytyksiä muiden tarpeiden toteutumiseen. Pystyvyyden tunne kasvattaa

hallinnan tunnetta. Kun hallinnan tunne on turvattu, pystyvyyden tunteen avulla tietojen sekä taitojen syventäminen on mahdollista. Erityisesti on kyse asioista, joiden tekeminen synnyttää nautintoa ja haastaa sopivalla tasolla. Merkityksellisyyden tunne käsittää sosiaaliset perustarpeet; halu kokea olevansa osa jotain suurempaa, antaa itsestä ja tulla ymmärretyksi. Tähän liittyy vahva tarve selkeälle roolille ryhmässä sekä identiteetille. Energia ja aika käytetään toimintaan, joka on arvokasta ja tärkeää. (Neuvonen, 2014, Hyvinvointi ja motivaatio)

Toimeenpanon taito on kyky saada aikaan tavoitteenmukaisia tehtäviä motivaation puutteista huolimatta. Motivaation avulla voi saada aikaan vain sen, mihin motivaatio riittää. Sen mihin todellisuudessa pystyy, saa aikaan motivaation, omiin kykyihin luottamisen, substanssiosaamisen ja työskentelyfokuksen säilyttämisen avulla. Nämä yhdessä koostavat toimeenpanon taidon, eli volition. (Mustonen ym., 2012, s. 207) Motivaatio itsessään on vain mielentila, joka ei synnytä itse tekemistä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tietoisesti ryhdyttävä toimeen sekä ylläpidettävä toimintaa, kunnes tavoite on saavutettu. Motivaatio saattaa olla liikkeelle saava voima, mutta tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan tavoitteellista toimintaa, eli toimeenpanemisen taitoa; volitiota. (Parppei, 2018, s. 30)

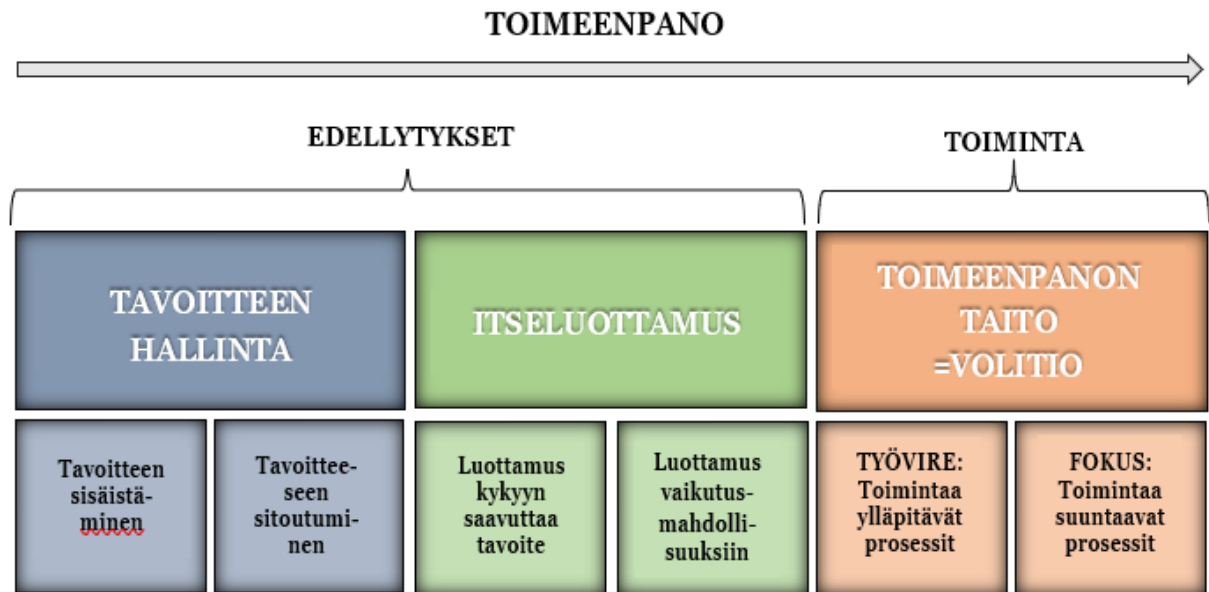
Motivaation avulla päästään siis liikkeelle ja poistetaan ryhtymisrajoitteita, mutta sitä voidaan harvemmin valita tai säädellä. Motivaatiota voidaan kutsua saavuttamisen voimaksi; mitä tärkeämpi tai haluttavampi tavoite on, sitä suurempi voima on. Henkilökohtaiset arvot ovatkin tärkeitä motivaation lähteitä. Motivaatiota on mahdollista johtaa ajattelun ja tunteiden kautta itsesääätelytaitojen avulla. (Mustonen ym. 2021, s. 90–91)

Motivaatio katoaa helposti keskeytysten ja häiriötekijöiden vuoksi, mihin toimeenpanon taidosta on apua. Volitiolla voidaan eliminoida häiriötekijöitä, keskittyä olennaiseen ja pitää yllä työvirettä sekä lopulta saavuttaa tavoite. Motivaatio on hyviä aikomuksia, halua sekä innostusta tavoitteen saavuttamiseksi, volitio on enemmänkin tietoinen asia, jota on mahdollista säädellä, kehittää, arvioida ja johtaa. Toimeenpanon taito on avain tehokkaaseen, johdonmukaiseen sekä itseohjautuvaan tavoitteelliseen työskentelyyn. (Parppei 2018, s. 30–33)

2.2 Volition Booster-malli

Riia Parppei loi business coachingia ja tavoitteellista työskentelyä käsitelleen väitöskirjansa jälkeen toimintamallin, jonka perusta on juonnettu väitöskirjasta organisaatioyhteistyön avulla. Mallia testattiin käytännössä, ja lopuksi tuloksena syntyi toimeenpanon taitoa sekä edellytyksiä arvioiva ja kehittävä Volition Booster-toimintamalli (kuvio 4). Malli on laajasti käytössä ohjaamassa johtajien ja organisaatioiden toimeenpanoprosessia. Kuten aiemmin mainittiin, toimeenpanon edellytyksiä ovat uskomukset ja toiminnan kontrollit, eli itsesäätely. Näitä on kuitenkin haastavaa pohtia arkijohtamisessa, joten huomioiminen, tarkastelu ja varsinkin hyödyntäminen pitäisi sisällyttää jokapäiväiseen työskentelyyn. Tähän tarpeeseen Volition Booster-malli on luotu; se pilkkoo toimeenpanon taidon pienemmiksi osa-alueiksi, jotka auttavat havainnoimaan uskomuksia sekä toiminnan kontrolleja sekä muuttamaan motivaation rutiininomaiseksi tekemiseksi. Erityisesti malli huomioi välttämättömät edellytykset toiminnan onnistumiseksi, jolloin johdonmukainen eteneminen on mahdollista. Lisäksi se auttaa havaitsemaan ongelmakohtat, joita on mahdollista kehittää tavoitteen saavuttamisen mahdollistamiseksi. (Parppei 2018, s. 103–104)

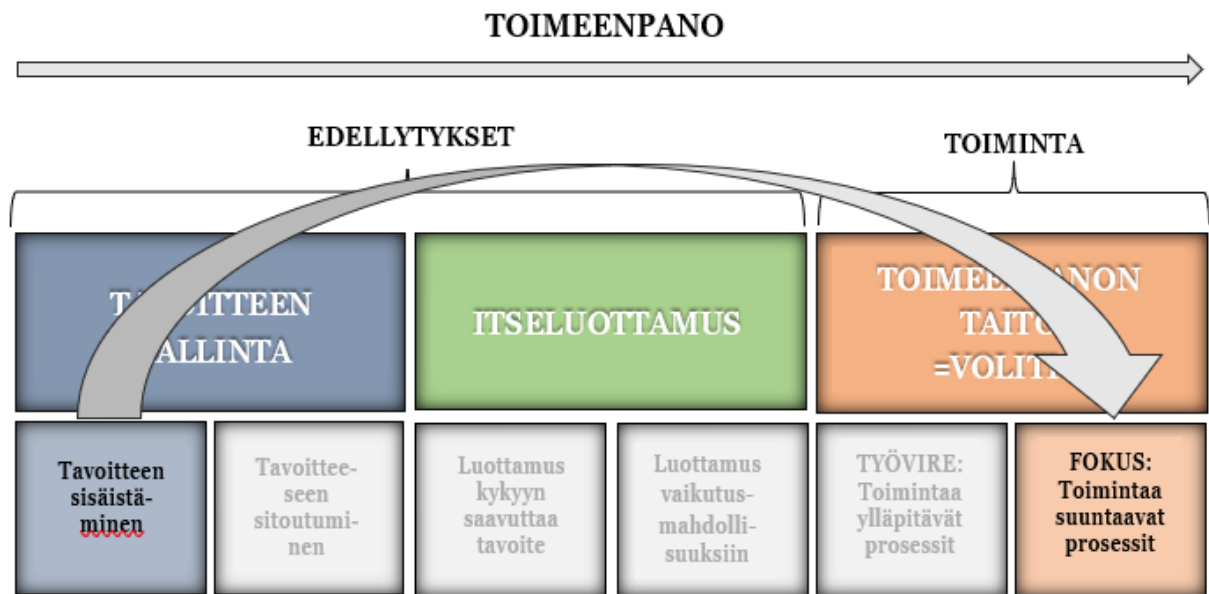
Kuvio 4. Volition Booster-malli (mukaillen Parppei 2018)



Volition Booster-malli koostuu tavoitteen hallinnasta, itseluottamuksesta ja toimeenpanon taidosta, eli volitiosta. Tavoitteen hallinta pitää sisällään tavoitteen sisäistämisen sekä tavoitteeseen sitoutumisen. Itseluottamuksen osalta tärkeimmät tekijät ovat luottamus omiin kykyihin saavuttaa tavoite (minäpystyvyys) sekä luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin tavoitteen saavuttamisen suhteen (sisäisen kontrollin tunne/kontrolliuskomukset). Mikäli tavoitteen hallinnan tai itseluottamuksen saralla on puutteita tai epäkohtia, on todennäköistä, että toimeenpanon taidon kehittyminen ja toimeenpanon tehokkuus heikentyy. Kun toiminnan edellytykset ovat kunnossa, toimeenpanossa onnistuminen on enää kiinni volitiosta, joka koostuu työvireestä sekä fokuksesta eli toimintaa ylläpitävistä ja suuntaavista prosesseista. (Parppei s. 106–107)

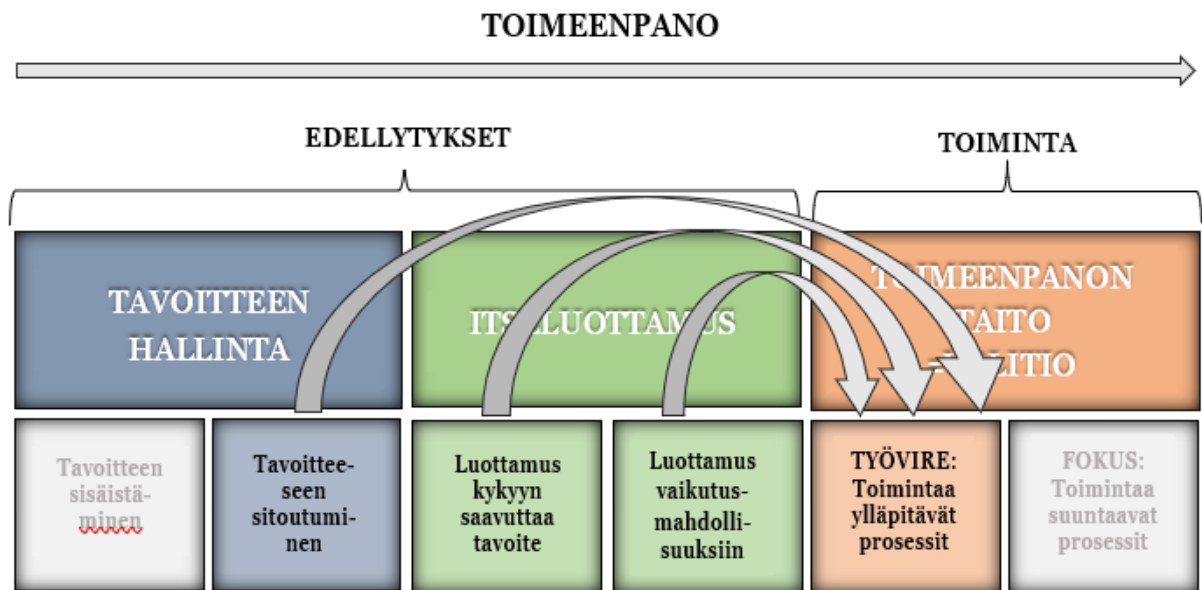
Mallin käytön alkuvaiheessa Parppei korosti erityisesti toimeenpanon taidon (volition) roolia toimeenpanon onnistumisessa, mutta käytännön kautta on havaittu edellytysten roolin olevan huomattavasti suurempi, kuin aluksi oli kuviteltu. Ensiksikin tavoitteen sisäistäminen on avainasemassa fokukselle (kuvio 5), sillä sen avulla työskentely optimoituu oikeisiin asioihin tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. (Parppei 2018, s. 107)

Kuvio 5. Tavoitteen sisäistämisen vaikutus fokukseen (mukaillen Parppei 2018)



Työvireen edellytyksenä taas on tavoitteeseen sitoutuminen sekä itseluottamus (kuvio 6). Työvirettä voidaan kutsua myös motivaatioksi; työhön ryhtymiseksi ja työskentelyn jatkamiseksi johdonmukaisesti, kunnes tavoite on saavutettu. Organisaatioiden ongelmana on systemaattinen puute työvireen edellytysten huolehtimisen, tavoitteiden merkityksellisyyden kokemisen ja henkilöstön itseluottamuksen tietoisien sekä johdonmukaisen kehittämisen suhteen. (Parppei 2018, s. 108)

Kuvio 6. Työvireeseen vaikuttavat toimeenpanon edellytykset (mukaillen Parppei 2018)



Ilman kaikkien edellytysten varmistamista, ei toimeenpanon taidon kehittäminen ja johtaminen ole optimaalista tai tehokasta. Volition Booster -mallilla kaikki osatekijät tulevat huomioon otetuiksi, ja mahdolliset epäkohdat ovat tällöin korjattavissa johdonmukaisesti. Mallin avulla voidaan lisäksi tehostaa ja kehittää ryhmien ja yksittäisten henkilöiden tavoitteellista työskentelyotetta, johtohenkilöiden kykyä kehittää ja johtaa henkilöstön toimeenpanoa sekä organisaatioiden toimeenpanokyvykkyyttä. (Parppei 2018, s. 108–109)

3 Muutoksen toimeenpanon taidon valmentava johtaminen

Muutosjohtaminen terminä on jo vanhanaikainen, sillä tänä päivänä kaikki johtaminen pyrkii jonkinlaiseen muutokseen. Yhdenkään yrityksen tai organisaation johtamisen tavoite tuskin on pyrkiä säilyttämään nykyinen tila, status quo. (Saksi & Ahlsted 2020, s. 172) Oikeastaan voidaan todeta, että vain muutos on pysyvää, ja sen mukana pysymiseen on oltava omanlaisensa valmentava johtamisote.

