



TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Valmentavan esimiehen toiminta tuottavuuden parantamiseksi

Case: UPM Plywood

Action of coaching leadership to improve productivity

Kandidaatintyö

Kasper Tirronen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kasper Tirronen	
Työn nimi: Valmentavan esimiehen toiminta tuottavuuden parantamiseksi. Case: UPM Plywood	
Vuosi: 2020	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 38 sivua, 4 kuvaa ja 1 taulukko Tarkastaja: Lea Hannola	
Hakusanat: Valmentava johtaminen, tuottavuus, johtaminen	
Keywords: Coaching leadership, productivity, management	
<p>Tässä työssä tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava esimies toimii ja luoda toimintamalli valmentavan organisaatiokulttuurin rakentamiselle. Työssä esitellään valmentavaa johtajuustyyliä, jota tarkastellaan erityisesti esimiehen toiminnan ja tuottavuuden parantamisen näkökulmasta. Työn aihe on valittu yhdessä UPM:n vaneritehtaan kanssa. Työ toteutetaan kirjallisuus katsauksena, jota täydennetään kyselytutkimuksella.</p> <p>Valmentava johtajuus on urheilusta organisaatioihin siirtynyt johtamistyyli. Sen tavoite on ohjata työntekijät itseohjautuvaan oppimiseen ja sitä kautta ammatilliseen kehitykseen. Jatkuvan kehityksen ansiosta, johtamistyyli sopii hyvin tuottavuuden parantamiseen. Muita keskeisiä asioita valmentavassa johtajuudessa ovat hierarkiatasojen madaltaminen, vuorovaikutuksen ja luottamussuhteiden vahvistaminen sekä ominaiset johtamismenetelmät. Valmentava johtamistyyli sisältää useita rajoittavia edellytyksiä, minkä takia se ei sovi kaikkiin ympäristöihin. Tämän takia organisaation on hyvä selvittää edellytysten täyttyminen omassa ympäristössään ennen tyylin käyttöönottoa.</p> <p>Valmentava johtamistyyli sopii UPM:n vaneritehtaan ympäristöön, jos sen käyttöönotto tehdään hallitusti. Johtamistyylin hyödyt vastaavat suoraan kyseisessä tehtaassa oleviin haasteisiin ja näitä kehittämällä voidaan parantaa tehtaan tuottavuutta.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Työn tavoitteet.....	4
1.2	Työn rakenne.....	4
1.3	Työn toteutus ja aiheen rajausta.....	5
1.4	Yritysesittely.....	6
2	TUOTTAVUUDEN KASVUN JOHTAMIEN.....	7
2.1	Johtamisen edellytykset.....	7
2.2	Muutoksen johtaminen.....	8
2.3	Johtamistyyli.....	9
3	VALMENTAVA JOHTAJUUS.....	11
3.1	Valmentavan johtamisen kehittyminen.....	12
3.2	Nykymäärittely.....	13
3.3	Edellytykset ja tavoitteet.....	14
3.4	Menetelmät ja ominaisuudet.....	15
3.4.1	Kuunteleminen.....	16
3.4.2	Vaikuttavien kysymysten esittäminen.....	16
3.4.3	Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen.....	17
3.4.4	Statuksen tasapainottaminen.....	17
3.4.5	Sitouttaminen.....	18
3.5	Valmentavan johtamisen hyödyt ja haitat.....	18
4	VALMENTAVAN ESIMIEHEN TOIMINTA.....	21
4.1	Valmentavan esimiehen ominaisuudet.....	21
4.2	Valmentava esimiehen vuorovaikutustaidot.....	22
4.3	Sopivuus erilaisille tiimeille.....	24
4.3.1	Taustat.....	25

4.3.2	Työtehtävien ja tiimin pysyvyys	25
4.3.3	Sitoutuminen tavoitteeseen ja johtamistyyliin	26
5	Valmentavan tyylin käyttöönotto.....	28
5.1	Valmentavan johtamistyylin sopivuus yritykselle.....	28
5.2	Toimintamalli valmentavan johtamistyylin harjoitteluun	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
	LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Nykypäivänä maailma ja markkinat muuttuvat nopealla tahdilla. Enää ei riitä se, että tietää omasta asiastaan kaiken, koska seuraavana päivänä tieto voi olla jo vanhentunutta. Siksi nykyään korostuu kyky tiedon hankintaan, uuden asian omaksumiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Uusilla työelämään astuvilla sukupolvilla on erilaiset asenteet ja näkökulma työhön kuin ennen.

Kilpailukyky Suomessa nojaa toimivaan infrastruktuuriin ja hyvään koulutusjärjestelmään. Ruotsiin ja Saksaan verrattuna kustannuskilpailukyky on pitkään heikentynyt, jonka vuoksi Suomi on jäänyt jälkeen verrokki maista. Keskeisimmät haitat ovat jäykät työmarkkinat ja korkea verotus, joihin yritysten on itse vaikea vaikuttaa oman kilpailukykyensä turvaamiseksi. Kustannuskilpailukykyä voidaan parantaa tuottavuutta kehittämällä. Teollisuus pärjäsi menneinä vuosina hyvän tuottavuuden ansiosta, mutta viime vuosina tuottavuuden kasvu on pysähtynyt ja yritysten kilpailukykyyn kehittyminen sen myötä. Tuottavuuden kasvattaminen onkin merkittävä keino teollisuuden kilpailukykyyn kannalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020)

Tuottavuuden seuraaminen on nykyään helpompaa kuin ennen, sillä dataa saadaan prosessien eri vaiheista hyvinkin tarkasti. Yksittäisen prosessivaiheen tuottavuuteen vaikuttaa yksinkertaistetusti jalostettavan materiaalin laatu, koneen suorituskyky ja koneen käyttäjän toiminta. Käyttäjän ansio on usein sidottu tuottavuuteen jollakin mittarilla, jolloin käyttäjällä on oletetusti halu kehittää toimintaansa. Esimiehellä on olennainen rooli työntekijöiden kehittämisessä. Tässä työssä pureudutaan siihen, kuinka esimies voi toiminnallaan auttaa henkilöstöä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Työ tehdään yhteistyössä UPM Plywoodin vaneritehtaan kanssa.

Jokainen esimiesasemassa työskentelevä ihminen on erilainen ja niin ovat myös hänen työntekijänsä. Tämän takia ei voida sanoa, että olisi yksi oikea tapa toimia esimiehenä. Kirjallisuudessa on pitkään puhuttu esimiehen (manager) ja johtajan (leader) rooleista, sekä niitä tukevista menetelmistä. Perinteisten roolien rinnalle on nostettu 2010-luvulla myös valmentava (coaching) rooli. Se pyrkii vastaamaan työympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin erilaisesta suunnasta, kuin perinteiset roolit. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 18) Työn

aiheeksi on siksi valittu valmentava johtaminen ja siihen liittyvät erityispiirteet, jotka esimiehen on huomioitava.

1.1 Työn tavoitteet

Työn lähtökohtana oli tarkastella jotakin keinoa, jolla tuottavuutta voidaan parantaa teollisuudessa. Keinoksi valikoitui esimiehen valmentava johtamistyyli, jota tarkastellaan kirjallisuuden ja tutkimuksien avulla. Painopiste on esimiehen toiminnan kannalta keskeisissä seikoissa, mutta työssä keskitytään myös valmentavan johtamistyylin erityispiirteisiin ja sen merkitykseen työn tuottavuuden parantamiseksi. Tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava esimies toimii ja luoda toimintamalli, jonka avulla esimies voi alkaa mukauttamaan johtamistyyliään ja organisaatiokulttuuria valmentavaksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Kuinka valmentava esimies toimii?
2. Kuinka tuottavuutta voidaan parantaa valmentavan johtajuuden avulla?

1.2 Työn rakenne

Ensimmäisessä teorialuvussa eli luvussa kaksi käsitellään tuottavuutta ja yleisesti tuottavuuden kehityksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tuottavuuden kasvun johtaminen tarkoittaa myös aina muutosta toimintatavoissa, joten kappaleessa esitetään myös muutosjohtamisen keskeisimmät seikat. Lisäksi esitellään edellytyksiä ja keskeisiä asioita yleisesti henkilöstöjohtamisesta. Lopussa johdatellaan näkökulma valmentavaan johtamiseen.

Työssä esitellään valmentavan johtamisen teoriaa kappaleessa kolme. Kappaleessa pyritään luomaan kattava yleiskäsitys valmentavasta johtajuudesta. Tarkoituksena on selventää, mitä valmentava johtajuus on ja miten se on kehittynyt. Kappaleessa tarkastellaan valmentavaa tyyliä yleisellä tasolla ja paneudutaan tyylin ominaispiirteisiin esitellen sen ominaisuuksia ja menetelmiä. Kappaleessa käsitellään myös tyylin sopivuuden edellytyksiä ympäristöön ja

haluttuun tavoitteeseen. Lopuksi käsitellään valmentavan johtamisen haittavaikutuksia sekä hyötyjä, joihin esimerkiksi tuottavuuden parantuminen kuuluu.

Kappaleessa neljä keskitytään valmentavaan johtamiseen esimiehen näkökulmasta ja siihen, mitä asioita esimiehen tulee ottaa huomioon. Kappaleessa hyödynnetään edellisen kappaleen teoriaa, mutta näkökulma on viety yleistasolta konkreettisemmin esimiehen toimintaan. Kappaleessa esitellään minkälaisia ominaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja esimieheltä odotetaan sekä konkreettisia menetelmiä, joita esimies voi hyödyntää johtamisessaan. Lisäksi käsitellään tiimin ominaisuuksien arviointia ja sopivuutta valmentavalle johtamistyyliille.

Viidennessä luvussa esitetään toimintamalli, jonka avulla esimies voi alkaa muokkaamaan johtamistyyliään ja organisaation kulttuuria valmentavaksi. Eri vaiheet käydään läpi yksitellen. Ympäristön näkökulma on tässä luvussa tarkennettu kohdotehtaaseen, jotta malli huomioisi sen asettamat edellytykset mahdollisimman tarkasti. Tyylin ja mallin sopivuuden analysoimiseksi on hyödynnetty haastatteluja.

1.3 Työn toteutus ja aiheen rajaus

Teoriaosa työstä toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Aineistona käytetään aiheeseen perehtynyttä kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tietoa on hankittu useista lähteistä, jotta tieto olisi monipuolista. Lähteitä on tarkasteltu kriittisesti, jotta tietoa voidaan pitää luotettavana. Valmentavan tyylin uutuuden takia, lähteissä on pyritty painottamaan uusimpia tutkimuksia ja kirjallisuutta, sillä jo kymmenen vuoden takaisissa lähteissä on ristiriitaisuuksia uusimpaan tietoon verrattuna. Kaikki lähteet ovat LUT-yliopiston tiedekirjastosta sekä Finna-palvelusta.

