

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Susanna Heikkilä

## **Valmentavan johtamisen kehittäminen ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa.**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Susanna Heikkilä

Valmentavan johtamisen kehittäminen ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa,  
100 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: tekniikan tohtori, lehtori, Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen aiheena oli valmentavan johtamisen kehittäminen osana kohdeyrityksen esimiesten johtamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmentavaa johtamistapaa voidaan kehittää ja hyödyntää yrityksen johtamislupauksien jalkauttamisessa ja toteuttamisessa. Valmentava johtamistapa ei ollut osa kohdeyrityksen johtamiskulttuuria. Pääpaino työssä oli selvittää miten esimiehet ymmärtävät valmentavan johtamisen ja mitä valmentavan johtamisen elementtejä johtamisessa toteutuu ja mitä edellytyksiä tarvitaan valmentavan johtamisen käyttöönottoon osaksi yrityksen johtamiskulttuuria.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu valmentavasta johtamiskulttuurista ja sen toteutumisen edellytyksistä osana yrityskulttuuria sekä valmentavan johtamisen pääelementeistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tarkoitus oli tutkia ja kuvata sekä ymmärtää todellisen elämän tapahtumaa syvällisemmin ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Empiirisen aineiston keräämisessä käytettiin useita eri menetelmiä. Puolistrukturoidun haastattelun tueksi aineistoa kerättiin havainnoimalla sekä useista erilaisista valmiista aineistoista. Tutkimuksen analysointi tehtiin litteroidusta haastatteluaineistosta teemoittamalla olennaiset osa-alueet sekä sisällönanalyysimenetelmällä, jolla pyrittiin kuvaamaan haastatteluiden sisältä mahdollisimman tarkasti.

Tutkimustulosten mukaan valmentava johtaminen oli odotetusti käsitteenä epäselvä johtamistyyli. Valmentavan johtamisen osa-alueita toteutettiin johtamisessa vain osittain. Tutkimuksen perusteella valmentavalle johtamiskulttuurille ja valmentavan johtamisen hyödyntämiselle johtamislupauksien jalkauttamisessa on edellytykset kohdeyrityksessä. Valmentavan johtamisen osa-alueiden ja johtamislupauksien ymmärtämiseen ja toteuttamiseen tarvitaan vielä paljon valmennusta. Valmentavalla johtamistavalla on tämän ja muiden tutkimusten mukaan useita hyötyjä organisaatiolle niin henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäävänä kuin tulosta parantava asiana.

Avainsanat: valmentava johtaminen, valmentava johtamiskulttuuri, itsensä johtaminen, vuorovaikutus, dialogi, motivointi

## **Abstract**

Susanna Heikkilä

Developing and utilization of coaching leadership in the target organization.

100 Pages, 4 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: D.Sc. Pasi Juvonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to develop coaching leadership as part of the management of the target company's supervisors. The purpose of the study was to find out how to develop and utilize coaching leadership in implementing and corporate leading promises. The coaching leadership was not part of the management culture of the target company. The main focus of the thesis was to find out how supervisors understand the leadership and what elements of leadership in management are implemented and what is needed to introduce coach leadership into the corporate management culture.

The theoretical framework of the thesis consists of coaching management culture and the preconditions for its implementation as part of the corporate culture and the main elements of the coaching leadership. The research was carried out as a qualitative study, as the purpose was to study and describe and understand the actual life event in a more deeper and comprehensively way.

Various methods were used to collect empirical data. In support of the semi-structured interview, the material was collected by observing both number of different kinds of material. The analysis of the research was carried out from the interviewed material, by key themes and by the content analysis method, which aimed to describe the inside of the interviews as accurately as possible.

According to research results, leadership training was, as expected, an indistinct management style. Coaching management aspects were implemented in management only in part. Based on the research, there are prerequisites for managing coaching culture and the use of coaching management in managing leading promises. A lot of coaching is still needed to understand and implement the leadership and management promises. According to this and other inquiries, coaching management style have number of benefits for the organization, both in terms of employee job satisfaction and profit improvement.

Keywords: coaching management, coaching leadership culture, self-management, interaction, dialogue, motivation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus, rakenne ja tutkimusongelma .....	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	11
2	Valmentava johtaminen .....	11
2.1	Valmentavan johtamisen taustaa .....	12
2.2	Valmentava johtamiskulttuuri .....	13
2.2.1	Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset .....	16
2.2.2	Johtaja suhteiden rakentajana .....	20
2.3	Johtamistavat ja -tyylit .....	23
2.4	Valmentavan johtamisen menetelmiä .....	25
3	Valmentavan johtamisen pääelementit .....	27
3.1	Itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaidot .....	28
3.2	Itsetuntemus .....	29
3.3	Metataidot .....	31
3.4	Dialogi ja vuorovaikutus .....	32
3.4.1	Dialogin vaikutustasot .....	35
3.4.2	Dialogin edistäminen .....	39
3.5	Motivaatio .....	40
3.5.1	Sisäinen motivaatio .....	41
3.5.2	Sisäisen motivaation johtaminen .....	43
3.6	Palaute johtamisen välineenä .....	50
4	Osaamisen kehittäminen .....	55
5	Tutkimuksen toteutus .....	57
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	57
5.2	Aineiston keruu .....	59
5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	61
6	Tutkimustulokset .....	64
6.1	Valmentavan johtamisen nykytilan kartoitus .....	65
6.1.1	Valmentava johtaminen käsitteenä .....	66
6.1.2	Kohti valmentavan johtamisen kulttuuria .....	66
6.1.3	Johtamisen ihannetila ja tavoitteet .....	68
6.2	Valmentavan johtamisen osa-alueiden osaaminen .....	69
6.2.1	Itsensä johtaminen .....	70
6.2.2	Avoin vuorovaikutus ja dialogi .....	73
6.2.3	Motivointi, sitouttaminen ja inspirointi .....	74
6.2.4	Palautteen anto ja puheeksi ottaminen .....	77
6.2.5	Valmentavan johtamisen haasteet ja hyödyt sekä valmennustaitojen tärkeys .....	78
6.3	Johtamislupaukset ja valmentava johtaminen .....	79
6.3.1	Ajatukset johtamislupauksista .....	80
6.3.2	Johtamislupaukset käytännössä .....	80
6.3.3	Johtamislupausten esteet ja haasteet .....	81
6.4	Yhteenveto tuloksista .....	82
7	Johtopäätökset .....	85
7.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	91
7.2	Lopuksi .....	93
	Kuvat .....	95

Taulukot.....	95
Lähteet.....	96

#### Liitteet

- Liite 1 Haastattelulomake
- Liite 2 Osaamisen arviointi
- Liite 3 Havainnointipäiväkirja
- Liite 4 Johtamislupaukset ja valmentavan johtamisen osa-alueet

# 1 Johdanto

Valmentava johtaminen on noussut vahvasti esiin viimeisen kymmenen vuoden aikana ja siihen ovat vaikuttaneet muutokset toiminta- ja johtamisympäristöissä. Nykypäivän johtajilta vaaditaan enemmän kykyä aktivoida ja innostaa työntekijät oma-aloitteisiksi ja itsenäisiksi toimijoiksi ja kehittyjiksi. Valmentavasta johtamisesta tehdään jatkuvasti uusia tutkimuksia ja kirjoitetaan maailmanlaajuisesti.

Johtaminen on jatkuvassa murroksessa ja Ristikangas & Ristikankaan (2010, 9) mukaan vanha tapa toimia ei riitä, mutta uuttakaan ei hallita. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja nettisukupolvi on ottamassa näkyvää roolia työelämässä. Tämän vuoksi uusien johtamisotteiden omaksumisella on kiire ja valmentava johtajuus on äärimmäisen ajankohtainen teema. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä monitahoisuus asettavat johtamiselle uusia haasteita. Tarvitaan johtamista, jossa ollaan lähellä ihmistä ja joka vapauttaa organisaation resurssit luovuuteen ja hyvää tehokkuuteen. Hyvä johtaminen on tämän päivän organisaatioissa innostamista, tukemista ja sparraamista eli valmentamista. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 65.)

Työpaikoille tarvitaan johtamisen keinoja, joilla huomioidaan ihmisten motivoituminen ja työn tuottavuus. Nykypäivänä työn vaateita ovat työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen. Valmentava ote esimiestyön mallina on syntynyt ja kehittynyt juuri näihin johtamisen tarpeisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Tutkimuksen aikana on tarkoitus selvittää mitä valmentava johtaminen ja valmentavan johtamistavan hyödyntämistä uusien johtamislupausten jalkauttamisessa kohdeorganisaatiossa. Uudet johtamislupaukset on kuvattu kuvassa 1. Kuvassa 2 on mukailtu johtamislupausten viitekehystä.



## USKALLAN

Näytän suunnan ja asetan selkeät tavoitteet  
Uudistan ja uudistan rohkeasti  
Käyn avointa keskustelua sekä onnistumisten että epäonnistumisten hetkellä  
Uskallan avata suuni  
Sallin terveen järjen käytön, myös asiakastilanteissa



## ARVOSTAN

Kunnioitan toisia  
Huolehdin hyvinvoinnista ja jaksamisesta  
Olen rehellinen ja oikeudenmukainen  
Luotan ihmisiin, otan ja annan vastuuta  
Rakennan yhteisöllisyyttä  
Mahdollistan ihmisten kasvun



## TOTEUTAN

Vaadin itseltäni ja muilta  
Olen läsnä ja energisoin arjessa  
Varmistan aikaansaamisen ja tuloksen  
Toimin ja viestän johdonmukaisesti ja selkeästi  
Hoidan sovitut asiat aktiivisesti maaliin

Kuva 1. Uudet johtamislupaukset



Kuva 2. Johtamislupausten viitekehys

Yritysten strategisten kuin kaikkien muidenkin tavoitteiden toteutuminen mahdollistuu vain taitavan esimiestyön avulla. Tämän ymmärtäminen auttaa huomaamaan esimiehen tehtäväkentän moniulotteisuuden sekä vaativuuden ja samalla antoisuudenkin. Toimintaympäristön kehitys tuo esimiestyöhön vielä omat mausteensa, onnistumiseen vaadittava tietojen ja taitojen kokonaisuus on alati ja yhä nopeammin muuttuva. Osaamisen matka on esimiehelläkin jatkuva ja jokseenkin elämän mittainen.

Arvot ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja. Arvojen mukaan voidaan toimia, mutta niitä ei aina voida täysimääräisesti toteuttaa. Arvot ovat tavoitteita ja toimintaa suuntaavia motiiveja. Arvot ovat suunnistuksen apuvälineitä ja ne yleensä kuvataan tähdeksi taivaalla. Tähti opastaa matkaaja, mutta matkaaja ei voi sitä

koskaan tavoittaa. Arvot valaisevat matkalaisen tietä ja auttavat suunnistuksessa. (Kouvolan arvokirja 2010.) Yrityskulttuurin kannalta keskeisessä asemassa ovat yrityksen arvot, joiden avulla yrityksen johto määrittelee, millaista yrityskulttuuria se tavoittelee (Alahuhta 2015, 134–140).

Järvinen (2009, 101) ja Ristikangas & Ristikangas (2010, 26) toteavat ihmisten ja muutoksen johtamisessa tärkeiksi selventää muutosprosessin keskeiset kysymykset: Miksi? Minne? Mitä? Miten? Muutos lähtee liikenteeseen aina muutostarpeesta ja sen tulee olla kristallin kirkas kaikille muutoksen toimeenpanijoille. Esimiehen tehtävä on avata muutoksen tavoitetila ymmärrettäväksi päämääräksi ja konkreettisiksi tekemisiksi omalle vastuualueelle. Kaikilla työntekijöillä tulee olla yhteinen näkemys lopputavoitteesta, jota kohti ollaan menossa. Myös itsensä johtamisessa samat kysymykset ovat tärkeitä, jotta itsensä kehittymistä ja uudistumista tapahtuu. (Sydänmaalakka 2017, 289.)

Työyhteisöt ja tiimit tarvitsevat johtamista voidakseen toimia tehokkaasti. Esimiehen tehtävä ja velvollisuus on huolehtia, että nopeassa muutoksessa työyhteisö toimii järjestelmällisesti ja selkeästi sekä tavoitteellisesti. Työpaikan toiminnan lähtökohta on perustehtävä, joka määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa sekä, mitä siellä pitäisi tehdä ja aikaansaada. Esimiehen ja koko yrityksen johdon tärkein tehtävä on huolehtia jatkuvasti, että ryhmät tietävät heille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. (Järvinen 2009, 27–28.)

Esimiehen asiantuntemus on usein välttämätön edellytys tehtävässä onnistumiselle. Esimiehen pitää kuitenkin tuntea laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja työyhteisön johtamiseen ja esimiehen, joka haluaa kehittyä ja onnistua tehtävänsään pitää kysyä itseltään useita tärkeitä kysymyksiä:

- olenko kiinnostunut ihmisten johtamisesta?
- haluanko johtaa ihmisiä yrityksen asettamia tavoitteita kohti?
- arvostanko johtamistyötä ja ymmärrätkö sen tärkeyden?
- koenkö tärkeäksi tukea työyhteisön kehittymistä ja onnistumista?
- tahdonko oppia ja kehittyä omissa johtamistaidoissani? (Järvinen 2009, 14–15.)



## 1.2 Tutkimuksen rajaus, rakenne ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten tämän hetkinen valmentavan johtamisen tila ja miten he käsittävät valmentavan johtamisen ja miten johtamislupaukset konkretisoituvat paremmin valmentavalla johtamistavalla. Johtamislupausten toteuttaminen valmentavaa johtamistapaa käyttämällä on tarkoitus parantaa esimiesten osaamista ja henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä saavuttaa yhteiset tavoitteet.

Valmentavan johtamistavan ja sen hyötyjen ja tavoitteiden ymmärtäminen sekä mitä valmentava johtaminen tarkoittaa päivittäisessä työssä on oleellinen osa tätä tutkimusta. Ymmärtäminen auttaa jatkossa esimiehiä myös priorisoimaan omaa toimintaansa sekä työtehtäviään. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa tätä tutkimusta, koska esimiesten osaamisen kehittäminen auttaa ymmärtämään ja toteuttamaan valmentavaa johtamistyyliä käytännössä.

Tutkimus rajataan koskemaan vain esimiehiä ja esimiehen päivittäistä työtä. Esimiesten rooli johtamislupausten jalkauttamisessa ja toteuttamisessa on avainasemassa ja esimiesten tulee olla hyvin osana valmentavan johtamisen perusteet. Tässä työssä on tarkoitus tutkia mikä on esimiesten tämän hetkinen valmentavan johtamisen osaamisen taso, mitä osaamista ja valmiuksia esimiehet tarvitsevat jalkauttaakseen uudet johtamislupaukset henkilöstölle ja mitä edellytyksiä organisaatiolla on valmentavan johtamistavan juurruttamiseksi osaksi johtamiskulttuuria. Tutkimuksessa keskitytään esimiesten valmentavaan johtamiseen, sivuten tiimin ja yksilön johtamista.

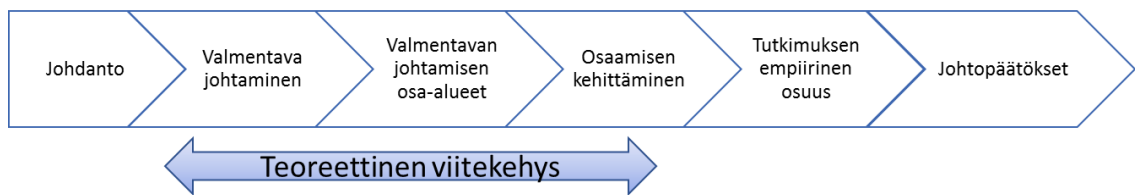
Tutkimuksen tutkimuskysymys ja tarkentavat lisäkysymykset rajataan koskemaan valmentavan johtamisen nykytilaa ja kehittämistä kohdeorganisaatiossa pohjautuen johtamislupausten viitekehykseen.

Tutkimuskysymys:

- Miten hyödynnetään valmentavaa johtamistapaa johtamislupausten jalkauttamisessa?

Tarkentava lisäkysymykset:

- Mitä valmentava johtaminen on?
- Mitä valmentavan johtamisen elementtejä toteutuu jo nyt esimiesten johtamisessa?
- Mitä osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat toteuttaakseen valmentavaa johtamista sen eri osa-alueilla?
- Mitä edellytyksiä tarvitaan valmentavaan johtamiskulttuuriin?
- Mitä haasteita ja esteitä on toteuttaa valmentaa johtamista?



Kuva 3. Opinnäytetyön rakenne.

Kuvassa 3 kuvataan opinnäytetyön rakenne. Tutkimusraportin alussa tullaan esittelemään valmentavan johtamisen taustatietoa ja teoriaa ja viitekehys muodostuu luvuista 2-4. Toisessa osiossa kuvataan valmentavan johtamisen perusteita ja valmentavaa johtamiskulttuuria sekä edellytyksiä ja erilaisia johtamistyyplejä ja valmentavan johtamisen menetelmiä. Kolmannessa osiossa tullaan avaamaan valmentavan johtamisen tärkeimpiä ja keskeisiä käsitteitä ja elementtejä, jotta ymmärretään mitä valmentava johtaminen tarkoittaa päivittäisessä esimiestyössä. Neljännessä luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä. Viidennessä osiossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, tutkimusmenetelmän valinnasta sekä tutkimuksen aineiston keruusta ja aineiston analyysistä. Kuudennessa osiossa esitetään tutkimuksen tulokset selkeästi ja yksinkertaisesti ja tehdään yhteenveto keskeistä analyysin tuloksista. Viimeisessä johtopäätökset-luvussa tarkastellaan tuloksia ja analysoidaan niitä suhteessa aikaisempaan tietoon ja teoriaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään tutkijan oma pohdinta tutkimuksesta ja jatkotutkimusaiheista.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet pohjautuvat valmentavan johtamisen teoriaan. Tutkimuksen keskeisistä käsitteistä sekä johtamislupauksista muodostuu teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Tässä työssä käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävämmät valmentavaan johtamiseen liittyvät käsitteet ja tavat, jotka valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluvan työyhteisön ja sen jäsenten tulee osata ja tiedostaa. Valmentava johtaminen on tutkimuksen kohteena oleville esimiehille uusi asia, joten valmentavan johtamisen teoriaa ja käsitteitä tarkastellaan erityisen tarkasti asian ymmärtämiseksi. Tässä tutkimuksessa käytettävät valmentavan johtamisen keskeiset käsitteet ovat:

- valmentava johtaminen
- valmentava johtajuus
- valmentava johtamiskulttuuri
- itsensä johtaminen
- avoin vuorovaikutus ja dialogi
- motivointi, sitouttaminen ja inspirointi
- palautteen anto ja puheeksi ottaminen.

## 2 Valmentava johtaminen

*Johtaminen* on toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset usein eri asemissa oleva ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Virolainen 2017.) Johtaminen tarkoittaa niitä tapoja, miten johtajuus tulee esille ja johtaminen on asennetta ja tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28).

*Johtajuus* on päämäärien saavuttamista yhdessä ja johtajuudella vaikutetaan henkilöstöön - tiettyä suuntaa kohti. Johtajuus on vuorovaikutusprosessi esimiesten ja henkilöstön välillä. Johtajuudessa oleellista on työhyvinvoinnin näkökulma. (Virolainen 2017.) Esimiestyö ei automaattisesti sisällä johtajuutta. Johtajuuteen

liittyy aina valta ja ihmisiin vaikuttaminen ja siihen liittyy aina jollain tavalla tavoitteen saavuttaminen. Johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä ja siihen liittyy aina vastuu sekä halu johtaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 43) kiteyttävät valmentavan johtajuuden seuraavasti: *”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuiksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”*

## **2.1 Valmentavan johtamisen taustaa**

Ihmisten johtaminen on aina ollut ja tulee olemaan murroksessa uusien työtapojen, tieto- ja viestintätekniikan sekä muuttuvien liiketoimintaympäristöjen vuoksi, eikä ole yhtä ainoaa parasta mallia, jolla kaikki johtamisen haasteet saadaan ratkaistuksi. Esimiestyön kehittäminen on muuttunut yksittäisistä valmennuksista jatkuvaksi prosessiksi. (Havunen 2007, 15.)

Valmentava johtaminen on useissa teoksissa ja tutkimuksissa esiin noussut johtamistapa, jonka avulla on saavutettu niin hyviä työyhteisön työtyytyväisyystuloksia kuin menestyksellisiä tavoitteiden saavuttamisia. Valmentava-sana määrittelee esimiestyön laadun ja valmentavalla otteella kasvatetaan työyhteisöstä jäsenistä entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

Kansanen (2004, 23) kertoo valmentavan johtamisen ytimen olevan se, että esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Valmentava johtaminen ei ole vierasta eikä muodissa olevaa oppia vaan esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentavassa johtamisessa huomioidaan tasapuolisesti mitä tehdään ja kuinka toimitaan odotuksia vastaavien suoritusten aikaansaamiseksi. Valmentavassa johtamisessa sovitaan yhteisistä painopistealueista ja yhtenäistetään normeja, jotta asiat eivät jäisi pelkästään yksittäisten esimiesten oman harkinnan varaan. Tämä taas johtuu siitä, että esimiehet

ovat pätevyydeltään erilaisia ja ilman yhteistä valmentavan johtamisen ymmärrystä ja osaamista tavoitteet voisivat jäädä eritasoisiksi.

Valmentavassa johtamisessa esimies toimii valmentajana, joka auttaa valmennettavaa kehittämään osaamistaan entistä parempien suoritusten tasolle. Valmentavassa johtamisessa valmennettava on keskeisessä roolissa. Valmentava johtaminen perustuu valmennettavien omaan tahtoon ja omaan motivaatioon. Valmentavaa johtamista sovelletaan niin, että yrityksissä yksilöiden osaamisen parantamisella voidaan auttaa koko yritystä yhä parempaan menestykseen. Valmentavan johtamisen menetelmillä haetaan usein uusia ratkaisuja esimiesportaan työhön. Monessa yrityksessä esimiestyön malli muutetaan valmentavaksi johtamiseksi, jolla autetaan johdettavia parantamaan suorituksiaan, kehittämään ihmisinä ja lisäämään vuorovaikutustaitojaan. (Jalonen & Lampi 2012, 36–37; Havunen 2007, 17.)

Furman, Pinjola & Rubanovitschin (2014, 12) mukaan valmentajaksi ei tulla pelkkää tittelä vaihtamalla, vaan se vaatii esimieheltä uusien oivallusten, taitojen ja kykyjen omaksumista ja oppimista. Hyvien tulosten saavuttaminen vaatii esimiehiltä pitkäjänteistä valmentajuutta, taitoa saada ryhmä toimimaan yhteisen tavoitteen suuntaisesti ja samalla huolehtia ryhmän hyvinvoinnista (Havunen 2007, 15).

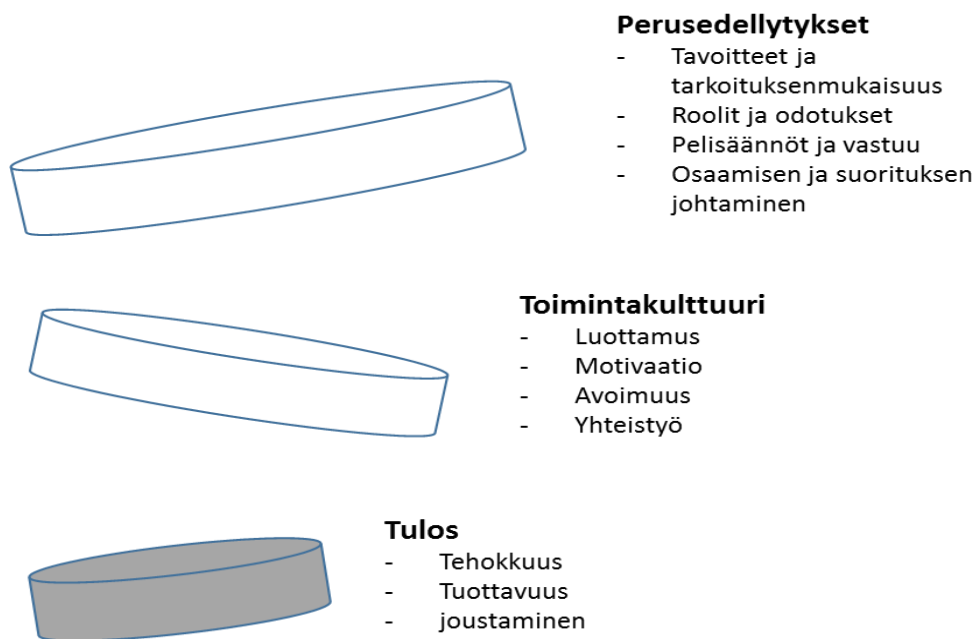
Tässä tutkimuksessa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutteista prosessia, oivallutetaan, motivoidaan, keskustellaan ja kuunnellaan erilaisia ihmisiä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **2.2 Valmentava johtamiskulttuuri**

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Organisaatioiden kulttuuri muodostuu tavoista, asenteista, uskomuksista, arvoista. Sosiaaliset asiakassuhteet, brändit, imagot ja ne asiat, jotka erottavat organisaation toisista organisaatioissa, muodostavat organisaation kulttuurin. (Dalkir 2011, 224) Perusarvojen välttämättömyys eli yrityskulttuurin virallinen määrittely on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritykset voivat kehittyä ja kasvaa. Yrityksen kulttuuri on yrityksen brändi ja yrityksen

tulee sitouttaa kaikki työntekijät perusarvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Hsieh 2013, 159–170.)

Työtapojen muutos ja muuttuva toimintaympäristö luovat painetta johtamiskulttuurin muutokselle. Se tieto ja osaaminen mikä esimiehillä aiemmin olivat työn suorittamiseksi, antoi mahdollisuuden valvoa ja kontrolloida työtä. Nyt tämä esimiesten tieto on siirtynyt itsenäisten asiantuntijoiden haltuun ja esimiehen tehtävä on saada asiantuntijat käyttämään tietoa ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiestenkin rooli on muuttunut valvojasta valmentajaksi ja vaikka asiantuntijan rooli on edelleen tärkeä, tarvitaan sitä enemmän oikeiden kysymysten esittämiseen ja työryhmän kehittämistä itsenäisempään suuntaan. (Havunen 2007, 16–18, 45.)



Kuva 4. Toiminnan perusedellytysten vaikutus toimintakulttuuriin ja tulostasolle. (Havunen 2007, 80)

Valmentava johtaminen ei saa olla irrallinen kehityshanke vaan se tulee linkittää osaksi osaamisen johtamisen prosessia ja strategian toimeenpanemista ja jatkuvaa kehittämistä. Toiminnan yrityksissä tulee muuttua niin että pelkästään toimintaa kuvaaviin lukuihin tuijottamalla ei saada aikaan tehokkuutta lisäävää käyttäytymisen ja johtamisen muutosta ja ihmisten johtaminen pelkillä luvuilla on hankalaa. Hyviin tuloksiin päästäkseen valmentavassa johtamiskulttuurissa esimiesten

tulee keskittyä ratkaisemaan ryhmän tehtävä- ja sosiaaliseen dynamiikkaan liittyvät kysymykset. Tehtävädynamiikkaan kuuluvat tavoitteiden, toiminnan tarkoitukseen, rooleihin, vastuukysymyksiin, pelisääntöihin ja osaamisen kehittämiseen liittyvien asioiden suunnittelu ja yhteiset toimintatavat. Sosiaalisen dynamiikkaan kuuluvat luottamus, motivaatio, avoimuus, yhteistyö ja toisten kunnioittaminen. Hyvien tulosten aikaansaamiseksi organisaation kulttuurin tulee tukea esimiehen toimia valmentajana ja työolosuhteiden luoja. (Kuva 4) (Havunen, 2007, 80–151.)

Passmore & Jastrzebskan (2011) mukaan valmentava kulttuuri on valmennusta, jossa reflektioivia ja ajatuksia herättäviä kysymyksiä käytetään tasapuolisesti kaikille yrityksen tulosvastuussa oleville työntekijöille ja avainhenkilöille oivalluttamaan ja ottamaan henkilökohtaista vastuuta työstään. Se ei ole ainoa tapa, jolla organisaatio johtaa työntekijöitään tai työskentelee yhteistyökumppaneidensa kanssa, vaan se on organisaatioissa ensisijainen johtajuus, kehittämis- ja oppimistyö. (Passmore & Jastrzebskan 2011.)

Etenkin palveluyrityksissä johtaminen ja yrityksen kulttuuri ovat tärkeässä roolissa. Yrityksen yhteisellä arvopohjalla saadaan koko yritykselle yhteinen päämäärä, jota kohti pyrkii. Hyvän palvelun tuottamiseen tarvitaan oikeilla kyvyillä varustetut ihmiset heille sopiviin työtehtäviin. Heidän tulee olla motivoituneita ja sitoutuneita johdon kanssa yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Ihmisellä tulee olla mielikuva ja tunne, että heillä on jokin korkeampi päämäärä työssään, kun se mitä lukee toimenkuvassa. (Furman ym. 2014, 105–107.)

Organisaatioissa on erilaisia yhteisen organisaatiokulttuurin esteitä. Niitä ovat hallinnolliset ja organisatoriset tekijät, asiantuntijoiden oma haluttomuus ja kyvyttömyys jakaa tietoa muiden kanssa, organisaation hierarkiat ja valta-asetelmat, tavat ja tottumukset, kielimuurit, sukupuoli, ikä ja etninen tausta, luottamuksen puute, liiallinen luottamus, yksilölliset intressit, kiire ja kilpailuttaminen ja organisaatiotilojen asettamat rajoitukset. (Dalkir 2011, 225–227.)

## 2.2.1 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset

Ollilan (2014) ja Lindemanin (2017) mukaan organisaation edellytykset valmentavan johtamisen toteutumiselle ovat oppivan organisaation luominen, strategiseksi tekijäksi määrittäminen ja sitä tukevan henkilöstötoimintojen ja kulttuurin luominen. Oppiva organisaatio on tärkein huomion kohde, sillä se antaa alustan, jossa voidaan luoda näitä muita edellytyksiä. Jos organisaation tavoitteena on hyödyntää valmentavaa johtamista arkipäiväisessä työssä, sen edellytyksenä on kehittyä kohti oppivaa organisaatiota. Oppimista pyritään tukemaan oppimismyönteisellä ilmapiirillä ja rakenteella. Oppivassa organisaatiossa määritellään valmentava johtaminen strategiseksi tekijäksi ja konkreettisilla tavoilla, kuten muuttamalla kehityskeskusteluiden sisältö valmentavaan suuntaan, jolla tuetaan valmentavaa johtamista. Oppivassa organisaatiossa voidaan myös luoda oppimismyönteistä kulttuuria, joka on todettu edellytykseksi valmentavalle johtamiskulttuurille (Kuva 5.) (Ollila 2014; Lindeman 2017.)