Huolimatta siitä, että johtohenkilöt eivät välttämättä ole kosketuksissa päivittäisen toiminnan kanssa, he ovat kuitenkin viime kädessä vastuussa henkilöstöstä sekä heidän tehokkuudestaan. Onnistunut toimeenpano ei ole mahdollista ilman johtohenkilöiden syvää

sitoutumista ja aktiivista tukea. Näiden taitojen taustalla tulee olla osaamista, jonka avulla toimeenpanon aikaansaamiseksi voidaan tarjota aikaa, suunnitelmallisuutta, kehuja, palautetta, resursseja ja tukea draivin ylläpitämiseen. Mikäli alkuperäinen visio ja toiminta sen toteuttamiseksi on tarpeeksi selkeää sekä suoraviivaista, tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, mutta ei välttämättä vastaa toivottuja tuloksia. Huonosti suoritettu toimeenpanon johtaminen voi vaikuttaa jopa negatiivisesti tavoitteiden jäädessä epäselviksi. (Straw ym. 2013, s. 109–110)

Suorittaminen, eli viime kädessä toimeenpanon taito, on kiinni henkilöstöstä. Suuri tarve on toimeenpanon taidon omaavien työntekijöiden lisäksi johtamiselle, joka keskittyy kyvykkyyksiin. Vaikka toimeenpanon taidon yhteys strategiaan tiedostetaan organisaatioissa, Project Management Instituten (PMI) tekemän tutkimuksen mukaan vastaajista vain 23 % koki sen saavan tarvittavaa huomiota ylimmältä johdolta. Toimeenpanoa ja suoritusta tulee johtaa, ei vain hallita. (Duggal 2018, s. 99–100)

Coaching on 2000-luvulla nostanut suosiotaan tavoitteiden saavuttamisen ja suorituksen parantamisen apuvälineenä, vaikka johtamiskirjallisuuteen se omaksuttiin urheilumaailmasta 1950-luvulla ja juuret juontavat jopa antiikin filosofeihin asti. Vuosituhannen vaihteessa coachingin määritelmiä oli useampia alan kirjoittajien näkökulmasta, mutta ydinsanoma oli kaikilla samankaltainen. Coaching on menetelmä, jolla voidaan kehittyä, oppia sekä parantaa suoritusta ja tavoitteiden saavuttamista. Valtaosan näkemyksen mukaan coaching on yksilökeskeinen apuväline johtamiseen, joka korostaa yhteistyötä valmennettavan ja valmentajan välillä. Lisäksi coaching keskittyy potentiaalin hyödyntämiseen aina jollain tavalla. Lähtökohtaisesti ammatticoachin on oltava organisaation ulkopuolelta tuleva riippumaton toimija, mitä työyhteisön johtohenkilö ei ole. Ryhmän vaikutusta ei voi olla huomioimatta, sillä esimies on aina kuitenkin osa tiimiään. Coachingista voi kuitenkin ammentaa työkaluja hyödynnettäväksi valmentavaan johtamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 21–22)

Coaching on kansainvälisesti vakiintunut terminä sekä työmuotona, eikä sille ole muodostunut selkeää suomenkielistä vastinetta. Coaching on tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa määrittelemään tavoite ja poistaa mahdolliset esteet huomioiden

merkityksellisyyden sekä arvot sekä vastuullistuttaa muutokseen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kautta. Coahcingia ei voi verrata terapiaan, mentorointiin, konsultointiin tai työnohjaukseen, vaikka se saattaa muistuttaa niitä joiltain osin. Terapia peilaa usein menneisyyteen, mitä coahcingissa ei tehdä. Painopiste on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Mentoroinnista poiketen coachilla ei tarvitse olla syvällistä osaamista, koska tarkoitus ei ole siirtää hiljaista tietoa tai omaa asiantuntijuutta. Konsultoinnissa vastaukset annetaan neuvoina tai suosituksina toiminnalle, mutta coach ennemmin auttaa oivaltamaan hyvin strukturoitujen kysymysten kautta. Työnohjaus taas on yleensä kestoaltaan pidempiaikaista, eikä niin nopea prosessiltaan. (Ruutu 2020, s. 19–20)

Coachingin ydinajatuksena on henkilön pystyvyysuskon kasvattaminen, sillä tämän valmentavan johtamisen ajatusmallin mukaan jokaisessa on enemmän potentiaalia, kuin mitä päältä päin voi nähdä. Toimeenpanon taitoonkin vahvasti vaikuttavat uskomukset ovat usein esteitä, joiden takia tekeminen hankaloituu. Näitä ajatusmalleja tutkitaan sekä kyseenalaistetaan todellisen potentiaalin käyttöönottamiseksi. Coachin on tarkoitus saada valmennettava henkilö ajattelemaan itse, ei ratkaista asioita kenenkään puolesta. Substanssiosaamistakaan ei tarvita, sillä vahvojen ja avointen kysymysten avulla voidaan ajatusprosessia ja tietoisuutta valaista. Viime kädessä tarkoitus on siis saada valmennettava itse oivaltamaan avaimet oman potentiaalinsa käyttöönottoon. (Ruutu 2020, s. 26–27)

3.1 Tavoitteen hallinta merkityksellisyyden ja arvojen kautta

Vain sellaista voi hallita, jonka ensin tiedostaa ja ymmärtää (Mustonen ym. 2012, s. 209). Tavoitteen sisäistäminen ja tavoitteeseen sitoutuminen toimivat lähtökohtana kaikelle tavoitteelliselle työskentelylle. Tavoitteen hallinta on rakenteellinen sekä psykologinen kokonaisuus siitä, mitä halutaan saada aikaiseksi sekä varmistus, että työntekijä kokee tavoitteen merkityksellisenä. Tavoitteen sisäistäminen tarkoittaa ymmärrystä asetetuista tavoitteista sekä mittareista (organisaation tavoitteista johdettu) ja edellytyksestä työsuorituksen (fokus) suuntaamiseen oikein. Tavoitteen sisäistäminen ei kuitenkaan varmista sitoutuneisuutta, vaan siihen tarvitaan henkilökohtainen merkityksellisyys ja tärkeys. Nämä ovat on tärkein tavoitteen saavuttamiseen sitouttava tekijä, jota organisaatioissa ei osata

nostaa esille. Tavoitteen hallinnasta on apua henkilöstötuottavuuteen ja työhyvinvointiin; työn hallinta paranee ja työtaakka vähenee. (Parppei 2018, s. 113–115)

Tärkeää on kuitenkin erottaa merkitykselliset tavoitteet ja tavoitteellisuuden merkitys toisistaan. Suorittaminen ei ole niin hankalaa tai vastahakoista, mikäli tavoitteellisuutta itsessään pidetään merkityksellisenä; se on kontrolloidun suorituskeskeisyyden sijaan aikaansaamiseen johtava mielentila. Motivaation ja itsekurin vaatimustasot nousevat, mitä vähemmän tavoitteellisuus koetaan merkityksellisyydeksi. (Mustonen ym. 2021, s. 213) Vaikka työntekoa voidaan ajatella ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta (palkka vs. irtisanomisen pelko), siihen liittyy usein myös paljon sisäisen motivaation tekijöitä, esimerkiksi yhdessä tekemistä ja asioiden aikaansaamista. Tärkeintä on, koetaanko työnteko pakolliseksi velvollisuudeksi vai koetaanko tekemisen olevan merkityksellistä. Lähtökohtaisesti työskentely on aina kummankin summa, mutta olennaista olisi vahvistaa erityisesti sisäisen motivaation tekijöitä. (Martela ym., 2015 s. 35)

Tavoitteen sitoutumisen taustalla merkityksellisyyden kokemusta voidaan hakea arvojen avulla (Kuvio 7), joihin perustuva sitoutuminen on pysyvämpää ja vahvempaa kuin mitä ulkoisiin hyötyihin perustuva olisi. Arvot ovat syvällä uskomusjärjestelmässä, jonka vuoksi niihin on hankalampi vaikuttaa kuin ulkoisiin hyötyihin, jotka vaihtuvat elämäntilanteen mukaan. Työvireen ylläpidolle välttämätön edellytys on arvoihin perustuva merkityksellisyyden kokeminen. Työskentely omien arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi onnistuu jopa ilman sisäistä tai ulkoista motivaatiota. (Parppei 2018, s. 131)

Kuvio 7. Tavoitteen hallinnan osatekijät (mukaillen Parppei 2018, s. 113 ja Mustonen ym. 2021, s. 209)



Muutoksen liikkeelle saattamisessa on tärkeää syy muutokselle ja ohjaus oikeaan suuntaan; suoranaisten ohjeiden sijasta tässä vaiheessa muutosprosessia paino on energian ja asenteen luomisessa oikeaan suuntaan sekä sen ylläpitämisessä. Niin sanotun *draivin* vähenemiseen vaikuttavat olennaisesti epäselvät syyt muutokselle, hämärä tulevaisuudenkuva, tuen puute johtoportaalta tai resurssien riittämättömyys. Myös epäselvät roolit sekä vastuut, huonosti suunniteltu aikataulu tai konfliktit tiimissä jarruttavat muutoksen vauhtia ja vaikuttavat yleiseen tunnetilaan. Asennetta ja tunnetta voidaan lisätä selkeyttämällä muutoksen syy sekä suunta, valamalla uskoa lopputuloksen onnistumiseen ja luomalla selkeä aikataulu. Johtoportaan tuki tulee olla läpinäkyvää ja saatavilla, resurssien kohdallaan sekä työympäristön yhteistyöhön kannustava. (Campbell 2014, s. 122–125)

Arvot ovat yksinkertaisia ja käsitteellisiä; ne ohjaavat toimintaa, mutta ovat toisinaan vaikeasti sanoitettavia. Henkilökohtaiset arvot perustuvat omiin lähtökohtiin, periaatteisiin, etiikkaan ja tavoitteisiin. Tärkeää on tunnistaa omat arvonsa ja pyrkiä löytämään tapoja toimia niiden

mukaisesti. Johtajuudessa arvot ovat hyvinkin keskeinen työkalu: ne antavat vastauksia kiperiin kysymyksiin sekä tarjoavat tukea päätöksenteolle. (Saksi & Ahlsted 2020, s. 15–18)

Mikäli johtohenkilöt eivät pysty tunnistamaan mistä omat uskomukset, näkemykset ja toimintamallit ovat lähtöisin, on itsetuntemuksen puutteen vuoksi vaikea johtaa muita tuloksellisesti. Hyvä itsetuntemus liitetäänkin nykyään automaattisesti hyvään johtajaan. On kuitenkin muistettava, että muiden ajatukset eivät välttämättä ole samat, kuin itsellä. Huolimatta siitä, että toiminta tapahtuu samassa yhteisössä, reagointi muutokseen voi olla kirjavaakin. Sudenkuopat välttääkseen johtohenkilöiden tulee pitää avointa dialogia henkilöstön kanssa, sekä osallistuttaa heitä jo muutoksen varhaisessa vaiheessa. (Saksi & Ahlsted s. 41–46)

Johtajuudesta on tullut palveluammatti. Organisaation arvot terävöitetään kirjallisiksi ohjeiksi, jotta niistä viestiminen helpottuisi ja niiden toteutumista arjessa on mahdollista seurata. Arvojen kautta voidaan myös perustella vaikeitakin päätöksiä. Koska johtaminen tulee muuttumaan jatkossakin, jatkuvaa valmennusta sen saralla tarvitaan. Erityisesti kyky johtaa arvokeskustelua tulee olemaan johtajalle tarvittava taito. (Saksi & Ahlsted 2020, s. 63–64)

3.2 Itseluottamusta pystyvyysuskomuksilla

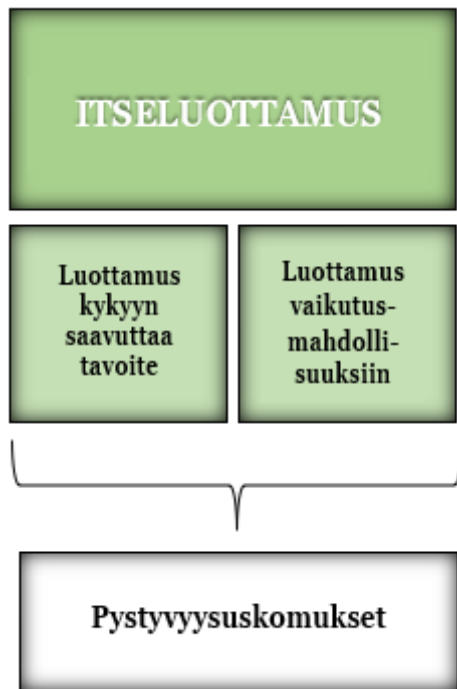
Tavoitteen hallinnan eli kirkkaan päämäärän ja siihen sitoutumisen jälkeen ryhdytään vain toimeen. Mikäli vain on uskallusta yrittää, sillä itseluottamus on tavoitteen hallinnan lisäksi kriittinen edellytys tehokkaalle toimeenpanolle. Työhön ryhtyminen tuntuu turhalta, jos lähtökohtana on olettamus, ettei tavoitetta voi edes saavuttaa. Tämä osa-alue on iso haaste organisaatioissa ja yrityksissä ja aiheuttaa helposti hyödyntämätöntä potentiaalia sekä osaamista. (Parpei 2018, s. 138)

Itseluottamus on henkilökohtainen tunne, joka kuitenkin on kokonaisuudessaan monitahoinen ilmiö. Termiä voidaan määritellä eri lähteissä eri tavoin ja se sivuaa usein itsevarmuutta ja itsetuntemusta. Toimeenpanon taidon näkökulmasta itseluottamuksen suhteen on kaksi tärkeää pystyvyysuskomuksen osa-aluetta, jotka vaikuttavat tavoitteen

saavuttamiseen eniten: minäpystyvyys ja sisäisen kontrollin tunne (Kuvio 8). Minäpystyvyys tarkoittaa suoritusetuntoa, eli luottamista omiin kykyihin tavoitteen saavuttamiseksi. Sisäisen kontrollin tunne tai sisäiset kontrolliuskomukset vaikuttavat taas siihen, minkälainen luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin työn tekemisen ja tuloksen suhteen on olemassa. Kumpikin osa-alue pohjautuu henkilökohtaisiin uskomuksiin, joita usein uhkaa toimintaa rajoittavat uskomukset. Nämä negatiiviset uskomukset ovat usein tiedostamattomia ajatusmalleja. (Parpei 2018, s. 138–140)

Muutos sotii vastaan perustavanlaatuista halua pysyä tutussa ja turvallisessa toiminnassa, ihmisillä on taipumus suosia tekemistä, joka ei vaadi suuria ponnisteluja. Huolimatta siitä, että nykyiset toimintatavatkin ovat joskus olleet uusia, muutos vaatii keskittymistä autopilotilla toimimisen sijaan. Tämä houkuttelee palaamaan tuttuihin rutiineihin ja toimintatapoihin. Muutokseen kannustamiseen on olemassa erilaisia keinoja. Suhteellisen yleistä on tarjota palkinto onnistuneesta suorituksesta ja rangaistus epäonnistumisesta. Lähtökohtaisesti epäonnistumiset eivät tässä yhteydessä ole tarkoituksellisia, joten ne ovat vaikutukseltaan pieniä. Esimerkiksi kilpailuissa tiimin kesken voittaja saa palkinnon, ja vähemmän hyvin pärjänneet henkilöt saavat apua sekä neuvoja esimieheltään jatkoa ajatellen. Yksinkertaisinta on luoda tilanne, jossa ei ole olemassa vaihtoehtoa tehdä asioita muuten kuin uudella tavalla: esimerkiksi uusi järjestelmä, joka korvaa manuaalisen työn. (Campbell 2014, s. 198–201)

Kuvio 8. Itseluottamuksen osatekijät (mukaillen Parppei 2018, s. 137 ja Mustonen ym. 2021, s. 213)



Substanssiosaaminen tai asiantuntijuus eivät automaattisesti tarkoita minäpystyvyyttä, sillä tietoisuus omasta osaamisesta ei yksinään riitä, vaan tarvitaan luottoa omiin kykyihin. Organisaatioissa voidaankin olettaa olevan paljon henkilöstöä, joiden osaaminen ja kyvykkyydet valuvat hukkaan, kun omat rahkeet eivät riitä ja johdolta asia jää pimentoon. (Parppei 2018, s. 144–145) Valmentavan johtamisen näkökulmasta työskentelystä ei ole tarkoituskaan etsiä puutteita tai virheitä, vaan auttaa voittamaan rajoituksia. Uskomusten ehdottomuuden haastaminen on erityisen hankalaa toimintaympäristön muuttuessa, sillä toiminta ja tekeminen täytyy keksiä uudelleen. Uskomusten tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen auttavat uudelleen muodostamaan ajatuksia, jotka toimivat toiminnan taustalla. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 104–105)

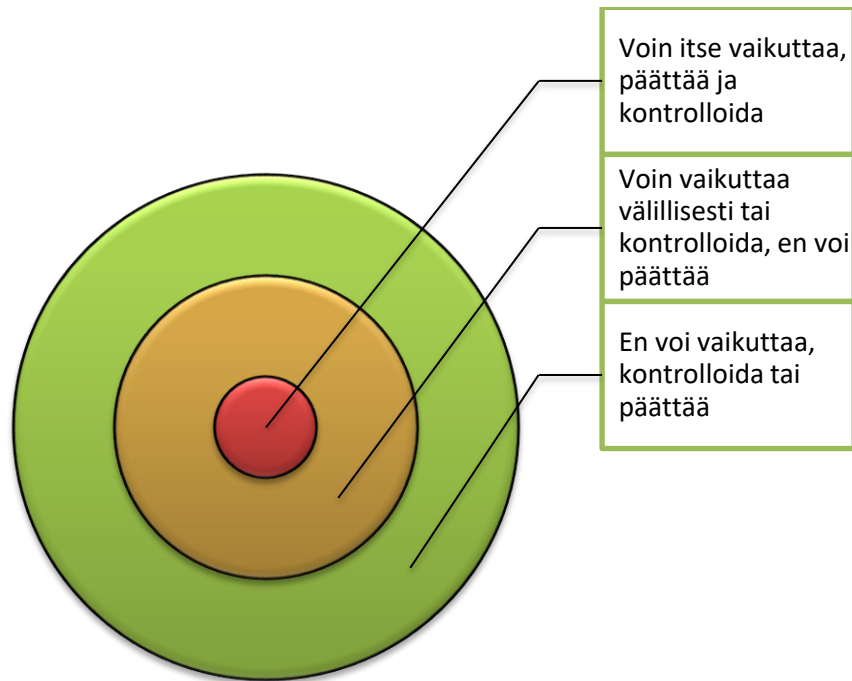
Itseluottamus on omiin kykyihin uskomista ja rohkeutta haastavienkin tavoitteiden edessä. Itseensä luottava henkilöstö uskaltaa tarttua uusiin haasteisiin ja joutua pois mukavuusalueeltaan, minkä lisäksi he ovat innostavia johdettavia. Mahdottomaltakin tuntuvat tavoitteet ovat mahdollisia, sillä he motivoituvat itsenäisesti ja ovat aloitteellisia.

