

Valmentava johtajuus
Keski-Suomen
Kauppakamarin
webinaari 14.4.2022
FT Raija Salomaa

JOHTAJUUS-
puhetta

Sisältö

- Mitä on valmentava johtajuus?
- Miksi valmentavaa johtajuutta tarvitaan juuri nyt?
- Valmentavan johtajuuden hyödyt
- Valmentava esihenkilön taidot ja haasteet
- Valmentava keskustelu
- Kysymyksiä ja vastauksia

Mitä on valmentava johtajuus?

JOHTAJUUS-
puhetta

- Ei ole yhtä määritelmää, osassa määritelmistä korostetaan työntekijöiden suorituksen parantamista (esim. Phillips, 1994, osassa kehittymistä (Peterson, 1996)
- Choi (2005) on määritellyt valmentavan esimiehisyyden esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena on työntekijän potentiaalin vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen ja sekä työntekijän että koko organisaation suorituskyvyn parantaminen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä (Choi, 2005).
- Kyse suhteesta, jolla tavoitellaan koko organisaation suorituskyvyn parantumista keskittymällä tavoitteisiin, jotka on määritelty niin yksilölle kuin organisaatiollekin (Beattie ja muut, 2014)
- Lawrence (2017) näkee esihenkilön roolin prosessina, jossa tuetaan ja autetaan niin yksilöitä, tiimejä kuin koko organisaatiotakin
- Tieteellinen kirjallisuus käsittelee 'managerial coachingia' muusta coachingista erillisenä ilmiönä



Miksi valmentavaa johtajuutta tarvitaan juuri nyt?

- Johtamiskirjallisuudessa on tiedostettu esihenkilön keskeinen rooli organisaation kaikilla tasoilla kehityksen, uudistusten ja muutosten mahdollistajana (pois valvonnasta ja ohjauksesta kohti työntekijän oppimisen tukemista ja parhaan potentiaalin löytämistä)
- Taustalla organisaatioiden toimintaympäristöjen kiihtyvä ja yllätyksellinen muutos (ns. VUCA-ilmiö: Kiihtyvät muutokset, lisääntyvä kompleksisuus ja epävarmuus, räjähdysherkyys ja monitulkintaisuus)
- Työurien muutos, työntekijöiden psykologinen sopimus työnantajaan on muuttunut
- Etenkin Z- ja Y-sukupolvet edellyttävät uudenlaista johtajuutta
- Coachingin on väitetty olevan yksi tehokkaimmista oppimista ja kasvua edistävästä menetelmästä (CIPD 2015) ja yhä useammat organisaatiot edellyttävät esihenkilöiltään coachingtaitoja
- Verkostojen johtaminen ja ketterät toimintatavat

Valmentavan
johtamisen
hyödyt?

JOHTAJUUS-
puhetta



Drake &
Pritchard
(2016)

JOHTAJUUS-
puhetta

1)
Organisaatiokulttuuri

4) Organisaation
kehittäminen

COACHING

2) Organisaation
kyvykkyydet

3) Organisaation
muutos

KETÄ/MITÄ PROSESSI PALVELEE

Hyötyjä (mm. Lawrence, 2017; McCarthy ja Milner, 2019)

- Työtyytyväisyys ja suorituskkyky paranevat
- Asiakastytyväisyys ja kyvykkydet paranevat
- Henkilökunnan sitoutuminen palvelun laatuun ja organisaatioon kasvaa
- Oppiminen ja tuloksellisuus lisääntyvät
- Itsetietoisuus kasvaa
- Myynnin tuloksellisuus kasvaa
- Työelämän laatu paranee
- Oma rooli selkenee ja sitoudutaan uraan
- Edistää työntekijän innovatiivisuutta ja minäpystyvyyttä (uskomus tai arvio omasta kyvystä suoriutua, Bandurra, 1986)
- Edistää epäsuorasti tiimien toimintaa sitoutumisen kautta
- Kasvattaa motivaatiota

Haasteet ja taidot?

JOHTAJUUS-
puhetta

Haasteita?