Kuva 5. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista. (Ollila 2014, Lindeman 2017)



Organisaation oppiminen on laaja-alainen käsite. On teorioita, joilla pyritään tutkimaan ja rakentamaan ideaalia kuvaa organisaatiosta oppimisen kannalta. Toisaalta kun puhutaan organisaation oppimisesta, niin keskitytään niihin oppimisen prosesseihin, joita tapahtuu organisaatiossa. Organisaation oppiminen voidaan myös määritellä että, organisaatio oppii menneistä asioista, jotka toimivat ja jotka eivät toimi ja näiden tietojen siirtämisestä nykyisille työntekijöille. (Dalkir 2011, 368). Pohjimmiltaan kaikki oppiminen organisaatiossa perustuu yksittäisten ihmisten oppimiseen. On huomattu, että eri organisaatioissa toimivien ihmisten kyky oppia olisi samanlainen, organisaatioiden oppimiskyvyissä on huomattavia eroja. Toiset tiimit, organisaatiot ja toimialat oppivat huomattavasti nopeammin kuin toiset. Vaikka organisaatiot oppivat vain yksilöiden ja heidän kokemustensa kautta, organisaatiot voivat vaikuttaa oppisen mahdollistavaan ympäristöön ja kulttuuriin. Organisaatioihin oppiminen vaikuttaa samalla tavalla kuin yksilöihin. Oppiessa virheiden määrä ja tehtäviin käytetty aika vähenee, tehtävät tehdään paremmin ja laadukkaammin ja pystytään reagoimaan koko organisaatiossa muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin nopeammin. (Laihonen ym. 2013, 58–60.)

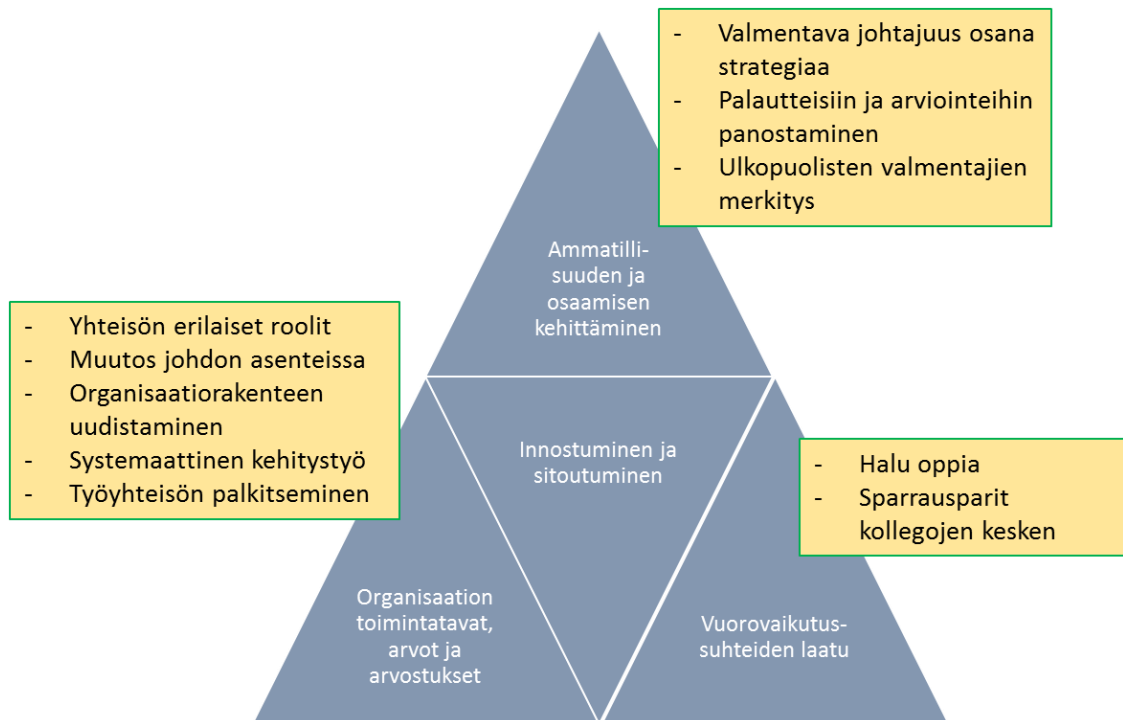
Sengen (2006, 3) mukaan oppiva organisaatio on avoin ja refleктоiva sekä muuttumis- ja oppimishaluinen. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään koko henkilöstön tietotaito ja kokemus sekä oppimiskyky ja sen jäsenet jakavat yhteisen vision. Oppivat organisaatiot ovat sellaisia organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia ja joissa jatkuvasti kehitetään uusia ja laajoja ajatustapoja sekä joissa ihmiset jatkuvasti oppivat miten oppia yhdessä. Sengen (2006, 5-11) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä disipliinistä eli taidosta tai osa-alueesta (Kuva 6).



Kuva 6. Viisi oppivan organisaation osatekijää (Senge 2006, 5-11)

Sydänmaalakka (2012, 58) lisää vielä oppivan organisaation oppimista tukevien taitojen listaan dialogin, strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen. Sydänmaalakka (2012, 55) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: *”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”*. Määritelmässä olennaista on, että kaikki organisaatiot ovat oppivia, toiset vain oppivat nopeammin kuin toiset (Sydänmaalakka 2012, 55).

Ristikangas & Ristikankaan (2010, 267–277) mukaan valmentavaan johtamiskulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen (Kuva 7). Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä, ei yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen ovat avainasemassa ja tuntuvat ja näkyvät työyhteisön ilmapiirissä.



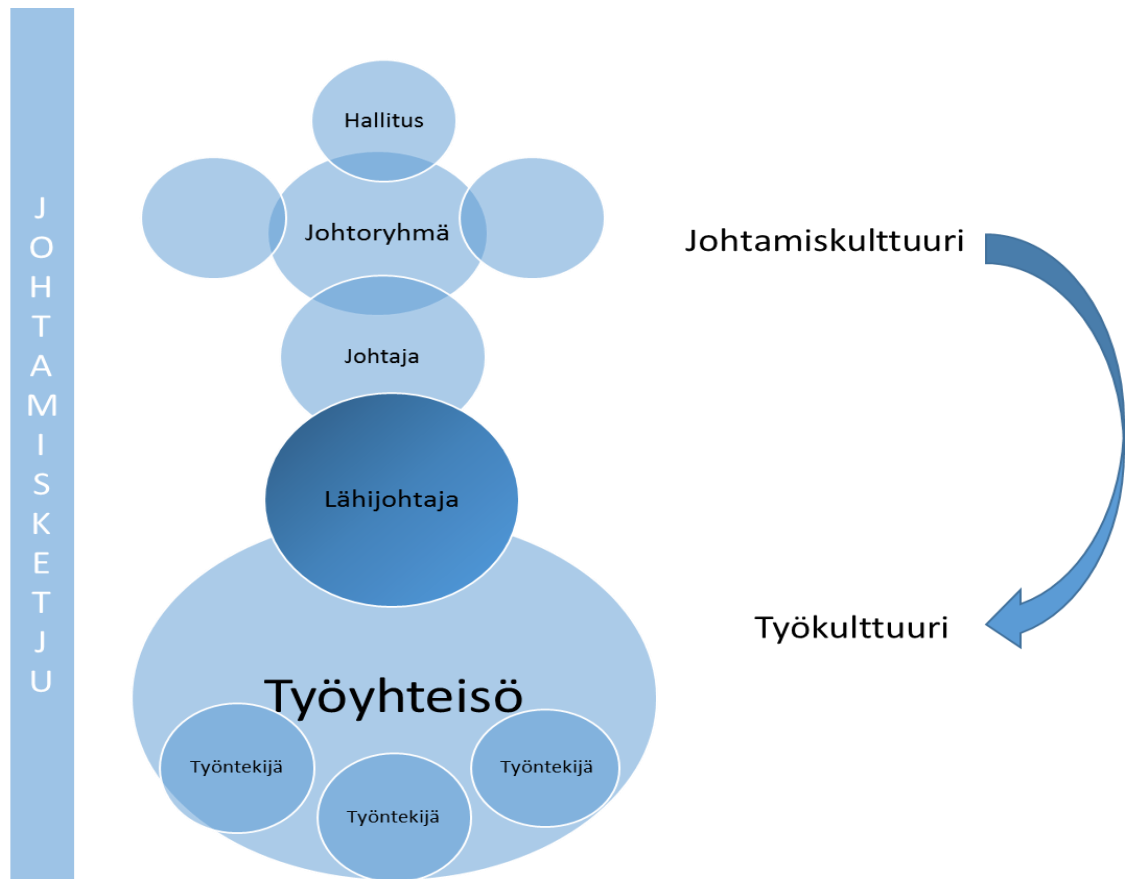
Kuva 7. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268)

Megginson & Clutterbuck (2006) toteavat valmentavan kulttuurin kehittämisen olevan pitkä ja asteittainen prosessi ja matkan varrella minkä tahansa menetelmän avulla on nähtävissä edistystä. Yritysten kehitymisprosessi on kuvattavissa neljän eri vaiheen avulla, jotka ovat kehittyvä, taktinen, strateginen ja kulttuurin juurtunut toiminta. Ensimmäisessä kehittyvässä vaiheessa organisaatiossa on nähtävissä vähän tai ei ollenkaan valmentavan johtamiskulttuurin kehittämistä. Ylimmät johtajat näyttävät kehoa esimerkkiä ja valmentava käyttäytyminen nähdään vähemmän tärkeänä, johtajien aikaa vievänä asiana. Johtaminen ei ole koordinoitua ja ongelmat hoidetaan vain muutaman yksilön toimesta tai ylimmän johdon käskystä. Toisessa, taktisessa vaiheessa yrityksessä on tunnistettu valmentavan johtamiskulttuurin perustamiseen liittyvät arvot, mutta on vain vähän ymmärrystä mitä se tarkoittaa tai mitä siihen sitoutumiseen liittyy. Johtajilla on laaja käsitys valmentamisen hyödyistä, mutta valmennukseen sitoutuminen kokonaisuudessaan, joka on olennainen osa valmentavaa johtamistyyliä, on todella vähäistä. Kolmannella, strategisen tason vaiheella on käytetty esimiesten ja johtajien koulutukseen paljon resursseja ja aikaa, jotta on saatu arvostusta ja osaamista toimia valmentajana. Ylin johto on hyväksynyt hyvien käytäntöjen jalkaut-

tamisen omalla esimerkillään. Strategisessa vaiheessa yrityksessä on suunnitteilla valmennuksen ja mentoroinnin yhdistäminen HR-järjestelmien laajempaan valikoimaan. Valmentavan johtamisen juurtuminen osaksi päivittäistä toimintaa näkyy yrityksissä valmentajien sitoutumisessa valmennukseen, kaikki työntekijät valmentavat samalla tavalla ja samalla tasolla. Vanhemmat valmentajat toimivat nuorempien valmentajien mentoreina. Vuorovaikutteiset oppimiskeskustelut ovat laajalle levinneet yrityksessä, jotta johtajat ja valmentajat pystyvät hoitamaan vaikeita ja kiistanalaisia kysymyksiä ja ratkaista niitä, tietäen että heidän motivaatiotansa vuoropuheluun arvostetaan. (Megginson & Clutterbuck 2006.)

### **2.2.2 Johtaja suhteiden rakentajana**

Yrityksen toiminta, kehitys ja muutos tapahtuvat ihmisten välisissä suhteissa. Ne mahdollistavat tiedon kulun, ajatuksien jalostuksen, näkemysten muuttumisen, ihmisten innostumisen ja toimintakulttuurin kehityksen. Hyvä ja toimiva suhde edellyttää kommunikaatiota ja kokemusten vaihtoa, jotta voidaan tulkita asioita ja luoda niille yhteisiä merkityksiä, pyrkiä ymmärtämään tapahtuvaa ja siten sopia yhteisestä toiminnasta. Työyhteisön henki syntyy myös suhteista. Johtajan ja lähiesimiesten tehtävä on auttaa työntekijöitä ja kollegoita keskinäisten ja ulkoisten suhteiden rakentamisessa. Johtajalle toimivat suhteet ovat merkittävä ja tärkeä vaikuttamisen kanava ja hyvä välinen työyhteisön rakentamisessa. Suhteet eivät rakennu ilman luottamusta ja luottamus vaatiikin kokemusta siitä, että kaikki toimivat yhdessä sovitun mukaan. Hyvä kohtelu ja neuvottelevat ja keskustelevat toimintamallit auttavat luottamuksen ja suhteiden luomisessa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 204–223.)



Kuva 8. Johtamisketju (Romppanen & Kallasvuori 2011, 111)

Kuvassa 8 kuvataan yrityksen johtamisketju. Johdon tärkein tehtävä on muodostaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja riittävän yhteinen näkemys johtamisesta. Samankaltaisuus johtamistoimissa ja yhteen hiileen puhaltaminen luo johtamiskulttuuria, johon jokainen johtaja voi nojata ja jonka henkilöstö kokee tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena. Eri yksiköt tarvitsevat erilaista johtamista, mutta johtoryhmässä eli johtajiston työskentelyn perusrakenteessa tulee sopia kaikille yhtenäisistä johtamiskäytännöistä, johtamisen välineistä, johtamistyön periaatteista ja arvoista. Johtoryhmän tulee myös tukea lähijohtoa operatiivisen päivittäisen toiminnan johtamisessa ja pyörittämisessä. Johtoryhmän toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja asioista tulee viestiä samalla tavalla ja samanaikaisesti kaikkiin yhteisön yksiköihin. Hyvässä johtamisketjussa asioita ei johdeta eri johtamistasojen ohi. Johtamisketjun toimivuuden varmistamiseksi johtamiskulttuurin keskeisten ajatusten ja linjausten kertomisesta uusille tulokkaille on huolehdittava ja jokaisen on tiedettävä missä johtamispaikassa mitään asioita päätetään ja käsitellään. Henkilöstöä tulee ohjata hakemaan päätöksentekoa aina oikealta

portaalta ja korostettava että asioita viedään eteenpäin aina oman lähijohtajan kautta. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 110–120.)

McCombin (2012) mukaan organisaation oppiminen ja uudistaminen lähtevät ylhäältä. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistuneen johtajuuden katsotaan tukevan ja antavan luottamusta koulutusohjelman tai organisaation kehittämiseen. Johdon ja johtajien osallistuminen koulutuksiin on tärkeää, jotta voidaan myös henkilökunta sitouttaa ja vaatia osallistumaan koulutuksiin. Myös yhteisen valmentavan johtamiskulttuurin luominen edellyttää johtajien osallistamista muutokseen ja koulutuksiin. Tässä skenaariossa ylimmän johdon odotetaan toimivan hyvänä esimerkkinä osallistumalla valmentavan johtamisen koulutusohjelmaan oppimaan asiaankuuluvaa valmennustaitoa. Tavoitteena on, että vanhemmat johtajat voivat lopulta tulla valmentajaksi alaisilleen ja siten mallintamalla valmentavaa lähestymistapaa keski- ja nuorimmille johtajille. Johtajien velvollisuutena on tehdä myös henkilökohtaisia muutoksia omaan johtamistyyliihinsä, vaikka ne olisivat vastoin nykyisiä johtamistyyliä ja – tapoja. (McComb 2012.)

Clutterbuckin (2003, 171–178) mukaan kaikissa niissä organisaatioissa, jossa johtajat käyttävät merkittävän osan ajastaan ja energiastaan henkilökunnan valmentamiseen, saavat eniten irti tiimeistään. Tehokkaat valmentavat johtajat pysyvät delegoimaan, luomaan parempia tiimejä ja motivoida työntekijöiden suorituksia. Tärkeää on myös pystyä vapauttamaan aikaa tärkeimpien tehtävien tekemiseen ja delegoia tehtäviä suorille alaisille.

Furman ym. (2014, 109) ovat myös sitä mieltä, että organisaation ja sen johtajien tehtävä on saada työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on arvoa ja merkitystä. Sitoutuneisuus, suuntautuminen oikeisiin asioihin ja hyvä asenne syntyvät, kun ihmisiä johdetaan oikealla arvostavalla ja kunnioittavalla tavalla ja valmennetaan onnistumaan niin, että kaikkien yrityksen sidosryhmien päämäärät saadaan yhteisiksi. (Furman ym. 2014,109.)

Alahuhta (2015, 22) toteaa, että ylimmän johdon tai toimitusjohtajan tulee olla vahvasti mukana käynnistämässä muutosta. Johtajan tulee jalkautua henkilöstön seuraan ja käydä dialogia koko henkilökunnan, lähiympäristön sekä koko organisaation kanssa. Tämän jälkeen ylin johto tai toimitusjohtaja voi ottaa rinnalleen

useampia avainhenkilöitä valmentajiksi tai muutosmoottoreiksi niin, että johtaja voi vähitellen pienentää omaa osuuttaan ja oman roolinsa näkyvyyttä. Muutosprosessin kehittyessä tulee myös aika, jolloin johtajan tulee tehdä itsensä tarpeettomaksi, jolloin vastuunottaminen ja vallanvaihto tapahtuvat sujuvasti. (Alahuhta 2015, 22.)

Todellisuus on kuitenkin se, että useimmat johtajat panostavat hyvin vähän valmentamiseen. Vaikka yritys on voinut tarjota heille valmennusohjelmaa, mutta ellei ole olemassa vahvaa valmennusympäristöä, on valmennuksella erittäin vähäinen vaikutus liiketoimintaan tai strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Clutterbuck 2003, 171–178) Johtajien tulee ottaa myös huomioon, että kaikki johtajat eivät halua ryhtyä valmentajiksi ja näin ollen kaikkien tukea ei voida ilman motivaatiota valmentamiseen johtamiseen olettaa (McComb 2012).

### **2.3 Johtamistavat ja -tyylit**

Ristikangas & Ristikankaan (2010, 38–42) mukaan esimiehen ominaisuudet valmentavan johtamisen tukemiseksi jokapäiväisessä työssä liittyvät uuden roolin omaksumiseen. Valmentavan johtamisen myötä esimiehen tulee omaksua perinteisen managerin ja leaderin roolin rinnalle coaching-rooli. Esimiesten tulee tasapainotella näiden kaikkien roolien kanssa eikä yleensä esimiestä nähdä pelkätään valmentajana. Valmentajan eli coaching-roolin omaksuminen edellyttää erilaista käyttäytymistä kuin on aiemmin totuttu toimimaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista, johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtajuudessa taulukon 1 mukaiset roolit ovat sulassa sovussa keskenään. Johtajuuteen kasvu vaatii johtamistekojen korkealla prioriteettisella olemisen ja olennaista on keskittyä roolien tehtävien määrään. Coachin, leaderin ja osittain managerien tehtävät sekoittuvat arjessa keskenään, mutta eivät ole päivittäisessä elämässä tarkkarajaisia. Listauksen tehtävänä on auttaa ymmärtämään esimiestehtävien moninaisuutta ja esimiehen mahdollisuuksia ansaita johtajuutta johdettavien kesken. Mitä enemmän keskittyy johtamiseen, sen enemmän sitä oppii ja se mihin keskittyy, se vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–42; Carlsson & Forssell 2012, 25, 34–37.)

Manager	Leader	Coach
Rakentaa visioita ja strategioita	Toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti	Oivalluttaa
Varmistaa työvälineiden kunnon	Viestii ja jakaa tietoa	Kysyy kysymyksiä
Suunnittelee ja ohjaa työtä (työnjohto)	Edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä	Auttaa unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa
Rekrytoi ja huolehtii resurssien saatavuudesta	Osallistuu johdettavien arkeen	Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen
Työsuhdeasiat Työsopimukset	Sitouttaa Perehdyttää	Varmistaa sitoutumisen
Raportoi	Antaa palautetta Motivoi ja kannustaa Ohjaa vastuuseen	Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin
Vastaa tuloksen tekemisestä	Ryhmäyttää Tarkkailee	Valmentaa Innostaa
Priorisoi Budjetoi Suunnittelee toimintaa	Osallistuu ja aktivoi Rakentaa siltoja Asettaa rajoja	Tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä Vahvistaa vastuunottoa ja itsensä johtamista
Hallitsee kustannuksia	Puuttuu epäkohtiin Sovittelee Ottaa puheeksi	Arvioi yhdessä toisten kanssa Tekee toisista tähtiä
Pitää palavereita Käy kehityskeskusteluja	Pitää rajansa Näyttää suuntaa	Kannustaa Tukee yksilöä ja tiimiä saavuttamaan tavoitteensa
Tekee päätökset Huolehtii työympäristöstä	Tekee päätöksiä Kantaa vastuuta	Asettaa itselleen kehittymistavoitteita
Hoitaa hallinnollisia tehtäviä	Osallistuu johdettavien arkeen	Tukee yksilöä ja yhteisöä menestymään ja nauttii toisten menestymisestä

Taulukko 1. Esimiehen johtamistavat (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas 2010)

Romppasen & Kallasvuon (2011, 113–120) mukaan lähijohtajan johtamistyyli vaikuttaa ratkaisevasti lähijohtajan ja työntekijöiden suhteen muodostumiseen ja siihen millainen työskentely työyhteisössä on mahdollista. Johtamistyyli on aina henkilökohtainen tapa toimia ja käyttää valtaa oli se sitten tietoisesti valittu tai huomaamatta omaksuttu. Vallitseva johtamiskulttuuri vaikuttaa johtamistyylin valintaan ja toteuttamiseen. Jokaisen yksittäisen johtajan on tutkittava organisaation johtamiskulttuuria, jotta löytää oman rakentavan ja luovan tapansa johtaa. Johtamistyyli eivät ole pysyviä ja vaihtelevat, koska organisaation ja työyhteisöjen tilanteet muuttuvat ja vallankäytön tarpeet vaihtelevat. Välillä tarvitaan tiukempaa ohjausta ja joskus taas on mahdollista edetä keskustelevasti. Tavoiteltavaa olisi pyrkiä avoimeen, yhdessä tutkivaan, kaikkia osapuolia kuuntelemaan asioiden käsittelemistä tarkoittavaan keskustelevaan johtamistyyliin. (Romppanen &



Kallasvuo 2011, 112–120.) Keskusteleva johtaminen on hyvää johtamista (Juuti & Rovio 2010, 25).

Valmentavassa johtamisessa johtaja on valmentaja, joka stimuloi ja haastaa yksilön ottamaan käyttöönsä uusia käyttäytymismalleja. Työelämällä ja urheilulla on samanlaisia tuloshakuisia piirteitä ja valmentajat ja ohjaajat näkevät, että valmentamisen muutos tapahtuu muuttamalla käyttäytymistä. Valmennusprosessin tulee olla systemaattinen, tavoiteohjattu prosessi, jolla helpotetaan pysyvää muutosta. Valmentamisessa käyttäytymisen muutos on keskeinen erottava tekijä aiempiin kehitymis- ja oppimismalleihin. Valmentaminen on oppimisen ja kehityksen helpottamista, jonka tarkoituksena on parantaa suorituskkyä ja tehokasta toimintaa, tavoitteiden saavuttamista ja henkilökohtaista sisäistä motivaatiota. Coachingiin liittyy aina kasvu ja muutos, oli kyse sitten näkökulmasta, asenteesta tai käyttäytymisestä. (Bluckert 2005, 171–178.)

Uuden ajan esimiehen yksi perustaidoista on tunnistaa ja osata hyödyntää työntekijöidensä vahvuudet. Valmentava esimies on rinnalla, kannustaa, antaa ohjeita ja neuvoja, kysyy, pohtii, ihmettelee ja haastaa. Valmentavan johtajan pääajatus on usko ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Valmennussuhde on erilainen kuin esimies-alaissuhde ja se on enemmän työntekijää tukevaa ja tasavertaisuuteen pyrkivää. Esimies on mahdollistaja, joka omalla toiminnallaan luo onnistumisen edellytyksiä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 10-12.)

#### **2.4 Valmentavan johtamisen menetelmiä**

Alahuhta (2015, 158) toteaa, että kaiken johtamisen tulee olla valmentavaa johtamista ja esimies on tärkein valmentaja ja mentori. Ulkopuoliset ammattivalmentajat voivat tuoda voimaa ja rikkautta, mutta Alahuhta (2015, 158) itse toteaa valmentamisessa luottavansa omaan väkeensä ja onkin kannustanut vertaisvalmentamista eli sitä, että työtoverit valmentavat toisiaan perinteisten valmennusmallien avulla.

Valmentavan esimiehen perusosaamiseen kuuluu kysyminen, jota ilman ei voi valmentaa. Kysyminen on arjessa vuorovaikutuksen perustekijä ja valmentava esimies hyödyntää kysymistä sitouttamisen ja yhteistyön välineenä. Kysymällä hän oivalluttaa ja auttaa toisia sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelmia. Esimies ei

voi tietää toisen puolesta ja vaikka tietäisikin, siihen perustuva johtaminen on muuttuvassa maailmassa tehotonta. Taulukossa 2 on kuvattu kertomisen ja kysymisen hyödyt, joiden tunnistaminen ohjaa valmentavan esimiehen vuorovaikutustapoja. Yleiskäsitys on, että esimiehet osaavat kertoa, mutta eivät kysyä. Siksi valmentavaksi esimieheksi haluavan on opeteltava kysymisen jalo taito. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50-52.)

Kertominen	Kysyminen
Tuottaa ”oikeita” vastauksia	Sitouttaa, koska ihmiset pitävät omista ideoistaan
On lyhyellä aikajänteellä nopeaa	Tarjoaa enemmän ajatuksia ja ideoita
Vahvistaa kontrollointia	Suuntaa pitkän tähtäimen kehittymiseen
Varmistaa laadun	Vahvistaa kokemusta arvostuksesta
On helppo ja yksinkertainen	Säästää aikaa, koska kysyminen vähenee tulevaisuudessa
Tuo suoraan avun tarpeeseen	Voimaannuttaa
Vahvistaa neuvojan omanarvontuntoa ja osaamista	Lisää tietoisuutta itsestä ja muista
Ohjaa toimintaa akuutissa tilanteessa	Vahvistaa luottamusta ja parantaa yhteistyösuhteen laatua
Vähentää epävarmuutta	Vähentää painetta olla oikeassa

Taulukko 2. Kertomisen ja kysymisen hyödyt (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52)

Alahuhta (2015, 158–159) on omalla urallaan käyttänyt hankalien tilanteiden pohjimisessa GROW-mallia. Grow-mallissa ensin määritellään tavoite, sitten arvioidaan nykytilanne ja mitä esteitä tavoitteen saavuttamisen tiellä on. Tämän jälkeen pohditaan vaihtoehtoja, jolla esteet voi yrittää ja lopuksi määritellään käytännön toimet tavoitteeseen pääsyyn.

Jokaisella esimiehellä on myös ovat vahvuutensa ja persoonalliset mieltymyksensä ja innostumisen lähteensä. Erilaiset käyttäytymistyylit näyttäytyvät johtajissa erilaisina tapoina hoitaa perustehtäväänsä. Valmentavalla johtajalla on halua tutustua ryhmänsä erilaisuuteen ja hyödyntää tätä piilevää potentiaalia. Peili-käyttäytymisprofiili on valmennustyökalu, jolla kuvataan luontaista toimintatyylä. Peili-käyttäytymisprofiili antaa yhteisen kielen arjesta tutuille yhteistyön ilmiöille.

Yhteinen ymmärrys on lähtökohta vuorovaikutustaitojen ja toimintakulttuurin kehittämiseksi. Viitekehys on helppo oppia ja siitä on apua erityyppisten ihmisten kanssa työskentelyssä. Käyttäytymisprofiilia käytetään pääasiassa ryhmävalmennuksissa, mutta se soveltuu myös syventämään yksilön coaching-prosessia. Peili-käyttäytymisprofiilin yleisimmät käyttöalueet ovat

- esimiestyö
- tiimityö
- johtoryhmätyöskentely
- yhteistyö ja vuorovaikutus
- asiakaspalvelu
- projektityö. (Integro Oy, Peili Consulting 2017.)

Ihmisen käsitys omasta toimintatavastaan ja vuorovaikutustaidoistaan on usein jossain määrin erilainen kuin muilla ihmisillä. Siksi pelkästään itsearvioon perustuvat tulokset antavat usein vaillinaisen kuvan ja epäonnistuvat siksi kehitystavoitteiden määrittelyssä. Muiden antama palaute voi paljastaa ihmiselle itselleen näkymättömiä kehityskohteita. Usein se tuo esille myös vahvuuksia, joita henkilö ei ole itse tunnistanut. (Integro Oy, Peili Consulting 2017.)

Peilissä on neljä eri käyttäytymistyyliä: edistävä, määrätietoinen, kannattava ja erittelevä tyyli. Vuorovaikutuksen voimaa, joko paljoa tai vähäistä voi kuvata lisäksi kahdella eri tavalla. Henkilö voi olla joko hallitseva tai mukautuva. Hallitsevia kuvataan jämähköiksi, kilpailunhaluisiksi ja suoriksi ja mukautuvia odotteleviksi, toiselle tilaa antaviksi tai seuraileviksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 127–143.)

### **3 Valmentavan johtamisen pääelementit**

Tässä työssä keskitytään laajasti valmentavan johtamisen eri osa-alueisiin eli pääelementteihin. Aihe on uusi kohdeorganisaatioissa esimiehille, joten valmentavan johtamisen elementit käydään läpi tutkimuksen pohjaksi. Osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan jokainen liittyy toisiinsa. Esimiesten itsensä johta-

minen ja itsensä tunteminen sekä johtajana kehittyminen vaikuttaa suuresti valmentavan johtamisen onnistuneeseen toteutumiseen organisaatiossa. Kaikki osa-alueet vaativat paljon erilaista osaamista ja osaamisen kehittämistä koko organisaatiossa niin esimiehiltä kuin johtajiltakin.

### 3.1 Itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaidot

Itsensä johtamisen peruseriaate on ”tunne itsesi”. Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita ja uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja edellyttää reflektointitaitoa. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä ja itsensä johtamisen lähtökohdan muodostavat omat tavoitteet ja visiot. Itsensä johtamisessa on tärkeää oman toimintasuunnitelman ja elämän vision kirkastaminen ja kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille. (Sydänmaalakka 2017, 33.)

Sydänmaalakan (2017, 287) mukaan älykäs itsensä johtaminen voidaan kiteyttää seitsemään peruseriaatteeseen, jotka ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys ja ne nähdään askelina kohti mielenrauhaa (Kuva 9). Näitä peruseriaatteita noudattamalla pystytään ottamaan paremmin itsensä haltuun. Periaatteet ovat yksinkertaisia, mutta usein erittäin vaikeita viedä käytäntöön kiireisessä arjessa.