Omaan onnistumiseen uskova on huomattavasti tehokkaampi työssään ja saavuttaa tavoitteensa paremmin. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 61) Itseluottamuksen vahvistamisessa sekä kehittämisessä valmentava johtaminen on avainasemassa. Tärkeää on kyky havaita henkilöstön piilopotentiaali ja mahdollistaa kehittyminen seuraavalle tasolle. Johdonmukainen palaute auttaa minäpystyvyyden kehittämisessä sekä luottamuksen luominen työntekijälle suorituksen kehittämiseen, mikäli hän ei vielä yllä vaadittuun suoritukseen. Onnistumisen kautta syntyy luottamus omaan suoriutumiseen. (Parppei 2018, s. 147–148)

Sisäisen kontrollin tunne on luottamista omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja siihen, että tavoitteen saavuttaminen on riippuvaista ensisijaisesti omasta toiminnasta. Ulkoisen kontrollin tunteen mukaisesti tavoitteen saavuttaminen riippuu ulkoisista tekijöistä, eikä siihen voi itse vaikuttaa. Hyvän sisäisen kontrollin tunteen omaavat työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa ratkaisuillaan ja päätöksillään tavoitteen saavuttamiseen ja ottavat näin ollen myös enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Lisäksi heidän toimeenpanon taitonsa on tehokkaampaa. (Parppei 2018 s. 154–155)

Omien vaikutusmahdollisuuksien arviointiin voi käyttää hallinnan kehää (Kuvio 9), jonka avulla voidaan keskittyä asioihin, joihin on mahdollista vaikuttaa ja toisaalta jättää vähemmälle huomiolle ne asiat, joihin ei voi vaikuttaa. (Mustonen ym. 2021, s. 214; Parppei 2018, s. 157–158) Valmentavalla johtamisella voidaan sisäisen kontrollin tunnetta lisätä keskustelemalla esimerkiksi aikaisemmista tilanteista, joissa vaikuttaminen tavoitteen saavuttamiseen ja työsuoritukseen on ollut mahdollista. Erityisesti etsitään vaikuttamiseen mahdollistavia tapoja ja pyritään oppimaan niistä, mikäli muokkaaminen tämänhetkiseen toimintaan olisi mahdollista. (Parppei 2018, s. 158)

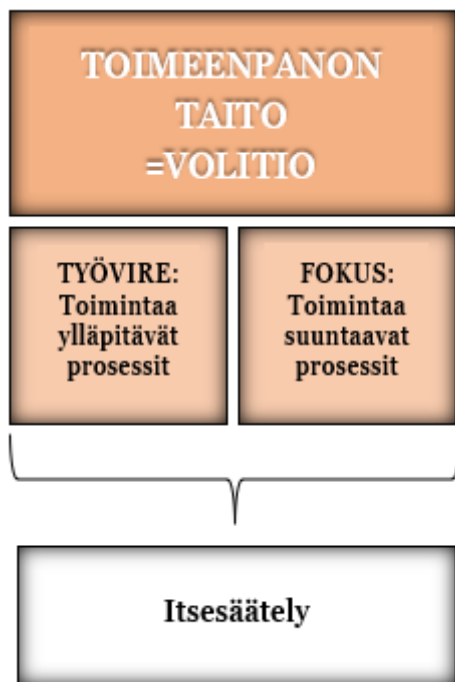
Kuvio 9. Vaikuttamisen kehä (mukaillen Parppei 2018, s. 157 ja Mustonen ym. 2021, s. 210)



3.3 Itsesääätely volition taustalla

Toimeenpano tarkoittaa työskentelyyn ryhtymistä, sen toiminnan suuntautumista oikeisiin asioihin ja ennen kaikkea työskentelyn jatkamista, kunnes tavoitteeseen on päästy. Toimeenpanon ongelma ei yleensä ole toimeenpanon taidon, vaan sen edellytysten puute. Vaikka edellytysten avulla saadaan aikaiseksi hyvä perusta toimeenpanon taidolle, niiden myötä ei kuitenkaan voida varmistaa työskentelyn aloittamista tai tavoitteen saavuttamista. Huonolla sitoutumisella tai itsetunnolla jäävät työvire sekä fokus riittämättömiksi, vaikka niiden kuvitellaan usein luonnistuvan kuin itsestään hyvin tehdyn suunnitelman sekä motivaation avulla. Motivaatiokin toimii vain yhtenä työvireen osatekijänä. Toimeenpanon taustalla on itsesääätely (Kuvio 10), jonka avulla voi hyödyntää sekä säädellä sisäisiä tekijöitä (oma henkinen pääoma) sekä ulkoisia tekijöitä (ympäristötekijät). Henkinen pääoma tarkoittaa tunteita, ajattelua sekä toimintaa ja uskomuksia, jotka niihin liittyvät. Ympäristötekijät käsittävät itse työtehtävän sekä työskentely- ja sosiaalisen ympäristön. (Parppei 2018, s. 161–163)

Kuvio 10. Toimeenpanon taidon osatekijät (mukaillen Parppei 2018, s. 161 ja Mustonen ym. 2021, s. 215)



Toimintaa suuntaavat prosessit, eli fokus, tarkoittaa keskittymistä tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisiin tehtäviin ja asioihin. Tähän vaaditaan suunnitelmallisuuden ja priorisoinnin lisäksi keskittymistä. Jotta toiminnan suuntaamista osana toimeenpanon taitoa voidaan kehittää, edellä mainittuja prosesseja tulee systemaattisesti toistaa sekä työstää, sillä niillä on omat vastineensa omassa mielessämme prosessointi- sekä ajatuskontrolleina. Ilman säännöllistä toistoa nämä ajattelun kontrollit eivät voi automatisoitua toiminnan suuntaamisen taidoksi, vaan vaatisivat jatkuvaa tiedostamista ja sitä myöten turhia resursseja. (Parppei 2018, s. 164)

Usein työvireen kohdalla tarkoitetaan motivaation ylläpitoa, vaikka se on vain yksi osatekijä. Työvireen avulla työ aloitetaan viivyttlemättä ja sitä jatketaan, kunnes työ on valmis tai toisin sanoen tavoite saavutettu. Motivaation lisäksi toimintaa ylläpitäviin prosesseihin kuuluvat tehtäviin ja ympäristöön liittyvät ulkoiset toiminnan kontrollit. Motivaatiolla yksin ei työhön ryhdytä tai saada tavoitetta saavutetuksi. Työvirettä varten tarvitaan tavoitteeseen sitoutumista sekä itseluottamusta, joten motivoitunutkin henkilö voi olla vailla toimeenpanon edellytyksiä.

Tilaa, jossa työskentelyn aloittamisen ja jatkamisen lähtökohdat uupuvat, voidaan kutsua passiiviseksi motivaatioksi. (Parppei 2018, s. 178)

Resurssien lisäksi tuki muutokselle tulee olla valmiina ennen toimeenpanoa. Valmistautuminen muutokseen mahdollistaa joustavan siirtymän, jonka tekemiseen vaaditaan niin henkilöstöä kuin aineettomiakin resursseja kuten ohjeita, järjestelmiä ja muuta teknologiaa. On muistettava, että jokaisen henkilön näkemys muutoksesta vastaa omaa henkilökohtaista ajatusmaailmaa asiaan liittyen. Tärkeää on pitää huolta, että työntekijöiden itsetunto ja arvokkuus säilyvät, heitä kuunnellaan ja heillä on kyky tehdä muutos mahdolliseksi. Lisäksi pitää huolehtia, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa tapoihin, joilla muutokseen päästään ja paremman tulevaisuuden lisäksi ajan käyttö muutoksen suhteen on hyvin suunniteltu. (Campbell 2014, s. 168–171)

Valmentava johtaminen on avainasemassa sosiaalisen tuen, hallinnan tunteen ja negatiivisten tunteiden poistamisen suhteen, sillä näihin osa-alueisiin kiteytyvät työskentelyn aloittamiseen sekä jatkamiseen vaadittavat toiminnan kontrollit. Sosiaalinen tuki työympäristössä koostuu yhteisöllisyydestä sekä valmentavasta johtamiskulttuurista ja sparraavasta toimintakulttuurista. Esimiehen säännöllinen sparraus vaikuttaa työskentelyn fokuksen säilymiseen sekä työvireen ylläpitoon, mitä ei yrityksissä riittävästi hyödynnetä. Hallinnan tunnetta saadaan aikaiseksi, kun työntekijällä on luottamus oman työsuorituksen vaikuttamiseen ja ettei sitä määrää ulkoiset tekijät. Negatiivisten tunteiden estämiseksi, on ensiarvoisen tärkeää avoin kommunikaatio sekä vastaanottajan ymmärryksen varmistaminen. Tässä yhteydessä erityisesti lähiesimies on avainasemassa, jotta negatiiviset tunteet voidaan purkaa ja kääntää tilanne ratkaisuksi. (Parppei 2018, s. 180–189)

Hyvät käytöstavat ja arvojen mukainen käytös ovat oletuksena työpaikan ilmapiirin suhteen, mutta johtajan kuuluu myös suojella yhteisöä. Perusasioista kiinni pitäminen ei romahduta turvallisuuden tunnetta. Varsinkin psykologisen turvallisuuden suojelulle johtajuuden merkitys on erityisen suuri. Johtoasemassa olevan henkilön tulisi sosiaalisen tuen ylläpitämiseksi vältellä todistelemasta omaa rooliaan, olla ylihuolehtimatta ja katsoa toimintaa muunkin kuin tehokkuuden ja tuottavuuden kautta. Lisäksi olisi hyvä pystyä

olemaan tuomitsematta ja pysyä objektiivisena. Erityisesti apua on taidoista, joissa johtaja pystyy raamittamaan arjen uudelleen, toimii esimerkkinä, rohkaisee, kuuntelee, kysyy, vähentää riippuvuutta ja suojelee. (Rinne 2021, s. 136–141)

Tunteista puhuminen ja niiden näyttäminen saattavat uupua organisaation kulttuurista kokonaan, jolloin jätetään huomioimatta niin onnistumiset kuin tappiotkin. Tämä johtaa väkisinkin tilanteeseen, jossa saavutukset sekä menetykset menettävät merkityksensä. Tämänkaltaisessa ilmapiirissä työ käy puurtamiseksi ja raskaaksi. Johtamisella onkin suuri merkitys tunneilmastoon työpaikalla. (Salonen 2017, s. 169) Negatiiviset tunnetilat tai mielialat eivät automaattisesti ole huono asia, vaan ne voivat olla jopa hyödyllisiä. Jalonen ym. (2016, Hyväksyntää myös negatiivisiin tunteisiin) esittelee Davidin & Congletonin (2014) kehittämän *tunneketteryden* käsitteen, jossa suhtautuminen tunteisiin jaotellaan neljän eri käytännön kautta. Nämä käytännöt ovat omien toimintatapojen ja ajatusmallien tunnistaminen, tunteiden ja ajatusten nimeäminen, tunteiden ja ajatusten hyväksyminen sekä arvojen mukaisesti toimiminen.

4 Tutkimus ja tietoperusta

Opinnäytetyön alussa esitettyihin teoriaosuuteen liittyviin kysymyksiin tietoperusta antoi kattavat vastaukset. Tutkimukseen liittyvään teoriaan tutustuessa oli varsin ilmeistä, että valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu paljon, toimeenpanon taidosta verrattain vähän ja niiden yhtymäkohdista vielä vähemmän. Valmentava johtaminen, coaching, on kätevästi mukautettavissa arkijohtamiseen lähiesimiesasemassakin, vaikka sitä ei alun perin siihen olekaan tarkoitettu. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että valmentava johtaminen ja coaching eivät joka yhteydessä ole synonyymejä, vaan jälkimmäisellä tosiaan on omat erityispiirteensä. Valmentavasta johtamisesta on olemassa tietoa monestakin eri näkökulmasta, miltei loputtomasti.

Toimeenpanon taito terminä on suhteellisen tuntematon, osittain varmasti siksi, että siihen ei olla keskitytty läheskään niin paljon kuin esimerkiksi muutokseen ja sen toteuttamiseen. Paljon on teoriakirjallisuutta esimerkiksi strategian toteuttamisesta, mikä kuitenkin ei ole

sama asia kuin toimeenpanemisen taito, kuten aiemmin työssä mainittiin. Muutoksesta ja sen johtamisesta on myös kirjoitettu paljon, ja teorioitakin on useampia, mutta niissä lopullinen implementointi on vain yksi osa-alue, johon ei paneuduta tarkemmin.

Teoriaosuuteen liittyvät kysymykset:

- *Minkälaisista tekijöistä toimeenpanon taito koostuu?*
- *Miten valmentavan johtamisen metodeja voidaan hyödyntää suhteessa löydettyihin osatekijöihin?*

Teoriaperustaan tutustuminen antoi hyvät eväät luoda tutkimuskysymyksen ympärille viitekehys, jonka perusteella suunniteltu aineiston keruu oli helppo toteuttaa. Kuten jo aiemmin kerrottiin, Riia Parppein luomaa Volition Booster-mallia käytettiin tutkimuksen tukirankana ja sen taustalla olevien osa-alueiden suhteen poimittiin valmentavan johtamisen menetelmiä eri teorialähteistä.

Tutkimuskysymykset

- *Miten käytännön esimiestyössä otetaan valmentavan johtamisen avulla huomioon toimeenpanemisen taidon kehittämiseen liittyviä osatekijöitä?*

4.1 Aineisto ja menetelmät

Haastattelututkimus on Suomessa suosittu menetelmä laadullisen tutkimusaineiston keräämiseksi. Perusperiaate haastattelututkimuksessa on hyvin yksinkertainen; kun halutaan tietää mitä mieltä jostain ollaan, kysytään sitä. (Eskola ym., 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas) Mielipiteen lisäksi haastattelulla voidaan selvittää kokemuksia, havaintoja ja asenteita. Aineistoa voidaan koota paljon melko vähäisellä työllä, useimmiten käytetään ääninauhoitusta tai videointia, jopa valokuvausta, ja tutkijan muistiinpanot ovat avainasemassa. (Anttila, n.d., Tutkimisen taito ja tiedon hankinta, Haastatteluaineiston kokoaminen) Teemahaastattelu (*Theme interview*) on kysymyspatteriston sijaan ennemmin

keskustelua, ja jossa haastattelijan aktiivinen rooli on suotavaa. Teemat, eli aihealueet on ennalta määrätty, mutta tarkat kysymykset tai järjestys uupuvat. (Eskola ym., 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas)

Teemahaastattelu valikoitui tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmäksi, sillä se soveltuu tutkittavaan aiheeseen parhaiten. Tutkimuksen aihealueet oli haastattelua varten ennalta määrätty, mutta kysymyksille ei ollut tarkkaa muotoilua tai järjestystä. Teemahaastattelussa tyypillisesti kaikki aihealueet käydään läpi (tukilista haastattelijalla tarvittaessa), mutta järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavan mukaan (Eskola ym., 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas). Tutkimusta varten haastateltiin eri aloilla olevia henkilöitä, jotka työskentelevät tällä hetkellä tai ovat työskennelleet lähiaikoina esimiesasemassa. Lisäksi haastateltavilla tuli olla kokemusta muutoksista työelämässä, jotka ovat vaikuttaneet suoraan alaisten työhön. Haastateltavat olivat pääasiassa valikoituneet tutkijan työ- sekä henkilökohtaisten verkostojen kautta. Suositusten kysyminen uusista haastateltavista jo haastatelluilta oli myös hyödyllinen keino aineiston keruussa (ns *lumipallomenetelmä*). Tutkimusaineisto kerättiin, käytettiin ja käsiteltiin opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelman (Liite 1) mukaisesti.