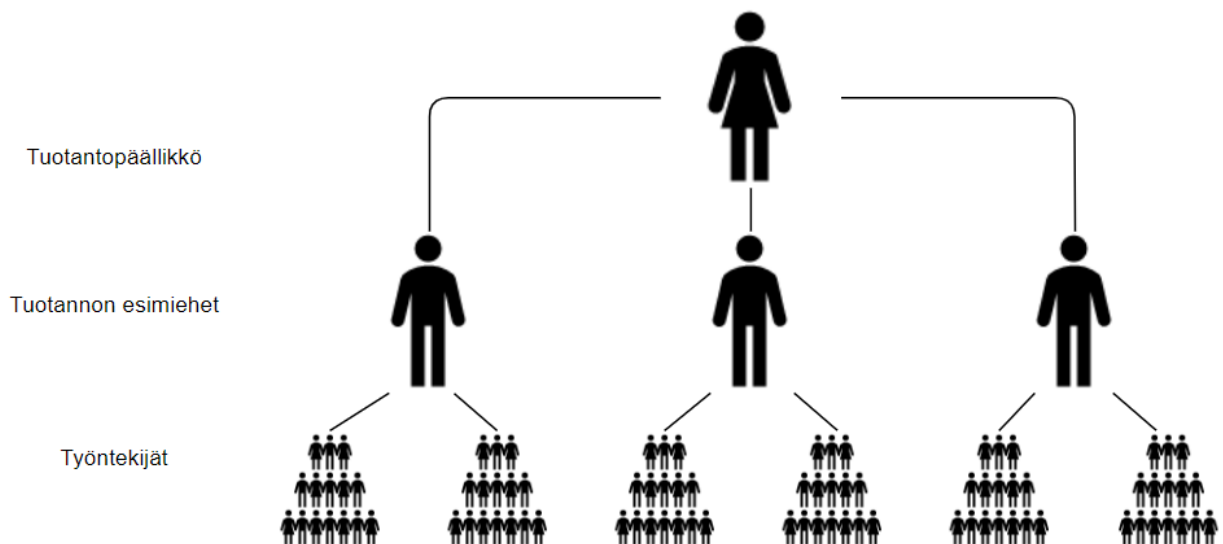
Empiiristä osaa varten on haastateltu kohdotehtaan esimiehiä. Haastattelu toteutettiin google formsin avulla, jossa tuotannon esimiehet vastasivat kahdeksaan kysymykseen. Vastauksia saatiin kerättyä neljältä esimieheltä. Kysymykset käsittelivät valmentavan johtamistyylin edellytyksiä ja mahdollisuuksia tehtaalla. Vastauksien avulla analysoitiin valmentavan tyylin sopivuutta kohdeympäristöön ja täydennettiin toimintamallia.

Aihe on rajattu aineiston ja näkökulman kannalta tehdasympäristöön, koska työ tehdään yhteistyössä vaneritehtaan kanssa. Tämän takia työssä on tehty oletuksia, jotka ilmaistaan ja

perustellaan tekstissä. Mallin sopivuuden kannalta ei perehdytä syvällisemmin johtamisen psykologisiin tekijöihin esimerkiksi inhimillisiin virheisiin tai psykologisiin ennakkoluuloihin.

1.4 Yritysesittely

Työn kohteena on UPM:n vaneritehdas. Tehdas valmistaa korkealaatuaista havuvaneria rakentamiseen, kuljetusvälineiteollisuuteen ja jakeluliiketoimintaan. Tehdasta on ajansaatossa modernisoitu, mutta se on silti konekannaltaan vanhempi, kuin nykyaikaiset tehtaot. Automaatioasteen takia prosessin eri työvaiheissa korostuu työntekijöiden kokemuksen ja ammattitaidon merkitys toimivalle tuotannolle. Toisaalta haasteena on työntekijöiden ammattitaidon hyödyntäminen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. Kuvassa 1 on havainnollistettu organisaatiorakenne. Tehtaalla on tuotantopäällikkö, joka toimii esimiehenä kolmelle vuoromestarille. Vuoromestarit toimivat lähimpinä esimiehinä omien vuorojensa reilulle 30:lle tuotannon työntekijälle. Useissa työpisteissä työntekijät toimivat pieninä tiiminä joiden koko on 2-5 henkilöä. Tiimien toimivuus rinnakkaisella, sekä vertikaalisella tasolla onkin tärkeää toimivalle tuotannolle.



Kuva 1. Organisaatiorakenne.

2 TUOTTAVUUDEN KASVUN JOHTAMIEN

Tuottavuuden kehittäminen on tärkeää koko yhteiskunnan tasolla. Lainsäädännöllä ja verotuksella voidaan kehitykselle luoda edellytyksiä, mutta pääasiassa tuottavuuden kehittäminen tapahtuu organisaatiotasolla ja sen yksiköissä. (Kauhanen 2018, s. 18) Tuottavuuden määritelmä on yksinkertaisimmillaan tuotokset jaettuna panoksilla. Tuottavuus tarkastelee tämän takia yrityksen reaaliprosessia. Tuottavuutta ei siten pidä sekoittaa kannattavuuteen, joka tarkastelee yrityksen rahaprosessia. (Rantanen 2005, s. 7–8, 19) Tuottavuutta voidaan kehittää esimerkiksi parantamalla työolosuhteita, laite ja prosessi investoinneilla sekä organisaatiokulttuurin ja johtamisen muutoksilla (Kauhanen 2018, s. 65).

Tuottavuuden kehittämisen yksi keskeisistä asioista on henkilöstön johtamismenetelmät. Henkilöstön mukaan saaminen on nykyaikaisen käsityksen mukaan erityisen tärkeää kehitykselle. Henkilöstöllä on usein enemmän tietoa organisaation toimintaprosessien yksityiskohdista, kuin johtoportaalla. Ero kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi ja monitasoisempi organisaatio on kyseessä. (Kauhanen s. 23, 28) Henkilöstöjohtaminen alkaa sopivien työntekijöiden rekrytoinnilla. Oikean henkilön löydyttyä oikeaan tehtävään, hänen osaamisensa kehittäminen on tehokkaampaa. Kehittymistä voidaan ohjata ja tukea taloudellisilla ja aineettomilla palkitsemismenetelmillä. (Kauhanen 2018, s. 97–102)

2.1 Johtamisen edellytykset

Kauhanen jakaa kirjassaan (2018, s. 35) tuottavuuden kehittämistä rajoittavat tekijät kolmeen osaan. Asenteet ovat yksi näistä merkittävistä tekijöistä. Johdon näkemykset maailmankuvasta ovat peräisin 10-20 vuoden takaa, joka on globaalissa taloudessa aivan liian pitkä aika. Henkilöstöllä asenteet ovat usein muutoksen tekemistä vastaan, ja tuottavuuden kehittäminen mielletään kovempaan työntekoon. Tämä aiheuttaa muutosvastarintaa, joka ilmenee muutoksen vastustamisena ja kritisoinnina. Muutosvastarinta pitää kohdata, eikä sitä saa jättää käsittelemättä. Käsittelemättä jätetyt seikat voivat nousta pintaan vuosienkin kuluttua ja kasvaa moninkertaisiksi. Muutosvastarinnan aiheuttaneet asiat tulee käsitellä asiallisesti ja saada toinen ymmärtämään muutoksen syyt, vaikkei hän sitä hyväksyisikään. Muut rajoittavat tekijät ovat lainsäädäntö ja työehtosopimukset, mutta ne eivät käyttäytymisen itsestäänselvyyslukuun ottamatta suoraan vaikuta esimiehen toimintaa. (Kauhanen 2018, s. 35, 57–58)

Organisaation johtaminen on nykyään haasteellista moniulottuvuuden takia. Päätöksentekoon vaikuttaa useita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Henkilöstön moninaisuus ja sen hyödyntäminen nopeammin ja määrätietoisemmin on sekä mahdollisuus, että haaste. Globaalissa toimintaympäristössä ja kilpailussa pärjätäkseen organisaation tulee panostaa siihen. Usein edellytyksenä on koko organisaation ajattelutavan muuttaminen, joka yleisemmin lähtee liikkeelle esimiesten toiminnasta. (Kauhanen 2018, s. 13–14) Esimiestyön monipuolisuuden kasvaessa, häiriötekijät lisääntyvät ja ajankäyttö vaikeutuu. Työntekijöiden onkin tämän takia osattava toimia itsenäisemmin. Esimiehen toimintaa voidaan kuvata erilaisilla malleilla, jotka erottelevat hyvän ja huonon esimiehen. Yhteistä malleille on ero siinä, näkeekö esimies olevansa töissä työntekijöitä varten, vai työntekijät esimiestä varten (Juuti 2016, s. 88)

2.2 Muutoksen johtaminen

Tuottavuuden kehittämisessä kyse on muutoksesta ja sen johtamisesta. Muutoksen johtaminen eroaa perustoiminnan johtamisesta siinä, että ihmisten luovuus ja kokemus pitää saada hyödynnettyä tehokkaammin. Vuorovaikutus- ja koordinoitaitaidot sekä luottamussuhteet ovat tärkeitä sekä perinteisessä että muutoksen johtamisessa. Lisäksi sisäinen viestintä on keskeisessä asemassa tuottavuutta kehittäessä. Viestinnän tulee olla kattavaa, avointa ja siinä on hyvä hyödyntää useita kanavia. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä olisi hyvä kolminkertaistaa, jotta se varmasti saavuttaa kaikki. Sisällöltään perustelut ovat merkittävässä asemassa, koska ne ovat työntekijöille toimeenpanon kannalta tärkeitä. (Kauhanen 2018, s. 50–51, 54–55) Macpherson esittelee (2018) artikkelissaan muutamia asioita, joihin johtamisessa tulee kiinnittää huomioita. Kaikki viestintä, ohjeet ja tavoitteet tulee antaa työntekijöille mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. Muutoksen läpiviemiseksi työntekijöiden tulee tietää, miksi asia tehdään, mitä lopputuloksia tavoitellaan ja kuinka toimintaa mitataan. Näiden alkutietojen varaan työntekijä voi alkaa miettimään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja niiden vaikutuksia sekä sopivuutta muutokseen. (Macpherson 2018)

Esimiehen on pohdittava ja ymmärrettävä eri toimintojen seuraukset. Työntekijät pystyvät usein vastaamaan vain oman suorituksen seurauksista, mutta esimiehen tulee ymmärtää seurauksien kombinaatiot. Seuraukset voivat tapahtua seuraavassa työpisteessä tai vasta asiakkaalla. (Macpherson 2018) Suoritusten lisäksi myös ihmissuhteiden välisiä mahdollisuuksia ja uhkia on hyvä pohtia uutta tiimiä rakentaessa. Mitä aikaisemmin

negatiiviseen lopputulokseen johtavat yhdistelmät havaitaan, sitä helpompaa niiden torjuminen usein on. (Williams et al. 2014) Macphersonin mukaan (2018) helpoin tapa ymmärtää seurauksia on olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Lopputuloksia pitää vaalia. Muutoksien seurauksien odottelu hidastaa ja pahimmillaan tappaa hankkeen. Tavoitteisiin ei päästä odottelemalla niiden täyttymistä, vaan muutosta eteenpäin vievät asiat pitää tunnistaa ja keskittyä niiden hyödyntämiseen. Mikäli muutos tapahtuu useassa osassa, työntekijät kannattaa valmistella seuraavaan portaaseen etukäteen. Tällöin aloitus nopeutuu, sillä työntekijät tietävät suunnitelmat jo valmiiksi. Isommassa mittakaavassa työpaikan ilmapiirin muovaaminen muutosmyönteiseksi on hyvä kaiken aikaa, jolloin työntekijöille juurtuu valmiiksi toiminta ja menettelytavat uuden asian tullessa eteen. Työpaikan ilmapiirin muovaaminen muutosmyönteiseksi on välttämätöntä, koska globaalitalous pakottaa yritykset yhä useampiin ja nopeampiin muutoksiin kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. (Macpherson 2018)

2.3 Johtamistyyli

Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus toiminnan, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehityksessä. Eri johtamistyyliä soveltuvat erilaisiin toimintaympäristöihin ja erilaisiin tavoitteisiin. Bloom et al. (2012) tutkimuksen mukaan eri johtamistyyliä ovat iso selitys tuottavuuden eroille maiden ja yritysten välillä teollisuudessa. Euroopan sisällä maat, joissa johtamiskoulutusta pidetään arvokkaana, pärjäsivät selkeästi muita paremmin. Esimerkiksi Ruotsissa ja Saksassa esimiestyöhön on panostettu ja tämä näkyy korkeampana tuottavuutena. (Bloom et al. 2012) Suomalaisia yrityksiä ei osallistunut tutkimukseen, joten tarkempaa analysointia kohdeympäristöön ei voida tehdä.