#### MIELENRAUHA

**Nöyryys:** tunnista keskeneräisyytesi

**Herkkyys:** herkkyydet ovat ikkunoita maailmaan

**Itsekuri:** älä anna periksi ja ole kärsivällinen

**Uudistuminen:** ole rohkea ja uudistu jatkuvasti

**Aitous:** ole aito ja rehellinen itsellesi

**Fokus:** keskitys olennaiseen ja elä yksinkertaisesti

**Merkitys:** etsi elämäsi syvempi merkitys

Kuva 9. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta. (Sydänmaalakka 2017, 287)

Organisaatioiden toimintaa ohjaavat mallit ja säännöt muotoutuvat arjessa vuorovaikutuksen kautta ja ovat jatkuvat muuttuvia asioita. Vuorovaikutus ja siihen

liittyvä viestintä ovat esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä. Sosiaalinen todellisuus rakentuu monien ihmisten vuorovaikutuksellisessa dialogissa ja on näin ollen jatkuvasti avoimessa muutoksen tilassa. Tämä näkyy arjen johtamisessa etenkin tilanteissa, joissa juuri on sovittu jotain ja hetken päästä asiasta ollaan aivan eri mieltä. (Nummelin 2007, 14–15.)

### **3.2 Itsetuntemus**

Ihmisten johtamisessa pitää ymmärtää ne asiat, jotka ovat toiselle tärkeitä ja siihen pystyy sitä paremmin, mitä paremmin itsensä oppii tuntemaan. Erityisesti johdon ja esimiesten valmennuksissa on tärkeitä keskittyä ja saatava parannettua itsetuntemusta. Sitä kautta esimies oppii, millainen hän on esimiehenä ja millä keinoin hän pystyy motivoimaan sitouttamaa ihmisiä yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi (Alahuhta 2015, 156.)

Päivittäisjohtaminen on yhä enemmän muutosjohtamista. Muutoksessa on varmistettava, että omassa organisaatiossa on tarvittavat valmiudet muutoksen toteuttamiselle. Esimiesten tulee oppia tunnistamaan itsessään ne kehityskohteet, joiden kehittymisestä saa eniten hyötyä. Itsensä hyväksyminen on tärkeää. Kannattaa valita sellainen kehittämisalue, joka on mahdollista kehittää vahvuudeksi asti. Yksilön kehittämisessä ei pelkästään tule kehittyä heikkouksiin. Vahvuuksien kehittämisellä saavutetaan parhaat tulokset ja onnistumisen kokemukset. Ihmiset ovat motivoituneempia ja saavat enemmän aikaan, kun he ovat työssä jossa pystyvät paremmin hyödyntämään vahvuuksiaan. (Erämetsä 2009, 107–118.)

Ristikangas & Grünbaumin (2014, 130–131) mukaan esimies itse on yksilön sekä tiimin johtamisessa tärkein työväline. Tekniikat ja työvälineet ovat hyödyllisiä uusien taitojen omaksumisessa, mutta tärkeintä on oma asenne ja halu kehittyä. Myös Furman ym. (2014) ovat sitä mieltä, että muutos tapahtuu, kun ihminen muuttaa omia toimintatapojaan, ajatuksiaan, mielikuviaan ja asenteitaan. Pohjimmiltaan kysymys on aina siitä, että onko ihminen kyllin motivoitunut muuttamaan ja onko hänellä itsensä kehittämisen apuna viisas sisäinen valmentaja. Lopulta pystytään vaikuttamaan vain omaan itseensä ja tuntemalla paremmin oman mielen toimintaa, voidaan vaikuttaa siihen, että myös ihmissuhteet ja vuorovaikutus

muuttuvat reilummaksi. Luonteen kehittäminen ja itsensä valmentaminen on elämänpituinen mahdollisuus saada kaikki itsessä oleva potentiaali ja lahjat käyttöön. (Furman ym. 2014, 142–143.)

Omien johtamisosaamisten kehittäminen vaatii oman toiminnan tunnistamista ja ymmärtämistä. Esimiehet tarvitsevat kehittymiseensä toisia ihmisiä, jotka auttavat esimiehiä näkemään vahvuudet ja puutteet ja rohkaisevat tukevat esimiehiä kehittämisessä. Kestävää muutosta ja kehittymistä on mahdotonta saada aikaan ilman muita ihmisiä. (Sistonen 2008, 162.) Myös Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2011, 31) kuvaavat yhteistyön, avun vastaanottamisen ja antamisen olevan ulottuvuuksia, jotka kuuluvat motivaation syttymisen kierteeseen. Johtaminen tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta, sekä luovaa ja vastuullista ja valmentavaa otetta. Johtamisen kehittämisessä jokainen johtaja tarvitsee oman kehitymisverkkonsa, valmentajansa, mentorinsa tai ohjaajansa. (Aaltonen ym. 2011, 31.)

Se, joka osaa johtaa itseään, osaa parhaiten johtaa toisia. Itseään osaa johtaa, kun on tutustunut omaan itseensä. (Hellbom ym 2006, 52) Itsensä johtamisen kehittämisessä ja uudistumisessa tärkein työkalu on reflektointi eli syvälinen itsearviointi. Reflektointi eli oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointi ja pohtiminen ovat oppimisen avain ja itsereflektointi on itsensä johtajan yksi avainosaaminen. Reflektoinnin tulisi tapahtua arjessa ja olla olennainen osa työtehtäviä. Aktiivinen kokemusten ja palautteiden kerääminen ja niiden analysointi sekä niistä tehtävät johtopäätökset oppimisen tueksi ovat tärkeitä suunnittelussa, miten toimia jatkossa vastaavissa tilanteissa. Itsereflektointia tulee kytkeä osaksi arjen rutiineja, jotta varmistetaan parhaiten jatkuva uudistuminen ja kehittyminen. Reflektoinnista tulee puhua arjessa niin että toisetkin ymmärtävät. Sanan reflektio voi korvata tavoitteellisella havainnoinnilla tai toiminnan arvioinnilla. (Sydänmaalakka 2017, 81–83) Nummelin (2007, 26) näkee myös reflektoinnin olevan tärkeä asia johtajien ja esimiesten osalta, jotta pystyy paremmin jäsentämään toimintaansa tietoisemmaksi ja harkitummaksi. Kun esimies tunnistaa omat tunteensa ja ajatuksensa, pystyy hän käsittelemään niitä rakentavasti ja kokea omien tunteidensa olevan omassa hallinnassa. Näin ollen päästään myös todelliseen vuoropuheluun, jossa yhdistyvät esimiehen pyrkimykset ja tavoitteet sekä työntekijöiden erilaiset näkemykset. (Nummelin 2007, 25–26.)

Itsensä johtamisessa on ideana se, että kun itsetuntemus lisääntyy, ymmärrys omaa sisäistä maailmaa, tunteita, tarpeita, ennakkoluuloja, motiiveja ja uskomuksia kohtaan kasvaa. Itsetuntemuksen avulla oppii myös ymmärtämään omaa käyttäytymistään paremmin. Työpaikalla voi löytää uusia suhtautumistapoja esimerkiksi hankaliin ihmisiin, jolloin oma vuorovaikutus muuttuu positiivisemmaksi ja se muuttaa myös käytöstä näiden ihmisten suhteen. (Hämäläinen 2015, 21–23; Kohlrieser 2014, 246–252.)

Esimiesasema antaa mahdollisuuden kehittää itseään, mutta esimiesasema myös velvoittaa siihen. Johtaminen ja esimiestyö auttavat kasvamaan ihmisenä ja kehittymään kaikilla elämänalueilla. Samat ydinasiat ovat olennaisia niin työelämässä kuin lasten kasvatuksessakin eli kuuntele, ymmärrä, kannusta, anna vastuuta, anna palautetta, anna aikaa. Kun panostat kasvamiseen ihmisenä, kehityt myös työssä esimiehenä ja johtajana. Johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista. (Alahuhta 2015, 17–18.)

### **3.3 Metataidot**

Itsensä johtamisen osa-alueita on Jarenkon (2018) mukaan neljä, mutta vain kolmeen on hyvin keskitytty työelämässä. Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluvat tietotyön suorittamiseen liittyvät asiat, kuten oman työn johtaminen, erilaisten tehtävien ja projektien hallinta ja ajankäyttötaidot. Toinen osa-alue on oman elämän johtaminen, itsensä toteuttaminen, merkityksellisen työn löytäminen, oman potentiaalın hyödyntäminen sekä työn ja muun elämän tasapaino. Kolmantena itsensä johtamisen osa-alueena on kaikki fyysinen hyvinvointi, lepo, työ, fyysinen kunto ja ravinto. Neljäs tulevaisuuden itsensä johtamisen osa-alue on metataidot eli kaikki ne työntekemisen taidot, jotka liittyvät yhdessä tekemiseen. Metataitoja ovat innostava ja rakentava vuorovaikutus, kunnollisen dialogin taidot, erilaisuuden arvostaminen, tehokkaan palaverikäytännöt, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, fiksut työnjaot tiimeissä ja omien ja yhteisön tarpeiden yhteensovittaminen. Ei riitä, että esimies osaa coachaavan otteen, vaan kaikki työntekijätkin tulisi saada omaksumaan tuo asenne ja taitopaletti. Yhteisölliset metataidot ovat sekä yksilön että yhteisön taitoja. (Jarenko 2018.)

### 3.4 Dialogi ja vuorovaikutus

Vuoropuhelua tarkoittavan dialogi-sanan juuret ovat kreikan kielen sana *dia*, joka tarkoittaa: ”läpi” tai ”kautta” ja ”sanaa” tai ”muotoa” merkitsevä *logos*. Dialogi tarkoittaa, että kaksi ihmistä jakaa keskenään samanlaisia sanoja, joissa on merkitystä ja energiaa. Vuoropuhelu ei ole sitä, että toiselle tehdään jotain vaan sitä, että tehdään hänen kanssaan. Dialogissa on kysymys toisen ymmärtämisestä, eikä siitä, että hänet saadaan ymmärtämään toista. Vuoropuhelussa ajatellaan yhdessä ja löydetään jotain uutta. Parhaimmassa tapauksessa dialogi johtaa siihen, että osapuolet alkavat ymmärtämään toinen toistaan perusteellisemmin. (Kohlrieser 2014, 160.)

Kyky ajatella yhdessä ja yhdessä ajattelun etuja voidaan oppia ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Kyvyttömyydestä ajatella yhdessä johtuu sekä jokaisen omasta kyvyttömyydestä ja ympäristön puutteista. Isaacs (2001, 24-28) korostaa, että yksityistä minää ja ammattiroolia ei voi erottaa toisistaan ja väittää myös kaikkien yksityis- ja työelämän epäonnistumisten juontavan juurensa siitä, etteivät ihmiset onnistu puhumaan ja ajattelemaan yhdessä. Dialogi ei tarkoita pelkästään keskustelua tai vuoropuhelua, vaan se on yhdessä ajattelemisen prosessi tai taito, jonka ihmiset ovat ennen hallinneet, mutta se näyttää unohtuneen. Isaacs (2001, 24-28) toteaa, että edessä olevista haasteista ei selviydytä eikä kyetä hyödyntämään tulevaisuuteen sisältyviä mahdollisuuksia, elleivät ihmiset opi taas ajattelemaan yhdessä. Dialogin oppimiseksi on tärkeää oppia muuttamaan asennettaan ihmissuhteisiin. Ihmisten tulee luopua pyrkimyksestä saada muut ymmärtämään itseään ja lisäämään omaa ymmärrystä niin itsestään kuin muistakin. Dialogin omaksuminen on pitkä prosessi, elävä tiedonhankintakokemus, joka toteutuu ihmisten sisimmässä ja heidän välillään. (Isaacs 2001, 30-33.)

Dialogi ja keskustelu eroavat toisistaan, mutta molempia tarvitaan. Dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoitus on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voidaan uudelleen järjestää. Keskustelussa tarkoitus on päätöksenteko ja toisin kuin dialogissa, keskustelussa pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä. (Isaacs 2001, 63-65.)



Dialogin avulla on mahdollista luoda ja ylläpitää tuloksekasta tiimityöskentelyä ja toimintaympäristöä. Määrittämällä yhteiset ja yhdistävät tavoitteet ja tehtävät, jatkuvalla vuoropuhelulla ja luomalla luottamuksen ilmapiiri, johtavat voivat valtauttaa työntekijänsä pääsemään hyviin tuloksiin. (Kohlrieser 2014, 29.) Esimiesten ja alaisten ollessa päämäärähakuisessa vuorovaikutuksessa keskenään, voi syntyä hyviä tuloksia (Autio, Juuti & Wink 2011, 13).

Tämän päivän johtamistyön avaimet ovat keskustelussa, kokemusten jakamisessa ja kysymisessä. Keskustelun tavoitteena on päätöksenteko, dialogin tavoitteena on synnyttää uusia oivalluksia. Esimiestaidoissa dialogin avulla pyritään ymmärtämään toisia syvällisesti, kunnioittaa heidän yksilöllisyyttä, myötäelämistä ja aitoa kohtaamista. Dialogi sisältää kaksi ehtoa. Pitää olla avoin yhteys toisiin ihmisiin ja olla aito oma itsensä. Ihminen ei automaattisesti kykene dialogiin ja esimiesten tulee oppia hyödyntämään dialogin taitoja kysymällä itseltään, että osaako kuunnella itseään ja käydä vuoropuhelua itsensä kanssa. Dialoginen esimies on kiinnostunut kuulemaan ja kuuntelemaan erilaisia näkemyksiä ja tarinoita, sillä arjen vuoropuhelun avulla rakennetaan organisaatioiden kulttuuria ja tapoja. (Nummelin 2007, 62–65.)

Dialogi on keskustelun muoto, josta voi olla hyötyä kaikilla elämänaloilla ja taustaltaan hyvin monenlaisille ihmisille. Dialogeista kiinnostuvat ihmiset haluavat ratkaista ristiriitoja, toiset taas haluavat tulla toimen paremmin esimiehensä, alaisensa, liikekumppaneidensa, puolisonsa, lasten tai vanhempien kanssa. Isaacsin (2001, 31-33) mielestä dialogi voi auttaa vastuullisessa esimiestehtävässä oleville mahdollisuuden tehdä yhteistyötä koordinoitusti ja luovasti ilman, että heitä tarvitsee ohjata ja valvoa jatkuvasti. Tuottavuutta ja suorituksia kehitetään monella alalla käyttämällä mittareita ja erilaisia palkitsemisia. Dialogi edistää tätä, koska se vahvistaa ihmisten sidoksia eli ryhmään kuuluvien ihmisten aidosti jakamia käsityksiä ja heidän välistä yhteisymmärrystä. Dialogi syntyy aina ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta eikä jonkun ulkopuolisen tahon määrittämän säännösten noudattamisesta. (Isaacs 2001, 31-33.)

Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei ihminen enää pidä omaa kantaansa lopullisena vaan askeleena kohti lopputulosta. Yksilön täytyy hellittää otteensa vakaasta käsityksestään ja

kuunnella mahdollisuuksia, jotka syntyvät suhteesta muihin ja jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. Ajattelu että asiat ja ihmiset muuttuvat tavoitettaviksi vain korjaamalla asioita tai muuttamalla ihmisiä. Dialogi ei edellytä tällaista käyttäytymistä ja kehottaakin etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuunnellaan tarkkaavaisesti ja pyritään ymmärtämään muiden esittämät näkemykset. (Isaacs 2001, 40-41.) Isaacsin (2001, 40) mielestä dialogi antaa paremmat mahdollisuudet havaita ja ymmärtää ongelmia lähempänä niiden alkuperää kuin perinteiset menetelmät. Isaacsin (2001, 44) mukaan dialogin tarkoituksena on saada aiemmin *toisilleen* puhuneet ihmiset sitoutuneiksi kumppaneiksi, jotka puhuvat *toistensa kanssa*. Dialogi ja keskustelu eivät kuitenkaan ole niin yksinkertaisia, koska useimmat ihmiset eivät edes harmitse yhdessä ajattelun mahdollisuutta vaan ajattelevat yksinään. Tämä johtuu siitä, että moni pitää yksin ajattelua itsestään selvyytenä ja käsitys on juurtunut nykyiseen elämäntyyliin syvälle. Moni ongelmista saattaakin Isaacsin (2001, 48) mukaan johtua siitä, että pidetään liian tiukasti kiinni yksin ajattelemisesta. Dialogi poikkeaa muista johtamismenetelmistä siten, että ensin tulee kehittää dialogin harjoittamiskykyä itsessä ja välittää sitä oman esimerkin kautta muille, ennen kuin sitä pystyy soveltamaan alaisiin tai ongelmiin. Dialogi opettaa käyttämään sydäntä johtamisessa ja tämä ei tarkoita pelkästään tunteellisuudessa vellomista vaan tunneälyn hallitsemista. Tässä mielessä dialogi opastaa tasapainoisempaan johtajuuteen, jossa opitaan sisäistämään ja huomioimaan myös muiden mielipiteet. (Isaacs 2001, 32, 65.)

Laadukkaan vuorovaikutuksen osa-alueita ovat dialogi, kuuntelu, arvostava lähestymistapa ja aito läsnäolo (Järvilehto 2018). Syvin dialogin muoto on toisen kohtaaminen. Vuorovaikutussuhde vahvistuu, kun keskittää huomion toiseen ihmiseen ja mitä enemmän huomio on toisessa, sitä tuntuvammin ja tiedostavammin se vaikuttaa molempiin osapuoliin. Dialogisuus toimii tiedostavassa suhteessa, jossa osapuolet tulevat aidosti kuulluksi ja ymmärretyksi. Aito kohtaaminen edellyttää läsnäoloa, vastuullisuutta, tuottaa osapuolille kokemuksen yhteydestä ja kohtaamisessa toinen tulee nähdyksi ja saa kokemuksen, että häntä arvostetaan. Valmentavassa johtamisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus ja ne mahdollistavat läsnäolollisen kohtaamisen. (Ristikangas & Ristikangas 2010,

83–85.) Valmentavan johtajan ja valmennettavan suhde perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja sen keskeisiä elementtejä ovat läsnäolo ja kuuntelu (Hirvihulta 2006, 55).

Hiltunen (2011, 122-160) kertoo myös hyvän johtajan piirteistä ja mitä on johtaminen, joka synnyttää normaalia syvempää sitoutumista ja sitä kautta menestystä. Neuvottelutaidon, palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi tärkeitä ovat dialogin kaltaiset vuorovaikutukselliset asiat kuten kuunteleminen, ihmisten arvostaminen, auttaminen, oma esimerkki ja oma persoona, vastuunkanto sekä johdonmukaisuus ja ennustettavuus.

### **3.4.1 Dialogin vaikutustasot**

Isaacs (2001, 49 – 54) kuvaa dialogilla olevan eri vaikutustasoja, jotka muodostavat perustan yhdessä ajattelulle. Ensimmäiseksi tulee oppia toimimaan johdonmukaisesti. Joskus ihmiset toimivat eri tavalla, kun haluaisivat toimia ja dialogi vaatiikin oppimaan uusia käyttäytymismalleja, jotta toimintamme puutteet korjautuvat ja teot johtavat tarkoitettuihin tuloksiin. Toiseksi on opittava luomaan joustavia vuorovaikutusrakenteita. Ihmiset eivät aina huomaa keskustelujen pinnan alla olevia voimia ja saattavat tulkita väärin sekä toisten teot, että todennäköisen oman vaikutuksensa muihin. Näitä voimia voi oppia ymmärtämään vaistomaisesti sekä oppia ennakoimaan ja hallitsemaan. Ennakoivaa intuitiota eli kykyä nähdä nämä pinnan alaiset voimat auttavat jumiutuneiden vuorovaikutusrakenteiden purkamisessa, vapauttavat energiaa ja edistävät joustavampaa yhdessä ajattelua ja työskentelyä. (Isaacs 2001, 49 – 54; Nummelin 2007, 68 – 69.)

#### **3.4.1.1 Kuuntele**

Isaacsin (2001, 98-99) mukaan dialogin ytimenä on kuuntelemisen taito. Kuunteleminen tarkoittaa sanojen kuulemisen lisäksi kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne sekä vähitellen vaientaa oma sisäinen hälinänsä. Kuunteleminen on avartava taito ja se opettaa näkemään entistä selvemmin osallistumisen ympäröivään maailmaan. Muiden kuuntelemisen lisäksi tulee myös oppia kuuntelemaan itseään ja omia reaktioita. Puhumiseen aina valmistaudutaan, mutta kuuntelemiseen ei. Kuuntelua pidetään itsestään selvyytenä, vaikka se on todellisuudessa vaikeaa, koska kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta, joihin valtaosa ei

ole tottunut. Kuuntelulle täytyy luoda oma tilansa, jotta voidaan tutustua kuulon ja aistien välisiin eroihin ja oppia aistimaan todellisuutta uusilla tavoilla. Kuuntelemaan oppiminen on oppimista olemaan läsnä ja läsnäoloa voi oppia tarkkailemalla omia tunteita ja ajatuksia. Usein kuuntelussa toisten ihmisten herättämät reaktiot ovat peräisin muistista ja kuuntelussa pitää oppia tiedostamaan omat ajatukset eikä aina tuoda esille ajatuksia siitä mitä ympärillä puhutaan. Suurin osa ihmisen teoista tapahtuu, että niin on sovittu, eikä siihen, että niillä olisi jokin syy. Oikea kuunteleminen ei aina ole helppoa ja pitääkin oppia kuuntelemaan nöyremmin eli palata maan pinnalle ja yhdistää ajattelu niihin kokemuksiin, jotka saavat ajattelemaan niin kuin ajatellaan. Oikea kuunteleminen voi aiheuttaa suuria muutoksia. Jatkuvasti tehdään hätiköityjä johtopäätöksiä, jotka perustuvat yksinkertaiseen näin on – ajatteluun. Tätä pidetään normaalina menettelytapana. Asioida asetetaan vastakkain, tehdään nopeita johtopäätöksiä ja katsotaan mitä tuleman pitää. Tällainen menettely saattaa johtaa väärille jäljille, koska silloin ei säilytetä kosketusta omiin kokemuksiin, vaan tehdään abstrakteja päätelmiä. Kuuntelemaan oppimisella voidaan ratkaista paremmin ristiriitoja, kun kiinnitetään enemmän huomiota oikeisiin tietoihin, joiden pohjalta johtopäätöksiä tehdään. (Isaacs 2001, 107-109) Negatiivinen ajattelu on opittu reaktio ja luontaisesti ajatellaan, ettei arvosteta ja syytetään muita. Negatiivisen ajattelun tilalle tulee opetella uusi ajattelu- ja toimintatapa. Negatiivisesta ajattelusta voi päästä irti, kun ihminen tulee kuulluksi. Kuulluksi tulemisen ja negatiivisuudesta irti pääsemisen jälkeen ollaan valmiita tekemään muutoksia ja päätyä ratkaisukeskeiseen mielentilaan. (Furman ym. 2014, 63–64.)

Vaikka kuuntelemista pidetään yksioollisena toimintona, löydetään dialogissa uusi kuuntelemisen ulottuvuus eli mahdollisuus kuunnella yhdessä osana suurta kokonaisuutta. Yhdessä kuuntelemisessa näkökulma tulee asettaa niin että opitaan kiinnittämään huomiota miltä asiat näyttävät omasta sekä muiden näkökulmasta. Tämä edellyttää empatian lisäksi kykyä laajentaa käsitystä omasta itsestämme ja identiteetistä. (Isaacs 2001, 116-118.) Dialogissa valmentava johtaja oppii näkemään ja kuulemaan toisilta asioita ja näkökulmia, jotka ovat usein omia ajatuksia merkittävämpiä. Vuorovaikutus ei ole enää vuoropuhelua vaan parhaimmillaan vuorokuuntelua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104–105.)

Kehitys- ja valmennuskeskustelut ovat hyvä paikka kuunnella toista ihmistä. Kehityskeskustelut ovat yleensä valmiiksi ohjelmoitu ja etukäteen tiedossa minkälaisia kysymyksiä keskustelussa kysytään. Usein niistä saattaa tulla esimiehen tai johtajan yksinpuhelua. Harvoin kehityskeskustelut ovat aitoa dialogia ja monessa yrityksessä onkin mietitty voisiko kehityskeskustelukäytännön vaihtaa yhdenmukaiseksi valmennuskäytännön kanssa. Valmennuskeskustelun onnistuminen perustuu pitkälti siihen, että valmentaja on osannut kysyä oikeita ja hyödyllisiä kysymyksiä. Valmiita kysymyksiä ei tulisi käyttää vaan kysymykset tulisi tehdä joustavasti keskustelun ja kuuntelun ohessa valmennettavan ihmisen ja tilanteen mukaan. Tullakseen hyväksi kuuntelijaksi, tulee olla hyvä kyselijä. Oikeiden kysymysten esittäminen on kuuntelemistakin tärkeämpi taito. Usein valmentamisessa on kyse siitä, että valmennettava haluaa tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. (Furman ym. 2014, 67–68, 104.)

#### **3.4.1.2 Kunnioita**

Toinen dialogin keskeinen taito on kunnioitus. Usein nähdään toisissa ihmisissä vain yksittäisiä puolia ja ne paljastavat toisista miellyttäviä tai paheksuttuja ominaisuuksia. Kunnioitusta oppimalla voidaan tarkastella ihmistä kokonaisuutena, arvostamaan ja huomioonottamaan. Dialogissa onnistumiseen vaaditaan, että ihmiset oppivat antamaan tilaa eriävien mielipiteiden esittäjille. Kyseenalaistajia tulee kannustaa, mutta edellyttää tilan antamista myös pohdiskelulle sen jälkeen, kun uusia näkökulmia on tuotu esille. Ryhmän tuleekin oppia myös oppia säilyttämään kunnioitus eri näkemyksiä kohtaan, kunnes kaikki näkemykset on tutkittu. Näin päästään lähemmäs yhteisymmärrystä. (Isaacs 2001, 122-126, 140.)

Valmentamisessa ei ole kyse tuomitsemisesta tai arvioimisesta, ja jos valmennettava kokee valmentajan olevan arvostelemassa eikä auttamassa häntä, kokee valmentaja vastarintaa. Hankaluuksia seuraa myös, jos valmentaja on enemmän kiinnostunut omista kuin valmennettavansa tuloksista. On myös syytä hyväksyä ja myöntää, että kaikki ihmiset eivät ole valmennettavissa. Valmentajan päätaivoitteena on kasvattaa organisaation sisältä onnistujia, jotka onnistumisillaan tuovat lisäarvoa yritykselle. (Furman ym. 2014, 104.)

### **3.4.1.3 Odota**

Usein toisten ihmisten kanssa keskustellessa muodostetaan kuulemasta heti mielipide puolustamalla omaa näkemystä ja vastustamalla puhujan ajatuksia, jos ne eivät käy yksiin omien näkemysten kanssa. Tämä vaihtoehto ei johda toivottuun dialogiin. Toinen vaihtoehto on olla kärsivällinen ja lykätä omien mielipiteiden muodostamista ja sitä tukevien perusteluiden keräämistä. Omia ajatuksia ei tarvitse tukahduttaa, mutta ei myöskään tuoda esiin yksipuolisen vakaumuksen nojalla. Ajatusten esittely niin, että itsellä ja muilla, on mahdollisuus ymmärtää miten ajattelet, voi vapauttaa valtavasti luovaa energiaa. (Isaacs 2001, 144-145.)

Odottaminen tarkoittaa suunnan vaihtamista, pysähtymistä ja askeleen taaksepäin ottamista sekä asioiden katsomista uusin silmin. Tämä koetaan usein haasteena, varsinkin jos on jo ottanut kantaa kyseiseen asiaan. Ajatus yleensä on, että jos joku vastustaa ajatustasi, vastustaa hän sinua. Jotta dialogi olisi menestyksellinen, meidän pitää oppia odottamaan. Tulee oppia löysäämään otetta ja saada näkökulmaa siihen, mitä prosessissa tapahtuu. Omia ajatuksia tutkimalla avautuvat ovet omiin aivoihin, jolloin prosessien tutkiminen on mahdollista. Koska usein ollaan tietoisia vain prosessien tuloksista eli ajatuksista, ei huomata miten ajatukset syntyvät. Odottaminen tarkoittaa ajatusten syntyminen tarkkailua. Omien ajatusten tarkkailulla voidaan muuttaa niitä ja tämä onkin yksi keskeisistä dialogiin kuuluvista muutoskeinoista. (Isaacs 2001, 145.)

### **3.4.1.4 Puhu suoraan**

Suora puhe on dialogin haasteellisin tehtävä. Suoralla puheella ilmaistaan oman aidosti itsensä ajatuksia ja tunteita ja se vaatii päättäväisyyttä. Suoraan puheeseen vaaditaan itseluottamusta ja uskoa siihen, että ajatuksilla on arvoa ja sanoilla on merkitystä muille. Oman aidon itsensä löytäminen ja suoraan puhuminen vaatii sen, että pitää oppia olemaan hiljaa, vaikenemaan ja kuuntelemaan. Keskustelun äänellä on suuri vaikutus ja onkin suositeltavaa ryhmässä, että puhujan annetaan puhua ja kuunnellaan sitten, miten hänen äänensä painuu hiljaisuuteen. Kuullun merkityksessä tapahtuu huomattava muutos, kun puhujan lopetettua odotetaan jonkin aikaa, jotta puheen merkitys saa kirkastua. Yleensä pyritään puhumaan nopeasti ja vastaamaan välittömästi toisen puheeseen, joten ryhmältäkin vaaditaan tapojen muuttamista ja pyrkiä jättämään puheiden väliin tilaa.

Vahvasti etenevissä dialogeissa ihmiset ajan kuluessa alkavat tajuta, että puhuvat yhteiseen merkitysalueeseen, jota yhdessä luodaan eivätkä jokainen erikseen. Dialogi ei ole vain ihmisten välistä vuorovaikutusta vaan yhteinen luomisprosessi, jolla pyritään etsimään yhdessä uudenlaista merkitystä ja ymmärrystä. (Isaacs 2001, 167-172.)

### **3.4.2 Dialogin edistäminen**

Organisaation sisällä tapahtuvien muutosten toteuttamisessa dialogia voi edistää samalla tavalla kuin yksilöiden ja ryhmienkin tasolla. Organisaatiossa on siirryttävä pohdinnan sallivaan keskustelukenttään. Dialogiin perustuvassa muutosprosessissa keskitytään kehittämään koko organisaation menettelytapoja ja kykyjä sekä jatkuvasti kyseenalaistamaan ja pohtimaan totuttuja ja syvälle juurtuneita vuorovaikutuksen muotoja. Isaacsin (2001, 321) mukaan dialogi lupaa ihmisten välistä avoimuutta sekä mahdollisuutta tulla syvästi tietoiseksi ympäristöstään ja kyetä sen jälkeen muuttamaan sitä. Organisaation kulttuuria voi muuttaa kehittämällä asteittain sen tiedostamis- ja ymmärtämiskykyä. Organisaatiossa tulee oppia edellä mainittuja käyttäytymismalleja. Odotetaan ennen järjestelmien itsensänselvyytenä pitämistä ja kehitetäänkin kykyä nähdä järjestelmät ja pohtia epäjohtonmukaisuutta aiheuttavia asioita. Kunnioitetaan yrityksen toimintaympäristöön kuuluvia lähipiirissä olevia suhteita niin yrityksen ulko- kuin sisäpuolellakin. Kuunnellaan, jotta organisaatiolla säilyy kyky olla läsnä ja osallistua. Organisaation omaa ääntä tulee etsiä ja vahvistaa, jotta se osaa puhua suoraan. (Isaacs 2001, 320-322.)