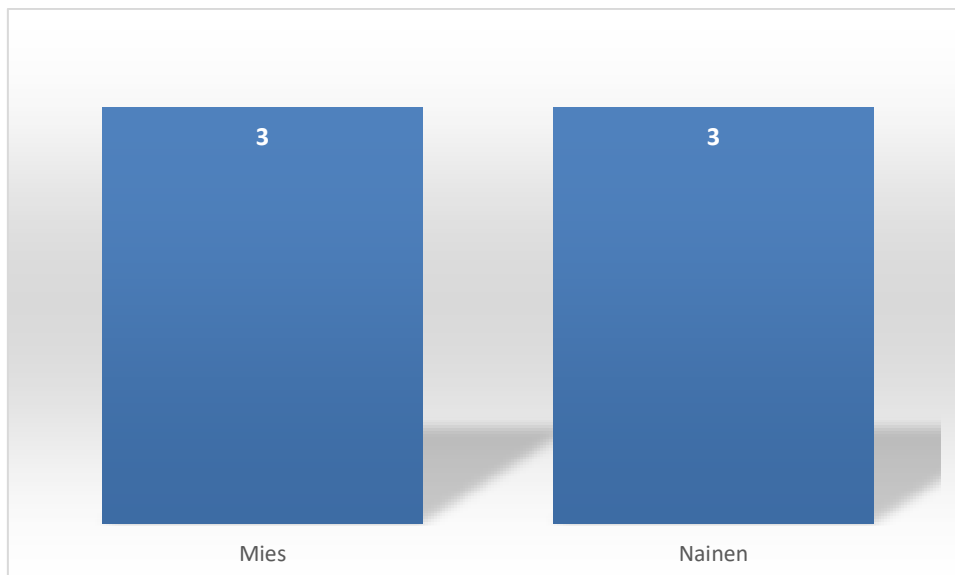
Laadullisessa tutkimuksessa harvoin nousee esiin tuloksia, vaan tutkijan aktiivisen työstön ja aineiston analyysin myötä niitä on mahdollista saada aikaan. Analyysimenetelmän suhteen laadullisen tutkimuksen valinnat konkretisoituvat, kun aineistoon käydään käsiksi analyysitarkoituksessa. Aineistojen tehtävänä laadullisessa tutkimuksessa voi olla hypoteesien keksiminen, eikä niiden testaaminen, kuten perinteisessä mielessä asia käsitetään. Tarkoitus tässäkin tutkimuksessa oli löytää aineiston avulla uusia näkökulmia, joten aineisto sai vauhdittaa tutkijan ajattelua rajoittamisen sijaan. Tärkeintä oli hahmottaa, miksi oli aineiston kerännyt ja mitä siitä toivoi löytävänsä. Analyysimenetelmäksi valikoitui *teorialähtöinen analyysi*, joka lähtee teoriasta, joka taas muutetaan mitattavaan muotoon. Aineiston keruun jälkeen katsotaan, onko teoria tai siitä johdettu hypoteesi tuettu aineiston avulla. (Eskola 2018, Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta) Teorialähtöinen analyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, koska tutkimus rakentui vahvasti teoriasta (Volition Booster-malli + valmentava johtaminen), minkä perusteella mitattavaan

muotoon kerättiin aineistoa (teemahaastattelun runko sekä aihealueet) ja lopuksi analysoitiin, tukeeko aineisto teoriaa, ja saiko siitä mahdollisesti johdettua hypoteeseja, joita ei teoriaosuudessa ilmennyt.

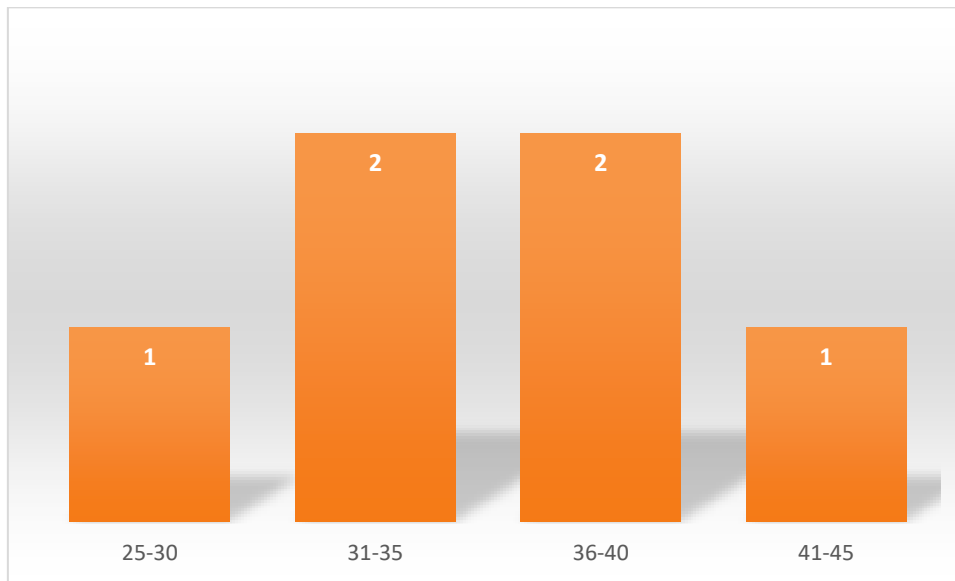
4.2 Tulosten esittely

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta aineiston keruu- ja menetelmäsuunnitelman mukaisesti eli Teamsin välityksellä. Aiemmin mainitut taustatiedot kerättiin Forms-lomakkeella (liite 3), josta olennaisimmat vastaukset koottiin helposti luettavaan taulukkomuotoon. Nimi- sekä ammattinimiketietoja kerättiin lähinnä vain suoria lainauksia varten, mikäli tulosten osalta niiden käyttö olisi relevanttia tai havainnollistavaa. Taustatietojen osalta aineisto jakautui melko tasaisesti, sillä puolet vastaajista oli miehiä ja puolet naisia (taulukko 2). Ikäjakautuman (taulukko 3) osalta yksi haastateltava oli 25–30-vuotias, kaksi haastateltavaa 31–35 ja 36–40-vuotiasta ja yksi 41–45-vuotias. Hajontaa oli esimiestyön kokemuksessa työvuosissa (taulukko 4); kahdella haastateltavista oli 0–2 vuotta kokemusta, yhdellä 3–5 vuotta, kahdella 6–10 vuotta ja yhdellä yli 16 vuotta.

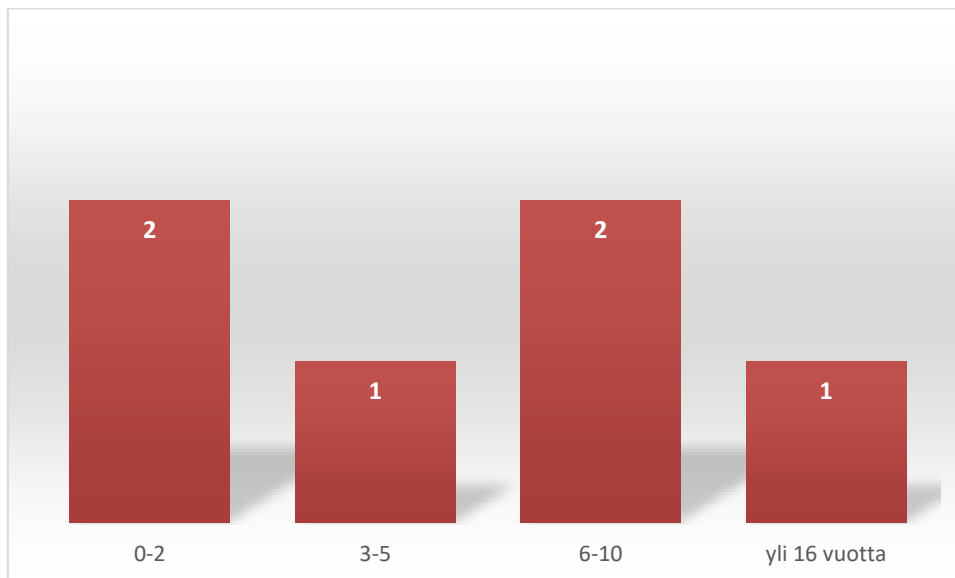
Taulukko 2. Haastateltavien sukupuolijakauma



Taulukko 3. Haastateltujen ikäjakauma ja määrä



Taulukko 4. Haastateltavien kokemus esimiestyöstä vuosina



Taustatietoihin vastattiin linkin kautta joko ennen haastattelua tai sen aluksi. Itse teemahaastattelut käytiin kaikki läpi suunnitelman mukaisesti Riia Parppein Volition Booster-mallin pohjalta. Haastateltaville oli etukäteen toimitettu haastatteluinfo (liite 2), jossa oli muun asiaan liittyvän informaation lisäksi kuva mallista sekä esimerkkejä keskusteltavien taustatekijöiden osalta. Kaikissa haastatteluissa osa-alueet käytiin läpi samassa järjestyksessä kuin ne ovat Volition Booster-mallissa ja tulokset esitellään seuraavaksi sen mukaisesti.

Aineistosta nousi selkeästi arvojen ja merkityksellisyyden osalta huomio, että yksilöt ovat erilaisia persoonia ja tätä myöten heidän arvonsakin ovat erilaisia. Suurta painotusta oli yksilöiden tuntemisessa, johon apuna nostettiin keskusteluyhteys. Tärkeitä huomioita keskusteluun liittyen oli se, kuinka ja missä niitä toteutetaan. Moni haastateltavista mainitsi pitävänsä varsinkin työhön liittyviä säännöllisiä keskusteluhetkiä, mutta muutama nosti myös tärkeäksi seikaksi virallisen työn ulkopuolella käytävät keskustelut, joissa puhutaan muustakin kuin työstä itsestään. Hajontaa selvästi oli sen suhteen, miten usein suunniteltuja keskusteluja pidetään, tämä on varmasti paljon kiinni organisaatiokulttuuristakin.

”Mä uskallan väittää, että parempiin lopputulemiin ja niihin läpimurtoihin ihmisten arvojen, asenteiden ja uskomusten valmentamiseen syntyy itse asiassa juurikin niissä käytäväkeskusteluissa.”

-Liiketoimintajohtaja

”True powerful questions; itse paljon käytän tällöisiä, eli kysymysten kautta ja meillä on yrityksessä aika hyvä materiaali, siellä on tosi hyviä juttuja.”

- Capability lead

Yksilöiden tuntemisen auttamiseksi ja helpottamiseksi useampi mainitsi persoonallisuustestit, joita on käytetty jonkin verran. Näitä käyttäneet kuitenkin tiedostivat, että kyse ei ole ehdottomista lainalaisuuksista, vaan että niistä saa osviittaa henkilön persoonasta ja esimerkiksi käyttäytymistä ohjaavista malleista. Muita enemmän yksittäisempiä nostoja liittyen arvojen kautta tavoitteen hallinnan mahdollistamiseen olivat valmistautuminen, perustelut, muutoksen syiden painottaminen, tarpeeksi pienet tavoitteet, onnistumisien huomioiminen ja kannustaminen kokeilemiseen. Yleisesti oli tiedostettua, että toisen arvojen ja merkityksellisyyden oppiminen on haasteellista, vaikka sen tärkeys tuntui olevan selkeää. Yksi maininta oli jopa siitä, kuinka monesti tekisi mieli oikaista asian suhteen, mutta tiedostaa sen kostautuvan vain myöhemmin.

”No se onkin se vaikea juttu mun mielestä johtamisessa, että koska mähän en voi kenellekään muulle arvoja ikään kuin sanoa tai antaa. Enkä voi myöskään sitä merkitystä kertomalla kenellekään antaa enkä voi toiselle sitä merkitystä luoda, vaan jokaisen pitää itse löytää omat

arvonsa ja jokaisella on omat arvot ja jokainen löytää itse sen merkityksen. Se mitä mun mielestä pitää tehdä esimiehenä tänä päivänä, kun puhutaan tämmöisestä valmentavasta johtamisesta niin nimenomaan edistää keskustelua siihen suuntaan. Saada ihminen pohtimaan yrityksen arvoja ja omia arvoja ja missä ne kohtaa ja siitä, että hakee itse sen merkityksen siihen omaan työhön.”

-Liiketoimintajohtaja

Itseluottamuksen ja pystyvyysuskomuksien valamiseen nousi aineistosta selkeästi positiivisen palautteen antaminen sekä kannustaminen ja kehuminen. Tässäkin yhteydessä nousi esiin myös keskusteluyhteys; sovittujen tapaamisten ja säännöllisen palautteenannon lisäksi painotusta oli erityisesti arjessa tapahtuvassa, spontaanissa palautteessa. Yksi haastateltavista puntaroi, olisiko spontaanit palautekeskustelut ylipäättänsäkin hedelmällisempiä, kuin ennalta sovitut, joissa voi joillain olla jännittynyt olotila. Selkeää kuitenkin kaikille oli, että luottamus omaan kykyyn saavuttaa tavoite tarvitsee nimenomaan positiivista palautetta. Rakentava palaute harvemmin luo itseluottamusta, vaikka sitäkin pitää osata antaa tarpeen vaatiessa.

”Praise on vielä vähän eri kuin palaute. Palautehan on se, että sä tunnistat, että joku on tehnyt jotain joskus ja se on tärkeää, että tunnistat ja annat tunnustuksen siitä effortista tai käyttäytymisestä tai mitä se toinen on tehnyt. Mutta sitten tää prosessi on tavallaan proaktiivista, että sä kannustat sitä ihmistä, että ”Hei sä pystyt siihen!” Että siinä tulevaisuuteen kannustat toista, se on pikkaisen eri kuin palaute, mutta sillä on ihan valtava merkitys ja varsinkin siinä, jos ihminen aloittaa jotain uutta juttua. Tai vaikka niin sitähan voi siihen tavoitteeseen soveltaa, että mä oon ihan varma, että sä pääset tuohon tavoitteeseen.”

- Capability lead

Omiin vaikutusmahdollisuuksiin luottamisen parantamiseksi haastatteluista nousi esiin vapauksien antaminen työn tekemisen suhteen sekä virheistä oppiminen ja niiden avulla toimivampien ratkaisujen löytäminen. Muutama nosto tiimin vaikutuksesta ja ryhmähengestä nousi myös tässä yhteydessä; samassa asemassa olevan onnistuminen antaa luottoa myös

omaan onnistumiseen. Ajan antaminen asioiden käsittelyyn ja kuuntelutaidot tulivat myös parissa haastattelussa esille.

”Mun mielestä se, että osataan just huomioida onnistumisia riittävästi oikealla tavalla ja ruokitaan sitä ajattelua, että epäonnistumisia pitääkin olla. Varsinkin jos ajatellaan muutosta ja kaikkea muutakin tekemistä, niin tavallaan niitä virheitä ei saa pelätä vaan itse asiassa niitä pitää tulla. Me on koitettu sitä just tuoda, että mahdollisimman paljon tehtäessä ja yritettäisiin ja koettaisiin hakea sitten niitä uusiakin toimintatapoja. Jos tunnistetaan, että joku homma ei toimi, niin siinä ihan varmasti niitä epäonnistumisia ja virheitäkin tulee. Mutta sehän on nimenomaan se, että niitä ei ohiteta, vaan ne vedetään yhteen ja sitten koitetaan sitä kautta hakea toimivampia ratkaisuja ja myöskin sitä itseluottamusta.”