JOHTAJUUS-
puhetta

- Aikainvestointi arjessa
- Pelot omasta asemasta tai taidoista
- Valmentaminen nähdään erillisenä muusta johtamisesta
- Esimerkit ja tuki puuttuvat organisaatiossa
- Ei omaa kokemusta valmennettavana olemisesta (coachatuksi tuleminen edistää taitojen omaksumista ja ymmärrystä prosessista (Salomaa, 2017))
- Valmentaminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa ja sitoutumista
- Valmentamiseen sitoutuneen johdon tai avainhenkilöiden vaihtuminen
- Ei ole määritelty mitä valmentavalta johtamiselta odotetaan tai mitä sillä tarkoitetaan
- Valmentavan kulttuurin luomiseen ei kytketä liiketoiminnan edustajia

Haasteita?

JOHTAJUUS-
puhetta

- Esihenkilön natsat aina olkapäillä
- Esihenkilö ei voi valita 'asiakkaitaan'
- Rooliin sisältyy palautteen antaminen jatkuvasti
- Esihenkilön roolissa täytyy kyetä liikkumaan eri johtamistapojen välillä tilanteen mukaan
- Toisaalta oman yrityskulttuurin ymmärtäminen ja toisaalta sen 'vankina' olo
- Tiimin johtamisen taidot uupuvat valmentavalla otteella
- Siirtyminen valmentavaan johtamiseen on iso ja aikaa vievä hyppäys, johon tarvitaan koulutusta, organisaatiotason strategisia ratkaisuja, oman esihenkilön tukea ja esimerkkejä sekä valmentajaksi ryhtyvän henkilön omaa reflektioprosessia (esim. miten näen oman roolini, miten uskon ihmisten oppivan jne. (Viitala, 2007))

VALMENTAVAN
ESIMIEHISYYDEN 2
KLUSTERIA (Ellinger &
Boström, 1999; Ellinger ja
muut 1999):

JOHTAJUUS-
puhetta

Valtuuttaminen	Mahdollistaminen
✓ Kysymysten muotoilu siten, että rohkaistaan ajattelemaan ja kyseenalaistamaan omia ajatusmalleja	✓ Hyvän oppimisympäristön luominen ✓ Näkökulmien avartaminen ✓ Odotusten asettaminen ja kommunikointi, tavoitteiden asettaminen organisaatiokehykseen
✓ Taka-alalla pysytteleväminen ja kieltäytyminen antamasta valmiita vastauksia	✓ Asioiden käsitteleminen yhdessä työntekijän kanssa
✓ Omistajuuden ja vastuun siirtäminen	✓ Analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttö ajattelun kehittämiseksi ✓ Asiantuntijoiden ja muiden yhtistyötahojen hyödyntäminen oppimisen edistäjänä
✓ Resurssina oleminen ja esteiden poistaminen	✓ Havainollistavan ja reflektiivisen palautteen antaminen sekä palautteen kysyminen

Valmentavan esihenkilön piirteet, taidot ja toimintatavat:

JOHTAJUUS-
puhetta

Piirteet	Taidot	Toimintatavat
empaattisuus	dialogitaidot	kyseleminen, kuunteleminen
puolueettomuus kärsivällisyys	asioiden ja tilanteiden analysointitaidot	suoritukseen liittyvän palautteen antaminen ja vastaanottaminen
kannustavuus Kiinnostu- neisuus	haastattelutaidot	selkeiden odotusten asettaminen ja kommunikoiminen
hyvä kuuntelija	havainnointitaidot	Valmentamista edistävän ilmapiirin luominen
tarkkaavaisuus Vastaanot- tavainen		
Itsetietoinen ja huomaavainen		

Lawrence, 2017; Parppei, 2008 Skyttälä,
2010, Wenzel, 2000

VALMENTAVAN KESKUSTELUN RUNKO

JOHTAJUUS-
puhetta

Aiheen valinta:

'Mistä haluat keskustella?'

Tavoite:

'Mitä toivot tältä keskustelulta?'

Kuvaile nykytilanne:

Millainen nykytilanne on?

Vaihtoehtojen etsintä:

Mitä sinä voisit tehdä?

Yhteenveto:

Mitä sinä aiot tehdä?

to = topic, aihe

G = goal, tavoite

R = reality/resources, nykytila, voimavarat

O = opportunities/options, mahdollisuudet

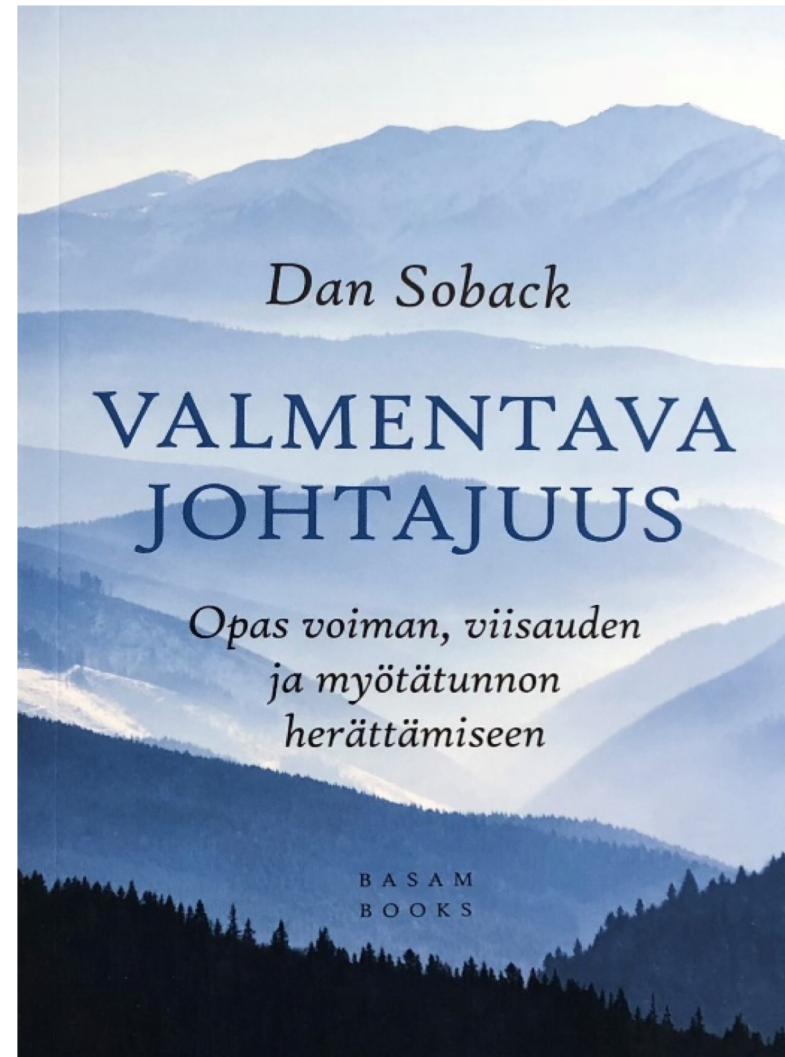
W = wrap-up/will, yhteenveto, tahto

(Alexander; Whitmore)

”Viisas valmentava johtaja ohjaa johdettavia tilannetajuisella ja tasapainoisella tavalla Eteenpäin kohti tavoitteita, Ylöspäin kohti laajempaa näkökulmaa ja Sisäänpäin kohti syvempää itsetuntemusta.” – Dan Soback

	ETEENPÄIN ➡	YLÖSPÄIN ⬆	SISÄÄNPÄIN ↻
MISTÄ KYSE	Toimintaan ohjaamista kohti tavoitteita ja seuraavia askeleita	Kokonaisvaltaiseen, monitahoiseen ja tilannetajuisen ajatteluun ohjaamista	Inhimillistä kohtaamista, yhteyden luomista ja syvempään itsetuntemukseen ohjaamista
JOHTAJAN ROOLI	<i>Personal trainer</i>	<i>Ajattelukumppani</i>	<i>Empaattinen kanssakulkija</i>
MISSÄ TILANTEISSA	Arjen ongelmanratkaisu Kun pitää siirtyä ideoista tekoihin Eryityisesti keskustelun lopussa	Monimutkaisia tilanteita kohdattaessa Kun johdettava kaipaa palloseinää ajattelulle Eryityisesti keskustelun puolivälissä	Tunteita kohdattaessa ja yhteyttä luotaessa Kun johdettava kaipaa kuulevaa korvaa Eryityisesti keskustelun alussa
KYSYMYKSIÄ	Mikä on tavoitteesi tässä asiassa? Mitä voisit kokeilla eteenpäin pääsemiseksi? Milloin teet nämä asiat? Milloin palaamme asiaan?	Millainen on iso kuva tässä? Mitä asioita tähän linkittyy: mitkä ovat niiden vaikutukset kokonaisuudelle? Mikä on sinun roolisi tässä asiassa? Mikä olisi nyt viisainta?	Mitä kuuluu? Miten voit? Mikä on sinulle tärkeää? Mitä toivot minun johtajuuteni suhteen? Miten voisin parhaiten tukea sinua tässä?
LUONNE	Ratkaisu-, toiminta- ja tavoitekeskeistä	Tutkiskelevaa, dialogista ja ilmiökeskeistä	Empaattista, vahvistavaa ja kokemuskeskeistä
LAATU	Jämäkkä vaativuus	Neutraali tutkiskelevuus	Lempeä armollisuus
KEHITTYVÄ OMINAISUUS	<i>Voima</i> : rohkeus toimia, aikaansaaminen, loppuunvieminen, resilienssi, esteiden ylittäminen, vastuu itsestä, omatoimisuus	<i>Viisaus</i> : kokonaisuuksien hahmottaminen, moninäkökulmainen ajattelu, ennakoiva tilannetaju, systeemiäly	<i>Myötätunto</i> : itsetuntemus, itsen ja muiden hyväksyvä kohtaaminen, tarpeiden tunnistaminen, empatia, tunneäly
YLILYÖNTI	Armoton ja ahdistava suorituskeskeisyys, mekanistinen yksioikoisuus	Loputon pohdiskelu ilman toimintaa, monimutkaisuuteen uppoaminen	Liiallinen lepsuus, loputon tunteissa vellominen, draaman ylläpitäminen

JOHTAJUUS-
puhetta



JOHTAJUUS-
puhetta

www.crossnomads.com
www.johtajuuspuhetta.fi

Johtajuuspuhetta on neljän intohimoisen työelämän kehittäjän yhteenliittymä.

Haluamme herättää keskustelua siitä, mitä viisaan johtajuuden tulisi nyt ja tulevaisuudessa olla sekä henkilökohtaisen johtajuuden, yhteisön vuorovaikutuksen, että koko yhteiskunnan ajattelutapojen tasolla. Haluamme toimia kumppaneina yksilöille ja organisaatioille heidän matkallaan kohti viisauden ja inhimillisyyden täyttämää yhteistyötä.

Uskomme, että monimutkaistuva maailma tarvitsee aiempaa kokonaisvaltaisempaa, inhimillisempää ja tasapainoisempaa ajattelua ja toimintaa. Johtajuus ei olekaan tulevaisuudessa enää vain pelkkä muutamille suotu virallinen positio, vaan ennen kaikkea jokaiselta vaadittu taito käydä rakentavaa vuorovaikutusta itsensä, muiden ja ympäristönsä kanssa - virallisesta positiosta riippumatta.

Omalla toiminnallamme pyrimme tukemaan yksilöiden ja yhteisöjen matkaa kohti tällaista vastuullisen vapauden ja kanssajohtajuuden kulttuuria.



"Tämä aika tarvitsee johtajuuspuhetta. Puhetta siitä, mitä johtajuus on sinussa, minussa, meissä jokaisessa. Yhteiskunnassa ja sen eri osasten rakenteissa. Yhteisöissä, organisaatioissa ja toimintakulttuureissa."

*Puhutaan johtajuutta todeksi, toteutetaan sitä jokaisella kohtaamisella.
Toimitaan viisaasti yksilöinä, tiimeinä, yhteisöinä ja yhteiskuntana."*

JOHTAJUUS-
puhetta