Yrityksissä dialogin kehittäminen tarkoittaa sellaisten toimintatapojen rakentamista, jotka tukevat keskustelevaa työskentelytapaa. Dialogisen työskentelytapojen rakentaminen aloitetaan olemassa olevien keskustelumahdollisuuksien kartoittamisella ja arvioinnilla. Kiireinen työtahti on johtanut siihen, että keskusteluja on karistettu, vaikka työntekijät ja organisaatio niitä kaipaavatkin menestyäkseen. Työntekijöille tulisi järjestää aikaa keskustella työhön liittyvistä asioista, mutta myös aikaa suunnitella, toteuttaa ja arvioida työn kehittämiseen liittyviä muutosideoita. Koko organisaatiolle tarkoitetut keskustelutilaisuudet ovat olennainen osa dialogisen työyhteisön syntymistä ja se luo perustan organisaation ja työntekijöiden oppimiselle ja kehittämiselle. (Nummelin 2007, 62–68.)

### 3.5 Motivaatio

Motivaatio on yleinen sana arkisessa kielenkäytössä, mutta mikä ihmisiä motivoi? Aaltonen ym. (2011, 39) kuvaavat motivaation liikkeen syntymiseksi ja jatkuvuudeksi. Motivaatio on osa käyttäytymisen kuvausta ja teoreettisemmin sanottuna motivaatio-sana on laajentunut merkitsemään käyttäytymistä virittäviä ja tekijöitä ohjaavia järjestelmiä. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa ja ovat joko tiedostamattomia tai alitajuisia. Etenkin valmentavalla otteella johtamisessa on mitä suurimmaksi määrin kyse motivaatiosta. (Aaltonen ym. 2011, 39–40.) Furman ym. (2014, 159) mukaan ihminen on sitä motivoituneempi, mitä enemmän ihminen oivaltaa jonkin muun asian saavuttamisesta olevan hänelle itselleen ja muille hyötyä.

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toiminnan takana olevaa käyttövoimaa eli se on sisäinen tila, joka antaa energiaa ja ohjaa tavoitesuuntaista käyttäytymistä. Motivaatio perustuu tunteisiin, etenkin myönteisten kokemusten hakemiseen ja kielteisten tunnekokemusten välttämiseen. Motivaatio on tärkeää, sillä se vaikuttaa kaikkeen toimintaan, suoritukseen ja menestykseen. (Kohlrieser 2014, 229–231.)

Työmotivaatio on yleensä parhaimmillaan, kun henkilö motivoituu suoritukseen itse, kokee halua ja työn imua. Työn imu on suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, joka ei kohdistu yksittäiseen asiaan, vaan on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Oma asenne työhön eli motivaatio ja sitoutuminen, ovat hyvin olennainen osa osaamista. Kun haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, yksilöt pystyvät huippusuoritukseen ja jaksavat pitkällä tähtäimellä parhaiten työssä. (Sydänmaalakka 2017, 230 – 234.)

Motivaatio on tärkeää luovuuden kannalta ja esimiehen tehtävänä onkin löytää keinoja, jotka edistävät työntekijöiden työhön sitoutumista ja motivoitumista ja sitä kautta jatkuvaa työn kehittämistä. Motivaatio syntyy myönteisten tunteiden kautta ja siinä keskeisenä tekijänä ovat työpaikan hyvät ihmissuhteet. Työpaikalla vallitseva toisia tukeva, kannustava ja luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri ruokkii



motivaatiota ja innovaatiota. Esimiehellä on keskeinen rooli motivaation synnyttämisessä ja ylläpitämisessä oman esimerkkinsä kautta. (Nummelin 2007, 28–29.)

Mitä ihmiset odottavat työltään, kysyy Hiltunen (2017, 143) ja toteaa, että jokaisella on omat odotukset työstään, jotka harvoin toteutuvat. Yrityksen johdon on huomioitava ja hyväksyttävä, että kaikki ihmiset eivät ole motivoituneita eikä kiinnostuneita yrityksen yhteisestä hyvästä. Monelle riittää, että saa palkan työstään ja ettei työ ole liian yksitoikkoista. Silloin oman elämän motivaatio liittyykin yleensä enemmänkin ulkoisiin asioihin, kuten perheen ja vapaa-ajan tuomaan iloon, ei siihen, että omalla toiminnallaan saa yrityksen menestymään vielä paremmin. (Hiltunen 2017, 143-144.)

### **3.5.1 Sisäinen motivaatio**

Sisäiselle työelämälle on ominaista ilo, vahva sitoutuminen työhön ja pyrkimys luovuuteen. Esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita sisäisestä työelämästä ja siitä, miten he voivat päivittäin tukea alaistensa sisäistä työelämää, voi johtaa uskottomiin suorituksiin. Amabile & Kramer (2012, 10–11) ovat tutkineet sisäistä työelämää ja todenneet, että hyvällä johtamisella voi synnyttää hyvin motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat ylpeitä työstään ja innostuneita työpaikastaan. Vastaavasti on myös huonoja esimerkkejä yrityksistä, jossa työntekijät ovat jatkuvasti turhautuneita työssään ja inhoavat työpaikkaansa. (Amabile & Kramer 2012, 9-14.)

Amabile & Kramer (2012, 63) kuvaavat motivaation olevan sisäisen työelämän yksi kolmesta tekijästä. Muut kaksi tekijää ovat emotiot ja näkemykset. Ensimmäisistä sisäiset motivoijat kuten mielenkiinto, nautinto, tyydytys ja haastava työ tekevät ihmisistä luovampia. Luovuus on uusien ja käytännöllisten ideoiden keksimistä ja onkin nykypäivän liike-elämässä tärkein suorituksen osa. (Amabile & Kramer 2012, 57.) Myös Aaltonen ym. (2011, 48–57) kertovat sisäisen motivaation olevan ulkoista tärkeämpää. Raha ja palkkiot ovat merkityksellisiä vain silloin kun työ ei tarjoa minkäänlaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäisillä motivaatiotekijöillä tuleekin olla tekemisessä mahdollisimman tärkeä osa. (Aaltonen ym.

2011, 49). Jarenkon (2015) mukaan sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijät aidosti syttyvät tehtävistään ja haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen. Martelan (2016) mukaan lisäksi sisäistä motivaatiota, innostumista ja omistautumista voi kuvata myös draivina – aktiivisen työtyytyväisyyden tilana. Draivissa työntekijä voi itse paremmin ja saa enemmän aikaan ja draivi on niin työntekijän itsensä kuin organisaationkin kannalta optimaalinen toiminnan tila (Martela 2016).

Sisäisen ja ulkoisen motivaation keskinäinen suhde on myös tärkeä. Ulkoisen motivaation kannalta keskeisimpiä ovat taloudelliset ja fyysiseen ympäristöön liittyvät kannusteet, mutta mitä enemmän etsitään sisäisen motivaation lähteitä, sitä enemmän tulee kiinnittää huomiota itse tekemisen mielekkyyteen ja varsinaisen toiminnan palkitsevuuteen. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. (Aaltonen ym. 2011, 47–57.) Sisäisessä motivaatiossa ihminen palaa halusta tehdä työtä, joka kiinnostaa, tuntuu nautittavalta ja arvokkaalta (Jarenko 2015). Jos työ tuottaa sisäisiä palkkioita, työn tekemisestä nautitaan ja näiden palkkioiden varassa voidaan työskennellä pitkäänkin. Jos taas työ eri palkitse sisäisesti, on välttämätöntä käyttää ulkoisia kannusteita, jotta saadaan aikaan haluttua toimintaa. (Aaltonen ym. 2011, 47–57.) Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei ole kiinnostunut itse tekemisestä, vaan motivaatio syntyy jostakin itse tekemisen ulkopuolisesta kepeistä tai pörkkästä (Jarenko 2015). Myös Martela ja Jarenko (2015, 27) toteavat, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat samaan aikaan läsnä ja toimivat ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta toisiinsa sekoittuneina.

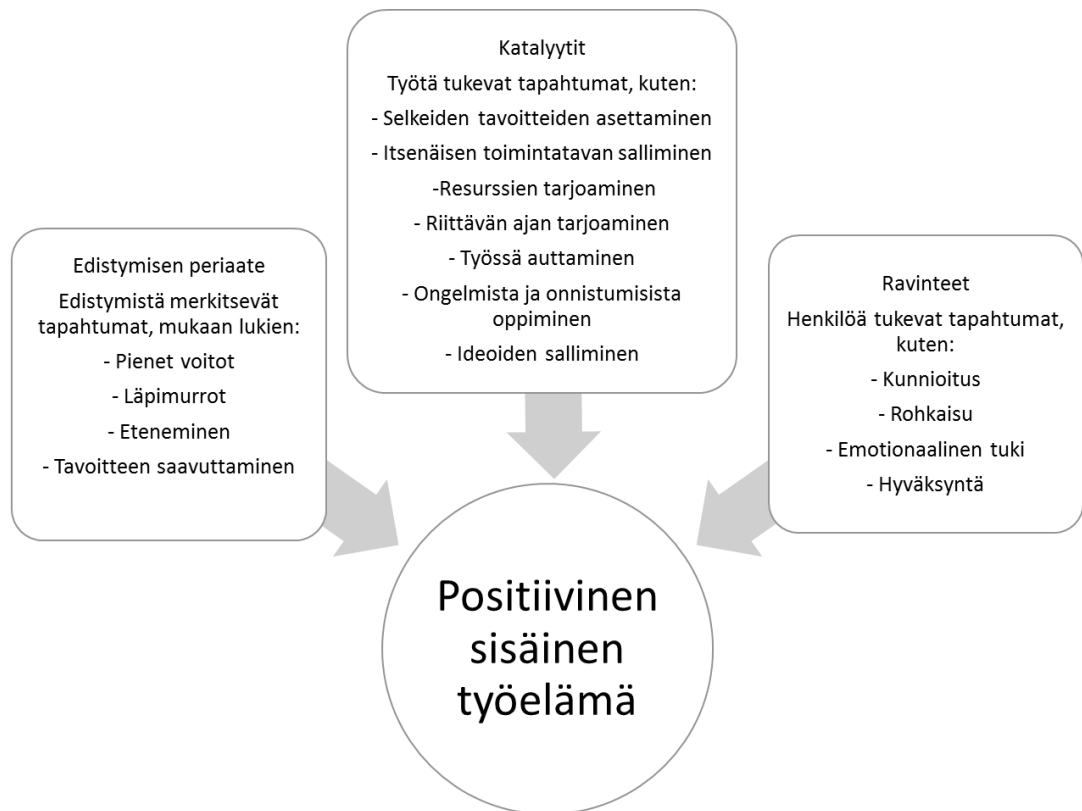
Sisäinen motivaatio kuvaa luontaista taipumusta ryhtyä toimimaan mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Se on voimaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet ilman ulkoisia motivaattoreita tai ympäristön kontrollia. Mielihyvä tulee tekemisestä itsestään ja esimiestehtävät hoituvat, kun sisäinen palo syttyy johtamiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34). Moilasen (2001, 127) mukaan sisäinen omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken perusta. Se antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä ja lisää yksilön kokemaa itesesäätelyä.

Adairin (2006, 37-41) mukaan motivaatiota voidaan kuvata 50-50 prosentti-säännöllä. Siinä 50 prosenttia motivaatiosta tulee henkilön sisältä ja 50 prosenttia hänen ympäristöstään, etenkin siellä kohdattavasta johtajuudesta.

### **3.5.2 Sisäisen motivaation johtaminen**

Aaltonen ym. (2011, 55) pohtivat voiko ihmistä motivoida ja toteavat, että kuten aiemmin mainittu motivaatio on liike, jonka joku joko sisäinen tai ulkoinen taho laittaa liikkeelle tai pysäyttää liikkeen. Toisten motivointi on saanut myös kritiikkiä. Jos motivoinnin lähtökohtana on pelko, tulee motivaatiosta manipulointia. Aina on poikkeustilanteita ja ne ovatkin oma lukunsa. Pitkän aikavälin motivointi perustuu siihen, että henkilön tarpeiden ja hänen tehtävänsä välillä on aito yhteys. Parhaimmillaan motivointi on tämän yhteyden tunnistamista ja kehittämistä, sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistamista ja ulkoisten tekijöiden hyödyntämistä. Valmentavan johtajan tulee luoda työhön sellaisia kannusteita, että työntekijä ei olisi edes itse keksinyt niiden olemassaoloa. (Aaltonen ym. 2011, 55–57.) Sisäisen motivaation johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että uskoo ja luottaa työntekijöihin sekä antaa heille tilaa tehdä työnsä itse hyväksi katsomallaan tavalla ottaen enemmän sparraavan valmentajan kuin käskyttävän kontrolloijan roolin (Jarenko 2015).

Amabile & Kramer (2012, 93) toteavat, että vaikka ulkoiset vaikutteet vaikuttavat sisäisiin työasenteisiin, enimmäkseen sisäinen työelämä pyörii kolmen avaintahtumatyyppin ympärillä, joilla voi saada organisaatiossa aikaan iloa, sitoutuneisuutta ja luovuutta (kuva 10).



Kuva 10. Sisäisen työelämän kolme avainvaikuttajaa. (Amabile & Kramer 2012, 93)

Esimiesten tulisi mahdollistaa alaitensa jokapäiväinen edistyminen antamalla työntekijälle merkityksellistä työtä. Edistyminen ja takaiskut työssä merkitsevät paljon, koska työ merkitsee paljon ja on osa ihmisyyttä. Saatetaan tuntee motivaation puutetta tai itsensä arvottomaksi, vaikka tekee ahkerasti töitä. Tällöin työ ei ole ollut tekijälle merkittävää. Jotta työ on merkittävää, täytyy jokaisen itse nähdä työn merkittävyys tai työn tuottama arvo jollekin tai jollekulle. Johtajien tulee varmistaa, että työntekijät tietävät mikä merkitys heidän työllään on. Edistyminen ja sisäinen työelämä ruokkivat toisiaan, edistyminen vahvistaa sisäistä työelämää ja positiivinen sisäinen työelämä johtaa lisäedistymiseen. (Kuva 10) (Amabile & Kramer 2012, 95–108.)

Katalyytit tukevat työn edistymistä ja toisaalta taas estäjät puolestaan jarruttavat edistymistä tai aiheuttavat takaiskuja. Edistyminen ja takaiskut ovat merkittäviä vaikuttajia sisäisessä työelämässä. Kun ihmiset tajuavat, että heillä on selkeät ja merkittävät tavoitteet, riittävät resurssit tai avuliaat kollegat, he saavat välitöntä

nostetta sekä näkemyksilleen työstä ja organisaatiosta, että tunteilleen ja motivaatiolleen tehdä hyvää työtä. Jos tavoitteet puuroutuvat, kollega mokaa, ihmisten ajatukset, tunteet ja draivi alkavat romahtaa. Vaikutukset tuntuvat välittömästi sisäisessä työelämässä, edistymiset ja takaiskut seuraavat myöhemmin. Amabile & Kramerin (2012, 136) tutkimuksien mukaan monien tiimien kohdalla työkatalyytit – tai estäjät – olivat henkilöiden välisiä tekijöitä merkittävimpiä sisäisen työelämän kohottamisessa tai lannistamisessa. Toisille taas sosiaalinen, henkilöiden välinen vuorovaikutus, hymyllä tai sympatialla, oli enemmän merkitystä. Tämä sosiaalinen vuorovaikutus on se mikä pysyy mielessä ja sydämessä kauan työpäivän ja tehtyjen töiden jälkeenkin. (Amabile & Kramer 2012, 109–136.)

Ravinteet viittaavat johonkin mitä kaikki kaipaavat töissä; ihmiskontakteja. Alaisten palkitseminen, palaute hyvästä työstä, emotionaalisen tuen tarjoaminen, auttaminen henkilökohtaisissa konflikteissa ovat sisäistä työelämää ravitsevia asioita. Ravinteet merkitsevät toisille enemmän kuin toisille, mutta kukaan ei voi kuokistaa ilman niitä. Ihmisinä tarvitaan kunnioitusta, rohkaisua, emotionaalista tukea ja hyväksyntää. (Amabile & Kramer 2012, 137–163.)

Johtaminen on erittäin vaikeaa, mutta ehdottoman tärkeää. Kun johtajat kehittyvät tuomalla esiin johtamisen sudenkuopat ja arvostetaan hyvää johtajuutta, voi hyvä johtaminen viedä organisaation kohti menestystä ja samalla parantaa työntekijöiden elämää. Saavuttaessaan nämä tavoitteet, paranee myös johtajien oma sisäinen työelämä. Johtajan työ on palvella työntekijöitä varmistamalla, että heidän tarpeensa haastavasta ja tyydyttävästä työelämästä tyydytetään. Palvelemalla johtaminen ei tarkoita vastuusta luopumista, mutta se vaatii täysin erilaisen ajattelutavan johtamisesta. Johtajien tulee keskittyä organisaation jäsenten todelliseen työssä edistymiseen valmentavalla otteella, ei vain perinteiseen alaisten hallitsemiseen. (Amabile & Kramer 2012, 163.)

Valmentava johtaja haluaa johtaa ja vaikuttaa. Ristikangas & Ristikankaan (2015, 34–38) mukaan sisäistä motivaatiota johtamiseen voi lähteä etsimään kartoittamalla hyötyjä, uudelleensuuntaamalla kiinnostusta, kehittämällä johtamisosaamista ja näkemällä vaikutusmahdollisuuksia.

Johtajilla on yleensä kilpailuhenkinen luonne, jota on opittava hallitsemaan. Samalla he huomaavat, että auttamalla toisia kasvamaan ja kehittymään, he pääsevät paljon parempiin tuloksiin kuin keskittymällä vain itseensä. (Kohlrieser 2014, 29.)

Jarenkon (2016) mukaan sisäisen motivaation johtamisessa on tunnistettava yksilön tarvetyyppi ja samalla toteaa, että sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten vaan yksilöiden johtamista.

Martelan & Jarenkon (2015) mukaan draivin johtamisessa on panostettava ihmisen neljään psykologiseen perustarpeeseen, joista myös sisäinen motivaatio eli draivi syntyy, ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuudessa tekeminen on aina omaehtoista eikä ulkoapäin pakotettua ja organisaatiossa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät eli kokee ne omakseen ja työntekijälle annetaan tilaa tavoitella näitä päämääriä itse parhaaksi katsomalla tavalla ja kuten Jarenko (2015) toteaa, ilman käskyttävää johtamista ja tiettyjä pakollisia muodollisuuksia. (Martela 2016; Jarenko 2015.) Kyvykkyys syntyy aikaansaamisesta, osaamisesta ja kehittymisestä. Häiriötekijöiden eliminointi ja keskittyminen olennaiseen, palautteen anto ja työntekijöiden kouluttaminen sekä osaamisen kehittäminen ovat olennainen osa kyvykkyuden johtamista. Yhteisöllisyyden tunne syntyy johtajan oman vuorovaikutuksen tuotteena ja hänen on kohdattava työntekijät ihmisinä, heidät hyväksytään sellaisina kuin ovat ja jokaista jäsentä kunnioitetaan ja heistä välitetään. Hyväntekemisellä muistutetaan, että työntekijät ovat hyödyllisiä yritykselle ja heille kerrotaan miten tärkeitä ovat yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvän tekeminen on myös toisten auttamista ja ilahduttamista. (Martela 2016; Martela & Jarenko 2015, 17 – 18, 56–63.)

Esimies ja johtaja voi vahvistaa ja johtaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Vapaaehtoisuuden tukemiseen tarvitaan asioiden perustelua, tunteiden tunnustamista, toisen perspektiivin huomioonottamista sekä mielekkäiden vaihtoehtojen tarjoamista. Vapaaehtoisuuden tukeminen vaatii myös rakenteellisia ja organisaatiollisia muutoksia, kuten hierarkian, sääntöjen, byrokratian ja käyttämisen minimoimisen sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päämääriin

ja toimintatapoihin. Sisäisesti motivoituneen organisaation rakentaminen vaatii muodolliselta johtajalta oman roolinsa täydellistä uudelleenarviointia. Esimiehen ja johtajan tulee olla enemmän alaistensa palvelija ja edellytysten luoja eli perinteinen valtarakenne tulee kääntää ympäri. Uuden ajan johtaja ei pärjää käskyttäjänä vaan tärkeämpää on olla nöyrä ja tilaa antava sekä osattava kannustaa ja antaa tukea. Johtajan tulee rakentaa puitteet, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja tämän jälkeen siirtyä syrjään ja luottaa ihmisiin. Jokainen toteuttaa valmentavaa johtajuutta omalla toisia arvostavalla asenteella. (Martela & Jarenko 2015, 67–94; Hämäläinen 2015, 51; Ristikangas & Ristikangas 2010, 15.)

Vapaaehtoisuuden tukemiseen hyvässä johtamisessa tarvitaan tunneälyä eli sellaisia taitoja, kuten itsensä motivoimista, sinnikkyyttä vaikeuksien edessä, mielihaluksen hillitsemistä ja kykyä siirtää tarpeiden tyydytystä, omien mielitilojen hallintaa ja taitoa ajatella selvästi kaikissa tilanteissa sekä empatiaa ja toivoa. Tunneällyn perusteet eli toisten tunteiden ymmärtäminen ja ristiriitojen ratkaiseminen hillitysti ovat hyödyllisiä työelämässä. Johtajuus ei ole hallitsemista vaan muiden suostuttelua työskentelemään yhteisten päämäärien eteen. (Goleman 2000, 54-55; 188-189.) Golemanin (1999, 361-361) mukaan näiden kykyjen hyödyt työelämässä ovat viisi emotionaalista ja sosiaalista taitoa:

- itsetuntemus  
Tieto omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa, käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuva itseluottamus.
- itsehallinta  
Tunteiden käsitteleminen tehtävien suorittamista helpottavana asiana.
- motivoituminen  
Kyky innostaa ja ohjata päämäärien tavoittelussa, auttaminen aloittekykyisyyteen ja rohkaista kehittämisessä.
- empatia  
Ymmärtää ja nähdä lähimmäisten tunteet ja kyky nähdä asiat heidän kannaltaan ja taitoa luoda yhteishenkeä ja ymmärrystä erilaisien ihmisten kanssa.

- sosiaaliset kyvyt
  - Ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely, sujuva vuorovaikutus ja näiden kykyjen käyttö johtamiseen, suostutteluun sekä neuvotteluun.

Kyvykkyyden tukeminen ja johtaminen tarkoittavat vuorovaikutuksen osalta aikaansaamisen ja onnistumisen tunteen tukemista, tunnetta riittävästä tuesta sekä epäonnistumisten rakentavaa käsittelyä. Työntekijöillä tulee olla kirkkaat ja selkeät tavoitteet, informaation tulee olla läpinäkyvää ja organisaation johtamiskulttuurin tulee olla sparrausta tukevaa ja työntekijöiden tulee saada jatkuvaa palautetta työstään. Kyvykkyyden johtaminen tarkoittaa valmentavaa johtamista ja se tarjoaakin hyvä lähestymistavan asiaan. Urheilussa valmentaja tuntee valmennettavansa heikkoudet ja vahvuudet ja osaa ottaa nämä huomioon. Hän korjaa ja ohjaa ja antaa jatkuvaa palautetta sekä vaatii oikeassa kohdassa ja antaa vapautta, kun sen on tarpeellista. Valmentaja auttaa valmennettavaa asettamaan tavoitteita ja pääsemään niihin. Sama toimintamalli pätee flow'n eli täydellisen uppoutumisen ja kyvykkyyden johtamiseen. Huolehditaan tekemisen mahdollisuuksista, asetetaan tavoitteet, pidetään huolta, että osaamisen toiminta on ylätasolla ja annetaan jatkuvasti palautetta toiminnan kehittymisestä sekä tsemptaan, kannustetaan ja innostetaan. (Martela & Jarenko 2015, 95–116.)

Yhteenkuuluvuuden johtaminen tarkoittaa yhteisön johtamista. Työyhteisön jäsenistä ja sen yhteishengestä on tärkeä pitää huolta sekä itseisarvona että työmotivaation ja hyvinvoinnin lähteenä. Johtaja ei voi itse synnyttää yhteishenkeä henkilöiden välille vaan hänen tulee huolehtia yhteishengen syntymiselle parhaat mahdolliset olosuhteet. Johtaja synnyttää yhteishenkeä erityisesti omalla esimerkillään ja arvostamalla itse jokaista työntekijää aidosti. Kun ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään ihmisinä, sitoutuvat he vahvasti työyhteisöön ja tavoitteisiin ja ovat valmiita tekemään yhdessä parhaansa yhteisen päämäärän eteen. (Martela & Jarenko 2015, 117–137.) Valmentavan johtajan tulee olla aina ensin itse mallina niistä asioista, joita toivoo levitetävän työntekijöihinsä ja tiimiinsä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 77). Golemanin (2011, 38-39) mukaan yksi tärkeimmistä motivaation tarpeista yhteenkuuluvuuden tarve: tarve olla ja tehdä asioita yhdessä eli toisten ihmisten seurasta nauttiminen. Ne ihmiset



joilla on korkea tarve tällä osa-alueella, motivoituvat pelkästä ilosta tehdä asioita pitämiensä ihmisten kanssa ja energisoituvat huomattavasti miten hyvältä yhteisen päämäärän saavuttaminen tuntuu. Hyviä tiimin jäseniä saattaakin motivoida tämä yhdessä tekemisen motiivi. (Goleman 2011, 38-39.)

Hyväntekemisen johtaminen vuorovaikutuksellisesti on sitä, että muistuttaa työntekijöitä siitä hyvästä jota tekee jo nyt, tarjoamalla tilaisuuksia auttaa toisia sekä kiittämällä ja nostamalla esiin hyviä tekoja. Esimieheltä ja johtajalta hyväntekemisen johtaminen vaatii aitoa henkilökohtaista uskoa yrityksen missioon. Hyväntekemisen johtaminen on paljolti esimerkillä johtamista ja johtajan tulee omassa toiminnassaan tuoda esiin mission ja arvot, jotta ne eivät jää pelkiksi tyhjiksi asioiksi. Esimies voi erilaisilla rakenteellisilla muutoksilla vahvistaa työntekijöiden hyväntekemisen kokemusta saattamalla tekijät ja tekemisestä hyötyjät yhteen, vahvistamalla organisaation kiittämisen kulttuuria ja muutenkin edistää työntekijöiden päivittäin kokemaan hyväntekemistä. Olennaista on kuitenkin nähdä vahvana ja kirkkaana johtajan ja esimiehen oma sisäinen arvomaailma ja henkilökohtainen missio. Pelkästään tämä henkilökohtainen draivi toimii syykkeenä, joka saa myös työntekijät innostumaan yhteisistä tavoitteista ja missiosta. Hyväntekemistä johdetaankin ennen kaikkea olemalla itse hyväntekijä. (Martela & Jarenko 2015, 139–154.)

Voiko sitten sisäistä motivaatiota johtaa? Martela & Jarenko (2015) toteavat vastauksen olevan kyllä ja ei. Martelan & Jarenkon (2015) mukaan sisäisen motivaation johtaminen tarkoittaa ihmislähtöisen johtamisen ymmärtämistä. Koska motivaatio on sisältä lähtevä tunne, ei sitä voi ulkoapäin pakottaa. Pakottavalla ja määräävällä johtamisella syödään sisäistä motivaatiota, ei synnytetä sitä. Sisäinen motivaatio tarkoittaa henkilön omaehtoista kiinnostusta ja innostusta ja sitä ei voi siksi johtaa käskyillä, säännöillä, kontrollijärjestelmillä eikä ulkoisilla palkkioilla. Jos johtaminen ymmärretään näin, ei sisäistä motivaatiota voi johtaa. Jos johtamisen pyrkimyksenä on luoda ihmiselle edellytykset tehdä oma työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti, niin silloin sisäistä motivaatiota voi johtaa. Esimiehen tulee olla edellytysten luoja eli luoda sellaiset työolosuhteet, jossa mikään ei estä ihmistä tekemästä työtään hyvin. Esimiehen tulee olla myös sparraaja ja

valmentaja. Kun esimiehen rooli ymmärretään mahdollistajana, valmentajana, innostavana ja tukihenkilönä, niin silloin sisäistä motivaatiota voi johtaa. Tämä rooli vaatii perinteisestä johtamistavasta luopumista ja valmentavan johtamistavan oppimista. (Martela & Jarenko 2015, 155–160.)

Adairin (2006, 87-114) teorian mukaan on kahdeksan keskeistä periaatetta, joilla johtaja voi motivoida työntekijöitä. Periaatteet ovat:

- olla itse motivoitunut
- valita tiimiinsä ihmiset, jotka ovat hyvin motivoituneita
- kohdella jokaista henkilöä yksilönä
- asettaa realistisia ja haastavia tavoitteita
- muistaa, että edistys motivoi
- luoda motivoiva ympäristö
- tarjota oikeudenmukaisia palkkioita
- antaa tunnustusta.

Hämäläinen (2015, 27–32) toteaa hyvän esimiehen eroavan huonosta siinä, että hyvä esimies luottaa alaisiinsa ja uskoo heistä hyvää sekä kiittää ja kannustaa, antaa palautetta hyvistä työsuorituksista, mutta puuttuu jämäkän ystävällisesti huonosti hoidettuun työhön. Hyvän johtajan ei myöskään tarvitse kytätä eikä kontrolloida. Lisäetuna on, että kun työntekijät kokevat johtajan luottavan heihin, he ottavat vastuuta kiitollisina ja haluavat osoittautua luottamuksen arvoisiksi. Valmentava johtamisen ydin on luottamuksen rakentaminen, joka syntyy avoimesta ja innostuksen ilmapiiristä. Johtaminen ja toiminta tulee olla läpinäkyvää ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti.

### **3.6 Palaute johtamisen välineenä**

Motivaatio hankitaan hyvästä johtamisesta, selkeistä tavoitteista, työn mielekkyydestä ja arjen keskellä tapahtuvasta palkitsemisesta, joka on usein aineetonta. Valmentajan ja joukkueen välinen yhteistyö ei toimi ilman, että valmentaja antaa jatkuvasti palautetta, niin kiitosta kuin korjaavaa palautetta. Aaltonen ym. (2011, 54) toteavat, että valmentavan johtamisen A ja O, kun tehdään pitkä loikka kohti palkitsevaa palautteenantokulttuuria. Palaute voi olla kiitos, rahallinen bonus tai

kakkukahvit. Näitä kaikki tulee vaihdella, jotta palautteenantomuodot löytyvät ja palaute saadaan toimimaan. Suorituksista annetun palautteen tulee olla suhteessa annettuihin tavoitteisiin ja niillä pitää olla yhteys motivoiviin kannusteisiin. (Aaltonen ym. 2011, 51–55.)

Palaute antaa mahdollisuuden kaikille vaikuttaa ja hyvän palautekäytännön yrityksissä kaikki auttavat kaikkia onnistumaan sen sijaan, että vain esimies auttaisi alaistaan onnistumaan. Palautteen tulee kulkea alhaalta ylös, ylhäältä alas sekä vaakasuoraan. Hyvän palautekäytäntö on tehokas ja kustannuksiltaan vähäisin keino hankkia työyhteisöön yhtä monta coachia eli valmentajaa kuin siinä on jäseniä. Tällöin kaikki auttavat toisia saavuttamaan tavoitteensa ja johtamisen teho moninkertaistuu. Palaute vaikuttaa johtamisen laatuun, kun esimies saa alaisiltaan johtamistaan koskevaa palautetta suoraan ja säännöllisesti. Palautetta haluavia esimiehiä arvostetaan ja heitä alaiset pitävät myös tehokkaimpina. Palaute on viestintää ja sitä myöten osa vuoropuhelua. Kun annetaan toiselle palautetta, avataan mahdollisuus keskusteluun (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24–25, 37.)

Palautteen tulee olla osa johtamista. Palautteenanto on yksi esimiestyön tärkeimmistä välineistä ja palautteen avulla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, ohjaa, motivoi sekä arvioi alaisiaan. (Järvinen 2011, 128.) Pelkän palautteen ja vaikutuksen kertominen riittää silloin, kun tavoitteena on osoittaa onnistumisia ja epäonnistumisia. Muissa tapauksissa tulee käyttää muita viestinnän keinoja kuten palautekeskustelua. Palautekeskustelu on kuin mikä tahansa keskustelu, jossa voivat olla osallisina ketkä tahansa. Nämä henkilöt voivat antaa ohjeita tai palautetta toisilleen. Palautteen, palautekeskustelun ja johtamisen yhtäläisyydet ja erot ovat kuvattuina taulukossa 3. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 79–80.)

	<b>Palaute</b>	<b>Palautekeskustelu</b>	<b>Johtaminen</b>
<b>Miksi</b>	Palautteen vastaanottajan auttamiseksi ja puhujan tunteiden ilmaisemiseksi	Suoritusten tai kokonaisuuden arvioimiseksi	Ohjattavan osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi
<b>Kuka</b>	Ketkä tahansa kaksi henkilöä	Ketkä tahansa vähintään kaksi henkilöä	Ohjaaja/valmentaja ja ohjattava/valmennettava
<b>Missä</b>	Rauhallinen paikka	Rauhallinen paikka	Tilanteen mukaan
<b>Sävy</b>	Epämuodollinen	Muodollinen	Muodollinen tai epämuodollinen
<b>Ajoitus</b>	Tilanteen mukaan	Sopimuksen mukaan	Tilanteen mukaan
<b>Seuranta</b>	Jatkuvasti	Sopimuksen mukaan	Jatkuvasti
<b>Tulos</b>	Palautteen saaja päättää käyttäytymisen muuttamisesta	Palautteen saaja tai ryhmä päättää käyttäytymisen muuttamisesta	Ohjaaja päättää, jos ohjattava vielä opettelee asiaa; ohjattava päättää jos hän hallitsee asian
<b>Luonne</b>	Palaute on lahja; fasilitoiva	Ohjaava tai fasilitoiva	Tilanteen ja sopimuksen mukaan ohjaava tai fasilitoiva

Taulukko 3. Palautteen, palautekeskustelun ja johtamisen erot ja yhtäläisyydet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 80)

Romppanen & Kallasvuo (2011, 190-195) puolestaan ovat sitä mieltä, että arviointi on toimintaa, jolla kerätään tietoa toiminnan eri puolista eri tahoilta. Palaute on arviointitiedon antamista. Arviointia tarvitaan ammatillisen otteen ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Ihmiset tarvitsevat ammatillisten identiteettien ylläpitämisen ja kehittymisen tueksi palautetta siitä, miten työ kokonaisuuden näkökulmasta sujuu ja mitä oma toiminta näyttää toisten silmissä. Ilman palautetta työntekijöille syntyy epärealistinen kuva omasta toiminnastaan ja omista kyvyistään. Positiiviset arviointi ja palautekeskusteluiden käytännöt edellyttävät tietoista organisointia ja johtamista osaamisen johtamisen tapaan. Arviointikäytäntöjen kehittäminen on oma prosessinsa ja on tärkeä linjata mitä arvioidaan. Organisaatiossa tulee huolehtia, että jokainen työntekijä saa palautetta toiminnastaan. Arvioinnin ja palautteen tulee palvella työtä ja sen kehittämistä sekä arviointi tulee olla hyödyllistä ja kerätty tieto tulee ottaa käyttöön kehittämisen apuna. Johtajan tulee toimia esimerkkinä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 190-195.)

Palautteen avulla tapahtuu kehittymistä sekä esimiehille että alaisille. Oikeassa tilanteessa ja oikeaan aikaan annettu palaute hyödyttää sekä palautteen saajaa että palautteen antajaa. Palautteen avulla tarjotaan mahdollisuus nähdä itsensä

ja toimintansa toisesta näkökulmasta. Uuden oppiminen vaatii myönteistä palautetta ja kannustusta sekä vaikeissa että onnistumisissa. Oppiminen vaatii korjaavaa palautetta vanhoista virheellisistä toimintatavoista ja malleista. Yrityksen ja työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehtona on palaute. (Sistonen 2008, 167–172.)

Palautteen merkitys on tärkeä niin yksilön, tiimin kuin koko organisaationkin oppimiselle. Hyvinvoivassa organisaatiossa hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä ja epäkohtiin on osattava puuttua asiallisesti ja annettava tunnustusta aina kun se on mahdollista. Palautteen sisältö liittyy aina erilaisiin suoriutumisiin, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin ja etenkin osaamisen merkityksen kasvaessa palautta on alettu mittaamaan. Yritysten toimivien palautejärjestelmien käyttöönotto vaatii avoimen, kommunikoivan, virheiden sallivan organisaatiokulttuurin, joka tukee myös organisaation oppimista. (Sydänmaalakka 2012, 62-67.)

Kehityskeskusteluja, silloin kun niissä uskalletaan puhua rehellisesti ja avoimesti, voidaan pitää erinomaisena palautteenannon, niin johtajaksi kuin työntekijäksi kasvamisen työkaluna. Palaute voi olla suoraa, mutta se ei saa olla ilkeää eikä epäystävällistä. Palautteen tulee olla kunnioittavaa, keskustelevaa ja sen pitää tähdätä asioiden paranemiseen sekä sen tulee kohdistua tekemiseen, toimintaan ja työn tekemiseen, ei henkilön persoonaan. Palautteen antamisessa on muistettava, että palautteeseen tulee sisältyä myönteistä palautetta ainakin neljä kertaa enemmän kuin kielteistä palautetta ja esimiehen on tiedettävä mistä hän antaa palautetta. (Nummelin 2007, 88–90; Autio ym. 2011, 82-83; Hämäläinen 2015, 25–26; Sydänmaalakka 2012, 66.)

Työssään jokainen haluaa kiitosta ja kehuja. Jotta työssä voi olla onnellinen, tulee olla motivoitunut. Kiittämisen ja arvostamisen esteiden purkaminen niin työssä kuin vapaa-ajallakin on erityisen tärkeää ja itsensä sekä muiden valmentamisen avulla voi näitä taitoja oppia. (Furman ym. 2014, 111.)

Alahuhdan (2015, 158) mukaan epämuodollisten keskustelujen lisäksi vuosittaiset ja puolivuositteiset kehitys- ja palautekeskustelut ovat välttämättömiä. Niissä

pysähdytään nimenomaan kyseisen henkilön kehitykseen, tavoitteista sopimiseen ja molemminpuoliseen palautteeseen.

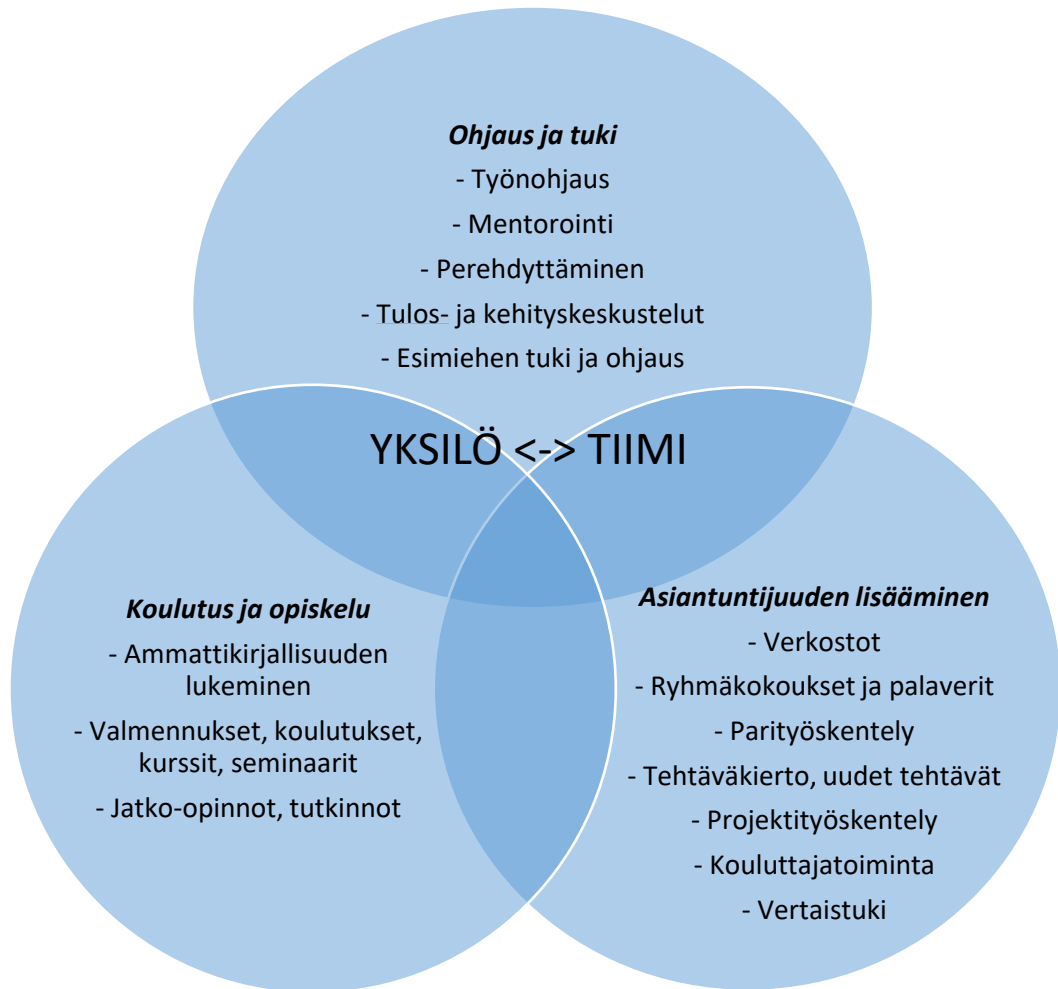
Filosofian Akatemian blogikirjoituksessa (2017) pohditaan palautteen annon lopettamista kokonaan. Palaute on aina yksisuuntaista ja se annetaan valmiiksi paketoituna ja tulkittuna ja ongelmana on se, että esimiehen informaation on aina puutteellista eikä palautteen taustoja ole selvitetty tarpeeksi. Työssä tapahtuvat virheet ovat harvoin puhtaasti niiden aiheuttaneiden henkilöiden syytä, vaan saattavat johtua esimerkiksi informaation puutteesta. Palautteenannossa tulisi siirtyä palautediialogiin, jossa tulkinta tapahtuneesta ja tilanteesta luodaan yhdessä. Dialogissa molempia osapuolia kuunnellaan ja ymmärrys luodaan yhdessä. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä palautteen tulee olla ajankohtaista ja jatkuvaa ja esimiehen tulee palautteen antamisen sijaan luoda tilaa palautereflektoille sekä dialogille, jossa oivalluksia tärkeästä tiedosta luodaan yhdessä. (Filosofian Akatemia 2017.)

Hyvän tunneälyn yksi kyvyistä on taito esittää rakentavaa kritiikkiä. Kritiikissä on pohjimmiltaan kyse palautteesta, siitä että ihmiset saavat tietoa, joka ohjaa heitä oikeaan suuntaan. Yrityksissä palaute on ehdottoman tärkeää, koska se kertoo ihmisille, sujuuko heidän työnsä hyvin vai pitääkö heidän hienosäätää työtapaansa, uudistaa tai muuttaa niitä perusteellisesti. Kritiikki on tavallaan johtajan tärkein tehtävä, mutta silti useimmat johtajat pelkäävät ja välttelevät sitä parhaansa mukaan. Puutteella on vakavat seuraukset ja työelämän vakaus riippuu kyvystä ilmaista huolenaiheensa. Työntekijöiden tehokkuus, tyytyväisyys, tuottavuus ja motivaatio määräytyvät sen mukaan, miten ja millä tavalla heille kerrotaan eli annetaan ja vastaanotetaan kritiikkiä ilmenneistä ongelmista. Taitavan kritiikin pääkohdat ovat: ole täsmällinen, tarjoa ratkaisua, ole paikalla ja läsnä sekä kuuntele. Kritiikiksi voi kuvata palautetta jonka voi tiivistää YYA-sopimuksena eli ymmärrys, yhteistyö ja arvostus. On huolehdittava, että kritiikin antaja ja vastaanottaja molemmat ymmärtävät mitä kritiikki koskee, yhteiset tavoitteet ovat selvillä sekä osoittavat toisen osapuolen arvostusta. (Goleman 2000, 188-190; Launonen 2018.)

## 4 Osaamisen kehittäminen

Organisaation toiminnan tuloksellisuus ja tehtävissä onnistuminen vaatii jatkuvaa kehittymistä ryhmän toiminnassa. Ryhmän toimintaan vaikuttavat niin ympäristö, organisaatiomallit, erilaiset valta ja kommunikaatorakenteet. Tärkeimpänä Havunen (2007, 149–151) pitää ryhmän tarkoituksen selkeyttämistä, perustehtävien ja tavoitteiden kirkastamista. Toiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen kannalta tulee tehtävään kuuluvat roolit ja vastualueet ja niistä yhdessä sopiminen selkeyttää. Myös pelisääntöjen määrittely ilman tietoa toiminnan suunnasta ja tavoitteista on mahdotonta. Osaamisen kehittämisen tulee aina pitää sisällään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien osaamisten määrittelyn, olemassa olevien osaamisten arvioinnin sekä näiden kehittämisen ja seurannan. Osaamisen säännöllinen kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä organisaatio tai ryhmä, joka tavoittelee parempia tuloksia ilman säännöllistä uudistamista, on kuin kone, joka jätetään määräväleihin huoltamatta. (Havunen 2007, 103; Nummelin 2007, 121–127.)

Esimiesten osaamisen kehittämiseen on monia keinoja. Viitalan (2002) osaamisen johtamisen tutkielmassa nousi esiin erilaisia. Osaamisen kehittämisen alueita on ohjaus ja tuki, asiantuntijuuden lisääminen ja koulutus ja opiskelu.



Kuva 11. Osaamisen kehittämisen keinoja (soveltaen Viitala R. 2002)

Esimesten kehittyminen lähtee jokaisesta esimiehestä itsestään. Kehittämällä toimintaa pienin askelin on parempi tapa kuin kaikki muuttuu kerralla – toimintatapa. Parhaimmillaan kehittäminen on jatkuva sarja pieniä hienosäätäviä muutoksia ilman muutokseen liittyvää tuskaa ja tunteita. Esimiehet voivat rakentaa toimintakulttuurin, jossa kehittämisestä ja kehitymisestä tulee arkea niin esimiehille kuin työyhteisöillekin. Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen tulee ymmärtää jatkuvaksi tavaksi parantaa toimintaa. Toimintaa kehitetään strategian ja tavoitteiden sanelemassa suunnassa ja esimiehet sanelevat kehittämisen taustalla olevan tavoitteen. Kehittyminen edellyttää toimeenpanoa. Esimesten tulee jatkuvasti huolehtia siitä, että tehdään ja toimitaan, kuten on sovittu. Kehittämisen tu-



lee kytkeytyä operatiiviseen toimintaan. Kehittyminen ja kehittäminen vaativat aikaa ja esimiesten on opeteltava ja opetettava näkemään mikä muutos ja kehittäminen vaikuttavat mihinkin. (Erämetsä 2009, 256–262.)

Johtamistehtävässä vaadittavien osaamisten tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen luovat perustan kehittämiselle. Tunnistamisen ja ymmärtämisen jälkeen tulee arvioida oman osaamisen taso. Osaamisen kehittäminen vaatii usein suunnitelmallista ja pitkäjänteisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttamista. (Sistonen 2008, 162.)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia ja määrällisiä empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita, joita ei pystytä yksinkertaisella tavalla mittaamaan määrällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Esimiesten valmentavaa johtamista on mahdoton mitata määrällisesti, joten valitsen laadullisen tutkimuksen tutkielman empiirisen tutkimuksen toteutustavaksi. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa usealla erilaisella menetelmällä tutkittavan kohteen tarkoituksen, merkityksen ja taustaan liittyvillä näkökulmilla. (Jyväskylän Yliopisto 2017.)

### **5.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimuksen tavoite on ymmärtää esimiesten valmentavan johtamisen nykytilaa sekä kyvykkyyksiä tutkimuksen alkutilanteessa ja millä toimenpiteillä valmentavaa johtamista voidaan kehittää, jotta johtamislupaukset toteutuvat päivittäisessä esimiestyössä. Valmentava johtaminen on uusi asia kohdeorganisaatiossa. Jokainen esimies johtaa omia vastuualueitaan omalla tavallaan yrityksen pelisääntöjen mukaisesti.

Tässä työssä lähestymistapana käytetään laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleistämisen sijaan ymmärtämään jotain tapahtumaa ja asiaa syvällisemmin tai saamaan tietoa jostain paikallisesta ilmiöstä. (Kananen

2017, 32.) Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toistaan ja niistä on mahdollisuus löytää monen suuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin jo todentaa olemassa olevaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija haluaa ymmärtää ilmiötä, mistä ilmiössä on kyse, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mitkä ovat tekijöiden väliset vaikutussuhteet. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ja tutkia ilmiötä syvästi. Laadullinen tutkimus kohdistuu muutamaa havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia laadullisin menetelmin hyvinkin perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät vain kohdetapauksessa eikä se anna mahdollisuutta yleistämiseen. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden hyvälle, ymmärrettävälle, kokonaisvaltaiselle tarkalle sanalliselle kuvaukselle ilmiöstä. (Kananen 2017, 33–34.)

Tässä tutkimuksessa käytettävän laadullisen tutkimuksen ominaisuudet sopivat valmentavan johtamisen tutkimiseen kohdeorganisaatiossa:

- tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä
- kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaamenetelmää käyttäen
- aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa ja luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- tutkija on aineiston kerääjä
- tutkimusaineisto on monilähteistä
- aineiston analyysi on induktiivista, palautuvaa ja vuorovaikutteista
- huomiota kiinnitetään tutkittavien näkökulmiin, merkitykseen ja näkemysiin
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- halutaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaan. (Kananen 2017, 34; Hirsjärvi ym. 2000, 155.)

Laadullisen tutkimuksen pätevyys arvioidaan tarkasteltavan kohteen perusteella, eikä se sisällä eksklusiivisia tieteellisiä ja akateemisia tieteellisiä kriteerejä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan keskeiset kriteerit kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat, että havainnot perustuvat empiiriseen aineistoon ja miten menetelmät on asianmukaisesti valittu ja sovellettu käsiteltävään kohteeseen. Laadullisella tutkimuksella on erityistä merkitystä sosiaalisten suhteiden tutkimiselle elämän moninaisuuden vuoksi. (Flick 1998, 2,5.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee oppia tutkimuksensa kuluessa ja tutkijan asema on toisella tavalla keskeinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on toiminnassa tietynlaista vapautta ja tutkijalta vaaditaan tutkimuksellista mielikuvitusta. (Eskola & Suoranta 2008, 20)

## **5.2 Aineiston keruu**

Valmentava johtaminen on uusi asia kohdeorganisaatioissa. Jokainen esimies johtaa omia vastuualueitaan omalla tavallaan yrityksen pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisiä tavoitteita ovat tuloskorttien tavoitteet, joihin jokaisen tulee omalta osaltaan päästä. Tavoitteiden uudelleen asettaminen niin esimies kuin myyjätasollakin on tärkeää valmentavassa johtamisessa, joten yhteiset tavoitteet täytyy uudelleen kirkastaa kaikille.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida laatia aineistonkeruuvaiheessa yksityiskohdaisia kysymyksiä. Jos näin voitaisiin menetellä, ei kysymys olisi enää laadullisesta vaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ja tutkimusaineiston keruu tapahtuvat tutkimuksen eri vaiheissa. Aineistonkeruun tuloksena saadun aineiston analyysi kertoo, milloin on kerätty riittävästi aineistoa ja aineistoa kerätäänkin niin kauan, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. (Kananen 2017, 33.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä tullaan käyttämään teemoitettua haastattelua ja haastatteluja tukemaan osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia sekä osaamiskartoitusta sekä käyttäytymisprofiilitestejä. Havainnoinnin ja haastatteluiden tai muunlaisten tiedonkeruumenetelmien yhdistäminen voi olla tutkimuksen analysoinnin kannalta hyvinkin hedelmällistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Haastattelut tullaan toteuttamaan puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa kysymysten muoto on haastattelussa kaikille sama, mutta tutkija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelu suuntautuu yleensä menneeseen aikaan päinvastoin kuin havainnointi. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tutkija selvittää ensin tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta ja päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista tutkimuksessa mukana olleille. Viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin tilanteista, joita tutkija on ennalta analysoinut teorian pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Havainnointia tehdään arjessa suunnitellusti ja järjestelmällisesti, jotta saadaan tieteellistä aineistoa kerättyä. Tutkimushavaintojen tekeminen tulee olemaan rajattua ja tietoisesti valikoitunutta virhelähteiden minimoimiseksi. Tutkimushavaintojen rajaaminen tietoisena valintana on myös tutkimuksen vahvuustekijä, koska hyvin rajattu tutkimusongelma ja havaintojen tekeminen ovat yksi tutkimuksen onnistumisen ehto. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija merkitsee kirjallisesti havainnoinnit muistiin havainnointipäivien aikana osallistuessaan itse aktiivisesti kohteen toimintaan. Osallistavassa havainnoinnissa tutkittavassa yhteisössä pyritään saamaan aikaan muutos, joka jatkuisi vielä tutkimuksen jälkeenkin. Osallistavassa havainnoinnissa kyse on oppimisesta, joka mahdollistaa, mahdollisesti pysyvän, muutoksen. Osallistavan havainnoinnin osalta saattaa herätä kysymys, että onko kyseessä lainkaan tutkimus tai tutkimusmenetelmä. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytetään tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä myös haastatteluja ja valmiista tekstistä kerättyä tietoa. Havainnointi tulee olemaan vain haastatteluja tukevaa aineistoa oppimistarkoituksessa. (Kananen 2017, 83–85.)

Osallistavan ja osallistuvan havainnoinnin eroa ei aina tehdä, koska molemmat sisältävät osallistumisen. Osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan ja uskotaan ihmisten kokemuksen kautta syntyneitä tietoja ja, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja ne kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat neljä eri esimestä ja heidän johtamat myymälät ihmisineen ja ympäristöineen. Esimiesten havainnoinnissa käytetään pohjana valmentavan johtamisen osa-alueita sekä havainnoidaan johtamislupausten toteutumista esimiesten päivittäisjohtamisessa. Havainnoinnissa havaintojen tekeminen kohdistetaan tiettyihin ennalta valittuihin toimintoihin tutkimuskohteissa. Tutkija analysoi tuotettuja havaintoja tietyistä teoriaosista. Havainnoinnissa ei kuitenkaan riitä, että tutkija havainnoi vain tutkimuskohteen jäsenten toimintaa vaan tutkijan tulee suunnata mielenkiinto kaikkeen mitä tutkimuskohteen jäsenet toiminnallaan tuottavat. (Vilka 2006, 9-25, 81.)

Havaintojen kirjaamiseen käytetään havainnointipäiväkirjaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee analysoida aineistoa koko ajan eikä vain kerätä sitä, joten havainnointipäiväkirjan lisäksi tutkija kirjaa erilaisia muistiinpanoja kohteista työn aikana.

Aineistoa kerätään myös tekstistä ja tutkijalla on käytettävissään materiaalina kahdelle tutkittavista esimiehistä tehdyt Peili-käyttäytymisprofiilitulokset.

Esimiesten osaamista ja osaamisen kehittämistä analysoidaan aiemmin tutkimuksen alussa tehdyillä osaamisen arviointilomakkeella ja osaamiskeskusteluilla. Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään osaamisen arviointikeskusteluja eli haastatteluita ja osaamiskartoituslomaketta. Tutkittavat esimiehet ovat suorittaneet johtamiseen liittyviä valmennuksia osaamiskartoitusten ja näiden pohjalta tehtyjen henkilökohtaisen kehittymispolkujen pohjalta ja tutkimuksessa sivutaan myös näiden vaikutusta oman työn kehittämiseen ja hyötyihin.

### **5.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa, jotka nivoutuvat toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa havainnot yhdistetään ja toisessa vaiheessa tulokset tulkitaan. Tutkimusaineisto ei ole ratkaisu tutkimusongelmaan vaan se on materiaalia, josta tutkimus tehdään. Havaintojen suora kuvaus on aineiston dokumentointia. Havaintojen analysointi tarkoittaa havaintojen ryhmittelyä ja yhdistelyä johtolangoiksi, joista voidaan tehdä tulkintoja. Havaintojen yhdistäminen ilmentää tutkijan pyrkimystä tarkastella tutkittavaa aihetta ylemmällä tasolla. Ylempi taso tarkoittaa, että tutkija ei ole kiinnostunut vain

yhden tutkittavan yhtä ajatusta koskevasta tasosta vaan yrittää osoittaa esimerkiksi tapausten keskinäisen vaihtelun tutkimusaineistossa. Havaintojen yhdistäminen tapahtuu etsimällä havainnoista yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, joiden avulla tutkija voi muotoilla tietyn säännön joka pätee koko tutkimusaineistoon. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineistolähtöisessä analyysissä etsitään koko tutkimusaineistoa kuvaava toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Teorialähtöisessä analyysissä sisällönanalyysin pelkistämistä suuntaa aineiston teoria, malli tai ajattelu. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tulkinta havaintojen merkityksestä osoitetaan mielekkääksi tai mahdolliseksi tutkimusaineiston, teorian ja muiden tutkimusten avulla. (Vilka 2006, 81–82.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä, jolla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältö sanallisesti. Tällä analyysimenetelmällä on tarkoitus saada tutkittavasti ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysillä saadaan kerätyksi aineisto johtopäätösten tekoa varten. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä loogiseen päättelyyn ja tulkintaan pohjautuvia ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117 – 118, 122.)

Hirsjärvi & Hurme (2000, 136) ovat hahmotelleet laadullisen tutkimuksen analyysin pääpiirteitä neljällä eri tavalla:

- Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Kun tutkija itse tekee haastattelut, voi hän jo haastattelutilanteissa tehdä erilaisia havaintoja ja tulkintoja.
- Aineiston analyysi tapahtuu yleensä aineiston lähellä ja laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa ja alkuperäisessä muodossa.
- Tutkija voi käyttää analyysissä päättelyä joko induktiivista eli aineistolähtöistä tai abduktiivista, jossa tutkijalla on valmiina teoreettisia ideoita, joita hän todentaa aineistonsa avulla.
- Aineiston analyysin työskentelytapoja on paljon erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa tapa. Aloitteleva tutkija voi oppia lukemalla aiempia tutkimuksia tai kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja.

Haastatteluaineistoa kerätään useammalta haastattelukerralta, osaamiskartoitushaastatteluissa sekä teemahaastatteluissa ja osittain tullaan aineistoa jo keruuvaiheessa purkamaan ja tarkastelemaan, jotta prosessi ei pitkittyisi eikä se tule liian työlääksi tutkijalle. Haastatteluaineisto pyritään käsittelemään mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, koska tällöin aineisto on vielä tuore ja haastattelijan muistissa. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jotta tulokset ovat tarkempia eikä pelkästään tutkijan muistiinpanojen tai muistin varaisia. Mahdolliset haastattelutietojen täydentämiset onnistuvat myös helpommin heti haastatteluiden jälkeen, kun haastattelu on vielä tuoreessa muistissa. Haastatteluaineisto tullaan litteroimaan, mutta koska haastateltavia ei ole kuin neljä ja haastattelut eivät ole pitkiä, päätelmiä ja teemojen yhdistämistä tullaan tekemään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–143.) Haastatteluiden etuna voidaan pitää joustavuutta. Haastattelussa on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää aihealuetta ja käydä keskustelua tutkitavan kanssa. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta ja on perusteltua antaa tutkimuskysymykset etukäteen haastateltaville. Myös haastattelun onnistumisen kannalta on järkevää, että haastateltavat voivat tutustua etukäteen kysymyksiin ja haastattelun aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Tutkimushaastattelut suoritettiin huhtikuussa 2018. Haastateltaville lähetettiin ensin sähköpostilla useita haastatteluaikoja, joista he saivat valita itselleen sopivan. Sähköpostissa kerrottiin myös haastattelun tarkoitus ja lyhyesti kuvattuna tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä haastattelukysymykset. Tämän jälkeen haastatelluille lähetettiin sähköiset kalenterikutsut valitusta haastattelun ajankohdasta.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina kunkin tutkitavan lähellä olevassa neuvotteluhuoneessa. Haastattelun aluksi kerrottiin tutkimuksen aiheesta, rakenteesta ja sen tavoitteista sekä luottamuksellisuudesta haastateltaville. Haastattelun lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkemmin tutkimuksesta tai siihen liittyvistä asioista.

Haastattelun apuna käytettiin haastattelulomaketta (Liite 1) ja matkapuhelimen ääninauhuria. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin ja nauhoitukset poistettiin matkapuhelimesta.

Osaamisen arviointikyselyyn vastaamisessa, sekä esimies itse, että hänen esimiehensä arvioivat henkilön osaamista eri aihealueissa. Arviointikyselyn tulokset toimitettiin alaiselle tutustuttavaksi ennen osaamiskeskustelua. Tämän jälkeen tutkija kävi tutkittavien kanssa kahdenkeskisen osaamiskeskustelun tarvittavasta osaamisen kehittämisestä.

Osaamisen arvioinnin tulokset, jossa mukana sekä esimiehen että esimiehen esimiehen arviot, käytiin keskustelussa yhdessä läpi ja keskusteltiin niiden pohjalta esiin nousevista osaamistarpeista ja niitä tukevista osaamisen kehittämistoimenpiteistä. Osaamiskartoitus tehtiin laajasti kattamaan koko esimiehen työnkuvaa, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tuloksissa esimiesten johtamisen kehittämiseen. Osaamiskartoitukseen (Liite 2) on merkitty keltaisella niitä kohtia, joita osittain tässä tutkimuksessa analysoitiin. Osaamisen arviointilomakkeeseen täytettiin osaamista asteikolla 1-5, jossa 1 heikoin ja 5 erinomainen. Esimies arvioi omaa osaamisen tasoaan heikosta erinomaiseen. Osaamisen arvioinnin yhteenvedon teki tutkija.