-Asiakkuusjohtaja

Työvireen ja fokuksen auttamiseksi aineistosta nousi selkeästi vastuun ja vapauden antaminen työn tekemiseen sekä läsnäolo ja seuranta. Viimeisen kohdalla painotettiin systemaattista, mutta positiivista seurantaa ja tsekkauspointteja sekä läsnäoloa ilman niskaan hengittämistä. Mikäli homma toimii, lähtökohtaisesti seuranta ei ole niin pedanttia. Etäajan työskentely on selvästi tuonut tähän haasteita, ja muistettavaa tässäkin kohtaa on yksilöiden erilaisuus.

Monestihan tulee niissä muutoksissa tavoitteita useampi, niin ei ruvetakaan haukkaamaan kaikkea, vaan palanen kerrallaan ja sitten kun se toimii, niin sitten eteenpäin. Että ei missään nimessä esimerkiksi kaikkea kerralla –sitten se ei ikinä mun mielestä onnistu. Sitten pitää ottaa kumminkin aina vähän pakkia taaksepäin ja kyllä mä nyt itsekin oon huomannut, että välillä on lähtenyt itse vähän liian isolla draivilla eteenpäin ja sitten tajunnut, että nyt hold your horses, että nyt ei ihan kaikki pysy mukana. Sitten vaan on menty pari askelta taaksepäin vähän rauhallisemmin. Ja totta kai sitten sekin, kun osa suoriutuu paremmin kuin toiset, niin sittenhän sekin on tosi tärkeätä, että se on semmoista henkilökohtaista ja osaa ottaa eri ihmisten eri kehityskohteet ja muutostarpeet huomioon.”

- Tiiminvetäjä 1

Negatiiviset tunteet olivat lähtökohtaisesti hyväksyttyjä ja niistä keskustelemiseen haluttiin antaa mahdollisuus. Negatiivisten tunteiden hallitsemisen avuksi nostettiin mm. ennakointi, ratkaisuun keskittyminen sekä onnistumisten jakamiseen rohkaiseminen tiimin kesken. Tiimien tuoman ja niissä luodun sosiaalisen tuen lisäksi maininta oli siitä, että tukea saa omaan esimiestyöhön tarvittaessa ylemmältä taholta, omalta esimieheltä. Muita yksittäisiä nostoja itsesäätelyn osa-alueeseen oli kokeilemisen kulttuurin tukeminen, persoonallisuustestit sekä tieto omasta työstä ja roolista (tieto siitä, mitä odotetaan).

”Niin ja en mä usko, että mikään organisaatio olis täydellinen, että kyllä siellä niitä virheitä tehdään puolin ja toisin. Mun mielestä niitä (negatiivisia tunteita) pitääkin tulla, että pystytään kehittymään. Se on tärkeää, että ne tuodaan myöskin esille, koska silloinhan jos niitä ei tuo esille, niin eihän silloin pystytä kehittymään, koska niitä ei tiedetä.”

-Myyntipäällikkö

Muita nostoja aineiston perusteella tuli siitä, että erilaiset ihmiset ja persoonat koetaan hyväksi asiaksi, vaikka se tekeekin esimiestyöstä välillä raskasta. Haastatteluissa kävi myös hyvin ilmi, että Volition Booster-malli ei suinkaan ole lineaarinen alusta loppuun tai kohta kohdalta, vaan eri vaiheissa saatetaan joutua palaamaan aiempiin jo läpikäytyihin kohtiin uudelleen. Lisäksi luottamus nousi esiin tärkeänä elementtinä valmentavassa johtamisotteessa.

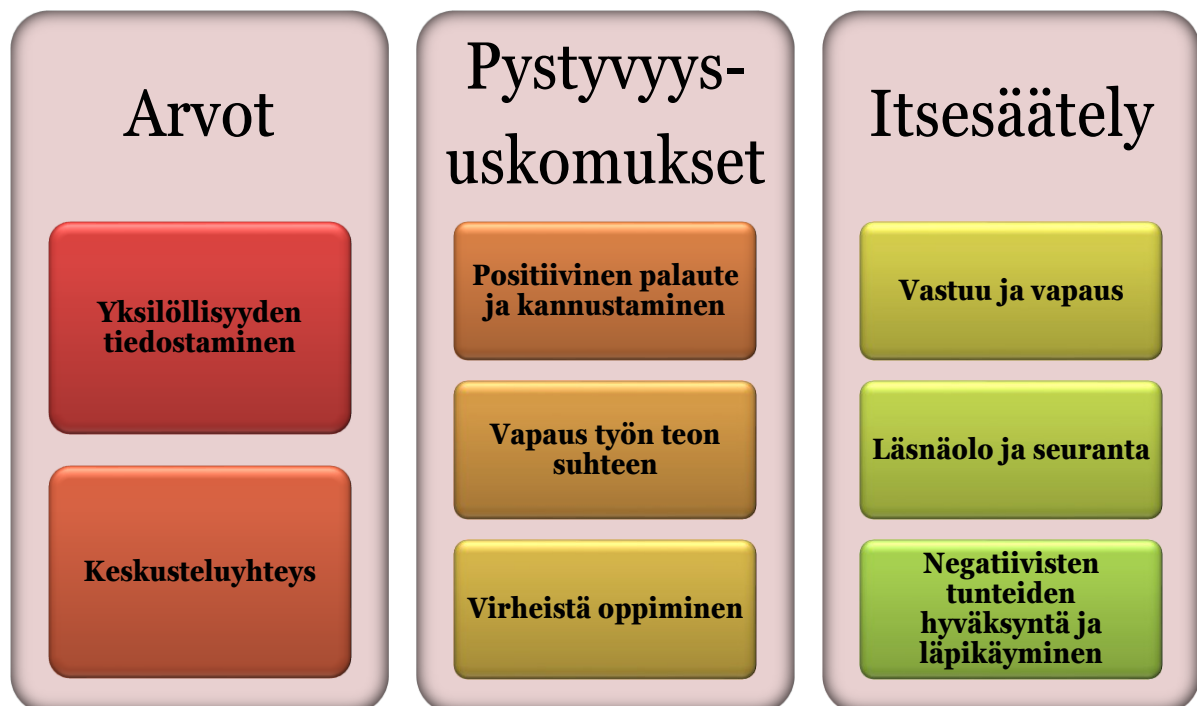
”Jos me mietitään vaikka muutoksia työelämässä, niin harvoinhan mitään muutoksia tehdään sen takia, että se oikeasti vaikeuttaisi meidän elämää tai että se olisi enemmän negatiivista kuin positiivista.”

- Tiiminvetäjä 2

Kun tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksen valossa, voidaan aineistosta tehtyjen nostojen avulla luokitella tulokset havainnollistavaksi kuvioksi (kuvio 11). Tulosten perusteella voidaan selkeästi nimetä tapoja, joilla käytännön esimiestyössä otetaan huomioon valmentavan johtamisen metodien avulla toimeenpanemisen taidon kehittämiseen liittyviä taustatekijöitä. Osassa haastatteluja kävi ilmi, että valmentavan johtamisen menetöt tai toimeenpanemisen

taidon teoria olivat ainakin osittain tuttuja ja niiden toteutus esimiestyössä tiedostettua, mutta osan suhteen vastaukset olivat aidosti ilman ennakkotietoja tutkimuksen aiheesta tarkemmin. Vaikuttaisi siis siltä, että huolimatta yrityksestä tai tutkimuksessa kysytyistä taustatiedoista, tänä päivänä johtamisen kulttuuriin kuuluu vahvasti valmentava ote, jota toteutetaan jollain tasolla lähes päivittäin.

Kuvio 11. Käytännön esimiestyössä käytettävät valmentavan johtamisen keinot toimeenpanon taidon kehittämiseksi



5 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston ollessa niukka mutta mahdollisimman heterogeeninen, jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää valmentavaa johtamista muutoksen arkijohtamisessa useammastakin näkökulmasta. Tutkimuksen aineistoa voisi käsitellä vertailemalla vastauksia sukupuolitetusti, tai ikähaarukoittain. Kiinnostavaa olisi myös selvittää tarkemmin mahdollisia eroavaisuuksia työvuosien perusteella; onko esimerkiksi tuoreilla esihenkilöillä eri ajatuksia, kuin pitkään johtavassa asemassa olevilla. Tutkimuksen voisi suorittaa myös yrityksen sisäisenä tutkimuksena ja selvittää yrityksen

johtamiskulttuuria, tai jopa haastatella esihenkilöitä sekä vastapainoksi työntekijöitä, jolloin saataisiin tuloksia vertaamalla kummankin osapuolen näkemyksiä asiaan.

Toimeenpanoa ja kyvykkyyttä ovat tutkineet väitöskirjoissaan mm. Annukka Oiva (*Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius*) sekä Riia Parppei (*Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*). Parppein (2008, s.i) väitöskirjassa selvitettiin, miten business coachingilla voidaan kehittää itsesäätelyä. Haastattelu tehtiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistoa varten haastateltiin niin valmentajia, kuin valmennettaviakin. Lopputuloksena havaittiin, että business coaching on toimiva menetelmä, kun halutaan kehittää valmennettavan itsesäätelykykyä. Tutkimuksen mukaan sen avulla tehostettiin tavoitteen saavuttamista, henkilökohtaista kehittymistä ja suorituksen parantamista. Oiva (2007, s. 167–169) taas tutki, kuinka organisaatioissa varmistetaan strategisten tavoitteiden toimeenpano. Tarkemmin paneuduttiin siihen, millä johtamisen prosesseilla ja käytännöillä organisaation kyvykkyyden vahvistumista voitaisiin tukea sekä millä mittareilla strategista valmiutta voidaan mitata. Tulokset saatiin testaamalla kahta eri johtamismallia. Ensimmäiset johtopäätökset olivat, että organisaation kyvykkyys määrittää tulos ja tuottavuuskehityksen ohella tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja että organisaation strategian toimeenpano vahvistaa sen kyvykkyksiä. Ilmeni myös, että organisaatioilla on haasteita kyvykkyyden ja tuottavuuden parantamiseksi varsinkin arkityössä, vaikka esimiestyön tärkeys tiedostetaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimus eroaa edellä mainituista siinä, että ensimmäinen keskittyi vain itsesäätelyyn business coachingin näkökulmasta ja seuraavassa käsiteltiin vahvasti organisaation strategian toimeenpanoa. Tässä työssä tutkittiin Volition Booster-mallin avulla arkijohtamisen valmentavan johtamisen metodeja lähiesimiestasolla, eikä keskitytty aiheeseen lainkaan yritystasolla.

5.1 Laadullinen aineisto

Laadullista tutkimusta arvioidaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuuden (*reliabiliteetti*) kautta, mutta myös kattaako aineisto tutkittavan ilmiön, vastaako se sitä tai

vastaako aineistolle valittu kokoamistapa valittua analyysimenetelmää (*validiteetti*). Analyysin luotettavuutta voidaan arvioida joko rinnakkaiskoodauksella tai aineiston puolittamisella. (Anttila, n.d., Tutkimisen taito ja tiedon hankinta, Tutkimuksen luotettavuus)

Analyysin luotettavuutta on tämän tutkimuksen aineiston osalta koeteltu puolittamisen avulla; aineistosta käsiteltiin ensiksi puolet, joiden perusteella alustava tulkinta muodostettiin. Tämän jälkeen käytiin läpi jäljelle jäävä aineisto ja tarkastettiin, voidaanko alustavat tulkinnat yleistää koskemaan koko aineistoa. Aineistosta analysoitiin ensin haastattelut 1, 3 ja 5, joista pyrittiin löytämään selkeästi toistuvia teemoja keskustelluista aihealueista. Tämän jälkeen käsiteltiin haastattelut 2, 4 ja 6 samalla tavalla ja lopuksi verrattiin kummankin aineiston puolikkaan tuloksia keskenään. Selkeästi oli havaittavissa, että samat teemat toistuivat kummassakin puolikkaassa, minkä perusteella edellä esitellyt tulokset muodostettiin.

Ideaalitulanteessa laadullinen tutkimus on toistettavissa, jolloin toinen tutkija päätyisi samoihin tulkintoihin, mikäli käytössä olisi sama aineisto sekä tulkintasäännöt. Ongelma tässä on esimerkiksi mielikuviin liittyvien tutkimusaiheiden kanssa; kahta samanlaista mielikuvaa tai ideaa tuskin on olemassa. (Anttila, n.d., Tutkimisen taito ja tiedon hankinta, Tutkimuksen luotettavuus) Kuten jo aiemmin mainittiin, laadullinen tutkimus itsessään harvemmin antaa tuloksia, niitä saadaan ennemmin tutkijan aktiivisen työstön sekä aineiston analyysin myötä. Kuten myös todettiin, aineistojen tehtävänä laadullisessa tutkimuksessa voi olla hypoteesien keksiminen niiden testaamisen sijaan, minkä yhteydessä ei voida täysin välttää tutkijan subjektiivista tulkintaa aiheeseen liittyen.

Tutkimusaineiston merkityksellisyyden, pätevyyden ja arvon kriittinen tarkastelu on olennainen osa laadullisen tutkimuksen analyysia. Aineiston keruun suhteen voidaan kysyä apukysymyksiä, joiden avulla arviointi on helpompaa:

- Tuottaako aineisto tutkimustuloksia?
- Oliko tutkijan itsensä panostettava aineiston aikaansaamiseen vai oliko se koottavissa spontaanisti ja aidosti?

- Olivatko kysymykset johdattelevia? Johdateltuja kysymyksiä aidompia ovat spontaanit ilmaisut.
- Onko aineistoon vaikuttanut ulkopuoliset tekijät?
- Onko tieto aitoa, eikä muualta kuultua tai toisen käden tietoa?
- Onko merkkejä, että tiedontuottajilla olisi ollut tarvetta liioitella, muunnella tai kätkeä tietoa?

(Anttila, n.d, Tutkimisen taito ja tiedon hankinta, Tutkimuksen luotettavuus)

Yllä mainittujen kysymysten osalta voidaan todeta aineiston tuottavan tuloksia, huolimatta sen niukkuudesta. Haastatteluja olisi voinut tehdä useammankin, aikataulu sekä haastateltavien löytäminen olivat selkeitä haasteita, joihin olisi pitänyt varautua paremmin tutkimuksen suunnittelussa. Tämän tutkimuksen haastateltavien valikoimisessa pyrittiin siihen, että voitaisiin saada erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Tästä syystä haastateltavat valikoitiin eri yrityksistä ja eri esihenkilötehtävistä, jotta aineisto ei niukkuudesta huolimatta olisi taustatekijöiltään liian samankaltainen. Oman henkilökohtaisen lähipiirin lisäksi haastateltavina oli haastateltavien ja tutkijan muun lähipiirin suosittelemia henkilöitä. Tällä vältettiin aineiston liiallinen subjektiivisuus, ettei tutkija tuntenut kaikkia haastateltavia etukäteen.

Kysymyksiä ei etukäteen suunniteltu, mutta ne olivat kuitenkin vähintäänkin aihealueeseen johdattelevia. Vastaukset olivat aiheeseen liittyen haastateltavien omia näkemyksiä ja ajatuksia, ja tutkija pyrki tekemään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Ulkopuolisia vaikutteita ei aineiston suhteen ole, minkä lisäksi tieto on aitoa sekä alkuperäistä, eikä ole tarvetta olettaa sen olleen liioiteltua tai muunneltua. Mielenkiintoista voisi olla tutkimuksen toteuttaminen keskittyen erityisesti erilaisiin taustatekijöihin ja selvittää onko niillä vaikutusta tuloksiin. Tai haastatella useampaa saman yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä. Näin voisi paremmin arvioida myös sitä, vaikuttaako sukupuoli, ikä, työkokemus tai yrityskulttuuri vastauksiin ja tuloksiin.

