

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hämäläinen, V. & Parkkila, V. (2023) Johtamisen valmennukset Smart Work -hankkeessa. Teoksessa Tuominen, P. & Tarnanen, P. (toim.) Smart work : rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu, s. 74-78.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-86-1>

Johtamisen valmennukset Smart Work -hankkeessa

Tutkimukset osoittavat johtamisen vaikutuksen sekä työhyvinvointiin että tuottavuuteen. Kiihtyvät, kompleksiset ja yhä vaikeammin ennakoitavat muutokset vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön. Haasteet hyvinvoinnissa ja rekrytoinnissa vaativat johtamiselta yhä enemmän systeemistä ymmärrystä ja vuorovaikutustaitoja. Näiden pohjalta on helppoa perustella, miksi johtamisen kehittäminen oli yksi teema myös Smart Work -hankkeessa. Johtamisen valmentamisessa on uuden tiedon lisäksi tärkeää päästä keskustelemaan teemoista muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Vaikka valmennukset toteutettiin etätilaisuuksina, vuorovaikutteisuus huomioitiin valmennusten toteutustavassa. Tämä artikkeli kertoo johtamisvalmennusten sisällöistä ja toteutustavasta. Tarkoituksena on myös kuvata, miten kokonaisuus koettiin sekä osallistujien että valmentajien näkökulmasta.

Tutkija ja tietokirjailija Brené Brown on määritellyt johtajuuden mielestämme erityisen ansiokkaasti: ”Johtajuus on sitä, että haluaa auttaa toisia ihmisiä saavuttamaan todellisen potentiaalinsa ja kehittämään sitä.” Tällä pohjavireellä me, johtamisen valmentajat, lähdimme rakentamaan hankkeessa mukana oleville mahdollisuutta kehittää omaa ymmärrystään ja taitojaan johtamisessa. Halusimme tarjota aiheesta uutta tietoa, mahdollisuuden kysymyksille ja keskusteluille sekä haastaa osallistujia käytännön kokeiluihin omassa työssään.

Yleisessä yrittäjyys- ja talouskeskustelussa nousee toistuvasti esille esimerkkejä hyvän ja huonon johtamisen vaikutuksista yritysten työhyvinvointiin ja sitä kautta tuloksiin. Näiden keskustelujen, tuoreen johtamiseen liittyvän kirjallisuuden ja omien johtamisvalmennuskokemusten seurauksena päädyimme kolmeen teemaan, joihin syvennyttiin yrityksille tarjotuissa johtamisen koulutuksissa. Teemat olivat **valmentava johtaminen**, **kulttuurin johtaminen** ja **kokonaisuuksissa onnistuminen**. Teemoista kaksi ensimmäistä olivat osin tuttuja ja siksi helposti lähestyttäviä. Vanhan osaamisen päälle on helppo rakentaa uutta. Kolmas teema, kokonaisuuksissa onnistuminen, jossa keskeisenä sisältönä oli systeeminen johtaminen, oli useimmille kokonaan uusi. Se koettiin teemoista haastavimmaksi, mutta samalla hyvin mielenkiintoiseksi.

Pohdimme johtajuutta kokonaisuutena, jonka ytimessä ovat itsetuntemus ja ihmiskäsitys. Johtamisen taidoista keskityimme valmennustaitoihin ja systeemitaitoihin, koska näemme ne tässä ajassa erityisen tarpeellisina ja laajasti viime aikojen johtamiskeskustelussa esillä olleina teemoina. Käytännössä johtaminen on toisen ihmisen kohtaamista eli vuorovaikutusta, ja sen kehittäminen oli olennainen osa kaikkia valmennuksia. Nykyajan työelämässä voidaan ajatella lähes kaikkien tulosten syntyvän suhteissa muihin. Kyky rakentaa ja olla suhteissa paitsi

toisiin ihmisiin myös asioihin ja ilmiöihin on onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeää. Myös valmennuspäivien aikana vuorovaikutuksen merkitys oli suuri. Päivät sisälsivät keskustelutukiota pienryhmissä, ja ne koettiin palautteen perusteella erityisen arvokkaina.

Valmentava johtaminen

Ensimmäinen teema oli valmentava johtaminen. Dan Soback määrittelee valmentavan johtajuuden vuorovaikutussuhteeksi, joka pyrkii kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Pitkään vallalla olleessa johtamiskäsityksessä työn suunnittelu ja tekeminen eriytettiin toisistaan. Useimmissa tapauksissa tämä ei ole enää tehokkain tapa, vaan työntekijöiden on yhä useammin hyödyllistä tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä. Valmentava ote johtamiseen ja esihenkilötyöhän on pikkuhiljaa valtaamassa tilan autoritäärisimmiltä johtamismalleilta. Se sopii johtamisen lähestymistapana kaikille aloille ja kaikenlaisiin organisaatioihin.

Jotta valmentava johtamisote voi toimia, pitää toimintaympäristön olla riittävän turvallinen. Psykologinen turvallisuus on ollut merkittävä teema viime aikojen johtamiskeskustelussa, ja se on tietenkin myös yksi työhyvinvoinnin taustatekijöistä. Tästä syystä pohdimme yhdessä osallistujien kanssa sitä, millainen on luottamusta ja turvallisuutta herättävä johtaja.

Valmentava johtaja ohjaa kysymyksillä, edellyttää itsenäistä päätöksentekoa sekä sparraa ja on tukena tarvittaessa. Erilaisiin johtamistilanteisiin sopivia kysymyksiä voi miettiä ja harjoitella valmiiksi. Valmennuksen aikana osallistujilta kerättiin pienryhmissä hyväksi todettuja kysymyksiä ja jaettiin ne kaikkien käytettäväksi. Kysymyksen esittämisen jälkeen on keskityttävä johdettavan kuunteluun ja ymmärtämiseen. Kysyminen ja huolellinen kuunteleminen lisäävät jaettua ymmärrystä ja sitä kautta vahvistavat luottamusta. Vaikka tämä on teoriassa melko helppoa ymmärtää, kuitenkin keskusteluun nousi vaikeus viedä osaaminen arjen johtamistilanteisiin.

Palaute on keskeinen osa valmentavaa johtamista. Yleisesti ottaen osallistujilla oli näkemys siitä, että korjaavaa palautetta osataan jo antaa tilanteeseen sopivalla tavalla. Kiittäminen ja kannustaminen sen sijaan vaativat jatkuvaa huomiota. Palaute ei tietenkään saa olla organisaatiossa vain esihenkilöiden vastuulla. Hyvin arjessa onnistuva palaute kertoo hyvää koko organisaation kulttuurista.

Kulttuurin johtaminen

Toisen valmennuspäivän teemana oli kulttuurin johtaminen. Yrittäjä Jari Sarasvuo on sanonut, että menestyksen selitys löytyy aina kulttuurista. Onnistuminen vaatii ihmisten sitoutumista kaikilta yrityksen tasoilta. Koska sitoutuminen perustuu valinnanvapauteen, yhteiseen kulttuuriin sitoutuneet yhteisöt eivät voi epäonnistua.

Voittava kulttuuri vahvistuu yrityksen missiosta ja arvoista eli rakentuu tietoisesti. Se vahvistaa yrityksen toimintakykyä sisältä sitomalla osaavat ihmiset yritykseen, vahvistamalla ihmissuhteita ja edistämällä vuorovaikutusta ja oppimista. Voittava kulttuuri heijastuu vaikuttavasti myös yrityksen ulkopuolelle vahvistaen työntäjä(mieli)kuvaa ja helpottaen rekrytointeja. Menestyvä kulttuuri vahvistaa positiivista asiakaskokemusta ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden olla osa menestystä.

Valmennuksissa pohdittiin yrityskulttuurin kulmakiviä ja niiden näkymistä omassa yritystoiminnassa. Haastettiin miettimään, millaista muutosta osallistujat haluaisivat oman yrityksensä kulttuuriin ja miten muutosta voisi johtaa. Johtajien on hyvä tiedostaa, että kulttuuri on johtajansa varjo. Se vaikuttaa isoon kuvaan, mutta näyttäytyy arjessa pieninä tekoina. Kulttuuri on teema, josta osallistujien oli helppoa keskustella ja saada keskusteluista uusia näkökulmia omaan johtamiseen. Osallistujille oli ilmeistä, että kaikissa yrityksissä on toimintakulttuuri ja ymmärrys sen vaikutuksesta menestymiseen.

