

Valmentava johtaminen organisaation tehokkuuden mahdollistajana



YAMK opinnäytetyö

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut 6/2024

Juuso Montonen

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut

Tekijä Juuso Montonen

Työn nimi Valmentava johtaminen organisaation tehokkuuden mahdollistajana

Ohjaaja Essi Isohanni

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Tämä opinnäytetyö tutkii valmentavan johtamisen vaikutusta organisaation suorituskykyyn, erityisesti asiantuntijatyön, kuten ohjelmistokehityksen, kontekstissa. Opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten johtamisen valmennus voi parantaa organisaation suorituskykyä parantamalla työntekijöiden psykologista turvallisuutta, minä- ja tiimipystyvyyttä, jotka mahdollistavat organisaation tehokkuuden ja työtyytyväisyyden parantumisen.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten valmentava johtaminen vaikuttaa yksilön minäpystyvyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen sekä miten nämä tekijät vaikuttavat koko organisaation suorituskykyyn. Opinnäytetyössä käsitellään kolmea pääasiallista tutkimuskysymystä: valmentavan johtamisen vaikutus organisaation tehokkuuteen, valmentavan johtamisen vaikutus minäpystyvyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen sekä miten valmentavan johtamisen tulosten seuranta onnistuu analytiikalla.

Tutkimuksen menetelmänä on käytetty kuvaavaa kirjallisuuskatsausta, joka perustuu olemassa olevaan akateemiseen tutkimukseen ja kahteen Googlen HR tutkimusprojektiin. Keskeiset kirjallisuudesta löydetty havainnot osoittavat, että valmentava johtaminen, hyödyntäen kahdenkeskisiä fasilitoivia keskusteluja voi kehittää työntekijöiden psykologista turvallisuutta, minä- ja tiimipystyvyyttä, jotka taas parantavat heidän suorituskykyään ja työtyytyväisyyttään. Näitä menetelmiä voidaan käyttää koko organisaation tuottavuuden lisäämiseen mutta koko organisaation laajuinen valmentava johtaminen vaatii sopivaa organisaatio kulttuuria sekä ylimmän johdon tukea.

Opinnäytetyössä käydään läpi Googlen HR-osaston Aristotle- ja Oxygen-tutkimuksia esimerkkeinä valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä sekä yhteydestä toisiinsa. Googlen tutkimukset korostavat käytännön esimerkin kautta valmentavan johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkitystä tuottavan ja tehokkaan työ ympäristön luomisessa.

Opinnäytetyö osoittaa käsitellyn tutkimuksen avulla, että valmentava johtaminen luo psykologista turvallisuutta työpaikalla ja sen avulla mahdollistaa organisaation tehokkuuden kehittymisen oppimisen sekä tiimipystyvyyden avulla. Valmentava johtaminen voimaannuttaa työntekijöitä, parantaen heidän minä- ja tiimipystyvyyttään ja psykologista turvallisuutta mahdollistaen tiimin tehokkaan yhteistyön. Jotta valmentavasta johtamisesta voidaan saada hyötyjä, tarvitaan lisäksi analytiikkaratkaisu, jonka avulla valmentavat johtajat saavat palautetta valmentamisestaan mahdollistaen valmentavan johtamisen seurannan organisaation tasolla.

Avainsanat valmentava johtaminen, organisaation tehokkuus, minäpystyvyys, tiimipystyvyys, psykologinen turvallisuus

Sivut 49 sivua ja liitteitä 3 sivua

The thesis explores the impact of managerial coaching on organizational performance, particularly within the context of expert work like software development. The thesis focuses on how managerial coaching can enhance organizational performance by improving employee's psychological safety, self- and team-efficacy leading to enhanced productivity and job satisfaction.

The primary objective of this study is to investigate how managerial coaching affects individual self-efficacy and psychological safety, and how these factors contribute to overall organizational performance. The thesis addresses three main research questions: the impact of coaching leadership on organizational efficiency, its influence on self-efficacy and psychological safety, and the methods for analyzing the outcomes of managerial coaching.

The research methodology adopted for this study is a narrative literature review, which is done based on existing academic research and practical case studies. Key findings from the literature indicate that managerial coaching via facilitated dyadic discussions can develop the employee's self-efficacy, team-efficacy and psychological safety which in turn improves their job performance and job satisfaction. The improvement of team performance will also increase organizational performance, but it requires a suitable organizational culture and support from top management.

Google's HR studies, the Aristotle and Oxygen projects, are examined for studying the effectiveness of managerial coaching. These studies underline the importance of managerial coaching and psychological safety in fostering a productive work environment by enhancing team performance via improved learning and team efficacy.

The thesis concludes that managerial coaching, by promoting a supportive and psychologically safe workplace, can improve organizational efficiency. This leadership style empowers employees, enhances their capabilities, and fosters a culture of continuous improvement and collaboration. Recommendations for implementing managerial coaching practices within organizations are also provided, emphasizing the need for an analytics solution to maximize the benefits of coaching via feedback and providing metrics for tracking the application of managerial coaching in the organization.

Keywords: managerial coaching, organizational efficiency, self-efficacy, team-efficacy, psychological safety.

Pages 49 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusongelma, menetelmä ja aiheen rajausta	2
2.1	Tutkimusmenetelmä.....	3
2.2	Aineiston kerääminen	5
3	Suorituskyky, minäpystyvyys ja psykologinen turvallisuus.....	6
3.1	Suorituskyky	7
3.2	Minäpystyvyys.....	7
3.3	Tiimipystyvyys	9
3.4	Psykologinen turvallisuus.....	10
4	Johtaminen	12
4.1	Johtamisen funktiot, roolit ja tyylit.....	13
4.2	Mitä on valmennus?	14
4.3	Mitä on valmentava johtaminen?	16
4.4	Keskustelu valmentavan johtamisen työkaluna	17
4.4.1	Keskustelujen fasilitointi.....	17
4.4.2	GROW-metodi.....	18
4.4.3	OSCAR-metodi.....	18
4.5	Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle	19
4.6	Yhteenveto valmentavasta johtajuudesta.....	20
5	Organisaatio ja valmentava johtaja.....	21
5.1	Johtajan ajattelutapa ja uskomukset	22
5.2	Organisaation kulttuuri ja valmentava johtaminen	23
5.2.1	Organisaation kulttuurityypit.....	23
5.3	Palautteen merkitys valmentavassa johtamisessa.....	25
6	Google HR-tutkimukset	26
6.1	Google Aristotle-tutkimus.....	26
6.2	Google Oxygen-tutkimus	27
6.2.1	Google Oxygen ominaisuudet.....	29
7	Johtamisen muutoksen seuranta analytiikalla	29
8	Pohdinta ja jatkotoimenpiteet	33
8.1	Jatkotutkimus	34
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	35
9	Johtopäätökset	36

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1: Tutkimuksen vaiheet mukailien Salmisen (2011) mallia	3
Kuva 2: Johtamisen mittauksesta toimenpiteisiin.	32
Kuva 3: Valmentavan johtamisen vaikutukset	36

Liitteet

Liite 1.	Google Oxygen vinkit johtajille
----------	---------------------------------

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä toimii ohjelmistokehitys, joka yleisesti käsitetään asiantuntijatyönä. Ohjelmistokehityksellä tarkoitetaan tyypillisesti tietokoneohjelmien kehittämistä erilaisilla ohjelmointikielillä ja ohjelmistokehitystyökaluilla. Kehitysprosessiin kuuluvat usein työvaiheina mm. konseptointi, määrittely, suunnittelu, ohjelmointi ja testaus (Maryville University, n.d.). Tämä opinnäytetyö kokoaa ja esittelee kirjallisuuskatsauksessaan tutkittuja johtamisen taitoja, joita voidaan hyödyntää yleisesti IT-asiantuntijatyössä.

Kotimaisessa keskustelussa on hiljattain nostettu esiin, miksi työn tuottavuus ei Suomessa enää parane, vaan pysyy hyvin samoissa lukemissa (Valtioneuvosto, 2018; Tilastokeskus, 2020). Samaan aikaan viime vuosikymmeninä on julkaistu tutkimuksia (Aalto yliopisto, 2023; Storey ym., 2019), joissa viitataan, että työtyytyväisyydellä on yhteyksiä työtehoon. Hyvänä esimerkkinä on mm. Lapin yliopiston Marko Kestin työryhmän tekemä ”quality of working life” (QWL) -tutkimus (Kesti ym., 2016) ja siitä tehty työkalupakki työtyytyväisyyden seuraamiseen ja kehittämiseen (Hentu, n.d.) sekä Aalto yliopiston tekemä tutkimus finanssialasta (Aalto yliopisto, 2023). Maailmanlaajuisesti asiaa on tutkittu sekä tukijoiden, että yritysten toimesta, varsinkin ohjelmistokehityksen kontekstissa, mikä nähdään vaativana asiantuntijatyönä. Yksi näkökulma tuottavuuden tehostamiseen on työtyytyväisyyden nostaminen, ohjelmistokehittäjien työtyytyväisyyttä tutkiessa yksi ennustava tekijä työtyytyväisyydelle on tuottavuus (Storey ym., 2019). Toisin sanoen, työhönsä tyytyväinen ohjelmistokehittäjä on todennäköisesti myös tehokas ja tuottelias työntekijä.

Ohjelmistokehitysorganisaatioissa on käytössä useita eri paradigmoja siitä, miten työ, työn organisointi sekä päätösten tekeminen tulisi järjestää. Ääripäinä ovat esimerkiksi itse järjestäytyvät teal-organisaatiot (Reinventing Organizations Wiki, n.d.), joissa ei perinteisiä johtajan rooleja ole juurikaan, sekä perinteiset syvät hierarkiat, joissa on useita kerroksia vastuullisia johtajia. Lisäksi ketterän kehityksen tuoma käsite itseohjautuvista tiimeistä on laajentunut itse suunnitteleviin sekä itse johtaviin tiimeihin, jotka voivat silti toimia perinteisissäkin pyramidiorganisaatioissa (Mountain Goat Software, n.d.). Oli organisaatiomalli minkälainen tahansa, niin johtajan kaltaisia ihmisiä on silti jokaisessa organisaatiossa. Johtajilla on asemansa kautta kyky vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työtyytyväisyyteen – esimerkiksi ohjelmistokehityksen kontekstista löytyy tutkimusta, joka viittaa, että merkittävin vaikuttaja työtyytyväisyyteen on lähin esihenkilö (Storey ym., 2019). Sama pätee myös käänteisesti eli esihenkilön tuen puute korreloi työntekijöiden irtisanoutumisen kanssa ja on myös ennustava tekijä työntekijän tunneperäisen uupumuksen kanssa (Korunka ym., 2008). Tunneperäinen uupumus on yksi burnoutin keskeisistä osatekijöistä.

Esihenkilöt ovat avainasemassa luomassa toimivaa työkuultuuria ja mahdollistamassa alaisuudessaan toimivien tiimien ja yksilöiden toimintaa. Esihenkilön vaikutuspiiri ei ulotu vain hänen alaisiinsa, vaan hänen merkityksensä organisaatiossa on tätä laajempi. Omalla toiminnallaan hän toisintaa ja myös luo organisaation kulttuuria, joka vaikuttaa pidemmälle kuin hänen oma suora toimivalta. Esihenkilö ei myöskään toimi tyhjiössä, vaan häneenkin vaikuttaa organisaation kulttuuri, tämän omat kollegat, hänen oma esihenkilönsä sekä hänen omat arvonsa. Association of Change Management Professionals -yhdistyksen julkaiseman tutkimuksen mukaan yhtenä tekijänä Yhdysvalloissa 2021 vaikuttaneeseen poikkeukselliseen irtisanoutumisen aaltoon oli organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen mukaan toksinen yrityskulttuuri on tärkein yksittäinen tekijä työntekijän irtisanoutumisen syynä, jopa kymmenen kertaa tärkeämpi kuin palkkauksen taso (ACMP NorCal Chapter, 2022).

Tässä opinnäytetyössä avataan kirjallisuuden ja esimerkkien kautta, kuinka valmentava johtaminen toimii johtajan työkaluna tehostaen yksilöiden ja tiimien toimintaa ja sillä tavoin tehostaen koko organisaation suorituskykyä. Opinnäytetyö on tehty kuvailevana kirjallisuuskatsauksena akateemisia julkaisuja hyödyntäen ja lisäksi työssä esitellään Googlen HR-osaston julkaisemia tutkimusraportteja esimerkkeinä valmentavan johtamisen käytännön sovellutuksista. Keskeisenä hypoteesina on, että valmentava johtaminen toimii keinona parantaa organisaation tehokkuutta kehittämällä työntekijöiden minäpystyvyyttä sekä luomalla psykologista turvallisuutta.

Tässä opinnäytetyössä esitellään kappaleessa 2 tutkimusongelma, aiheen rajaus sekä tutkimusmenetelmä ja aineiston keräämisen vaiheet. Seuraavissa kappaleissa 3 ja 4 määritellään keskeiset käsitteet ja avataan aiheesta käytyä akateemista keskustelua. Tämän jälkeen kappaleessa 5 käsitellään taustatekijöiden, kuten organisaation kulttuurin ja johtajan ominaisuuksien vaikutusta valmentavaan johtamiseen. Kappaleessa 6 käydään läpi Googlen HR-analytiikka tutkimuksia. Kappaleessa 7 esitellään, miten valmentavaa johtamista voidaan analytiikan keinoin seurata ja kehittää. Kappaleissa 8 käydään läpi johtopäätökset ja kappaleessa 9 työn kirjoittamisen aikana nousseet pohdinnat sekä jatkotutkimukseen liittyvät ajatukset.

2 Tutkimusongelma, menetelmä ja aiheen rajaus

Ratan et al (2019) esittää, että hyvä tutkimuskysymys on toteuttavissa, kiinnostava, uusi, eettinen, relevantti, hallittavissa, sopiva, potentiaalinen, julkaistavissa ja systemaattinen. Ratan et al(2019) jatkaa, että hyvä tutkimus kysymys selittää tutkimusongelmaa rajaten tutkittavaa ilmiötä ja lisää fokusta ongelman käsittelyyn. Tutkimuskysymys ohjaa myös datan keräämisessä ja analysoinnissa, sekä asettaa kontekstin tutkimusongelmalle (Ratan ym.,

2019). Agee (2009) kirjoittaa, että tutkimuskysymysten tarkka määrittely on reflektiivinen prosessi, jossa kysymysten hiomisen kautta niitä voidaan käyttää kuin linsejä, joilla voi tarkentaa ja kirkastaa tutkittavaa asiaa sekä löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Agee (2009) toteaa, että hyvä tutkimuskysymys ei ole tae hyvälle tieteelle mutta se ehkäisee ongelmia, joita huono tai vajavaisesti määritelty tutkimuskysymys voi aiheuttaa.

Opinnäytetyö käsittelee valmentavaa johtamista johtajan suorittamana metodina alaisten työpanoksen johtamisessa. Tutkimusongelman alkuperäisenä aseteluna oli etsiä tukevia tutkimuksia Googlen Aristotle ja Oxygen-tutkimuksille ja aineiston läpikäymisen jälkeen se tarkentui seuraaviin kysymyksiin:

Kysymys 1: Mikä on valmentavan johtamisen vaikutus organisaation suorituskykyyn?

Kysymys 2: Miten valmentava johtaminen vaikuttaa minäpystyvyyden ja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen?

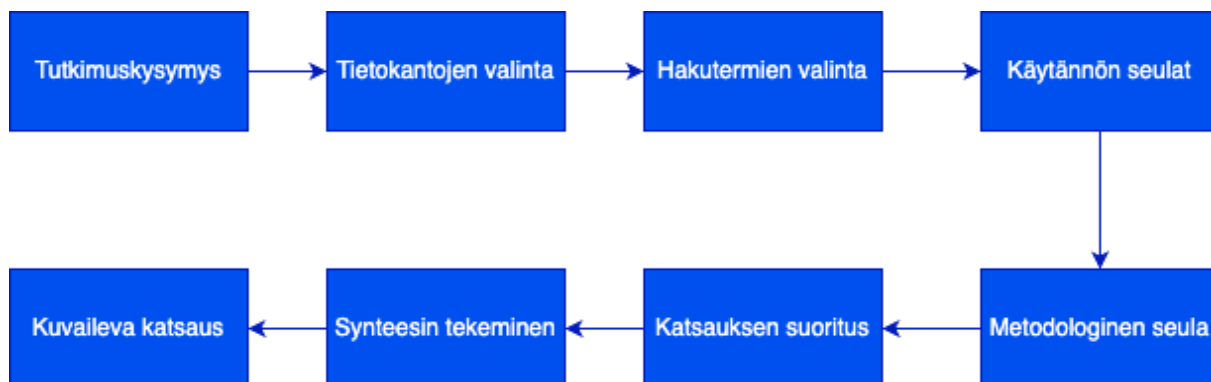
Kysymys 3: Miten voidaan seurata valmentavan johtamisen tuloksia?

2.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tämä sopii työn luonteeseen, jossa tarkoitus on tuoda esiin valmentava johtaminen osana johtamisen

Kuva 1: Tutkimuksen vaiheet mukaillen Salmisen (2011) mallia

paradigmojen kehittymistä perinteisestä käskemiseen ja valvontaa perustuvasta johtamisesta kohti aitoa yhteistyötä organisaation tehokkuuden kehittämiseksi. Lisäksi se mahdollistaa tutkimuksen esittelyn, jonka avulla voidaan ymmärtää Googlen julkaisemien tutkimusten tuloksia. Kuvassa 1. esitetään tutkimusmenetelmän vaiheet, joita opinnäytetyön suorittamiseksi tehtiin.