Tutkimuksen aihe on kummunnut tutkijan henkilökohtaisista kokemuksista työelämässä ja tuloksien sekä päätelmien on tarkoitus lisätä tutkijan omaa kompetenssia aiheen tiimoilta

tulevaisuudessa urapolulla. Luonnollista tästä näkökulmasta on se, että haastateltuihin valikoitui tutkijan kontakteja työelämästä samalta alalta, mikä osaltaan vaikuttaa tietyllä tapaa ammatilliseen kehittymiseen. Tulevaisuuden urapolun on tarkoitus kuitenkin sisältää johtamiseen tai koulutukseen liittyviä tehtäviä, joissa toimeenpanon taidon kehittämistä sekä valmentavaa johtamista ehdottomasti tarvitaan. Asiantuntijatyössä myöskään ei ole kyseisistä taidoista haittaa. Erityisesti henkilökohtaisena tavoitteena tutkimuksen suhteen oli saada aikaan hypoteeseja tai ohjeistuksia, joita voi hyödyntää joko henkilökohtaisesti omassa työssä nyt sekä tulevaisuudessa tai jopa esitellä työnantajan edustajalle, mikäli niiden katsottaisiin olevan hyödyllisiä.

5.2 Johtopäätökset

Teoriaosuuteen liittyvät kysymykset:

- *Minkälaisista tekijöistä toimeenpanon taito koostuu?*
- *Miten valmentavan johtamisen metodeja voidaan hyödyntää suhteessa löydettyihin osatekijöihin?*

Tutkimuskysymykset

- *Miten käytännön esimiestyössä otetaan valmentavan johtamisen avulla huomioon toimeenpanemisen taidon kehittämiseen liittyviä osatekijöitä?*

Toimeenpanon taidon kehittämisen Volition Booster-mallin ensimmäinen vaihe Tavoitteen hallinta koostui tavoitteen sisäistämisestä ja tavoitteeseen sitoutumisesta. Niiden taustatekijänä toimii tavoitteen asettamisen taitojen lisäksi vahvasti arvot sekä merkityksellisyys. Kuten teoriaosuudessakin mainittiin, viimeksi mainittu on yksi tärkeimmistä tavoitteen saavuttamiseen sitouttavista tekijöistä, mitä ei organisaatioissa osata huomioida. Merkityksellisyys puutos johtaa motivaation ja itsekurin vaatimusten nousuun, jolloin työnteko on lähtökohtaisesti enemmän velvollisuus. Toki molempia tarvitaan, mutta erityisesti tulisi vahvistaa sisäisen motivaation tekijöitä.

Johtajuuden teoreettisesta näkökulmasta arvot tarjoavat vastauksia hankaliinkin kysymyksiin ja antavat tukea päätöksenteon perusteluille. Tärkeintä on tunnistaa omat arvonsa ja ohjata toimintaansa niiden mukaisesti. Oman itsetuntemuksen puute arvomaailman suhteen heikentää kykyä johtaa muita tuloksellisesti ja muistettava on myös, että muut eivät ajattele asioista samalla tavalla; reagoinnit muutoksiin voivat olla hyvinkin vaihtelevia. Avoin dialogi, osallistuttaminen varhaisessa vaiheessa sekä erityisesti taito johtaa arvokeskustelua ovat hyviä työkaluja sudenkuoppien välttämiseen.

Tutkimuksen aineisto tuki vahvasti arvoihin liittyvää teoriaa, sillä tärkeimmät nostot aiheeseen liittyen olivat yksilöllisyyden tiedostaminen sekä keskusteluyhteys (Kuvio 12). Arvomaailman ja merkityksellisyyden tiedostaminen koettiin tärkeäksi sekä välillä myös haastavaksi. Arvokeskustelun helpottamiseksi, avuksi ja työkaluiksi haastatteluissa ehdotettiin persoonallisuustestejä sekä säännöllisiä ja epäsäännöllisiä keskusteluja (ennalta sovitut kuukausi- tai kehityskeskustelut ja ”kahvihuone” keskustelut), joissa keskityttäisiin enemmän arvoihin ja merkityksellisyyden tunteeseen.

Kuvio 12. Yksilöllisyys ja keskusteluyhteys arvojen avaajina



Tavoitteen hallinnan ohella itseluottamus on edellytys toimeenpanon onnistumiselle. Volition Booster-mallissa itseluottamus tarkoitti luottamusta kykyyn saavuttaa tavoite sekä luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Näiden kahden taustalla vaikuttaa suuresti pystyvyysuskomukset. Potentiaalin ja osaamisen hyödyntäminen vaatii uskomusta, että tavoitteen voi saavuttaa. Yrityksissä ja organisaatioissa tämä osa-alue on suuri haaste. Kerrataksemme teoriaosuutta, luottamusta omiin kykyihin tavoitteen saavuttamiseksi kutsutaan suoritusitsetunnoksi eli minäpystyvyydeksi. Sisäiset kontrolliuskomukset taas vaikuttavat omiin vaikutusmahdollisuuksiin luottamiseen, mikä liittyy vahvasti työn tekemiseen ja tulokseen. Molemmat pohjautuvat henkilökohtaisiin uskomuksiin, joita uhkaa nimenomaan toimintaa rajoittavat uskomukset.

Valmentavan johtamisen oppien mukaisesti ei ole koskaan tarkoitus nostaa esiin virheitä tai puutteita, vaan olennaisinta on haastaa sekä auttaa voittamaan uskomuksia, jotka rajoittavat toimintaa. Muutoksen keskellä ehdottomien uskomuksien haastaminen vaatii panostusta, koska toiminta ja tekeminen on keksittävä uudelleen. Valmentavan johtamisen otteella

minäpystyvyyttä voidaan kehittää johdonmukaisen palautteen avulla, ja olennaista on myös luoda luottamus työntekijälle suorituksen kehittämiseen. Tässä onnistumisista ja onnistumisen tunteesta on paljon apua. On muistettava, että työntekijät, joilla on hyvä sisäisen kontrollin tunne, kokevat voivansa vaikuttaa päätöksillään ja ratkaisullaan tavoitteen saavuttamiseen. Tämän lisäksi he ottavat todennäköisemmin enemmän vastuuta omasta tekemisestään, ja heidän toimeenpanon taitonsa on usein tehokkaampaa.

Tutkimuksen aineiston perusteella pystyvyysuskomuksiin vaikutetaan teorian mukaisesti positiivisen palautteen ja kannustamisen, työn teon vapauden sekä virheistä oppimisen kautta (Kuvio 13). Positiivinen palaute oli aineistonkin perusteella rohkaisevaa, kehuva, kannustavaa ja mieluiten arjessa päivittäin tapahtuvaa. Jotta voitaisiin lisätä työntekijöiden luottoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin, aineiston perusteella tärkeää on antaa vapautta työn tekemisen suhteen. Näitä keinoja olivat esimerkiksi ajan antaminen muutoksen suhteen, tarpeeksi saavutettava tavoitteen asetanta sekä kannustaminen kokeilemiseen ja testaamiseen. Virheet ja negatiiviset uskomukset puretaan ja niistä opitaan. Tarkoitus on – kuten valmentavassa johtamisen teoriassa – keskittyä siihen, mitä pitää muuttaa onnistumisen saavuttamiseksi.

Kuvio 13. Palaute ja kannustus valaa itseluottamusta sekä pystyvyysuskomuksia



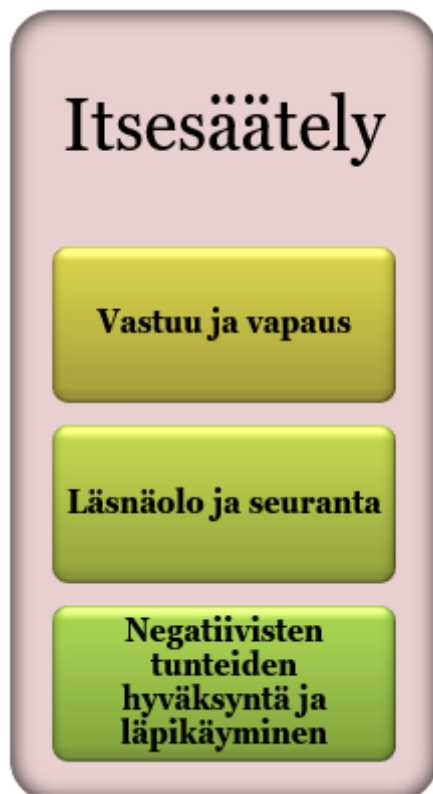
Toimeenpanon taito, eli volitio, koostui työvireestä ja fokuksesta. Työvire käsittää toimintaa ylläpitävät prosessit ja fokus tarkoittaa toimintaa suuntaavia prosesseja. Kummankin taustalla vaikuttaa itsesääteily, joka vaatii keskittymistä, priorisointia sekä suunnitelmallisuutta. Työvire on sitä, minkä avulla työ aloitetaan sekä sitä jatketaan valmistumiseen tai tavoitteen saavuttamiseen saakka. Motivaatiosta on apua aloittamiseen, mutta yksin sen avulla ei työtä aloiteta tai tavoitetta saavuteta. Kuten aiemmin on mainittu, tavoitteeseen sitoutuminen ja itseluottamus ovat työvireen edellytyksiä, joten motivaatiota voi olla ilman toimeenpanon taitoa.

Valmentavan johtamisen teorian mukaan hallinnan tunne, sosiaalinen tuki ja negatiivisten tunteiden poistaminen ovat avaintekijöitä, koska niihin kulminoituvat toiminnan kontrollit, joiden avulla työskentely aloitetaan ja sitä voidaan jatkaa tarvittava aika. Esihenkilön säännöllinen tuki ja neuvonanto, eli sosiaalinen tuki, vaikuttavat paljon niin työvireeseen kuin fokukseenkin. Hallinnan tunnetta teorian perusteella saadaan aikaseksi, kun työntekijän suoritusta ei määrää vain ulkoiset tekijät ja hänellä on luottamusta oman työsuorituksen

vaikuttamiseen. Avoin kommunikaatio ja varsinkin vastaanottajan ymmärryksen varmistaminen ovat tärkeitä apukeinoja negatiivisten tunteiden estämiseksi. Niiden avulla voidaan saada aikaan uusia ratkaisuja ja sitä myöten ne voivat olla jopa hyödyllisiä.

Aineisto tuki teoriaa, sillä sen perusteella esihenkilöt halusivat antaa työntekijöille vastuuta sekä vapautta työn tekemisen suhteen, tarjota läsnäoloa sekä seuranta ja läpikäydä sekä hyväksyä negatiivisia tunteita (Kuvio 14). Haastateltavat halusivat olla läsnä työntekijöidensä arjessa, mutta välttää ”kyttäämistä” ja ”niskaan hönkimistä”, vaikka etäaikana keskittymisen sekä fokuksen seuranta on haastavampaa. Yksilöllisyys nousi yhdeksi osatekijäksi tuen tarpeen suhteen. Lähtökohtaisesti arjessa negatiivisiin tunteisiin varauduttiin etukäteen niin hyvin kuin mahdollista, mutta niiden olemassaoloa tai läpikäyntiä ei kielletty. Tärkeitä pointteja oli keskittyä ratkaisuun, ottaa tarvittaessa aikalisä ja luoda ilmapiiri, jossa negatiivisetkin asiat on mahdollista ottaa käsittelyyn turvallisesti.

Kuvio 14. Seuranta, tuki ja negatiivisten tunteiden hyväksyminen volition apuna



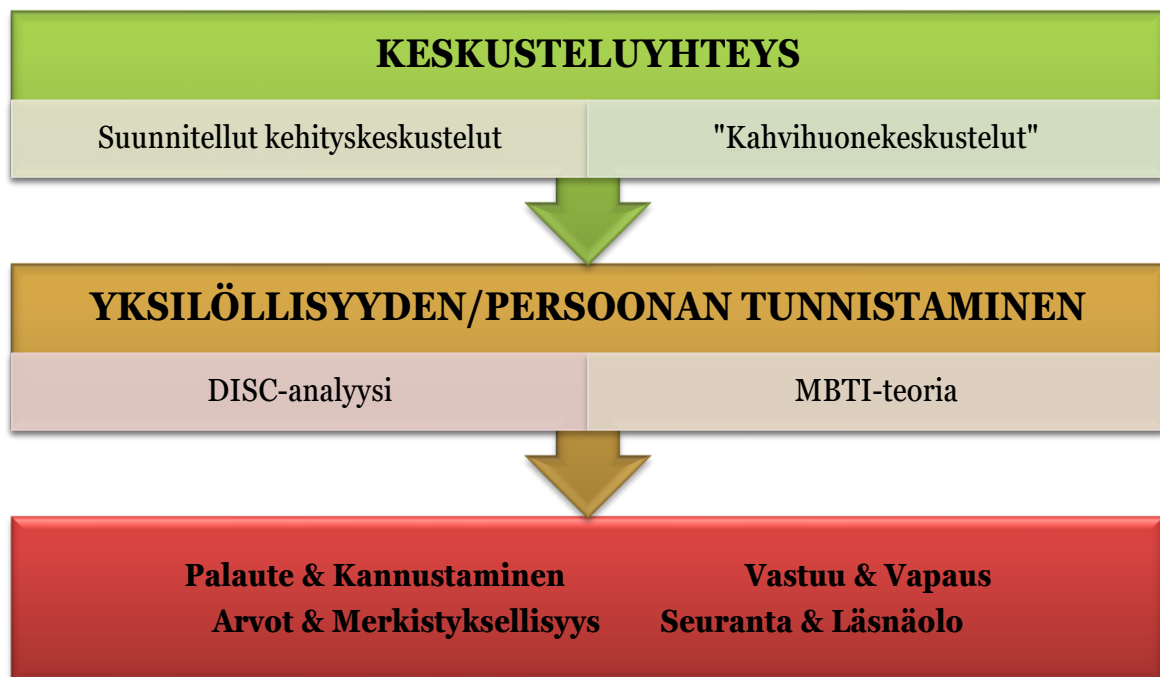
Vaikka keskusteluyhteys nousi tutkimuksessa arvojen osalta selkeästi tärkeäksi tekijäksi, oli se vahvasti läsnä myös muissa vastauksissa liittyen toimeenpanon taidon taustatekijöihin. Tästä syystä voidaan yksiselitteisesti todeta, että ensimmäinen askel kohti muutoksen toimeenpanon taidon valmentavaa johtamista on keskusteluyhteys. Keskusteluyhteydellä tarkoitetaan tässä niin suunniteltuja kehitys- ja palautekeskusteluja kuin epävirallisia "kahvihuonekeskusteluja". Hyvän keskusteluyhteyden ja yksilöllisyyden tiedostamisen avulla päästään erinomaisesti kiinni henkilöiden persoonallisuuteen. Lisäapuna voi käyttää erilaisia persoonallisuustestejä, kuten haastatteluissakin mainittiin, esimerkiksi DISC-analyysiä tai MBTI-teoriaa.

DISC-profiloinnin perusta on syntynyt tutkija William Marstonin kirjasta "Emotions of Normal People" vuodelta 1928. Marston kuvasi kirjassaan ihmisten käytöksen tyylejä ja jakoi ne neljään eri parametriin värikoodien avulla: **Dominance** (hallitseva), **Influence** (vaikuttava), **Steadiness** (vakaa) ja **Compliance** (tunnontarkka), joihin DISC-analyysi perustuu. Disc-testiä käytetään itsetuntemuksen sekä viestinnän kehittämiseen ja sen avulla voidaan paremmin oppia ymmärtämään ihmisten tapoja vuorovaikutustilanteissa. Profilointi on erityisen hyödyllinen niin yksilö-, johtajuus- kuin ryhmäkehityksessä. (Discprofiili, n.d.) Samanlaista käyttäytymisen jaottelua on käyttänyt myös tutkija Thomas Erikson kirjassaan *Idiootit Ympärilläni* vuodelta 2018.