Viimeaikaisessa johtamiskirjallisuudessa tutkijat ja liikkeenjohtajat ovat tunnustaneet valmentavan johtamistyylin. Siinä esimies pyrkii valmentamaan henkilöstöä itsenäisemmiksi työskentelijöiksi ja päätöksentekijöiksi antamalla enemmän vapautta. (Kauhanen 2018, s. 96) Kauhasen (2018, s. 97) mielestä tärkein esimiehen tehtävä on luoda työntekijöille onnistumisen edellytykset. Valmentava esimies opettaa työntekijät ratkaisemaan ja päättämään asioita itsenäisesti. Samalla hän hyväksyy virheiden määrän kasvun, koska virheitä tekemällä opitaan (Kauhanen 2018, s. 18). Valmentavassa johtamisessa fokus onkin jatkuvassa kehityksessä, eikä

lopputuloksessa, vaikka usein johtamisen tavoitteena on hyvä lopputulos (Cox et al. 2014, s. 2). Tutkimukset osoittavat, että valmentava johtamistyyli on hyvä keino tuottavuuden parantamiseksi (Kauhanen 2018, s. 19).

Valmentava johtajuus on siis vain yhden tyyppinen johtamistyyli. Siinä on asioita, jotka pätevät kaikkiin johtamistyyliin, mutta myös painotuksia, jotka ovat vain sille ominaisia. Tuottavuuden kehitykselle valmentavan tyylin hyvien vaikutusten ansiosta, se on valikoitunut tämän työn aiheeksi.

3 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Johtamisessa on sanottu olevan kaksi puolta: asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Lisäksi johtamiseen kuuluu pyrkimys kehittää toimintoja. Parhaimmillaan esimiehen työssä nämä puolet liittyvät yhteen. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on kuitenkin painotettu asioiden johtamista. Tutkimuksen mukaan vain noin puolet esimiehistä hallitsee ja hyödyntää molempia puolia työssään. (Juuti 2016, s. 47) Nykypäivänä tulisi kuitenkin korostaa ihmisten johtamista. Asiajohtamista ei saa unohtaa, mutta strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka koko henkilöstö saadaan osallistuttua ja ottamaan vastuuta organisaation asioista. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 24–25)

Henkilöstö tasolta tiimitasolle siirryttäessä on tärkeää, että yhteisten päämäärien lisäksi jäsenet sitoutuvat myös toisiinsa. Tiimi antaa tukea, mutta myös puskee kohti yhteistä tavoitetta. (Juuti 2016, s. 73) Myös Ristikangas toteaa (2017, s. 20), että yksilöllisyyden painottaminen on tiensä päässä ja yhteisöllisyyden korostaminen merkityksellisempää. Mitä nuorempiin ikäpolviin siirrytään, sitä enemmän ryhmään kuulumisen ja ryhmän hyväksynnän merkitys on korostunut. Yhteisökeskeinen ajattelu on luonut siis uusia vaatimuksia myös esimiehen toiminnalle. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 20)

Uusien vaatimuksien myötä johtamiseen on syntynyt valmentajan (coaching) rooli. Valmentajan rooli pyrkii suuntaamaan valmennettavan piilossa olevat voimavarat hänen itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 22) Yksi selkeä seikka valmentajan roolissa on, että valmennettava (yksilö tai tiimi) ohjataan reflektiivisesti pohtimaan omia toimintatapojaan ja niiden yhteyttä tavoitteisiin (Juuti 2016, s. 73). Kun perinteiset asioiden johtamisen (manager), ihmisten johtamisen (leader) ja valmentajan roolit yhdistävät, syntyy valmentavan johtamisen malli. Toisin sanoen valmentava johtajuus on näiden kaikkien sekoitus. On tilanteesta sekä ympäristöstä riippuvaista, miten roolit painottuvat, mutta valmentajan rooli luo pohjan valmentavan johtamisen toiminnalle. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 38–40)

3.1 Valmentavan johtamisen kehittyminen

Valmentavan johtamisen tausta on antiikin ajoilta, jolloin filosofit arvostivat hyvien kysymysten esittämisen taitoa. Samaa taitoa ovat myöhemmin painottaneet muun muassa kirkonmiehet. Organisaatioiden johtamiskulttuuriin se on kuitenkin tullut 1950-luvulla urheilumaailmasta. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 21) Valmentavan johtamisen määritelmä on muovautunut vuosien saatossa. 90-luvulla se nähtiin urheiluvalmennuksesta vaikutteita saaneena johtamisvälineenä, jonka tavoitteena oli luoda olosuhteet, jossa johdettavien potentiaali saadaan hyödynnettyä (Phillips 1995).

Vuosituhanneen alussa valmentava johtajuusajattelu yleistyi ja kirjallisuudessa se alettiin tunnustamaan johtamisrooliksi. Sen tavoitteena on ensisijaisesti johdettavien henkilökohtainen kehitys, eikä välittömät työtehtävät (Johnson 2003). Johnson määritteli valmentavan roolin olevan yhteistyösuhde (esimies ja henkilöstö), jonka avulla voidaan valjastaa ihmisten kyvyt tavoittelemaan sovittuja tavoitteita. Johnson uskoi, että valmentavan roolin avulla esimiehet voivat osallistua suoraan yksilön ja yhteisön kehitysprosessiin. Se tapahtuisi luomalla yksilötasolla pohjan ammatilliselle kehitykselle ja ryhmätasolla positiivisen kehityksen ympäristön. Tuon ajan esimiehet näkivät valmennuksen kuitenkin vielä pelkkänä johtamisvälineenä. (Johnson 2003)

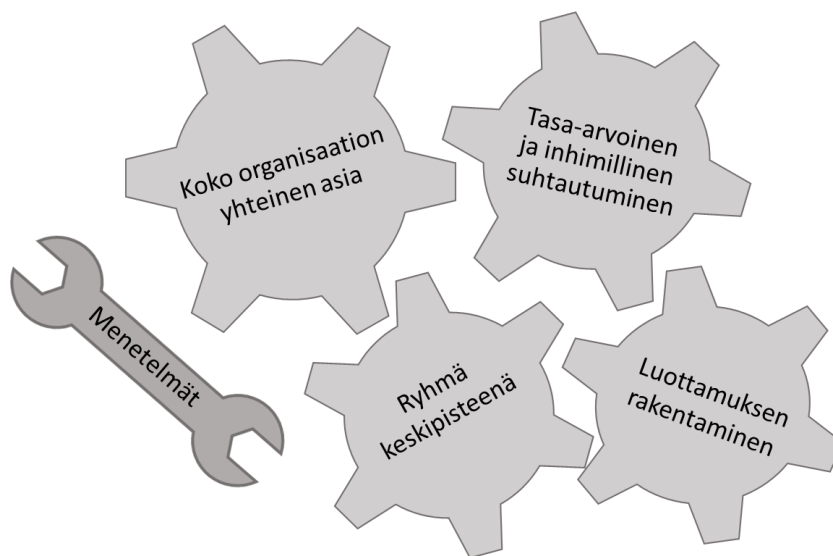
Lloydin haastatteli artikkelissaan (2005) valmentavaa johtajuutta pitkään tutkinutta Philippe Rosinskia. Rosinski tunnusti valmentavan johtamisen roolina ja määritteli sen olevan taidetta, jolla helpotetaan ihmisten potentiaalin vapauttamista merkityksellisten ja tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän totesi, että valmentava johtajuus menestyy parhaiten, mikäli hierarkia tasoja mukautetaan tasa-arvoisemmiksi. (Lloyd 2005) Hän siis vei valmentavaa johtamisajattelua roolimääritelmästä kohti kattavampaa käsitettä.

Viime vuosina valmentavaa johtamista on tutkittu lisää ja sen merkitystä on alettu painottamaan. Se on enemmänkin kokonaisvaltainen johtamistapa, kuin pelkkä rooli tai väline. Valmentavan tyylin avulla yksilöt, ryhmät ja organisaatiot voivat kehittää osaamistaan ja suorituskykyään, jolla on positiivisia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn. Se on kuin prosessi, joka vaatii prosessin omistajalta (esimieheltä) edellytyksiä ja ominaisuuksia. Ominaisuuksien

rikastamiseen ja hyödyntämiseen taas voi käyttää menetelmiä, joita ovat esimerkiksi kuunteleminen, voimakkaiden kysymysten esittämien ja kehityksen mittaaminen. (Bommelje 2015)

3.2 Nykymäärittely

Ristikangas & Ristikangas (2017) ovat määritelleet valmentavan johtamisen koostuvan osa-alueista, jotka havainnollistetaan kuvassa 2. Ensimmäinen on kokonaisvaltainen tapa suhtautua muihin tasa-arvoisesti. Työntekijät nähdään inhimillisesti ja virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan. Työntekijöille pitää välittyä tunne, että heitä arvostetaan. Suhtautuminen muihin kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Tämä johtaa laajemmin siihen, että fokus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Yksilön johtamisesta siirrytään ryhmätasolle, sillä ryhmässä oppiminen ja kehittyminen on menestyksekkäämpää. (Ristikangas & Ristikangas 2017, s. 43) Kehityspalaverihin on jo jonkin aikaa suositeltu ottamaan työntekijät mukaan, jotta ryhmä saadaan osallistettua. Ongelma on vain siinä, että aiheet ovat usein tulleet johdolta, eikä työntekijöille ole riittävästi taustatietoja. Kehitysideoita pitäisikin saada työntekijöiltä, jolloin ryhmätoimintaa kehitettäisiin nimenomaan sisältäpäin (Juuti 2016, s.76–77)



Kuva 2. Valmentavan johtamisen osa-alueet.

Ryhmän toiminnan korostamiseksi valmentavaa johtajuutta soveltavan on sisäistettävä, että se kuuluu koko työyhteisölle, eikä pelkästään esimiestasolle. Tiimissä kuka vain voi alkaa soveltamaan valmentavan johtajuuden oppeja, jotta ryhmä saavuttaisi yhteiset tavoitteet. Virallisesti vastuu kehityksestä ja menestyksestä on tietysti esimiehellä. Yksilöiden oma-aloitteisuuden kehittyessä valmentava kulttuuri alkaa syntyä ryhmän sisältäpäin, ja esimiehen tehtäväksi jää vain ohjata sen kehittymistä oikeaan suuntaan. Ryhmän kehittymisen ja toiminnan kannalta sisäisen luottamuksen merkitys on suuri. Valmentava toiminta rakentuu vahvasti luottamuksen päälle, sillä kysymys on pitkälti yksilöiden välisen vuorovaikutuksen toimivuudesta. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 43–45) Suomalaisessa kulttuurissa luottamuksen rakentaminen on yleensä hidasta ja vaatii riippuvuuden hyväksymistä ja itsensä alttiiksi asettamista. Luottamuksen rakentumista vaikeuttaa myös se, että raja eettisen ja epäeettisen välillä on usein hämärä, sillä valintojen seurauksia voi olla vaikea ennustaa. (Juuti 2016, s. 39)

Viimeisenä osana on menetelmä ja välineet. Niiden käyttö riippuu tilanteesta sekä ympäristöstä, ja ne vaativat esimieheltä eri ominaisuuksia. Menetelmien avulla tuetaan muita osa-alueita prosessimaisessa kehityksessä kohti päämäärää. Menetelmät vaihtelevat sen mukaan, onko tilanteen tavoite toisen kohtaamisessa, erilaisuuden hyödyntämisessä vai ryhmän aktivoinnissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, s. 43)

3.3 Edellytykset ja tavoitteet

Valmentava johtaminen ei sovi kaikkiin paikkoihin ja siksi tulee tarkastella sille todettuja edellytyksiä. Ristikangas (2017, s. 267) esittää kolme asiaa, jotka ovat edellytyksenä valmentavalle johtamiskulttuurille. Ensimmäinen kohdistuu organisaation toimintatapoihin ja arvoihin. Toimintatapojen pitää mahdollistaa tiimityö ja sen kannalta on tärkeää, että mukana on tekijöitä eri hierarkia asteilta. Avoimuus, luottamus ja kannustus ovat tärkeitä arvoja valmentavan kulttuurin syntymiselle. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 268–271)

Toinen edellytyksien pääasioista on osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen. Organisaation tulee ymmärtää, että vaikka tällä hetkellä oltaisiin ammatillisen osaamisen kärjessä, se ei välttämättä riitä tulevaisuudessa. Siksi osaamisen kehittämistä tuetaan ja yksilöitä kannustetaan kehittämään itseään. Käytännössä tukeminen näkyy arviointeihin ja palautteisiin

panostamisella. Mittaamisessa fokus tulee olla kehityksessä, eikä pelkästään tilanteen arvioinnissa. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 273) Steelmanin (2018) tutkimuksen mukaan palautteen antoa tukeva ympäristö on tärkein asia palautteen toimivuuden kannalta. Organisaation tulee myös tarjota mahdollisuus itsensä kehittämiseen esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia. Esimiehen tehtävä on rohkaista työntekijöitä osallistumaan tapahtumiin ja hyödyntämään siellä opittuja asioita. (Steelman 2018)

Kolmas edellytys Ristikankaan (2017, s. 275) mukaan on vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Yhteisön merkityksen korostuessa tiimin jäsenten on hyvä tuntee toisensa. Mitä paremmin jäsenet tuntevat toisensa, sitä helpompaa keskustelu on ja yhteistyön laatu paranee. (Ellinger et al 2010) Ilmapiirin pitää olla sellainen, että uskalletaan kysyä apua ja kyseenalaistaa käytänteitä. Työntekijöillä pitää siten olla mahdollisuus pyytää ja saada apua. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 276–278)

Esitellyissä valmentavan johtajuuden määritelmässä on osassa esitetty myös tavoitteita. Yhteistä kirjallisuudessa esitetyille tavoitteille on, ettei päämäärä ole suoraan hyvässä lopputuloksessa, vaan suorituksen parantamisessa. Tähän kuuluu itsesääätelykyvyn kehittyminen, henkilökohtaisen toiminnan ja tavoitteiden tunnistaminen, itseohjautuva oppiminen sekä sitä kautta potentiaalinen hyödyntäminen (Johnson 2003, Grant 2005, Bommelje 2015). Esimiehen ja organisaation luomat tavoitteet ovat siten edellytys myös valmentavalle johtajuudelle. Tavoitteet tulee olla sellaisia, että henkilöstön kehittymisellä on merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Mikäli tavoitteena on esimerkiksi investoinnin toteuttaminen tai uuden sopimuksen sopiminen, ei valmentava johtajuus sovi esimiehelle. Sen sijaan esimerkiksi raaka-aine hukan pienentämiseen valmentava johtajuus sopii. Karkeasti voidaan jaotella, että projektimaisiin tavoitteisiin valmentava johtajuus on huono vaihtoehto, mutta prosessiin ja sen tehostamiseen se sopii.

3.4 Menetelmät ja ominaisuudet

Bommelje (2015) esittää artikkelissaan kolme tärkeää menetelmää, joiden päälle valmentava johtaminen rakentuu. Hän uskoo, että menetelmien avulla voidaan luoda luottamuksellinen ja tehokkaampi yhteisö. Työyhteisö menestyy, kun ihmiset tulevat toimeen kaikkien kanssa ja konfliktit voidaan välttää. Hän painottaa myös vastuun ja vapauden tasapainon merkitystä, mikä

pitää huomioida menetelmiä hyödynnettäessä. (Bommelje 2015) Menetelmät eivät ole ainoastaan valmentavaan johtamiseen liitettäviä, mutta niiden merkitys korostuu tässä tyyliässä.

3.4.1 Kuunteleminen

Vuorovaikutussuhteita painottavassa johtamistyyliässä ei voi liikaa painottaa kuuntelemisen taitoa ja käyttöä. Kuuntelemiseen kuuluu asioita kuten katsekontakti, kehonkieli ja hiljaisuuden kunnioitus. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 109–110) Siihen kuuluu kuitenkin paljon muutakin. Kuulemiseen tarvitsee kuuloa, mutta kuuntelemiseen muitakin aisteja. Puhujan viestintää tulee tulkita kokonaisvaltaisesti, jotta sanoma voidaan ymmärtää oikein. (Bommelje 2015) Esimerkiksi keskustelussa voi toinen olla tunnekuohussa, jolloin suusta voi tulla mitä tahansa. Tällöin olisi tärkeä ymmärtää puhujan sanoma sanojen takana. Sanoman oikein tulkitseminen on tärkeää, jotta viesti voidaan arvioida. Arvioinnissa kuuntelija päättää oman kantansa asiaan ja viimeisenä vastaa. Vastaukseen kuuluu sanottujen asioiden lisäksi, myös se mitä ei sanota. Toinen voi odottaa tiettyä vastausta, ja mikäli hän ei saa sitä, ei keskustelu johda mihinkään. Vastaamisella voi myös johtaa toisen tunteita ja rauhoittaa keskustelua. (Bommelje 2015) Vahvassa tunnetilassa olevien henkilöiden voi olla vaikea nähdä kokonaisuutta ja ymmärtää siten ristiriitoja asioiden välillä.

3.4.2 Vaikuttavien kysymysten esittäminen

Päivittäin työssä kohdataan haasteita. Haasteet voidaan jakaa teknisiin ongelmiin ja mukautuviin ongelmiin. Tekniset ongelmat ovat ratkaistavissa tietyllä menettelytavalla. Tapa voi olla jo olemassa tai uuteen tekniseen ongelmaan voi syntyä uusi tapa. Mukautuvat ongelmat vaativat kokeiluja ja uusia löytöjä. Kysymysten avulla esimies voi johdattaa työntekijää ratkaisun löytämiseksi antamatta itse suoraa vastausta. Esimiehen ei välttämättä tarvitse edes tietää vastausta, vaan hyvillä kysymyksillä hän voi ohjata johdettavan ajattelemaan itse. (Bommelje 2015) Ongelmien ratkaisemisen lisäksi hyvillä kysymyksillä saadaan ihmiset kehittymään, kun he alkavat itseohjautuvasti etsimään tietoa. Kysymysten esittämisen hyvä puoli on myös siinä, että se saa ihmiset tuntemaan esimiehensä arvostavan heitä, eikä vain heidän työtään. (Marson 2019) Vaikuttavien kysymysten esittämisen haasteena on syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen. Työntekijät voivat vahingossa johtaa harhaan, jos esimies ei

ole kartalla mahdollisista seurauksista. Tämä luontaisesti hidastaa oppimista, mutta myös aiheuttaa närkästymistä koko johtamistyyliä kohtaan.

3.4.3 Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen

Tavoitteen asettaminen ja edistyksen seuraaminen on tärkeää menetelmän kehityksessä. Tavoite toimii työntekijälle samalla päämääränä, jota kohti tehdään valintoja. Valmentavassa johtajuudessa erikoisuutena on kuitenkin se, että työntekijä määrittelee tavoitelauseen esimiehen ohjauksella. Henkilökohtainen tavoite luo henkilökohtaisen vastuun ja sitouttaa siksi paremmin tavoitteen saavuttamiseksi. (Bommelje 2015) Tavoitteen tulisi täyttää SMART-edellytykset. Ensimmäinen edellytys on spesifi (specific), jolla varmistetaan, että tavoite kohdistuu spesifille kehityksen alueelle. Toisena on mitattava (measurable), eli tavoitetta täytyy pystyä seuraamaan mittaamalla jotakin. Seuraavana on saavutettavissa oleva (achievable), eli tavoite tulee pystyä saavuttamaan. Neljäntenä realistinen (realistic) tarkoittaa, että tavoite pitää olla järkevä, jotta se tukee organisaation liiketoimintaa. Viimeisenä tavoite pitää sitoa aikaan (time-framed), eli se tulee esimerkiksi saavuttaa tietyssä aikaikkunassa. Työntekijöiden määrittellessä tavoitetta, esimiehen on hyvä varmistaa, että edellytykset täyttyvät. Tavoitteiden pitäisi lisäksi olla yhteensopivia keskenään, jottei toisen saavuttaminen ole pois toisesta tavoitteesta. Tavoitteen muotoiluun kannattaa muutenkin panostaa jo suunnittelu vaiheessa, jotta epämääräisiltä virheiltiltä vältyttäisiin. (Grant & Cavanagh 2014)

3.4.4 Statuksen tasapainottaminen

Bommeljen kolmen menetelmän lisäksi, valmentavaan johtajuuteen kuuluu statuksen laskeminen työntekijän tasolle. Syynä on yhteiskunnassa tapahtunut muutos tasavertaisuuden lisääntymisestä. Työelämään astuva sukupolvi on tottunut tasa-arvoon, eivätkä he arvosta muita pelkän aseman takia. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 19) Samalle tasolle asettautuminen pitäisi näkyä kaikissa muissa menetelmissä tehostaen niitä. Vuorovaikutus on rehellisempää, jolloin luottamus puolin ja toisin paranee. (Cox et al. 2014, s. 7) Työyhteisöissä syntyy toisinaan kuitenkin tilanteita, joissa johtaminen ei onnistu tasavertaisella olemuksella. Keskustelun eskaloitua neuvotteluksi selviää, arvostaako osapuolet toisiaan ihmisinä vai pelkän aseman takia. Näissä tilanteissa pelkkään statukseen turvautuminen yleensä vain pahentaa tilannetta jatkoon kannalta, mutta tasavertaisella asemalla ei saa mitään aikaiseksi. Miittisen mukaan

(2019, s. 44) hyvä neuvottelija pystyy rikkomaan statusrajansa ja hakemaan ratkaisua tilanteen vaatimalla tavalla. Joskus se voi tarkoittaa usean statusroolin samanaikaista käyttöä (Miettinen, Torkki 2019, s. 44). Esimiehen tulee siis usein tasapainoilla suoran käskyttämisen ja yhdenvertaisemman vuorovaikuttamisen välillä tilanteen mukaan.

3.4.5 Sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttamisen merkitys kasvaa, kun heille annetaan enemmän vapautta. Sitouttamistavat voidaan jakaa aineellisiin (rahallinen) ja aineettomiin (Jokivuori 2002). Steelmanin (2018) mukaan aineettomien tapojen on todettu toimivan paremmin, sillä aineelliset tavat unohtuvat tai ne koetaan normaali osana ansiota, eikä niinkään bonuksena. Jokivuoren (2002) mukaan tehokkaaksi tavaksi on todettu tapojen yhdistäminen, koska eri henkilöt sitoutuvat eri tavoilla. Ristikangas ja Grümbaum (2016, s. 127) suosittelevat esimiestä tekemään palvelulupauksen työntekijöille ja asettamaan sen printattuna näkyville. Tällä esimies voi osoittaa tasavertaisuutta ja avointa luottamusta, kunhan muotoilee lupaukset sopivasti. Esimies ja työntekijät voisivat myös laatia keskenään yhteiset palvelulupaukset. Tällä vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja sitoutetaan koko tiimiä yhteisiin sääntöihin ja tavoitteisiin. (Ristikangas & Grümbaum 2016, s. 127–128) Valmentavan johtajuuden onnistuessa luottamussuhteet ja työhyvinvointi paranevat, minkä takia työssä käymisen mielekkyys kasvaa. Tämä toimii myös sitouttamisena.