Havainnoinnin tuloksia kerättiin sekä havainnointipäiväkirjasta (Liite 3) että tutkijan omista muistiinpanoista ja ne ovat haastattelua ja osaamiskartoitusta tukevaa tutkimusmateriaalia. Havainnointia tehtiin vain tiettyjen tutkimuksen osa-alueiden osalta ja tulokset kerrotaan muiden tutkimustulosten yhteydessä niiltä osin, kun havainnot on kerätty.

## **6 Tutkimustulokset**

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia, miten esimiehet ymmärtävät valmentavan johtamisen ja johtamislupaukset ja miten voidaan hyödyntää valmentavaa johtamistapaa johtamislupausten jalkauttamisessa.



Tämä luvun tarkoituksena on esittää empiirisen tutkimuksen analyysin tulokset. Tutkimustulokset esitetään kolmen eri kokonaisuuden kautta. Valmentavan johtamisen ymmärtäminen sisältää tulokset siitä, miten valmentava johtaminen koetaan, mitä valmentava johtaminen on ja mitä osaamista valmentava johtaja tarvitsee kehittyäkseen.

Toisessa valmentavan johtamisen osa-alueen tuloksissa käsitellään valmentavan johtamisen eri osa-alueiden toteutuminen esimiesten työssä tällä hetkellä.

Kolmanneksi käsitellään johtamislupauksia, niiden toteutumista tällä hetkellä ja johtamislupausten jalkauttamista valmentavaa johtamistapaa käyttäen.

Lopuksi tehdään tutkimustuloksista yhteenveto johtopäätöksiä ja pohdintaa varten.

Tuloksissa esitellään sitaatein suoria lainauksia, jotta vastaukset olisivat totuudenmukaisia. Suorat sitaatit tekevät tekstistä selkeämmän ja sujuvasti luettavan. Suorien sitaattien lainauksilla pyritään myös siihen, että sitaatit toimivat tutkijan oman tulkinnan pohjana niin, että tutkijan oma tulkinta on aina joko edeltää tai seuraa sitaattia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 28) Suorat sitaatit on merkitty kursivoitulla tekstityypillä ja suluissa on esimiehet numeroituna satunnaisessa järjestyksessä, jotta lainaukset ja haastattelun tulokset erottuvat toisistaan.

Kaikkien tutkimusaineistojen aineistot on teemoitettu ja niitä yhdistellään tuloksien analysoinnissa ja tehdyissä tulkinnoissa luontevasti aiheittain. Haastattelut ovat pääaineistoa ja havainnoinneista ja osaamiskartoituksesta on poimittu tuloksiin haastattelua tukevia osia.

## **6.1 Valmentavan johtamisen nykytilan kartoitus**

Valmentavaa johtamista ei ole tutkimuksessa mukana oleville esimiehille kerrottu eikä juurikaan valmennettu eikä organisaatiossa ole otettu valmentavaa johtamista osaksi organisaation johtamiskulttuuria. Tutkittavat esimiehet ovat joidenkin johtamisvalmennusten ohessa saaneet käsityksen mitä valmentava johtaminen voisi olla. Johtamislupaukset, vaikka ne jo jalkautettu esimiehille, ovat osaltaan hyvinkin epäselviä esimiehille, etenkin mitä ne oikeasti siinä esimiehen

työssä tarkoittavat. Haastatteluiden jälkeen haastattelija kertoi hyvin lyhyesti mitä valmentava johtaminen ja mitä johtamislupaukset tarkoittavat.

### **6.1.1 Valmentava johtaminen käsitteenä**

Valmentava johtaminen käsitteenä oli vieras lähes kaikille haastatelluille esimiehille. Haastattelija ei etukäteen kertonut mitään valmentavasta johtamisesta, koska tavoitteena oli selvittää, että mitä valmentavasta johtamisesta tiedetään. Osa esimiehistä on käynyt joitain valmentavan johtamisen kursseja useita vuosia sitten ja vastauksissa erityisesti sieltä saatu teoria näkyi. Tavoitteena tällä kysymyksellä oli selvittää mitä valmentava johtaminen esimiesten mielestä tarkoittaa. Valmentavassa johtamisessa vastausten mukaan tulisi työntekijöitä huomioidamalla saada mielenkiintoa tekemiseen enemmän ja, että työn tekeminen olisi aitoa ja siinä olisi sisäistä paloa.

*"Mielestä se on sitä, että saadaan henkilökunta tekemään asioita et se ois aitoo ja et siihen ois niin sanotusti semmonen sisäinen palo siihen työhön." (Esimies 1)*

*"Mun mielestä valmentava johtaminen on sitä, että huomioidaan työntekijöitä ja ehkä sitä kautta saadaan sitä mielenkiintoa siihen tekemiseen enemmän." (Esimies 2)*

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että valmentava johtaminen on toisten auttamista ja huomioidamista sekä oivalluttamista itsenäiseen työhön ja niiden avulla pääsyä yhteisiin sovittuihin tavoitteisiin ja tiettyihin lopputuloksiin.

*"Näkisin sen niin, että annetaan niitä työkaluja ja tavoitteita ja millä päästäisin johonkin tiettyyn lopputulokseen et ei annettais valmiita tehtäviä tai että näin pitää toimia vaan et annetaan apuja et miten opit tekemään jotain tai miten joitain asioita vois toteuttaa et ne ihmiset sit pystyis tavallaan itse oivaltamaan sen, että kun teen näin, niin pääsen tähän." (Esimies 3)*

*"Se on alaisten auttamista saavuttamaan toivottuja tuloksia itse niin että itsenäisesti suorittavat tehtävät" (Esimies 4)*

### **6.1.2 Kohti valmentavan johtamisen kulttuuria**

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun aluksi, miten heidän mielestään yleisesti johtaminen on muuttunut vai onko se muuttunut. Kaikissa vastauksissa sivuttiin

valmentavan johtamisen osa-alueita ihmisten johtamisen kautta ja miten johtaminen on muuttunut niiden osalta. Yksi esimies kertoo johtamiskulttuurin muuttuneen enemmän ihmisten johtajuudeksi. Hänen mielestään maailma muuttuu ja ihmiset sen mukana, joten on tärkeää ottaa johtamisessa huomioon myös ihmiset.

Toinen ja kolmas esimies kertoo, että johtaminen on nykyään sitä, että johtaja on enemmän yksi muista eikä ole olemassa enää auktoritaarista johtamiskulttuuria, jossa johtaja on ylempänä ja kaikki muut alempana organisaation hierarkiassa.

Yhden mielestä johtamiseen on tullut digitalisoituminen ja erilaisten tietokoneohjelmien koulutuksiin menee nykyään paljon aikaa.

Valmentavan johtaminen ei näy mitenkään haastateltavien vastauksissa heidän kuvaillessa organisaation johtamiskulttuuria. Organisaation kulttuuria ei ylipääntään tunnistettu kovin yhtenäiseksi ei johtamisen eikä muunkaan toiminnan osalta. Yrityksen johtamiskulttuuria ei ole käsitelty missään ja vasta uusien johtamislupausten myötä on tarkoitus yhtenäistää johtamiskulttuuri. Organisaation johtamiskulttuuri koettiin hierarkkiseksi ylhäältä päin tulevaksi ja kontrolloivaksi. Koettiin kuitenkin, että tietyt yhteiset pelisäännöt pitää olla. Johtamiskulttuurin toivottiin muuttuvan niin, että omaa vapautta ja vastuuta ja itsenäisyyttä pitäisi saada enemmän. Johtamiskulttuuri koettiin vastausten perusteella olevan ylin johto eli johtamiskulttuuria käsitteenä ei myöskään kovin hyvin tunnettu. Esimiesten mielestä johtamiskulttuuri on nykyään enemmän valvovaa, aiemmin oli vapaampaa. Itse ei enää saa päättää ja useat asiat joudutaan kysymään ja tämän myötä koetaan johtamiskulttuuri valvovaksi.

*”Johtamiskulttuuri oli aiemmin vapaampaa ja niin paljon enää saa itse päättää ja useat asiat joudutaan kysymään et sen takia sellasta valvovaa ehkä tällä hetkellä.” (Esimies 3)*

*”Se aika paljon tulee sieltä ylhäältäpäin eli sellanen aika hierarkkinen tää johtamiskulttuuri ja sellanen kontrolloiva kuitenkin ... tietyt raamit pitää olla missä mennään ja tietyt säännöt pitää olla ... sais enemmän omaa vapautta ja vastuuta.” (Esimies 1)*

*”Haluaisin sinne (ylimpään johtoon) ensisijaisesti selkeyttä, että mitä saa tehdä ja mitä ei. Selkeet pelisäännöt ja lupa että, saanko itsenäisesti tehdä jotain tiettyä asiaa.” (Esimies 4)*

Yhdessä vastauksessa organisaatiokulttuuri koettiin hyvänä sen takia, että on erilaisuutta ja erilaisuuksista oppii eniten.

*"Meillä on erilaisia ihmisiä eri organisaatioissa ja eri asemissa ja se on mun mielestä hyvä asia koska niistä erilaisuuksista oppii ehkä eniten."*  
(Esimies 2)

Valmentava johtamisen osa-alueita tuli vastauksissa esille kysyttäessä miten ja mihin suuntaan johtamiskulttuuria pitäisi muuttaa, vaikka kenelläkään haastattelusta ei ollut tietoa valmentavan johtamisen käsitteistä tai osa-alueista.

*"...osallistattais porukkaa... ihmisläheisempää ja vuorovaikutteisempaa."* (Esimies 1)

*"... avoimempaa."* (Esimies 2)

*"... luottavaisempaa"* (Esimies 3)

*"...erilaisuuden huomioiminen ja että jokainen yksilö huomioidaan."* (Esimies 4)

### **6.1.3 Johtamisen ihannetilaja tavoitteet**

Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa, miten johtajan tulisi ihannetilanteessa toimia ja johtaa sekä miten tämä toivekuva erosi heidän omasta johtamistavastaan. Kysymyksellä haluttiin herätellä mahdollista valmentavan johtamisen tavoitetilaa ja millaista johtamista esimiehet toivovat ja osaavatko he määrittellä miten oma johtamistapa ja ihannejohdaminen eroavat toisistaan ja onko heillä tavoitteita pyrkiä johtamistavassaan ihannetilanteeseen. Kaikki määrittelivät ihannetilanteen, mutta eivät osanneet oikein erotella tai eivät tunnistaneet miten toivekuva omasta johtamisesta eroaa. Tällä kysymyksellä lisäksi haluttiin tutkia, tunnistavatko esimiehet itsessään kehittämisen kohteita johtajana. Osa vastasi ihannetilanteeseen sen, miten itse nyt johtavat eikä heidän mielestä ollut eroa ihannetilanteen ja oman tämän hetkisen johtamisen välillä. Yksi esimiehistä tunnistaa, että itsellä oppimista. Osa vastasi omasta johtamistavastaan, kun kysyttiin eroa ihannejohdamisen ja oman johtamisen välillä. Yhdellä on omasta mielestään jo huipputiimi ja ihannetilanne eikä hän näe tarvetta muutokselle.

*”Olen omasta mielestäni sellanen et annan vastuuta työntekijöille ja annan valtaakin ja ois kiva, kun sais sen porukan toimimaan just sillee niinkuin itse haluaisi. Mun toivekuva, että saisin sen porukan mukaan et niille tulisi fiilis et kiva tulla töihin joka päivä” (Esimies 1)*

*”Määrätietoisesti mutta kuitenkin mielenkiintoisesti. Ihannekuva ei se itse asiassa hirveesti ehkä eroa siitä mut on vielä itsellään oppimista.” (Esimies 2)*

*”Pitäs olla tasalaatuista se johtaminen et aina oli tilanne mikä tahansa niin olisi, ei näkyis ulospäin et on stressi tai huono päivä tai kiire” (Esimies 3)*

*” Johtaja vois antaa vähän lisää löysää narua. Toisaalta mulla on niin huipputiimi tällä hetkellä, että en muuttaisi siinä mitään, koska siellä jokainen tietää mitä tehdään ja jokainen tekee kaikkea.” (Esimies 4)*

## **6.2 Valmentavan johtamisen osa-alueiden osaaminen**

Esimiehiltä kysyttäessä, mitä osaamista he tarvitsevat valmentavan johtamisen toteuttamiseen, osa mainitsi tarvitsevan kehittymistä valmentavan johtamisen osa-alueilla, tietämättä mitä ne ovat. Valmentavan johtamisen kehittämisen kannalta tämä on hyvä asia, koska tarvittavaa osaamista ja itsensä kehittämisen osia tunnustetaan.

Yhden esimiehen vastauksessa nousi valmentava valmennus esille, tosin hän ei osannut täsmentää, mitä tarkalleen ottaen, sillä tarkoitti, muuta kuin että saa porukan motivoitumaan ja toimimaan yhdessä

*”Tarvisin sellasta että saisin sitä porukkaa motivoitumaan siihen tekemiseen et ne kokisivat että me ollaa yhtenäinen porukka ja et kaikki on samalla viivalla.” (Esimies 1)*

Toisen esimiehen vastauksissa korostui toisten ihmisten ymmärtäminen ja miten he toimivat. Tarkennettaessa vastausta, haastateltava selvensi, että alaisten käyttäytymisen ymmärtämiseen ja minkälaisia ihmisiä he ovat, toivottiin osaamista ja ymmärtämistä.

*”Tarvii osata ymmärtää miten muut näkee oman tekemisen ja päinvastoin ja et oppii ymmärtämään mitä ne toiset eli alaiset tarkoittaa.” (Esimies 2)*

Kolmannen ja neljännen esimiehen vastauksissa nousi esiin valmentavan johtamisen osa-alueita, kuten vuorovaikutus ja kuuntelu. Muuten ei osattu määritellä

mitä osaamista tarvitsee, koettiin, että vuorovaikutustaito-osaamista ja kuuntelutaitoja halutaan lisätä. Vuorovaikutustaitojen osalta ei tiedetty kuitenkaan mitä ne valmentavassa johtamisessa tarkoittavat. Palautteenantoon tarvitaan myös osaamista.

*”...vaikee itse arvioida mitä itse tarvis, mutta vuorovaikutustaidot on ihan hyviä.”*  
(Esimies 3)

*”...kuunteleminen on aina tärkeätä, että sitä tarvis ja vaikka kuinka kuuntelis niin sitä saa olla enemmän ja palautteen anto.”* (Esimies 4)

### **6.2.1 Itsensä johtaminen**

Esimiehiltä kysyttäessä, minkälaista johtajuutta he arvostavat ja mitä hyvä johtaminen heille tarkoittaa, nousi vastauksissa esiin valmentavan johtamisen osa-alueista kuuntelu, läsnäolo, huomioiminen, jokaisen omien vahvuuksien hyödyntäminen, ohjaajana oleminen, neuvova, kunnioittava, luotettava.

*” Keskustelevaa, tietää asioista mistä puhuu, kuunteleva, pitää sanansa on reilu ja rehellinen ja luotettava,..”*

*”...läsnäoloo, kuuntelevaa, tietyllä tavalla jämäkkää, ihmisläheinen ja keskustele-  
leva.”*

*” Arvostan ihmisten johtamista ja hyvä johtaminen tarkoittaa sitä, että huomioidaan jokainen, jokainen yksilö, ja annetaan jokaisen, jokaisen tehdä työtä niillä omilla vahvuuksilla.”*

*”.. johtaja on sellanen helposti lähestyttävä ja kuuntelee ja on läsnä.”*

*”...ohjaavaa, neuvovaa ja yksilöä kunnioittavaa.”*

Esimiehiä pyydettiin haastattelussa kuvaamaan erilaisten kysymysten avulla, millaisia he ovat esimiehinä. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa itsensä johtamisen ja itsensä kehittämisen osa-alueita. Edellisessä vastauksessa esimiehet kuvasivat minkälaista johtajuutta arvostavat ja mitä hyvä johtaminen tarkoittaa, osa heistä tunnisti mainitsemiaan valmentavan johtamisen osa-alueita itsessään kysyttäessä, mitä vahvuuksia heillä on johtajana. Kehittämiskohteena nähtiin samoja asioita kuin hyvää johtamista tarkoittavassa kysymyksessä.

Kysyttäessä vahvuuksia johtajana, ensimmäisen esimiehen vastauksessa korostui ammatillinen osaaminen, mutta kehittämiskohteena näkee yksilöiden huomioidamisen.

*”...ammattillisessa mielessä on tuoteosaamista ja kehittämisenä et vielä enemmän osais huomioida niitä yksilöitä”*

Toinen esimies kertoo olevansa:

*”... läsnä oleva, kuunteleva, arjessa mukana, ihmisläheinen ja osaan myös keskustella asioista. jäməkämpi pitäis olla ja saada sit porukkaa vielä vähä enemmän osallistamaan siihen työhön.”*

Kolmas toteaa olevansa:

*”... innostava”*

Neljäs kokee olevansa tasapuolinen ja auttavainen ja haluaa kehittyä delegoinnissa. Esimies kertoo itse tekevänsä paljon asioita ja olevansa nopea tekemään. Enemmän kärsivällisyyttä neuvomiseen ja delegoimiseen tarvitsisi olla.

*”...tasapuolinen ja auttavainen teen liian helposti itse eli mun pitäis oppia delegoimaan vähän enemmän.”*

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta esimiehiltä minkälaisena esimiehinä työntekijät näkevät heidät ja mitä odotuksia työntekijöiltä on esimieheltä. Tämä tuntui olevan vaikein kysymys, lähes kaikki vastasivat, että olisi hyvä tehdä oikea kysely mitä alaiset odottavat esimieltä ja kukaan ei ollut koskaan kysynyt alaisiltaan odotuksia. Haastateltavien esimiesten mielestä työntekijät näkevät heidät tiukkana, toimeenpanijana, arjessa mukana olevana ja yksi toteaa, että palautteiden perusteella hän on helposti lähestyttävä.

Haastattelun tuloksien perusteella esimiesten johtamista ja esimiehenä olemista ovat kaikkien mielestä kasvattaneet eniten hankalat tilanteet eli tilanteet, joissa henkilökunnan tai jonkun työntekijän kanssa on jouduttu ottamaan puheeksi vaikeita asioita ja menemään omalle epämuukavuusalueelle.

Kysyttäessä haastateltavilta esimiehiltä, että miten he johtavat itseään, kaikki naurahtivat kysymyksen jälkeen ja totesivat etteivät johda itseään juuri mitenkään tai hyvin huonosti. Yksi kiirehti itsensä johtamisen kysymyksessä vastaamaan, että johtaa kalenterin avulla ja johtaminen tulee jostain muualta. Toisen mielestä itsensä johtaminen on sitä, että epäonnistumisten kautta osaa oppia ja kehittyä. Itsensä johtaminen on käsitteenä epäselvä, kuten myös tekemisenä. Kolmas tunnistaa ajankäytön olevan itsensä johtamisen kehittämisen kohteena. Yksi esimiehistä kertoo käyttävänsä hyväksi valmennuksia, mutta ei muista mitä, tai milloin sellaisia olisi ollut.

*"... johdankohan mä oikeastaa millään tavalla (\*\*nauraa\*\*) - .. johtaminen tulee sieltä jostaa muualta ja mä merkkään ne kalenteriin ja se on sit siinä ja sit mä meen sen mun kalenterin mukaan." (Esimies 1)*

*"huonosti – ajankäyttö on se missä pitäs johtaa itseään ...suunnitelmallisemmin tehdä asioita." (Esimies 3)*

*"... käytän hyväkseni erilaisia valmennuksia." (Esimies 4)*

*"... haluun kehittää koko ajan omaa tekemistä ja miettii virheitä mitä on tehny et tavallaan oppis niitten kautta enemmän." (Esimies 2)*

Itsensä johtamisen työkalujen käyttöä kysyttiin haastattelussa ja vastauksissa tuli selvästi ilmi, että ei tiedetty mitä itsensä johtamisen työkalut ovat, eikä niitä haastattelussakaan selvennetty. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, onko esimiehille jäänyt työnantajan järjestämistä esimiesten valmennuksista käyttöön työkaluja itsensä johtamiseen. Yksi vastasi, että kalenteri ja deadlinet johtavat häntä. Kolme muuta vastasivat, että jotain valmennuksia ja koulutuksia on sellaisia missä ehkä saattaa olla tullut esille itsensä johtamista, mitä voisi hyödyntää omassa työssä, mutta eivät muistaneet mitä.

*"En miä o varmaan käyttäny mitään työkaluja. Jotain koulutuksii ehkä missä on tullu itsensä johtamista" (Esimies 2)*

*"..ei oikeastaan tule mieleen muita kuin kalenteri ja ne deadlinethan aika paljon johtaa sitä" (Esimies 3)*

Haastateltavat ovat osaamiskartoituksen ja oman aiemmin tehdyn henkilökohtaisen kehittymispolun myötä käyneet erilaisia työnantajan järjestämiä koulutuksia ja tässä työssä tarkoituksena oli myös kartoittaa niistä opittuja asioita. Yksi kertoo käyttäneensä niistä saatuja oppeja oman henkilökunnan osaamisen lisäämiseen,



mutta kolme muuta kokivat hyödyksi vain koulutuksissa olleiden kollegojen kanssa käydyn ajatuksien ja vinkkien ja ideoiden saamisen. Itse koulutuksen sisällöistä ei ollut jäänyt mitään mieleen.

*".. käyttäny oman henkilökunnan kouluttamiseen niitä" (Esimies 2)*

*"Siellä on niitä kollegoita, joitten kanssa voit kans vaihtaa mielipiteitä ja kysellä et miten ne hoitaa asioita ja se on kuitenkin aina tosi tärkeätä se yhteistyö kollegoitten kans" (Esimies 1)*

*"Niissä on varmaankin se et on kuullut mitä muut tekee, ketkä tekee vaikka samaa työtä niin pystynyt vähän jakamaan kokemuksia" (Esimies 3)*

*"Kuuntelee niitä vinkkejä mitä toiset kollegat tekee jossain tietyssä tilanteessa. Ne on minusta sellaisia kaikista parhaimpia" (Esimies 4)*

Ihmisten johtamista ja itsensä johtamista on myös arvioitu osaamiskartoituksessa (kohdat 7.1. – 7.3). Esimiehiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, miten hyvin tunnistavat omat vahvuusalueensa ja heikkoutensa ihmisten johtamisessa ja osaako näitä hyödyntää ja miten hyvin osaavat analysoida omaa johtamistaan ja tuntea oman johtamistapansa ja halun kehittyä esimiehenä. Esimiehet arvioivat osaamistaan joko arvosanalla 3 tai 4 eli tässä osa-alueessa koettiin olevan eniten kehitettävää. Osaamiskartoituksen ja sen jälkeen olleiden valmennusten ja koulutusten pohjalta esimiehillä olisi voinut olla enemmän tietoa itsensä johtamisesta haastattelussa, mutta kuten aiemmin todettu, valmennuksista ei ole jäänyt juuri mitään mieleen.

## **6.2.2 Avoin vuorovaikutus ja dialogi**

Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan esimiesten taitoa vuorovaikutukseen ja sen lisäämiseen ja dialogin kehittämiseen ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä. Laadukkaan vuorovaikutuksen osa-alueita ovat dialogi, kuuntelu, arvostava lähestymistapa ja aito läsnäolo ja haastatteluissa näitä asioita ei tullut esille kysyttäessä miten vuorovaikutus ja keskusteleva ilmapiiri näkyy nykyisessä johtamistavassa. Kuuntelu ja läsnäolo kuitenkin tulivat esille useassa kohtaa haastattelun aikana hyvästä johtajuudesta keskustellessa.

Vuorovaikutus-käsite tuntui olevan hankala ja mitä se kokonaisuudessaan tarkoittaa. Tämä näkyy myös vastauksissa ja lähes kaikkien mielestä vuorovaikutus toimii, mutta miten ja mitä se on, ei osattu tarkemmin sanoa. Vuorovaikutus koettiin myös avoimeksi ilmapiiriksi, jossa kaikesta pitää pystyä puhumaan. Yhden esimiehen vastauksessa vuorovaikutus on sitä, että osaa lukea toisia ihmisiä ja miten niiden kanssa tulee toimeen ja hän kokee olevansa vuorovaikutteinen. Toisessa vastauksessa vuorovaikutus näkyy niin, että keskustellaan työntekijöiden kanssa työn ohessa. Keskusteleva ilmapiiri näkyy kaikilla esimiehillä työntekijöiden kanssa päivittäin niin, että vaihdetaan mielipiteitä tai jutellaan muuten päivän aikana. Yhden esimiehen työryhmässä keskusteleva ilmapiiri näkyy niin, että kaikki keskustelevat toistensa kanssa.

*”Vuorovaikutus on sitä, että keskustelen niiden kanssa työn ohessa” (Esimies 1)*

*”Semmoinen avoin ilmapiiri pitää olla, kaikesta pitää pystyä puhumaan” (Esimies 2)*

*”Keskusteleva ilmapiiri näkyy siinä et ihmiset ehkä tekee aktiivisemmin asioita silloin kun on keskusteltu asioista ja tavallaan luottaa siihen tekemiseen ehkä enemmän.” (Esimies 2)*

*”Keskustellaan ja kysyn paljon mielipiteitä ja ihan keskustelee ihmiset niinkuin keskenäänkin jakaa ideoita ja ajatuksia” (Esimies 3)*

*”vaihdamme mielipiteitä työn lomassa et ei tarvi mitään erillisiä aivoriihiä” (Esimies 4)*

Osaamiskartoituksessa esimiehet omasta mielestään tunnistavat omat vuorovaikutuskäyttäytymisen vaikutukset työryhmässään. Osaamisen arvioinnissa ei tunnistettu mitä vuorovaikutus oikein tarkoittaa ja koska haastatteluissa tuli ilmi, niin myös osaamiskartoitus tukee sitä, että vuorovaikutus koetaan keskusteluksi, koskee se mitä tahansa, esimiehet kokevat sen perusteella olevan hyviä vuorovaikutuksissa.

### **6.2.3 Motivointi, sitouttaminen ja inspirointi**

Sisäisen motivaation keskeisenä tekijänä ovat työpaikan hyvät ihmissuhteet. Työpaikalla vallitseva toisia tukeva, kannustava ja luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri ruokkii motivaatiota ja innovaatiota. Koska esimiehellä on keskeinen rooli

motivaation synnyttämisessä ja ylläpitämisessä oman esimerkkinsä kautta, kysyttiin esimiehiltä haastattelussa, miten he innostavat ja aktivoivat sekä osallistavat johdettavia niin, että kokeva kiinnostavuutta ja motivaatiota työtänsä kohtaan. Esimiehiltä kysyttiin myös minkälainen luottamus ja arvostus heidän tiimeissään tällä hetkellä on niin esimiehen kuin työntekijöiden välillä kuin työntekijöiden keskinäisissä suhteissa.

Vastauksissa korostuivat, että yhdessä tekemisellä ja vastuun antamisella ja jakamisella sekä sillä, että antaa ihmisten itse ideoida ja inspiroitua, on iso merkitys innostamisessa ja motivoimisessa. Esimiehet myös palkitsevat onnistumisista ja kokevat, että oma esimerkki ja positiivinen asenne ovat tärkeitä. Yhden esimiehen vastauksessa korostuu työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen osana innostamista ja motivoimista. Hän tarjoaa työntekijöilleen uusien ja ajankohtaisten tuotteiden koulutuksia. Tärkeää on myös antaa työntekijöille työrauha ja tilaa tehdä työtä, kukin omalla tavallaan ja omalla persoonallaan.

*"Onnistumisista on aina luvassa porkkanaa ja oma positiivinen asennehan tarttuu" (Esimies 4)*

*"...erilaiset koulutukset" (Esimies 4)*

*"..yrittänyt tuottaa niille enemmänkin raameja mihin ne pystyisi itse tuottamaan sisältöä" (Esimies 2)*

*"... et antaa sitä vastuuta ja uskoo niihin" (Esimies 3)*

*"annan sen työrauhan tehdä sitä asiaa et ihmisillä on eri, tosi paljon erilaisia tyytlejä tehdä, jotkut tekee ihan viime tipassa, jotkut haluaa tehdä hyvissä ajoin ja on kuitenkin sellainen tietty runko että mitä ollaan tekemässä" (Esimies 3)*

Avoimesta ja innostuksen ilmapiiristä syntyy luottamus, joka on valmentavan johtamisen ydin. Luottamusta on ja se koetaan hyväksi, mutta myös sen kehittäminen nähdään tärkeänä asiana ja sitä on harjoiteltu ja sen eteen tehty töitä.

*"Työntekijöiden keskinäinen luottamushan on tosi hyvä koska he on muutenkin niin kuin työn ulkopuolellakin tekemisissä keskenään. Koen että lähiesimieheen on hyvällä pohjalla"*

*"Parannettavaa on, mutta et ollaan edistytty siitä mikä oli lähtötilanne pari vuotta sitten, jolloin luottamusta ei tullut helpolla mihinkään suuntaan, ei työntekijät*

*luottaneet toisiinsa eikä esimieheen ja sitten oli niin suuria muutoksia mitä tehtiin työyhteisössä et sitä luottamuksen saamista on jouduttu harjoittelemaan.”*

*”Sitä ehkä vielä vähän rakennetaan sitä luottamusta, kun se ei kuitenkaan tule hetkessä.”*

Peili-käyttäytymisprofiilien avulla voidaan kehittää kykyä rakentaa luottamusta. Hyvin toimivat ihmissuhteet rakentuvat ihmisten väliselle keskinäiselle luottamukselle ensisijaisesti tekojen ja käyttäytymisen kautta. Käyttäytymisprofiilin tulosten mukaan erilaisten luottamustekijöiden tulee näkyä yksilön käyttäytymisessä, jotta hän onnistuu rakentamaan luottamusta erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Luottamuksen rakentamisen kykyä on mahdollisuus kasvattaa kohtaamiskyvyn kehittämisen avulla. Kohtaamiskyky kertoo siitä, millaisena muut ihmiset näkevät henkilön kyvyn mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja käyttäytymistään erilaisiin ihmisiin. Kohtaamiskyky on tärkeä tekijä niin yksilölle kuin ryhmällekkin erityisesti yhteistyökyvyn ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Peili-käyttäytymisprofiilien tulokset vaihtelevat paljon eri henkilöiden välillä. Niiden esimiesten kenen mielestä luottamusta vasta rakennetaan tai sitä harjoitellaan, saivat Peilin tuloksista suhteellisen matalan kohtaamiskyvyn tason. Matalalla tasolla ihmiset saattavat kokea, ettei esimies ole riittävän usein valmis yhteistyössä tarvittavaan avoimeen kohtaamiseen. Työntekijät saattavat myös kokea, että esimies ei ole riittävän aloitteellinen menemään puolitiehen vastaan tai valmis mukauttamaan omaa käyttäytymistä erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukaan.