Salmisen (2011) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisimpiä kirjallisuuskatsauksen perustyyppisiä. Kirjallisuuskatsauksissa tutkitaan aiemmin tehtyä tutkimusta, eli tehdään ns. metatutkimusta, jossa kootaan aiempien tutkimusten tuloksia uusien yhteyksien tai johtopäätösten löytämiseksi. Siksi kirjallisuuskatsauksessa käytetyt aineistot ovat usein laajoja eikä aineiston valintaa rajaa tiukat metodiset säännöt. (Salminen 2011 s.6–7)

Kangasniemi (2013) kirjoittaa, että aineisto valinnassa painottuu tutkimustavan ymmärtämiseen tähtäävä luonne, koska aineiston valinta ja analyysi tapahtuu osittain samaan aikaan. Aineiston riittävyden määrää tutkimuskysymyksen laajuus. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole yksimielisyyttä siitä, miten aineiston poiminta tulisi tehdä, olennaista kuitenkin on, että kirjallisessa työssä tulee kuvata aineiston valinnan prosessi (Kangasniemi ym., 2013).

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, mitä ilmiöstä tiedetään, mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet (Kangasniemi ym., 2013). Tutkimusmetodina kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta asiakokonaisuudesta, sen historiasta sekä teoriataustasta. Tämän lisäksi kirjallisuuskatsaus voi mahdollistaa uuden teorian rakentamista ja olemassa olevan teorian kehittämistä sekä arviointia (Salminen 2011 s.3). Kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus johdattaa kirjoittajaansa uusien tutkimuskysymysten ja aiheen syvällisemmän ymmärtämisen äärelle. Kangasniemen (2013) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on usein kysymyksen muodossa ja valittua kysymystä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta, kuitenkin niin että aihe saadaan rajattua riittävän täsmällisesti, jotta ilmiötä on mahdollista tutkia riittävän syvällisesti. Kangasniemi jatkaa, että onnistunut kirjallisuuskatsaus vaatii tekijältä painotuksen valitsemista. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kokonaisuus itsessään perustelee valittua näkökulmaa ja painotusta. Tasapainoisesti toteutettuna kuvaileva kirjallisuuskatsaus avaa lukijoille uusia, perusteltuja näkökulmia aiheeseen. (Kangasniemi, 2013)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimus rakentuu synteessin luomisen ympärille, jota tuetaan erilaisilla analyysimenetelmillä. Tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen harkitun aineiston tuottamana laadullisena kuvailuna. Aineistoa ei ole tarkoitus vain esitellä vaan tavoitteena on luoda aineiston sisäistä vertailua, analysointia sekä luoda laajempia päätelmiä, jota aineiston sisältö tukee. Menetelmän suuren liikkumavapauden takia, tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta huolehtiminen on tärkeää. Aineisto on valittava huolella ja valintaperusteita avattava riittävän tarkalla tasolla luotettavuuden ja eettisyyden arvioimiseksi. (Kangasniemi ym., 2013)

2.2 Aineiston kerääminen

Aineistoa valittaessa tutkimuksen kantavana ajatuksena oli etsiä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka kuvaisivat ja selittäisivät Googlen Aristotle- ja Oxygen-tutkimusten esiin nostamaa ilmiötä työn tehokkuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteydestä valmentavaan johtamiseen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistoon sisällytettiin niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimusmenetelmiä hyödyntäneitä tutkimuksia, jotta kuvattavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman tarkka kokonaiskuva. Itse opinnäytetyön aihe perustelee toteutettua aineiston valinta- ja keruutapaa, sillä kyse on ilmiöstä, josta saadaan esiin eri puolia, kun sitä lähestytään tilastollisten analyysien ja kyselyaineistojen tai haastattelujen kautta. Vaikka laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmäperinteet nojautuvat osin eri teorialähtökohtiin ja käsitteisiin, ovat molemmat näkökulmat arvokkaita ja perusteltuja, jotta on mahdollista hahmottaa tarkemmin, mistä työntehokkuudessa, psykologisessa turvallisuudessa tai valmentavasta johtamisesta on kyse, ja miten nämä eri näkökulmat linkittyvät yhteen opinnäytetyön kuvaamassa ilmiössä. Eri tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiaan ja sillä voidaan kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa saada aikaan laajoja ja perusteellisia tuloksia. Kun laadullinen tutkimustapa voi auttaa ymmärtämään ilmiötä tai tutkimuskysymyksiä syvällisemmin, auttaa taas kvantitatiivinen tutkimustapa tietojen kumuloituvuudessa ja vertailussa selkeiden tunnuslukujen kautta. Menetelmäkirjallisuudessa eri tutkimusmenetelmiä yhdistäviä asetelmia nimitetään monimenetelmällisiksi tutkimuksiksi ja ne ovat yleisiä esimerkiksi eri sosiaali- ja kasvatustieteiden aloilla. (Spratt ym., 2004)

Ilmiötä avaavia ja selittäviä teorioita tuli etsiä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla, koska Googlen julkaisemien tutkimusten haasteina olivat vertaisarvioinnin ja tutkimusdatan avoimuuden puute. Ainoat tarkemmat lähteet Googlen Oxygen -tutkimuksesta olivat Lazlo Bockin (2015) kirja sekä Harvard Business Reviewin (Garvin ym., 2013) julkaisema aihetta käsittelevä opetusmateriaali. Etsimällä Googlen löydöksiä joko tukevia tai niihin kriittisesti suhtautuvia lähteitä, päädyin rajaamaan aineiston keruun viidellä kriteerillä.

1. Artikkelin konteksti tuli olla johtaminen, valmennus, valmentava johtaminen, tiimin tehokkuus tai psykologinen turvallisuus. Tutkimuksen aihealuetta tai ammatillista alaa ei rajattu muulla tavoin.
2. Sen keskeiset käsitteissä tuli olla joko psykologinen turvallisuus, suorituskky ja minä- tai tiimipystyvyys.
3. Tutkimuksen tuli olla joko kvalitatiivinen, kvantitatiivinen taikka tämänlaisia tutkimuksia keräävä kirjallisuuskatsaus.
4. Keskeisten tutkimusten tuli olla sellaisia, että niihin on viitattu yleisesti muissa julkaisuissa (viittausten määrä > 50). Tähän sääntöön poikkeuksena on viittaukset uutismedioissa julkaistut artikkelit ja muutama tutkimus, kuten Khadarin opinnäytetyö sekä Abrorin tohtorinväitös. Tällöin saman näkemyksen tueksi on pyritty löytämään tueksi lisälähteitä. Tämä poikkeus on perusteltu, koska Khadrin työ tukee suomalaisessa kontekstissa löydöstä siitä, että valmentava johtamisen seurannalla on väliä ja Abrorin väitös, siksi koska se on toiminut innoittajana Kim et al (Kim ym., 2020) tutkimukselle, joka on keskeinen lähde tämän tutkimuksen johtopäätöksille.
5. Valmentavaa johtamista tutkivien empiiristen tutkimusten tuli olla 2000-2020 aikaväliltä, jotta niiden sisältämä tieto olisi relevanttia nykyaikaista asiantuntijatyötä ajatellen.

Lisäksi peruskäsitteiden määrittely, kuten psykologinen turvallisuus, minäpystyvyys ja valmennus haettiin pääasiassa alkuperäisten julkaisujen kautta. Johtamisen käsitteitä avataan käyttämällä yliopistotason johtamisen oppikirjoja sekä yleisjulkaisuja.

Organisaatiokulttuurin käsitteiden läpikäymiseen käytettiin Edgar Scheinin ja Edmondsonin julkaisemia teoksia, jotka koostavat heidän tekemää tutkimusta.

Aineisto kerättiin hyödyntämällä Googlen Scholar palvelua ja HAMK:n tarjoamia artikkelitietokantoja. Google Scholaria hyödyntämällä etsittiin edellä kuvattuihin kriteereihin sopivat julkaisut ja niiden julkaisijat, artikkelit noudettiin niistä lähteistä mihin HAMK:n kirjastopalvelujen kautta oli pääsy.

Seuraavaksi kappaleissa 3 ja 4 käsitellään kuvailevan kirjallisuuskatsauksen myötä rajautuneet ja tarkentuneet opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja niiden määritelmät.

3 Suorituskyky, minäpystyvyys ja psykologinen turvallisuus

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus analysoida tutkitun tiedon ja esimerkkitapausten avulla, yhtenä tutkimuskysymyksenä, kehittäkö valmentava johtaminen psykologista turvallisuutta ja parantaako se johtajan alaisten minäpystyvyyttä? Psykologinen turvallisuus yleensä

määritellään uskomukseksi siitä, millaisia seurauksia sillä on, jos tekee virheen, pyytää apua taikka laittaa itsensä likoon sosiaalisessa tilanteessa (Edmondson, 2018, Luku 1 ”the underpinnings”, kappale ”Why Fear Is Not an Effective Motivator”) Minäpystyvyydellä tarkoitetaan henkilön omaa uskomusta omista kyvyistään suorittaa tiettyjä tehtäviä tai jokin suunnitelma tietyssä kontekstissa (Bandura, 1977). Näillä keinoilla tavoitellaan yksilö- ja tiimitason suorituskyvyn nousua, joka nostaa koko organisaation kykyä suoriutua tavoitteistaan.

3.1 Suorituskyky

Suorituskyky-käsitteelle löytyy useita määritelmiä eri aloilta vaihtelevilla painotuksilla. Cambridgen akateeminen sanakirja antaa termille useamman selityksen - kuinka hyvin jokin työ tai tehtävä on tehty, kuinka paljon organisaatio teki voittoa, kuinka tehokkaasti laite tai kone toimii (Cambridge Dictionary, n.d.). Tieteellisissä julkaisuissa suorituskyky on määritelty monella eri tavalla. Suorituskyvyn on määritelty muun muassa tasoksi, johon asti tavoite on saavutettu (Dwight, 1999), tarkoitushakuisen toiminnan tuloksellisuudeksi ja tehokkuudeksi (Neely ym. 1995), organisaation systeemin osien kyvyksi saavuttaa ja todentaa organisaation tavoitteet (Hauber, 2002, s.54). Samsonowan mukaan yleisesti hyväksytyillä suorituskyvyn määritelmillä on yksi yhteinen tekijä – ne kaikki viittaavat tuloksellisuuden (*effectiveness*) ja tehokkuuden (*efficiency*) käsitteisiin (Samsonowa, 2011, s.23). Tunnettu liiketoiminnan johtamisen määritelmä tuloksellisuudelle ja tehokkuudelle on Peter Druckerin kehittämä. Drucker toteaa, että tehokkuus on menestyksen perusta ja, että tuloksellisuus on vähimmäisvaatimus selviytymiselle, kun tavoite on saavutettu menestyksekkäästi (Drucker, 1974, s. 45). Drucker avaa käsitteitä lisää kirjoittamalla, että tehokkuus on asioiden tekemistä oikein ja tuloksellisuus on oikeiden asioiden tekeminen (Drucker, 1974, s. 45). Samsonowa toteaa lisäksi, että tehokkuuden ja tuloksellisuuden määritelmät olettavat jonkin ennalta määritetyn tavoitteen olemassaolon, jota vasten niitä voidaan arvioida (Samsonowa, 2011, s.23). Suorituskyky siis kertoo jonkin tavoitteen toteutumisen tason kautta, miten tehokkaasti ja tuloksellisesti tavoitetta on onnistuttu saavuttamaan, jossakin määritellyssä ajanjaksossa.

3.2 Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä (*self efficacy*) tarkoitetaan henkilön uskomuksia tai arvioita omista kyvyistään suoriutua erilaisista tehtävistä tietyssä tilanteessa (University of Jyväskylä, n.d.). Vahva minäpystyvyys vahvistaa henkilön suorituskykyä sekä henkilökohtaista hyvinvointia monella tavalla – ihmisillä, joilla on vahva luotto omiin kykyihinsä pystyvät lähestymään

vaativia tehtäviä haasteina sen sijaan, että ne nähtäisiin uhkina. Lisäksi hyvän minäpystyvyyden omaavat henkilöt pystyvät asettamaan itselleen haastavia tavoitteita ja kykenemään tavoittelemaan niitä pitkäjänteisesti epäonnistumisista huolimatta. Lisäksi heidän uskonsa omiin taitoihin palautuu nopeammin epäonnistumisten jälkeen ja yleensä he määrittelevät epäonnistumisten syiksi, joko riittämättömän panostuksen, tai puutteelliset tiedot ja taidot, jotka voidaan kuitenkin hankkia uutta yritystä varten. He pystyvät lähestymään uhkaavia tilanteita luottamuksella, ajatellen että he pystyvät hallitsemaan niitä. Tämänlainen asennoituminen tuottaa henkilökohtaisia onnistumisia, vähentää koettua stressiä sekä masennuksen riskiä. (Bandura, 1994)

Korkea minäpystyvyys on eduksi vaikeiden asioiden opettelussa – esim. korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt kokeilevat eri strategioita sen sijaan, että pyrkisivät välttelemään tehtävää. Korkea minäpystyvyys parantaa yksilön kykyä hankkia tietoa, tehdä järkeviä päätöksiä ja tehdä tarpeelliset toimenpiteet varsinkin aikapaineen alaisena. Se auttaa myös negatiivisen palautteen vastaanotossa - asioissa, joissa henkilö kokee olevansa taitava, hän ei todennäköisesti reagoi yhtä puolustellen saadessaan negatiivista palautetta. Sama pätee käänteisesti tapauksissa, missä henkilön minäpystyvyys on heikko - on helppo ajatella, että negatiivinen palaute tarkoittaa vahvistusta sille, että on huono ja epäpätevä. Tällöin on riski sille, että henkilön minäpystyvyys laskee entisestään ja että hän saattaa hakea syytä ympäristöstään epäonnistumiselleen syyttäen tilannetta, ympäristöä tai muita ihmisiä. Tämä vastuun siirto edelleen vähentää henkilön kyvykkyyttä kehittää omaa osaamistaan ja aiheuttaa ahdistusta sekä stressiä. Tämän takia minäpystyvyys vaikuttaa henkilön stressin sietoon sekä työperäiseen burnouttiin. (Heslin ym. 2006)

Banduran (1977) minäpystyvyys teorian mukaan minäpystyvyydellä on kolme keskeistä dimensiota, joilla on vaikutus yksilön suorituskykyyn. Pystyvyysodotukset voivat vaihdella mittakaavassa – henkilöllä voi olla korkea minäpystyvyys helpoissa tehtävissä mutta vähemmän vaikeissa tai monimutkaisissa tehtävissä. Tämän lisäksi pystyvyysodotukset voivat vaihdella yleistämisen perusteella – henkilöllä voi olla korkea minäpystyvyys geneeristen perustehtävien suoritukseen mutta huonompi spesifien tehtävien tekemisessä. Viimeisenä dimensiona on pystyvyysodotuksen voimakkuus – jos yksilö kohtaa vaikeuksia tehtävän suorituksessa, hän voi olla enemmän tai vähemmän resilientti vastoinkäymisiä kohdatessa riippuen siitä miten vahva hänen minäpystyvyytensä on kyseisessä tehtävässä. Banduran (1982) mukaan minäpystyvyyden kehityksen keinot voidaan karkeasti ryhmitellä neljään kategoriaan:

- Välittömät onnistumiset ja oppimisen kokemukset
- Muiden toiminnasta oppiminen esim. koulutus, mentorointi, parityöskentely

- Suullinen kannustus, tuki, valmennus
- Psykologisen vireystilan muuttaminen – esim. johtajan tai tiiminjäsenten tarttuva innostus, henkilön oman ahdistuksen ja pelon hallinta.

Minäpystyvyys voi vaihdella suuresti henkilön eri taitojen ja kykyjen osa-alueiden välillä ja myös kontekstin mukaan. Esimerkiksi johtaja, joka osaa työnsä tarvitsemat hallinnolliset taidot hyvin, voi kokea olevansa äärimmäisen huono alaisten työhyvinvointia koskevien ongelmien ratkaisemisessa. Samalla tapaa henkilö, joka on taitava amatööri esiintyjä voi kokea, että hänen taitonsa eivät riitä, jos pitää esiintyä 10 000 hengen tapahtumassa. Tämä ei ole millään tavalla lopullista, ja koska minäpystyvyys on spesifimpi ja rajatumpi asia kuin itseluottamus taikka itsetunto, niin sitä on myös helpompi kehittää. Johtaja voi kehittää alaistensa minäpystyvyyttä mm. kannustamalla, valmentamalla, järjestämällä mentoreita sekä roolimalleja, joilta alaiset voivat oppia taitoja ja saada luottamusta omaan osaamiseen. (Heslin ym., 2006; Bandura, 1982)

3.3 Tiimipystyvyys

Yksilötason minäpystyvyyden lisäksi toinen käsite on tiimipystyvyys (team efficacy). Tämä on tiiminjäsenten kollektiivinen näkemys siitä, miten menestyksekkäästi he pystyvät selviämään spesifistä tehtävästä (Lindsley ym., 1995). Tiimipystyvyys ei ole sen jäsenten minäpystyvyyden summa (Bandura, 2000; Chan, 1998) vaan huomattavasti monimutkaisempi kokonaisuus – tiimin jäsenten on yhteisen tehtävän suorittamiseksi koordinoitava toimiaan ja heidän yhteistyöhönsä vaikuttavat eri uskomukset, motivaatiot ja suorituskyvyn tasot (Bandura 1997). On eri asia kysyä ”Pystynkö minä tähän?” kuin ”Pystymmekö me tähän yhdessä?”. Bandura (1982, 1986, 1997, s.402-405) perustelee tutkimuksessaan, että tiimipystyvyys vaikuttaa valintoihin siitä, millä keinoilla tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, miten paljon tiimin jäsenet laittavat aikaa ja vaivaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja kuinka sitkeästi he jaksavat jatkaa yhteisten ponnistelujen epäonnistuessa.

Tukeva johtaminen, kuten valmentava johtaminen, vahvistaa alaisten minäpystyvyyttä yksilö ja tiimitasolla. Tukeva johtaja antaa alaisilleen emotionaalista, tiedollista, välineellistä ja arvioivaa tukea alaisilleen (Rafferty & Griffin, 2006). Esimerkkinä myyntiorganisaatiossa toteutettu valmentava johtaminen, jossa myyjä sai harjoitella esihenkilön kanssa roolipelinä myyntitapahtumia turvallisessa kontekstissa, lisäsi myyntihenkilöstön minäpystyvyyttä (Pousa, Mathieu, 2015). Pousa ja Mathieu (2015) argumentoi, että valmentava johtaja voi kehittää alaistensa minäpystyvyyden ja tiimipystyvyyden dimensioita valmennuksen keinoilla.

Esimerkiksi pyrkimällä vahvistamaan alaisten resilienssiä vastoinkäymisiä vastaan ja auttamalla heitä jaksamaan tehtävän suorittamisessa.

Tiimipystyvyyden merkityksestä on useita tutkimuksia, joissa osassa se vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn (Prussia & Kinicki, 1996; Gibson 1999), mutta on myös tutkimuksia, joissa vahvaa korrelaatiota ei ole löydetty tai todettu jopa negatiivinen suhde suorituskykyyn (Kellert ym., 2000). Yksi selitys tälle on se, että tiimi- ja minäpystyvyys eivät yksin määritä yksilön tai tiimin suorituskykyä. Muutama uudempi tutkimus on löytänyt yhteyden sille, että psykologinen turvallisuus on ennakkovaatimus minäpystyvyyden ja tiimipystyvyyden kehittymiselle (Abror, 2017, s. 257-260; Kim ym., 2020). Toisin sanoen, jos tiimin jäsenet uskovat, että on sallittua kertoa oma mielipiteensä sekä epäonnistua tehtävien suorituksessa, heidän suorituskykynsä paranee pystyvyyden yksilö sekä tiimitason kehityksen kautta. Tästä voidaan johtaa päätelmä, että psykologisesti turvattomissa tiimeissä ei pystytä oppimaan tehokkaasti ja tiimin pystyvyys ei kehity samalla tavalla kuin turvallisessa ympäristössä olisi mahdollista (Abror, 2017, s. 257-260; Kim ym., 2020). Tämä saattaa työolosuhteiden muuttuessa johtaa suorituskyvyn laskuun, koska esimerkiksi uusia toimintatapoja ei pystytä ottamaan käyttöön (Schein 2010, s.325-326).

3.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden voi määritellä yleisesti ilmapiiriksi, jossa ihmiset kokevat, että saavat olla omia itsejään sekä ilmaista omia mielipiteitään vapaasti. Kun ihmisillä on psykologisesti turvallinen olo työpaikalla, he uskaltavat kertoa myös työssä tapahtuneista virheistä sekä ongelmista ja jakaa huoliensa ilman pelkoa kostosta, sivuuttamisesta tai nöyryytyksestä. (Edmondson, 2018, s.24-25). Psykologinen turvallisuus on siis alitajuntaisten uskomusten heijastuma siitä, millaisen riskin yksilö ajattelee ottavansa, kun hän laittaa itsensä sosiaalisesti likoon esimerkiksi kysymällä neuvoa, pyytämällä palautetta, ehdottamalla uutta ideaa tai ilmoittamalla tapahtuneesta virheestä. Psykologinen turvallisuus eroaa luottamuksesta siinä, että psykologinen turvallisuus ei ole valinta taikka esimerkiksi äänestyksellä selvitettävä asia kuten vaikka Suomen hallituksen nauttima luottamus. Työilmapiirin turvallisuuden määrittää useampien tekijöiden summa eikä työntekijä tai esihenkilö voi sitä vain päättämällä muokata mieleisekseen. (Edmondson ym., 2004).

Psykologinen turvallisuuden merkityksellisyys kasvaa tarkastellessa organisaation tiimitason toimintaa. Tiimitason psykologinen turvallisuus (team psychological safety) on tiimin jäsenten jakama uskomus siitä, miten turvallista on ottaa henkilökohtaisia riskejä tiimin toiminnan kontekstissa. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten tiimin jäsenet jakavat tietoa keskenään – jos tiimi ei ole turvallinen, ihmiset puhuvat vain yhteisesti tunnetuista asioista eivätkä jaa

eriäviä taikka poikkeavia näkemyksiä tai kokemuksia rankaisun tai nolaamisen pelosta. Tutkimuksen mukaan tiimin psykologinen turvallisuus vaikuttaa suoraan tiimin oppimiskykyyn ja sitä kautta vaikuttaa tiimin suorituskkykyyn. (Edmondson, 1999; Kim ym.,2020)

Esihenkilön ja alaisen ihmissuhteen laadulla on suora ja merkittävä vaikutus alaisen kokemaan psykologiseen turvallisuuteen (Edmondson, 1999; Newman ym., 2017). Kun esihenkilö tukee alaisiaan eikä mikromanageraa, eli ohjeista aivan liian tarkalla tasolla, niin alaisten kokema psykologinen turvallisuus paranee. Alaisten tunteista ja tarpeista välittäminen sekä positiivisen palautteen antaminen edesauttaa uusien taitojen kehittämistä sekä rohkaisee alaisia jakamaan omia mielipiteitään (Edmondson, 1999; Roussin & Webber, 2011). Esihenkilöä kohtaan koettu luottamus myös lievittää koettuja riskejä työpaikan ihmissuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa (Li & Tan, 2012). Psykologisen turvallisuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti alaisten sitoutumiseen työhön (Lyu, 2016) ja vastavuoroisesti on myös löydetty siitä, että heikko psykologinen turvallisuuden kokemus aiheuttaa työstä irtautumista ja vähentää intoa kokeilla uusia työtapoja sekä työkaluja (May ym., 2004).

Edgar Schein (2010, s.305) argumentoi, että psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä voittamaan oppimisahdistuksen (learning anxiety), joka johtuu yksilön puolustusmekanismeista, kun he kohtaavat uutta tietoa, joka haastaa heidän aiemmat oletuksensa tai toiveensa. Tämä reaktio estää oppimisen saadusta informaatiosta. Psykologinen turvallisuus on keskeinen keino mahdollistaa oppimista organisaatiossa, koska se vähentää juuri oppimisahdistusta. Tätä tulosta tukee myös löydös Eskreis-Winkler and Fishbach (2019) tutkimuksessa virheistä oppimisesta – omista virheistä oppimisen esteenä on usein oma ego. Oppiminen omista virheistä on mahdollista vain, jos egoon kohdistuva uhka voidaan vaimentaa (Eskreis-Winkler & Fishbach, 2019). Eskreis-Winkler ja Fishbachin (2019) tutkimuksen löydös on linjassa Edmondsonin tutkimuksen kanssa psykologisesta turvallisuudesta sekä oppimisesta yksilö- ja tiimitasolla, että virheistä oppiminen vaatii psykologista turvallisuutta (Edmondson, 1999, s.24-25; Edmondson, 2018, s.41-42). Edmondson (2012, s.46) toteaa lisäksi, jotta oppimista voi tapahtua, tulee tehtävien olla riittävän haasteellisia ja työntekijöiden olla tilivelvollisia tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos tehtävät ovat liian helppoja, ei psykologinen turvallisuus auta oppimaan ja tulemaan tehokkaammaksi.

Terveysturvallisuus toimii hyvänä esimerkkinä psykologisen turvallisuuden tärkeydestä. Hoitovirheiden raportoimista on tutkittu laajalti ja todettu useassa tutkimuksessa, että hoitajien kokema psykologinen turvallisuus vaikuttaa hoitajien kynnnykseen tehdä potilasturvallisuusilmoituksia. Turvattomissa työyhteisöissä potilasturvallisuusilmoituksia jätetään tekemättä, vaikka siihen olisi painava syy, koska pelko henkilökohtaisesta riskistä

vaikuttaa sairaanhoitajan toimintaan. Sama logiikka pätee moneen muuhunkin organisaatioon – asioiden tai ongelmien todellista laajuutta tai vaikutuksia ei haluta kertoa, koska pelätään, että ongelmista puhuminen johtaa rangaistuksiin ja hyljeksintään. Tämä vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin oppia virheistä kahdella tavalla - ensinnäkin se ei saa kaikkia tietoa ongelmista ja toiseksi epäturvallinen ilmapiiri hankaloittaa toimintatapojen muutosta, koska uusien tapojen opettelu tarvitsee psykologista turvallisuutta (Schein 2010 s.302-303). Sen sijaan ihmiset pyrkivät välttelemään ongelmallisia tilanteita tai tehtäviä ja keksivät väliaikaisia ratkaisuja, jotka ovat kömpelömpiä, laaduttomampia, vaarallisempia tai tehottomampia kuin ongelman juurisyyn korjaaminen. (Tucker & Edmondson 2003; Halbesleben ym.,2008)

On tärkeää huomata, että korkea psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki organisaation jäsenet olisivat ylimpiä ystäviä keskenään, konflikteja ei olisi tai että organisaatiossa olisi ongelmaton. Sen sijaan se kertoo siitä, että organisaation ilmapiiri on sellainen, jossa voidaan tehdä virheitä, viestiä niistä ja käydä vaikeita keskusteluja sekä konflikteja turvallisesti. Tämä mahdollistavaa ongelmiin puuttumisen, juurisyiden ratkomisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen, koska ihmiset eivät keskity itsesuojeluun. (Edmondson, 2018, s.25-26)

4 Johtaminen

Professori Hannele Seeck (2009) määrittelee johtamisen toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja voidaan käyttää tehokkaasti jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Seeck jatkaa, että johtamisen tavoite on saada organisaation jäsenet toimimaan yhdessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Useassa johtamisen oppikirjassa painotetaan lisäksi, että johtajan tulee pyrkiä mahdollisimman tehokkaaseen ja tulokselliseen resurssien käyttöön organisaation päämääriä tavoitellessaan. (Williams, 2019, s.3-4; Robbins & Coulter, 2021, s. 37)

Johtaminen puretaan usein englanninkielisessä kirjallisuudessa kahteen käsitteeseen, leadership ja management. Kummallakin termillä on hieman eri määrittely ja ne voidaan nähdä toistensa vastinpareina tai niin, että leadership on henkilöjohtamista, joka on johtamisen (management) osa-alue. Kummatkin ovat lisäksi myös ammattinimikkeitä englanninkielisessä maailmassa – johtamista tekevää henkilöä voidaan kutsua organisaatiosta ja positioista riippuen esimerkiksi tittelillä *manager* tai *leader* monen muun nimikkeen lisäksi. Käsitteiden eroksi Warren Bennis (2009, s.41-44) selittää että, ero on siinä miten johtajan tehtävään suhtaudutaan ja miten sitä suoritetaan. Bennis selittää, että leader on johtaja, joka on oman itsensä herra, kun taas manager on klassinen hyvä sotilas.

Benniksen näkemys voidaan tiivistää niin, että hänen ideaali johtajansa on luottamusta herättävä, karismaattinen ihmisten johtaja, joka haastaa vallitsevaa maailman järjestystä ja on kaiken kukkuraksi armoton itsensä reflektioija. Sen sijaan manager on sen vastakohta – tehokas hallinnollinen johtaja, joka luottaa tiukkaankin kontrolliin ja ylläpitää vallitsevaa maailmanjärjestystä. Benniksen tutkimus johtamisen suuntaus tunnetaan autenttisenä johtajuutena, joka on yksi monista eri johtamisen paradigmoista (Harrison, 2018, s.53).

Useassa liikkeenjohdon oppikirjoissa johtajan rooli määritellään johtajan suorittamien toimintojen kautta, jotka ovat suunnittelu, organisointi, henkilöjohtaminen ja kontrollointi tai niiden variaatioita (Williams, 2019, s.4-6; Robbins & Coulter, 2021, s. 38). Tämä näkemys on punaisena lankana useassa johtamisen oppikirjassa ja perustuu ranskalaisen insinöörin Henri Fayolin 1917 julkaiseman teoksen ”Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle” esittelemään jaotteluun. Tässä näkemyksessä henkilöjohtaminen (leadership) on yksi liikkeenjohdon toiminnoista ja kuuluu yhtenä osa-alueena johtajan (manager) suorittamiin tehtäviin. (Bright & Cortes, 2019, s. 69)

4.1 Johtamisen funktiot, roolit ja tyylit

Johtajan tekemä suunnittelu on toimintaa, jossa johtaja asettaa tavoitteita, luo strategioita sekä suunnitelmia toimintojen integroimiseksi ja koordinoimiseksi. Sitä täydentää johtajan tekemä organisointi, jossa johtaja pyrkii organisoimaan työntekijät niin, että he saavuttavat johtajan suunnittelemat tavoitteet. Organisoimiseen kuuluu esimerkiksi työtehtävien ja roolien tunnistaminen, eri tehtävien vastuuttaminen työntekijöille, töiden ryhmittely sekä jaksotus, tarvittavien päätösten tekeminen tai vastuuttaminen ja toimintaan tarvittavien valtuuksien myöntäminen. Organisaation tehtävän suorittamiseksi ja johtajan asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi johtajan on saatava työntekijät tekemään tarpeelliset työtehtävät.

Henkilöstön motivointia, auttamista, konfliktien ratkomista, yksiöihin ja tiimeihin vaikuttamista sanotaan johtamiseksi. Kun johtaja on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, voidaan sanoa, että silloin he johtavat henkilöstöä. Johtajan tekemä kontrollointi tarkoittaa tekemistä, jossa johtaja seuraa, että työ etenee kohti asetettuja tavoitteita tehtyjen suunnitelmien mukaan. Johtajat seuraavat ja arvioivat organisaation suoritusta ja ovat vastuussa tilanteen korjaamisesta, jos tavoitteita ei saavuteta tai suunnitelmaa ei pystytä toteuttamaan. (Williams, 2019, s.4-6; Robbins & Coulter, 2021, s. 38)

Johtajia on organisaatioissa usealla eri hierarkian tasolla. Mitä isompi organisaatio, sitä syvempi ja leveämpi sen johtamisrakenne useimmiten on. Yleisinä nimikkeinä johtajien hierarkioille on ylin johto, keskijohto, linjajohtajat ja tiimin vetäjät (Robbins & Coulter, 2021, s. 35). Tämän lisäksi johtajilla on useita erilaisia rooleja, joissa he toimivat, jotka jaetaan

karkeasti vuorovaikuttaviin, informoiviin ja päättäviin rooleihin. Vuorovaikutusroolit ovat niitä, missä johtaja viestii alaisille tai organisaation sidosryhmille. Informoivissa rooleissa johtaja kerää, vastaanottaa ja analysoi informaatiota. Päättävissä rooleissa johtaja tekee päätöksiä tai valintoja. (Robbins & Coulter, 2021, s. 39)

Roolien ja funktioiden lisäksi johtajalla on usein myös johtamistyyli. Johtamistyyliä on useita ja niitä kuvataan erilaisilla johtamisen teorioilla. Polku-päämäärä -teorian mukaan johtamistyyliä voidaan jakaa neljään kategoriaan – tukevaan, ohjaavaan, osallistuvaan ja suoritussuuntautuvaan johtamiseen. Tukeva johtaja osoittaa alaisilleen emotionaalista, tiedollista, välineellistä ja arvioivaa tukea. Ohjaava johtaja kertoo alaisilleen mitä heiltä odotetaan, osoittaa työtehtäviä ja antaa ohjeistusta, kuinka tehtävät pitää tehdä. Osallistava johtaja konsultoi alaisiaan ja hyödyntää heidän ehdotuksiaan päätöksenteossa. Suoritussuuntautuva johtaja asettaa haastavia tavoitteita ja odottaa alaistensa pyrkivän suorittamaan niitä. Polku-päämäärä teoriassa oletetaan, että johtaja osaa vaihtaa tyyliään tilanteen mukaan. (Robbins & Coulter, 2021, s. 484-488)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään valmentavaan johtamiseen, joka kuuluu tukevan johtamisen tyyliin (Rafferty & Griffin, 2006) ja jonka keinot kuuluvat johtajan vuorovaikutus rooliin.

4.2 Mitä on valmennus?

Valmennus on usealle urheilusta tuttu käsite ja todennäköisesti suurinta osaa suomalaisista on jossain kohtaa elämässä valmennettu jollakin tavalla. Online Etymology Dictionary verkkosivuston (Harper, n.d.) mukaan ensimmäinen käyttö termille valmennus (coaching) kouluttamisen kontekstissa, on peräisin noin 1830-luvulta Oxfordin yliopistolla käytetystä slangista. Valmentaja, eli ”coach” (eng. vaunut) nimikettä käytettiin yksityisestä opettajasta, joka auttoi opiskelijaa pääsemään tentin läpi. Slangi ilmaisu kääntyi myöhemmin 1860-luvulla kuvaamaan henkilöä, joka valmentaa urheilua. Valmentaminen, johtamisen kontekstissa, ilmestyi kirjallisuuteen ensi kerran 1950-luvulla näkemyksen kautta, että johtajan tulisi kehittää alaistensa työssä tarvittavia taitoja ja 1980-luvulta lähtien valmentaminen on kuulunut koulutus metodina johtamisen kehittämisessä (Evered & Selman, 1989). Nykyisin valmentamisen käsitettä käytetään useiden eri yhteyksissä - esim. taloudellinen valmennus, perhevalmennus, treffivalmennus, elämäntaidon valmennus, uravalmennus jne. Valmentamista ylipäätään ja sen eri osa-alueita ja muotoja tutkitaan laajasti ja valmentaja nimikkeellä toimii useita erilaisia ammattilaisia sekä amatöörejä.

Valmentamiselle on kirjallisuudessa useita määritelmiä eri painotuksilla sekä jopa ristiriitaisia väitteitä siitä miten eri aloihin sovellettu valmennus joko on tai ei ole samanlaista. Kirjoittajan mielestä parhaimman valmennuksen määritelmän tarjoaa Gilbertin ja Coten määritelmä. Gilbert & Cote (2009) kirjoittaa, että valmentaminen on valmentajan taito- ja tietopohjan johdonmukaista käyttöä valmennettavan kyvykkyyden, itsevarmuuden, ihmissuhteiden ja luonteen kehittämiseksi spesifissä kontekstissa. Cote & Gilbert (2009) avaavat käsitteitä selittämällä, että ammatillisella tiedolla tarkoitetaan valmentajan tietämystä, kokemusta ja henkilökohtaisia lajiin liittyviä taitoja sekä tietoja. Coten & Gilbertin (2009) määritelmässä valmennus on kokonaisvaltaista toimintaa, joka perustuu luottamukselliseen, empaattiseen ihmissuhteeseen valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentaja ei anna vain ja ainoastaan treeniohjeita tai hio urheilijan teknistä suoritusta vaan auttaa urheilijaa kasvamaan myös ihmisenä pyrkimällä kehittämään valmennettavan luonnetta ja yhteyttä lajin sisällä sekä sen ulkopuolella. Valmentaja pyrkii kehittämään valmennettavaa kokonaisvaltaisesti, koska ajatellaan, että hyvä suoritus vaatii enemmän kuin vain täydellisen tekniikan tai erinomaisen fysiikan. Valmentaja kehittämään omaa osaamistaan refleктоimalla toimintansa vaikutuksia ja muuttamalla omaa toimintaansa pyrkiessään kehittymään valmentajana. (Jacobs ym., 2014; Cote & Gilbert, 2009)

“Manager as coach: the new way to get results” teoksessa Rogers et al (2012, s. 47-48) määrittelevät valmennuksen fasilitoinniksi, jolla on tarkoitus tukea toisen henkilön oppimista, kehitystä ja suoritusta mutta myös kehittämään tämän asenteita sekä käyttäytymistä. Valmennuksen tärkeimpänä tavoitteena on maksimoida valmennettavan suorituskyky (Rogers ym., 2012, s. 47-48). Tämäkin määritelmä on kokonaisvaltainen, mutta ei yhtä selkeästi jäsennelty, kuin Coten ja Gilbertin esittämä määritelmä. Voidaan joka tapauksessa väittää, että määritelmät ovat samansuuntaiset – tarkoitus on kehittää valmennettavaa paremmaksi suorittajaksi.

Osassa tutkimuskirjallisuudessa sanotaan, että johtajan suorittama valmennus eli valmentava johtaminen, eroaa urheiluvalmennuksen määritelmistä kontekstin, tavoitteiden sekä toimintaympäristön sosiaalisten ulottuvuuksien osalta (Poppe & Lipshitz, 1992). Siinä, missä urheilussa tärkeintä on valmennettavan taitojen kehittäminen ja henkilökohtaiset tavoitteet, kuten mahdollisten arvokisojen voittaminen, on ammatillisessa valmennuksessa aina perimmäinen tarkoitus palvella organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamista. Kokoavassa kirjallisuustutkimuksessa valmentavasta johtamisesta Lawrence (2017) esittää näkemyksen, että valmentavasta johtamisesta ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää kuten ei ole myöskään valmennuksesta ylipäätään. Lawrence kirjoittaa, että on yleisesti hyväksytty, että valmentaminen tarkoittaa valmennettavan oppimisen fasilitointia ja tehokkuuden parantamista mutta ei ole kovinkaan selvää, että miten se tarkalleen tapahtuu. Joissain

malleissa korostetaan ihmissuhteiden rakentamisen merkitystä, inspiraatiota ja fasilitointia, kun taas toisissa painotetaan tavoitteiden ja odotusten asettamista sekä palautteen antamista. Lawrence toteaa myös, että valmentavan johtamisen ja yleisen valmentamisen määritelmät eivät ole mitenkään selkeästi erilliset. (Lawrence, 2017)

4.3 Mitä on valmentava johtaminen?

Valmentavassa johtamisessa johtajan rooli muuttuu organisoijasta ja kontrolloijasta fasilitaattoriksi, joka tukee työntekijöitä auttamalla heitä selvittämään, mitä pitää tehdä kysymällä ja kuuntelemalla (Ibarra & Scoular, 2019). Pyrkimyksenä valmentavassa johtamisessa on tavoitteellisesti parantaa valmennettavan suorituskykyä fasilitoinnin ja havainnoin keinoilla – toisin sanoen epäsuora, tavoite keskeinen, suorituskykyyn keskittyvä interventio, jonka johtaja järjestää (Pousa & Mathieu, 2014). Sairaalamailman kontekstissa valmentavaa johtamista tutkivan Linda Yoderin (1995) mukaan valmentava johtaminen on jatkuva, kasvokkain tapahtuva vaikutusprosessi, jossa johtaja ja alainen yhteistyössä pyrkivät saavuttamaan alaisen ammattitaidon parantumisen, työtehtävien suorituskyvyn kehittymisen, muodostaa paremman ja positiivisemmän ammatillisen ihmissuhteen keskenään sekä tarjota mahdollisuuksia alaisen henkilökohtaiseen sekä ammatilliseen kehitykseen.

Tunnetuin määritelmä valmentavalle johtamiselle löytyy Everedin ja Selmanin (1989) julkaisemasta ”Coaching and the Art of Management” artikkelista. Artikkelissaan Evered ja Selman argumentoi, että keskeinen ero perinteisen johtamisen ja valmentavan johtamisen välillä on, että kyse on johtajan ja alaisen kumppanuudesta, jossa yhteistyössä pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteita. Selman ja Evered jatkavat, että valmentava johtaminen tarkoittaa johtamisaktiviteettejä, joilla johtaja luo ympäristön, ilmapiirin sekä kontekstin, jotka voimaannuttavat yksilöt ja tiimit tuottamaan tulosta. Johtajan keskeinen tehtävä on siis luoda suotuisat olosuhteet ja mahdollisuudet alaisille suorittaa tarpeellinen työ – johtaja ei käske tehtäviä, vaan käyttää fasilitoinnin keinoja tarpeellisten tehtävien suorittamiseksi alaisensa kanssa yhteistyössä. (Evered & Selman, 1989)

Batson ja Yodel (2012) kirjoittavat, että valmentavan johtamisen keinot voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen – fasilitoiiviin ja voimaannuttaviin johtamisen keinoihin. Fasilitoivia keinoja ovat luottamuksellisten ja kunnioitukseen perustuvien ihmissuhteiden muodostaminen, selkeistä odotuksista ja tavoitteista sopiminen, palautteen antaminen ja pyytäminen ja koulutuksen sekä resurssien tarjoaminen. Voimaannuttavia keinoja ovat roolimallina toimiminen, kannustaminen vastuullisuuteen omasta toiminnasta, esteiden poistaminen työtehtävien suorituksesta ja alaisten näkökulmien haastaminen sekä horisonttien laajentaminen. Batson ja Yodel (2012) toteavat, että merkittävistä näistä

ominaisuuksista on roolimallina oleminen – johtajan sanojen ja tekojen välisen yhteyden on tutkittu olevan olennainen tekijä luottamuksen rakentamiseksi, joka on perusedellytys valmentavassa johtamisessa. Työntekijät ovat valmiimpia seuraamaan johtajaa, joka on johdonmukainen, luotettava ja kunnioittava.

Ellingerin ja Adelen (2024) laadullisessa tutkimuksessa haastatellut johtajat noudattavat aika tarkalleen Batsonin ja Yodelin esittämiä keinoja. Ellingerin ja Adelen haastattelemat johtajat käyttivät kysymyksien esittämistä, palautetta, suorituskyky odotuksia, vastuullisuutta, viestintää, delegointia, kehittämistä, kuuntelua ja voimaannuttamista keinoina auttaa alaisiaan suorittamaan työtehtäviä. Valmentavan johtamisen tutkimusta kokoavassa julkaisussa Lawrence (2017) listaa että suhteiden rakentaminen, palautteen anto, tiimin valmennus ja tavoitteista sekä odotuksista sopimisen valmentavan johtamisen keskeisiksi keinoiksi.

4.4 Keskustelu valmentavan johtamisen työkaluna

Olellaisin metodi valmentavassa johtamisessa on kahdenkeskiset keskustelut johtajan ja alaisen välillä. Tutkimuksessa on todettu, että johtajat, jotka hyödyntävät kahdenkeskisiä keskusteluja (Roussin, 2008; Wong ym., 2010) sekä omaavat pyrkimyksen kehittämään tiiminsä suorituskykyä (Halbesleben & Rathert, 2008), pystyvät luomaan korkean tason psykologisen turvallisuuden tason. On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mihin tämä perustuu – Banduran sosiaalisen oppimisen teorian mukaan johtaja, joka kuuntelee, antaa tukea, antaa selkeitä ja johdonmukaisia käskyjä alaisilleen signaloit heille, että on turvallista ottaa riskejä (Bandura, 1977; Hirak ym., 2012; Liu ym., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Toinen selitys on sosiaalisen prosessin vaihdanta -teoria, eli kun johtaja tukee alaisiaan, nämä myös omaksuvat ja toistavat tukevia toimintatapoja keskenään täten luoden psykologisesti turvallisen ympäristön koko tiimille (Schaubroeck ym., 2011). Oli kumpi tahansa näistä kahdesta teoriasta enemmän oikein, niin johtajan ja alaisen väliset kahdenkeskiset keskustelut ovat yksi tärkeimpiä työkaluja valmentavassa johtamisessa ja sen positiivisten vaikutusten saavuttamisessa. Tässä kappaleessa esitellään seuraavaksi kaksi fasilitointi työkalua GROW ja OSCAR, joilla on tarkoitus johtaa alaisia kahdenkeskisten keskustelujen kautta.

4.4.1 Keskustelujen fasilitointi

Valmentavat johtajat hyödyntävät kahdenkeskisiä keskusteluja alaistensa toiminnan kehittämiseksi sekä tiedon saamiseksi työn edistymisestä. Valmentavassa johtamisessa

voidaan käyttää useita erilaisia fasilitoivia keskustelumalleja, joista tunnetuimpia ovat GROW ja OSCAR fasilitointi työkalut.

Kummassakin tapauksessa valmentava johtaja käyttää keskustelumallia apunaan johdatellen alaista kysymyksillä miettimään ja löytämään vastauksia työtehtävien ratkaisemiseksi. Tavoitteena on saada valmennettava refleктоimaan, analysoimaan itseään sekä tulemaan enemmän tietoiseksi itsestään – eli ymmärtämään mitä tapahtuu hänen ympärillään sekä hänessä itsessään. Huomion tarkoitus hakuisella kohdistamisella on tarkoitus parantaa suorituskyykyä palautteen avulla. Toisena tavoitteena on mahdollistaa valmennettavan vastuunotto – sisäsyntyinen, vapaaehtoinen vastuunotto. Ei siis siksi, että häntä käsketään kantamaan vastuuta, vaan koska hän valitsee sen itse tekemällä suunnitelman asioiden edistämiseksi. Kumpikin on tarpeen suorituskyyvyn kehittämiseksi valmentamisen avulla. (Whitmore, 2009, s. 34-37)

4.4.2 GROW-metodi

Valmentavan johtamisen GROW-keskustelumalli tulee sanoista ”goals-reality-options-will”. Se on valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla. (Whitmore 2009 s.55-57)

Tavoitteiden asettamisvaiheessa (goals) johtaja auttaa johdettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutettavissa olevat tavoitteet. Myös aikataulua ja tarvittavia resursseja pohditaan alussa. Nykytilanteen selvittäminen (reality) vaiheessa johtaja auttaa johdettavaa kuvaamaan nykytilanteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin esittämällä kysymyksiä. Vaihtoehtojen tarkastelu (options) vaiheessa johtaja pyrkii dialogin kautta saada alainen pohtimaan monipuolisesti eri toimintavaihtoehtoja. Yhteenveto ja etenemisen suunnittelu (will) vaiheessa johdettava tekee yhteenvedon dialogin kautta muodostuneesta suunnitelmasta. Kokonaisuudesta käydään yhdessä keskustelua ja täsmennetään yksityiskohtia. (Whitmore 2009 s.55-57)

4.4.3 OSCAR-metodi

OSCAR on samanlainen fasilitointi metodi, kuin edellä mainittu GROW-malli. OSCAR lyhenne tulee sanoista ”Outcome-Situation-Choices&Consequences-Actions-Review”. OSCAR-malli purkaa ongelman tarkastelun sekä ratkaisuvaihtoehdot hieman hienojakoisemmin kuin GROW malli esittelemällä erillisenä vaiheena vaihtoehdot ja niiden seurauksien pohdinnan. Perusteluna tälle on, että valintojen ja niiden seurausten

läpikäyminen antaa enemmän keinoja punnita riskejä. Samoin viimeisessä keskusteluvaiheessa, kertauksessa (review), käydään läpi keskustelun kautta tulleet valitut toimenpiteet (actions) ja sovitaan, miten niiden etenemistä seurataan. Tieto siitä mitä alainen aikoo tehdä ja miten työn edistymistä seurataan, on johtajan tehtävän hoitamiseksi olennaista, joten OSCAR-mallissa painotetaan tätä erityisesti. (Rogers ym., 2012, s.146)

OSCAR-mallissa keskustelu aloitetaan toivotun tuloksen (outcome) määrittelyllä. Tarkoituksena on kirkastaa valmennettavan kanssa, että millaista lopputulosta tämä tavoittelee. Tilanne (Situation) vaiheessa selvitetään valmennettavan nykytilanne. Tavoitteena on nostaa valmennettavan tietoisuutta kokonaistilanteesta, hänen eduksensa, eikä haastattelijan kiinnostuksen takia. Vaihtoehdot ja niiden vaikutukset (choices & consequences) vaiheessa pyritään luomaan mahdollisimman monta vaihtoehtoista etenemistapaa samalla selkiyttäen valintojen seurauksia sekä vaikutuksia (hinta, hyvät puolet, huonot puolet, kesto jne). Toiminta (actions) vaiheessa valmentaja auttaa valmennettavaa käymään läpi luotuja vaihtoehtoisia etenemistapoja, jotta saadaan luotua selkeä suunnitelma etenemiselle ja että valmennettava ottaa vastuuta suunnitelmastaan. Kertaus (review) vaiheessa valmentaja käy valmennettavan kanssa läpi suunnitelman sekä miten sen etenemistä seurataan. Tämä on valmentavalle johtajalle oleellinen vaihe informaation kulun kannalta ja työn tekemiseksi yhteistyössä alaisten kanssa. (Rogers ym., 2012, s.148-149)

4.5 Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle

Valmentavasta johtamisesta on tehty useilla eri toimialoilla empiirisiä tutkimuksia sen vaikutuksista. Aiemmin viitatussa Lawrencen (2017) tekemässä tutkimuskatsauksessa valmentavan johtamisen vaikutuksista listataan useita etuja organisaatioille, jotka hyödyntävät valmentavaa johtamista:

- Parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä
- Parantaa työntekijöiden työsuoritusta
- Parantaa työntekijöiden kompetenssia työtehtävissä
- Parantaa asiakastytytyväisyyttä
- Vähentää irtisanoutumisen riskiä
- Parantaa työntekijöiden sitoutumista
- parantaa työntekijöiden minäpystyvyyttä

(Lawrence 2017)

Eri tutkimuksissa esitetty, että työntekijöiden työtyytyväisyys parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön ja tuottaa todennäköisemmin parempia tuloksia (Harter ym., 2002; Judge

ym., 2001). Ohjelmistokehityksestä spesifisti tehdyssä tutkimuksessa ehdotettiin, että työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä olisi molemminpuolinen riippuvuus – tuottava työ luo tyytyväisyyttä ja että tuottavat työntekijät ovat tyytyväisempiä (Storey ym., 2019). Samassa kyselytutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi työtyytyväisyydelle nousi lähin johtaja (Storey ym., 2019).

Edmondsonin (2012, s.71) psykologista turvallisuutta käsittelevässä tutkimuksessa havainto oli sama – lähin johtaja vaikuttaa eniten työntekijän kokemaan psykologiseen turvallisuuteen suoralla ja epäsuoralla toiminnallaan ja että tukevat johtamisen tavat, kuten valmentava johtaminen, ovat usein yhdistetty parempaan psykologiseen turvallisuuteen. Psykologisen turvallisuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti suorituskyykyyn (Kim ym., 2020), josta on esimerkkinä kappaleessa 6.1 esitelty Googlen Aristotle-tutkimus (Rozovsky, 2015).

Johtajan inklusiivisuus (Bienefeld & Grote, 2014; Carmeli ym., 2010), tuki alaisille (May ym., 2004), luotettavuus (Madjar & Ortiz-Walters, 2009), avoimuus (Detert & Burris, 2007) ja onko esihenkilö itse ”sanansa mittainen”, eli roolimallina toimiminen, (Palanski & Vogelgesang, 2011) vaikuttavat merkittävästi alaisten kokemaan psykologiseen turvallisuuteen yksilö ja tiimitasolla. Samaten tiimitasolla tiimin jäsenten kollektiivinen näkemys esihenkilön antamasta tuesta ja valmennuksesta (Edmondson, 1999; Roberto, 2002), inklusiivisuudesta (Hirak ym., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006), luottamuksesta (Li & Tan, 2012; Schaubroeck ym., 2011), sekä käytöksen rehellisyydestä (Leroy ym., 2012) on todettu parantavan psykologisen turvallisuuden kasvun kautta tiimin tehokkuutta, oppimiskykyä, sitoutumista ja vähentävän työssä tehtyjä virheitä. Voidaan siis todeta, että tyytyväisempi, psykologista turvallisuutta kokeva työntekijä on tuottavampi, enemmän työhönsä sitoutuneempi, vähemmän todennäköisempi vaihtavaan työpaikkaansa ja että valmentava johtaminen on tehokas tapa vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen sekä psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta koko organisaation tehokkuuteen.

4.6 Yhteenveto valmentavasta johtajuudesta

Valmentavan johtajuuden käsitteen voi tiivistää niin, että johtaja asettaa edelleen selkeät ylätasoon tavoitteet, mutta ei motivoi kepillä, kontrolloi tai organisoi töitä käskemällä, vaan fasilitoimalla kuten esimerkiksi rakentavalla palautteella, työtehtävien haasteista keskustelemalla, esittämällä uusia näkökulmia ja ajatuksia sekä tarjoamalla tukea joko resurssien, koulutuksen sekä empatian muodossa. Johtaja ohjaa toimintaa asettamalla vaativia tavoitteita, joita alaiset pyrkivät toteuttamaan parhaan kykynsä mukaan. Johtaja seuraa toiminnan edistymistä kuuntelemalla alaisiaan, auttamalla heitä fasilitoimalla sekä järjestämällä erilaisia resursseja. Sopivan kunnianhimoiset tavoitteet kehittävät alaisten

osaamista sekä minäpystyvyyttä ja epäonnistumiset eivät hajota organisaatiota tai tiimejä vaan toimivat katalysaattoreina mahdollisuudelle saavuttaa uusi taso suorituskyvystä, tarjoamalla uuden oppimismahdollisuuden. Tämä on mahdollista, jos työntekijöiden psykologinen turvallisuus on riittävän korkealla tasolla, ettei epäonnistumista oteta henkilökohtaisesti vaan osana tiimin toiminnan kehittymistä.

Valmentavassa johtamisessa keskeisenä tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan johtajan kanssa yhteistyössä partnereina, jotka pyrkivät yhdessä kohti organisaation tavoitteita. Tämänlainen vaativa yhteistyö on mahdollista, jos johtaja sekä alaiset muodostavat toimivat ja luottamukseen perustuvat ihmissuhteet keskenään, jossa huomioidaan kumpienkin osapuolten tarpeet ja tavoitteet – johtajan tapauksessa organisaation päämäärät sekä sen asettamat reunaehdot, alaisten tapauksessa heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja ammatillinen kehittyminen. Johtajan on osattava olla taitava itsensä ja muiden ihmisten käsittelijä – hänellä tulisi olla kyky kriittiseen itsereflektioon ja oman mielensä tarkkailuun, jotta hän voi kehittää sitä, miten hän kohtaa ja valmentaa alaisiaan.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että organisaation tehostuminen syntyy alaisten psykologisen turvallisuuden parantumisen kautta, joka mahdollistaa minä- ja tiimipystyvyyden kehittymisen, yksilö ja tiimitason oppimisen, työtehtäviin sitoutumisen sekä yleisen työtyytyväisyyden parantumisen, jotka tutkimukseen mukaan vaikuttavat positiivisesti suorituskyvyn.

5 Organisaatio ja valmentava johtaja

Valmentavan johtamisen toteuttaminen vaatii valmentavalta johtajalta, tämän organisaatiolta sekä alaisilta panostusta. Vaikka tutkimuksen kautta on listattu kohtuu selkeitä toimia miten valmentavan johtajan kannattaa toimia, ei niiden toteuttaminen ole triviaalia.

Johtajan tapauksessa valmentava johtaminen vaatii valmennustaitoja, reflektiota sekä ajatusmallin, että työntekijöitä voidaan ja kannattaa kehittää. Organisaation taas tulee pystyä mahdollistamaan ja tukemaan valmentavaa johtamista mm. koulutuksella sekä palautteella. Organisaation yrityskulttuuri vaikuttaa alaisten halukkuuteen tulla valmennetuiksi ja luoda luottamuksellinen ihmissuhde johtajan kanssa (Misiukonis 2011).

5.1 Johtajan ajattelutapa ja uskomukset

Valmentaminen vaatii tietynlaisen ajattelutavan ja ihmiskäsityksen. Valmentavan johtajan tulee pyrkiä näkemään alaisissaan heidän potentiaalinsa eikä heidän tämänhetkistä suoritustasoaan (Whitmore, 2009, s.14-15). Tätä ajattelutapaa voidaan kuvata mm. seuraavilla määreillä kuten humanistinen, motivoiva, voimaannuttava ja ei-ohjaava (Elliott & Reynolds, 2002; Fatien & Otter, 2015; Joo ym., 2012). Tämä vaatii henkisen siirtymän pois perinteisestä johtamisen tyylistä, jossa johtaja käskyy ja kontrolloi suoritettavat tehtävät. (Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Misiukonis, 2011). Ellingerin ja Bostromin (2002) tekemässä valmentavan johtamisen haastattelututkimuksessa todettiin, että perinteinen johtaminen määriteltiin termeillä käskeminen, arvioiminen, hallinta, ohjaaminen ja että valmentava johtaminen käsitteillä voimaannuttaminen, auttaminen, kehittäminen, tukeminen ja esteiden poisto. Haastateltavat johtajat kertoivat, että heidän piti pystyä vaihtamaan näiden kahden erilaisen roolin välillä kontekstin mukaan.

Heslin ym., (2006) esittää, että ihmiset jakautuvat karkeasti implisiittisen persoonallisuusteorian (IPT) mukaan kahteen joukkoon – niihin, jotka ajattelevat, että ihmisen ominaisuudet ovat sisäsyntyisiä sekä muuttamattomia (ns. ”entity theory”) ja niihin, jotka ajattelevat, että ihmisen ominaisuuksia voidaan kehittää (ns. ”incremental theory”). Johtajat, jotka uskovat, että ihmisiä ei voi muuttaa, eivät todennäköisesti panosta alaistensa kehittämiseen läheskään yhtä paljon kuin ne, jotka ajattelevat ihmisten olevan muutettavissa. Heslin ym., (2006) tutkimus antaa näyttöä sille, että johtajan IPT ominaisuudet ennustavat tämän alaisten antamaa arviota tämän hänen tekemän valmennuksen laadusta. Tutkimuksen mukaan on myös muita tekijöitä sille, kuinka todennäköisesti henkilö haluaa valmentaa muita, mm. henkinen kypsyys (Ellinger ym., 2018, s.262) ja korkea minäpystyvyys ammatissaan (Anderson 2013).

Ajattelutavan lisäksi valmentavan johtajan toimintaan vaikuttaa tämän uskomukset sekä käyttäytyminen. Ellingerin ja Adelen (2024) tekemässä laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin, että valmentavilla johtajilla on yleensä tietynlaisia uskomuksia omasta minäpystydestään, kyvystään reflektioon ja itsensä tuntemiseen. Lisäksi he yleensä uskovat, että johtajan tehtävä on kehittää alaisiaan ja mahdollistaa alaisten oppiminen sekä menestys. Muita uskomuksia on, että luottamus ja rehellisyys on tärkeää johtajan ja alaisten välisissä ihmissuhteissa ja että oppiminen tapahtuu parhaiten turvallisessa ympäristössä. (Ellinger & Adele 2024)

5.2 Organisaation kulttuuri ja valmentava johtaminen

Jotta valmentavasta johtamisesta voidaan saavuttaa tavoiteltua tehonlisäystä, alaisten pitää olla avoimia valmennukselle ja haluta sitä. (Evered & Selman, 1989; Gregory & Levy, 2012; London & Smither, 2002). Se, että haluavatko alaiset tulla valmennetuiksi voi riippua useasta eri seikasta eikä pelkästään valmentavan johtajan ja alaisen välisestä suhteesta vaan myös organisaation kulttuurista (Misiukonis 2011).

Hawkins (2012, s. 21) määrittelee, että organisaatio on valmentava organisaatio, kun valmentaminen on avainasemassa siinä, miten johtajat ja henkilöstö toimivat yhdessä sekä kehittävät organisaation jäseniä sekä osallistavat sidosryhmiä tavoilla, jotka kasvattavat yksilö, tiimi ja organisaatio tason suorituskykyä ja tuottavat arvoa kaikille osallisille. Hawkinsin (2012, s.25-27) mukaan valmentava organisaatio tarvitsee valmennusstrategian, organisaatiokulttuuri muutoksen valmentamista tukevaksi ja valmennus infrastruktuurin, jolla tarkoitetaan vahvaa tukea organisaation valmentajille sponsorin tai ohjausryhmän muodossa. Useimmiten ei ole itsestään selvää, millaisesta johtamisen paradigman muutoksesta on kyse, jos perinteisestä johtamiskulttuurista yritetään vaihtaa valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen voi helposti jäädä vain sanahelinäksi, jos johtamistavan muutosta ei onnistuta tekemään ja johtajia saada omaksumaan uusi toiminta ja ajattelutapa (Anderson 2013). Kuten aiemmin on todettu niin johtajan todennäköisyyteen valmentaa vaikuttaa useampi tekijä sekä perustavanlaatuiset näkemykset ihmisyydestä. Jotta organisaatio voisi muuttua valmentavaksi organisaatioksi, on sen johtajien omaksuttava erilaiset arvot kuin mitä perinteisessä johtamisessa tarvitaan.

5.2.1 Organisaation kulttuurityypit

Westrumin (2004) organisaatiokulttuurityppologia on teoria organisaatioiden luonteista. Siihen viitataan mm. ohjelmistokehityksen kontekstissa selityksenä sille, miten erilaiset organisaatiot toimivat ja selittämään niiden välisiä eroja. Esimerkiksi Googlen suorittamassa vuotuisessa DORA raportin vuoden 2022 tuloksissa käytetään Westrumin kehittämää organisaation kulttuurityppipologiaa selittämään erilaisten organisaatioiden eroja ohjelmistokehityksen tehokkuudessa (Google, 2022).

Sosiologi Ron Westrum (2004) on tutkinut tiedon virtausta organisaatioissa keinona tutkia eri organisaatiokulttuureja. Westrumin (2004) mukaan organisaatiot voidaan tyypittää kolmeen kategoriaan – patologiset, byrokraattiset sekä generatiiviset organisaatiot. Westrum (2004) kirjoittaa, että organisaation johtajien kiinnostusten kohteet luovat organisaation kulttuurin symbolisten eleiden, palkintojen sekä rangaistusten kautta ja sillä tavoin he kommunikoivat

organisaatiolle, mikä on tärkeää. Näistä johdon kiinnostuksen kohteista tulee organisaation työvoiman kiinnostuksen kohteita koska palkinnot, rangaistukset ja resurssit seuraavat näitä tavoitteita. Ne, jotka mukautuvat näihin kiinnostuksen kohteisiin palkitaan. Ne, jotka eivät siihen pysty tai tahdo mukautua, syrjäytetään. Patologisissa organisaatioissa tiedon kulkuun, sen käsittelyyn ja tiedon saatavuuteen vaikuttaa organisaation valta ja voimasuhteet – henkilökohtainen valta, tärkeiden henkilöiden tarpeet ja kunnia. Byrokraattisia organisaatioissa keskiössä on säännöt, prosessit, asemat ja organisaation osien reviirit. Generatiivisissa organisaatioissa keskiössä on keskittyminen organisaation tavoitteisiin ja toiminnan jatkuva kehittäminen uuden tiedon ja epäonnistumisten kautta. (Westrum 2004)

Westrumin (2004) mukaan organisaation kulttuurin tyyppi tulee esiin siinä, miten tietoa käsitellään organisaatiossa. Jos johtajat painottavat, että informaation merkitys on auttaa organisaation tehtävän suorittamisessa, silloin tämänlainen käyttäytyminen on hallitseva organisaatiossa. Jos taas johtajat toiminnallaan painottavat, että informaation on edistettävä osaston tai tiimin etuja, silloin tämä on hallitseva toimintamalli. Jos johtajat osoittavat käytöksellään, että informaatio on tärkeää vain, jos se edesauttaa tai estää heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan, silloin se on organisaation hallitseva toimintamalli. Westrum (2004) kirjoittaa, että generatiivinen organisaatio kulttuuri on siis avoimempi ja tehokkaampi välittämään sekä käsittelemään tietoa, joka tukee organisaation tehtävää. Westrumin (2004) määritelmän mukaan generatiivinen organisaatio on kykenevä oppimaan virheistään, jossa tiedon kulku, käsittely sekä saatavuus on mutkatonta ja keskittyminen organisaation tavoitteisiin on tärkein asia - viestintuojaa ei ammuta vaan heitä koulutetaan, uusia innovaatioita kokeillaan sekä vaaran viestejä kuunnellaan. (Westrum 2004)

Tämä vaatii sen, että organisaation henkilöstö on ymmärtänyt organisaation tehtävän ja että heidät on voimaannutettu toimimaan sen mukaisesti, sen sijaan että heidät olisi eristetty siiloihin ja passiivisuuteen (Westrum 2004). Kuten aiemmassa kappaleessa 3.4 psykologisesta turvallisuudesta on todettu, hyvä psykologinen turvallisuus mahdollistaa oppimisen (Edmondson, 1999, s.24-25), joten generatiivisen organisaation määritelmä sisältää tietyn tason psykologisen turvallisuuden. Westrum (2014) määrittelee, että paras merkki generatiivisesta organisaatiosta on rehelliset ja suorapuheiset johtajat, jotka luovat ilmapiirin, jossa alaisten huolista voidaan keskustella suoraan. Toisin sanoen, jos organisaatiossa on johtajia, jotka toimivat roolimallina luottamukselle ja rehellisyydelle, on organisaatio todennäköisimmin generatiivinen. Tämän määritelmän sopii hyvin Batsonin ja Yodelin (2012) sekä Lawrencen (2017) näkemykseen valmentavasta johtajasta, joka pyrkii rakentamaan luottamukselliset välit alaisiinsa. Voidaan väittää että, valmentava johtaminen sopii generatiivisen organisaation johtamistavaksi. Samalla on hyvät perusteet ajatella, että patologisissa taikka byrokraattisissa organisaatioissa valmentava johtaminen saattaa olla

haastavaa, koska organisaation kulttuuri vaikeuttaa alaisten kykyä hoitaa asioita, vaikka heidät olisi voimaannutettu tekemään ratkaisuja, koska muu organisaatio ei välttämättä sellaista toimintaa tue taikka salli.

5.3 Palautteen merkitys valmentavassa johtamisessa

Jos kappaleessa 6 mainitut Googlen Oxygen ja Aristotle tutkimuksien löydökset yhdistetään, voidaan väittää, että Googlen kontekstissa valmentava johtaja luo tiimille mahdollisuuden psykologiseen turvallisuuteen. Tämä tulos on linjassa mm. Edmondsonin (2012, s.71) näkemykseen, että lähin johtaja vaikuttaa eniten työntekijän kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja että tukevat johtamisen tavat, johon valmentava johtaminen kuuluu, edesauttaa psykologista turvallisuutta. Tiimin psykologinen turvallisuus ja yleinen työtyytyväisyys taas korreloi Googlen löydöksiin mukaan organisaation tehokkuuteen (Garvin ym., 2013; Rozovsky, 2015) ja näitä ominaisuuksia pystyi kehittämään kouluttamalla tiimin johtajia mm. paremmiksi valmentajiksi. On olennaista painottaa, Googlen löydökset tukivat sitä, että panostus heikoimpiin esihenkilöihin auttoi eniten – palautteen keräämiseen käytetty ns. ”upward feedback survey”-kysely, eli alaisilta kerätty rakenteinen palaute esihenkilönsä toiminnasta, auttoi esihenkilöitä näkemään omat sokeat pisteensä sekä seuraamaan omaa kehitystään (Garvin ym., 2013; Blok, 2015, s.201-202).

Toinen esimerkki palautteen merkityksestä valmentavassa johtamisessa on Naima Khadarin (2021, s.32) opinnäytetyössä tehty löydös, jossa tutkitun organisaation kyselyyn vastanneista jäsenistä (työntekijät & esihenkilöt) 80 % ymmärsi valmentavan johtamisen keskeiset käsitteet, mutta otosjoukon työntekijöistä 45% vastasi, että he eivät koe saavansa työssään valmentavaa johtamista. Tätä löydöstä tukee Zengelerin ja Folkmanin (2016) julkaisema artikkeli Harvard Business Reviewssä, jossa heidän tutkimuksensa mukaan johtajista koostuvasta otosjoukosta (N=3761) 24% yliarvioi omat valmennustaitonsa. Zengler ja Folkman perustelivat tämän johtuvan Dunning-Kruger ilmiöstä, joka luokitellaan kognitiiviseksi vinoumaksi. Dunning-Kruger ilmiössä on kyse tendenssistä, jossa ihmiset, joilla on matala osaaminen taso, itsearvioivat olevansa jossakin taidossa merkittävästi parempia kuin ovatkaan (Kruger & Dunning, 1999). Keinoja Dunning-Kruger ilmiön korjaamiseen on koulutus sekä rehellinen palaute (Kruger & Dunning, 1999). Tämä selitys tukee myös Googlen Oxygen-tutkimuksen tuloksia – palaute ja koulutus korjasi varsinkin heikoiten arvioinneissa pärjänneiden johtajien tuloksia (Garvin ym. 2013; Blok, 2015, s.201-202).

6 Google HR-tutkimukset

Tämän opinnäytetyön innoittajana toimii Googlen ”people operations” eli HR:n osaston suorittamat tutkimukset Googlen johtajista sekä tiimeistä. Google julkaisi 2013 julkisesti tietoja heidän Oxygen-tutkimuksestaan (Garvin ym., 2013; Google, 2023), jossa oli tutkittu mikä tee hyväksi johtajaksi Googlella. Tutkimuksen teki tärkeäksi se, että toista samanlaista julkaisua valmentavan johtamisen ja HR analytiikan konkreettisista hyödyistä sekä käytöstä ei ollut samanlaisesta suuryrityksestä tehty. Lisäksi Googlen Aristotle-tutkimus (Rozovsky, 2015), jossa selvitettiin, mikä tekee Google tiimistä tehokkaan, oli toinen samanlainen tapaus, josta uutisoitiin laajalti. Edmondson (2018, s.11) mainitsee Aristotle-tutkimuksen käytännössä todentaneen hänen aiemman tutkimuksensa, sillä tutkimusta tehneet Googlen tutkijat löysivät tutkimuksen havaintojen perusteella Edmondsonin julkaisut psykologisesta turvallisuudesta. Nämä kaksi tutkimusta risteävät tämän opinnäytetyön kanssa siltä osin, että ne toimivat hienoina esimerkkeinä siitä, että valmentavalla johtamisella ja psykologisella turvallisuudella Google onnistui luomaan äärimmäisen tehokkaan organisaation, vaikka organisaation kokoluokka oli vuonna 2012 jo 53 861 henkeä (Garvin ym., 2013).

6.1 Google Aristotle-tutkimus

Googlen People Operations tutki ominaisuuksia, jotka tekevät tiimistä tehokkaan. Googlen People Opsin tutkijat keräsivät suuren aineiston haastatteluita, kyselytuloksia, HR-dataa ja kokeilivat useita eri malleja sekä teorioita suorituskyvyn selittämiseksi. Suorituskykyisen tiimin salaisuus ei kuitenkaan löytynyt sen jäsenten taidoista tai taustoista vaan siitä, kuinka tiimin jäsenet kommunikoiivat ja työskentelivät keskenään, kuinka he jäsenivät työtään sekä miten merkitykselliseksi he kokivat työnsä. Tutkimuksen mukaan tärkein tehokkaan tiimin merkitsevin ominaisuus on psykologinen turvallisuus, koska se mahdollisti kaikki muut tärkeät tehokkaan tiimin ominaisuudet. Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat tärkeysjärjestyksessä tiimin jäsenten luotettavuus, työn rakenteet ja selkeys, työn tai sen tulosten merkityksellisyys ja työn vaikutus ympärillä olevaan maailmaan. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tiimin jäsenet pystyivät luottamaan toisiinsa töiden tekemisessä ajallaan sekä riittävän laadukkaasti. Rakenteet ja selkeys merkitsee odotusten, tavoitteiden ja tekemisen selkeyttä – tiimin jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän on tarkoitus pyrkiä. Työn tai sen tulosten merkityksellisyys on tärkeä motivaation lähde – merkityksellisyys voi olla kollektiivista ja jaettu tiimin kesken tai henkilökohtaisia tavoitteita. Työn vaikutuksella tarkoitetaan työn merkitystä esimerkiksi organisaation tavoitteisiin, asiakkaisiin tai organisaatioon itseensä. (Rozovsky, 2015)

Samalla tutkijat selvittivät, että seuraavat seikat eivät vaikuttaneet suorituskyyyn merkittävästi Googlen kontekstissa:

- Tiimin jäsenten fyysinen sijainti
- Konsensuskeskeinen päätöksenteko
- Tiimin jäsenten extroversio
- Yksittäisten tiimin jäsenten suorituskyy
- Työkuorma
- Senioriteetti
- Tiimin koko
- Työsuhteen ajallinen kesto

(Rozovsky, 2015)

Tutkimuksen mukaan yksilöt, jotka kuuluivat korkean psykologisen turvallisuuden tiimeihin eivät vaihtaneet työpaikkaa yhtä todennäköisesti kuin muiden tiimien jäsenet, pystyivät hyödyntämään ratkaisuja tehdessä muiden tiimin jäsenten esittämiä ideoita ja ajatuksia, tuottivat enemmän liikevaihtoa ja heidät arvoitiin usein erittäin tehokkaiksi johdon tekemisissä tehokkuusarvioinneissa. (Rozovsky, 2015)

Aristotle tutkimuksen tulos tukee tämänhetkisen tieteen näkemystä siitä, miten psykologinen turvallisuus luo tehokkuutta - Psykologinen turvallisuus luo tehokkuutta, koska se parantaa tiimin ja sen jäsenten yksilö- ja tiimitason minäpystyvyyttä sekä oppimiskykyä, jotka yhdessä parantavat tiimin suorituskyyä. Psykologinen turvallisuus ei siis suoraan luo tehokkuutta vaan toimii sen mahdollistajana ja välttämättömänä ainesosana. (Kim ym., 2020; Edmondson, 2018, s.43-45)

6.2 Google Oxygen-tutkimus

Googlen people operations tiimi teki laajan tutkimuksen 2009-2012, jota kutsuttiin Oxygen-tutkimukseksi (Garwin ym., 2013) ja sen tavoitteena oli alun perin todistaa, että johtajilla ei ole suurta merkitystä tiimin suorituskyyyn. Lopputulos olikin päinvastainen mutta samalla tutkimustiimi selvitti, että mitkä ominaisuudet tarkalleen tekivät hyvän johtajan Googllella.

Oxygen-tutkimuksen kohteena oli koko organisaatio, eli ei vain teknologia puolen tiimit. Tutkimuksen kohteeksi otettiin parhaimmat 25% henkilöjohtajista ja huonoimmat 25% sen perusteella että miten heidät oli arvosteltu alaisten työtyytyväisyys kyselyissä (ns. Googlegeist-kysely) ja suorituskyy arvioinneissa. Johtajien vaikutusta johtamiinsa tiimeihin

utkittiin tilastollisin keinoin ja datan kautta pystyttiin osoittamaan, että parhaimpien johtajien tiimien jäsenet olivat ylipäättään onnellisempia, tyytyväisempiä omaan työhönsä, tehokkaampia ja vähemmän todennäköisiä vaihtamaan työpaikkaa. Vahvin tilastollinen korrelaatio johtajan laadun kanssa oli henkilöstön retentiolla, eli kuinka todennäköisesti työntekijät olivat vaihtamassa työpaikkaa. Tutkimusta jatkettiin laadullisilla kaksoissokkohaastatteluilla, joissa huonoimmat ja parhaimmat johtajat haastateltiin sen selvittämiseksi, että miten he käytännössä johtivat tiimejään. Lisäksi Googlen organisaatiossa ihmiset vaihtavat normaalisti tiimejä usein ja tulokset pystyttiin vahvistamaan, kun hyvien johtajien tiimeistä vaihtoi työntekijöitä huonompien johtajien tiimeihin sekä toisinpäin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajilla oli iso merkitys monella eri tavalla. (Blok, 2015, s.190-193; Garvin ym., 2013)

Hyväksi arvioitujen johtajien tiimin jäsenet olivat merkitsevästi varmempia että:

- Ylennyspäätökset ja suorituskysymykset tehtiin reilusti
- Heidän henkilökohtaiset ammatilliset tavoitteensa pystyttäisiin saavuttamaan ja että heidän johtajansa tukisi niiden saavuttamisessa
- Työt hoidetaan tehokkaasti – päätökset tehdään nopeasti, resurssit käytetään oikeisiin asioihin ja ajatuksia sekä ideoita käsitellään laajasti ennen päätöksen tekoa.
- Tiimin jäsenet kohtelevat toisiaan kunnioituksella ja ilman hierarkiaa, nojasivat päätöksen teossa dataan eikä toimistopolitikointiin ja olivat avoimia työstään sekä näkemyksistään.
- Heitä kuunneltiin päätöksen teossa ja heidät valtuutettiin tekemään kaikki tarvittava työn suorittamiseksi
- Heille mahdollistettiin hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino

(Blok, 2015, s. 193)

Löydöksistä People Operations tiimi johti kahdeksan käytännön ohjetta ihmisten johtamiseen sekä laativat johtamisen laatua mittaavan Oxygen-kyselyn, jota kutsuttiin termillä ”upward feedback survey” (UFS), jossa esihenkilön alaiset vastasivat 5-pisteisen Likertin asteikolla väittämiin millä selvitettiin esihenkilön toimintaa verrattuna Oxygen listan attribuutteihin. Tämän lisäksi Google alkoi kouluttamaan johtajia Oxygen-tutkimuksen tulosten mukaan sekä seuraamaan Oxygen kyselyllä johtajien kehittymistä. UFS-kysely otettiin käyttöön 2010 koko Googlen laajuisesti. Vuoteen 2012 mennessä varsinkin aiemmin UFS kyselyissä heikoiten pärjänneet johtajat olivat kehittyneet eniten ja siten nostivat positiivisen arvosanan mediaani tulosta 83 prosentista 88 prosenttiin – toisin sanoen suurin osa koko Googlen johtajista arvioitiin hyväksi johtajiksi. On olennaista huomata, että Blokin mukaan eniten kehittyivät alussa heikoimmiksi arvioidut johtajat – tästä voidaan perustellusti väittää, että johtaminen on

taito, jossa johtaja voi kehittyä, jos tälle tarjotaan siihen riittävä tuki ja selkeät tavoitteet. (Garvin ym., 2013; Blok, 2015, s. 200)

6.2.1 Google Oxygen ominaisuudet

Googlen Oxygen-tutkimuksen löydökset julkaistiin tarkastuslistana väittämiä, joita hyödynnetään myös sellaisenaan UFS-kyselyssä. Tämän tarkastuslistan noudattaminen paransi merkittävästi Googlen heikoimpien johtajien suoritusta ja heidän tiimiensä suorituskykyä. Lista on tärkeysjärjestyksessä ominaisuuden merkittävyyden mukaan. (Garvin ym., 2013; Blok, 2015, s. 197-200)

Hyvä johtaja..

1. On hyvä valmentaja
2. Voimaannuttaa tiimiä eikä mikromanageeraa
3. On kiinnostunut ja osoittaa huolta tiimin jäsenten menestyksestä ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista
4. On tuottelias ja lopputulos suuntautunut
5. On hyvä viestijä – kuuntelee ja jakaa tietoa
6. Auttaa urakehityksessä
7. Luo tiimille selkeän vision ja strategian
8. Hallitsee keskeiset tekniset taidot, jotka tukevat tiimin auttamisessa

(Garvin ym., 2013; Blok, 2015, s. 197)

Nämä Oxygen -tutkimuksessa listatut johtajan ominaisuudet käsitellään tarkemmin liitteessä 1, jossa avataan niiden sisältöä sekä esitetään esimerkkejä siitä mitä niiden pohjalta voi toimia.

7 Johtamisen muutoksen seuranta analytiikalla

Kuten kappaleessa 5.3. todettiin palautteella ja koulutuksella on valmentavaa johtamista tehostava vaikutus. Lisäksi rakentavaa palaute auttaa johtajaa kehittymään valmentajana (Steelman & Wolfeld, 2016). Lisäksi järjestelmällinen palautteen kerääminen johtamisen laadusta mahdollistaa myös johtamisen vaikutusten seurannan. Tämä on myös huomio, jonka Lazlo Blok (2015, s.202) tekee kirjassaan ”Work rules” Googlen Oxygen-tutkimuksesta. Keräämällä dataa ja etsimällä korreloivia tekijöitä muista tietolähteistä esimerkiksi hyödyntäen ketterässä kehityksessä syntyvää metadataa tiimin suorituskyvystä ja toiminnan

tehokkuudesta, voidaan todentaa, onko johtamisella vaikutusta mm. tiimien suorituskykyyn. (Garvin ym., 2013)

Googlen HR-analytiikka on urauurtavaa, koska organisaatiossa oli käytettävissään resursseja, kuten aiheeseen perehtynyttä henkilöstöä ja kehitystyöhön kohdennettua työaikaa, sekä lisäksi tiedolla johtamisen kulttuuri, jotka yhdessä mahdollistivat kompleksien analyysien tekemisen (Blok, 2015, s.356-357). Googlen People Ops analytiikkatiimi, sai ideoita ja toteuttaa erilaisia tutkimuksia Googlen toimintaan liittyen, kuten myöhemmin tässä opinnäytetyössä kappaleessa 6 avatut Oxygen ja Aristotle-tutkimukset. Blokin kuvaama HR-toiminta ja analytiikka ei kuitenkaan ole millään tavoin yleistä, vaan poikkeuksellista.

Useassa organisaatiossa HR tuottaa vain hallinnollisia palveluita, eikä sen tehtävänkuvaan kuulu mm. henkilöstön tavoitteellinen kehittäminen liiketoiminta etujen saavuttamiseksi, vaan tämä tehtävä joko puuttuu tai on siirretty muun organisaation vastuulle. (Dahlbom ym., 2019)

HR analytiikkaa käsittelevät akateemiset julkaisut maalaavat pessimistisen kuvan analytiikan ja massadatan hyödyntämisestä HR toiminnoissa (Angrave ym., 2016). Dahlbom et al (2019) tekemässä laadullisesta haastattelututkimuksesta käy ilmi, että HR toiminnoissa analytiikan hyödyntäminen on usein hyvin perinteistä raportointia palkoista, lomista ja kuluista. Varsinkin modernien analytiikka metodien, kuten koneoppimisen, hyödyntäminen on epätavallista ja eikä kehittyneempien metodien etuja pystytä näkemään. Dahlbom et al (2019) listaa keskeisiksi syiksi tähän seuraavat haasteet:

- Puuttuvat analyttiset taidot ja liiketoimintaymmärrys HR-tiimeissä
- Datan laadun ja saatavuuden ongelmat sekä HR-tietojärjestelmien haasteet
- Haasteet siirtyä raportoinnista kehittyneeseen analytiikkaan
- Haasteet yhdistää massadatan käsittely ja HR-toiminnot käytännön ratkaisuiksi
- HR toiminnon roolin transitio perinteisestä hallintotoiminnosta liiketoiminnan osaksi.

Keskeisinä ongelmina nähtiin HR toimintojen kyky tuottaa, ymmärtää ja hyödyntää analytiikkaa. Osa haasteista on luonteeltaan teknisiä ja osa taas ihmisten toimintaan liittyen, kuten asenteet ja ajatukset siitä, mikä on HR toiminnon rooli organisaatiossa. Dahlbom et al (2019) nostaa yhtenä haasteena ajatuksen, että heidän haastattelemat HR johtajista useampi ei nähnyt tarpeen kehittää HR analytiikka esimerkiksi tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi, vaikka heidän organisaatioiden strategiassa oli todettu keskeiseksi tavoitteeksi ns. "big datan", eli massadatan, hyödyntäminen. Tämänlaisessa ajattelussa HR toiminta on pelkästään pakollista hallinnollista toimintaa, josta ei ajatella saatavan liiketoiminnallista hyötyä. (Dahlbom ym. 2019)

Jos organisaatio on riittävän suuri, on hyvin todennäköistä, että organisaation jäsenten suorituskyyky seuraa normaalijakaumaa. Blok (2015, s. 182) perustelee, että suurimman suorituskyyvyn lisäyksen saa panostamalla jakauman ääripäihin. Heikoimmilla jäsenillä on suurin potentiaali kehittyä ja parhaimmilla jäseniltä voidaan oppia, että millä tekijöillä on eniten väliä suorituskyyvyn kehittämiseksi.

Olennaista on ajatella HR analytiikka mahdollisuutena tehostaa organisaation toimintaa tutkimalla sen toimintaa ja mahdollistamalla tiedolla johtamista HR asioissa. Analytiikan hyötykäyttö HR toiminnassa vaatii tutkimuksellista otetta organisaation ilmiöiden tutkimiseen, jotta muutoksia voidaan tehdä tietoon perustuen ja ohjata muutoksen suuntaa tarpeen mukaan. Analytiikan kokeiden tulisi noudattaa empiiristä metodia, jottei analyysien tekijöiden omat mielipiteet vaikuttaisi tuloksiin liikaa ohjaavasti. Tutkittavat asiat tulisi olla sidoksissa organisaation toimintaan tai tavoitteisiin mutta on myös tärkeää mahdollistaa liikkumatilaa tutkimusten tekemisessä. (McCartney & Fu, 2022)

Jos valmentavan johtamisen hyötyjä pyritään todentamaan ja havainnollistamaan, tulisi mitata tiimitasolla psykologista turvallisuutta, tiimipystyvyyttä, tiimien oppimista, tyytyväisyyttä työelämään sekä suorituskyykyä. Näiden kaikkien ominaisuuksien pitäisi parantua ajan funktiona, jos valmentavan johtajuuden jalkautus ja omaksuminen onnistuu organisaatiossa. Samaan aikaan tulisi seurata johtajien valmentavaa käyttäytymistä, jotta voidaan seurata heidän kehittymistä johtajina sekä tarjota heille rakentavaa palautetta kehityskohteista.

Mukailleen Googlen Oxygen-tutkimusta (Garvin ym., 2013), esitän seuraavan ratkaisumallin, miten toteuttaa johtamisen muutoksen seuranta ja kohdentaa analytiikan perusteella koulutusresursseja heikoimman palautteen saaneille esihenkilöille. Kuvassa 2. esitellään ratkaisun keskeinen ajatus luoda ns. hyveellinen sykli, jossa säännöllisesti suoritettavan työntekijäkyselyn perusteella luodaan esihenkilöarvioraportti. Raportti, alla olevassa kuvassa nimikkeellä "upward feedback survey" (UFS), toimii johtajalle itselleen ja HR organisaatiolle työkaluna palautteen saamiseen sekä koulutusten suunnitteluun. Raportin perusteella kohdennetaan koulutus heikoimmat tulokset saaneisiin johtajiin ja tehdään räätälöityjä koulutuksia puutteellisiksi havaittuihin taitoihin. Esimiehiä ohjataan ylläpitämään ja kehittämään omaa toimintaa muistutusten avulla - muistutetaan koulutuksista, hyvistä käytännöistä sekä HR:n tarjoamista tukipalveluista, joita he voivat hyödyntää työnsä tekemisessä.



Kuva 2: Johtamisen mittauksesta toimenpiteisiin.

Kyselyn tulisi olla pyrkä olemaan yksinkertainen, johon on helppo vastata eikä vaadi täyttäjältä erityisiä ponnisteluja – pohjana voidaan hyödyntää, joko Googlen Oxygen UFS kyselyä, jossa alaiset antavat viisi asteisella Likertin asteikolla arvion esihenkilönsä taidoista Google Oxygen listan ominaisuuksien mukaan. Vaihtoehtoisesti Lapin Yliopiston tutkijan Marko Kestin (Henttu, n.d.) luomat Quality of Worklife -metriikat ja -kyselyt ovat toinen hyvä pohja säännöllisten tutkimusten aloittamiseksi.

Oleennaista on, että on selkeä ja systemaattinen mittaustapa, jossa mitattavat asiat ovat hyvin ymmärrettyjä sekä sellaisia mihin esihenkilö voi itse vaikuttaa. Kyselyjen tuloksien tulee olla esihenkilöiden käytettävissä, jotta heillä on mahdollisuus reflektoida saamaansa palautetta. HR-tiimille tulosten tulisi toimia mittarina sille, onko heidän tekemä johtajien tuki kuten koulutus onnistunut, eli onko johtajien alaisiltaan samaa arviointi parantunut. Jos näin on tapahtunut, niin onko näissä tiimeissä tapahtunut mahdollista tuottavuuden nousua tai muita tavoiteltuja hyötyjä. Metriikat, joita tulisi pyrkiä seuraamaan organisaation tasolla ovat seuraavat:

1. Työntekijöiden kokema psykologinen turvallisuus
2. Työntekijöiden työtyytyväisyys
3. Tiimipystyvyys
4. Tiimien suorituskyky
5. Johtajien tekemän valmentamisen laatu
6. Organisaation suorituskyky yleisellä tasolla

Jos tässä opinnäytetyössä läpikäytyt tutkimukset pitävät paikkaansa, niin onnistuneella valmentavan johtamisen käyttöönotto organisaatiossa pitäisi olla yhteys jokaiseen näistä mittareista. Jos tiimien suorituskyky on parantunut samassa ajanjaksossa, kuin esihenkilöiden valmennustaito arviot, niin silloin on perusteltua sanoa, että johtamisen muutoksesta on ollut hyötyä.

8 Pohdinta ja jatkotoimenpiteet

Valmentavan johtamisen puolesta löytyy useita argumentteja, ja siksi on perusteltua kysyä, miksi se ei sitten ole yleisin henkilöjohtamisen metodi. Aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja teemaan koskevan tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmentaminen ei ole helppoa, kaikille luonteenomaista tai edes aina tarpeen. Se vaatii taitoja, reflektiokykyä ja aikaa. Käskeminen ja valvominen on huomattavasti helpompia johtamisen tapoja toteuttaa, eivätkä ne vaadi johtajalta itseltään yhtä paljon resursseja taikka taitoja. Jos organisaation ylin johto ei tahdo panostaa johtamiseen ja sen laatuun, on epätodennäköistä, että yksittäiset johtajat itsekään tekevät niin – eli toisin sanoen valmentava johtaminen vaatii tukea organisaation johdolta, jos sen tuomia hyötyjä tahdotaan saavuttaa organisaatiotasolla.

Toisekseen valmentava johtaminen ei välttämättä tuo mitään hyötyjä suorittavaan työhön, jos se ei ole tarpeeksi vastuullista ja haastavaa. Rutiinitehtäviä tekevät työntekijät eivät välttämättä saa valmennuksesta samanlaisia hyötyjä kuin omia suorituskyvyn ääri rajoja venyttävät alaiset, jotka pyrkivät oppimaan uutta. Samoin myös, jos työpaikan ilmapiiri on liian turvaton, voi johtajalla olla suuria vaikeuksia luoda luottamuksellisia suhteita alaisiinsa, joka on välttämätöntä valmennuksen mahdollistamiseksi. Alaiset saattavat keskittyä itsesuojeluun, eikä organisaation suorituskyky tai päämäärä kiinnosta sen enempää kuin on pakko. Se, onko organisaatio patologinen, byrokraattinen tai generatiivinen ei välttämättä näy suoraan liikevaihdossa. Ehkäpä keskeinen viesti on, että kilpailutilanteessa, missä toimialaan kuuluu asiantuntijuus ja tai kompleksit tuotteet, generatiivinen yrityskulttuuri on tehokkaampi ja kyvykkäämpi. Kuitenkin useita markkinoita dominoi hyvinkin perinteiset hierarkkiset yritykset, mikä myös kertoo siitä, että aina yrityksen toiminnan tehokkuus ei ole liikevaihdon kannalta merkittävin asia - markkinoita ja kauppaa voi hallita tekemättä parasta tuotetta, jos on saavuttanut määräävän markkina-aseman. Sen sijaan organisaatiokulttuuri voi olla merkittävä tekijä siinä, pystyykö organisaatio muuttumaan esim. kilpailutilanteen kiristyessä tai organisaation kasvaessa ja voidaanko henkilöstön voimavaroja käyttää optimaalisesti haastavissa tilanteissa.

Lisäksi HR analytiikan hyötykäyttö saattaa tuoda liiketoiminnallisia hyötyjä, jos analyysit auttavat muuttamaan organisaation toimintaa tehokkaammaksi, kuten esimerkiksi Googlen Oxygen ja Aristotle tutkimukset. Valitettavasti tällainen tiedolla johtaminen ei ole kovin yleistä, koska sen vaatimat resurssit usein puuttuvat HR-osastoilta. Tämän opinnäytetyön kontekstissa, psykologinen turvallisuus on tärkein ainesosa asiantuntijaorganisaation tehokkuuden nostamisessa. Psykologisen turvallisuus toimii moottorina tiimien suorituskyvyn nostoon mahdollistaen oppimista, joka taas kehittää tiimipystyvyyttä. Tähän on edellytyksenä

työn riittävä haasteellisuus ja vastuullisuus, jotta se ohjaa tiimin oppimaan uutta vaikeampien tehtävien ratkaisemiseksi.

Ylipäättään yrityksen ja ihmisten johtaminen, tieteellisestä tutkimuksesta tai analytiikasta huolimatta, on erilaisten ideologioiden leimaama aivan kuten yhteiskunnallinen politiikka. Suhtautuminen ihmisten johtamiseen sekä johtamiseen yleensä vaikuttaa johtajan maailmankuva ja ihmiskäsitys. Jos asiaan olisi täysin objektiivinen suhtautuminen niin silloin tärkeintä olisi havainnoida, että millainen lähestyminen tuo suurimman hyödyn organisaatioille kokonaisuudessaan. Mutta koska kaikkiin johtamisen tapoihin sisältyy jonkinlainen ajatus ihmisyydestä, niin valmentava johtaminen ei välttämättä ole kaikille organisaatioille tai johtajille luontaisin ratkaisu.

Tämän opinnäytetyön pohjalta on mahdollista hahmottaa erilaisia käytännön sovellustilanteita tai -tarkoituksia. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista luoda esimerkiksi kysymyspatteristo tai työkalu HR analyysien tekemiseen, kuten edellä tekstissä on tarkemmin kuvattu. Tällaisen kyselytutkimuksen tuloksien tulkinnassa voi hyödyntää kirjallisuuskatsauksessa esiin nostettuja käsitteitä ja näkökulmia.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta on myös mahdollista edelleen kehittää analyysivälineitä sen hahmottamiseksi, mikä on kunkin organisaation luonne ja tyypillinen johtamistyyli ja näiden pohjalta kehitysehdotuksia organisaation tehokkuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin voidaan ajatella olevan monella tapaa hyödyllistä oman ammatillisen itseymmärryksen ja ammatillisten taitojen kehittymiselle. Kirjoittajalle aineiston kerääminen ja lukeminen on avannut kokonaan uuden näkökulman siihen, miltä hyvä johtaminen voi näyttää. Hyväksi johtajaksi ja viisaaksi tiedolla johtavaksi esihenkilöksi voi kehittyä, jos ymmärtää valmentavan johtamisen ja itsereflektion merkityksen osana vaativan asiantuntijatyön johtamista. Opinnäyteprosessi on omalta osaltaan auttanut kirjoittajaa näissä oivalluksissa kohti opintokokonaisuuden asettamia tavoitteita tiedolla johtamisesta – tiedolla on väliä, vain jos sen pohjalta voidaan toimia ja onnistutaan muuttamaan olemassa olevia rakenteita.

8.1 Jatkotutkimus

Jatkotutkimusta silmällä pitäen olisin hyvinkin kiinnostunut tietämään, miten Westrumin organisaatiotypologia ja psykologinen turvallisuus korreloivat keskenään. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia, onko byrokraattisessa organisaatiossa valmentavasta johtamisesta organisaation suorituskykyä parantavia hyötyjä? Kirjallisuuden perusteella on syytä olettaa, että psykologisella turvallisuudella ja organisaation kulttuurityypillä on yhteys

psykologisen turvallisuuden määritelmän kautta - pystytäänkö virheistä oppimaan, voidaanko ongelmista puhua ja mitä käy, jos niistä puhuu. Toisekseen kotimaisessa kontekstissa olisi hyvä selvittää, pätevätkö pääsääntöisesti Pohjois-Amerikkaan ja Eurooppaan keskittyvä tutkimus myös kotimaisissa yrityksissä samalla tavalla vai onko kulttuurieroilla jokin merkittävä vaikutus esimerkiksi psykologisen turvallisuuden, minä- ja tiimipystyvyyden vaikutuksesta suorituskykyyn.

8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

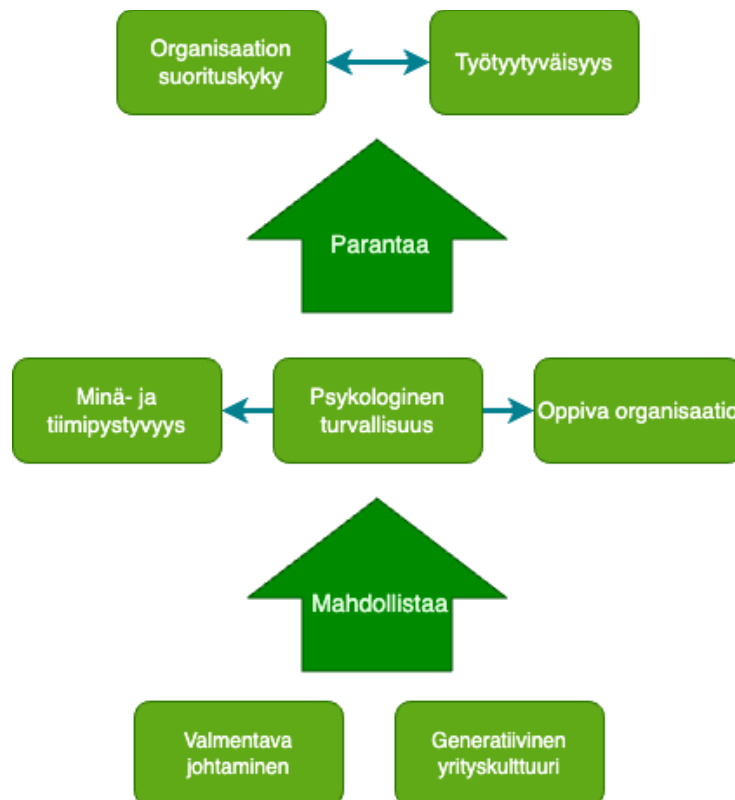
Tutkimuksen eettisyys on keskeinen osa laadukasta tutkimusta ja vastuullista tiedettä. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus perustuu aineiston valinnan kriteereihin sekä tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja johdonmukaiseen etenemiseen johtopäätöksiin asti (Kangasniemi ym., 2013). Erityistä huomiota on syytä kiinnittää erilaisiin aineiston valintaan vaikuttaviin vinoumiin, kuten vahvistus- ja tulosharhat (Suri, 2020). Haddaway et al (2020) ehdottavat, että kognitiivisten vinoumien torjunta vaatii artikkelien arvioijilta ja tieteen tekijöiltä tarkkaa metodologista otetta artikkelien valintaan ja niiden arviointiin.

Tämän opinnäytetyön kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistoa kerätessään, kirjoittaja oli itselleen uusien aiheiden parissa ja ennen opinnäytetyöprosessia, kirjoittaja ei ollut aiemmin perehtynyt psykologisen turvallisuuden, minäpystyvyyden tai valmentavan johtamisen käsitteisiin. Alkuasetelma opinnäytetyöprosessille oli mielenkiinto poikkeuksellista liike-elämän esimerkkiä (Googlen raportit) kohtaan, minkä pohjalta tutkimuskysymyksiä lähdettiin asettamaan. Johtavana ajatuksena ja tavoitteena oli löytää linkki tutkimuksen ja käytännön välille. Tämä onnistui kirjoittajan mielestä hyvin, mutta on syytä pohtia, olisiko ollut mahdollista löytää myös teemaan liittyen tuloksiltaan joko ristiriitaisia tai toisenlaisen selityksen tarjoavia lähteitä enemmänkin. Kuitenkin lähdemateriaalia lukiessa kävi myös selväksi, että useammassa artikkelissa ei ollut nostettu juurikaan kilpailevia taikka ristiriitaisia selityksiä Googlen raporttoimille ilmiöille, vaan että kirjallisuus tukee hyvinkin pitkälle samoja huomioita mitä Googlen HR-osasto oli tehnyt. Voidaan siis todeta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekemisessä saavutetun aineiston edustavuuden osalta riittävän otoksen, kun samat teemat, perustelut ja käsitteet toistuvat riittävällä tavalla läpikäydyissä vertaisarvioituissa tieteellisissä julkaisuissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on eheä, kun se onnistuu kuvaamaan kattavasti tiettyyn ilmiöön liittyvät keskeisimmät kysymyksenasettelut ja käsitteet, sekä samalla paikantaa ja ankkuroi käsillä olevan opinnäytetyön osaksi aiempaan teoriakehitystä ja aihetta käsittelevää tutkimusta.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä pyrittiin tuomaan esiin empiirisiä tutkimuksia esittelemällä tietoa siitä, miten valmentava johtaminen pystyy tehostamaan organisaation tehokkuutta lisäämällä työntekijöiden psykologista turvallisuutta sekä minä- ja tiimipystyvyyttä. Kuvassa 3. esitellään näiden käsitteiden keskinäiset suhteet kaavion muodossa.

Kuva 3: Valmentavan johtamisen vaikutukset



Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys koski valmentavan johtamisen vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Kuten kappaleessa 4.5 todettiin, että tyytyväisempi, psykologista turvallisuutta kokeva työntekijä on tuottavampi, enemmän työhönsä sitoutuneempi, vähemmän todennäköisempi vaihtamaan työpaikkaansa ja että valmentava johtaminen on tehokas tapa vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan psykologiseen turvallisuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Organisaation suorituskyvyn lisäys tulee psykologisen turvallisuuden kautta, koska se mahdollistaa oppimisen ja kehittää tiimitason pystyvyyttä, mahdollistaen tiimejä suorittamaan jatkuvasti haasteellisempia tehtäviä, nostaen sitä kautta koko organisaation tehokkuutta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli miten valmentava johtaminen vaikuttaa minäpystyvyyden sekä psykologisen turvallisuuden kehitykseen. Minä- ja tiimipystyvyyden sekä psykologisen turvallisuuden kehittyminen valmentavassa johtamisessa perustuu sen keskeiseen metodiin, eli kahdenkeskisiin keskusteluihin, joiden kautta valmentava johtaja antaa tukea alaiselleen. Kuten kappaleessa 3.2 todettiin valmentava johtaja voi kehittää alaiensa minäpystyvyyttä tarjoamalla tukea erilaisissa muodoissa, kuten koulutusta ja kannustusta sekä valmennusta. Useampi kappaleessa 4 esitellyistä määrittelyistä valmentavalle johtamiselle painottaa paremman ja luottamuksellisen suhteen luomista johtajan ja alaisen välille, koska muuten valmennus ei voi onnistua. Toisin sanottuna valmentava johtaminen itsessään on tapa luoda psykologista turvallisuutta ja sen keskeinen ajatus, valmennettavan potentiaalin hyötykäytön maksimointi, tarkoittaa valmennettavan minäpystyvyyden kehittämistä.

Eduistaan huolimatta valmentava johtaminen ei ole minkäänlainen hopealuoti. Sen toteuttamisen haasteiksi voi muodostua esihenkilön taidot, ajatusmallit taikka organisaatio kulttuuri. Valmentava johtaminen on sen vuorovaikutus keskeisyyden takia vaativa johtamisen tyyli, joka ei välttämättä sovellu kaikille – varsinkin, jos johtajan on vaikea ajatella alaisiaan kehityskelpoisiksi yksilöiksi. Jos organisaatio päättää tukea esihenkilöitä johtamisen muutoksessa, on mm. Google Oxygen-tutkimuksen tulosten perusteella mahdollista kehittyä ja oppia valmentavaksi johtajaksi. Kuten aiemmin todettu, saadut hyödyt organisaatiolle näkyvät henkilöstön tehokkuuden nousussa sekä yleisessä työtyytyväisyydessä, joka itsessään myös ruokkii suorituskykyä.

Valmentavan johtamisen etuja esitteleviä tutkimuksia on useita mutta valmennuksen haasteita tai ongelmia kuvaavia tutkimuksia. Ylipäätään analyysyjä siitä miten valmentavan johtamisen soveltuvuus erilaisille toimialoille tai organisaatiotyypeille, ei tullut aineistoa etsiessä vastaan. Sen sijaan päätelmiä yleistettiin useamman eri toimialan ja organisaatiotyypin yli. Kirjoittajan mielestä on hyvin todennäköistä, että valmentavan johtamisen edut on mahdollista yleistää useille eri aloille mutta erittäin hyödyllistä olisi tietää, mitkä ovat valmentavan johtamisen heikkoudet sekä rajallisuus eri toimialoilla sekä organisaatioissa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten valmentavan johtamisen tuloksia voidaan seurata. Jotta valmentavasta johtamisesta voidaan saada sen mahdollistamat hyödyt, sitä on tuettava organisaation johdon toimesta palautteella ja koulutuksella. Yksi tärkein metodi on seurata valmentamisen onnistumista keräämällä henkilöstöltä tietoa valmentamisen toteutumisesta. Hyvä esimerkki tästä on kappaleessa 6.2 esitelty Googlen Oxygen-tutkimus, jossa johtajien keskeisiä ominaisuuksia mitataan säännöllisesti ja tuloksia käytetään suunnittelemaan heille koulutuksia tulosten kehittämiseksi. Kyselyn tulokset toimivat johtajille

itselleen keskitettynä palautekanavana, siitä miten hyvin heidän johtamistaitonsa ovat kehittyneet. Lisäksi Googlen HR-osasto pystyi kohdentamaan koulutuksen sekä avun niille johtajille, jotka menestyivät keskiarvoa heikommin, jolloin koulutus oli tehokasta. Tästä voidaan oppia, että johtamisen laatua ja muutosta tulee seurata, jotta sen kehittyminen voidaan tehdä mahdolliseksi ja HR:n mahdolliset interventiot sekä koulutukset kohdentaa niihin johtajiin, jotka pärjäävät arvioissa huonoiten, koska heillä on todennäköisesti suurin potentiaali kehittyä paremmaksi.

Lähteet

- Abror, A. (2017). The relationship between psychological safety, self-efficacy and organisational performance: a case in Indonesian companies (Doctoral dissertation, University of Hull).
- ACMP NorCal Chapter. (26.1.2022). Toxic culture is driving the Great Resignation [Blog post]. ACMP NorCal Chapter. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles/2022/1/26/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation>
- Aalto Yliopisto. (10.5.2023). Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen pankkityössä. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyohyvinvoinnilla-on-merkittava-vaikutus-tuottavuuteen-pankkityossa>
- Adele, B., & Ellinger, A. D. (2024). Managerial coaches' enacted behaviors and the beliefs that guide them: perspectives from managers and their coachees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1154593.
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: A reflective process. *International journal of qualitative studies in education*, 22(4), 431-447.
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human resource management journal*, 26(1), 1-11.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, s. 71-81). New York: Academic Press.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Batson, V. D., & Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1658-1669.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945.
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://openstax.org/books/principles-management/pages/1-introduction>
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Performance*. In Cambridge Dictionary. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, 83(2), 234.
- Claudio Pousa & Anne Mathieu (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.

- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Jarvenpää, M. (2019). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120–138.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of quality in maintenance engineering*, 5(3), 258-275.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.
- Elliott, C., & Reynolds, M. (2002). Manager-educator relations from a critical perspective. *Journal of Management Education*, 26(5), 512-526.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.
- Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2018). The manager as coach. *The complete handbook of coaching*, 262-278.

- Eskreis-Winkler, L., & Fishbach, A. (2019). Not learning from failure—The greatest failure of all. *Psychological science*, 30(12), 1733-1744.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational dynamics*, 18(2), 16-32.
- Fatien, P., & Otter, K. (2015). Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*, 7(3), 24-35.
- Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). Google's project oxygen: Do managers matter? *Harvard business school case*, 313.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of management Journal*, 42(2), 138-152.
- Google. (2022). 2022 state of DevOps report. Haettu 25.5.2024 osoitteesta https://services.google.com/fh/files/misc/2022_state_of_devops_report.pdf
- Google. (2023, February 25). Understand team effectiveness: Introduction. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://web.archive.org/web/20230225140257/https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 86-99.
- Haddaway, N. R., Bethel, A., Dicks, L. V., Koricheva, J., Macura, B., Petrokofsky, G., ... & Stewart, G. B. (2020). Eight problems with literature reviews and how to fix them. *Nature Ecology & Evolution*, 4(12), 1582-1589.
- Halbesleben, J. R. B., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33(2), 134–144.

- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). Linking physician burnout and patient outcomes: exploring the dyadic relationship between physicians and patients. *Health care management review*, 33(1), 29-39.
- Harper, D. (n.d.). Coach. In Online Etymology Dictionary. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.etymonline.com/word/coach>
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research, A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. School of Business and Enterprise University of the West of Scotland Hamilton, UK.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hauber, R. (2002). *Performance measurement in der Forschung und Entwicklung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 24–119.
- Henttu. (n.d.). Henkilöstötuottavuuden kehittäminen. Henttu. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.henttu.fi/>
- Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, SG Rogelberg, ed, 2, 705-708.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. *Personnel psychology*, 59(4), 871-902.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard business review*, 97(6), 110-119.

- Jacobs, F., Claringbould, I., & Knoppers, A. (2016). Becoming a 'good coach'. *Sport, Education and Society*, 21(3), 411-430.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S. M., Pietilä, A. M., Jääskeläinen, P., & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291-301.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2000). "We're great" vs. "you're lazy": How goal difficulty influences social loafing, collective efficacy and perceived team ability. In annual meeting of the Southern Management Association, Orlando, FL.
- Kesti, M., Leinonen, J., & Syväjärvi, A. (2016). A multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. In *Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management* (pp. 1-22). IGI Global.
- Khadar, N. (2021). *Implementing Coaching Leadership in an Agile Organization*.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021111120070>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*, 11, 1581.
- Korunka, C., Hoonakker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4), 409–423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20099>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.

- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of business ethics*, 107, 255-264.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 20(3), 645-678.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The leadership quarterly*, 25(2), 282-295.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human resource management review*, 12(1), 81-100.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(8), 1359-1370.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128-142.
- Maryville University. (n.d.). What is software development? Maryville Online. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://online.maryville.edu/online-masters-degrees/software-development/resources/what-is-software-development/>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47.
- Misiukonis, T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*.
- Mountain Goat Software. (n.d.). Two types of authority leaders must give to self-organizing teams. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/two-types-of-authority-leaders-must-give-to-self-organizing-teams>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 259-269.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15-18.

- Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61.
- Reinventing Organizations Wiki. (n.d.). Organizational structure. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/organizational-structure/>
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.
- Rogers, J., Gilbert, A., & Whittleworth, K. (2012). *Manager as coach: The new way to get results*. McGraw-Hill Education (UK).
- Roussin, C. J. (2008). Increasing trust , psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Roussin, C. J., & Webber, S. S. (2012). Impact of organizational identification and psychological safety on initial perceptions of coworker trustworthiness. *Journal of Business and Psychology*, 27, 317-329.
- Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://web.archive.org/web/20230228003441/https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston opetusjulkaisu: Opetusjulkaisu 62.
- Samsonowa, T. (2011). *Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT industry*. Springer Science & Business Media.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
- Seeck, H. (2009). Johtamisopit ja niiden leviäminen. teoksessa J. Kiuru (Toimittaja), *Johtamisen perusteet* (Sivut 36–48). Maapuolustuskorkeakoulu - National Defence University.
- Spratt, C., Walker, B. & Robinson, B. (2004). *Mixed Research Methods. The PREST training resources*. Commonwealth of Learning.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of business and psychology*, 33, 41-53.
- Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Czerwonka, J., Murphy, B., & Kalliamvakou, E. (2019). Towards a theory of software developer job satisfaction and perceived productivity. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 1(1).
- Suri, H. (2020). Ethical considerations of conducting systematic reviews in educational research. *Systematic reviews in educational research: Methodology, perspectives and application*, 41-54.
- Tilastokeskus. (15.3.2022). Työvoimatutkimus 2020. Haettu 25.5.2024 osoitteesta https://stat.fi/til/ttut/2020/ttut_2020_2022-03-15_tie_001_fi.html
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change. *California Management Review*, 45(2), 55–72.
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California management review*, 45(2), 55-72.
- University of Jyväskylä. (n.d.). Minäpystyvyyys. In *Matematiikan maailmaan*. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/tutkimus/hankkeet-projects/matematiikan-maailmaan/tietomateriaalit/minapystyvyyys>

- Valtioneuvosto. (5.9.2018). Tutkimus: Miksi työn tuottavuuskehitys Suomessa junnaa – resurssien uudelleenkohdentumisessa rutkasti parantamisen varaa. Haettu 25.5.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/tutkimus-miksi-tyon-tuottavuuskehitys-suomessa-junnaa-resurssien-uudelleenkohdentumisessa-rutkasti-parantamisen-varaa->
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii22-ii27.
- Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety Science*, 67, 58-63.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose—The principles and practice of coaching and leadership* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, C. (2019). *Mgmt 11e*. Cengage Canada.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Lu, J. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.
- Yoder, L. H. (1995). Staff nurses' career development relationships and self-reports of professionalism, job satisfaction, and intent to stay. *Nursing research*, 44(5), 290-297.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2016, June 23). People who think they're great coaches often aren't. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/people-who-think-theyre-great-coaches-often-arent>

Liite 1. Google Oxygen vinkit johtajille

Googlen HR-osaston tuottamassa sisäisessä dokumentissa ”Oxygen tips for managers” avataan Oxygen 8 -listan ominaisuudet seuraavasti (Garvin ym., 2013):

Hyvä johtaja...

1. On hyvä valmentaja

- selvitä millä asioilla on väliä tiimisi jäsenille.
 - millaisia tehtäviä he haluavat tehdä itsensä kehittämiseksi
 - minkälaista palautetta ja valmennusta he haluaisivat sinulta
- Sovi kehityskohteiden priorisoinnista
 - Kommunikoi odotuksesi
 - Anna konkreettista opastusta siitä mitä tiimin jäsen voi tehdä parantaakseen suorituskykyään
- Pidä yhteyttä alaisiin säännöllisesti
 - Sitoudu jatkuviin kahdenkeskisiin tapaamisiin ja pidä listaa keskusteluaiheista jaetussa dokumentissa
 - Kysy miten he edistyvät omassa kehitystehtävässään
 - Anna tarkkaa palautetta, jonka perusteella voi toimia
 - Anna positiivista palautetta ja kannustusta, kun näet alaisten ponnistelevan kehittyäkseen

2. Voimaannuttaa tiimiä eikä mikromanageeraa

- Pilko esteet pienemmiksi paloiksi, jotta tiimi voi työskennellä tehokkaammin
 - Selvitä kahdenkeskisissä keskusteluissa mitkä asiat hidastavat työn etenemistä
 - Kysy mitä voidaan tehdä, jotta työ valmistuisi nopeammin
 - Selvitä tiimin kanssa, milloin on hyvä käyttää vaikutusvaltaasi ja kontaktejasi työn esteiden poistamiseksi
 - Kysy tiimiltä toimiesi jälkeen, että auttoivatko ne.

3. On kiinnostunut ja osoittaa huolta tiimin jäsenten menestyksestä ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista

- Osoita tiimillesi, että välität

- Tutustu tiimisi jäsenien elämään, opi mitkä asiat ovat heille tärkeitä
- Pyydä tiimin jäseniä keksimään yksi yksinkertainen asia, jonka hän tekee työelämän tasapainon eteen
- Aloita kahdenkeskiset keskustelut ”iso kuva” keskustelun aiheilla (esim. miten sinulla menee?)

4. On tuottelias ja lopputulos orientoitunut

- Keskity prioriteetti tavoitteisiin ja tuloksiin
 - Kehitä tiimille kvartaali tavoitteet ja auta tiimin jäseniä yhdistämään omat tavoitteensa tiimin tavoitteisiin
 - Auta tiimiä ymmärtämään mihin tehtäviin keskittyä ja milloin sanoa ei pyynnöille
 - Vie kokouksissa asioita eteenpäin – varmista että sovitut tehtävät kohdat dokumentoidaan ja jaetaan tiimille. Käy tehtävälistaa läpi seuraavassa kokouksessa.
 - Pidä rehellisiä ja suoria post-mortem kokouksia työtehtävistä ja kerää niistä kehityskohteita tiimille

5. On Hyvä viestijä – kuuntelee ja jakaa tietoa

- Mahdollista avoin dialogi
 - Kannusta kysymään vaikeita kysymyksiä – älä väistä vaikeita kysymyksiä ja vastauksia henkilöstökokouksissa ja kahdenkeskisissä tapaamisissa
 - Ole saavutettavissa – näytä tiimillesi, että olet tavoitettavissa, jos ja kun he tarvitsevat sinua
- Kommunikaatio on kaksisuuntainen katu
 - Jaa odotuksesi alaistesi työlle. Kerro miltä onnistuminen näyttää ja ole tarkka sen määrittelyssä. Kysy mitä he odottavat sinulta auttaaksesi heitä olemaan menestyksekkäitä
 - Kuuntele – tarkkaile kuinka paljon käytät aikaa suhteessa kuuntelemisen ja puhumisen välillä. Kysy kysymyksiä, pyydä mielipiteitä, miten ratkaista ongelmia.
 - Pyydä kysymyksiä ja keskusteluaiheita ennen tiimipalavereita kannustaaksesi kaksisuuntaista tiedon jakamista
 - Jaa informaatiota ylemmiltä tasoilta tiimille
 - Luo mahdollisuuksia tiimin jäsenille tavata johtoporrasta

- Tiivistä ja jaa tietoa johtoportaan päätöksistä tiimille ja kerro miten se vaikuttaa heidän työhönsä

6. Auttaa urakehityksessä

- Puhu urakehityksestä
 - Ole roolimalli urakehitykselle. Puhu omista kokemuksistasi ja siitä mitä olet nähnyt.
 - Varaa kahdenkeskisiä keskusteluja puhuaksesi ura kehityksestä. Keskity kysymään tiimin jäsenten lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista, taidoista, joita he haluavat oppia ja kuinka voit tukea heitä pyrkimyksissään.
 - Auta tiimiäsi kehittämään taitoja, joissa he haluavat parantua
 - Tutustu käytettävissä oleviin ura kehitys resursseihin ja kerro tiimillesi mitä on tarjolla
 - Ehdota proaktiivisesti extra tavoitteita, projekteja ja muita keinoja, joilla tiimin jäsenet voivat kehittää taitojaan omassa työroolissaan.

7. Luo selkeän vision ja strategian tiimille

- Kehitä visio tiimille ja jaa se heille
 - Ajattele mitä haluat tiimin saavuttavan ja millä keinoilla – jaa näkemyksesi tiimille ja pyydä palautetta
 - Keskustele tiimin kanssa, miten tiimin tavoitteet ja heidän henkilökohtaiset tavoitteensa toimivat yhteen visiosi/strategiasi kanssa. Seuraa ja keskustele tavoitteiden edistymisestä tiimin kanssa
 - Keskustele tiimin kanssa innovaatioista ja miten se määritellään – miltä se näyttää ja missä asioissa haluat nähdä enemmän tai vähemmän innovaatioita. Pyydä palautetta tiimiltä.

8. Hallitsee keskeiset tekniset taidot, jotka auttavat opastamaan tiimiä

- Kääri hihasi ja auta tiimiä samaan hommat valmiiksi
 - Ole avoin siitä mitä teknisiä taitojasi ylläpidät ja miten teet sen
 - Käytä teknistä osaamistasi tarpeen mukaan tiimin auttamiseen
 - Auta ratkaisujen ideoimisessa hankaliin ongelmiin