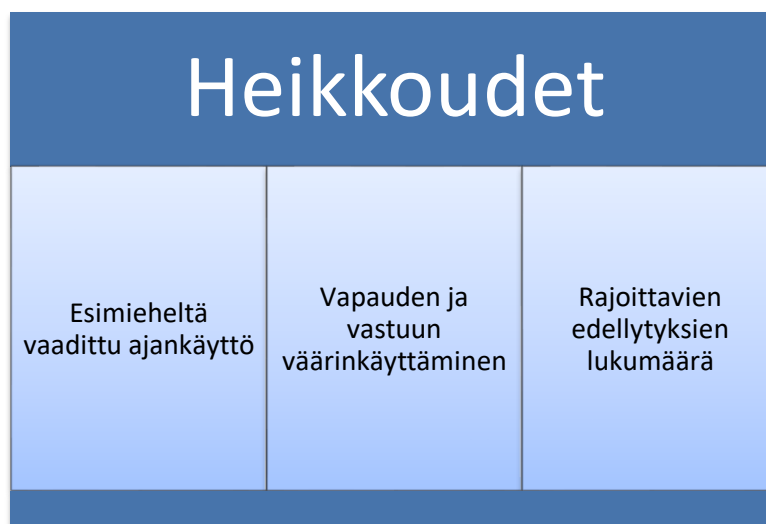
3.5 Valmentavan johtamisen hyödyt ja haitat

Valmentavassa johtajuudessa on paljon hyvää. Yhteisöllisyyden korostamisen ansiosta työhyvinvointi nousee. Hyvinvoinnin paraneminen näkyy usein poissaolopäivien vähentymisenä. Ilmapiirin parantuessa henkilöstön riidat ja sisäiset jännitteet vähenevät. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 35) Ilmapiirin paraneminen näkyy työntekijöissä, mutta myös esimiehessä, sillä esimiehen aikaa säästyy aikaa, kun riitoja ja ylityöpyyntöjä ei tarvitse selvittää yhtä paljoa.

Valmentava johtajuus- kulttuurin onnistuessa, henkilöiden itseohjautuvuus ja ammattitaito kehittyvät. Tämän myötä suorituskyky kasvaa ja yrityksen kilpailukyky paranee. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 35) Yksilöiden lisäksi myös tiimit oppivat toimimaan yhdessä

tehokkaammin. Tuottavuuden parantuminen on yksi keskeisiä valmentavan johtajuuden hyötyjä. (Ellinger et al. 2010) Myös Ladyshewskyn (2014) tutkimukset osoittavat positiiviset vaikutukset työn tuottavuuteen. Kehitys ottaa tietysti oman aikansa, kun uusia toimintatapoja opetellaan. Valmentava johtajuus on siis sopiva tyyli, jos organisaation tavoitteena on parantaa tuottavuutta.

Valmentavan johtajuuden haittavaikutuksia ei ole aineistona käytetyssä kirjallisuudessa nostettu suoraan esille. Myös Ellinger et al. (2010) toteavat, että tehottomaan valmentavaan johtamiseen ei ole yleisesti tutkimuksissa kiinnitetty huomioita. Useimmin asioilla on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Valmentavan johtamisen heikkouksia on esitetty kuvassa 3. Yleinen syy valmentavan johtamisen epäonnistumiseen on se, ettei esimies ole käyttänyt riittävästi aikaa työntekijöiden kanssa (Ellinger et al. 2010). Valmentava johtajuus edellyttää keskustelua ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Mikäli tiimi on iso, esimiehellä kuluu huomattavasti aikaa päivittäisissä keskusteluissa. Myös työntekijöille annetaan paljon vastuuta ja vapautta, mistä työntekijät voivat yrittää hyötyä väärällä tavalla. Kun tähän yhdistetään vielä esimiehen statuksen tuominen samalle tasolle, seuraukset voivat olla negatiivisia.



Kuva 3, Valmentavan johtamisen heikkoudet

Valmentavassa johtajuudessa on useita yleisistä johtamistyyleistä poikkeavia ominaisuuksia ja edellytyksiä. Valmentava johtajuus edellyttää tietynlaista ympäristöä ja se sopii vain tiettyjen päämäärien saavuttamiseen. Ympäristön lisäksi valmentava johtaminen edellyttää esimieheltä tiettyjä ominaisuuksia, joista kerrotaan kappaleessa 3. Tämän vuoksi sen käyttö on rajoittunutta.

Buckley ja Cavanagh toteaa (2014), että valmentava johtajuus on osoittautunut huonoksi tyyliksi, jos tehtävien pysyessä samana työn fokus muuttuu. Tämä ilmiö voi tapahtua esimerkiksi pienessä tiimissä yhden henkilön noustessa tiiminvetäjäksi. Vanhat opitut tavat ovat juurtuneet ja ohjaavat henkilön toimintaa uudesta asemasta huolimatta. Henkilön voi olla esimerkiksi vaikea ottaa vastuuta tiimin päätöksistä, jollei häntä selkeästi perehdytetä muuttuneen roolin vastuisiin. (Buckley & Cavanagh 2014.) Tällöin perehdytykseen pitää valita jokin muu tyyli, jossa selkeästi kerrotaan sekä erotellaan uudet ja vanhat asiat toisistaan.

4 VALMENTAVAN ESIMIEHEN TOIMINTA

Ennen kuin esimies voi alkaa valmentamaan hänen on hyvä miettiä muutamia seikkoja. Hyvinvoiva esimies on oletamus kirjallisuudessa, vaikka asia ei tietysti aina näin ole. Ristikangas ja Grümbaum (2016, s. 24) kehottavat esimiehiä miettimään, mitkä asiat omassa työssä tuottavat iloa ja mitkä harmia. Toisaalta on hyvä pohtia, kuinka säilyttää työn ilo. Ilman panostusta omaan hyvinvointiin, valmentavan johtamistyylin hyödyt esimiehellä jäävät vähäisiksi. Valmentavan tyylin onnistuessa isoin hyöty esimiehelle on työhyvinvoinnin parantuminen, mikä johtuu useista tekijöistä. (Ristikangas & Grümbaum 2016, s. 24–25) Valmentavan esimiehen onnistumiseen vaikuttavat esimerkiksi esimiehen sekä tiimin ominaisuudet, tiimin työtehtävän luonne ja tavoite sekä esimiehen vuorovaikutustaidot.

4.1 Valmentavan esimiehen ominaisuudet

Valmentavan esimiehen taidot voidaan katsoa jakaantuvan kahteen osaan. Ensimmäinen puoli on esimiehen sisäiset asenteet ja vahvuudet. Toinen puoli on esimiehen käytös, kommunikointitaidot ja se, kuinka hän tuo itseään julki. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 33) Tässä kappaleessa käsitellään ensimmäisenä mainittua osaa ja kappaleessa 4.2 jälkimmäistä osaa. Clutterbuck (2014) toteaa, että kehityksen johtamisen keskeinen ominaisuus on itsetuntemus. Omien tavoitteiden, kykyjen ja tunteiden tiedostaminen voi olla osana systemaattista, kestävästä muutoksesta (Clutterbuck 2014). Myös Marson (2019) on sitä mieltä, että valmentavan esimiestyylin omaksuminen alkaa tiedostamalla omat vahvuudet ja heikkoudet.

Ellinger, et al. (2010) toteavat, että tehokkailla valmentavilla esimiehillä on yhteistä sisimmäinen halu auttaa muita kehittymään ja luottaa siihen, että muut haluavat kehittyä. Valmentava esimies pyrkii hyödyntämään omaa sekä tiimiläistensä potentiaalia. Potentiaalinn tunnistamisen toisesta voi olla hankalaa, koska tunteet sekoittavat analyysiä. Valmentava esimies pystyy unohtamaan tunteensa toista kohtaan keskittyessään hänen ominaisuuksiinsa. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 37–39) Tällä ei tarkoiteta henkilöiden ominaisuuksien sijoittelua vaan sitä, etteivät omat tunteet saa vaikuttaa henkilöstön potentiaalinn arviointiin.

Vuorovaikutussuhteiden syventämiseksi valmentavan esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut tiiminsä yksilöistä. Jokainen yksilö tiimissä on erilainen ja siksi kaikista tulee olla yksilöinä

kiinnostunut. Esimiehen on mahdollista ymmärtää työntekijän toimintatapoja, kun hän ymmärtää syvällisesti esimerkiksi mikä on työntekijälle tärkeää työssään. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 89–90) Kiinnostus näkyy ulospäin, mutta pohjimmiltaan se lähtee esimiehestä. Jos esimies ei ole kiinnostunut siitä mitä tekee, hän tekee luultavasti vääriä asioita.

Valmentavalle esimiehellä korostuu tasa-arvoinen lähestymistapa useissa tilanteissa. Se ilmenee niin keskusteluissa, ohjaamisessa kuin tavoitteiden asettelussa. (Cox et al. 2014, s. Valmentavan esimiehen olemuksessa välittyy hyväksyntä ja kunnioitus henkilöstöä kohtaan. Hän arvostaa työntekijöitä ihmisinä, eikä vain työpanoksen takia. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 97) Steelman (2018) on myös vakuuttunut siitä, että valmentavan johtajuustyylin edut tehostuvat esimiehen ja työntekijän suhteen lähestyessä tasa-arvoisempaa ystävyyssuhdetta.

4.2 Valmentava esimiehen vuorovaikutustaidot

Yhteisöllisyyden merkityksen kasvaessa vuorovaikutustaidot korostuvat esimiehellä. Ristikangas ja Grünbaum (2016, s. 34) toteavat, että tärkeintä on perustaa toimintansa omiin vahvuuksiin. Uuden oppiminen on helpompaa omia vahvuuksia hyödyntäen. Vahvuuksien avulla johtaessa, toiminta on luonnollista ja itsevarmaa, mikä näkyy esimiehestä ulospäin. Tällainen esimies pystyy luomaan myönteistä henkeä ja innostusta pelkällä läsnäolollaan. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 34–35)

Luottamussuhde ja sen jatkuva rakentaminen tiimin jäsenten välillä on erityisen tärkeää. Työntekijöiden tulee luottaa esimieheen, organisaation ja toisiinsa, jotta perustehtävien mukaiset yhteiset päämäärät saavutetaan. Luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi esimiehen tulee pyrkiä eettisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja esimerkillisyyteen. (Juuti 2016, s. 37–38) Luottamussuhteen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi esimiehen on oltava realistinen. Asioille, joita ei kerkeä tai pysty tekemään on osattava sanoa selkeästi ei, jotta asia ei jää auki. Toiseksi, mikäli luvattuihin asioihin tulee muutoksia, on niistä kerrottava mahdollisimman nopeasti johdettaville. Esimiehen on myös pystyttävä selittämään omat periaatteet ja päätökset riittävän laajasti ja johdonmukaisesti. Viimeisenä esimiehen on hyvä informoida asian hoitaminen tietoa odottaville henkilöille. Riittävän vahvan luottamussuhteen avulla esimies pystyy sitouttamaan tiiminsä jäsenet kehitystoimiin. (Ristikangas, Ristikangas 2017, s. 205, 254)

Yksi valmentavan johtamisen tuloksista on vähentynyt tarve ohjaukselle työntekijöiden itseohjautuvuuden kasvettua. Valmentava esimies ei siten saa olla kontrolloiva. Hän luottaa työntekijöiden harkinta- ja oppimiskykyyn, ja ohjeistaa vain isoimmat ja kriittisimmät linjat. (Ellinger et al, 2010) Valmentavan esimiehen tiukassa ohjauksessa työntekijät eivät pääse harjoittamaan ongelmaratkaisukykyään, vaan alkavat odottaa ja pyytää tarkkoja ohjeita. Liiallisesta ohjauksesta luopumalla vapautetaan ja valtuutetaan työntekijät omatoimisuuden hyväksikäyttöön. (Juuti 2016, s. 81–82)

Kuuntelutaito on tärkeää valmentavalle esimiehelle luottamussuhteen ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Keskustelussa ihmiset haluavat tulla ymmärretyiksi, eikä vain kuulluksi. (Bommelje 2015) Kuuntelusta kerrottiin jo kappaleessa 2.2.1. Kuuntelusta seuraavana tulee vastaaminen ja erityisesti hyvien kysymyksien kysyminen. Bommeljen (2015) mukaan tehokkaimmin mieltä avartavat kysymykset alkavat määrittelevästi, esimerkiksi *kuinka monta tai milloin*. Sen sijaan *miksi* kysymyksen aloittaminen viittaa kritiikkiin ja aiheuttaa usein tarpeettoman puolustusreaktion. (Bommelje 2015) Myös Ristikangas ja Grünbaum (2016, s. 58–59) varoittavat miksi-kysymyksistä niiden voimakkuuden ja väärin ymmärretyksi tulemisen takia. He kuitenkin toteavat, että syntyvä vastakkainasettelu ei johdu sanasta, vaan kysyjän taustamotiiveista ja vastaanottajan olettamuksesta. He ehdottavat myös hyväksi tavaksi muulla kysymyksen aloittavan voimallisen kysymyksen, esimerkiksi: *mitä tekisit, jos skenaario toteutuisi?* Tällainen kysymys ohjaa ajattelemaan ja synnyttää keskustelua. Vuorovaikutussuhteiden ollessa hyvät, myös valintakysymykset toimivat erinomaisesti. Esimies voi kysyä valmennettavalta valitseeko hän vaihtoehdon A vai B. Valmennettavan on priorisoitava itse ja otettava kantaa asiaan. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 58–60)

Esimiehet, jotka ovat palaute orientoituneita ja ymmärtävät sen arvon, pystyvät hyödyntämään valmentavaa johtajuutta tehokkaammin. Oikeanlaisella palautteella ohjataan tehokkaampiin suorituksiin ja parannetaan työn tuottavuutta. (Steelman 2018) Valmentava esimiehen antama palaute valmennettavalle ei saa olla arvioivaa. Oli kyse hyvästä tai huonosta palautteesta, se pitäisi ilmaista neutraalisti, jotta palaute otettaisiin vastaan kehityskohteena. Hyvä keino tähän on muotoilla palaute kysymykseksi; esimerkiksi: *Mitä seurauksia uskot tällä olevan pitkässä juoksussa?* (Ladyshevsky 2014) Palaute tulee siten olla suoraa, tarkkaa sekä yksinkertaista ja se tulee antaa kasvotusten neutraalilla äänellä. Lisäksi yksi tehokas tapa vahvistaa

yhteisöllisyyttä on antaa palaute me-muodossa. Esimerkiksi: *me pystymme jatkossa tekemään tämän nopeammin*, on yksinkertainen, tarkka ja yhteisöllinen palaute. Kehuja voi antaa henkilökohtaisemmin ja arkisesti (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 96–98) Kehujen ja palautteen ero pitäisi siis osata hahmottaa, eikä niitä saisi sekoittaa käytössä. Palautteen tarkoitus on kehittää toimintaa, kun taas kehuilla voidaan esimerkiksi parantaa ilmapiiriä.

Jotta työ olisi tuloksellista, ihmisen on oltava innostunut. Ilman innostusta työ on vain puurtamista. Valmentavan esimiehen täytyy innostaa työntekijöitä ja luontevimmin se onnistuu näyttämällä oma innostus, sillä positiivisuus tarttuu. Oman innostumisen voi näyttää kehonkielellä ja myönteisellä puheella, oli aihe mikä tahansa. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 64–66) Marsonin mukaan (2019) keskeinen keino innostaa ja luoda hyvää ilmapiiriä on aito tarinan kerronta. Tarina voi olla vaikka vapaa-ajan tapahtumasta, mutta sen sanoma pitäisi olla liitettävissä työhön (Marson 2019). Innostaa voi myös pienillä kilpailuilla, joihin esimies myös itse osallistuu työpäivän aikana. Kilpailujen avulla luodaan positiivista ilmapiiriä ja korostetaan yhteisöllisyyttä.

4.3 Sopivuus erilaisille tiimeille

Niin kuin aikaisemmin mainittiin, eri johtamisroolien painottuminen riippuu tilanteesta ja ympäristöstä. Valmentava rooli ei siis tuo tietyissä ympäristöissä johtamiseen lisäarvoa. Tällöin myös valmentava johtaminen jää ilman pohjaa ja johtamistyyli kannattaa pohjauttaa muihin rooleihin. Tiimin jäsenten ominaisuudet luovat omat edellytykset valmentavan johtajuuden toimivuudelle. Valmentava johtaminen koskee kuitenkin ennen kaikkea esimiehen toimintaa, eikä tiimin jäsenten ominaisuudet poissulje valmentavaa roolia kokonaan. Tiimin jäsenten ominaisuuksia ei ole suoraan tutkittu aineistossa käytetyissä lähteissä, mutta joitain asioita on havaittu. Juutin mukaan (2016, s. 77) tiimin jäsenten toimintaan vaikuttaa johtamistyylistä välittämättä tiimipaine. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset muuttavat mielipiteitään ja toimintatapojaan tiimin hyväksynnän vuoksi. Vasta luottamussuhteen synnyttyä uskalletaan ilmaista eriäviä mielipiteitä. (Juuti 2016, s. 77) Ennen luottamussuhteen syntyä ihmisten luovuus ei näy, jolloin esimerkiksi toiminnan kehittämisessä ei pystytä hyödyntämään työntekijän kokemusta.

4.3.1 Taustat

Tiimin jäsenten ikä on yksi merkitsevä tekijä valmentavan esimiehen sopivuudelle tiimiin. 1990-luvulla syntyneet ovat tottuneet tasa-arvoon, eivätkä he arvosta esimiestä pelkän aseman vuoksi (Ristinkangas, Ristikangas 2017, s. 18-19). Sama ilmiö on ollut havaittavissa opettajien ja oppilaiden välillä koulumaailmassa. Ristinkankaiden (2017) mukaan toisten hyväksyntä korostuu nuorempiin sukupolviin siirryttäessä, minkä vuoksi töitä tehdään tiimin, eikä yrityksen vuoksi. Esimerkiksi joidenkin yrityksen määräämien työtehtävien tekeminen on riippuvainen siitä, hyväksyykö tiimi tekemättä jättämisen.

Kommunikoinnin merkityksen kasvaessa yhteinen kieli on välttämätöntä. Tiimin jäsenillä ei tarvitse olla sama äidinkieli, mutta kaikkien tulee pystyä kommunikoimaan hyvin yhteisellä sovitulla kielellä. Laajempaan käsitteeseen tiimin monipuolisuus on merkitsevä tekijä. Homogeeninen tiimi sopii asiakaspalvelutehtävään, koska se vaikuttaa yleensä ulospäin korkeampitasoiselta. Todellisuudessa se omaa yleensä heikomman ongelmaratkaisukyvyyn kuin heterogeeninen tiimi, joka toimii päinvastoin. Välimallinen tiimi on yleensä heikoin, koska sillä on tapana epävirallisesti jakaantua pienempiin homogeenisiin tiimeihin. (Clutterbuck 2014) Tuottavuuden parantamisen kannalta heterogeeninen tiimi on siis parempi.

4.3.2 Työtehtävien ja tiimin pysyvyys

Työtehtävien ominaisuudet luovat tiettyjä ehtoja valmentavalle esimiehelle. Pysyvissä tehtävissä tiimillä on etua oppimisessa, koska yhteishenki kehittyy ja uusia kokeiluja voidaan tehdä. Pitkän ajan kuluessa syntyneet ryhmästandardit kuitenkin kaventavat luovaa ajattelua ja vähentävät kokeiluja. Usein suoristuskyvyn kehitykselle on tehokkaampaa, että jäsenet hieman vaihtuvat, vaikka tiimin pitääkin rakentaa uudet ihmissuhteet. (Clutterbuck 2014)

Projektitiimit kootaan usein muiden tiimien asiantuntijoista. Juutin mukaan (2016, s. 82) valmentava johtajuus ei sovi uusiin tiimeihin. Vasta kun esimies on saanut tiiminsä yhtenäiseksi ja tiimiläiset vapaaehtoisesti seuraamaan esimiehen suuntaa, voi esimies alkaa panostamaan valmentavaan tyyliin (Juuti 2016, s. 82). Lyhyissä projekteissa on ongelmana myös se, että tiimi hajoaa nopeasti, eikä kokeiluja ja oppimista kerkeä syvällisesti syntymään. Toistuvissa tai pitkissä projekteissa tämä ongelma poistuu ja ihmissuhteetkin pääsevät kehittymään. Pitkissä

projekteissa haasteita syntyy, jos kesken projektin tiimiin tulee uusia jäseniä, jotka eivät tunne historiassa tehtyjä virheitä. (Clutterbuck 2014)

4.3.3 Sitoutuminen tavoitteeseen ja johtamistyyliin

Tiimin jäsenten on oltava sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Valmentavalla johtamistyyllillä ei voi auttaa ketään kehittymään, joka ei halua kehittyä (Tschannen-Moran 2014). Tavoitteen pitää olla realistinen ja se pitää olla työntekijän saavutettavissa. Tavoite johon työntekijä ei pysty selkeästi vaikuttamaan ei motivoi sen tavoittelua. (Bommelje 2015) Näiden syiden takia valmentavassa tavassa yleistä on esimiehen ohjauksella antaa työntekijän itse muotoilla oma tavoitteensa.

Tiimiläisiä voi kannustaa eri keinoin tavoitteen saavuttamiseksi ja valmentavan tyylin omaksumiseksi. Laajalti käytetty keino on provisio palkkaus. Työntekijä saa lisäansiota määrän mukaan ja tuottavuuden ollessa tavoitteena provisio palkkaus on toimiva. Valmentavassa tyyliissä provisio tulee olla tiimikohtainen, jotta jäsenet pyrkivät yhdessä suurempaan tuottavuuteen, eikä yksittäin, sillä tämä saattaa tapahtua toisten kustannuksella. Juutin mukaan (2016, s. 67) tutkimukset osoittavat, että työn sisältöön ja vuorovaikutukseen liittyvät kannustimet ovat parempia kuin rahalliset kannustimet. Rahalliset palkkiot unohdetaan helposti pian ja työntekijä voi kokea ne standardi osana palkkausta. Tosin myös myönteinen palaute ilman tarkkaa sisältöä voi menettää merkityksen, jos sitä toistetaan liikaa. Sen tulisikin olla täsmällistä ja provisio palkkion tapaan osua työntekijän toiminnan kohtiin. (Juuti 2016, s. 67) Huomioitavaa tässäkin on työn luonne. Mikäli työtä tehdään pääosin yksin, ei positiivista palautetta kerry liikaa taukojen tai palaverien aikana. Rosinskin mukaan hyvä keino on kysyä suoraan työntekijältä hänen toiveistaan ja siitä, mikä hänelle on työssä tärkeää. Riittävän luottamussuhteen synnyttyä työntekijä vastaa rehellisesti, jonka jälkeen kannustimissa huomioidaan tiimin toiveet.

Tiimissä voi esiintyä vastarintaa uutta johtamistyyliä kohti. Tähän voi vastata kokoamalla tiimin kasaan ja pyrkimällä keskustelemaan tyyliä kannattavien kanssa heidän mielipiteistään, jolloin positiivinen asenne leviää tiimiin. (Lloyd 2005) Tätä voi verrata Porenne ja Salmimiehen esittämään (1996, s. 64) vähemmistö päätökseen, joka on ryhmä päätöksentekoa tapa. Siinä jopa vähemmistönä oleva joukko voi saada asiansa läpi tukemalla toinen toisiaan. Tämä on

yllättävän tehokasta varsinkin, jos päätettävä asia on uusi, eivätkä vastustajat ole perehtyneet siihen. Vastustajat eivät osaa esittää kritiikkiä, ja toimivat hiljaisina hyväksijöinä tai alkavat uskoa asiaan itsekin näkemättä negatiivisia vaikutuksia. (Porenne, Salmimies 1996, s. 64) Vertaisten tarjoaman ryhmäpaineen avulla vastustajat saattavat muuttaa mielipidettään ja hyväksyä asian. Mikäli tätä keinoa käytetään omien etujen tavoitteluun tai vastustajien tietämättömyyttä käytetään tarkoituksella hyväksi, ei keinon käyttö ole hyväksyttävää. Näissä tapauksissa se on rinnastettavissa manipulointiin ja siksi sen käyttöä tulee etukäteen harkita.

5 VALMENTAVAN TYYLIN KÄYTTÖÖNOTTO

Valmentavan tyylin tuloksena tiimi oppii omatoimiseksi. Esimiehen täytyy kuitenkin valmentaa tiimiä jatkuvasti ja tavoitteellisesti, jotta suunta pysyy oikeana ja fokus oikeassa asiassa. Valmentava tyyli johtaa tuottavuuden sekä ilmapiirin parantumiseen, kun osallistuva toimintatapa ja arvostus tiimin sisällä kasvaa. Tärkein edellytys esimiehelle on halu kehittyä tiimin johtamisessa. Jokainen tiimi on erilainen, joten esimiehen on usein kokeiltava ja löydettävä mitkä keinot sopivat hänen tiimiinsä. (Ristikangas, Grünbaum 2016, s. 70) Yleispätevien toimintaohjeiden ja johtamismallin luominen onkin mahdoton tehtävä. Keskeiset asiat kannattaa jakaa pieniin paloihin, joita esimies voi alkaa yksi kerrallaan soveltaa arjessa.

5.1 Valmentavan johtamistyylin sopivuus yritykselle

Valmentavan johtamistyylin sopivuuden arviointiin käytettiin tuotannon esimiehille suunnattua kyselyä. Yleisesti vastaukset eivät ole yksimielisiä, ja näkemyseroja edellytyksistä sekä vaikutuksista oli laidasta laitaan. Tämä oli odotettavissa, koska valmentava johtamistyyli sisältää paljon edellytyksiä verrattuna muihin tyyliin. Tämän takia sen käyttö hyvinkin rajoitteista. Valmentava johtamistyyli on entuudestaan kuitenkin tuttu kaikille tuotannon esimiehille, koska he ovat aiemmin osallistuneet valmentavan tyylin koulutukseen. Suurin osa myös käyttää valmentavaa tyyliä jatkuvasti johtamisessaan.

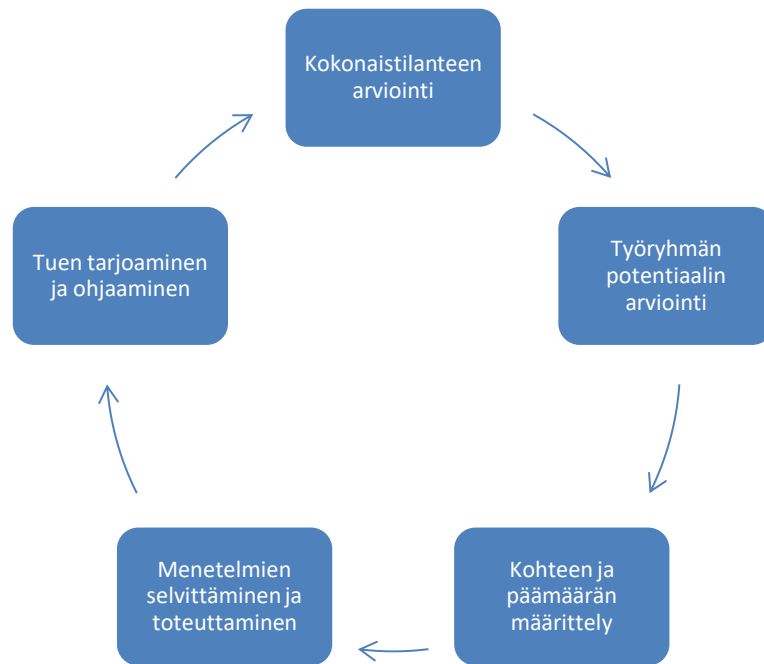
Ympäristön edellytyksistä toimintatapojen ja arvojen toteutuminen tunnustettiin kyselyn vastauksissa. Avoimuutta ja luottamusta vaalitaan ympäristössä ja erityisen hyvin sen todetaan toteutuvan tuotannon esimiehen ja työntekijöiden välillä. Myös UPM:n esimiestyön arvoissa korostetaan luottamusta ja yhdessä tekemistä (UPM 2020). Myös vuorovaikutussuhteiden koetaan olevan hyvällä tasolla tilanne huomioiden. Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen on haasteellista ja aikaa vievää, koska tuotannon esimiehellä on noin 30 työntekijää tiimissään ja työpisteet ovat kaukana toisistaan. Eniten kehitettävää vastausten perusteella on osaamisen tietoisessa kehittämisessä. Sitä tapahtuu vastausten perusteella puheen ja ajatuksen tasolla, kuitenkin ilman riittäviä konkreettisia toimia. Iso haaste on, että ympäristön kulttuurissa on totuttu liikaa suoraan ohjaukseen, mikä toistuu jokaisessa vastauksessa. Valmentavan johtamistyylin tietoinen käyttöönotto voisikin auttaa kehittämään kulttuuria itseohjautuvaksi, jolloin konkreettisten toimien aloittamisen kynnyksesi laskisi.

Esimiehelle asetetut edellytykset sopivat yksilöllisesti toisille paremmin kuin toisille, eikä omaa luonnetta kannata muuttaa sen takia, että juuri tämä tyyli sopisi johtamiseen paremmin. Esimiehenä toimimiselle tärkeimmät edellytykset täyttyvät vastausten perusteella kaikilla. Näitä ovat esimerkiksi statuksen tasapainottamisen ja luottamussuhteiden merkitysten ymmärtäminen. Työryhmät täyttävät pääsääntöisesti niille annetut edellytykset. Työtehtävien sekä tiimien vaihtuvuus on pientä ja työryhmät ovat riittävän heterogeenisia. Työryhmän koko vaikuttaa kuitenkin siihen, että mukaan voi mahtua henkilöitä, joiden sitouttaminen on haastavaa.

Menetelmistä kuuntelemisen merkitys ymmärretään ja sitä sovelletaan paljon vastausten perusteella. Myös vaikuttavien kysymysten esittämisellä saavutettuja hyötyjä on tunnistettu ja kysymistä pyritty käyttämään. Situksen tasapainottamisesta enemmistön mielipide on se, ettei sen käyttöön ole totuttu, eikä sen käyttö toimisi kohdeympäristössä. Muiden menetelmien sopivuudesta ja käytöstä on vaihtelevia mielipiteitä. Menetelmien käyttö on siis pääosin mahdollista, mikä tukee valmentavan johtamistyylin sopivuutta kohdeympäristöön. Myös muiden osa-alueiden kohdalla, valmentavan johtajuuden perusedellytykset täyttyvät ja sen käyttö on hyvinkin mahdollista kohdeympäristössä. Kaikkien edellytysten täytyminen olisi näin rajoitetussa tyyliässä vaikeaa. Mahdollista se olisi, jos pieni ja ketterä organisaatio alkaisi mukautumaan juuri valmentavan johtamisen edellytysten vaatimalla tavalla. Tällöin organisaation liiketoiminta tulisi myös olla sellaista, että se aidosti hyötyy muutoksesta.

5.2 Toimintamalli valmentavan johtamistyylin harjoitteluun

Toimintamallin (kuva 4) idea on lähteä soveltamaan valmentavan tyylin oppeja toiminnan kautta. Toimintatapoja harjoiteltaisiin mallin mukaan, ja tavoitteena olisi, että valmentava kulttuuri rakentuisi ajan kuluessa. Lopputuloksena toiminta juurtuisi osaksi normaalia työtä, siten että mallia ei enää tietoisesti tarvitsisi seurata. Kokonaisuutena syklinen runko havainnollistaa asiaa hyvin ja tukee sen harjoittelua. Todellisuudessa vaiheita ei käydä läpi täysin määrättyssä järjestyksessä, vaan edellisiin palattaisiin tarpeen mukaan. Toiminta olisi päivittäistä ja keskusteluja työntekijöiden kanssa käytäisiin arkisesti esimerkiksi tehdaskierrosten aikana.



Kuva 4. Johtamistyylin käyttöönoton toimintamalli

Toimintamallin eri osioissa on tarkoitus hyödyntää teoriassa esiteltyjä asioita, kuten menetelmiä. Mallin eteneminen on esimiehen vastuulla, mutta valmentavan kulttuurin syntyminen tietysti koko organisaation vastuulla. Mallin kehittämisessä on huomioitu kohdotehtaan esimiesten palaute. Haasteena mallissa on motivointi ja sitouttaminen, minkä takia mallin toteutus tapahtuisi alkuun pienissä ryhmissä, jotta työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet voidaan paremmin hyödyntää motivoinnissa.

Ensimmäisenä esimiehen on tehtävä kokonaistilanteen arviointi. Esimiehen tulisi luoda tilannekuvan itselleen ympäristöstä, edellytyksistä ja mahdollisista parannuskohteista. Esimiehen on ymmärrettävä myös hänelle asetetut valmentavan johtamisen vaatimukset. Tämän jälkeen olisi valittava kohderyhmä. Koko työryhmä on liian iso tämän mallin toteuttamiseen kerralla, joten valittaisiin 4-6 henkilön ryhmä, esimerkiksi yhden osaston tekijät. Ryhmän valinnassa on huomioitava, että jäsenet tuntevat toisensa ja luottamussuhteet ovat vahvat jäsenillä keskenään sekä esimiestä kohtaan. Heille tulee alkuun pitää ohjeistuspalaveri aiheesta ja uudesta toimintamallista. Palaverin on tarkoitus olla vuorovaikutteista, jotta tilanne

hahmottuu kaikille osapuolille selkeästi. Tässä vaiheessa esimies voi alkaa käyttämään motivoinnin ja sitouttamisen menetelmiä hyväkseen. Ympäristöstä esimiehen on ymmärrettävä kehityskohteen läheiset sidosryhmät, joihin muutokset suurimmin tulevat vaikuttamaan. Läheisimpiä ryhmiä ovat esimerkiksi tuotantoprosessin seuraava työpiste. Tavoitteena on, että esimies ymmärtää kokonaistilanteen mahdollisimman hyvin ja saa valitusta ryhmästä puolelleen ihmisiä, joiden kanssa koko ryhmä saadaan mukaan toimintaan.