Esimiehet, jotka antavat vastuuta ja luottavat työntekijöihinsä ja heidän tekemisiin sekä näkevät erilaisuuden, on heillä Peilin tuloksissa korkea kohtaamiskyvyn taso. Korkealla tasolla ihmiset kokevat, että esimies on valmis yhteistyössä tarvittavaan avoimeen kohtaamiseen. Työntekijät kokevat, että esimies on aloitteellinen menemään puolitiehen vastaan tai valmis mukauttamaan omaa käyttäytymistä erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukaan.

Esimiesten tulee valita tiimiinsä henkilöitä, jotka ovat motivoituneita ja luoda työntekijöille motivoiva ympäristö. Parhaiten tähän pystyy vaikuttamaan, kun saa itse rekrytoida työntekijät tiimiinsä. Esimiesten rekrytointiosaamista arvioitiin osaa-

miskartoituksessa ja heitä pyydettiin arvioimaan miten hyvin osaavat ottaa huomioon työntekijää rekrytoitaessa eri tekijöitä, joita olivat muun muassa työyhteisön tarpeet, sosiaaliset taidot ja kokonaisosaamisen huomioiminen. Lähes jokainen esimies arvioi oman osaamisensa joko arvosanalla 4 tai 5 (asteikolla 1-5). Tutkimuksessa havainnointiin kolmea eri rekrytointia puolen vuoden ajalta. Kaksi esimiestä rekrytoivat tiimiinsä uusia jäseniä. uuden tiimin jäsenen rekrytoinnissa ja kokonaisuudessaan rekrytoitu työntekijä sopi hyvin tiimiin ja toi uutta innostusta ja paransi palautteiden perusteella myös työtyytyväisyyttä. Esimiesten osaamisen arvioinnissa he osaavat arvosanalla neljä motivoida ja kannustaa ihmisiä entistä parempiin työsuorituksiin.

#### **6.2.4 Palautteen anto ja puheeksi ottaminen**

Palaute on johtajan ja esimiehen tärkein työväline ja sen tulee olla aina osa johtamista. Palautteen avulla, oli se positiivista tai rakentavaa, voidaan motivoida ja innostaa työntekijöitä ja auttamaan heitä menestymään työssään. Haastateltavien esimiesten osalta on käytössä kehityskeskustelut yhtenä palautteenantovälineenä. Kehityskeskusteluja käydään yhden tai kaksi kertaa vuodessa. Haastateltavien työnantajan organisaatiokulttuurin yhtenä osana on kehityskeskusteluihin osallistumismahdollisuus ja tämä on kirjattu myös yhteisiin pelisääntöihin, kuten säännölliset palaveritkin. Yhden esimiehen tiimissä on harjoiteltu vuoden ajan palautteenantoa erillisen valmennuksen ohessa. Puheeksi ottaminen vaikeiden asioiden osalta tuottaa hankaluuksia.

*”Tällä hetkelle jo hyvin kehittynyt palautteenantokulttuuri, ollaan harjoiteltu aktiivisesti kummankin palautteen antamista sekä työkaverit toisilleen, että esimies työntekijöille ja työntekijät esimiehelle”*

Esimiehet kokevat, että hyvin on palautteenantokulttuuri kehittynyt, mutta liian vähän tulee annettua palautetta. Osa antaa palautetta työn ohessa siinä hetkessä ja se koetaan tärkeäksi.

*”Itekin vois antaa enemmän sitä rakentavaa palautetta ja mun mielestä kyllä ihan hyvin vastaanottavatkin sitä palautetta puolin ja toisin”*

*”Meillä toimii molempiin suuntiin minusta et se ei oo sellasta että istutaan antamaan se palaute vaan sitä tehdään koko ajan siinä työn lomassa spontaanisti siinä hetkessä eli eletään hetkessä.”*

*”Palautetta pitäs antaa enemmän ja olis hyvä antaa myös välillä rakentavaa palautetta.... - työryhmän sisälläkin ihmiset antaa toisilleen palautetta ja palaute olisi aina tärkeintä antaa siinä hetkessä eikä viikon päästä.”*

Palautteenantokulttuuria tukee myös osaamiskartoituksessa arvioidut puheeksi ottamisen ja viestintätaitojen osaamisalueet. Esimiehet arvioivat joko asteikolla 4 tai 5 osaavansa hoitaa haastavat tilanteet sujuvasti ja tilanteen vaatimalla tavalla sekä osaavat suunnitella puheeksi ottokeskustelut niin, että henkilöstö ymmärtää, miksi niitä käydään ja, että ne johtavat toimenpiteisiin.

Tutkimuksessa havainnoitiin palaute ja puheeksi ottokeskustelua. Esimies antoi palautetta työntekijälle asiakkaalta saadusta palautteesta. Esimies varasi erikseen ajan palautteen annolle ja pyysi työntekijää saapumaan paikalle ajoissa palauttekeskustelua varten. Palaute käsiteltiin hyvin keskusteleavassa ilmapiirissä ja molempia osapuolia kunnioittaen, tarkoitus oli vain selvittää mitä palaute koski ja tehdä tarvittavat toimenpiteet palautteeseen vastaamiseksi. Työntekijälle annettiin hyvin mahdollisuus esittää oma näkemyksensä sekä myös oma mielipide, miten asia viedään eteenpäin. Tilanne oli hyvin kuunteleva ja läsnä oleva puheeksi ottokeskustelu. Havainnointia tehtiin arjessa viestintätaitojen ja innostamisen osalta. Palaverikäytäntöjen osalta havainnointiin, että mitä enemmän ja selkeämmin ja yksilökohtaisemmin viestintää uusiin asioihin tehtiin, sitä motivoituneempaa ja innostuneempaa henkilöstö oli. Havaintojen perusteella innostus ja motiivointi syntyivät osallistamisesta ja heidän ideoidensa käytäntöön viemisestä ja vastuun annosta.

### **6.2.5 Valmentavan johtamisen haasteet ja hyödyt sekä valmennustaitojen tärkeys**

Valmentavan johtamisen haasteita ja hyötyjä kysyttäessä lähes kaikkien vastauksissa korostui valmentavan johtamisen perusasiat, kuten kuuntelu, henkilökunnan motiivointi, oikeanlaisen henkilökunnan rekrytointi, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja työntekijöiden mielenkiinto omaan työtään kohtaan, yhteinen tekeminen ja yhteisen päämäärän eteen työskenteleminen. Haasteena koettiin se,

että kaikki eivät toimi samalla tavalla ja erilaisuuden ymmärtäminen sekä sellainen työryhmä, joka ei innostu mistään. Valmennustaitojen tärkeyttä kysyttäessä, koettiin että valmentava johtaminen on tärkeää sen takia, että saadaan työyhteisön jäsenet innostettua työhönsä. Myöskään ilman valmentavan johtamisen taitoa ei pystytä kehittämään itse. Valmentavan johtajuuden hyödyksi koettiin myös parempi työtyytyväisyys.

*”..olis motivoituneempaa henkilökuntaa ja et ne pääsee itse vaikuttaa siihen omaan työhönsä. Ja sitä myöten varmaan sitä työtyytyväisyyttäkin tulisi enemmän”*

*”..tärkeitä, koska et voi kehittyä itse etkä voi kehittää muita jos et tavallaan niin kuin tee erilailla asioita koska maailma uudistuu ja työkuulttuuri uudistuu”*

*”jos on oikea rekrytointi, niin työntekijä on innostunut”*

*”työyhteisö ei ole sitä, että ihmiset on eriarvoisissa asemissa vaan se että tavallaan työstä työstä tulisi mielenkiintoista kun kaikki olis kuin vastuusta siitä omasta työstä ja mielenkiitoisesti vielä.”*

*” jos on sellanen työryhmä joka ei osaa tehdä tai ei ole niin kiinnostunut eikä halua laittaa itseään likoon siihen juttuun niin se voi olla iso haaste”*

### **6.3 Johtamislupaukset ja valmentava johtaminen**

Johtamislupaukset ovat kohdeyrityksen esimiesten yhteinen lupaus siitä, mitä hyvä johtaminen ja esimiestyö heillä tarkoittavat. Lupaukset ovat periaatteita, joihin jokainen esimies voi nojata arkipäivän työssään. Kaikki esimiehet ovat arjen toiminnassa erilaisia ja jokainen toteuttaa johtamislupauksia oman persoonansa mukaisesti. Johtamislupaukset konkretisoituvat paremmin valmentavaa johtamista hyödyntäen, koska jokainen ansaitsee parempaa ja laadukkaampaa johtamista. Ensisijaisesti kyse on kuulluksi tulemisen tunteesta ja oivalluttamisesta eli saamalla toisen loistamaan. Esimiesten tulee ymmärtää alaisiaan ja haluta heidän menestyvän. Johtamislupauksissa vuorovaikutustaidot, onnistumisen mahdollistaminen sekä vaikuttamisen mahdollisuus korostuvat. Haastateltavat esimiehet ovat olleet johtamislupauksen perehdytyspäivässä ja kuunnelleet luennot johtamislupauksista: toteutan ja arvostan.

### 6.3.1 Ajatukset johtamislupauksista

Haastattelussa oli tarkoitus selvittää mitä esimiehet osaavat ja tietävät johtamislupauksista. Haastateltavat esimiehet ovat olleet johtamislupausten perehdytyspäivässä ja kuunnelleet luennot johtamislupauksista: toteutan ja arvostan, joten johtamislupaukset ja niiden sisältö näiden perusteella tulisi olla hyvin tiedostettuna. Vastaukset ovat jokaisen esimiehen osalta erilaisia, vaikka ovat kaikki käyneet samat edellä mainitut perehdytysosiot. Osa ei tiedä mitä ne ovat tai mitä ne pitävät sisällään, osan mielestä ne ovat arkityötä ja niissä on hyviä ajatuksia ja yksi toteaa johtamislupausten herättävän ajattelemaan omaa sitoutumista ja motivaatiota.

*”Sanoina loistavia minun mielestä mutta miten nämä käytännössä sitten toteutuu, niin on vielä vähän auki olevia asioita.”*

*”Ne on itse asiassa kaikki ihan arkityötä ja niissä on oikeastaan tosi paljon ajatusta jokaisessa.”*

*”Ensinhän se oli vähän silleen et joo mutta hyvät ajatuksethan niissä on ja hyviä asioita, toisaalta itsestään selviä, mutta sellaisia, mitkä ehkä helposti unohtuvat.”*

*”Johtamislupauksissa tulee tutkiskeltua vähän sitä omaa sitoutumista ja motivaatiota ja sitäkin kyseenalaistaa välillä itseltään et vähä herättelee.”*

### 6.3.2 Johtamislupaukset käytännössä

Johtamislupaukset ja niiden sisältö ovat kuvattuna kuvassa 1, sivulla 7 ja haastateltavilta kysyttiin miten ne näkyvät käytännössä heidän johtamisessaan. Otaen huomioon, että jokainen sai haastattelukysymykset etukäteen, vain yhden vastauksessa korostui valmistautuminen haastatteluun näiden kysymysten osalta ja niissä oli myös hyödynnetty koulutuksissa saatua materiaalia vastausten pohjaksi. Johtamislupaukset ovat pääsääntöisesti todella epäselvät haastatelluille esimiehille. Johtamislupausten tutkimustulokset on esitetty suorin sitaatein samaa tarkoittavia vastauksia yhdistäen, jotta saadaan jokaisen esimiehen oma näkemys parhaiten esille johtamislupausten käytännön osalta.



### 6.3.2.1 Uskallan

*".. näkyy silleen, että olen kokenut, että olen saanut enemmän vastuuta ja enemmän saanut valtaakin, että ihan joka asiaa ei tarvitse aina kysellä niin että uskaltaa."*

*" Uskallan näkyy ehkä siinä eniten et uskaltaa puuttuu asioihin, uskaltaa uudistaa, uskaltaa luottaa niihin ihmisiin kenen kanssa tekee töitä ja ylipäättänsä uskaltaa olla rohkea uudistumaan"*

*".. että uskaltaa tarttuu niihin asioihin, on ne sitten vaikeita tai ei-vaikeita"*

*" uskallan uudistaa ja uudistua"*

### 6.3.2.2 Arvostan

*"Arvostan näkyy siinä, että arvostaa sitä mitä itse tekee ja arvostaa sitä mitä muut tekevät ja arvostaa sitä ylipäättänsä sitä työtä mitä saa tehdä ja sen uudistamista ja kehittämistä."*

*"Arvostaa itseään ja työkavereitaan ja johtoa ja koko työyhteisöä ja käyttäytyy niin kuin haluaisi, että itseään kohtaa käyttäytyään siinä työryhmässä."*

### 6.3.2.3 Toteutan

*"Toteutan näkyy niin, että rohkeasti lähtee viemään asioita ja uskoo siihen mitä tekee."*

*"Tekee asioita eikä vaan ajattele ja mieti ja suunnittele vaan myös toteuttaa ja vie sen asian loppuun"*

*"Varmistaa aikaansaamisen ja tuloksen"*

### 6.3.3 Johtamislupausten esteet ja haasteet

Johtamislupausten jalkauttamiselle ja toteuttamiselle ei koettu olevan kovinkaan isoja haasteita. Ajankäyttö nousi vastauksissa esille eli mistä ottaa ajan arjessa oppiakseen valmentavan johtamisen kautta johtamislupausten toteuttamisen. Suurin este koettiin kuitenkin olevan yhteistyökyvytön tai ei-innostuva työntekijä. Vastauksissa kävi ilmi, että kaikki muutos ja uuden oppiminen ja hyödyntäminen ovat mahdollista, jos vain itsellä on innostusta ja halua.

## 6.4 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä yhteenveto lukujen 6.1 – 6.3. valmentavan johtamisen eri osa-alueiden ja johtamislupausten keskeisistä tuloksista aineistoon pohjautuvan analyysin perusteella. Aineiston keruu toteutettiin usealla eri menetelmällä ja muiden menetelmien osalta tuloksia käsitellään johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa. Yhteenveto toteutetaan tulosten yhdistämiseksi ja johtopäätösten sekä pohdinnan tueksi. Taulukko 4 on koottu haastattelujen tuloksista poimituista valmentavaan johtamiseen liittyvistä käsitteistä ja teemoista.

Valmentava johtaminen	Valmentavan johtamisen osa-alueet	Johtamislupaukset
mielenkiintoa tekemiseen	motivointi	arkityötä
sisäistä paloa ja aitoa tekemistä	yhdessä tekeminen	oma sitoutuminen
työntekijöiden huomiointi	erilaisuuden ymmärtäminen	motivaatio
auttamista saavuttamaan toivotut tulokset	vuorovaikutus	kyseenalaistaminen
työkalut ja yhteiset tavoitteet	kuuntelu	valta ja vastuu
itse oivaltaminen	keskusteleva	asioihin puuttuminen
itsenäinen työntekeminen	luotettava	uudistuminen ja uudistaminen
ei anneta valmiita tehtäviä	läsnäolo	luottaa työyhteisön ihmisiin
kulttuuri muuttunut ihmisten johtamiseksi	yksilön omat vahvuudet	arvostaa; itseään, koko työyhteisöä
ei enää auktoritääristä johtamista	ohjaajana oleminen	toteuttaa rohkeasti
johtaja on yksi muista	neuvova	aikaansaaminen
avoimempaa	kunnioittava	
ihmisläheisempää	innostaminen	
luottavaisempaa	osallistaminen	
vuorovaikutteisempaa	oma esimerkki	
erilaisuuden ja persoonien huomioiminen	vastuun antaminen	
	palautteen anto	
	kehityskeskustelut	

Taulukko 4. Valmentavan johtamisen ja johtamislupausten tulosten analyysin keskeiset käsitteet ja teemat.

Valmentavaa johtamista ei ole valmennettu eikä se ole osa organisaation johtamiskulttuuria. Kuitenkin yksittäiset esimiehet toteuttavat omassa johtamisessaan paljon valmentavaan johtamiseen liittyviä osa-alueita, tietämättä, että ne ovat valmentavan johtamisen pääelementtejä. Esimiehet ovat käyneet muutosjohtamisen valmennuksia, erilaisia esimiesten päivittäiseen työhön liittyviä kursseja, joten niistä on jäänyt jotain johtamisoppeja mieleen. Taulukosta 4 voidaan huomata, että haastatteluissa tuli paljon valmentavaan johtamiseen liittyviä käsitteitä esille eri haastattelukysymysten kohdalla. Esimiehet joko itse tai toivoivat oman esimiehensä toteuttavan käsitteisiin liittyviä johtamiseen liittyviä asioita, kuten huomiointi, kuuntelu ja läsnäolo. Kaikki esimiehet sanoivat samoja taulukossa 4 olevia asioita jossakin vaiheessa haastattelua ja näistä pystyi helposti poimimaan kunkin esimiehen tämänhetkisen johtamistyylin ja valmentavan johtamistyylin sekä johtamislupaukset yhdistäviä asioita. Usein mainittiin oivalluttaminen sekä motivointi ja vuorovaikutus, mutta miten sitä voisi tehdä ja kehittää, oli epäselvää.

Johtamiskulttuuri koettiin nykyään enemmän ihmisläheisemmäksi, vuorovaikutteisemmäksi, luottavaisemmaksi sekä vuorovaikutteisemmäksi. Haastattelun analyysin perusteella, vaikka kysyttiin johtamiskulttuuria yleensä, tämä ilmiö tukee ajatusta valmentavan johtamiskulttuurin kehittämistä koko kohdeorganisaatiossa. Tarkennettaessa johtamiskulttuuria, haastateltavat puhuivat kuitenkin omasta työnantajastaan. Tutkimustulosten analyysin mukaan kukaan ei tällä hetkellä tunnista valmentavan johtamisen näkyvän yrityksen nykyisessä kulttuurissa, vaikka edellisen toteamuksen perusteella valmentavan johtamisen osa-alueita johtamiskulttuurissa nähdäänkin. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat eivät tiedä, mitä valmentava johtaminen on ja mitä johtamisen osa-alueita siihen kuuluu. Johtamiskulttuuria halutaan analyysin perusteella muuttaa enemmän avoimemmaksi, luottavaisemmaksi sekä yksilöä huomioivammaksi eli valmentavan johtamistyylin mukaiseksi.

Valmentavan johtamisen osalta valmennustarvetta ei osattu yksilöidä, mutta vuorovaikutuksen, kuuntelun ja palautteenon kehittämiseen toivottiin osaamisen kehittämistä. Haasteena päivittäisessä johtamisessa koetaan erilaisten ihmisten johtaminen ja valmennusta ja koulutusta erilaisten ihmisten ymmärtämiseen ja johtamiseen toivottiin haastattelujen perusteella. Osaamisen kehittämisen toiveet

tukevat valmentavan johtamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Valmentavan johtamisen kehittymisen kannalta omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja kehittäminen tutkimustulosten analyysien perusteella on haaste. Esimiehet eivät tunnista itsessään tai omassa johtamisessaan kovinkaan paljon kehittämistä. Osaamiskartoituksen perusteella johtaminen kaikin puolin hallitaan ja koetaan olevan vain vähän osaamisen kehittämisen tarvetta. Analyysin perusteella kukaan ei johda itseään ja itsereflektointia ja itsetuntemusta ei hallita ollenkaan. Luottamusta omaan tekemiseen on, mutta luottamusta tai onko sitä työyhteisössä, koettiin kuitenkin epäselväksi. Osaamiskartoituksen perusteella osaaminen on hyvällä tasolla, kun pystyy vastaamaan numerollisesti omasta osaamisestaan, mutta kysyttäessä osaamisalueita, esimiehet eivät osanneet vastata.

Vuorovaikutus koetaan keskustelevana ja avoimena ilmapiirinä. Haastattelun analyysin perusteella vuorovaikutus on haaste ja vuorovaikutusta tulisi lisätä, jotta alaisiaan saa innostettua, vastuutettua ja motivoitua toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Hyvä vuorovaikutus on edellytys myös valmentavan johtamisen ytimelle eli luottamukselle ja sen kehittämiselle.

Johtamislupauksien, toteutan, arvostan ja uskallan, koettiin olevan arkityötä, jossa sitoudutaan omaan työhön, motivoidaan, puututaan asioihin ja annetaan palautetta, luotetaan, arvostetaan itseä ja koko työyhteisöä ja toteutetaan rohkeasti johtamiseen liittyviä asioita, kukin oman persoonansa mukaisesti. Johtamislupaukset sisältävät paljon valmentavan johtamisen osa-alueita, joten tutkimuksen analyysin tässä vaiheessa voidaan todeta johtamislupausten jalkauttamisen valmentavalla johtamistavalla toimivan sivulla 7 olevan kuvan 2 johtamislupausten viitekehyksen osien ja edellytysten toteutuessa.

Tässä luvussa analysoitiin ja tiivistettiin tutkimustulosten keskeiset havainnot valmentavan johtamisen osa-alueiden ja johtamislupausten osalta johtopäätöksen tueksi ja tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten analyysiä tiivistetysti ja peilataan tätä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja johtamislupauksiin, vastataan tutkimuskysymyksen, arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä lopuksi esitetään tutkijan pohdinta tutkimuksesta ja kehittämisehdotuksista sekä jatkotutkimusaiheista.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä tukevana materiaalina käytetään edellisen luvun tulosten analyysin yhteenvetoa ja johtamislupauksista ja valmentavasta johtamisesta tehtyä kuvallista koontia (Liite 4) sekä teoreettista viitekehystä. Liitteen 4 avulla todetaan, miten johtamislupauksissa, niiden viitekehyksessä ja tutkimuksen teoriassa valmentavasta johtamisesta on huomattavan paljon samoja asioita. Tutkimustulosten analyysin ja tutkimuksen viitekehysten avulla tehdään päätelmiä myös valmentavan johtamisen kehittämisaikavälillä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmentavalla johtamisella voidaan jalkauttaa uudet johtamislupaukset. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin valmentavaan johtamiseen käsitteisiin ja valmentavan johtamisen pääelementteihin sekä osaamisen kehittämiseen yhtenä johtamisen kehittämisen alueena. Tutkimusosiossa aihetta tarkasteltiin laadullisella tutkimuksella haastattelemalla ja havainnoimalla neljää esimiestä. Tulokset analysoitiin sisällyttämällä useista eri tutkimusmenetelmistä saadulla tiedolla.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että muuttuvassa yritysten toimintaympäristöissä valmentava johtaminen vastaa sekä nykytilan että tulevaisuuden johtamistyyliä. Auktoriteettinen ja käskyttävä johtamistyyli saa väistyä ihmisläheisemmän, vuorovaikutteisemmän, luottavaisemman ja innostavamman valmentavan johtamistyylin tieltä. Valmentava johtamistyyli tukee myös uusia johtamislupauksia ja niiden arvoja, periaatteita, kriteerejä sekä on perusta johtamisen kehittämiseksi. Uuden johtamistyylin omaksumiseen ja juurruttamiseen tarvitaan tiettyjä edellytyksiä niin organisaatiolta, valmentajalta kuin valmennettavalta. Sekä johtamislupauksien jalkauttamiseen, että valmentavan johtamistyylin toteuttamiseen tarvitaan muutosta tukevaa organisaatiokulttuuria.

## **Johtamislupausten viitekehys ja edellytykset valmentavalle johtamistavalle**

Johtamislupausten viitekehukseen (Kuva 2) kuuluu arvot, periaatteet, kriteerit ja perusta koko johtamisen kehittämiseksi. Johtamiskulttuurin muuttuessa uudet johtamistavat tulee kehittyäkseen olla osa yrityksen strategiaa ja arvoja. Johtamiskulttuurissa laadukas johtaminen ja yhtenäinen yrityskulttuuri luovat arvopohjan, joka näyttää suunnan ja yhtenäistää johtamista. Organisaatiokulttuurin tulee kehittyä kohti oppivaa organisaatiota, jos tavoitteena on hyödyntää valmentavaa johtamista arkipäiväisessä työssä. Kohdeorganisaatiossa yhtenäistä johtamiskulttuuria ei analyysin perusteella ole, mutta analyysin mukaan sille ovat hyviä edellytyksiä esimiesten ajatukset ja toiveet mihin suuntaan johtamiskulttuuria tulisi muuttaa. Muutos lähtee aina ihmisten välisissä suhteissa ja ne mahdollistavat näkemyksien muuttumisen, innostumisen sekä toimintakulttuurin kehittymisen. Tutkimuksen analyysin pohjalta voidaan todeta, että tahtotila uudentilaiselle johtamistavalle on olemassa. Haastateltavat joko osittain itse toteuttivat omassa johtamisessaan tai toivoivat johtamisen olevan valmentavaa eli vuorovaikutteisempaa, ihmisläheisempää, avoimempaa, erilaisuuden ja persoonia huomioonottavaa johtamista. Larssen (2017, 74) toteaa yrityksen ja sen johdon ajattelutavan vaikuttavan työntekijöihin. Muutos lähtee organisaatiossa aina ylhäältäpäin. Yrityksen tahtotila on yhtenäistää johtamiskulttuuri johtamislupausten avulla, jotta varmistetaan tasalaatuinen johtaminen kaikille työyhteisön jäsenille.

Johtamislupausten perusta on, että esimiehet tietävät kuinka omaa roolia ja itseään johtajana tulee kehittää. Esimiehen tulee omaksua uusi rooli ja kehittää itseään valmentavan johtamisen eri osa-alueilla. Tutkimuksen perusteella itsensä kehittäminen on suurin haaste valmentavan johtamisen kehittymiselle. Esimiehet tarvitsevat paljon itsensä kehittämisen valmennusta, jotta voidaan omaksua valmentava johtamistyyli. Edellytyksiä valmentavalle johtamistyyliä analyysin perusteella on tutkimuksessa todettu. Lähes kaikki esimiehet toteuttavat jotain valmentavan johtamisen osa-alueita työssään ja tutkimuksen ja vahvuutena voidaan sanoa, että he ymmärtävät kuinka tärkeitä ovat kuuntelu, osallistaminen, läsnäolo, toisten kunnioittaminen ja keskusteleva ilmapiiri. Analyysin perusteella tutkitavissa esimiehissä on kaikkia Ristikangas & Ristikankaan (2010, 38–42; taulukko 1) esittämiä valmentavan esimiehen rooleja. Tutkimuksessa tunnistetaan

manageri, joka huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä erilaisten lakiin perustuvien velvollisuuksien hoitamisesta. Leaderin roolissa esimies osoittaa organisaation suunnan ja varmistaa, että ihmiset kulkevat yhteiseen suuntaan. Managerin ja leaderin roolit korostuvat analyysissä ja kuten Ristikangas & Ristikangaskin (2010, 40) toteaa, roolit sekoittuvat ja ovat sulassa sovussa arjessa keskenään. Coachin roolista tutkimuksen analyysin mukaan esimiehistä korostuu valmentavan johtamisen elementeistä eniten läsnäolo ja kuuntelu, innostaminen ja kannustaminen, tukeminen, kunnioitus ja vastuun anto. Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaan ja löytämään oman persoonallisen äänensä. Tutkimuksen mukaan voidaan todeta esimiehillä olevan paljon ominaisuuksia jokaisesta roolista. Haasteena on, hyödynnetäänkö ja tunnustetaanko ne ja osataanko ominaisuuksia kehittää valmentavan johtamisen eli coachin roolin suuntaan. Esimiesten tulee myös tietää, kuinka heidän johtamistaan arvioidaan ja valmentavan johtamisen osa-alueena palautteenanto tukee tätä toteamusta. Palaute vaikuttaa johtamisen laatuun ja sitä tulee antaa säännöllisesti ja suoraan. Tutkimuksen analyysin ja havaintojen perusteella palautteenantokulttuuri on valmentavan johtamisen osa-alueista kehittynein palaverikäytäntöineen, kehityskeskusteluineen ja puheeksi ottamisen osalta. Kaikkien esimiesten johtamisessa korostuu palautteen anto, jonka avulla esimies kannustaa, ohjaa ja motivoi alaisiaan. Palautteenannon avulla esimiehet kehittävät vuorovaikutustaitojaan ja analyysin ja havaintojenkin perusteella tämä voidaan todeta.

Larssenin (2017, 75-76) kertoo yrityksen tarvitsevan tavoitteiden asettamista selvittääkseen muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailussa ja toteaa, että liian harvoin tulee mietittyä, mikä tavoite on. Tämä tukee myös johtamislupausten periaatteita, jossa jokaisen tulee tietää selkeä suunta esimiestyölle ja johtamiselle. Näihin periaatteisiin esimies voi nojata arkipäivän työssään. Valmentavan johtamisen perusteena on tavoitteiden asettaminen ja saada koko työyhteisö toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Larssen (2017, 76) toteaa myös, että tavoitteen tunnistaa siitä, että se vaikuttaa henkilöön itseensä. Oikean tavoitteen asettaminen ja löytyminen tuottavat lisäksi mielihyvää, joka on pohja sisäiselle motivaatiolle. Analyysin perusteella tavoitteiden asettaminen saattaa tuottaa hankaluuksia ja aina ei tiedetä mitkä ovat tavoitteet tai mitä tavoitteita esimiehet itse

omalle työyhteisölleen luovat. Tavoitteiden kirkastaminen vahvistaa valmentavan johtamistavan ja johtamislupauksen jalkauttamista.

### **Johtamislupaukset ja valmentava johtaminen**

Tämän tutkimuksen perusteella havaittiin johtamislupauksissa ja valmentavassa johtamisessa oleva paljon yhteisiä elementtejä. Tutkimuskysymykseen miten hyödynnetään valmentavaa johtamistapaa johtamislupauksen jalkauttamisessa, vastataan seuraavaksi valmentavan johtamisen teorian ja tutkimuksen analyysin keskeisiä teemoja yhdistäen erikseen jokaisen johtamislupauksen näkökulmasta hyödyntäen liitteen 4 mukaista yhteenvetoa.

### **Uskallan**

Johtamislupausta uskallan toteuttaessa, esimiehen tulee näyttää suunta ja asettaa selkeät tavoitteet, rohkeasti uudistua ja uudistaa, käydä avointa keskustelua sekä onnistumisten että epäonnistumisten hetkellä, uskaltaa esittää oma mielipiteensä asioista ja uskaltaa sallia terveen järjen käytön kaikissa tilanteissa. Valmentava johtaminen on tavoiteorientoitunutta tekemistä ja valmentavassa johtamisessa asetetaan tavoitteet ja arvioidaan niitä sovitun väliajoin. Ristikangas & Ristikangaskin (2010, 220) tukee tätä johtamislupauksen osaa jatkuvan arvioinnin työskentelykulttuurilla, jossa tavoitteiden asettaja on kiinnostunut siitä, miten tavoitteet toteutuvat, sitoutetaan työyhteisö yhteisiin tavoitteisiin ja arvioidaan niitä. Tutkimuksen analyysin perusteella voidaan myös todeta, että esimiehet ovat valmiita asettamaan tavoitteet ja auttamaan myös muita saavuttamaan toivotut tulokset ja käymään avointa palautekeskustelua niin onnistumisista kuin vaikeistakin asioista. Valmentavan johtamisen osa-alueina itsensä johtaminen, keskustelu ja avoin vuorovaikutus, motivointi ja palautteen anto tukevat tätä johtamislupausta. Jatkuva uudistaminen ja uudistuminen toteutuvat valmentavan johtamisen itsensä johtamisen osa-alueella eli kehittäessään itseään esimies kehittää myös työyhteisöään. Itseluottamuksen kehittämisellä esimies voi kehittää uskallusta omien mielipiteiden esittämiseen. Tutkimuksen analyysin perusteella keskusteleva ilmapiiri ja palautteenanto ovat jokseenkin kehittyneitä esimiesten johtamisessa. Vuorovaikutusta ja tavoitteiden asettamista ja muiden auttamista



yhteisten päämäärien eteen innostavalla ja motivoivalla tavalla tulee kehittää tämän johtamislupauksen laadukasta jalkauttamista varten.