Kokonaisuuksissa onnistuminen

Kolmannen valmennuspäivän teema oli kokonaisuuksissa onnistuminen. Yhä nopeampien muutosten toimintaympäristö ja kasvava kompleksisuus haastavat johtamista. Ihmiset, asiat ja ilmiöt eivät ole toisistaan irrallisia. Ne ovat aina suhteessa toisiinsa. Siksi viritimme osallistujia pohtimaan, mitä onnistumiseen vaikuttavia ilmiöitä he tunnistavat oman työpaikkansa yrityksessä.

Uutuusarvon ja ajankohtaisuuden takia päätimme lähestyä teemaa systeemiajattelun avulla. Systeemiajattelu on laajojen kokonaisuuksien, monien yhtäaikaisten toimijoiden, asioiden tai ilmiöiden välisten vuorovaikutussuhteiden havaitsemista ja suhteiden keskinäisten vaikutusten ymmärtämistä. Systeemiajattelun taidot mahdollistavat kokonaisuuksissa onnistumista.

Systeemiajattelun tärkein ominaispiirre on kokonaisuuksien jatkuva uudelleen hahmottaminen. Ymmärrys auttaa oppimaan ja vaikuttamaan systeemiin tilanteeseen sopivalla ja onnistumisista mahdollistavalla tavalla.

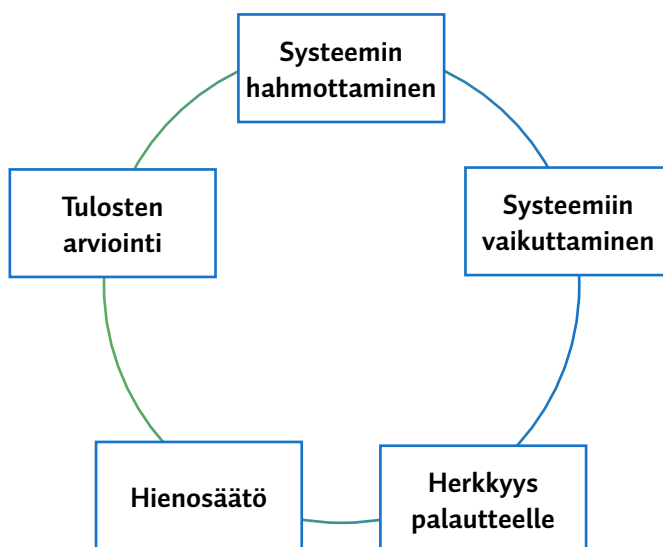
Perinteisen ja vielä vallalla olevan analyttisen ajattelun ja systeemiajattelun eroja voidaan kuvata kuviossa 1 olevalla mallilla. Keskeinen ajattelumallien ero on se, että analyttisessä ajattelussa kokonaisuus pilkotaan toiminnallisiin osiin, joita kehitetään irrallisina. Systeemiajattelussa kehittämistä tarkastellaan alati muuttuva kokonaisuus keskiössä. Vaikka eroista oli helppoa keskustella ja löytää omasta yritystoiminnasta esimerkkejä, osallistujat kokivat systeemiajattelun ja systeemisen lähestymistavan hankalahoiseksi aiheeksi. Monet aihepiiriin kuuluvat termit, vaikka lopulta olivatkin hyvin kuvaavia, hämmensivät ja haastoivat osallistujien ajattelua. Havaintomme ja palautteen perusteella päivän edetessä syntyi kuitenkin ahaa-elämyksiä ja kasvavaa ymmärrystä teeman ajankohtaisuudesta ja merkityksestä johtamisessa.

| ANALYYTTINEN AJATTELU | SYSTEEMIAJATTELU |
|------------------------|-----------------------------|
| Tarkastellaan osia | Nähdään kokonaisuus |
| Osat irrallisia | Yhteydessä toisiinsa |
| Osien analyysi | Kokonaisuuden synteesi |
| Lineaariset prosessit | Monimutkaiset palauteluupit |
| Ajan hetkeen ”lukittu” | Elää ja muuttuu jatkuvasti |

Kuvio 1. Analyyttisen ajattelun ja systeemiajattelun keskeisimmät erot.

Systeminen johtaminen ja vuorovaikutus

Systemisessä johtamisessa on syytä ihmisten, asioiden tai prosessien sijaan keskittyä ilmiöihin, virtauksiin, tapahtumiin sekä vuorovaikutuksessa olemiseen ja sen seurauksiin. Systemistä vaikuttamista voi yksinkertaistaa Kuvion 2 kaltaiseksi prosessiksi. Siihen kuuluu olennaisina vaiheina systeemin hahmottamisen lisäksi vaikuttaminen eli vuorovaikutus, herkkyys vuorovaikutuksesta kumpuavalle palautteelle ja palautteesta seuraava oman toiminnan hienosäätö.



Kuvio 2. Systemisen vaikuttamisen prosessi.

Mikko Kuitunen pohti johtamisen suuntaa blogissaan Kauppalehdessä 14.2.2022 seuraavin sanoin: ”Uusiakin kyvykkyyskärsiä ja jatkuvaa oppimista tarvitaan, mutta aito kuuntelu ja kyky asettua toisen asemaan ovat edelleen johtamistaitojen keskiössä yhdessä monipuolisten kommunikaatio- sekä kompleksisuustaitojen kanssa.” Vaikka kolmannen valmennuspäivän aihe oli haastava ja teema oli useimmille uusi, samoista syistä päivän anti koettiin jälkikäteen arvioituna erityisen merkitykselliseksi.

Tulevaisuuden näkymiä

Toimintaympäristön vaatimusten kasvun seurauksena kontrolli on vaihtumassa mahdollistamiseen ja laajempaan vastuunkantoon. Yhteisöohjautuvuus on korvaamassa käskyttämisen. Johtajilla ja johtamisella on kuitenkin suuri tarve myös tulevaisuudessa, sillä johtajuutta tarvitaan hajautetuissa valtarakenteissa enemmän kuin perinteisissä keskitetyistä ylhäältä alas -johdetuissa. Hyvä johtaminen on jatkossakin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskeinen taustatekijä.

Olemme valmennusten jälkeen kuulostelleet tarkalla korvalla, millaisiin käytännön muutoksiin valmennukset yrityksissä johtivat. Valmentavan johtamistavan vahvistaminen ja vieminen käytäntöön esimiestyössä on ollut esillä useammassa yrityksessä. Systemiajattelusta ja systemisestä johtamisesta on kummunnut aiheita työpajoihin ja ymmärrystä oman työn merkityksestä ympärillä oleville ja koko organisaatiolle.

Meille valmentajille valmennuspäivät muistuttivat vuorovaikutteisuuden ja vertaisoppimisen merkityksen johtamisvalmennuksissa. Valmentajina havaitsimme, miten arvokkaana osallistujat pitivät eri alojen yritysten haasteiden yhdessä tarkastelua ja ratkomista. Vertaistuki myös toisen alojen esimiehiltä tuli tarpeen. Vaikutuimme toisia tukevasta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä, mikä valmennuspäivien keskusteluista huokui. Ajatteleminen, että hyvä, toisia arvostava ilmapiiri on kaiken johtamistyön ydin.

Lähteet

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja. Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Viisas Elämä.

Kuitunen, M. n.d. Digitalisaatio mullistaa johtamisen ja sen on vasta alkua.

– ”Kaikki mikä voi, muuttuu.” <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-johtamisen-ja-se-on-vasta-alkua-kaikki-mika-voi-muuttuu/d677275d-96b2-4046-bb04-82bc82736e3d> Luettu 14.4.2023.

Sarasvuo J. 2019. ”Kulttuuri on vaikuttava voima, vaikka se on olematon.” Yle Areena, 14.1.2019.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.