MBTI –teorian (*Myers-Briggs Type Indicator*) on kehittänyt yhdysvaltalainen Katharine Briggs tyttärensä Isabel Myersin kanssa. Perustana persoonallisuusindikaattoreille on C.G. Jungin teoria ihmisten psykologisista tyypeistä. Jungin teoriassa ihminen käyttäytyy säännönmukaisesti ainutlaatuisuudestaan huolimatta. Ihmisyyttä ohjaa toiminta, toisin sanoen taipumukset, kuinka maailma nähdään tai kuinka päätöksiä tehdään. Näiden preferoitujen toimintojen perusteella voidaan ennustaa yksilön käyttäytymistä ja ymmärtää persoonallisuutta paremmin, mutta vain jos käytös on säännöllisesti taipumusten mukaista. Ydinajatuksena teoriassa on havaitsemisen ja päätöksenteon preferenssit, jotka ovat psykologisia toimintoja. (Bents & Blank, 2010, Beginnings)

Persoonallisuuden tunnistaminen avaa mahdollisuuden selvittää kunkin henkilökohtaiset ajatukset arvoista ja merkityksellisyydestä sekä tarpeet vastuun, vapauden, läsnäolon, seurannan, palautteen ja kannustamisen suhteen, joilla kaikilla on suora vaikutus jokaiseen toimeenpanon taidon osa-alueeseen. Tämän perusteella voidaan esittää kuvion 15 mukainen muutoksen toimeenpanon taidon kehittämisen valmentavan johtamisen ohjenuora.

Kuvio 15. Muutoksen toimeenpanon taidon kehittäminen: Valmentavan johtamisen toimintaperiaate



Yleisesti ottaen ihmisille on hyvinkin tärkeää, kuinka heidät kohdataan. On muistettava, että viestin vastaanottamiseen ja tulkintaan vaikuttavat kuulijan omat ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot huolimatta siitä, miten viesti oli tarkoitettu. Viestimiseen sekä sen vastaanottamiseen vaikuttavat henkilökohtaiset käyttäytymismallit; jokainen meistä käyttäytyy jollakin tavalla, tiedostaen tai tiedostomatta. Käyttäytymismallit muodostuvat arvopohjan ja asenteiden kautta. Ne luovat pohjan peruskäyttäytymiselle sekä sovelletulle käyttäytymiselle. Yllä mainitun tutkija Eriksonin mukaan käyttäytyminen on persoonan ja olosuhdetekijöiden funktio. Käyttäytymistä voidaan tarkkailla, kun taas persoona on tekijä, jota pyritään ymmärtämään. Olosuhdetekijöihin puolestaan on mahdollisuus vaikuttaa. (Erikson, 2018, s. 13–23)

Toimintaperiaatteen avulla valmentava johtaja voi pyrkiä ymmärtämään erilaisia persoonia ja sen avulla vaikuttaa työn tekemisen olosuhteisiin suotuisasti kulloisenkin persoonallisuuden mukaisesti. Näiden tuloksena voidaan tarkkailla, miten ne vaikuttavat käyttäytymiseen, viime kädessä jopa toimeenpanon taitoon. Valmentava johtaminen muutoksen toimeenpanon taidon kehittämisessä vaatii loppujen lopuksi jatkuvaa työskentelyä keskustelun, yksilöllisyyden tunnistamisen ja niiden perusteella tapahtuvan toiminnan sekä viestimisen parissa.

6 Kestävä kehitys

Vuonna 2015 YK:ssa sovittu kestävä kehityksen maailmanlaajuinen toimintaohjelma, Agenda 2030, ohjaa kaikkien maailman maiden kestävä kehityksen työtä. Kaiken kaikkiaan se koostuu 17 tavoitteesta, jotka tulisi saavuttaa nimensä mukaisesti vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteet ovat samat kaikille maille, eri asioiden tuki painottuessa eri tavoilla maan kehitystasosta riippuen. Lisäksi tavoitteita edistäessä tulee ottaa huomioon niiden keskinäinen riippuvuus toisistaan, eli on huomioitava toimenpiteiden vaikutukset muihin tavoitteisiin ja joitakin tarkastella yhdessä eikä erikseen. Vastuu Agenda 2030 -ohjelmasta on maiden hallituksilla, jotka laativat suunnitelmat tavoitteiden saavuttamisesta sekä raportoivat edistymisestä YK:lle. (Kestävä kehitys, n.d.)

Suomen kestävä kehityksen strategia pyrkii saavuttamaan Agenda2030 mukaisen toimintaohjelman sekä tavoitteet, ja se on laadittu vuosille 2022–2030 kestävä kehityksen toimikunnan toimesta. Toimikunnassa on edustettuina monia eri tahoja yhteiskunnan eri osa-alueilta, puheenjohtajana toimii pääministeri. Strategia perustuu kuuteen eri muutosalueeseen, joissa toimikunnan mukaan tarvitaan muutoksia:

- Hyvinvointia edistävä talous ja työ sekä kestävä kehitys
- Hyvinvointi, terveys ja yhteiskunnallinen osallisuus
- Sivistys, osaaminen sekä kestävät elämäntavat
- Hyvinvointia edistävä ruokajärjestelmä

- Kestävä energiajärjestelmä
- Monimuotoisuutta ja hiilineutraaliutta vahvistava metsien, vesien sekä maan käyttö

(Valtioneuvosto 2022)

Ensimmäisen kohdan, hyvinvointia edistävän talouden ja työn sekä kestävän kehityksen osalta vuoden 2030 vision mukaan Suomi olisi mm. edelläkävijä monissa ilmastonmuutokseen liittyvissä ratkaisuissa, yritykset tuottaisivat hyvinvointia ja lisäarvoa kestävien liiketoimintamallien avulla, työ olisi merkityksellistä ja laadukasta, minkä lisäksi osaamistarpeita osattaisiin ennakoida ja koulut sekä yritykset päivittäisivät osaamistaan jatkuvasti. Vision konkretisoitumiseksi toimikunta määritteli tavoitteita, joissa painotetaan mm. laadukasta työelämää, työhyvinvointia ja -kykyä sekä tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja osaamispanostuksien hyödyntämistä niin kestävyttä edistävissä ratkaisuissa kuin yritysten kehittämisessä. (Valtioneuvosto 2022, s.14–15)

Hyvän työelämän ja osaavan työvoiman varmistamisen osalta muutos tapahtuu ennakoimalla vihreän siirtymän työllisyysvaikutuksia toimialoittain ja kartoittamalla koulutustarpeet. Lisäksi työpaikoilla ja toimialoilla tullaan käymään aktiivista keskustelua kestävyysmurroksesta sekä siihen osallistumisesta. Sukupuolten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään, monimuotoisia työyhteisöjä tuetaan ja syrjintää pyritään vähentämään. Erilaisilla työurilla, jatkuvalla työssäoppimisella ja työelämän joustolla luodaan työntekijöille ja yrittäjille edellytykset oikeudenmukaiseen siirtymään. Tärkeää on myös luoda modernia väestöpolitiikkaa, jossa työ ja perhe-elämä on mahdollista sovittaa yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Valtioneuvosto 2022, s. 16)

Tukea yrityksille, työntekijöille, johdolle ja päättäjille tarjotaan kestävällä sekä oikeudenmukaisella tavalla, ja se edellyttää merkittäviä rakennemuutoksia niin taloudessa kuin työelämässä. Tuki rakennetaan laajoilla toimilla, joihin sisältyy mm. osaamisen kehittämistä, koulutusta, työelämän joustoa, erilaisia työuria sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisen tukea. (Valtioneuvosto 2022, s. 19)

6.1 Työtä kestävästi

Yhteiskunta osallistetaan kestävän kehityksen edistämiseen Agenda 2030:n mukaisesti yllä mainitun kestävän kehityksen toimikunnan toimesta. Kuten mainittu, keskeinen tehtävä toimikunnalla on vauhdittaa Agenda 2030:n toimeenpanoa ja kytkeä se kansalliseen kestävän kehityksen työhön. Tämän lisäksi toimikunta toimeenpanee sekä seuraa kansallisen kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen (Suomi jonka haluamme 2050) edistymistä. Vuodesta 2013 toimineen toimenpidesitoumuksen avulla voi konkreettisesti osallistua kansalliseen kestävään kehitykseen. Sitoumuksen voi tehdä mikä tahansa suomalainen toimija, yksittäisestä kansalaisesta yrityksiin ja kouluihin. (Kestävä kehitys, n.d.)

Yhteiskuntasitoumus sisältää kahdeksan tavoitetta:

1. Yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin
2. Vaikuttavien ihmisten yhteiskunta
3. Työtä kestävästi
4. Kestävät yhdyskunnat ja paikallisyhteisöt
5. Hiilineutraali yhteiskunta
6. Resurssiviisas talous
7. Luonnon kantokykyä kunnioittavat elämäntavat
8. Luontoa kunnioittava päätöksenteko

(Kestävä kehitys, n.d.)

Yhteiskuntasitoumusta päivitettiin vuonna 2015, jotta se olisi paremmin linjassa Agenda 2030:n tavoitteiden kanssa. Näin ollen sitoumuksen tavoitteet sisältävät nyt kaikki Agenda 2030-ohjelman 17 päätavoitetta. (Kestävä kehitys, n.d.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kestävän kehityksen osalta käsittelemään vain yhteiskuntasitoumuksen kohtaa *3. Työtä kestävästi*, sillä se kytkeytyy voimakkaasti työn aiheeseen sekä sen tutkimukseen.

Agenda 2030 tavoitteista kestävä työ pitää sisällään

- ihmisarvoisen työn sekä talouskasvun
- hyvän koulutuksen
- kestävän teollisuuden, innovaatiot sekä infrastruktuurit
- vastuullisen kuluttamisen

- rauhaa ja oikeudenmukaisuutta
(Kestävä kehitys, n.d.)

Työtä kestävästi tarkoittaa konkreettisemmin työn laadun, tulokellisuuden sekä tuottavuuden parantamista, osaamisen päivittämistä ja työpaikkojen lisäämistä. Kestävän kehityksen mukaiset työpaikat luodaan uudistamalla toimintamalleja ja tuotantotapoja kotimaassa sekä yhteistyön avulla myös kansainvälisesti. Tarkoitus on kehittää koulutus- sekä sosiaaliturvajärjestelmät vastaamaan muuttuvia työelämään liittyviä tarpeita. Lisäksi edistetään innovaatioita ja parannetaan työhyvinvointia sekä -turvallisuutta ja laatua lisäämällä työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia, kuten työn ja työympäristön kehittäminen tai joustavat työtavat sekä -ajat. (Yhteiskuntasitoumuksen tavoitteet, n.d.)

Kestävän työn tavoitteita esimerkiksi kouluissa ja oppilaitoksissa on ollut yrittäjyyden ja innovaatioiden edistäminen sekä työelämän laadun lisääminen, joista jälkimmäisessä on pyritty lisäämään työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen sekä luomaan mahdollisuuksia joustaviin työaikoihin ja -järjestelyihin. Toimenpidesitoumuksena on ollut esimerkiksi uudet toimintamallit ja hankkeet, joiden avulla parannetaan henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia, työoloja tai -järjestelyjä. Tämän lisäksi elinkeinoelämän kanssa toteutetaan yhteistyöhankkeita tai uusia toimintamalleja, joiden avulla edistetään vihreän talouden innovaatioita sekä sen mahdollistavia uusia työpaikkoja. Toteutuneita mittareita ovat syntyneet uudet työpaikat, toimintamallit tai innovaatiot, joita on otettu käyttöön. Lisäksi on toteutettu kyselyjä henkilöstön kokemuksesta omista vaikutusmahdollisuuksista työolojen suhteen. (Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus, n.d.)

6.2 Kestävä johtaminen

Kestävä johtajuus (*Sustainable Leadership*) on tällä hetkellä vahvimpia johtamistrendejä globaalilla mittapuulla, sillä kestävä kehityksen vaatimukset ovat ohjanneet yritykset kehittämään jopa johtamiskäytäntöjään. Painetta kestävä kehityksen toimintaan luovat sijoittajat sekä kuluttajat, jotka vaativat entistä vastuullisempaa liiketoimintaa ja tarkempaa

raportointia. Muutos ja sen vastuullinen johtaminen edellyttävät kuitenkin johdon vastuun lisäksi koko yrityksen ja sen toimintojen yhteistyötä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, Vastuullinen johtaminen)

Kestävässä johtamisessa tärkein mittari on laatu; johtamisen tulee vahvistaa ja tukea yrityksen toiminnan strategisia tavoitteita. Kestävä johtaminen on johdonmukaista, vastuullista ja läpinäkyvää henkilöstön sekä sidosryhmien sitoutumisen, suoriutumisen sekä hyvinvoinnin turvaamista. Läpinäkyvä kestävä johtaminen tarkoittaa avointa keskustelua päätösten perusteista ja mahdollisuutta uusien näkökulmien esiintuomiseen. Vastuullinen esihenkilö myös ottaa huomioon alaistensa erilaiset elämäntilanteet, tarkkailee heidän ajankäyttöään ja huolehtii jaksamisesta. Kannustava ilmapiiri, hyvä työmotivaatio ja kannattava sekä vastuullinen ilmapiiri ovat mahdollisia saavuttaa kestävä johtamisen avulla. Tämä heijastuu vahvasti myönteisesti myös ympäröivään yhteiskuntaan. Pelkän toiminnan tai numeerisen työntekijöiden johtamisen sijasta kestävä johtaja hallitsee niin ihmiset kuin asiakokonaisuudetkin ja toimii määrätietoisesti, vastuullisesti sekä tavoitteellisesti kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka tuottaa lisäarvoa yhteiskunnalle ja yrityksen omistajille. (Bärlund & Perko, 2013, Kestävän johtajuuden 360; Kaijala & Tolvanen, 2020, Vastuullinen johtaminen)

Yksi kestävä johtajuuden kantavia periaatteita on yksilöiden hyvinvointiin keskittyminen luottamuksen ja avoimuuden kautta. Tyytyväiset työntekijät ovat tunnetusti sitoutuneempia, ja yrityksen suurin voimavara onkin sen henkilöstö. Terve johtaja mahdollistaa terveen työilmapiirin ja työpaikan, mikä korreloi yrityksen tuottavuudessa sekä kannattavuudessa. Kestävän johtamisen periaatteita noudattava yritys panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin, turvallisuuteen, kouluttamiseen kuten myös tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden eettisyyteen ja turvallisuuteen. (Bärlund & Perko, 2013, Kestävän johtajuuden 360)

Kestävässä johtajuudessa korostuu erityisesti

- Työntekijöiden oikeudenmukainen ja reilu kohtelu
- Työntekijöiden kehittäminen sekä motivointi

- Työntekijöiden turvallisuus
- Ihmisoikeuksien kunnioittaminen
- Tuotteiden terveydelliset ja sosiaaliset tekijät

(Bärlund & Perko, 2013, Kestävän johtajuuden 360)

6.3 Kestävä kehitys osana muutoksen toimeenpanon taitoa ja valmentavaa johtamista

Toimeenpanon taidon kehittäminen tukee kestävää työtä, sillä volitio vaatii osaamisen päivittämistä ja toimintamallien uudistamista. Tämä vaikuttaa pitkälti toimeenpanon taidon taustatekijöihin, eli uskomuksiin, ja haastaa niitä. Yksi iso osatekijä kestävässä työssä on myös työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, kuten työhyvinvointi, -turvallisuus ja laatu. Näiden osalta erityisesti pystyvyysuskomukset ja itsesäättely ovat toimeenpanon taidon kehittämisen aihealueita, joiden kohdalla kestävää työtä on mahdollista toteuttaa. Kuten tutkimuksessakin kävi ilmi, pyritään löytämään kullekin työntekijälle paras henkilökohtainen tapa toimia ja tehdä työtä, jotta toiminta olisi optimaalisinta. Tämä onnistuu panostamalla omanlaisiin tapoihin työskennellä, sekä mahdollistamalla joustavuutta työaikoihin, sekä -tapoihin, kuten kestävässä työssä on tarkoituskin.

Kestävä johtaminen taas erityisesti keskittyy laatuun, johtamisen tulee tukea yrityksen toiminnan tavoitteita strategian näkökulmasta. Ollakseen kestävä, johtamisen tulee olla johdonmukaista, vastuullista ja erityisesti läpinäkyvää. Kuten yllä mainittiin, läpinäkyvyys tarkoittaa avointa keskustelua päätösten perusteista ja mahdollisuutta eriävien mielipiteiden ilmaisemiseen (rakentavasti). Tämä vaikuttaa toimeenpanon taidon kehittämisen kannalta pitkälti keskusteluyhteyden kautta ensiksikin tavoitteen ymmärtämiseen sekä sitouttamiseen ja toisekseen itsesäättelyn osa-alueella mahdollistamalla turvallisen ilmapiirin negatiivisten tunteiden hyväksymiseen ja läpikäymiseen.