### **Arvostan**

Johtamislupauksen arvostan myötä, esimiesten tulee kunnioittaa toisia, huolehtia hyvinvoinnista ja jaksamisesta, olla rehellinen ja oikeudenmukainen, luottaa ihmisiin, ottaa ja antaa vastuuta, rakentaa yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa ihmisten kasvun. Luottamus on valmentavan johtamisen ydin ja yhdessä arvostuksen kanssa se ruokkii motivaation ja innostuksen ilmapiiriä työpaikalla. Tutkimuksen perusteella esimiesten luottamus alaisiinsa ja päinvastoin on hyvällä pohjalla, joten se tukee valmentavaa johtamistyyliä johtamislupausten jalkauttamisessa. Tutkimustulosten mukaan arvostus itseään, alaisiaan ja työyhteisöään koetaan koetaan tärkeäksi. Avoimella vuorovaikutuksella ja dialogilla voidaan saavuttaa havainnointien perusteella merkittävää arvostusta. Kuuntelu ja läsnäolo koetaan todella tärkeäksi ja siinä halutaan myös kehittyä. Itsensä johtamisen ja sisäisen motivaation kehittämällä voidaan luoda kannustava, luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri. Itsetuntemuksen parantamisella esimies voi oppia millainen hän on esimiehenä ja millä keinoilla hän pystyy motivoimaan ja sitouttamaan ihmisiä yhteisen tavoitteen toteuttamisen eteen. Sisäistä motivaatiota voidaan kehittää rakentamalla yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden tunne rakentuu esimiehen oman vuorovaikutuksen tuotteena, kun hän kohtaa työntekijät ihmisinä, hyväksyy heidät sellaisina, kuin ovat ja kunnioittavat ja välittävät jokaisesta alaisestaan. Tutkimuksen analyysin perusteella arvostan-johtamislupaus koetaan tärkeimmäksi ja havaintojen perusteella kunnioitus ja luottamus koettiin tärkeiksi asioiksi. Tutkijan näkökulmasta luottamuksen saavuttamiseksi täytyy vielä tehdä töitä ja tätä tukee myös Peili-tulokset, joiden mukaan luottamuksen ansaitsemista pitää vielä harjoitella osalla esimiehistä.

### **Toteutan**

Johtamislupaus toteutan tarkoittaa, että esimiehen tulee vaatia itseltään ja muilta, olla läsnä arjessa, varmistaa aikaansaamisen ja tuloksen, toimia ja viestiä johdonmukaisesti sekä hoitaa sovitut asiat aktiivisesti maaliin. Toteutan johtamislupaukseen voi hyödyntää valmentavan johtamisen osa-alueista lähes kaikkia ja

niistä tärkein ja keskeisin elementti on läsnäolon taito. Läsnäoloa voidaan kehittää kehittämällä vuorovaikutusta ja dialogin taitoja. Tutkimuksen analyysi tukee myös tätä, koska läsnäolo koetaan todella tärkeäksi ja sitä halutaan kehittää. Vuorovaikutus ja siihen liittyvä viestintä ovat esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä. Tutkimuksen analyysi ja havainnot tukevat tätä ja oikeanlainen, oikea-aikainen viestintä ja vuorovaikutus lisäävät työntekijöiden motivaatiota.

Tutkimuskysymyksen lisäkysymykseen, mitä haasteita ja esteitä on toteuttaa valmentaa johtamista, saatiin muutamia vastauksia analyysin pohjalta. Valmentavan johtamisen ja johtamislupausten jalkauttamisen haasteena tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta olevan esimiesten ajankäyttö ja oman ajankäytön suunnittelu. Usein aika menee saman perustyön tekemiseen kuin alaisillakin, mutta tämän hyvänä puolena voidaan todeta, että esimies on paljon läsnä arjen tekemisessä ja on yksi muista. Toisena haasteena on yrityksen johtamiskulttuurin muuttaminen. Lähtökohtaisesti valmentavaa johtamista, etenkin kuuntelua, läsnäoloa, motivointia ja keskustelua toivotaan johtamiseen, niin ylimmän johdon kuin omaankin. Haasteena valmentavan johtamisen sekä johtamislupausten toteuttamiselle koettiin tämän tutkimuksen perusteella olevan yhteistyökyvytön työryhmä tai ihmiset, joilla ei ole sisäistä motivaatiota eivätkä innostu työasioista.

Yrityksen tahtotilan mukaan jokainen ansaitsee parempaa ja laadukkaampaa johtamista. Olennaista on, miten se toteutetaan yrityksessä. Valmentava johtaminen tekee johtamisesta parempaa ja laadukkaampaa, kun johtamisessa toteutetaan tiettyjä valmentavan johtamisen elementtejä, joista tärkein on kuuntelu ja vuorovaikutus ja motivointi. Kuulluksi tulemisen tunne motivoi ja sillä voidaan oivalluttaa toiset ihmiset loistamaan työssään. Esimiesten tulee haluta työntekijöidensä menestystä ja uskaltaa itse olla avoin. Esimiehellä tulee valmentajana olla taitoja, jolla toteuttaa valmentavaa johtamista. Aktiivinen kuuntelu on valmentavan johtamisen perusta ja siinä mestariksi tuleminen vaatii harjoittelua. Oivalluttavan kysymisen avulla autetaan valmennettavaa jäsentämään tietoa ja haastetaan uusien näkökulmien ja ratkaisujen avaamisessa. Avoimet kysymykset auttavat ja innostavat pohtimaan asiaa ja kertomaan enemmän, josta myös syntyy parempi vuorovaikutus. Valmentavassa johtamisessa tärkeää on prosessin ohjaaminen ja

valmentava johtaminen onkin enemmän tarkkuusammuntaa kuin hakuammuntaa. Prosessin ohjaamisessa suunnataan keskustelua tai vuorovaikutustilannetta tavoitteellisesti kohti yhdessä sovittuja tavoitteita ja samalla tuetaan henkilön kehittymistä ja vastuunottoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtamislupausten jalkauttamiseen valmentava johtamistyyli sopii hyvin. Valmentavan johtamisen elementit ja johtamislupaukset ovat hyvin lähellä toisiaan ja valmentavalla johtamistavalla saadaan luotua toivottua tasalaatuista johtamiskulttuuria.

Usein aiempien tutkimusten (Kujanen 2016; Ollila 2014; Poussu & Zaburchik 2015; Väliä 2014) mukaan valmentavalla johtamisella saadaan motivoituneemmat työntekijät ja esimiehet, korkeampi työtyytyväisyys sekä parempi liiketoiminnan tulos. Lisäksi saadaan luovuutta ja rohkeutta tehdä uudenlaisia päätöksiä ja uskoa omaan tekemiseen. Tutkimuksista pystytään yleistämään myös, että valmentavan johtamiskulttuurin luomisessa on tärkeää tunnistaa niin organisaation ylimmän johdon kuin esimiehen ja alaisen merkitys. Johdon ja esimiesten tulee miettiä, miten he omalla vuorovaikutuksen esimerkillään ja toiminnallaan voivat johtaa työntekijöitään yhä paremmin. Muutos uuteen vaatii kokonaisvaltaista muutosta. Johtamiskulttuurin muutos aiempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen analyysin mukaan vaatii paljon, mutta pienien muutosten kautta saadaan johtamislupaukset jalkautettua ja valmentava johtamiskulttuuri osaksi yrityksen johtamiskulttuuria.

## **7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimusteorian välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kannattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan apuna ovat omat ennakkoletukset, arkielämän säännöt ja enemmän tai vähemmän vahva teoreettinen oppi. (Eskola & Suoranta 2008, 208–212.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisilla menetelmillä. Yleisimmin luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Näitä menetelmiä käytetään yleisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Sisäinen validiteetti eli pätevyys voidaan tulkita teoreettisten ja käsitteellisten määrien sopusoinnuksi ja se osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallinnan voimakkuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Reliabiliteetti kuvaa aineistoa joka ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetti voidaan tarkistaa erilaisilla toimilla. Useilla havainnointikerroilla pyritään varmistamaan käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuus. Haastattelussa kysytään sama kysymys eri muodoissa sekä eri aikoina järjestetty havainnointi varmistaa, että kyseessä on pysyvä ilmiö. Useamman havainnoitsijan käytöllä varmistetaan tutkimuksen objektiivisuus, mutta yksinkin tai yhdellä menetelmällä kerättyä materiaalia kertyy niin runsaasti, että sitä on mahdollisuus analysoida monella eri tavalla ja näin varmistaa analyysin tarkkuus. (Eskola & Suoranta 2008, 213–214.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihmisiä ja ilmiöitä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista tapausta ole, joten perinteisiä arviointeja luotettavuudesta ja pätevyydestä eivät tule kysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkentaa käyttämällä useita eri menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 213 – 215.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin vuorovaikutus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 211-212.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla tähän tutkimukseen sopivilla tavoilla. Tutkimuksen kohteena oleva valmentava johtaminen on aiheena ajankohtainen. Tämän tutkimuksen kuten muidenkin valmentavasta johtamisesta tehtyjen tutkimusten perusteella aihe on tärkeä ja sillä voidaan saada paljon erilaisia hyötyjä organisaatiossa niin ihmisten johtamisessa kuin tuloksen tekemisenkin kannalta. Tutkimusta aloittaessa tutkijan käsitys valmentavasta johtamisesta oli hyvin vajaa, mutta tutkimuksen edetessä eteen tuli teorian myötä

paljon mielenkiintoisia asioita ja uusia oivalluksia ja teoreettisen viitekehyksen pitäminen kasassa oli osittain vaikeaa. Tutkimuksen tekemiseen suunniteltu aika, puoli vuotta, hieman pitkittyi, mutta tutkimuksen kannalta oli oleellista, että niin kohdeyrityksen kuin tutkittavienkin ajatukset saadaan tutkimukseen mukaan. Tutkimuksen tulokset on raportoitu yksityiskohtaisesti ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin samana päivänä. Tutkimustuloksissa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista, jotta tutkijan omat mielipiteet ja ajatukset eivät tuloksiin vaikuta. Tämän tutkimuksen, kuten muidenkin laadullisten tutkimusten luotettavuutta voidaan tarkentaa useiden eri menetelmien avulla. Tutkimuksen kulku on raportoitu johdonmukaisesti tutkimuksen alussa esitetyn rakenteen mukaan selkeästi ja lukijalle ymmärrettävällä tavalla. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin haastatteluilla, havainnoinnilla ja erilaisista testeistä ja aiemmista tutkimuksista, kuten osaamiskartoituksista sekä Peili-käyttäytymisprofiilista. Haastattelu oli pääaineistonkeruumenetelmä ja havainnot ja muut tekstit haastattelun analyysiä tukevaa aineistoa. Havainnoiteja tehtiin paljon mutta, koska tutkimukseen saatiin vastaukset haastatteluista, vain muutamia havainnoiteja analysoitiin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio valittiin tarkoituksenmukaisesti, koska tutkija itse työskentelee tutkittavassa organisaatiossa keskijohdossa. Tutkimus voidaan luokitella näiden tulosten mukaan luotettavaksi, sillä samat tulokset ja johtopäätökset saataisiin myös tekemällä tutkimus uudestaan.

## **7.2 Lopuksi**

Tämä tutkimus on vain pieni alku tulevalle johtamistavan muutokselle, joka jatkuu pitkänä prosessina tämän tutkimuksen jälkeen. Kohdeorganisaation esimiehiä on valmennettu erilaisilla puolen päivän, koko päivän tai useamman päivän valmennuksilla. Yrityksellä on esimiehille tehty valmennustarjonta, josta he ovat osaamiskartoitusten pohjalta tehdyn henkilökohtaisen kehittymispolun mukaisesti valinneet päivittäiseen esimiestyöhön, muutosjohtamiseen, talousosaamiseen ja viestintätaitoihin liittyvistä valmennuspaketeista osia. Johtamislupauksien osalta on yrityksessä ollut yksi puolen päivän jalkauttamisvalmennus sekä kaksi asiantuntijaluentoa. Tutkijan ja valmentavan johtamisen teorian näkökulmasta muutokseen vaaditaan aikaa ja paneutumista. Tutkimustulosten mukaan esimiehille ei ole jäänyt juuri mitään mieleen valmennuksista ja luennoista eikä niiden oppeja

osata viedä käytäntöön. Yrityksen johtamiskulttuuri tulee olla osa yrityksen strategiaa.

Tämän tutkimuksen aikana tutkija on oppinut paljon valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaminen on laaja käsite ja paljon jäi vielä tutkittavaakin. Kohdeyrityksen osalta seuraava askel voisi olla selkeän suunnitelman tekeminen valmentavan johtamisen juurruttamiseksi osaksi johtamiskulttuuria ja johtamislupauksien toteuttamista. Esimiesten valmentavan johtamisen valmennukseen tulisi panostaa. Johtamislupausten jalkauttamiseen tulee käyttää vielä enemmän aikaa ja sekä johtamislupauksien, että valmentavan johtamisen erilaisia valmennuksia ja koulutuksia tulisi hyödyntää. Koulutuksien sisältö voisi olla johtamista ja valmentamista, miten valita oikea johtamisote eri tilanteissa sekä valmentavan johtamisotteen ja osa-alueiden määrittelyä. Koulutus tulisi suunnata valmentavan johtamisen ydintaitoihin eli kuunteluun ja läsnäoloon, luottamuksen rakentamiseen, itsetuntemukseen ja erilaisuuden arvostamiseen sekä palautteen antamiseen ja saamiseen. Koulutuksen jälkeen esimiehet ymmärtäisivät valmentavan johtamisotteen perusidean ja pystyisi soveltamaan valmentavaa otetta erilaisissa esimiestilanteissa. Valmentavan johtamisen koulutuksista voisi saada hyötyä myös valmentavan esimiehen rooliin, jossa kysytään ennen kuin tarjotaan valmiita vastauksia.

Tämän tutkimuksen myötä jatkotutkimusaiheita nousi esille useampia. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla valmentavan johtamisen kehittämissuunnitelma tämän tutkimuksen kohdeyrityksen johdolle ja esimiehille. Kehittämissuunnitelma tulisi sisältää myös valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttamisen yrityksen organisaatiokulttuuriin. Toisena aiheena ensimmäisen tutkimuksen jälkeen muutaman vuoden kuluttua tulisi tutkia valmentavan johtamisen vaikutuksia kohdeyrityksessä. Muutos ei tapahdu hetkessä ja se vaatii paljon aikaa ja resursseja, joten vaikutusten tutkimiseen tulisi käyttää myös paljon aikaa. Lisäksi voisi tehdä tutkimusta palautejärjestelmän kehittämisestä ja palkitsemisesta sekä osaamisen kehittämisestä ja niiden vaikutuksista valmentavaan johtamiseen ja työtyytyväisyyteen sekä yrityksen tulokseen.

## **Kuvat**

Kuva 1. Uudet johtamislupaukset, s. 7

Kuva 2. Johtamislupausten viitekehys, s. 7

Kuva 3. Opinnäytetyön rakenne, s.10

Kuva 4. Toiminnan perusedellytysten vaikutus toimintakulttuuriin ja tulostasolle, s. 14

Kuva 5. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmista, s. 16

Kuva 6. Viisi oppivan organisaation osatekijää, s. 18

Kuva 7. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset, s. 19

Kuva 8. Johtamisketju, s. 21

Kuva 9. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta, s. 28

Kuva 10. Sisäisen työelämän kolme avainvaikuttajaa, s. 44

Kuva 11. Osaamisen kehittämisen keinoja, s. 56

## **Taulukot**

Taulukko 1. Esimiehen johtamistavat, s. 24

Taulukko 2. Kertomisen ja kysymisen hyödyt, s. 26

Taulukko 3. Palautteen, palautekeskustelun ja johtamisen erot ja yhtäläisyydet, s. 52

Taulukko 4. Valmentavan johtamisen ja johtamislupausten tulosten analyysin keskeiset käsitteet ja teemat, s. 82

## Lähteet

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

Adair, J. 2006. Leadership and motivation. London and Philadelphia: Kogan Page.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: JTO-palvelut Oy.

Bluckert, P. 2005. The foundations of a psychological approach to executive coaching. Industrial and Commercial Training. Vol. 37 Issue: 4. p.171-178. <https://doi.org/10.1108/00197850510602060>. Luettu 7.3.2018

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Clutterbuck, D. 2003. Creating a coaching climate. <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp?artId=92>. Luettu 7.3.2018.

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practise (2nd edition). MIT-julkaisu. Ebrary.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filosofian Akatemia. 2017. Palautteen anto on kuollut – mitä tulee seuraavaksi? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/palautteenanto-on-kuollut--mita-tulee-seuraavaksi>. Luettu 19.3.2018

Flick, U. 1998. An Introduction to Qualitative Research. London: SAGE Publications Ltd.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Goleman, R. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.



- Goleman, D. 2000. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 2011. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Parainen. Sam-saraa tasapaino-oppaat.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: Sano-maPro
- Hiltunen, A. 2017. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Hsieh, T. 2013. Delivering Happiness. Tuotto, tunne ja tarkoitus. Helsinki: Ta-lentum.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimie-hille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.
- Integro Oy 2017. Peili Consulting – valmennussivut. <https://www.peiliconsul-ting.fi/palvelut/valmennustyokalut/peili-kayttaytymisprofiili/>. Luettu 7.9.2017.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Gummerus.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo
- Jarenko, K. 2015. Filosofian Akatemia – blogi. Ihmisiä ei huomenna johdeta ex-celillä. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ihmisia-ei-huomenna-johdeta-excelilla>. Luettu 19.3.2018.
- Jarenko, K. 2016. Filosofian Akatemia – blogi. Innostavan työn resepti - osa 2. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/innostavan-tyon-repsepti--osa-2>. Luettu 19.3.2018.
- Jarenko, K. 2018. Filosofian Akatemia – blogi. Mistä työelämässä puhutaan vuonna 2018? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-tyoelamassa-puhutaan-vuonna-2018>. Luettu 19.3.2018

- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Järvilehto, M. 2018. Filosofian Akatemia – blogi. Neljä työkalua tiimisi parempaan vuorovaikutukseen. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-tyokalua-tiimisi-parempaan-vuorovaikutukseen>. Luettu 19.3.2018
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY Pro
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY Pro
- Jyväskylän Yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>. Luettu 21.4.2017
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 223.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.
- Kouvolan arvokirja 2010. [https://www.kouvola.fi/material/images/talousjastrategia/5suTw1vHy/Liite\\_2b.\\_Arvokirja\\_2010\\_painoon.pdf](https://www.kouvola.fi/material/images/talousjastrategia/5suTw1vHy/Liite_2b._Arvokirja_2010_painoon.pdf). Luettu 19.3.2017
- Kujanen, T. 2016. Valmentava johtajuus asiantuntijoiden itsensä johtamisessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro gradu - tutkielma.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, t. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Larssen, E. B. 2017. Paras. Helsinki: Bazar
- Launonen, R. 2018. Filosofian akatemia – blogi. Hyvä paha kritiikki. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/hyva-paha-kritiikki>. Luettu 22.4.2018
- Lindeman, A. 2017. Ihmisten johtaminen. Kohti valmentavaa johtajuutta tukevaa organisaatiokulttuuria – luento. 16.3.2017. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Kotka. Luentomuistiinpanot.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. 2016. Filosofian akatemia – blogi. Miten työntekijän draivia johdetaan? <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miten-tyontekijan-draivia-johdetaan>. Luettu 19.3.2018.

McComb, C. 2012. Developing coaching culture: are your managers motivated coaches? Part 1. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Issue: 2, pp.90-93, <https://doi.org/10.1108/00197851211202920>. Luettu 7.3.2018.

Megginson, D. & Clutterbuck, D. 2006. Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38 Issue: 5.p. 232–237, <https://doi.org/10.1108/00197850610677670>. Luettu 12.2.2018.

Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.

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

Ollila, A. 2014. *Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Passmore, J. & Jastrzebska, K. 2011. *Building a coaching culture: A development journey for organisational development*. *Coaching Review*.

Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. *Jäänmurtaja – Valmentavan johtamisen ydintaidot valmennusprosessin läpimurtoon*. Oulun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö

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

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Otava.

Senge, P. M. 2006 *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House.

Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki. Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2017. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä (Knowledge Leadership), Acta Waaensia No 109. Vaasan Yliopisto. Vaasa.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virolainen, I. 2017. Ihmisten johtaminen – luento. 16.2.2017. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Kotka. Luentomuistiinpanot.

Väliä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma. Pro gradu – tutkielma.

## Haastattelurunko

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltava: esimies

Esimiehenä työskennellyt: v.

## Esimiestyö ja itsensä kehittäminen

Johtamiskulttuuri muuttuu jatkuvasti, miten mielestäsi johtaminen on muuttunut ja onko se muuttunut?

Minkälaista johtajuutta sinä arvostat?

Kuvaa millainen esimies olet:

- mitä hyvä johtaminen sinulle tarkoittaa?
- minkälaisia vahvuuksia sinulla on johtajana? Entä kehittämiskohteita?
- millainen esimies haluaisit olla?
- minkälaisena esimiehenä työntekijät näkevät sinut?
- mitä odotuksia työntekijöillä on esimieheltä?
- mitkä tilanteet ovat kasvattaneet omaa johtajuuttasi kaikkein eniten?
- miten johdat itseäsi?
- mitä itsensä johtamisen työkaluja olet käyttänyt?
- mitä hyötyä on ollut esimiehen valmennuksista työssäsi?
- miten käytät tai mihin kuluu pääasiallinen työaikasi nyt? Mihin haluaisit pääasiallisen työaikasi käyttää?

## Valmentava johtaminen

- kuvaile organisaatiosi johtamiskulttuuria.
- mitä valmentava johtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- miten johtajan tulisi ihannetilanteessa toimia ja johtaa?
- miten toivekuva eroaa omasta tavastasi johtaa?

- miten aktivoit ja innostat tiimiäsi kohti yhteisiä päämääriä?
- miten osallistutat johdettaviasi niin että he kokevat kiinnostavuutta työtänsä kohtaan?
- millainen palautteenanto ja vastaanottamisen kulttuuri vallitsevat tiimissäsi?
- miten vuorovaikutus näkyy johtamisessasi?
- minkälainen luottamus tiimissäsi on eri näkökulmista?
- millä tavoin keskusteleva ilmapiiri näkyy johtamisessasi, vai näkyykö?
- miten tärkeänä pidät valmennustaitoja työssäsi?
- mitä osaamista tarvitset valmentavaan johtamiseen?
- miten johtamiskulttuuria pitäisi muuttaa ja mihin suuntaan?
- mitä hyötyjä ja haasteita valmentavasta johtamisesta mielestäsi on?

### Johtamislupaukset

- mitä ajatuksia johtamislupaukset sinussa herättävät?
- Miten käytännössä johtamislupaukset näkyvät:
  - uskallan
  - arvostan
  - toteutan
- mitä haasteita tai esteitä on johtamislupausten toteuttamiselle?
- mitä tukea ja valmennusta tarvitset johtamislupausten jalkauttamiseen?

## Osaamisen arviointi

	Itsearviointi / esimies	Arvioitavan esimies / työntekijä	Osaamisen tärkeys tehtävässä
	N=1	N=1	
Kuinka selkeä oman työsi perustehtävä ja sitä kautta omat tavoitteesi ovat?			
Nostiko valmennus/valmennukset osaamistasoasi?			
Voitko soveltaa valmennuksessa/valmennuksissa opittua työssäsi?			
Vastasiko valmennuksen/valmennusten sisältö odotuksiasi?			
Arvioi yhteistyötä ja tiedonkulkua esimiehesi kanssa.			
<b>Rekrytointi</b>			
1.2. Osaa arvioida ja ottaa huomioon työntekijää rekrytoitaessa ammatillisen osaamisen lisäksi eri tekijöitä (kuten työyhteisön tarpeet, kokonaisosaamisen huomioiminen, kehittämispotentiaali; sosiaaliset taidot vs. tekninen osaaminen, valintojen perustaminen faktoihin - ei ensivaikutelmaan).			
<b>Puheeksi ottaminen</b>			
3.1. Osaa hoitaa haastavat esimiestilanteet sujuvasti, tilanteen vaatimalla tavalla.			
3.2. Osaa suunnitella ja toteuttaa puheeksi otto keskustelut niin, että henkilöstö ymmärtää miksi niitä käydään, ja ne johtavat toimenpiteisiin.			
<b>Esimies-alaiskeskustelut</b>			
5.1. Tietää yrityksen kehityskeskustelukäytännöt, ymmärtää niiden hyödyt ja osaa toteuttaa kehityskeskusteluja laadukkaasti.			
5.2. Osaa suunnitella ja toteuttaa kehityskeskustelut niin, että henkilöstö ymmärtää miksi niitä käydään ja he kokevat ne hyödyllisiksi.			
5.3. Osaa johtaa yksilöiden ja työyhteisön osaamista. Löytää työntekijöille oikeita oppimispolkuja (kuten valmennukset, työnkierto)			
<b>Johtaminen</b>			
7.1. Tunnistaa omat vahvuusalueensa ihmisten johtamisessa ja esimiehenä sekä osaa hyödyntää niitä omassa työssään.			
7.2. Tunnistaa omat heikkoutensa ihmisten johtamisessa ja esimiestyössä sekä osaa tavoitteellisesti kehittää niitä.			
7.3. Osaa analysoida omaa johtamistaan, tuntee oman tapansa johtaa ja haluaa kehittyä esimiehenä.			
7.4. Osaa toimia rakentavasti ja huomioida ihmisten erilaisuuden erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (esim. puuttuminen, palautteenanto).			
7.5. Tunnistaa oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä vaikutukset työryhmässään.			
7.6. Osaa motivoida ja kannustaa ihmisiä entistä parempiin työsuorituksiin.			

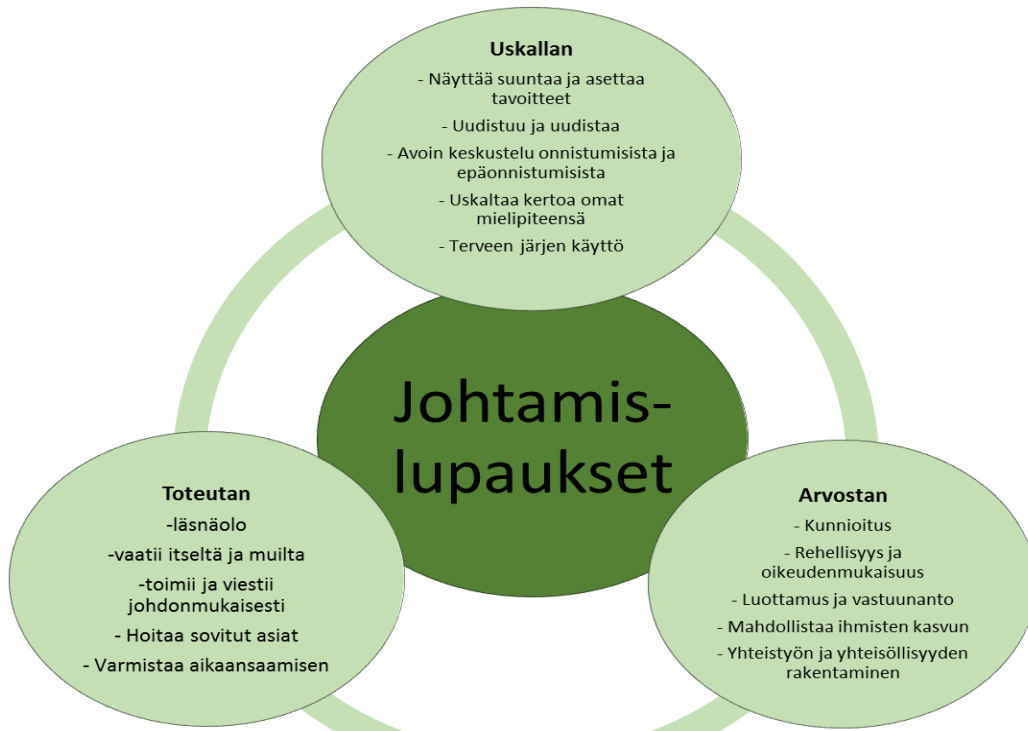
7.7. Osaa johtaa muutoksia toimipaikassaan ja ymmärtää, mitä toimenpiteitä/tekemisiä muutoksen toteutus vaatii esimieheltä.			
7.10. Tietää mistä muutosvastarinta ilmiönä johtuu ja osaa käsitellä sitä toimipaikassaan.			
7.11. Osaa antaa positiivista ja rakentavaa palautetta arjessa niin, että työntekijät yltyvät parhaimpaansa. Ymmärtää palautteen annon tärkeyden työntekijälle.			
7.12. Osaa vakuuttaa ja innostaa viestintätaidoillaan (kuten palaverit, kirjallinen viestintä, arjen kanssakäyminen).			
<b>Myynnin johtaminen</b>			
8.1. Tuntee oman yrityksen ja toimialan vaatimukset ja odotukset myynnin johtamiselle.			
8.2. Tietää oman liikeyrityksen kilpailuedut sekä osaa johtaa niiden toteutumista henkilökunnan kautta.			
8.3. Puuttuu alisuorituksiin heti ja palkitsee onnistumisista (kuten asiakaspalvelun laatu, myyntiaktiivisuus, työnteon taso).			
8.4. Osaa tulkita asiakastietoa. Tieto auttaa häntä näkemään kehityksen liiketoiminnassaan. Osaa käyttää tätä tietoa myynnin tukena.			
8.5. Tuntee yrityksen vision, strategiset painopisteet, arvot ja keskeiset tunnusluvut. Osaa toimia niiden mukaisesti.			
8.6. Ymmärtää oman tekemisensä vaikutuksen myyntiin. Tietää, miten johtaa myyntiä, kun sitä johdetaan hyvin.			
<b>Taloulosaaminen</b>			
9.1. Osaa puhua talousasioista henkilöstölle niin, että he ymmärtävät oman työnsä merkityksen tuloksen muodostumisessa.			
9.2. Osaa suunnitella yksikön toimintaa taloustietoon pohjautuen			
9.3. Ymmärtää miten itse voi vaikuttaa myyntikatteen, hävikin ja saatavuuden hallintaan.			







## Johtamislupaukset ja valmentavan johtamisen osa-alueet



## Organisaatiokulttuuri ja oppiva organisaatio