Toisessa vaiheessa pyritään selvittämään, missä asioissa ryhmä pystyy kehittymään. Esimiehen on hyvä käydä keskusteluja toimintatavoista työntekijöiden kanssa pareittain sekä koko ryhmän kanssa. Keskusteluja voidaan käydä arkisesti tehdaskierrosten aikana. Työntekijöiden kanssa on hyvä miettiä, miksi halutaan hyödyntää koko potentiaali. Vastaus voi tietysti olla, varsinkin alussa, että täysipotentiali hyödynnetään jo. Potentialin hyödyntäminen pitäisi kuitenkin näkyä provisiopalkassa ja työviihtyvyydessä, ja sillä voi motivoida työntekijöitä. Tässä vaiheessa voidaan myös kokeilla statuksen tasapainottamista, jotta työntekijät ymmärtävät, että toiminnalla pyritään auttamaan heitä, eikä kehittämiskaava ole tullut ylhäältä päin. Kun tiimi itse keksii ja ymmärtää hyödyt, he myös sitoutuvat toiminnan kehitykseen paremmin. Vastuu ryhmänpotentiaalin arvioinnista on esimiehellä, mutta hän ei pysty siihen ilman vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on, että ryhmä ymmärtäisi heissä piilevän potentiaalin.

Kun tiimi on saatu kunnolla mukaan heidän tulisi määritellä kehityskohde ja päämäärä tarkemmin seuraavassa vaiheessa. Hyvin määritelty päämäärä on tämän vaiheen tavoite. Vastuu jakautuu esimiehen lisäksi myös työntekijöille. Esimiehen tehtävä on tässä vaiheessa vain varmistaa, ettei tavoite ole ristiriidassa tiimin tai muiden tiimien tavoitteiden kanssa. Tavoite ristiriidoissakin esimies voi ohjata kysymyksillä tiimin jäsenet miettimään syyseuraus -suhteita esimerkiksi seuraaviin työvaiheisiin. Hänen kannattaa myös hyödyntää seuraavien vaiheiden asiantuntijoita ja kysyä itse tai ohjata työntekijät kysymään vaikutuksista. Esimiehen on myös hyvä ohjata työntekijöitä tavoitelauseen määrittelyssä ja muotoilussa niin, että se täyttää SMART -edellytykset. Tällöin sen pitäisi olla määritelty riittävän hyvin ja selkeästi niin, että kaikki varmasti tietävät mitä ollaan tekemässä.

Neljännessä vaiheessa selkeän kehityskohteen ja tavoitteen löydyttyä tiimi voi alkaa kehittämään ja kokeilemaan eri keinoja. Tämän vaiheen tavoitteena on siis että, tiimi alkaa

muokkaamaan omaa toimintaansa kohti heidän laatimaa päämäärää. Esimiehen on erityisesti kuunneltava työntekijöiden mielipiteitä ja luotettava heidän kokemukseensa. Keinojen kokeilussa ja selvittämisessä vastuu on kokonaan työntekijöillä. Mikäli keino osoittautuu huonoksi, vanhaan tapaan voi aina palata. Tässä kohtaa on esimiehellä tietysti määräysvalta palata vanhoihin tapoihin, mikäli uusi aiheuttaa huonoja lopputuloksia. Huonoista kokeiluista ei saa kuitenkaan rankaista, vaan niistä pitää viestiä koko ryhmälle, jotta samoja virheitä ei enää tehtäisi.

Esimiehen toiminnan kannalta tärkeä viimeinen kohta on tuen tarjoaminen ja ohjaaminen. Esimiehen tulee tässä vaiheessa kannustaa tiimiläisiä eri keinojen kehittämisessä ja kokeilussa. Tukea voi antaa muokkaamalla työkaluja ja ympäristöä parhaaksi katsomalla tavalla siten, että se tukee työntekijöitä tavoitteen saavuttamisessa. Esimies voi myös seurata koneiden ajodataa ja osoittaa sen avulla hyvät ja huonot jaksot. Tavoitteena on, että mitä pidemmälle ja useampia kierroksia edetään, sitä enemmän esimiehen ohjaaminen vähentyy ja tuen tarjoaminen lisääntyy. Näin ollen valmentava ja itseohjautuva kulttuuri pääsee kehittymään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tarkoituksena oli selvittää valmentavaa johtamista ja sen mahdollisuuksia tuottavuuden parantamiseksi. Tavoitteena oli myös luoda toimintamalli, jonka avulla esimies voi alkaa mukauttamaan johtamistyyliään ja organisaatiokulttuuria valmentavaksi. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Kuinka valmentava esimies toimii?
2. Kuinka tuottavuutta voidaan parantaa valmentavan johtajuuden avulla?

Valmentava johtamistyyli vastaa nykyaikaisen hyvinvointivaltioiden kulttuurin muutoksille. Uudet sukupolvet painottavat tasa-arvoista kulttuuria ja heille työssä viihtymisen merkitys on kasvanut paljon. Kokonaisuudessaan se on enemmän koko organisaation kuin pelkän esimiehen toiminnan tyyli. Valmentava johtajuus asettaa organisaatiolla useita edellytyksiä, joita ilman organisaation mahdollinen kaaos kasvaa. Valmentavan johtamisen menetelmissä ei ole nykyaikaiseen johtamisajatteluun nähden mitään uutta, mutta fokus voi olla erilainen; esimerkiksi työntekijät asettavat itse omat tavoitteensa.

Valmentavan johtamisen tarjoamat positiiviset vaikutukset on esitetty taulukossa 1. Esimiehen toiminnan kannalta vuorovaikutustaidot ovat keskeisimmässä osassa. Erinäisien syiden takia työntekijät eivät aina kerro suoraan ideoita tai asioitaan. Tämän takia kuuntelemisen taito on tärkeää ja sitä voi harjoitella eri menetelmin. Työntekijät saa myös oivaltamaan ja kertomaan ideoitaan kysymällä vaikuttavia kysymyksiä. Esimiehenä pitäisi pystyä ymmärtämään, mitä työntekijä yrittää epäsuorasti sanoa. Tasavertaisella olemuksella ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla esimies rakentaa vahvat luottamussuhteet, jolloin työntekijät myös alkavat suoremmin kertomaan asioitaan ja ideoitaan esimiehelle. Vuorovaikutussuhteiden parantuessa esimiehen on helpompi ymmärtää tiiminsä ominaisuuksia, jonka jälkeen sitouttaminen ja motivointi helpottuu, sillä sitä voi toteuttaa henkilökohtaisemmin. Haittavaikutuksena tyyliässä on se, että vastuun lisääntyessä työntekijöillä, joku voi käyttää sitä väärin tai pyrkiä työskentelemään toisten kustannuksella. Näihin asioihin esimiehen on kiinnitettävä tarkasti huomiota ja puututtava vääränlaiseen käytökseen nopeasti, jottei se pääse romuttamaan kulttuurimuutosta.

Valmentavan johtamistyylin onnistuessa sillä on positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Tuottavuuden kasvu johtuu useasta asiasta. Ensinnäkin työntekijöiden oma-aloitteisuus kehittyy ja sitä kautta heidän ammattiosaamisensa sekä luovuus saadaan paremmin esille. Näitä seikkoja paremmin hyödynnettäessä tuottavuus kasvaa esimerkiksi kehitystoiminnassa. Toisaalta työntekijöitä kehoitetaan kokeilemaan uusia työskentelytapoja, jolloin on mahdollista löytää tuottavuutta parantavia menetelmiä. Kolmantena vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin paranemisen ansiosta tiimityöskentely tehostuu.

Taulukko 1, Valmentavan johtamisen positiiviset vaikutukset

Esimiehen toiminta	Tuottavuuden parantuminen
Vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin paraneminen
→ paremmat luottamussuhteet → parempi kommunikointi	→ tehokkaampi tiimityöskentely
Vaikuttavien kysymysten esittäminen	Oma-aloitteisuuden kehittyminen
→ Itseohjautuvampi toiminta	→ ammattitaidon ja luovuuden parempi hyödyntäminen
Tasa-arvoinen ja inhimillinen suhtautuminen	Kannustus uusiin kokeiluihin
→ kannustus uusiin kokeiluihin ja virheiden salliminen	→ tuottavampien työtapojen löytyminen

Työ toteutettiin yhdessä UPM:n vaneritehtaan kanssa ja lähtökohtana olikin selvittää keinoja, joilla tuottavuutta voidaan parantaa teollisuudessa. Valmentava johtajuus oli hyvä aihe, koska tehtaassa oli aikaisemmin jo hieman perehdytty tyyliin. Tuotannon esimiesten kyselyn vastauksien avulla selvitettiin tyylin mahdollisuuksia kohdeympäristössä. Valmentava johtamistyyli todettiin olevan sopiva UPM:n vaneritehtaan ympäristöön, jos sen käyttöönotto

tehdään vaiheittain hallitusti ja aiheesta pidetään ensin ohjeistus työntekijöille. Työssä esitetty toimintamalli pyrkii pikkuhiljaa juurruttamaan valmentavan kulttuurin jokapäiväiseen toimintaan. Mallissa on huomioitu esimiehiltä saatu palaute ja ympäristön lähtökohdat. Johtamistyylin hyödyt vastaavat suoraan kyseisessä tehtaassa oleviin haasteisiin, joita on esimerkiksi työntekijöiden mukaan saaminen kehitystoimintaan. Työntekijöiden ammattitaito on hyvin tärkeä pääoma yritykselle ja sitä paremmin hyödyntämällä toiminnasta saadaan kilpailukykyisempää.

LÄHTEET

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. 2012. Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33

Bommelje, R. 2015. Managerial Coaching. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), pp. 69–77.

Cavanagh, M., & Buckley, A. 2014. Coaching and Mental Health. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. *The complete handbook of coaching*. Lontoo, Sage. S. 394–404

Clutterbuck, D. A. 2014. Team coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D.A. 2014. *The complete handbook of coaching*. Lontoo, Sage. S. 271–283

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. *The complete handbook of coaching*. Sage.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Tuottavuus ja kilpailukyky. [WWW-dokumentti] [viitattu: 16.3.2020] Saatavilla: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/tuottavuus-ja-kilpailukyky/>

Ellinger, A.D., Beattie, R.S. & Hamlin, R.G. 2010. The manager as coach. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. *The complete handbook of coaching*. Lontoo, Sage. S. 257–270.

Grant, A.M. 2005. Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science literature. Unpubl.Paper University of Sydney, Coaching Psychology Unit, anthonyg@psych.usyd.edu.au.

Grant, A.M. & Cavanagh, M. 2014. Life coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. *The complete handbook of coaching*. Lontoo, Sage. S. 297–311.

Johnson, R. 2003. Coaching and leadership: the inside view. *Training Journal*, pp. 12–15.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ladyshevsky, R. 2014. Peer Coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. The complete handbook of coaching. Lontoo, Sage. S. 284–297.

Lloyd, B. 2005. Coaching, culture and leadership. Team Performance Management: An International Journal, 11(3/4), pp. 133–138.

Macpherson, C. 2018. Leading your way to productivity growth and sustainable success. Management services, Enfielf. Vol 62 Iss3, 10–13

Marsson, N. 2019. Leading by Coaching: How to deliver impactful change one conversation at a time. 1st ed. 2019. edn. Cham: Springer International Publishing.

Miettinen, S. & Torkki, J. 2019. Uusi neuvotteluvälittäjä: saat minkä neuvottelet, et mitä ansaitset. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Phillips, R. 1995. Coaching for higher performance. Executive Development, 8(7), pp. 5–7.

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Ristikangas, M. & Grömbaum, L. 2016. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. 2., tarkistettu painos edn. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos.; Helsinki: Alma Talent.

Steelman, L. 2018. The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. Journal of Business and Psychology, 33(1), pp. 41–53.

Tchannen-Moran, B. 2014. Skills and Performance Coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D.A., 2014. The complete handbook of coaching. Lontoo, Sage. S. 203–216.

UPM, 2020. Vastuullista johtamista. UPM [verkkosivut] [viitattu: 28.3.2020] Saatavilla: <https://www.upm.com/fi/tyopaikat/toissa-meilla/vastuullista-johtamista/>

Williams, H., Edgerton, N. & Palmer, S. 2014. Gognitive behavioural coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D.A. 2014. The complete handbook of coaching. Lontoo, Sage. S. 37–53