Lisäksi kestävä johtamista toteuttava esihenkilö on aidosti kiinnostunut henkilöstöstään, ja työssään ottaa huomioon elämäntilanteet, jaksamisen sekä huolehtii itse työn tekemisestä. Tutkimuksenkin perusteella tärkeää on keskusteluyhteyden kautta oppia tuntemaan

alaisensa, jolloin elämäntilanteiden tuomat muutokset on helpompi ottaa huomioon työpaikalla ja erityisesti on mahdollista havaita jaksamiseen liittyviä haasteita. Työn fokuksen ja työvireen ylläpitämiseen ajan käytön tarkkailu on yksi työkalu, jota voi hyödyntää läsnäolon ja seurannan avulla. Tärkeää kestävässä johtamisessa on muutoksen toimeenpanon taidon kehittämisen kannalta ennen kaikkea määrätietoinen ja tavoitteellinen toiminta, jolla tuotetaan lisäarvoa. Työntekijän näkökulmasta kestävä johtaminen on reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, jossa motivoidaan ja mahdollistetaan kehittyminen.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia valmentavan johtamisen metodien läsnäoloa sekä käyttöä muutoksen toimeenpanon taidon kehittämisessä arkijohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset olivat selkeitä, joskaan eivät sinänsä yllättäneet. Aineistossa oli havaittavissa toistuvia teemoja, joiden saattoi olettaakin nousevan esille, kun keskitytään muutoksen johtamiseen tai johtamiseen yleisesti. Positiivista oli huomata, kuinka aineisto tuki vahvasti tutkimukseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Lisäksi tämän päivän johtamisessa asenne sekä tekeminen tukevat valmentavan johtamisen metodeja, jopa ilman, että aiheen teoriaan on perehdytty tarkemmin. Liekö tämän ilmiön syy ylipäättänsä tämänhetkinen johtamisen trendi yleisesti, vai tukeeko yritysten ja organisaatioiden kulttuuri sitä muutenkin? Joka tapauksessa kaikissa haastatteluissa nousi selkeästi esille tapoja johtaa, missä hyödynnettiin coachaamisen työkaluja.

Se, että selkein aloituskohta ja tärkein työkalu valmentavassa johtamisessa aineiston perusteella oli keskusteluyhteys, olisi hyvinkin ollut jopa ennakoitavissa oleva tulos. Teorian sekä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että johtaminen tänä päivänä on ensisijaisesti ihmisten, ei asioiden, johtamista. Muuttuvan työn tekemisen, kuten joustavien työaikojen sekä -paikkojen mahdollistaminen, tuovat tähän kuitenkin haasteita. Mikäli työ ei ole aika- tai paikkasidonnaista, aidon keskusteluyhteyden luominen ja ylläpitäminen voi olla ongelmallista. Ja jos kaikki lähtee tästä sekä yksilöllisyyden tunnistamisesta ja tuntemisesta, on muutoksen toimeenpanon taidon kehittäminen ja johtaminen huomattavasti hankalampaa sokkona, vai pitäisikö tässä tapauksessa sanoa *kuurona*.

Mielenkiintoista tuloksien suhteen oli aineiston sisäiset syy-seuraussuhteet, joiden vaikutus oli mallinnettavissa valmentavan johtamisen toimintaperiaatteeseen, kun on kyse muutoksen toimeenpanon johtamisesta. Toimintaperiaate toimii tietyllä tavalla lumipalloeffectinä, jossa ehkä pieneksikin mielletystä asiasta, kuten keskusteluyhteydestä, aukeaa mahdollisuus syvällisempään persoonallisuuden tunnistamiseen. Lisäksi, kun otetaan käyttöön persoonallisuuden ja käyttäytymisen tuntemiseen ja tunnistamiseen liittyviä testejä, on niitä ja keskusteluyhteyttä hyödyntäen mahdollista tukea parhaalla mahdollisella tavalla kaikkia muutoksen toimeenpanon taidon osa-alueita. Oli kiintoisaa huomata, kuinka kokonaisvaltainen toimintaperiaate aineiston perusteella oli mahdollista luoda. Henkilökohtaisella tasolla tutkimuksen tulos hyödyttää varmasti ammatillisesta näkökulmasta, mutta opinnäytetyö sekä tulosten perusteella johdettu toimintaperiaate ovat myös esiteltävissä yleisellä tasolla lähes missä tahansa johtamisen roolissa toimivalle taholle hyödyllisenä työkaluna.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut vain tutkimuskysymykseen vastaaminen, vaan tavoitteena oli aineiston perusteella luoda hypoteesi/hypoteeseja, joiden testaaminen olisi mahdollista jopa uudella tutkimuksella. Muutoksen toimeenpanon taidon valmentavan johtamisen toimintaperiaatetta voisi tutkia laadullisesti syvemmin. Muutoksen läpiviennissä ja arkijohtamisessa toimintaperiaatteeseen keskittyen, olisiko mahdollista saada aikaan huomattavastikin tehokkaampaa toimeenpanon taitoa?

Loppujen lopuksi tämän opinnäytetyön tutkimus antaa hyvät lähtökohdat muutoksen toimeenpanon taidon valmentavan johtamisen toteuttamiseen sekä kehittämiseen aiheeseen liittyvän tiivistetyn teorian kautta. Panostamalla paremmin yksittäiseen toimeenpanon taidon kehittämiseen yritykset ja organisaatiot voivat parantaa kokonaiskyvykkyyttään, minkä lisäksi keskittymällä valmentavaan johtamiseen ja parantamalla muutoksen toimeenpanon taitoa, on toiminta myös pitkälti kestävän kehityksen mukaista.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. (2020) Johda merkitystä. Alma talent.

Anttila, P. (n.d.) *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Metodix.

Bents, R. & Blank, R. (2010) *Understanding the Dynamics of Typical People: An Introduction to Jungian Type Theory*. Hogrefe Publishing.

Bärlund, A. & Perko, S. (2013) *Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto*. Alma Talent.

Campbell, H. (2014). *Managing Organizational Change: A Practical Toolkit for Leaders*. Kogan Paige Limited.

Cook, S. (2009) *Coaching for High Performance: How to develop exceptional results through coaching*. IT Governance Ltd.

Discprofiili. (n.d.) *discprofiili/disc-testi*. <https://discprofiili.fi/disc-testi/> Haettu 23.1.2023

Duggal, J. (2018) *The DNA of Strategy Execution*. John Wiley & Sons, Incorporated

Erikson, T. (2018) *Idiootit ympärilläni, kuinka ymmärtää muita ja itseäni*. Atena Kustannus Oy

Eskola, J. (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus, 5. uudistettu ja täydennetty painos.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018) Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus, 5. uudistettu painos.

Jalonen, H. Vuolle, M., Heinonen, L., Hurmerinta, L., Lakkala, H., Sandberg, B., Lintinen, J. & Salenius, H. (2016) *Negatiiviset tunteet – positiivinen bisnes*. Alma Talent.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020) *Henkilöstö – strateginen investointi?* Kauppakamari.

Kestävä kehitys (n.d) *Agenda 2030 – toimintaohjelma*. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030> Haettu 16.5.2022.

Kestävä kehitys (n.d) *Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus*. <https://kestavakehitys.fi/sitoumus2050> Haettu 6.6.2022

Kestävä kehitys (n.d.) *Yhteiskuntasitoumuksen tavoitteet*. <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Yhteiskuntasitoumuksen+tavoitteet.pdf/>

[e8e1bea8-942a-066d-1e28-](#)

[6b13ff9a409b/Yhteiskuntasitoumuksen+tavoitteet.pdf?t=1621409695677](#) Haettu 23.6.2022

Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus. (n.d.) *Päiväkotien, koulujen ja oppilaitosten haastekampanja. Esimerkkejä päiväkotien, koulujen ja oppilaitosten toimenpidesuosituksista.* Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö, OAJ, LTOL/BTLF, Kansalaisopistojen liitto, Suomen Kansanopistoyhdistys Ry, Vapaa Sivistystyö Ry, Foundation for Environmental Education.

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012) *Johda ihmistä: psykologiaa johtajille.* Alma Talent.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent.

Mustonen, J., Seppänen, L. & Törmälehto, M. (2021) *Löytöretkiä onnistumisiin.* Docendo, Jyväskylä.

Neuvonen, M. (2014) *Päätä viisaasti.* Alma Talent.

Parppei, R. (2008) *Business Coaching Itsesäätelyn Kehityksinterventiona.* Väitöskirja. Helsinki Teknillinen Korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos.

Parppei, R. (2018) *Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa.* Alma Talent.

Oikotie. (2018) *Toimeenpanon edellytykset työpaikalla.*

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/toimeenpanon-edellytykset-tyopaikalla> Haettu 8.3.2022

Oiva, A. (2007) *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus.* Väitöskirja. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden Osasto.

Rinne, N. (2021) *Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy.* Alma Talent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013) *Valmentava johtajuus.* Alma Talent.

Ruutu, S. (2020) *Coachin työkalupakki.* Alma Talent.

Saksi, J. & Ahlsted, L. (2020) *Arvovalta: opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä.* Kauppakamari.

Salonen, E. (2017) *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä.* Alma Talent.

Straw, J., Davis, B., Scullard, M., Kukkonen, S. & Franklin B. (2013) *The Work of Leaders: How Vision, Alignment, and Execution Will Change the Way You Lead*. Center for Creative Leadership

Tiililä, M. (2016) *Innosta onnistumaan – yhdessä!* Kauppakamari Tieto.

YLE. (2010) *Yli puolet palkansaaajista ei tiedä, mitä työnantaja tahtoo*. <https://yle.fi/uutiset/3-5533767> Haettu 8.3.2022

Valtioneuvosto. (25.4.2022) *Suomelle uusi kestävän kehityksen strategia*. Tiedote. Valtioneuvoston viestintäosasto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/suomelle-uusi-kestavan-kehityksen-strategia> Haettu 14.2.2023

Valtioneuvosto. (2022) *Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030. Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022:6.

Liite 1: Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Aineistohallintasuunnitelma on kuvaus siitä, kuinka opinnäytetyön tutkimusaineistoa on kerätty, käytetty ja käsitelty.

1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys sekä henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelut:

- Etähaastattelu, n. 30 minuuttia
- Teamsin välityksellä
- Haastattelujen nauhoitus
- Yhteyksien toimiessa hyvin myös videointi

Haastattelujen aineiston säilytys:

- Opinnäytetyön tekijän/tutkijan henkilökohtainen OneDrive
- Aineistoa ei pääse käsittelemään kukaan muu kuin tutkija itse
- Aineistoa säilytetään 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä, minkä jälkeen aineisto tuhotaan noudattaen HAMKin ohjeita

Taustatietoina haastatteluiden lisäksi:

- Ei tarkempia yksilöitäviä henkilötietoja
- Ikä, sukupuoli, nimi ja ammattinimike sekä esimieskokemus työvuosina
- Tarkoitus pitää haastattelut sekä haastateltavat anonyymeina
- Pätevää taustaa tutkimuksen perusteeksi
- Yksityiskohtaisempia tietoja (kuten nimi tai titteli) vain mahdollisten suorien lainausten vuoksi

2 Opinnäytetyöaineiston omistajuus ja jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön omistaa tutkija itse.

Tutkimusaineistoa ei jatko käytetä. Opinnäytetyön tekijä/tutkija säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti HAMKin ohjeistuksen mukaisesti.

Liite 2: Teemahaastattelu info

Muutoksen toimeenpanon taidon valmentava johtaminen

Opinnäytetyön tutkimus

HAMK Liiketalouden kehittämisen YAMK – tutkinto

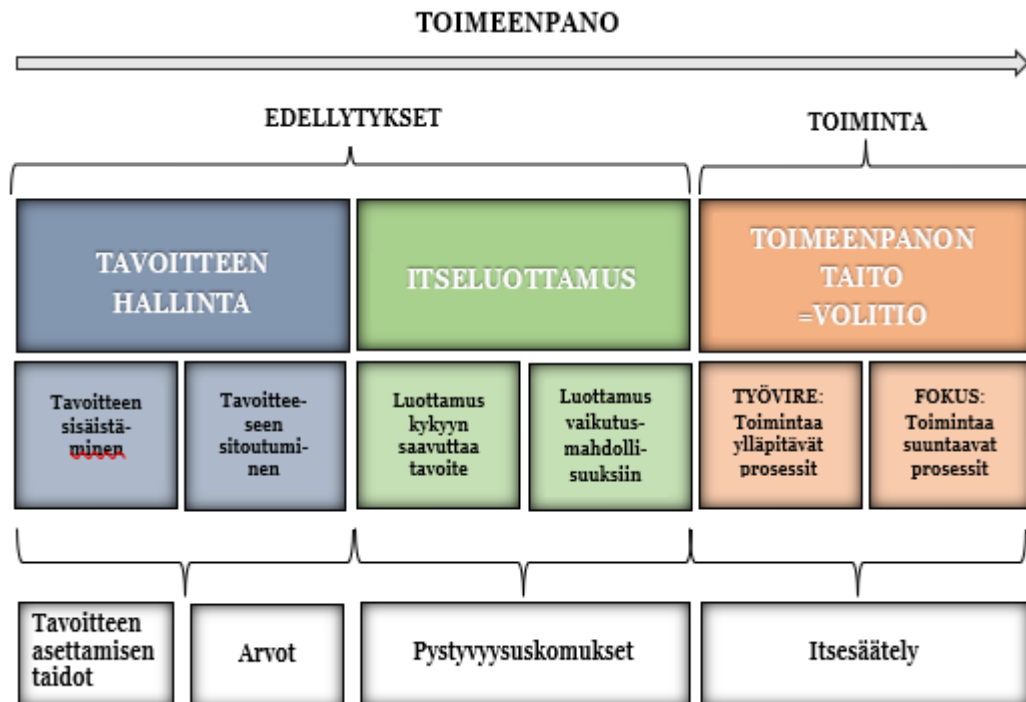
Teemahaastattelu – kesto n. 30 min

Teemahaastattelu (*Theme interview*) on kysymyspatteriston sijaan enemmän keskustelua. Teemat, eli aihealueet on ennalta määrätty, mutta tarkat kysymykset tai järjestys uupuvat.

Haastattelussa on tarkoitus tutkia erityisesti arkijohtamisen näkökulmasta esihenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia aiheeseen liittyen.

- Haastattelu toteutetaan etänä Teams-sovelluksen kautta ja haastattelu nauhoitetaan myöhempää litterointia varten
- Aineisto tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle OneDrivelle, johon on pääsy vain tutkijalla itsellään ja jossa sitä säilytetään vuosi opinnäytetyön hyväksymisestä, tämän jälkeen aineisto tuhoetaan noudattaen oppilaitoksen ohjeistusta
- Tietosuojan piirissä olevia henkilötietoja ei haastattelussa kerätä, mutta tutkimuksen validiteetin kannalta olennaisia taustatietoja ovat: ikä, sukupuoli, ammattinimike sekä esimies-/koulutuskokemus työvuosina.

Teemahaastattelun runkona käytetään *Riia Parppin Volition Booster* -mallia, jossa toimeenpanon taito on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: tavoitteen hallintaan, itseluottamukseen ja itse toimeenpanon taitoon eli volitioon. Haastatteluissa keskitytään erityisesti näiden kolmen osa-alueen rakennuspalikoiden taustatekijöihin sekä niiden huomioimiseen muutosjohtamisessa valmentavan johtamisen näkökulmasta.



Esimerkkejä keskusteltavien taustatekijöiden osalta

Arvot

- Sisäisten motivaatiotekijöiden hyödyntäminen
- Merkityksellisyyden tunteen lisääminen
- Oman vs. alaisten arvomaailman tunnistaminen

Pystyvyysuskomukset

- Uskomusten haastaminen uuden edessä
- Palautteen antaminen
- Työntekijän omaan vaikuttamiseen mahdollistavat tavat

Itsesääätely

- Suunnitelmallisuuden, priorisoinnin ja keskittymisen tukeminen
- Sosiaalinen tuki, hallinnan tunteen lisääminen sekä negatiivisten tunteiden poistaminen

Liite 3: Taustatiedot-lomake

Taustatiedot

* Pakollinen

1. Nimi *

2. Sukupuoli *

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

3. Ikä *


- ☐ Alle 25
- ☐ 25-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46+

4. Ammattinimike *

5. Esimies-/koulutuskokemus työvuosina *

- ☐ 0-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16+

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms