

# VALMENTAVA JOHTAMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA

Valmentavan esimiehen pelikortit



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2018

Heikki Hirvonen

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Heikki Hirvonen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Valmentava johtaminen kehityskeskusteluissa Valmentavan esimiehen pelikortit	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli ymmärtää valmentavaa johtamista keskittyen yksilöiden valmentamiseen erityisesti esimiehen ja alaisen kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa onnistumisen kannalta, lähiesimiestyön näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa palvelukeskusliiketoimintaan erikoistuneen toimeksiantajan esimiehille työkalu, joka kannustaa käyttämään valmentavaa otetta johtamisessa ja kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kaksitahoinen. Teoreettisessa osassa luotiin kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen perusteella yleinen kuva valmentavasta johtamisesta ja kehityskeskusteluista. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa teoriaperustan pohjalta koottiin tuotos, valmentavan esimiehen pelikortit.

Pelikortit ovat käytännönläheinen, tiivis ja oivalluttava työkalu, joiden sisällössä ja ulkoasussa otettiin huomioon toimeksiantajan palautteet, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeita. Valmentavan esimiehen pelikortit ovat konkreettinen apu esimiehien työn tueksi, jollaista toimeksiantajalla ei ole ollut tarjota aiemmin esimiehilleen.

**Avainsanat** Valmentava johtaminen, valmentava esimiestyö, kehityskeskustelu

**Sivut** 60 sivua, joista liitteitä 17 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Heikki Hirvonen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Business Coaching in Development Discussions – The Business coach’s playing cards	
<b>Supervisor</b>	Pasi Laine	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to understand business coaching by focusing on individual training. The intention was to analyze development discussions of supervisors and subordinates, especially from the point of view of the daily based supervising. The aim was to create a tool for supervisors specializing in service center business, which encourages the use of a coaching grip in leading and development discussions.

This thesis has two purposes. The theoretical part was intended to provide a general description of leadership and development discussions, by utilizing previous research and literature. As a result of the thesis, a solution was compiled in the form of business coaching playing cards.

The playing cards of business coaching are a pragmatic, concise and insightful tool, in which the customer feedback has been taken into account to best serve the needs of the target group. The Business coaches’ playing cards are tangible tools targeted to support the work of superiors, which the commissioner has not previously offered to its managers.

**Keywords** Business coaching, Coaching supervisor, Development discussion

**Pages** 60 pages including appendices 17 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	2
2.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely.....	2
2.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma .....	2
2.3	Opinnäytetyön rajaukset, oletukset ja teoreettinen viitekehys .....	2
2.4	Opinnäytetyön rakenne .....	3
3	JOHTAMISEN UUDISTUMINEN: KOHTI VALMENTAVAA ESIMIESTYÖTÄ .....	5
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	7
4.1	Valmentavan esimiehen erilaiset roolit .....	9
4.2	Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset.....	11
4.3	Itsensä johtaminen.....	13
4.4	Arvostus.....	15
4.5	Luottamus .....	16
4.6	Vuorovaikutuksesta dialogiin .....	17
4.7	Palaute.....	21
4.8	Voimalliset kysymykset valmentavan esimiehen työkaluna.....	26
5	KEHITYSKESKUSTELUT VALMENTAVAN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	29
5.1	Kehityskeskusteluiden tarpeellisuus – hyötyä vai ajanhukkaa? .....	29
5.2	Kehityskeskusteluiden sisältö .....	31
5.3	Kehityskeskustelun vaiheet.....	32
6	TEORIATIEDOSTA PELIKORTEIKSI.....	36
6.1	Opinnäytetyön prosessi .....	36
6.2	Tuotos: valmentavan esimiehen pelikortit .....	37
7	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	39
	LÄHTEET .....	41

## Liitteet

- Liite 1 Valmentavan johtajuuden ydinroolien tehtävälista
- Liite 2 Valmentavan esimiehen pelikortit

## 1 JOHDANTO

Nykymaailmassa liiketoimintaympäristöjen muutos on nopeutunut ja siitä on tullut jatkuvaa. Tieto ja osaaminen sekä yhteisöllisyys korostuvat. Uusien sukupolvien tulo työelämään ja heidän erilainen näkökulma sitä kohtaan, laittavat esimiehien ja johtajien vaikuttamiskyvyt koetukselle. Menestyäkseen organisaatioiden täytyy pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin ripeästi. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 18–20) Johtamistavat eivät kuitenkaan muutu hetkessä, vaan ne ottavat paljon aikaa ja kärsivällisyyttä (Viitala, 2007, s. 78–79).

Valmentava johtaminen tähtää vapauttamaan energiaa yrityksen uudistumiskyvyn kasvattamiseen. Sen avulla ihmiset saadaan toimimaan omaaloitteisemmin ja kehittämään laaja-alaisesti liiketoimintoja sekä tuottamaan oivalluksia, jotka parantavat organisaation mahdollisuuksia menestyä. Kun esimiehen aika ei mene vain ongelmanratkaisuun, on helpompi keskittyä ihmisiin, heidän kehittämiseen ja tulevaisuuteen.

Työelämän tulevaisuudentutkijat ovat nostaneet vuorovaikutuksen yhdeksi tulevaisuudessa korostuneeksi työelämätaidoksi. Esimiehet ovat merkittävässä asemassa keskustelemaan ilmapiirin luomisessa. Esimiehiltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta he pystyvät toteuttamaan valmentavaa otetta johtamistyössään.

Kehityskeskustelut tarjoavat loistavan tilaisuuden valmentavalle johtamiselle. Niiden hyödyllisyyttä on kuitenkin kyseenalaistettu, sillä ne ovat jääneet monissa organisaatioissa ajasta jälkeen. Kehityskeskustelut kaipaisivatkin päivittämistä tähän päivään, jotta ne osaltaan mahdollistaisivat työntekijän auttamista sellaiselle polulle, jossa hän voi kehittyä siksi miksi hän voi tulla.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely

Tässä opinnäytetyössä perehdyn tutkimaan valmentavaa johtamista sekä esimiehen ja alaisen kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on palvelukeskustuotannon organisaatio, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaille palveluna erilaisia henkilöstöresursseja sitovia tehtäviä laadukkaasti ja kustannustehokkaasti asiakkaan antamia ohjeita ja malleja noudattaen. Näin vauhditetaan asiakkaiden liiketoimintaa ja autetaan asiakkaiden arjen sujuvuutta. Henkilöstön määrä on muutamia satoja. Toimeksiantajayritys haluaa pysytellä nimettömänä, joten siitä käytetään opinnäytetyössä nimityksiä toimeksiantajayritys, -organisaatio ja toimeksiantaja.

Toimeksiantajaorganisaation esimiehet pyrkivät soveltamaan jo nyt valmentavaa otetta johtamisessaan. Myös kehityskeskusteluprosessia on päivitetty tähän päivään. Siihen liittyviä dokumentteja on kevennetty ja kehityskeskusteluja voidaan pitää tarpeen mukaan useita kertoja vuodessa. Toimeksiantaja on pääosin tyytyväinen nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin, mutta tahtoo tarjota esimiehilleen ohjeistusta, jotta valmentavan johtamisen ote olisi niissä aina läsnä.

### 2.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytteen tavoitteena on ymmärtää valmentavaa johtamista ja johtamisotetta keskittyen yksilöiden valmentamiseen erityisesti esimiehen ja alaisen kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa onnistumisen kannalta, lähiesimiestyön näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayrityksen toiveen mukaisesti heidän esimiehille tiivis, käytännönläheinen ja oivalluttava työkalu, joka kannustaa ja muistuttaa esimiestä käyttämään johtamisessaan ja kehityskeskusteluissa valmentavaa otetta.

Opinnäytteen tutkimusongelma on: Mikä on valmentavan esimiehen vähimmäisoppimäärä valmentavasta johtamisesta esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa onnistumisen näkökulmasta? Millaisilla keinoilla edellä mainittu vähimmäisoppimäärä voitaisiin koostaa tiiviiksi, käytännönläheiseksi ja oivalluttavaksi ohjeeksi esimiestyön tueksi?

### 2.3 Opinnäytetyön rajaukset, oletukset ja teorettinen viitekehys

Tämän opinnäytteen merkittävin rajaus on syventyä tutkimaan valmentavaa johtamista keskittyen esimiehen ja alaisen kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa onnistumiseen. Tarkastelua tehdään lähiesimiestyön näkökulmasta, siten että keskitytään ensisijaisesti yksilöiden valmentamiseen ja rajataan tiimivalmentaminen tutkimuksen ulkopuolelle. Muu

vuorovaikutus, kuten päivittäisjohtamisen- ja varhaisen välittämisen keskustelut, nostetaan esiin vain kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta, vaikka erityisesti päivittäisjohtamisen suuri merkitys valmentavan johtamisen toteuttamisessa tiedostetaan. Ryhmäkeskustelut ja palaverit on rajattu kokonaan työn ulkopuolelle.

Opinnäytteen lähtökohtana on toimeksiantajaorganisaatio, joka pyrkii toteuttamaan valmentavaa johtamista lähiesimiestyössä, sillä sen nähdään vaikuttavan myönteisesti työntekijän toimintaan ja osaamiseen sekä organisaation kehitykseen. Muut johtamistyyli ja etäjohtaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Koska kaikki johtaminen on tänä päivänä enemmän tai vähemmän myös muutosjohtamista, ei sitä tässä opinnäytteessä myöskään oteta erikseen näkökulmana esiin.

Valmentavaa johtamistapaa ja toimeksiantajan olemassa olevien keskustelumallien toimivuutta ei kyseenalaisteta. Vaikka toimeksiantajan kehityskeskusteluprosessi jätetään kyseenalaistamatta, sen luonnetta pyritään muokkaamaan valmentavan johtamisen työkaluksi. Tämä tarkoittaa sitä, että opinnäytteen toiminallisessa tuotoksessa tuodaan esiin niitä valmentavan johtamisen teemoja, jotka ovat keskeisiä kehityskeskustelujen kannalta. Kuitenkaan itse kehityskeskusteluprosessia ei kuvata lopputuotteessa.

Opinnäytteessä käytetään sanoja kuten esimies ja alainen, niiden selkeyden takia, vaikka tarkoituksena on pienentää alaisen ja esimiehen välistä kuilua ja korostaa arvostavaa asennetta. Toisinaan alaisesta käytetään termiä työntekijä, johdettava, valmennettava, ja esimiehestä puhuttaessa mainitaan myös termi valmentaja, coach ja johtaja, sillä esimiestyö on pitkälti johtamista.

Opinnäytteen teoreettisessa viitekehityksessä syvennyttään valmentavaan johtamiseen ja kehityskeskusteluihin. Valmentava johtaminen on aiheena hyvin laaja ja moniulotteinen, joten tarkempaan tarkasteluun nostetaan opinnäytteen tavoitteen saavuttamisen kannalta merkityksellisiä teemoja. Näin on päädytty tutkimaan muun muassa palautetta, sillä palaute on sekä valmentavan johtamisen että kehityskeskustelun kannalta keskeistä. Ilman palautetta ei tapahdu kehitystä, johon valmentavalla johtamisella sekä kehityskeskusteluilla tähdätään.

Tiedonhankinnassa on pyritty käyttämään monipuolisesti työn teoreettista viitekehystä avaavia ja tukevia tietolähteitä, jotka nojaavat aikaisempaan tutkittuun tietoon. Aineistona käytetään myös toimeksiantajalta saatuja tietoja.

## 2.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäyte jakaantuu seitsemään päälukuun, jotka on hyvä lukea tässä järjestyksessä. Ensimmäisen luvun johdannon ja toisen luvun opinnäytetyön

lähtökohtien jälkeen tutustutaan johtamismallien historiaan ja esimiestyön muutokseen sekä tarkastellaan näiden kehittymistä kohti valmentavaa johtamista luvussa kolme. Neljännessä luvussa syvennytään valmentavaan johtamiseen painottaen erityisesti niitä osa-alueita, jotka ovat merkityksellisiä kehityskeskustelussa onnistumisen kannalta unohtamatta käytännön tekniikoita. Luvussa viisi perehdytään kehityskeskusteluihin valmentavan johtamisen välineenä. Kuudennessa luvussa avataan opinnäytetyön prosessia ja teorian tietoon pohjautuvaa tuotosta, valmentavan esimiehen pelikortteja. Viimeisessä luvussa kootaan työn johtopäätökset yhteen, esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja pohditaan omaa kehittymistä ja kasvua opinnäytetyöprosessin aikana.

### 3 JOHTAMISEN UUDISTUMINEN: KOHTI VALMENTAVAA ESIMIESTYÖTÄ

Liiketoimintaympäristöjen jatkuva muutos luo haasteita, joihin viime vuosituhannen johtamismallit eivät enää pysty riittävästi vastaamaan (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 13). On merkityksellistä ymmärtää johtajuuden ja esimiestyön historiaa ja kehittymistä, jotta voi ymmärtää tämän päivän johtamista ja sen haasteita sekä mahdollisuuksia. On myös tärkeää ymmärtää, ettei muutos uuteen johtamistapaan ole itsestäänselvyys ja helppo tehtävä, sillä monet perinteisen johtamisen ajatus- ja toimintamallit ovat juurtuneet syväälle. Uudenlaisen johtamisen painotukset ja menetelmät vaativat uusien taitojen kehittämistä, niin ajattelun kuin tekemisenkin tasoilla. (Hellbom, 2006, s. 65–66)

Useat eri johtamisen suuntaukset ja -teoriat ovat nousseet esille eri aikakausien mukaan ja ne ovat painottaneet erilaisia tekijöitä. Yksinkertaistettuna kaikkein yleisimmät ja käytetyimmät eri aikakausien johtamismallit voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: autoritäärinen johtaja, demokraattinen tiiminvetäjä ja valmentava esimies. (Hyppänen, 2007, s. 250–252)

Autoritäärinen johtamismalli on kaikkein perinteisin ja vanhin johtamisen taso, jossa johtamisessa keskitytään nimenomaan asioiden ja prosessien johtamiseen epädemokraattisella, johtajavaltaisella otteella (Hyppänen, 2007, s. 251). Tälle johtamismallille ominaista on ollut korostaa organisaation sisällä olevia eroja eri tasojen ja virallisten rakenteiden välillä, esimiehen käskyttävä ote suhteessa alaisiinsa ja pomon käskyjen noudattaminen kyseenalaistamatta niitä (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 14–15). Helin (2006, s. 156–157) mainitsee autoritaarisen johtajuuden väistymisen syiksi, ettei se enää synnytä sitoutumista tehtyjen päätösten toteuttamiseen sekä sen kyvyttömyyden hyödyntää organisaation kehittynyttä osaa ja ideoita.

1960-luvulla käskevän autoritäärisen johtamisen rinnalle nousi demokraattinen johtamismalli, joka keskittyy ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan (Hyppänen, 2007, s. 251). Ollakseen demokraattinen tiiminvetäjä, esimiehen tulee pyrkiä tasapuolisuuteen, jäsenien aktiiviseen osallistamiseen sekä jakaa yksilöllisiä ja selkeitä työtehtäviä ryhmän jäsenille. Pyrkimyksenä on muodostaa mahdollisimman itsenäisiä tiimejä, joissa esimiehen rooli on minimaalinen. Demokraattinen johtajuus on luonut perustaa tiimin tasavertaiseen kohtaamiseen ja sen kautta kolmannelle, valmentavalle tasolle. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 14–15)

Jo vuonna 1989 Evered & Selman (1989, s. 16–17) pohtivat perinteisten johtamistyylien muutosta siten, että suunta olisi kohti valmentavaa johtamista. Perinteinen johtaminen, jossa keskityttiin kontrolliin, määräykseen ja järjestykseen, sai uuden varteenotettavan kilpailijan. Valmentava johtaminen nähtiin yhteistyökeskeisenä, voimaannuttavana ja yhteiseen tarkoitukseen keskittyvänä. Monen muun tavoin myös Viitala (2007, s. 83–84)

on tehnyt saman havainnon, etteivät nykypäivän organisaation jatkuvat uudistumisen tarpeet ja sen mukana tuomat sopeutumisen sekä kehittämisen luomat ongelmat ratkea vanhoja johtamisoppeja noudattaen. Tietäminen, käskeminen, valvonta, ylemmyys ja paremmuus on jätettävä takalalle ja tilalle on tuotava uudenlaista nöyryyttä ja ihmisen arvostamista. Valmentavan johtamisen keskiössä ovat myös usko kasvun mahdollisuuteen jokaisen kohdalla sekä palava halu auttaa ja tukea alaisiaan. (Viitala, 2007, s. 83–84)

Alahuhta (2015, s. 142–143) on samoilla linjoilla. Hän listaa johtajuuden kulmakiviksi luottamuksen, positiivisen asenteen, kiinnostuksen ihmisen kehittämiseen sekä aikaansaamisen halun. Luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta. Luottamuksen ilmapiiri syntyy, kun esimies on läsnä, kuuntelee ja on positiivinen. Alahuhta on myös vuosien myötä oppinut ymmärtämään läsnäolevan kuuntelemisen merkityksen. Hänen mukaansa kuunteleminen on paitsi paras tapa oppia, myös paras tapa osoittaa toiselle, että olet tärkeä ja arvostettu. Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytyksiin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Johtajuuden muuttuminen edellyttää paljon uudistumista niin organisaatiolta, sen prosesseilta ja toiminnalta, kuin myös esimiehiltä. Yhtenä hetkenä esimies on osa tiimiään ja toisena hetkenä osa johtoa. Hän on yrityksen edustaja, mutta samalla aikaisempaa lähempänä tukemassa, innostamassa ja valmentamassa ihmisiä. Monesta suunnasta tulevien odotusten keskellä esimiehen täytyy tasapainoilla ikään kuin puun ja kuoren välissä. Vaikeina hetkinä on hyvä pitää mielessä, ettei kukaan esimies ole koskaan ollut täydellinen. (Erämetsä, 2009, s. 57–58) Onneksi johtamisessa ja esimiestyössä voi aina kehittyä.

Esimiehen päätehtävä on auttaa ja mahdollistaa ihmisten onnistumista ja taata johtamansa kokonaisuuden pääseminen tavoitteisiin. Tulos tulee onnistumisten seurauksena. (Erämetsä, 2009, s. 27) On myös huomionarvoista, että tämän päivän toimintaympäristöt ovat yhä monimutkaisempia ja vaikeampia hahmottaa, kuin vielä muutama vuosi tai vuosikymmen sitten. Yritysten ja yhteisöjen toiminta organisoituu yhä useammin hierakioista ja asemista riippumattomilla tavoilla, jossa on paikkansa niin hyvillä johtajille, kuin myös johtajuudelle ilman johtajia. (Salo, 2006, s. 102–103)

## 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtaminen pohjautuu vahvasti coaching-kehittämismenetelmään (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 21). Suomen Coaching – yhdistys (n.d.) määrittelee coachingin olevan ”prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan, niin että tämä voi saavuttaa tavoitteensa”. International Coach Federationin (n.d.) mukaan ”coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa”.

Valmentavan johtamisen juuret näkyvät konkreettisesti valmentavan johtamisen englanninkielisessä kirjoitusasussa: business coaching. Suomenkielisessä kirjallisuudessa valmentavan johtamisen käsite sekoitetaan välillä coaching-termiin. On kuitenkin huomionarvoista, että vaikka coachingin (executive coaching) ja valmentavan johtamisen (business coaching) luonnetta pidetään samanlaisena, ne ovat kaksi eri asiaa, sillä niillä on myös eroja.

Coachingin ja valmentavan johtamisen ytimessä yhteistä ovat samat peruspilari, jotka ovat:

- usko valmennettavan voimavaroihin ja potentiaaliin
- valmennettavan suunnitelman kunnioittaminen
- kaikkien eri elämänalueiden tasapaino (tarkastelu kokonaisena ihmisenä)
- toiminta ja tiedostaminen tasapainossa
- joustava ote – eteneminen valmennettavan ehdoilla.

(Carlsson & Forssell, 2008, s. 242)

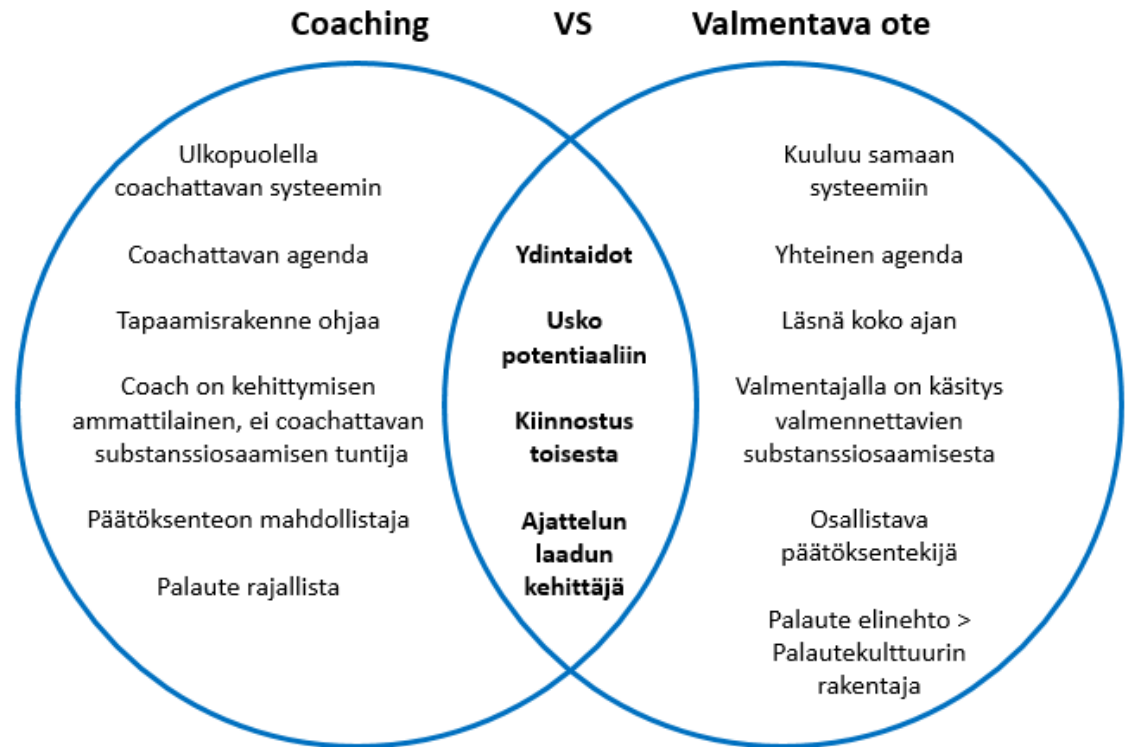
Peruspilareiden opit jäävät soveltamatta käytännössä ja valmennussessio jää vaillinaiseksi ilman coachingille ja valmentavalle johtamiselle ominaista mielentilaa. Oikea mielentila heijastaa peruspilareita, erityisesti uskoa valmennettavan voimavaroihin ja kunnioitusta hänen suurta suunnitelmaa kohtaan. Oikeassa mielentilassa keskiössä ovat:

- Kuunteleminen: mitä sanotaan ja mitä ei sanota, kehonkieli ja intuitiiviset vinkit.
- Yhteyden muodostaminen: tietoisuus valmennettavan kehonkielestä, rytmistä ja kielenkäytöstä; tietoisuus omista manereista ja niiden vaikutuksesta.
- Itsehillintä: omien ajatusten ja mielipiteiden hillitseminen; neuvomisesta, analysoinnista ja ongelmanratkaisusta pidättäytyminen.
- Uteliaisuus: avoin mieli ilman toisen arviointia tai tuomitsemista.

(Carlsson & Forssell, 2008, s. 114, 243)

Coachingin ja valmentavan johtamisen merkittävin ero on kontekstissa: kehittämismenetelmänä coaching on usein organisaation ulkopuolista toimintaa, jossa keskitytään valmentajan ja valmennettavan väliseen

suhteeseen. Valmentavaa johtamista pyritään toteuttamaan sisäisesti koko organisaatiossa. Näistä eroista huolimatta coaching vaikuttaa vahvasti valmentavan johtamisajattelun taustalla. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 22) Näitä yhtäläisyyksiä ja eroja on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Coachingin ja valmentavan otteen erot ja yhtäläisyydet (Ristikangas, 2017)

Edellä esitetyistä eroavaisuuksista johtuen coachingia, sen alkuperäisessä merkityksessä, ja valmentavaa johtamista käsitellään tässä opinnäytteessä kahtena eri asiana. Opinnäytteessä käytetään coach-termiä tarkoittaen coachina toimivaa valmentavaa esimiestä.

Valmentava johtaminen on laaja käsite eikä sen määrittelemisen ole yksinkertaista. Kyseessä on monitieteellinen toimintamalli, johtamisen kehittämisen työkalu ja ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 13)

Ristikangas & Ristikangas (2010, s. 12) määrittelevät valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa toisiin ja saada vaikutteita. Se on aina luottamukseen perustuvaa ja kaikille kuuluvaa yhteistä toimintaa. Valmentava johtajuus on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa toimintaa, jossa tarkoituksena on vapauttaa henkilöiden potentiaali hyödynnettäväksi organisaation käyttöön. Kehittymismyönteisen ilmapiirin myötä esiin nousevat yksilön vahvuudet ja henkiset voimavarat, mitkä johtavat esimiehen ja alaisen suhteen uudelle tasolle.

Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2011, s. 301, 335) määrittelevät, että valmentava johtaminen on johtamisen perusote ja asenne, joka on saamaan aikaan sekä tavoitehakuista, että kehittävää. Esimies huolehtii niin ryhmänsä kehittymisestä yhteisönä kuin siinä työskentelevien yksilöidenkin kehittymisestä. Erilaisiin tilanteisiin tarvitaan erilainen valmentaja. Esimies kykeneekin käyttämään erilaisia lähestymistapoja ja olemaan tarvittaessa suoraviivainen toimija tai luottamaan ryhmän kollektiiviseen johtamiseen auttaakseen saavuttamaan mahdollisimman hyvän tulevaisuuden.

Valmentava johtaminen tähtää kehittymiseen ja uuden oppimiseen ja esimiehen tavoitteena onkin auttaa alaistaan löytämään omat sytykkeensä, intonsa ja sisäisen motivaationsa oivalluttamalla (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 266). Oivalluttamisen, innostumisen ja jatkuvan oppimisen -kehässä on monia positiivisia hyötyjä, myös neurologisia.

Kuten johtamismallienkin kohdalla, myös oppimisteoriat on päivitettävä digitaaliseen aikaan. Perinteiset oppimismallit eivät enää selitä riittävän hyvin oppimista nykyisessä verkostoyhteiskunnassa. Niiden rinnalle on noussut konnektionismi. Oppiminen on kuin verkoston luomista ja juuri konnektionismissa mieli nähdään kuin verkostona: sisäisinä hermoverkostoina tai ulkoisina sosiaalisina verkostoina. Oppiessa lisääntyvät mielen uudet solmukohdat ja uudet kytkentäpolut. Nämä oppimisverkoston solmukohdat pysyvät voimakkaina, mikäli niitä hyödynnetään jatkuvasti. Muutoin ne saattavat heikentyä. (Sydänmaanlakka, 2009b, s. 53–55)

Carlsson & Forssell (2008, s. 88) nostavat esiin, että David Rockin (2006) mukaan neuropsykologisessa tutkimuksessa on todettu, että aivoissa tapahtuu konkreettisia muutoksia juuri kun ihminen oivaltaa asioita. Nämä ahaa-elämykset johtavat aivoissa muutoksiin, jotka vaikuttavat adrenaliinin eritykseen. Kun valmennettava saa itse yhdistää asioita toisiinsa, tapahtuu aivotoiminnan vilkastumista ja syntyy uusia hermoratoja. Samalla aivot lähettävät elimistöön hermonaalisia impulsseja, jotka sysäävät ihmisen liikkeelle.

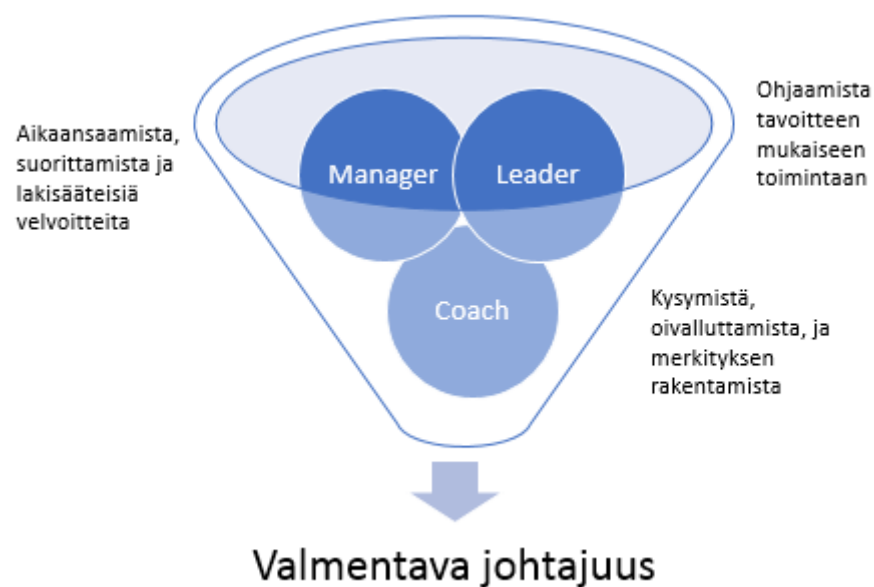
Valmentavassa johtamisessa syntyvien omien oivallusten aikana tapahtuu aivoissa konkreettinen fyysinen muutos, mikä johtaa omaan, tehostettuun vastuunottoon. Valmennettavan omaksuma tieto on näin ollen paljon voimaannuttavampi ja hänen oma motivaationsa on korkeampi, kuin jos hän saa tiedon suoraan valmentajalta. (Carlsson & Forssell, 2008, s. 89)

#### 4.1 Valmentavan esimiehen erilaiset roolit

On tärkeää ymmärtää, että valmentavalla esimiehellä on useita eri rooleja arjen esimiestyössä ja edellä kuvattu coach on niistä yksi. Valmentava johtaminen tarkoittaa siis sitä, että perinteisemmäksi mielletyn johtamisen rinnalle tulee valmentajan rooli, joka pyrkii joissakin tilanteissa olemaan hallitseva tyyli.

Carlsson & Forssell (2008, s. 32) nojaavat Myles Downeyn (2003) näkemykseen, jossa hän erottaa kolme eri esimiehen toimintapaa, eli roolia: manager, leader ja coach. Karkeasti jaotellen manager aikaansaa ja suorittaa asioita, leader ohjaa alaisiaan tiettyyn suuntaan ja coach oivalluttaa, auttaa alaisia ajattelemaan itse ja rakentamaan merkityksiä. Tarkemmin näiden eri roolien tehtäviä on avattu liitteessä 1.

Manager, leader ja coach ovat valmentavan johtajuuden ydinroolit, jotka menevät osittain myös päällekkäin ja sekoittuvat arjessa. Coaching-ajattelutapa seuraa kuitenkin kaikissa rooleissa mukana. Esimies tarvitsee kaikki nämä roolit toimiakseen tehtävässään. Näiden roolien ollessa tasapainossa, syntyy valmentavaa johtamista, jota on kuvattu kuvassa 2. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 38–40)



Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 38).

Johtamisroolien tulee siis olla tasapainossa, jotta syntyy valmentavaa johtamista. Tämä tasapaino edellyttää tietoista harjoittelua. Keskittymällä niihin asioihin joita haluaa vahvistaa, löytää arjesta väistämättä tilanteita, joissa voi kehittyä. Vertaisoppimistakaan ei kannata unohtaa, sillä käymällä sparraavia keskusteluja tai mallioppimalla henkilöltä, jonka vahvuutena on osaaminen, jota tahdotaan vahvistaa, voi helpottaa omaa oppimistaan. Kun kaikki nämä valmentavan johtamisen roolit ovat tasapainossa, on kaikkein oleellisinta löytää kulloinkin tarvittava metodi työntekijän ohjaukseen. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 28–29)

## 4.2 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset

Valmentava johtaminen on koko organisaation laajuinen asia. Valmentava johtaminen ei toteudu vain esimiehen osaamisen ja työskentelyn kautta, vaikka se onkin erittäin merkityksellistä. Esimiehellä pitää olla sekä valmentavaa johtamista tukeva organisaatio takanaan että vastaanottavaiset alaiset.

Organisaation edellytyksinä valmentavalle johtamiselle voidaan pitää oppivan organisaatioluonteen sisäistämistä, luomista ja toteuttamista. Sen lisäksi valmentava johtaminen on syytä määritellä organisaation strategiseksi tekijäksi, strategiaan päätöksiin, sitä tukeviin henkilöstötoimintoihin ja kulttuuriin. (Viitala, 2007, s. 91–92) Kulttuurin voima on erittäin suuri, sillä organisaation henkilöstön käyttäytymisen voima voittaa ylhäältä tulleet ylimmän johdon strategiset suunnitelmat ja päätökset (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 24).

Valmentavan kulttuurin luominen edellyttää kehittämismyönteisyyttä, ylimmän johdon sitoutumista ja pitkäjänteistä työskentelyä, sillä kulttuuri muuttuu pienin askelin. Valmentava johtamiskulttuurin edellytyksiä ovat oppimismyönteisyys, luovuuden arvostus ja yhteistyönkorostaminen. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 266, 268)

Valmentava johtaminen ja oppiva organisaatio vaativat alaiseltakin paljon uuden omaksumista, uudenlaista käyttäytymistä ja vastuunottoa, kun esimies ei annakaan suoria vastauksia, vaan edellyttää alaiseltaan omaa ajattelua ja oivaltamista sekä itseohjautuvuutta. Esimiehen tehtävänä on oppia näkemään alaisen vahvuudet ja auttaa kehittymään niiden varassa eteenpäin. (Viitala, 2007, s. 93)

Jotta voidaan luoda oppivaa organisaatiota ja näin toteuttaa valmentavaa johtamista, esimiehen on omaksuttava uusi roolinsa valmentajana (Hellbom, 2006, s. 90). Motivoituneinkaan esimies ei kykene tähän, jos kasvulle ja kehitykselle ei anneta aikaa tai oikeita olosuhteita. Kun hän on omaksunut roolinsa, hänen huomio on työn merkityksellisyydessä, innostavuudessa ja asenteessa. Hänestä oikealla asenteella on mahdollista oppia mitä vain. Hän kyselee, haastaa ja kannustaa oppimaan sekä edellyttää alaisiltaan ajattelua ja omaa oivaltamista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 16–18)

Ristikangas & Grünbaum (2014, s. 31) toteavat valmentavan esimiehen olevan yksilön potentiaalin hyödyntäjä ja tiimin potentiaalin valjastaja. Tämä potentiaalin hyödyntäminen saavutetaan yksilön osalta kiinnostamalla ja potentiaalia vaalimalla sekä kysymällä ja innostamalla. Tiimin potentiaalin valjastaminen on mahdollista ryhmäyttämällä, rajoja asettamalla, suuntaa näyttämällä ja tuloksia mahdollistamalla.

Yksilöiden potentiaalin hyödyntämisessä tarvittavat esimiehen ydintaidot voidaan jakaa kahteen tasoon. Ensimmäinen ydintaitojentaso kertoo esimiehen asenteesta, suhtautumisesta elämään ja muihin ihmisiin. Toinen taso kertoo keinoista rakentaa yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 32) Näitä ydintaitoja on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilön potentiaalin hyödyntämisessä (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 32 – 33).

Esimiestyössä on osattava siis olla niin työnantajan edustaja, joka huolehtii strategian toteuttamisesta ja osoittaa minne ollaan menossa, kuin myös organisaationsa palvelija, joka tukee ja huolehtii sekä on osaltaan edistämässä arvostavaa, luottavaa, avointa, innostavaa ja motivoivaa kulttuuria. Tässä onnistuminen edellyttää hyvin laajaa esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkityksen huomioimista valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta. (Rämö, 2015, s. 75)

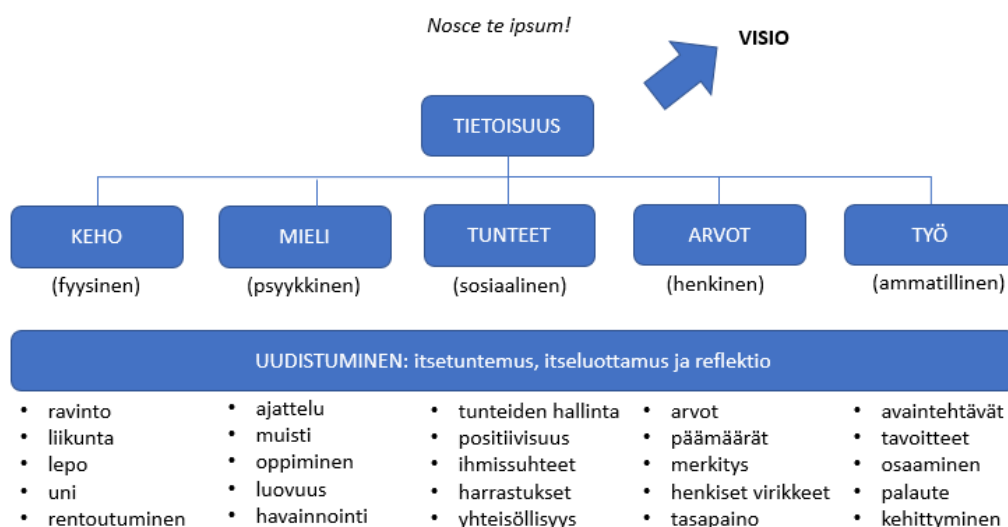
Seuraavissa luvuissa käsitellään valmentavaa johtamisotetta, nostaan esiin niitä valmentavan esimiehen asenteita ja taitoja, jotka ovat erityisen tärkeitä yksilön valmentamisessa ja kehityskeskusteluissa onnistumisen kannalta. Useasta aiheesta käsittelevästä ja sitä sivuavasta teoksesta tehtyihin omiin havaintoihin perustuen, käsiteltäväksi on nostettu itsensä johtaminen ja itsetuntemus, arvostus, luottamus, vuorovaikutus sekä palaute, unohtamatta läsnäolon ja kuuntelun merkitystä. Valmentavan johtamisen tekniikoista perehdytään voimallisiin kysymyksiin.

### 4.3 Itsensä johtaminen

”Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä ja mielekäs elämä.” (Sydänmaanlakka, 2009b, s. 252–253)

Johtamisen opettelu tulee aloittaa itsestä, sillä kaikki johtaminen lähtee itsetuntemuksesta ja itsensä johtamisesta. Valmentava johtaminen ei tee tässä poikkeusta. Valmentava esimies ei voi toimia tiiminsä valmentajana, jos hänellä ei ole ensin itsensä johtamisen taidot hallussa. Onneksi jokaisesta voi tulla hyvä johtaja, jos on tarpeeksi tahtoa kehittää johtamistaitojaan. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010, s. 20) Ristikangas & Grünbaum (2014, s. 130) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että tarvitaan itsensä johtamisen taitoja, oikeaa asennetta ja halua kehittyä, jotta tärkein työkalu, eli esimies itse pysyy kunnossa ja voi arvostaa myös muita.

Sydänmaanlakka (2006, s. 29) on jäsentänyt itsensä johtamisen osa-alueet ”Oy Minä Ab” -mallilla, joka kokoaa hyvin itsensä johtamisen viitekehyksen. Mallissa jokainen muodostaa oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n, jonka rakennetta on kuvattu organisaatiokaavion tapaisesti kuvassa 4.

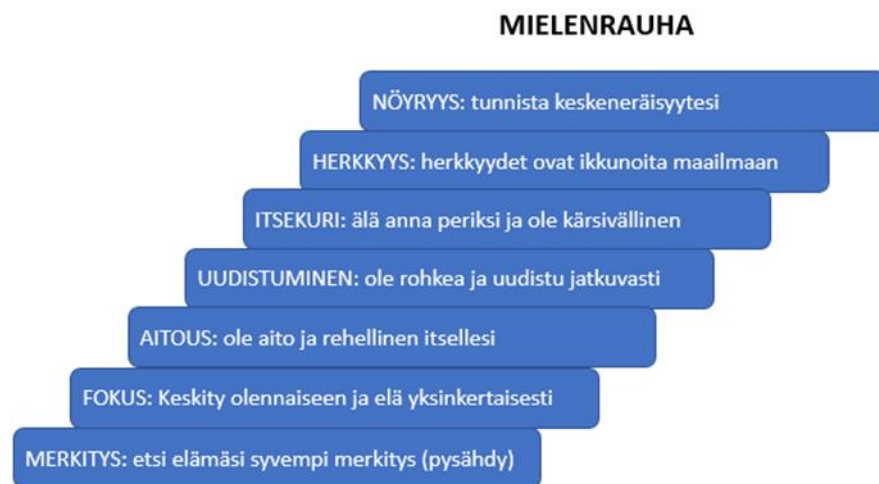


Kuva 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka, 2006, s. 29).

Tietoisuus voidaan nähdä toimivan yksilön oman sisäisen organisaation tarkkailijana ja toimitusjohtajana, jonka alla ovat organisaation tärkeät osastot. Osastot ovat keho, mieli, tunteet, arvot sekä työ. Osastojen tehtävinä on kehittää ja ylläpitää vastaavasti niihin liittyviä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Näiden osastojen omia ja

keskinäisiä toimintoja meidän pitäisi osata johtaa. Mallissa on myös kaikkien osastojen läpi menevä osastonsa kehittymiselle ja kasvulle, eli uudistumiselle, joka on itsensä johtamisen ydinasioita. Uudistuminen koostuu kiteytettynä hyvästä itsetuntemuksesta ja riittävästä itseluottamuksesta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Tunne itsesi (lat. nosce te ipsum) on itsensä johtamisen perusperiaate. Itsensä johtamiselle suuntaa ovat antamassa henkilökohtainen visio ja tavoitteet. Itsensä johtaminen muodostaa perustan kaikelle johtamiselle. Kun perusta on kunnossa, sen päälle on hyvä rakentaa. (Sydänmaanlakka, 2009b, s. 152–156)

Itsensä voi ottaa peremmin haltuun toteuttamalla yksinkertaisia periaatteita, joita on kuitenkin usein erittäin vaikeaa viedä käytäntöön kiireisessä arjessa. Nämä periaatteet ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Sydänmaanlakka suosittelee määrittelemään itselleen muutaman tärkeimmän periaatteen, joita seuraamalla voit säilyttää tyyneyden ja levollisuuden kaiken kiireen keskellä. Kuvassa 5. nämä periaatteet on kuvattu askelina kohti mielenrauhaa. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 287)



Kuva 5. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta (Sydänmaanlakka, 2006, s. 287).

Itsensä johtaminen on johtajuuden ydin, joten on tärkeää pitää huolta itsestään. On muistettava säännöllisesti pysähtyä refleктоimaan, eli itsetutkiskelemaan omaa toimintaa, arvoja ja vaikuttimia ja pyrittävä arvioimaan ja näkemään itsensä ja ihmissuhteensa mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka, 2006, s. 33–34)

Aarnikoivu (2008, s. 41) listaa itsensä johtamisen käytäntöjä käytännölläheisesti:

- Varaa aikaa itsellesi ja osaamisen kehittämiseksi säännöllisesti.

- Aseta itsellesi systemaattisesti tavoitteita ja seuraa niitä.
- Tee henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
- Analysoi eri tilanteissa käytöstäsi ja toimintaasi.
- Vaadi palautetta ja esimiestyötä omalta esimieheltäsi.
- Kannusta alaisiasi antamaan sinulle palautetta ja hyödynnä palaute.
- Kuuntele itseäsi ja muita.
- Huolehdi itsestäsi kaikilla elämän osa-alueilla.

#### 4.4 Arvostus

Jokaisella ihmisellä on perustarve tulla arvostetuksi. Arvostuksen saaminen sekä kollegoilta että esimieheltä lisää työssä viihtymistä sekä vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. (Adler & Fagley, 2012, s. 29) Arvostava suhtautuminen toiseen ihmiseen onkin valmentamisen lähtökohta ja perus- asenne. Tähän asenteeseen kuuluu uteliaisuus ja kiinnostus toista ihmistä kohtaan. (Hellbom, 2006, s. 74) On vanhanaikaista ajatella, että arvostus tulisi ansaita. Valmentavan esimiehen tulee suhtautua jo heti alussa alaisiinsa aidosti arvostaen. Hän näkee toisen luottamuksen arvoisena, tukee häntä kaikessa ja uskoo tämän menestykseen. (Rämö, 2015, s. 82) Esimies, joka kunnioittaa ihmisyyttä ja näkee ihmisissä mahdollisuuksia, luo perustuksia myönteiselle ja menestyvälle työympäristölle (Kurttila ym., 2010, s. 10).

Valmentava esimies asennoituu näkemään valmennettavan potentiaalin. Valmentaja keskittyy työntekijän vahvuuksiin jättäen epäonnistumiset ja huonot puolet pois yhtälöstä. Työntekijän usko omaan tekemiseen vahvistuu, kun hän ymmärtää potentiaalinsa ja mahdollisuutensa. Valmentajan tehtävään kuuluu valjastaa piilevä potentiaali työryhmän ja koko organisaation käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 36–38) Kehittymiselle suotuisat olosuhteet kumpuavat arvostuksesta, sillä arvostaminen mahdollistaa kokeilemisen ja epäonnistumisen. Valmentava esimies haastaa sopivasti sekä itseään että muita, auttamalla näin tiedostamaan asioiden eri puolia ja laajentamaan ajattelua. Käytännössä haastaminen tapahtuu usein kysymällä. Kun työntekijä kysyy ”Miten tämä tehdään?”, valmentava esimies haastaa esimerkiksi näin: ”Miten sinä tekisit? Mitä olit ajatellut? Mitä ehdotat? Pohdi ensin vaihtoehtoja, ja ehdota sitten minulle.” (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 48)

Työyhteisössä arvostuksen merkitys on suurta. Arvostetut ihmiset voivat hyvin, heillä on toimivat ja luottamukselliset sosiaaliset suhteet ja heidän unen laatunsa on parempaa. Arvostuksen ja kiitollisuuden näyttäminen kasvattavat ympäristön, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskyykyyn. Suorituskyvyn parantumisen taustalla vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa kasvava yhteisöllisyys ja yhteistyö, jotka edelleen vaikuttavat positiivisesti luottamukseen. (Adler & Fagley, 2012, s. 5, 28)

Arvostuksen aikaansaamat positiiviset asiat mahdollistavat myös luovuuden aktivoitumisen. Sydänmaanlakan (2009b, s. 14) mukaan luovuus on ihmisen suuri voimavara. Luovuus on kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua ja toimintaa. Luovuus on innostumista sekä innostamista ja tähän prosessiin tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio mikä onkin valmentavan johtamisen yksi tarkoituspirstä. Luovuuteen liittyy myös kyky viedä asioita käytäntöön ja luovan prosessin lopputuloksena syntyy jotain uutta ja ainutlaatuista. Luovuus voi myös jalostua innovatiivisuudeksi joka on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen.

Arvostusta voi osoittaa monilla tavoilla, muun muassa yhdessä tekemisellä, tasapuolisuudella, kuuntelemalla ja läsnä olemalla, keskustelemalla ja pohtimalla yhdessä, tukea tarjoamalla, palautetta antamalla ja rajoja asettamalla (Rämö, 2015, s. 62). Esimies joka arvostaa ihmisiä ympärillään sekä osoittaa inhimillisyyttä ja sydäntä myös vaikeina hetkinä, on usein myös arvostettu esimies, jonka päätöksiä ja linjauksia alaiset ovat valmiita seuraamaan ja jonka kanssa he uskaltavat antautua keskustelun ja työn kehittämiseen (Kurttila ym., 2010, s. 9–10).

#### 4.5 Luottamus

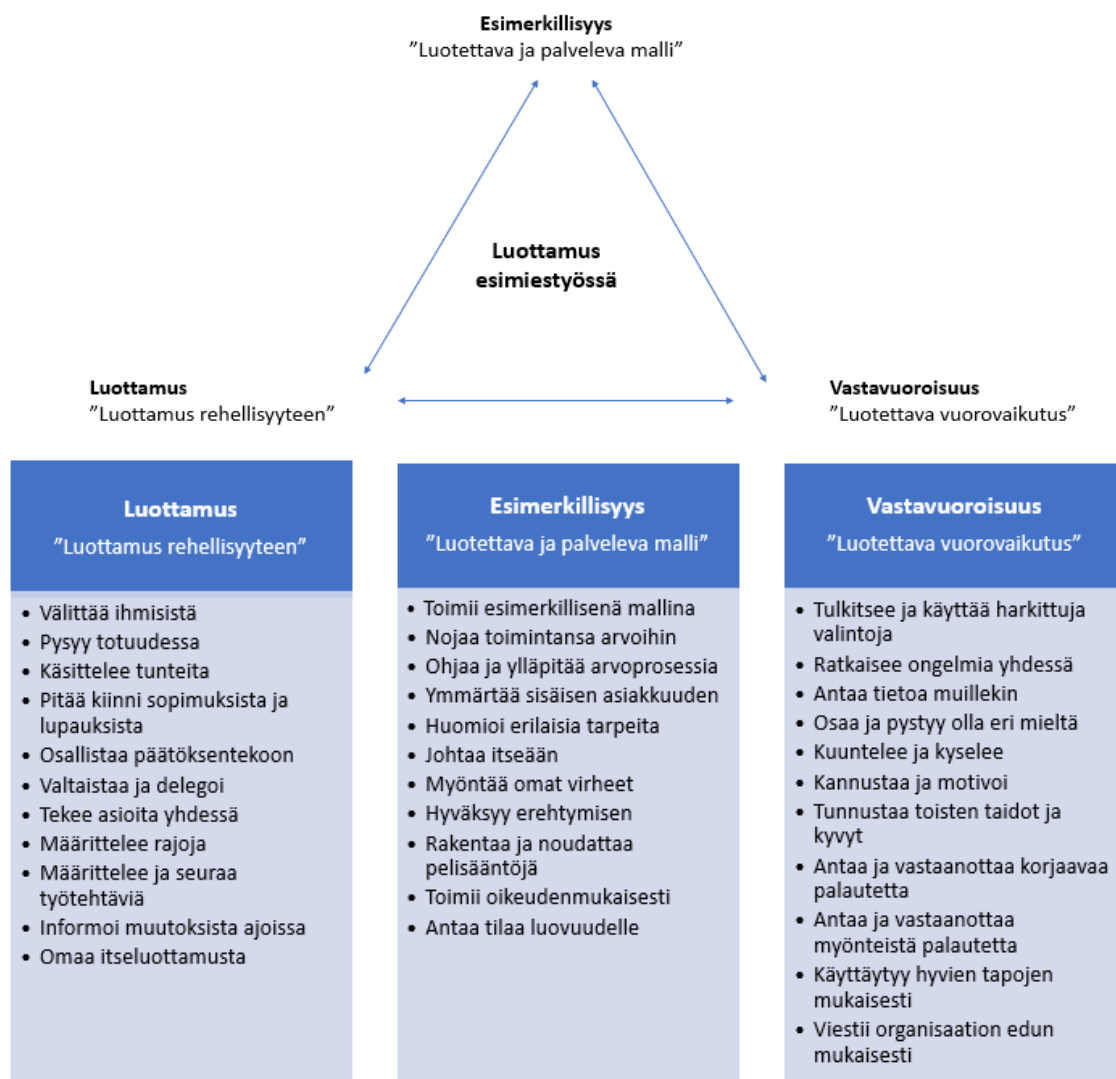
Luottamusta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä opinnäytteessä huomio on keskitetty esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen, sillä ihmisten välinen luottamus on perusta valmentavalle johtamiselle.

Luottamus on yksi tärkeimmistä elementeistä niin valmentavan johtamisen näkökulmasta kuin esimies-alaisuudessa ylipäätään. Luottamuksen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Johtaminen perustuu luottamukseen ja sen nähdään lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Luotettavalle esimiehelle voidaan puhua vaikeista ja herkistä asioista. Alaiset myös kiinnittävät huomiota siihen, miten esimiehet välittävät tietoa eteenpäin. Luottamuksellinen toiminta vaikuttaa suoraan molempien osapuolien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Syvän luottamuksen saavutettua esimies ja alainen pitävät kumpikin huolta toisistaan, ilman oman edun tavoittelua. (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen, 2008)

Luottamuksen tulee myös olla molemminpuolista. Hyvä johtaja tietää mitä kahden ihmisen välinen luottamus saa aikaan. Luottamus vapauttaa alaisen voimavaroja tehtävien suorittamiseen, kun taasen epäluulot syövät motivaatiota ja näin ollen heikentävät onnistumisen edellytyksiä. Luottamuksen syntymiseen kuluu aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä, mikäli esimiehen toiminta on luottamuksen vastaista. Luottamus on myös sitoutumisen keskeinen edellytys ja vain tehtäviinsä sitoutuneet ihmiset kykenevät suoriutumaan alati muuttuvissa vaikeissa olosuhteissa. Luottamus syntyy hiljalleen, jos esimies toimii alaisen arvostamalla tavalla olemalla rehellinen, avoin, rauhallinen, johdonmukainen, lähestyttävä, maltillinen,

oikeudenmukainen, esimerkillinen ja ammattitaitoinen. Näitä ominaisuuksia alaiset johtajiltaan edellyttävät. (Alahuhta, 2015, s. 24)

Kalliomaa & Kettunen (2010, s. 130) ovat tutkineet ja kuvanneet luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmia ja sisältöjä. Heidän havaintoja on jäsennetty yhteen kuvassa 6. Kuvaan on koottu myös toimenpiteitä, joilla kehitetään luottamuksen kivijalkaa.



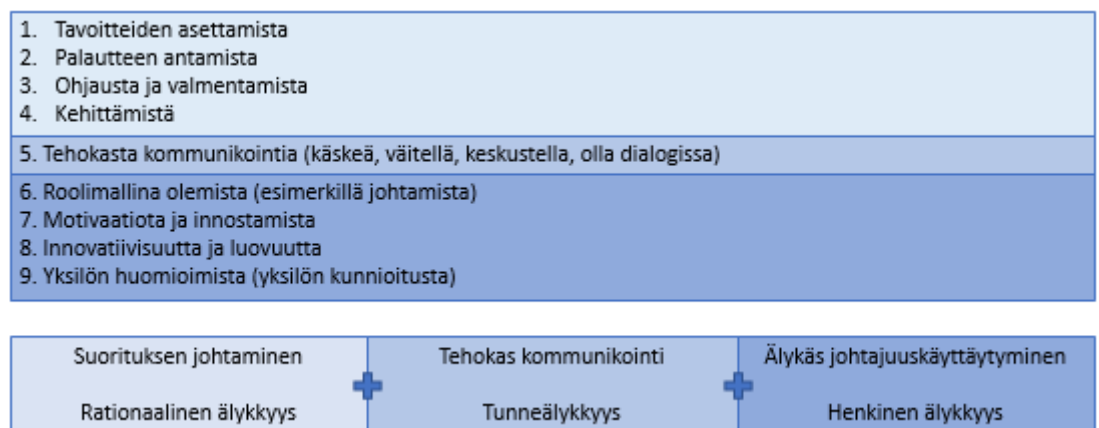
Kuva 6. Yhteenveto luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmista ja sisällöistä (Kalliomaa & Kettunen, 2010, s. 130).

#### 4.6 Vuorovaikutuksesta dialogiin

Vuorovaikutus on ihmisten johtamisen perustaito ja perusta (Erämetsä, 2009, s. 129). Se on myös ratkaisevaa organisaation menestymisen kannalta. Vain aktiivisesti keskustelemalla henkilöstö, esimiehet ja työntekijät, voivat alkaa tulkita tilanteita ja nähdä päämääriä riittävän samalla tavalla,

jolloin aika, energia ja osaaminen suuntautuu yhteistoiminnallisella tavalla tietyn tehtävän suorittamiseen. (Autio, Juuti & Wink, 2010, s. 15) Yhteinen ymmärrys syntyy puhumalla, kysymällä ja kuuntelemalla. Vuoropuhelulla voi vaikuttaa toiseen sekä käsitellä tunteita sen avulla. (Erämetsä, 2009, s. 129) Ilman avointa ja toimivaa vuorovaikutusta ei voi tapahtua oppimista tai kehittymistä (Hyppänen, 2007, s. 25). Näin ollen vuorovaikutus on ratkaisevaa paitsi organisaation menestymisen, myös muun muassa hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden kannalta.

Sydänmaanlakka (2009a, s. 124–126) on avannut tehokasta vuorovaikutusprosessia älykkäässä johtajuudessa, jota kuvataan kuvassa 7. Hän määrittelee älykkään johtajuuden olevan ”esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyissä tilanteissa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voi kutsua dialogiksi toiminnassa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Myös makroympäristö, toimiala ja yhteiskunta, vaikuttavat tähän prosessiin.” (Sydänmaanlakka, 2009a, s. 235)



Kuva 7. Vuorovaikutus älykkäässä johtajuudessa (Sydänmaanlakka, 2009a, s. 125).

Sydänmaanlakka (2009a, s. 124–126) näkee vuorovaikutusprosessin koostuvan kolmesta elementistä:

- suorituksen johtamisesta, joka edellyttää rationaalisen, eli järkipäisen älykkyiden käyttöä ja on käytännössä tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjaamista, valmentamista ja kehittämistä
- tehokkaasta kommunikoinnista, eli puhumisesta ja kuuntelusta niiden eri tasoilla, jossa korostuu tunneälykkyys; esimiehellä on herkkyyttä tulkita erilaisia ilmeitä, eleitä ja tunteita sekä kykyä toimia oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla tavalla
- älykkästä johtajuuskäyttäytymisestä, joka edellyttää henkistä älykkyyttä ja jonka käyttäytymispiirteitä ovat roolimallina oleminen, motiivointi ja innostaminen, innovatiivisuus ja luovuus sekä yksilön

huomioiminen, joiden avulla työyhteisöä pystytään energisoimaan ja saavuttamaan huipputuloksia.

Esimiehen tulee olla kyvykäs valitakseen kuhunkin vuorovaikutustilanteeseen sopivan toimintatavan ja siirtyäkseen luontevasti esimerkiksi kysyvää ja tutkivasta otteesta selkeään ohjaamiseen ja edelleen valmentavaan tyyliin. Hyvät vuorovaikutustaidot kuuluvatkin valmentavan esimiehen ydinosaamiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2013, s. 14) Vaikka viimekädessä vastuu työpaikan vuorovaikutustilanteista ja niiden sujuvuudesta on esimiehellä ovat esimiehet riippuvaisia myös alaisistaan. Toimiva vuorovaikutussuhde onkin aina kaksisuuntainen, eli onnistuakseen se tarvitsee sekä alaisen että esimiehen panostusta (Sydänmaanlakka, 2009a, s. 124).

Arvostavan vuorovaikutuksen merkkejä ovat:

- kuuntelu
- kysyminen
- ajan antaminen
- mielipiteen kysyminen ja erilaisenkin mielipiteen arvostaminen
- henkilökohtainen tutustuminen ja tunteminen
- huomioiminen ja rakentava palautteen antaminen
- tiedon tasapuolinen ja avoin jakaminen
- arvostava ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa
- odotusten ja reunaehtojen selkeä viestiminen
- huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijasta
- kielteisten määrittelyjen välttäminen ja niiden vaihtaminen myönteisempiin.

(Kurttila ym., 2010, s. 50).

Valmentaminen on vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksessa keskeistä on hyvä kontakti ja ihmisten kohtaaminen. Ennakkokäsitykset ja asenteet tulee olla kunnossa, sillä koko vuorovaikutus lähtee rakentumaan niiden varaan. Arvostuksen viestiminen on avain hyvän kontaktin luomisessa ja kun silta toisen luo on rakennettu, on puheen vuoro. (Hellbom, 2006, s. 82)

Esimiehen ja alaisen välistä keskustelua voidaan pitää onnistuneena, kun se on ollut molempia hyödyttävää. Keskustelut voidaan jakaa neljään tasoon: debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Debattointi ja tavanomainen keskustelu viittaavat väittelyyn, joissa keskitytään jonkin mielipiteen puolesta puhumiseen ja lopulta tyyppillisesti toisen näkemys voittaa. Taitava keskustelu sijoittuu perinteisen keskustelun ja dialogin välille ja sen tarkoituksena on pyrkiä yhdenvertaisuuteen ja tehdä valintoja, jotta päästään sopimukseen asiasta. Dialogin päämääränä on löytää yhteisymmärrys keksimällä uutta ja valottamalla valintojen luonnetta ja taustoja. Näiden lisäksi on olemassa jo työelämästä poistumassa oleva monologi, jossa keskustelukumppanit eivät ole tasavertaisia. Monologissa esimerkiksi esimies kyselee ja alainen vastaa ja tottelee. (Aarnikoivu, 2016, s. 175–176)

Valmentavan johtamisen, ylipäättään esimiestyön, kannalta vuorovaikutuksen tavoitetilana voidaan pitää todellista dialogia, kaikkien jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa vuorovaikutusta. Sana dialogi on johdettu sanoista dia ja logos, jotka tarkoittavat kuvaavasti ”merkityksen virtaamista ryhmän läpi”. (Sydänmaanlakka, 2009a, s. 124.) Erämetsä (2009, s. 84–85) kuvaa dialogin olevan ”puhetta, jossa lähtökohtaisesti pyritään pitämään mieli avoinna uudelle. Dialogi on oppimisen ja kehittymisen puhetyyli”, joka on molemminpuolista löytämistä ja vahvuuksien vahvistamista.

Valmentavan esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisestaan. Huomiointi ja kiinnostuksen osoittaminen ovat tärkeitä koko yksilöllisen potentiaalin vahvistamisen kannalta. Käytännössä kiinnostus näkyy työntekijälle, kun esimies antaa huomiotaan esittämällä kysymyksiä. Ilman kysymyksiä ei voi valmentaa, joten kysyminen onkin valmentavan johtamisen perusosaamista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 41–42) Kysyminen ei ole aina aivan helppoa varsinkaan, kun sillä tahdotaan herätellä, haastaa ja auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisut ja näin motivoida häntä (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 53). Kysymistä on käsitelty erityisesti voimallisten kysymysten näkökulmasta luvussa 4.8.

Kysymisen rinnalla on tärkeää keskittyä oikeasti kuuntelemaan. Kuuntelemalla voi viestiä toiselle arvostustaan, hyväksyntää ja välittämistä. Vuoropuhelu, todellinen dialogi, onnistuu vain vastavuoroisesti kuuntelemalla. (Erämetsä, 2009, s. 132, 137) Valmentava esimies on vahvasti läsnä sekä kuuntelee tarkasti ja aktiivisesti, jotka saavat alkunsa vilpittömästä halusta kuulla ja ymmärtää toista. Hän auttaa toista ajattelemaan ja ilmaisemaan itseään sekä auttaa syvemmälle ja eteenpäin. Hän esittää kysymyksiä, osoittaa ilmein ja elein kuuntelevansa sekä varmistaa, että on ymmärtänyt oikein. (Erämetsä, 2009, s. 143–144) Kyky olla läsnä ja kuunnella ovat myös tehokas tapa rakentaa luottamusta valmennussuhteessa (Hellbom, 2006, s. 86).

Kuunteleminen edellyttää hetkessä olemista, joka on keskeistä johtamisessa. Vuorovaikutussuhteissa edellytetään läsnäoloa, jolloin huomio on tässä ja nyt. Se vaatii pysähtymistä, tietoisuutta ja oman mielen hallintaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 49) Näitä taitoja tarvitaan myös odottamisessa, joka on monelle haastava, mutta tärkeä dialogitaito. Odottamisella tarkoitetaan tilan antamista toiselle puhujalle omia sanoja ”jarruttamalla” ja ”hylyttämällä”. Käytännössä mieli toimii siten, että ärsyke, kuten toisen puhe, saa aikaa tunnereaktion, joka persoonallisuuden kohdattessaan synnyttää reagoitua. Aidosti läsnä oleva esimies pystyy tietoisesti tekemään valinnan olla tuomatta assosiaatioitaan, mielipiteitään tai kantojaan mukaan keskusteluun, jotka ohjaisivat mielen nopeasti sulkeutuvaan ja väittelevään tilaan. Näin esimies luo edellytykset dialogille. (Hellbom, 2006, s. 88)

## 4.7 Palaute

Palaute kuuluu keskeisesti valmentavaan johtamiseen. Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, s. 203) määritelmän mukaan palaute on ”työyhteisössä havainto ja sen vaikutus; laajasti reaktio, viestin lähettäjän saama tieto siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan.” Palaute voidaan määritellä osapuolten väliseksi tiedon välittymiseksi liittyen suoriutumiseen ja käyttäytymiseen (Kupias ym., 2013, s. 22). Palautetta kuvaa hyvin myös sen englanninkielinen vastine feedback, joka merkitsee sananmukaisesti takaisinsyöttöä.

Palaute on organisaatiossa välttämätöntä, sillä kehittyäkseen organisaatio tarvitsee tietoa toiminnastaan, eli palautetta. Jos palaute ei liiku, eli sitä ei saada ja anneta suoraan, on mahdollista, että lopulta työn merkityksellisyys ja motivaatio katoavat. Yrityksessä onkin panostettava myönteiseen ja kehittävään palautekulttuuriin. Hyvässä kulttuurissa autetaan, opastetaan ja kehitetään työtovereita antamalla palautetta samantasoisesti, kollegalta toiselle. Palaute tekee näkymättömän näkyväksi. Tämän lisäksi palaute kulkee kaksisuuntaisesti myös esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä. (Kupias ym., 2013, s. 16–18)

Palaute on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen muodoista. Ristikankaan & Ristikankaan (2010, s. 238–241) mukaan valmentavan esimiehen on oltava esimerkkinä palautteen antamisesta, pyytämisestä ja vastaanottamisesta. Valmentavan johtamisen perussääntönä on kiittää, kannustaa ja kehittää työntekijää. Työelämässä yrityksen strategia, tavoitteet ja arvot toimivat palautteen pohjana (Erämetsä, 2009, s. 210).

Palautteen tavoitteena on muuttaa toimintaa ja saada aikaan toivottua käyttäytymistä sekä varmistaa, että toivottu käyttäytyminen jatkuu ja lisääntyy. Palautteen kautta voidaan vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin sekä varmistaa toisen osapuolen arvostuksen kokemus. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, s. 84.)

Yksi valmentavan johtamisen periaatteista on ns. error friendliness. Tässä kontekstissa virheet nähdään osana arkea ja mahdollisuutena kehittymiseen työntekijänä. Tarkoituksena ei ole rohkaista työntekijää huolimattomaan työhön vaan nähdä virheet välttämättöminä askeleina päämäärän saavuttamiseksi. Tämä auttaa luottamuksen ilmapiirin syntymistä ja avittaa työntekijän kokeilemaan ja näin saavuttamaan jotain innovatiivista. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch, 2014, s. 57)

Parhaimmillaan palaute on systemaattista ja se on koko ajan mukana kaikessa mitä yrityksessä tapahtuu. Erilaiset kehityskeskustelut koetaan usein tyypillisimpänä välineenä palautteen jakamiselle, mutta jos esimies käy näitä keskusteluita vain pari kertaa vuodessa ja pyrkii täyttämään palaute tehtävänsä pääosin kehityskeskustelujen kautta, jää arkeen tältä osin tyhjiä. (Kupias ym., 2013, s. 74–76) Systemaattista ja jatkuvaa viestintää ja

arkipalautetta tarvitaan, joka parhaimmillaan voi mahdollistaa vuorovai-  
kutteista oppimista (Kupias ym., 2013, s. 39).

Valmentava esimies, antaa myös korjaavaa palautetta mahdollistaen näin  
alaistensa kehittymisen. Esimies ei näe korjaavaakaan palautetta negatii-  
visena, sillä sen tavoitteena on tukea alaisen kehittymistä. Näissä tilan-  
teissa merkityksellistä on tapa, jolla palaute annetaan, eli esimies huomioi  
alaisen yksilöllisyyden sekä muistaa arvostavan toimintaotteen. (Aarni-  
koivu, 2016, s. 168)

Jos korjaava arkipalaute ei tuo toivottua muutosta työntekijän käyttäyty-  
miseen, siirrytään puheeksi ottamiseen. Puheeksi ottamisella tarkoitetaan  
tässä yhteydessä keskustelua, joka käydään tilanteessa, jossa esimies on jo  
käynyt useita palautekeskusteluja, mutta nämä eivät ole tuottaneet toivot-  
tua lopputulosta. Puheeksi ottamisen -keskusteluista puhutaan siis, kun  
kyseessä ei enää ole aivan pieni ongelma. Kyse voi olla esimerkiksi vaka-  
vista puutteista työn tekemisessä, jatkuvista myöhästelyistä tai toistuvasta  
epätoivotusta käyttäytymisestä. Näissä keskusteluissa esimiehellä on  
usein tukenaan muita ammattilaisia, muun muassa työterveyshuollosta.  
(Kupias ym., 2013, s. 39)

Haastavuudestaan huolimatta palautetta tulee antaa, sillä ihmiset halua-  
vat työstään palautetta. Palautteen annossa on hyvä tiedostaa, että luon-  
taisesti pyrimme keskittymään heikoimpiin työntekijöihin, jolloin parhaat  
eivät saa tarpeeksi palautetta, eivätkä kehity huippuosaajiksi ehkä kos-  
kaan. (Furman ym., 2014, s. 19–22)

Palautteen antaminen merkitsee sitä, että asia on huomattu ja sillä on  
merkitystä. Palautteen antamatta jättämisen voi tulkita niin, ettei asia ole  
tärkeä. Kun sovitusta työtehtävästä ei saa palautetta, ei voi tietää miten  
onnistui. Hiljaisuus on huonoin palaute. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014,  
s. 67–68)

Palaute on joko kannustavaa tai korjaavaa. Kannustava palaute viestii pa-  
lautteen antajan olevan tyytyväinen vastaanottajan tekemiseen ja kannus-  
taa jatkamaan vastaavaa toimintaa. Kannustava palaute lisää tietoisuutta  
ja vahvistaa saajan käsitystä tekemisestään, osaamisestaan ja vahvuuksis-  
taan. Vastaavasti korjaavan palautteen tarkoitus on auttaa näkemään te-  
kemistäni myös palautteen antajan näkökulmasta. Se antaa mahdollisuu-  
den korjata käytöstä ja auttaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita.  
(Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 73–74)

Kuten aikaisemmin jo viitattiin, palaute ei ole positiivista tai negatiivista  
vaan pohjimmiltaan neutraalia. Tapa jolla palaute annetaan vaikuttaa tut-  
kimusten mukaan siihen, kuinka palaute koetaan. Hyvin annettu palaute  
koetaan myönteiseksi, koska se kehittää ja huonosti annettu kielteiseksi,  
koska se repii. Palautteen antotapa on siis paljon merkityksellisempää

palautteen saajan kannalta kuin se, onko palaute kannustavaa vai korjaavaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 62–63)

Hyvin annettu palaute on vaikuttavaa palautetta, jota annetaan oikeista asioista ja onnistumisista useammin kuin epäonnistumisista. Sitä annetaan ennen kaikkea palautteen saajan kehittymiseksi, mutta myös antajan tunteiden ilmaisemiseksi. Palautteensaaja lopulta päättää, mitä hän palautteella tekee, eli jatkaako hän entistä käytöstään vai kehittääkö hän sitä palautteen perusteella. Vaikuttavapalaute koostuu havainnosta ja sen aiheuttamasta vaikutuksesta. Nämä kaksi asiaa täytyy pitää erillään, eli kertoa ensin neutraalista havainnostaan, joka ei sisällä mielipidettä eikä tulkintaa. Vaikutukset kerrotaan ja tunteet ilmaistaan vasta kun palautteen vastaanottaja on ymmärtänyt havainnon. Vaikuttava palaute annetaan rauhallisesti, asiallisesti ilman tunnekuohuja. Kun palautteen antamisesta on sovittu koko työyhteisön kesken, ideaalitulanteessa kaikki antavat sitä oikeista asioista, oikealla tavalla, usein ja säännöllisesti, mahdollistaen näin koko organisaation jatkuvan kehittymisen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 81–84)

Palaute on tasapainossa, kun kannustavaa palautetta annetaan määrällisesti enemmän kuin korjaavaa palautetta. Riskinä liiallisella korjaavalla palautteella on, että palautteensaaja alkaa kohdistamaan palautetta itseensä henkilönä, jolloin palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämiseksi. (Aarnikoivu, 2016, s. 168) On yleensäkin tärkeää muistaa, että erityisesti korjaavaa palautetta annetaan vain tekemisestä, ei palautteensaajan persoonasta tai ihmisestä itsestään. Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. Kannustavaa palautetta voi antaa myös julkisesti. Hyvä palaute, oli se sitten kannustavaa tai korjaavaa, on paitsi aitoa ja rehellistä, se tulee osata muotoilla arvostavasti vastaanottajan tunteet mielessä pitäen. Palautteen ja keskustelun fokus tulee pitää tosiasioissa. Ulkopuolelle on jätettävä oletukset ja uskomukset. Onnistuneessa palautteessa on kuvaileva ja pohdiskeleva sävy ja sen lopputuotoksena syntyvät ideoita siitä, mitä muuttaa, mitä jatkaa ja miten parantaa. (Kurttila ym., 2010, s. 77–78)

Palautteenannossa on osattava lukea ihmisiä ja tilanteita, eli se vaatii pelisilmää molemmilta osapuolilta (Kupias ym., 2013, s. 26). Valmentava esimies tarvitsee työkalupakkiinsa erilaisia palautteenantotapoja, jotta hän voi valita aina parhaiten tilanteeseen sopivan. Palautetyylit voidaan jakaa kontrolloivaan, neuvovaan, oivalluttavaan ja dialogiseen palautetyyliin. Kontrolloivapalaute toimii seurannan ja kontrolloinnin välineenä. Neuvova palaute tähtää toistavaan oppimiseen. Oivalluttava palaute tähtää ymmärtävään oppimiseen ja dialoginen palaute luovaan oppimiseen. Näitä palautetyylejä ja kulloiseenkin tilanteeseen sopivuutta on kuvattu kuvassa 8. Esimiehen tulee aina arvioida, millainen tyyli sopii kulloiseenkin tilanteeseen. Välillä tilanteet edellyttävät nopeaa palautetta ja tarkkoja ohjeita, mutta esimiehen kannattaa suosia oivalluttavaa ja dialogista palautetta aina kun se on mahdollista. Itse oivaltaen saavutetaan kauaskantoisempia

seurauksia ja pysyvämpiä muutoksia mm. tuloksissa, toiminnassa, osaamisessa, työmotivaatiossa tai asenteissa työtä kohtaan. (Kupias ym., 2013, s. 207–215)

Taulukko 1. Erilaiset palautetyylit käytössä (Kupias ym., 2013, s. 215).

	KONTROLLOIVA PALAUTE	NEUVOVA PALAUTE	OIVALLUTTAVA PALAUTE	DIALOGINEN PALAUTE
ESIMIEHEN TEHTÄVÄ ON -	Sanoa miten asiat tehdään ja missä on onnistuttu ja epäonnistuttu	Neuvoa ja opastaa, miten asiat tehdään oikein	Oivalluttaa työntekijää itse oppimaan saamastaan palautteesta, sitouttaa ja vastuuttaa saavuttamaan tavoitteensa	Yhdessä työntekijän kanssa oivaltaa asioita ja kehittää yhteisiä toimintatapoja sekä huomata toiminnassa olevia vahvuuksia ja puutteita
TYÖNTEKIJÄN TEHTÄVÄ ON -	Ottaa palaute vastaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet	Ottaa palaute vastaan ja toimia jatkossa ohjeiden mukaan	Ymmärtää saamansa palaute sekä käsitellä aktiivisesti sitä. Miettiä itse, miten jatkossa voisi toimia niin, että tavoitteet saavutetaan	Tuoda aidosti omat näkemyksensä ja ideat toiminnan kehittämiseksi, kuunnella esimiehen ajatuksia ja pyrkiä kehittämään toimintaa molempien näkemysten pohjalta
PALAUTTEEN SUDENKUOPAT	Ei tue palautteen saajien ajattelua, toimintamalleja tms.	Ei lisää palautteensaajan ymmärrystä, voi johtaa uusavuttomuuteen, kun kaikki annetaan valmiina	Jotkut työntekijät voivat odottaa esimieheltä valmiita malleja, eivätkä ole valmiita satsaamaan oppimiseensa	Aina ei ole tarpeen ja mahdollistakaan käydä työntekijöiden kanssa keskustelua, miten asioita kehitetään yhdessä

Esimiehen on palautetta antaessaan syytä keskittyä kuvailemaan tavoitteita ja selvittämään tarkoin mistä on kysymys sekä kiinnittää huomiota myös tapaansa ilmaista asioita. On tärkeää käyttää myönteisiä sanoja kielteisten sijaan sekä pysyä totuudenmukaisessa kuvauksessa. Vältettäviä sanoja ovat esimerkiksi aina, ei koskaan, taas, joka kerta tai koko ajan. Myös miksi -kysymystä kannattaa välttää, ellei halua selityksiä. (Kurttila ym., 2010, s. 77–78) Olipa annettava palaute sitten kannustavaa tai korjaavaa, mutta -sanon käyttöä tulee välttää, sillä se muuttaa helposti keuhun kritiikiksi ja mitätöi myönteisen palautteen. ”Hoidit projektin loistavasti, mutta

siitä olisi tullut parempi, jos...”. Käytä sen sijaan ja -sanaa. ”Hoidit projektin loistavasti, ja siitä tulisi vieläkin parempi jos...”. Ja -sanana käyttö mutta -sanana sijasta antaa arvon onnistumiselle ja korostaa kehittämistä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 102) Esimiehen tulisi havaita työntekijän toiminnan puutteet itse, mutta mikäli viesti tulee muita kanavia pitkin, hänen tulee varmistua asian paikkansapitävyydestä (Viitala, 2006, s. 346–347).

Aarnikoivun (2016, s. 168–169) mukaan hyvä tapa antaa korjaavaa palautetta, on aloittaa keskustelu kysymällä palautteen saajalta hänen omaa mielipidettä suoriutumisestaan. Näin palautteen saaja osallistuu enemmän arvioimaan omaa suoritustaan, joka voi auttaa asioiden ymmärtämisessä ja kehittymisessä. Esimiehen tulee palautteenannon jälkeen seurata tilanteen kehittymistä ja antaa kiitosta parantuneesta suorituksesta, jotta alainen näkee, että hänen tekonsa on huomattu (Viitala, 2008, s. 348).

Keskustelun ja palautteen päätteeksi on hyvä tarkistaa, että alainen on ymmärtänyt kuulemansa oikein, sillä virhetulkinnat ovat mahdollisia. Palautteen antamisen onnistumisen edellytyksenä on, että vuorovaikutussuhde säilyy ennallaan, mutta se voi myös syventää suhdetta. (Kurttila ym., 2010, s. 77–78.)

Palautteen antamiseen liittyy aina myös palautteen vastaanottaminen. Kannustavan palautteen vastaanottaminen on usein helppoa, kun se tukee omaa käsitystä. Jos palaute on ristiriidassa palautteen saajan omien ajatusten ja tunteiden kanssa, se saattaa aiheuttaa mielipahaa tai torjuntaa tai palautteen saaja voi kokea tilanteen epämiellyttäväksi. (Kupias ym., 2011, s. 24)

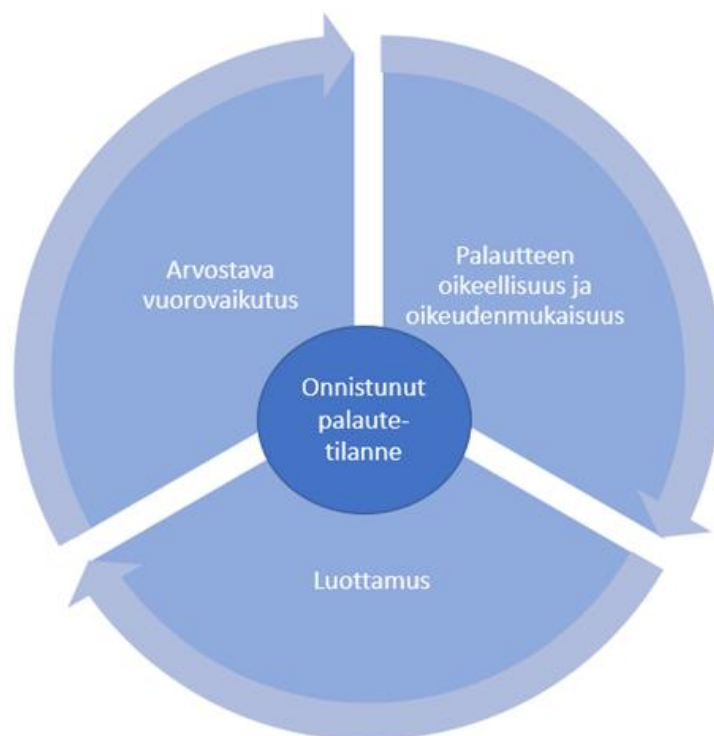
Esimehellä tulee olla kyky paitsi antaa, myös vastaanottaa ja käsitellä palautetta, myös rakentavaa. Hyvä palautteen vastaanottaja tarkastaa mitä toinen oikeasti tarkoittaa, tarkastaa oman tulkintansa ja pystyy huonosti annettustakin palautteesta löytämään mahdollisen kehityskohteen (Erämetsä, 2009, s. 218). Palautteen avulla esimies pystyy saamaan todellisen käsityksen siitä, miten organisaatio ja ihmiset kokevat hänet esimiehenä sekä kehittymään ja kasvamaan johtajana ja ihmisenä. Kurttila ym. (2010, s. 79) suosittelevat, että sen sijaan, että esimies kokisi palautteen saamisen alaiseltaan epämiellyttävänä, hänen tulisi nähdä tilanteet kullannarvoisina ja luottamuksen osoituksena. Alainen on ottanut rohkean askeleen avataksaan keskustelun hänelle merkityksellisestä asiasta. Esimiehen saadessa myönteistä palautetta omasta toiminnastaan tai jonkin tilanteen sujumisesta, tulisi tilaisuus hyödyntää ja pyrkiä oppimaan uusia ja merkityksellisiä asioita esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Saadessaan tietää lisää siitä mikä omalle alaiselle on tärkeää, esimies osoittaa arvostusta palautteen antajalle.

Korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla haastavaa. Alainen on saattanut pohtia asiaa kauankin ja asiat ja tunteet sen ympärillä ovat saattaneet kasvaa isompiin mittoihin, kuin ne aluksi ovat olleet. Tunteet on

tärkeää ottaa vastaan ja kertoa havainnostaan alaiselle. Useimmiten, kun alainen on päässyt hieman purkamaan huoltaan, hän on valmis kertomaan tilanteesta tarkemmin. Esimiehellä on tässä kohdassa tilaisuus selvittää mitä on tapahtunut ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein. (Kurttila ym., 2010, s. 80–81)

Kurttila yms. (2010, s. 81) suosittelee kääntämään keskustelun lopuksi toivomusmuotoon, jossa pohditaan miten toimintaa voisi parantaa ja miten ikävän tilanteen toistumisen voisi välttää, jotta tulevaisuus näyttäisi paremmalta, sen sijaan että jäätäisiin vatvomaan ongelmaa. Viimeisenä tulee varmistaa, että tilanne päättyy myönteisessä hengessä.

Onnistunut palautetilanne vaatii ja antaa molemmille osapuolille paljon. Kun luottamus, arvostava vuorovaikutus, palautteen oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus ovat läsnä palautetilanteessa, ovat edellytykset onnistuneelle palautetilanteelle olemassa. Tätä on kuvattu kuvassa 9. (Kupias ym., 2013, s. 121)



Kuva 8. Onnistuneen palautetilanteen edellytykset (Kupias ym., 2013, s. 121).

#### 4.8 Voimalliset kysymykset valmentavan esimiehen työkaluna

Ilman kysymistä ei voi valmentaa. Eri kysymystyypeillä on kuitenkin erilaisia vaikutuksia, eli ne voivat olla rakentavia tai jopa vahingollisia. Kysyminen onkin valmentavan esimiehen perusosaamista ja taito, johon harjaannutaan ja kasvetaan. (Ristimäki & Grünbaum, 2014, s. 50, 53)

Valmentavan johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymään ja katsomaan tulevaisuuteen sen sijaan, että hän jatkaisi toimimista niin kuin tähänkin asti. Myönteisesti muotoillut kysymykset ovat huomattavasti tehokkaampia kuin kielteiset, sillä ne avaavat mahdollisuuksia ja kohdistavat työntekijän huomion ongelman ratkaisuun. (Carlsson & Forssell, 2008, s. 94) On myös hedelmällisempää ja valmentavalle johtamiselle tyypillistä suosia avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata yhdellä sanalla. Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi mitä, miten, miksi, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 112) Voimalliset kysymykset ovat aina avoimia kysymyksiä ja niitä tulisi suosia, koska ne haastavat työntekijää ajattelemaan ja pohtimaan (Carlsson & Forssell, 2008, s. 130–131).

Valmentava johtaja esittää kysymyksiä sen sijaan, että tekisi omia oletuksia. Ristikangas & Ristikangas (2010, s. 111–113) ovat jakaneet valmentavan johtajan arjessa tarvitsemat kysymystyyppit neljään eri kategoriinaan, jotka ovat: kuvailevat, kontekstuaaliset, reflektiiviset ja strategiset kysymykset. Kuvailevan kysymyksen tarkoituksena on auttaa ongelman tai tilanteen selvittämisessä. Hyvä esimerkki kysymyksestä voisi olla: ”Kuinka kuvaisit nykyistä tilannettasi?” Kontekstuaalisen kysymysten ydin on, että alainen ymmärtää oman toimintansa syy-seuraussuhteet. Esimerkkinä kysymysten sarja: ”Miten tilanne näkyy tiimissäsi? Mitä olet tehnyt asialle? Mitä olet ajatellut ratkaisuksi?” Kolmanneksi tulevat reflektiiviset kysymykset, jotka ohjaavat ajatuksia syvemmälle ja edistävät johdettavan itse-tutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita: ”Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?” Neljäntenä tulevat strategiset kysymykset joiden avulla ohjataan toimintaan. Ne liittyvät usein tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin: ”Mistä unelmoit? Mitä olet tehnyt haaveidesi eteen?” Nämä kaikki kysymystyyppit ovat avoimia, oivalluttavia ja mukautuvat eri tilanteisiin. Näin vastaajalle annetaan tilaa omille ajatuksille ja kysyjä voi keskittyä vain toiseen ja hänen ajatteluunsa.

Myös Carlsson & Forssell (2008, s. 130–133) painottavat avoimia ja oivalluttavia kysymyksiä. Heidän mukaansa kysymystekniikoita on useita, mutta vain voimallisten kysymysten avulla on mahdollista pitää tehokas kahdenkeskinen keskustelu käyttämättä laisinkaan muita tekniikoita. Kyseessä onkin ylivoimaisesti tärkein coaching-tekniikka. Tyypillisesti voimalliset kysymykset sijoittuvat tulevaisuuteen, sillä fokus halutaan tietoisesti ohjata tulevaan. Johdettavan ei haluta jatkavan toimintaansa samalla tavalla kuin tähänkin asti, vaan kehittyvän edelleen. Kysyjä ei myöskään anna viitteitä oikeasta vastauksesta. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että valmentava johtaja ei muodosta omaa käsitystään kysymyksiä laatiessaan. Kysymysten on myös oltava yllättäviä. Suljettuihin kysymyksiin vastaamme yleensä ennalta muodostettujen olettamien perusteella ja aivojen on helppo niitä prosessoida. Myös menneisyyttä on helppo prosessoida, sillä aivoissa on jo valmiita muistiratoja ja kytköksiä – mitään uutta ei tarvitse luoda. Muun muassa oivalluttavien kysymysten neurologisia hyötyjä käsiteltiin luvussa

4. Aarnikoivu (2016, s. 179) lisää, että avoimista kysymyksistä on todettu, että ne ovat helppoja kysyä, mutta samanaikaisesti vaikeita vastata ja haastavia analysoida.

Vaikka kysymysten asettelussa on merkityksellistä yllättää ja ohjata epä-mukavuusalueelle, on tärkeää, että kysymysten vastaanottaminen ei aiheuta vastaajalle puolustusreaktiota. Tällaisen kysymyksen kuultuaan vastaaja sulkeutuu, vetäytyy ja alkaa puolustamaan menneisyyden tekemisiään mikä ei ole tuottoisaa, kun tavoitteena on oppiminen ja oivaltaminen. Voimallisen kysymyksen ei tarvitse olla harkittu tai pitkä ollakseen toimiva. Usein lyhyet ja hetken mielijohdeesta kysytyt kysymykset toimivat hyvin ja avaavat oivaltamisen polun. (Carlsson & Forssell, 2008, s. 132–133)

Erämetsän (2009, s. 131) mukaan puhutaan klassisesta valmennusilmiöstä, kun alaiselle ei kerrota valmiita vastauksia vaan kuuntelemalla, kiteyttämällä ja kysymällä saavutetaan lopputulos – alainen ymmärtää haasteensa, sen miten kehittyä siinä ja sitoutuu siihen. Eri mieltä saa olla, mutta vasta sitten, kun todella syvästi ymmärtää mitä mieltä toinen on. Hyviä kysymisen tasoja ovat: kysyn ymmärtääkseni, kysyn auttaakseni toista ajattelemaan, kysyn avoimesti, jotta voimme löytää jotain uutta. Voimallisten kysymysten esittäminen on hyödyllistä. Sen paljastama tieto takaa alaisen ja esimiehen väliselle keskustelulle merkityksen.

## 5 KEHITYSKESKUSTELUT VALMENTAVAN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Esimiehen ja alaisen välisiä ammatillisia keskusteluita on kautta aikain kutsuttu erilaisilla nimillä, kuten esimies-alaiskeskustelu, kehittymiskeskustelu, tuloskeskustelu, suunnittelukeskustelu ja tavoitekeskustelu. Nimityksistä riippumatta kaikilla näillä on yhteisinä tavoitteina muun muassa yksilön suorituksen arviointi, tavoitteista sopiminen ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 92.) Yleisesti kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua alaisen ja hänen lähimmän esimiehen välillä tapahtuvaa kehittävää vuoropuhelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa (Autio yms., 2010, s. 29). Tässä opinnäytteessä käytetään näistä keskusteluista yhteistä termiä kehityskeskustelut.

Aarnikoivun (2016, s. 89) mukaan ”kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Toimiakseen kehityskeskustelu edellyttää myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen kehittyminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä esitetyt kriteerit, voidaan puhua kehityskeskustelusta.”

Kehityskeskustelut ovat osa johtamista, johtamisen väline. Kuten johtamismallitkin myös kehityskeskustelut ovat kehittyneet vuosikymmenten saatossa painottaen kullakin ajanjaksolla korostuneita asioita, mutta joissakin organisaatioissa ne ovat jääneet ajastaan jälkeen. 2000-luvun johtamismallitkin painottavat keskustelua, ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Autio ym., 2010, s. 59) Useissa organisaatioissa kehityskeskusteluissa on nähtävillä kuitenkin vielä historian jäänteitä. Ne saattavat olla tavoite ja tuloskeskusteluja, jotka suoritetaan pakonomaisina rutiinitoimenpiteinä kerran tai kaksi vuodessa ja joita saattaa varjostaa 60-70 lukujen mekanistinen ihmiskäsitys ja organisaation hierarkkiset rakenteet (Autio ym., 2010, s. 33–34).

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijoiden näkemyksiä kehityskeskusteluista, niiden rakennetta ja pyritään löytämään keinoja tuoda kehityskeskustelut tähän aikaan ja integroida niiden sisään valmentavaa otetta.

### 5.1 Kehityskeskusteluiden tarpeellisuus – hyötyä vai ajanhukkaa?

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, kehityskeskusteluita on käyty organisaatioissa jo kauan. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat erinomainen johtamisen työkalu. Pahimmillaan ne ovat resurssien ja ajan hukkaa.

(Aarnikoivu, 2016, s. 13) Sekä esimiehillä että työntekijöillä voi olla erilaisia kokemuksia kehityskeskusteluista. Osan kokemukset aikaisemmista keskusteluista voivat olla huonoja ja kielteisiä. Näin saattavat kokea he, joiden aikaisemmissa keskusteluissa ei ole ollut yksimielisyyttä mistä keskustellaan ja miksi, ollaan toimittu vain veloitteen vuoksi ja edetty lomakkeiden kysymysten mukaan, keskusteluun on varattu liian vähän aikaa tai se on sisältänyt häiriöitä, toista osapuolta ei ole kuunneltu, kehityskeskustelua ei ole koettu hyödylliseksi, sovittuja asioita ei olla sitouduttu toteuttamaan tai kehityskeskustelulle ei ole ollut kyseisellä hetkellä varsinaista tarvetta. (Helsilä, 2009, s. 60–61)

Nämä kokemukset ja asenteet voivat olla niin vahvoja, että jotkut yritykset, kuten Adobe, Accenture, Microsoft ja Deloitte ovat päättäneet luopua kokonaan perinteisistä kehityskeskusteluista erityisesti niiden tuloseskeytyksen takia. He ovat kokeneet, etteivät kehityskeskustelut palvele liiketoiminnan tarpeita suhteessa niihin tarvittavaan aikainvestointiin. Menneisyyden tarkastelun sijaan nämä yritykset tähyävät tulevaisuuteen ja sijoittavat vapautuvat resurssit ihmisten ja osaamisen kehittämiseen. (CapPELLI & Tavis, 2016)

Kehityskeskusteluita tulisi kehittää valmentavan johtamisen suuntaan. Kahdenkeskinen, häiriöiltä rahoitettu tapaaminen luo erinomaiset puitteet myös valmentavan johtamisen soveltamiselle. Virallisen asialistan lisäksi keskustelussa voidaan paneutua pintaa syvemmällä ja keskittyä juuri tähän henkilöön, hänen saavutuksiinsa, hänen menestystekijöihin ja kehittämiseen. (Meretniemi, 2012, s. 158) Kehityskeskusteluissa esimies voi käyttää kaikkia yksilön potentiaalin hyödyntämisessä tarvittavia ydintaitoja, eli kysyä, kuunnella, kiinnostua, haastaa, innostaa ja vaalia potentiaalia (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 32).

Kehityskeskusteluille on varmasti paikkansa myös tämän päivän organisaatioissa edellyttäen, että niissä huomioidaan paremmin tämän päivän työelämän tarpeet ja keskustelut nähdään kiinteänä osana itse työprosessia (Autio ym., 2010, s. 59). Kehityskeskusteluita tulisi toteuttaa aidon kehittymisen hengessä, jolloin ne olisivat aidosti motivaatiota synnyttäviä esimiehen ja työntekijän välisiä keskustelufoorumeita ja ne koettaisiin henkilöstön keskuudessa uskottavina (Autio ym., 2010, s. 32). Keskusteluiden tulee olla tarkoituksenmukaisia organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta. Näin ollen ei ole olemassa oikeaa määrää tai tapaa toteuttaa keskusteluita. Tärkeintä on, että valittu käytäntö palvelee tarkoitustaan. (Meretniemi, 2012, s. 33, 43)

Kehityskeskusteluprosessi tulisi pitää elinvoimaisena ja ymmärtää jatkuvuuden tärkeys - mitä useammin niitä pidetään, sitä paremmin muutos ja kehitys ovat mahdollisia (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, s. 101). Jos kehityskeskusteluiden ohella ei pidetä erillisiä valmentavan johtamisen keskusteluita, on erityisen tärkeää miettiä keskustelujen jatkuvuutta, sillä parhaiden tulosten varmistamiseksi yksi keskustelu puolessa vuodessa ei

välttämättä johda suuriin muutoksiin eikä mahdollista sovittujen tavoitteiden riittävää seurantaa (Carlsson & Forssell, 2008, s. 39–40). Aarnikoivu (2016, s. 99) peräänkuuluttaa seurantakeskusteluita kehityskeskusteluiden lisäksi, joissa tarkastellaan nykytilannetta ja edistymistä sekä kirkasteaan tavoitteita.

Esimiehet saattavat myös jättää kehityskeskusteluita käymättä vedoten siihen, että käyvät keskusteluita muutenkin alaistensa kanssa arjessa. Päivittäisjohtamisessa toteutettava keskustelu on kuitenkin erilainen, kuin perusteellisempi, mennyttä ja nykytilaa arvioiva sekä tulevaa luotaava kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun on syytä pitää sisällään teemoja, joita on luontevaa käsitellä myös päivittäisjohtamisen keskusteluissa, jotta varsinaiset kehityskeskustelut eivät jää irrallisiksi tapahtumiksi. (Aarnikoivu, 2016, s. 19, 99) Tutkimukset myös osoittavat, että esimiehet jotka käyvät kehityskeskusteluita, keskustelevat myös arjessa runsaammin alaistensa kanssa (Autio ym., 2010, s. 20).

## 5.2 Kehityskeskusteluiden sisältö

Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista, joiden tavoittelussa keskiössä on osaava, kehittyvä, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Pääsääntöisesti kehityskeskusteluun kuuluvat kaikki sellaiset asiat, jotka vaikuttavat henkilön päivittäiseen työhön ja keskustelut pohjautuvat organisaation perustehtäviin, tavoitteisiin, visioon, strategiaan ja arvoihin. (Aarnikoivu, 2016, s. 92)

Kirjallisuudessa on monia erilaisia tapoja jakaa kehityskeskusteluprosessi erilaisiin vaiheisiin sekä määritellä tarkallakin tasolla sen sisältöjä. Ylätasolla kehityskeskustelutilanteen kulkuun nähdään kuuluvan virittäytyminen, menneen ja tulevan arviointi ja päätös. On kuitenkin syytä muistaa, että valitun käytännön tulee ennen kaikkea palvella tarkoitustaan. Prosessit tai lomakkeet eivät turvaa hyvän kehityskeskustelun toteutumista vaikka ne voivat luodakin edellytyksiä keskustelun onnistumiselle. Perustan onnistuneelle kehityskeskustelulle luovat keskustelukumppanit ja heidän välinen suhteensa, jossa keskeisenä onnistumiselle on molemminpuolinen luottamus. (Aarnikoivu, 2016, s. 95)

Monen muun tapaan Viitala (2006, s. 268) suosittelee esimiehelle valmiin keskustelurungon käyttämistä ja antamaan sen etukäteen myös alaiselle sekä kirjaamaan keskustelun aikana yhdessä sovittuja asioita ylös jatkotoimenpiteitä varten. Tarjolla onkin lukuisasti valmiita lomakkeita, joita organisaatiot voivat hyödyntää kehityskeskusteluidensa tukena. Useimmat näistä lomakkeista on kuitenkin rakennettu vanhentuneiden johtamistyylien tarpeisiin, eivätkä ne palvele valmentavan johtamisen tarkoitusta, eivätkä ilman räätälöintiä organisaation tarpeita.

Rämö (2015, s. 133) huomauttaa, etteivät erilaiset lomakkeet räätälöitynä välttämättä toimi ketterinä työkaluina keskustelutilanteessa, kun

siirrytään kysymyksestä seuraavaan ja lomakkeiden täyttäminen häiritsee ja hydyttää keskustelua. Hän on kokenut vapaamuotoisemman mind-map:in, ajatuskartan, ketterämpänä välineenä kirjata keskustelun pääkoh-  
tia muistiin. Kun kaikki keskusteluun suunnitellut teemat ovat näkyvillä sa-  
malla sivulla, pystyy vastauksia jouhevasti täyttämään ilman kronologista  
järjestystä. Aarnikoivu (2016, s. 97, 110) myös korostaa, että kehityskes-  
kustelussa tulee olla liikkumatilaa sisällön suhteen eikä mahdollisesta lo-  
makkeesta saa tulla itseisarvo, vaan se on keskustelun tukiväline.

Rämö (2015, s. 130–133) haastaa lähestymään kehityskeskusteluita loista-  
vasti valmentavaan johtamiseen istuvasta tulokulmasta: onnistumisista.  
Mitä jos perinteisten kysymysten sijaan keskustelun runko rakennettaisiin  
onnistumisten, niiden monistamisen ja kivan fiiliksen ympärille. Keskuste-  
lua käytäisiin ilman tiukkaa agenda teemalla ”Mille tuntuu ja miten me-  
nee?”. Positiivisuus ja onnistuminen luo lisää onnistumista ja motivaatio  
kehittyy erityisesti positiivisuuden kautta. Kun esimies ymmärtää, että hä-  
nen pitää saada ihmiset kokemaan onnistumisia omassa työssään virhei-  
den sijasta, ollaan otettu iso harppaus eteenpäin.

Positiivisessa, luottamuksellisessa, arvostavassa ja välittävässä hengessä  
etenevä kehityskeskustelu luo suotuisat puitteet paitsi perinteisempien  
teemojen, kuten työhyvinvoinnin, tavoitteiden asettamisen ja saavuttami-  
sen sekä työsuorituksen arviointiin, myös haastavampien teemojen käsit-  
telyyn. Kehityskeskustelussa voidaan käsitellä myös työntekijän henkilö-  
kohtaisia asioita, esimerkiksi avioeroa tai sairautta, mikäli ne heijastuvat  
työntekijän työhön. Esimiehen ei tule kuitenkaan asettua terapeutin roo-  
liin, vaan käsitellä asioita työsuorituksen kautta. (Aarnikoivu, 2008, s. 119)

Kehityskeskustelut toimivat oivallisena työvälineenä esimiehen arjessa,  
joissa parhaimmillaan esimies pystyy huomioimaan alaisen yksilölliset eri-  
tyistarpeet. Tämä vahva suhde voi edistää työntekijän sitoutumista, kehi-  
tystä, motivaatiota sekä johtaa positiiviseen muutokseen. (Aarnikoivu,  
2008, s. 115)

### 5.3 Kehityskeskustelun vaiheet

Tässä opinnäytteessä avataan kehityskeskustelun prosessia kolmivaihei-  
sen jaottelun mukaisesti, jotka ovat: valmistautuminen, keskustelutilanne  
ja jälkihoito (Aarnikoivu, 2016, s. 108). Kehityskeskustelun jokainen vaihe  
on kriittinen onnistumisen kannalta. Valmistautumattomuus heijastuu  
paitsi keskustelutilanteeseen myös keskustelun sisältöön ja antiin. Keskus-  
telun jälkihoidon laiminlyöminen taas heijastuu vaikuttavuuteen ja laskee  
motivaatiota tulevien keskustelujen käymiseen. (Aarnikoivu, 2016, s. 108–  
109)

Valmistautuminen alkaa käytännössä sopimalla keskustelulle aika ja  
paikka. Kehityskeskustelut on käytävä neutraalissa ja rauhallisessa

paikassa, jossa ei ole ulkoisia häiriötekijöitä. Keskustelulle on varattava myös riittävästi aikaa. (Meretniemi, 2012, s. 66)

Perinteisesti esimies on tehnyt aloitteen kehityskeskustelusta ja sen järjestyistä Nykyään nähdään, että myös työntekijä voi olla aloitteen tekevä osapuoli, joka kutsuu esimiehensä kehityskeskusteluun, kun sille on tarvetta. Näin toimimalla on mahdollista saada alaiset valmistautumaan keskusteluun paremmin. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on merkittävää, että esimies sekä työntekijä valmistautuvat huolellisesti keskusteluun. Näin keskustelussa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin. (Aarnikoivu, 2016, s. 120–121)

Etukäteen olisi hyvä miettiä keskustelun tarkoitus, jotta välttyttäisiin yhdentekevältä keskustelulta sekä liialliselta keskittymiseltä yhteen aiheeseen, mutta varottava tekemästä liian tiukkoja raameja, jotta keskustelu ei mene liian jäykäksi (Autio ym., 2011, s. 40). Ennalta täytettävät riittävän yleisluotoiset ja ajatuksien avaamiseen suunnatut lomakkeet tai muistilistat voivat tehostaa työntekijän keskusteluun valmistautumista (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, s. 125). Näihin liittyy kuitenkin se riski, että varsinaisessa keskustelutilanteessa esitetään ainoastaan omia ennakkoon muodostettuja näkemyksiä, jolloin aitoa dialogia ei pääse muodostumaan (Aarnikoivu, 2016, s. 118). Valmistautuessa myös mahdollisen aikaisemman kehityskeskustelun yhteenveto on hyvä käydä läpi ja verrata edellisessä keskustelussa sovittua ja sen toteutumista (Surakka & Laine, 2011, s. 160).

Valmentavan keskustelutilanteen onnistumisen kannalta keskeisiä asioita on nostettu jo aikaisemmissa luvuissa esiin. Hyvä kehityskeskustelu on avoin, arvostava ja luottamuksellinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet voivat olla aitoina omina itsenään. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on motivoivaa ja innostunutta sekä syvällistä keskustelua, eli dialogia, jossa ollaan aidosti läsnä ja todella kuunnellaan ja kuullaan keskustelussa pääroolissa olevaa henkilöä, eli alaista. Esimiehen rooli on keskustelua aktivoiva ja kannustava, jossa häntä auttaa voimalliset kysymykset, jotka eivät ole johdattelevia tai alistavaa käyttäytymistä synnyttäviä. Kehityskeskustelu on myös loistava paikka antaa syvällisemmin palautetta.

Hellbom (2006, s. 83, 85) toteaa, että ”taito keskustella on se todellinen johtamisen punainen lanka”, jolla hän viittaa siihen, että taitomme keskustella motivoivasti, tavoitteellisesti ja kannustavasti on ehkä vahvin organisaatiota eteenpäin vievä voima. Keskustelu on löytöretki, johon lähdetään ilman, että siihen osallistuvilla on valmiita vastauksia.

Kehityskeskustelun kulku koostuu virittäytymisestä, jatkuu menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen (Aarnikoivu, 2016, s. 108). Virittäytymisen tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista (Aarnikoivu, 2016, s. 122).

Menneen arvioinnissa olisi tärkeää antaa työntekijän kertoa onnistumisen lisäksi myös mahdollisista haasteista rakentavassa ja luottamuksellisessa hengessä. On hyvä käydä läpi, mitkä olivat tekijöitä, jotka edistivät tavoitteisiin pääsemistä ja mitkä haittasivat sitä. Esimies hyödyntää faktoja työntekijän suoriutumisesta. Tulkintojen ja johtopäätöksen sijaan, asioita lähestytään havaintoihin nojaten ja kysymyksiä esittäen. (Aarnikoivu, 2016, s. 122–123) Meretniemi (2012, s. 67) muistuttaa olemaan reilu. Jos jollain työntekijällä on haasteita suoriutua tehtävästään hyvin, häntä pitää opastaa ja antaa aikaa korjata tilanne. On hyvä myös muistaa, että kehityskeskustelun tarkoituksena on tukea työntekijän ammatillista kehittymistä ja parhaimmillaan se on luova ja innostava tilanne molemmille osapuolille. Kehityskeskustelu ei siis ole puuttumisen paikka. (Kurttila ym., 2010, s. 83–84)

Onnistunut kehityskeskustelu tukee sekä alaisen että esimiehen kehittymistä. Tämä edellyttää kuitenkin palautteen antamista ja saamista. Esimiehen on syytä pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan, vahvuuksista ja kehityskohteista. (Aarnikoivu, 2016, s. 124) Palautetta käsitellään tarkemmin luvussa 4.7.

Kehityskeskustelun tärkein aihe on mitä tulevalta kaudelta odotetaan. Tyyppillisesti pohditaan mikä on työntekijän tehtävän merkitys, kirkastetaan avaintehtävät ja määritetään tavoitteet tulevalle jaksolle. Samalla mietitään, miten tavoitteet aiotaan toteuttaa, mitä osaamista tarvitaan ja tehdään tarvittaessa konkreettinen kehityssuunnitelma. Näiden lisäksi on hyvä keskustella myös pitkän tähtäimen suunnitelmista ja odotuksista. Mitkä ovat tavoitteet ja kuinka ne aiotaan toteuttaa. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 100)

Kehityskeskustelu tulisi aina päättää loppuyhteenvetoon, jossa todetaan yhteisesti mitä on sovittu (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004, s. 115) ja kuinka asetettuja tavoitteita seurataan. On myös aiheellista arvioida, miten kehityskeskustelu sujui, saavutettiinkö keskustelulle asetetut tavoitteet ja voidaanko seuraavassa keskustelussa tehdä jotain toisin tai paremmin. (Aarnikoivu, 2016, s. 134)

Keskustelujen jälkitoimet, eli se mitä tapahtuu keskustelun jälkeen, ovat erittäin merkityksellisiä. Kehityskeskusteluiden dokumentoinnista on erilaisia näkemyksiä. Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, s. 134–135) mukaan dokumentointi, joka jaetaan muille kuin alaiselle ja nimetylle esimiehelle, vie pohjan luottamukselta, johon kehityskeskusteluilla pyritään. Kehityskeskustelun tarkoituksena on vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, joten esimiehen vaihtuessa uusi esimies ei hyödy aiemmista kehityskeskusteludokumenteista. Dokumentit eivät myöskään kerro henkilöstöhallinnolle mitään keskustelujen laadusta ja niiden käymisen seuraamiseen on olemassa muitakin keinoja.

Aarnikoivun (2016, s. 134–140) mukaan kehityskeskustelu tulee dokumentoida ja tallentaa siten, että ne ovat kaikkien asianomaisten hyödynnettävissä. Organisaation tulisi kuitenkin rakentaa pelisäännöt, joissa määriteltäisiin läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi mitä tietoja kehityskeskusteluista välitetään eteenpäin, miten ja kenelle. Hän painottaa, että dokumenttiin ei tulisi kirjata arkaluonteisia ja henkilökohtaisia asioita. Kun pelisäännöt ovat kaikkien osapuolten tiedossa ja ymmärretty, toimitaan osapuolten välistä luottamusta kunnioittaen. Dokumentoinnin tavoitteena ja hyötynä olisi näin toteutettuna helpottaa alaisten viestien kulkemista ylimmälle johdolle ja avata tällä tavalla alaiselle väylä vaikuttaa organisaatioon myös laajemmin. Dokumentointi on tärkeää sovittujen asioiden ja kehittymisen seurannan kannalta pitkällä tähtäimellä.

Luottamuksen rakentumiseen ja luottamus kehityskeskusteluihin muodostuvat sen perusteella, mitä kehityskeskustelujen jälkeen tapahtuu. Kun esimies huolehtii, että keskustelussa sovitut asiat pitävät ja näkyvät arjessa, muodostuu yhteys keskustelun ja arjen välille, joka kasvattaa luottamusta niin esimies-alaisuudessa kuin kehityskeskusteluitakin kohtaan. (Kallio-maa & Kettunen, 2010, s. 103) On hyödytöntä käydä keskustelua ja sopia tavoitteista, jos esimieheltä ei löydy jäämäkkyyttä seurannalle. Seurannan tarve vaihtelee sovitusta tehtävästä – jonkun asian kohdalla vuosi on riittävä tarkasteluväli, toista asiaa on seurattava kuukausittain. Vastaavasti työntekijältä odotetaan sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä toteuttaa sovitut asiat, oma osuutensa sopimuksesta. (Meretniemi, 2012, s. 100–101)

## 6 TEORIATIEDOSTA PELIKORTEIKSI

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa ei ole tehty varsinaista tutkimusta, vaan tuotos. Tuotos perustuu ammattikirjallisuuteen ja on nimeltään: Valmentavan esimiehen pelikortit. Opinnäytteessä on kiinnitetty luotettavuuteen huomiota valittaessa lähdekirjallisuutta. Opinnäytteen luotettavuutta olisi lisännyt vielä se, jos tuotoksen toimivuutta olisi testattu käytännössä tutkimuksen vaatimukset täyttävillä metodeilla. Siihen opinnäytetyöprosessiin osoitetut resurssit eivät kuitenkaan riittäneet.

### 6.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäyteprosessi lähti liikkeelle tammikuussa 2018 perusteellisella pohdinnalla mitkä teemat olisivat riittävän kiinnostavia ja hyödyllisiä oman kehittymiseni kannalta, jotta motivaationi säilyisi koko opinnäytetyöprosessin ajan korkealla. Tuoreena esimiehenä koin heti itseäni motivoivaksi syventyä esimiestyöhön. Pyöritellessäni erilaisia vaihtoehtoja ja tutustuessani ajankohtaiseen ammattikirjallisuuteen ja -artikkeleihin, törmäsin jatkuvasti työelämänmurrokseen liittyviin artikkeleihin ja tulevaisuudessa korostuviin työelämätaitoihin. Näistä nousivat vahvasti esiin valmentava johtaminen sekä vuorovaikutus- ja keskustelutaidot. Teksteissä myös korostui, että kehityskeskustelut tarjoavat loistavan tilaisuuden valmentavalle johtamiselle. Samaan aikaan niitä kyseenalaistettiin ja haastettiin kehittämään paremmin aikaansa palveleviksi.

Lähdin aiheaihioni kanssa etsimään aiheesta kiinnostunutta toimeksiantajaa ja maaliskuussa tapasin toimeksiantajayritykseni edustajat ensimmäisen kerran. Omat ajatukseni ja toimeksiantajan toiveet osuivat hyvin yhteen. Samalla tapaamisella sain tietoa toimeksiantajan toimintaympäristöstä sekä kuvauksen tämänhetkisistä päivittäisjohtamisen keskustelumalleista. Kaikki keskustelut, varhaisen välittämisen keskustelua lukuun ottamatta, pohjautuivat samaan kehityskeskusteluprosessiin, vain sisällöt ja painotukset vaihtelivat.

Kehityskeskusteluprosessia oli jo kehitetty vastaamaan tämänhetkistä johtamismallia ja siihen liittyvät käytännöt oli koettu toimiviksi. Esimiehille toivottiin kuitenkin helposti sisäistettäviä, tiiviistä ja käytännönläheistä työkalua, jonka keskiössä olisi valmentava johtamisote. Ideani ns. pelikorteista otettiin kiinnostuneena vastaan. Pelikorttien tekemisen lähtökohdانا olivat toimeksiantajan esimiesten valmentavan otteen varmistamisen lisäksi muistin tuki. Koin toiminnallisen opinnäytetyön teon alusta asti hyvin motivoivaksi. Tapaamisen jälkeen ajatukseni opinnäytteen aiheesta olivat kiteytyneet teemaan: valmentava johtaminen lähiesimiestyön päivittäisjohtamisen keskustelumalleissa.

Ajatukseni takana ns. pelikorteista oli tieto siitä, että näin informaatioähkyn aikakaudella tietämisen ja tekemisen välinen kuilu suurenee. Keskitymme helposti arvokkaan tiedon haalimiseen enemmän kuin itse tekemiseen. Pelkkä tietäminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yksinkertaisia työkaluja, joilla tieto saadaan osaksi toimintaa. (Sydänmaanlakka, 2009a, s. 50–52) Siksi tiiviit ja käytännönläheiset esimiehen pelikortit tuntuvat koelunarvoiselta idealta pyrkiä viemään tietoa käytäntöön.

Syvennyin kevään aikana aiheeseen lukemalla runsaasti aihetta käsitteleviä teoksia. Toukokuussa 2018 minulle oli jo selvää, että alkuperäistä otsikointia tulisi täsmentää ja aihetta rajata, jotta saisin opinnäytteestäni riittävän syvällisen suhteessa aikaraameihin. Kontaktoin toimeksiantajayhtiön ja sovimme, että kaikkien päivittäisjohtamisen keskusteluiden sijaan syvennyksen tarkemmin juurikin kehityskeskusteluihin merkittävänä valmentavan johtamisen välineenä. Tässä yhteydessä varhaisen välittämisen keskustelut rajattiin työn ulkopuolelle, sillä niiden käymiseen organisaatiolla on olemassa toimiva ja tuloksekas malli ja ne ovat luonteeltaan erilaisia. Samalla tarkensimme, että pyrin tuottamaan yhden materiaalin, joka tukee valmentavaa johtamisotetta kehityskeskusteluissa ottamatta kantaa kehityskeskustelun prosessiin, eri keskustelujen sisältöihin tai välittämättä toimeksiantajan erilaisista nimittäjistä eri sisältöisille keskusteluille.

Kesän aikana teoriatieto jalostui omaksi tekstiksi ja samalla ajatuksen lopputuotteesta, valmentavan esimiehen pelikorteista, hahmottuivat konkreettisiksi ideoiksi. Teoriatietoa oli runsaasti saatavilla ja joudin tasapainoilemaan, jotta sain koostettua opinnäytteeseen tiiviin kuvauksen teemoista, mutta samalla riittävän laajan taustoituksen, jotta lukija ymmärtää aiheen monipuolisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Teoriatiedon pohjalta tein ensimmäiset hahmotelmat pelikorteista syyskuussa 2018 ja esittelin niitä toimeksiantajalle lokamarraskuun vaihteessa. Muokkasin ja kehitin pelikortteja lisää saadun palautteen ja toiveiden perusteella ja pelikortit saavuttivat lopullisen muotonsa marraskuussa 2018.

## 6.2 Tuotos: valmentavan esimiehen pelikortit

Pelikortit perustuvat tässä opinnäytteessä esitettyyn teoriatietoon huomioiden opinnäytteen lähtökohdat, jotka esitellään luvussa 2. sekä toimeksiantajan toiveet ja palautteet. Lähtöoletuksena on, että esimiehellä on jo hallussaan esimiestyön perusosaamista ja ymmärrystä valmentavasta johtamisesta. Tarvittaessa myös teoriaosuuden lukeminen toimii hyvänä johdatuksena valmentavan esimiehen maailmaan tarjoten tuhdin tietopakettin aiheesta. Valmentavan esimiehen pelikortit toimivat tiiviinä, käytännönläheisenä ja oivalluttavana työkaluna, jotka kannustavat ja muistuttavat esimiestä käyttämään johtamisessaan ja kehityskeskusteluissa valmentavaa otetta.

Kortteja laadittaessa on pyritty käyttämään tekniikoita, jotka kokoavat isojen teemojen ydinasioita tehokkaasti. Kortteja ensimmäistä kertaa käyttöönottaessaan esimiehen onkin hyvä tutustua myös opinnäytteen teoriaosaan, jotta hän saa korteilla oleville asioille riittävän syvän kosketuspinnan. Kun hän on omaksunut kuvien ja muistilistojen takana vaikuttavia asioita laajemmin, toimivat nämä pelikortit tehokkaina muistuttajina laajemmista kokonaisuuksista. Opinnäytetyöhön perehtymiseen on kannustettu myös tuomalla pelikorteille tieto, missä opinnäytteen luvussa aihetta on käsitelty. Toimeksiantajan on hyvä kannustaa esimiehiään tutustumaan opinnäytteen teoriaosaan ja järjestää tarvittaessa esimerkiksi koulutusta ja keskustelufoorumia. Muuten on suuri riski, että pelikortit jäävät hyödyntämättä.

Pelikortit on toteutettu käyttäen Microsoft Power Point -ohjelmaa, koska se on yleisesti tunnettu ja helposti muokattavissa, jos tulevaisuudessa toimeksiantajalla muokkaustarpeita ilmenee. Pelikortit ja opinnäytetyö luovutettiin toimeksiantajalle paperiversiona sekä sähköisessä muodossa. Näin toimeksiantaja voi tahtoessaan jakaa materiaalin intranetissä ja arkistoida paperisen opinnäytteen vaikka organisaationsa kirjastoon.

Esimiehen pelikortteja syntyi yhteensä 16 kappaletta. Niihin on kiteytetty valmentavan otteen ydinteemoja, jotka ovat merkityksellisiä erityisesti yksilön valmentamisen ja kehityskeskusteluissa valmentavassa otteessa onnistumisen kannalta. Korttipakan pohjalta löytyy myös oivalluttava korttipeli, joka haastaa pohtimaan itse reflektoiden, ja jolla tavoitellaan tietoisuuden kasvattamista ja valmentavan johtamisen taitojen kehitystä. Peliä voi pelata myös esimiesryhmässä. Viimeiseltä kortilta löytyy hyviä luvun vinkkejä valmentavasta johtamisesta, jotka on nostettu listalle lähdeluettelosta omaan kokemukseeni pohjautuen.

## 7 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työelämän muuttuessa huomio on siirtynyt perinteisestä esimies-alaisasetelmasta tasavertaisempaan yhteistyöhön, jossa esimiehistä tulee johdettaviensa ajattelun kehittäjiä ja käyttämättömän potentiaalin hyödyntäjiä ja valjastajia, eli valmentavia esimiehiä. Esimiehistä ei pyritä muovamaan pelkkiä coacheja, vaan valmentavan johtajan ymmärretään tarvitsevan useita eri rooleja arjen esimiestyössään. Valmentavalla esimiehellä coaching-asettelu ja -ajattelutapa näkyvät kuitenkin koko ajan roolista riippumatta. Työkaluja ja tekniikoita tärkeämpää onkin omaksua oikea asenne, positiivinen ihmiskäsitys ja halu kehittyä. Valmentavan johtamisen toteutumiseen tarvitaan osaavien esimiehien lisäksi valmentavaa johtamista tukeva organisaatio sekä vastaanottavaiset alaiset. Valmentava johtaminen onkin koko organisaation laajuinen asia.

Kehityskeskustelut luovat suotuisat puitteet valmentavalle johtamiselle, yksilöiden kannustamiselle ja kehittämiselle. Kehityskeskustelut ovat oikein käytettynä ja hyötyjen konkretisoituessa täysimääräisinä, vaikuttava ja merkityksellinen johtamisen työkalu. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta keskeistä on esimiehen ja alaisen molemminpuolinen luottamus, arvostava suhtautuminen sekä kehittymismyönteinen ilmapiiri. Tämän lisäksi tarvitaan avointa ja toimivaa vuorovaikutusta, parhaimmillaan dialogia, jonka onnistumisessa keskeisessä roolissa ovat kysymisen lisäksi läsnäolo ja vastavuoroinen kuunteleminen. Kehityksen kannalta on välttämätöntä saada sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta, joka on oikeellista ja oikeudenmukaista. Palautteen tavoitteena on muuttaa toimintaa ja saada aikaan toivottua käyttäytymistä sekä varmistaa, että toivottu käyttäytyminen jatkuu ja lisääntyy. Sen avulla voidaan myös vaikuttaa motivaatioon ja asenteeseen.

Kehityskeskusteluissa tulee huomioida paremmin tämän päivän työelämäntarpeet, jotta ne ovat tarkoituksenmukaisia organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta ja jotta niissä voi toteutua valmentava ote. On myös ymmärrettävä jatkuvuuden tärkeys: mitä useammin niitä pidetään, sitä paremmin muutos ja kehitys ovat mahdollisia. Kehityskeskusteluiden jälkeen on syytä käydä kevyempiä seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan nykytilannetta, edistymistä ja kirkastetaan tavoitteita, sekä näiden rinnalla erillisiä valmentavan johtamisen keskusteluita. Kehityskeskusteluiden sisällä on syytä pitää myös teemoja, joita on luontevaa käsitellä myös päivittäisjohtamisen keskusteluissa, jotta varsinaiset kehityskeskustelut eivät jää irrallisiksi. Näin kehityskeskustelut voidaan kytkeä vahvasti osaksi päivittäisjohtamista, kuitenkin ymmärtäen, että päivittäisjohtamisen keskustelut ovat erilaisia kuin perusteellisempi, menneittä ja nykytilaa arvioiva sekä tulevaan luotaava kehityskeskustelu.

Esimiesten arkeen on tarjottava erilaisia koulutuksia, foorumeita ja työkaluja tietämisen ja tekemisen välisen kuilun kuromiseksi. Kun tietoa on

kaikesta saatavilla paljon, on aiheellista tuottaa myös muistia tukevia työkaluja. Valmentavan esimiehen pelikortit ovat esimerkki tällaisesta muistintueksi rakennetusta työkalusta, jolla valmentavaa otetta pyritään saamaan vahvemmin osaksi toimintaa.

Opinnäytteeni aiheesta teki erityisen kiinnostavan sen laajuus ja monipuolisuus, joka oli toisaalta myös työn haaste. Aiheen tutkiminen edellytti perehtymistä laajasti aihepiirin teoksiin, jotta siitä sai tarpeeksi kattavan ymmärryksen lopputuotteen tekemiseksi. Aiheesta saatavilla olevan tiedon tutkiminen on syventänyt huomattavasti tietojani valmentavasta johtamisesta, laadukkaasta dialogista, palautteesta ja valmentavaan kehityskeskusteluun vaikuttavista elementeistä. Toteuttamani toiminnallinen osuus, eli pelikortit, pakottivat minut myös omaksumaan lukemani niin syvästi, että pystyin soveltamaan oppimaani käytännön työkaluiksi. Haasteena opinnäyteprosessissa oli miten aiheen valtavan sisältömäärän osaa kiteyttää ja rajata vastaamaan annettuja aikaresurseja, kuitenkin kadottamatta punaista lankaa, ja ilman, että opinnäytteestä tulisi liian pinnallinen ja moneen erilliseen aiheeseen keskittyvä.

Opinnäytteen tekeminen oli pitkä ja opettavainen matka, jolla etenemistä helpotti tavoitteen pilkkominen pienemmiksi välitavoitteiksi. Mukaan mahtui paljon oivalluksia tiedonhankinta- ja kirjoitteluhetkien lomassa. Toisaalta kohtasin myös hetkiä, jolloin työ tuntui raskaalta ja puuduttavalta. Tämä johtui pääasiassa päällekkäisistä projekteista sekä työelämän vaatimuksista, sillä työskentelin kokopäiväisesti koko prosessin ajan. Itsenäinen työskentely tuntui mukavalta ja koin vapaan tekemisen sekä luottamuksenosoituksena että haasteena. Opinnäytteeni jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista selvittää onko esimiesten toiminta kehittynyt valmentavampaan suuntaan sekä kerätä palautetta pelikorttien toimivuudesta arjen työkaluina.

Opinnäyteprosessi on tukenut ja tulee tukemaan ammatillista kasvuani sekä osaamistani niin tämän hetkessä positiossani esimiehenä kuin työelämässä ja elämässä yleensäkin. Aiheen perusteellinen tunteminen tukee asiantuntijuuttani sekä luo itselleni varmuutta ja edellytyksiä toimia valmentavana esimiehenä.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2011). *Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia*. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum Media.

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Juva: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3. painos. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari.

Adler, M. & Fagley, N. (2012). Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality and Religion* 6/2012. Haettu 20.8.2018 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/233455066\\_Appreciation\\_A\\_spiritual\\_path\\_to\\_finding\\_value\\_and\\_meaning\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/233455066_Appreciation_A_spiritual_path_to_finding_value_and_meaning_in_the_workplace)

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palaute kuuluu kaikille*. 4. painos. Espoo: Human Interest.

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. 3. painos. Jyväskylä: Docendo.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. (2010). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. Kirkkonummi: JTO-Palvelut.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2016) The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review* 10/2016. Haettu 1.9.2018 osoitteesta: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma.

Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* Vol. 11. Haettu 15.8.2019 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/235291347\\_The\\_Role\\_of\\_Trust\\_in\\_Organisational\\_Innovativeness](https://www.researchgate.net/publication/235291347_The_Role_of_Trust_in_Organisational_Innovativeness)

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

Evered, R. & Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* Vol. 18, s. 16-32.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan. Nyt*. Espoo: Oy Imperial Sales AB, Johtajatiimi.

Helin, K. (2006). *Yhdessä menestymisen taito*. 5. painos. Helsinki: Talentum Media.

Hellbom, K. (2006). Tietoinen läsnäolo ja valmentava johtaminen. Teoksessa K. Hellbom, S. Mauro & M. Salo (toim.) *Johtamisen Nyt*. Helsinki: Edita Publishing, s. 65-93.

Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing.

International Coach Federation ICF, Finland charter chapter. (n.d.). Coaching tietopankki. Haettu 21.7.2018 osoitteesta <http://www.icffinland.fi/tietopankki/>

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYpro.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2013). *Onnistu palautteessa*. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). *Arvostus: valmentava kirja esimiehille*. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum Media.

Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus – asennetta ja heittäytymistä, Coaching Day. Suomen Coaching –yhdistys. Haettu 8.7.2018 osoitteesta <https://www.coaching-yhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/10/Vesa-Ristikangas-CoachingDay-Valmentava-johtajuus.pdf>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY-pro.

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

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (2004). *Kehityskeskustelun opas*. 3. painos. M. Kyrö (suom.). Helsinki: Tietosanoma.

Rämö, A. (2015). *Yksinkertaista johtamista – arvostaen*. 3. painos. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salo, M. (2006). Yhteisössä ja ihmisten johtajana. Teoksessa K. Hellbom, S. Mauro & M. Salo (toim.) *Johtamisen Nyt*. Helsinki: Edita Publishing, s. 95-142.

Suomen Coaching –yhdistys. (n.d.). Mitä coaching on. Haettu 21.7.2018 osoitteesta <http://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

Surakka, T. & Laine, N. (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. (2009a). *Älykäs johtajuus*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 7. painos. Helsinki: Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. (2009b). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.

Viitala, R. (2006). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing, s. 77-97.

## VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN YDINROOLIEN TEHTÄVÄLISTA

Manager	Leader	Coach
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rakentaa visiota, strategiaa ja operaatioita</li> <li>•Varmistaa työvälineiden kunnan</li> <li>•Suunnittelee ja ohjaa työtä</li> <li>•Rekrytoi ja varmistaa resurssien saatavuuden</li> <li>•Hoitaa hallinnollisia tehtäviä</li> <li>•Työsuhdeasiat</li> <li>•Työsopimukset</li> <li>•Raportoi</li> <li>•Vastaa tuloksen tekemisestä</li> <li>•Priorisoi</li> <li>•Budjetoi</li> <li>•Suunnittelee toimintaa</li> <li>•Tunnistaa ja hallitsee kustannuksia</li> <li>•Pitää palavereja</li> <li>•Käy kehityskeskustelut</li> <li>•Tekee päätöksiä</li> <li>•Huolehtii työympäristöstä</li> <li>•Laatii ja toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa</li> <li>•Kehittää prosesseja</li> <li>•Johtaa osaamista</li> <li>•Tarkkailee ja varmistaa laadun</li> <li>•Delegoi</li> <li>•Valvoo</li> <li>•Seuraa sovittuja mittareita</li> <li>•Kehittää toimintaa</li> <li>•Irtisanoo</li> <li>•Toimii ja puhuu linjausten mukaisesti</li> <li>•Vastaa työsuojelusta</li> <li>•Organisoi</li> <li>•Kartoittaa uusia mahdollisuuksia</li> <li>•Kyseenalaistaa</li> <li>•Hankkii tietoa</li> <li>•Asiantuntijatiedon käyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toimii esimerkkinä</li> <li>•Viestii ja jakaa tietoa</li> <li>•Edistää ilmapiiriä</li> <li>•Kuuntelee ja keskustele</li> <li>•Osallistuu arkeen</li> <li>•Toimii sielunhoitajana</li> <li>•Sitouttaa</li> <li>•Ratkaisee ongelmatilanteita</li> <li>•Perhehtyy</li> <li>•Antaa palautetta</li> <li>•Motivoi ja kannustaa</li> <li>•Ohjaa vastuuseen</li> <li>•Ryhmyyttää</li> <li>•Osallistaa ja aktivoi</li> <li>•Rakentaa siltoja</li> <li>•Keventää</li> <li>•Sovittelee</li> <li>•Näyttää suuntaa</li> <li>•Hahmottaa kokonaisuuksia</li> <li>•Punnitsee vaihtoehtoja</li> <li>•Osoittaa empatiaa</li> <li>•Puuttuu epäkohtiin</li> <li>•Delegoi</li> <li>•Asettaa tavoitteita</li> <li>•Seuraa sovittuja asioita ja ryhmän toimintaa</li> <li>•Arvioi omaa ja toisen toimintaa</li> <li>•Kehittyy omassa toiminnassaan</li> <li>•Ottaa vastaan palautetta</li> <li>•Ideoi yksin ja yhdessä</li> <li>•Oppii virheistään</li> <li>•Verkostoituu</li> <li>•On tavoitettavissa</li> <li>•Kunnihoitaa ihmisyyttä</li> <li>•Huolehtii sidosryhmäsuhteista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oivalluttaa</li> <li>•Kysyy kysymyksiä</li> <li>•Asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa</li> <li>•Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen</li> <li>•Nauttii toisten menestymisestä</li> <li>•Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin</li> <li>•Innostaa</li> <li>•Tukee yksiköiden ja tiimien kehittymistä</li> <li>•Vahvistaa vastuunottoa</li> <li>•Arvioi yhdessä toisten kanssa</li> <li>•Tekee ajoittain isojakin virheitä</li> <li>•Tekee toisista tähtiä</li> <li>•Kannustaa</li> <li>•Asettaa itselleen omia kehittymistavoitteita</li> <li>•Pyyrää tukea ja apua</li> <li>•On kiinnostunut</li> <li>•Kiinnostuu</li> <li>•Välittää</li> <li>•Näkee potentiaalia</li> <li>•Uskoo toiseen</li> <li>•Ihmettelee</li> <li>•Pohtii</li> <li>•Haastaa</li> <li>•Tsemppaa</li> <li>•Mokaa ja oppii</li> <li>•Kokeilee</li> <li>•”Haistelee”</li> <li>•Pysähtyy</li> <li>•Sparraa</li> <li>•Huolehtii itsestään</li> <li>•Kohtaa</li> <li>•On läsnä</li> </ul>

(Ristikangas &amp; Ristikangas, 2010, s. 39).

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

Pitelet käsissäsi valmentavan esimiehen pelikortteja. Pelikortteihin on kiteytetty valmentavan otteen ydinteemoja, jotka ovat merkityksellisiä erityisesti yksilön valmentamisen ja kehityskeskusteluissa valmentavassa otteessa onnistumisen kannalta.

Näiden pelikorttien tavoitteena on auttaa sinua käyttämään valmentavaa otetta esimiestyössä ja erityisesti kahdenkeskisissä keskustelutilanteissa johdettavasi kanssa. Pysähdy säännöllisesti pohtimaan, miten toteutat valmentavaa otetta esimiestyössäsi. Käy läpi jokainen pelikortti ja pelaa tämän jälkeen korttipakan lopusta löytyvää korttipeliä, joka haastaa sinua pohtimaan ja kehittymään itse reflektoiden. Peliä voi pelata myös esimiesryhmässä.

Kun otat pelikortit ensimmäistä kertaa käyttöön, tutustuthan niiden lähteenä toimineeseen opinnäytteeseen: *Valmentava johtaminen kehityskeskusteluissa. Valmentavan esimiehen pelikortit (Heikki Hirvonen, 2018, HAMK)*. Näin saat kortteille kiteytyistä aiheista laajemman ymmärryksen ja kortit toimivat jatkossa tehokkaina muistuttajina laajemmista kokonaisuuksista. Pelikortteille on tuotu myös vasempaan alareunaan tieto siitä, missä opinnäytteen luvussa aihetta käsitellään laajemmin.

Oivalluksia herättäviä hetkiä!



# VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”

MITÄ ON  
VALMENTAVA  
JOHTAMINEN?

4.

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT



## VALMENTAVAN ESIMIEHEN ERILAISET ROOLIT

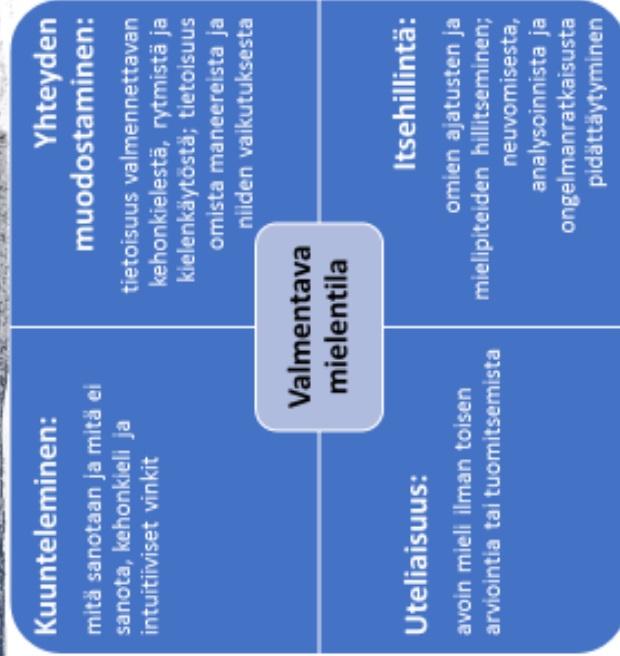


# VALMENTAVAN ESIMIEHEN –AJATTELUTAPA: PERUSPILARIT JA MIELENTILA

## Valmentavan johtamisen peruspilarit

- Usko valmennettavan voimavaroihin ja potentiaaliin
- Valmennettavan suunnitelman kunnioittaminen
- Kaikkien eri elämäntilanteiden tasapaino (tarkastelu kokonaisena ihmisenä)
- Toiminta ja tiedostaminen tasapainossa
- Joustava ote – eteneminen valmennettavan ehdoilla

Peruspilareiden opit jäävät soveltamatta käytännössä ja valmennusessio jää vaillinaiseksi ilman valmentavaa mielentilaa, joka heijastaa peruspilareita, erityisesti uskoa valmennettavan voimavaroihin ja kunnioitusta hänen suurta suunnitelmaa kohtaan.



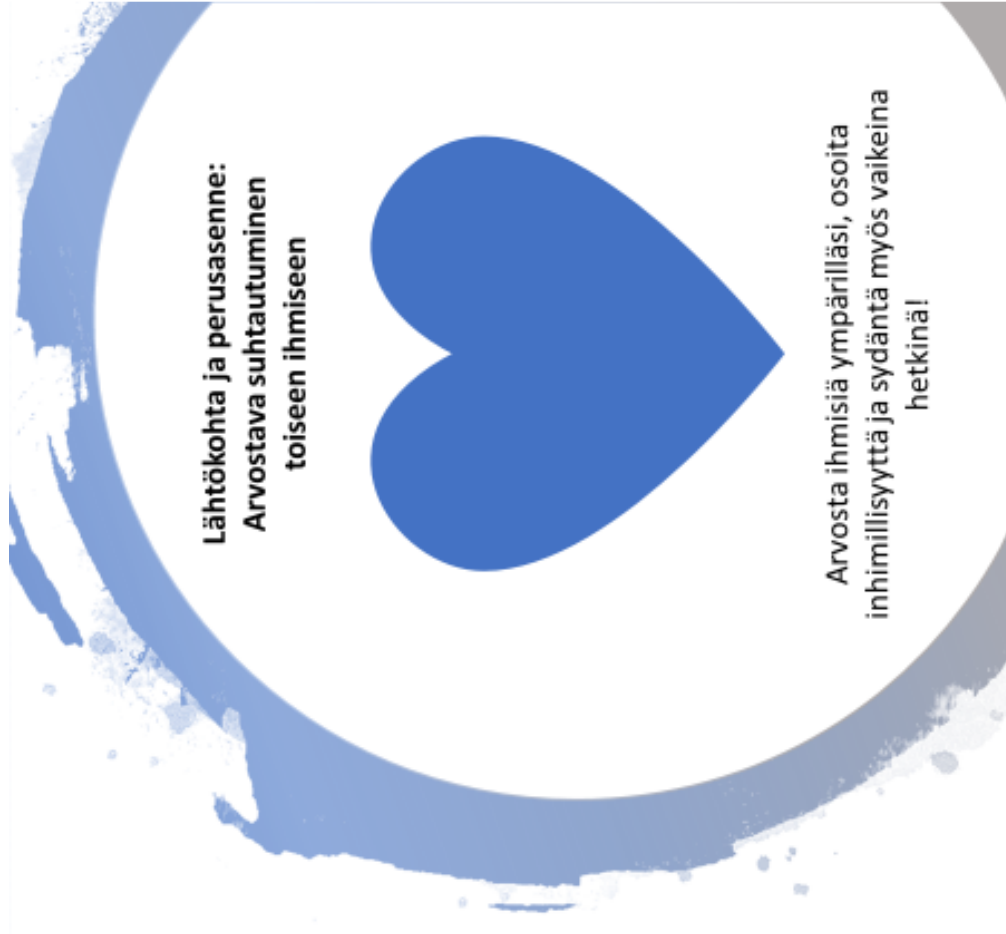
## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

## ARVOSTUS

## Osoita arvostusta:

- yhdessä tekemällä
- tasapuolisuudella
- kuuntelemalla
- läsnä olemalla
- osoittamalla kiinnostusta
- keskustelemalla
- haastamalla
- pohtimalla yhdessä
- tukea tarjoamalla
- palautetta antamalla
- rajoja asettamalla

Rämö, 2016.



# LUOTTAMUKSEN KIVIJALKAA RAKENTAVIA TOIMENPITEITÄ

## Luottamus

”Luottamus rehellisyyteen”

- Välitä ihmisistä
- Pysy totuudessa
- Käsittele tunteita
- Pidä kiinni sopimuksista ja lupauksista
- Osallista päätöksentekoon
- Valtaista ja delegoi
- Tee asioita yhdessä
- Määrittele rajoja
- Määrittele ja seuraa työtehtäviä
- Informoi muutoksista ajoissa
- Ylläpidä itseluottamusta

## Esimerkillisyys

”Luotettava ja palveleva malli”

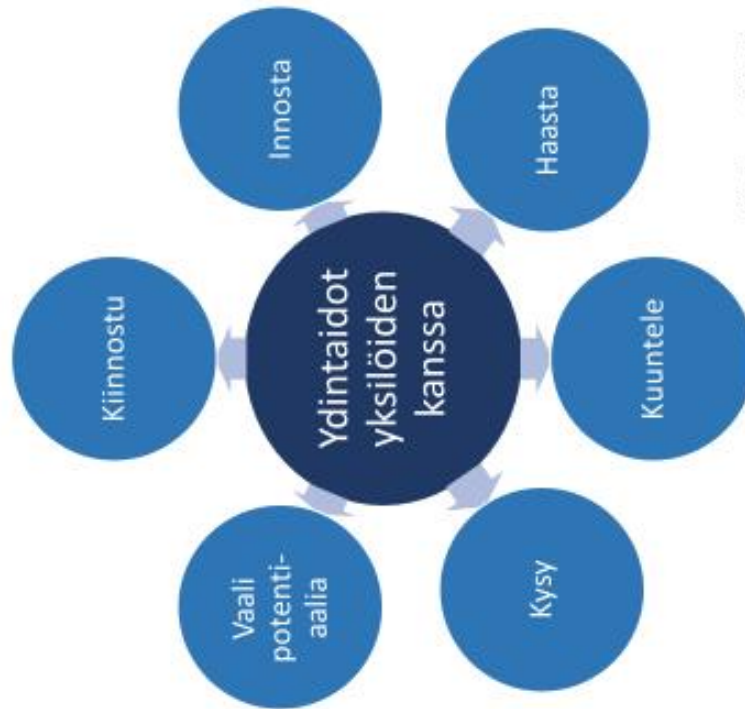
- Toimi esimerkillisenä mallina
- Nojaa toimintasi arvoihin
- Ohjaa ja ylläpidä arvoprosessia
- Huomioi erilaisia tarpeita
- Johda itseäsi
- Myönnä omat virheet
- Hyväksy erehtyminen
- Rakenna ja noudata pelisääntöjä
- Toimi oikeudenmukaisesti
- Anna tilaa luovuudelle

## Vastavuoroisuus

”Luotettava vuorovaikutus”

- Tuokitse ja käytä harkittuja valintoja
- Ratkaise ongelmia yhdessä
- Anna tietoa muillekin
- Osaa ja pysty olemaan eri mieltä
- Kuuntele ja kysele
- Kannusta ja motivoi
- Tunnusta toisten taidot ja kyvyt
- Anna ja vastaanota korjaavaa palautetta
- Anna ja vastaanota myönteistä palautetta
- Käyttäydy hyvien tapojen mukaisesti
- Viesti organisaation edun mukaisesti

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT



Ristikangas &amp; Grünbaum, 2014.

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

## AVOIN JA TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

Arvostavaan dialogiin  
tähdätessä muista tarkastaa  
ennakkokäsityksesi ja  
asenteesi!

4.6

### Arvostavan vuorovaikutuksen merkkejä:

- Aktiivinen kuuntelu
- Kysyminen
- Läsnäolo, ajan antaminen sekä omien ajatusten hillitseminen
- Mielenkiintoisuus kysyminen ja erilaisenkin mielipiteen arvostaminen
- Henkilökohtainen tutustuminen ja tunteminen
- Huomioiminen ja palautteen antaminen
- Tiedon tasapuolinen ja avoin jakaminen
- Arvostava ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa
- Odotusten ja reunaehtojen selkeä viestittäminen
- Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijasta
- Kielteisten määrittelyjen välttämien ja niiden vaihtaminen myönteisempiin

Kurttilla, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010.

- Hanki, pyydä ja ota vastaan palautetta. Ole esimerkkinä koko työyhteisölle.
- Puskuroi palautetta lisäämällä siihen riittävä määrä myönteisiä asioita.
- Kehitä itseäsi erilaisten palautetyylien käyttäjänä. Mieti minkälainen tyyli sopii milloinkin ja kenen kanssa ja pidä huolta työkalupakistasi.
- Viljele myönteistä palautetta, joka on räätälöityä ja yllätyksellistä.
- Tunne itsesi ja oma ihmiskuvasi sekä kulloisetkin vaikuttimesi.
- Tunnista erilaiset asemasi ja roolisi palautteen vastaanottajan suhteen.
- Huomioi kaikki toimintasi vaikutukset.



## KANNUSTAVA JA KORJAAVA PALAUTE

## PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

### Palautteen antamisen muistilista:

- Aktiivista ja systemaattista
  - Pohjana yrityksen strategia, tavoitteet ja arvot
  - Vain tekemisestä, ei persoonasta tai ihmisestä itsestään
  - Korjaava kahden kesken, kannustavaa myös julkisesti
  - Hyvä palaute aitoa, rehellistä ja totuudenmukaista (ei oletuksia ja uskomuksia)
  - Muista pelisilmä; lue ihmisiä ja tilanteita
- > Lopputuloksena syntyy ideoita, mitä muuttaa, mitä jatkaa ja miten parantaa.

4.7

### Palautetta vastaanottaessa:

- Kiitä, näe kaikki saamasi palaute lahjana
- Tarkasta mitä toinen oikeasti tarkoittaa
- Tarkasta, että olet ymmärtänyt palautteen oikein
- Hyödynnä tilaisuus ja pyri oppimaan uusia ja merkityksellisiä asioita esittämällä tarkentavia kysymyksiä.

### Vältä:

- sanoja, kuten: aina, ei koskaan, taas, joka kerta, tai koko ajan

### Käytä:

- myönteisiä sanoja
- ja-sanaa mutta-sanan sijasta:

*"Hoidit projektin loistavasti, **mutta** siitä olisi tullut parempi, jos..."*  
*"Hoidit projektin loistavasti, **ja** siitä tulisi vieläkin parempi jos..."*

# VOIMALLISET KYSYMYKSET

- tärkein coaching -tekniikka

**Avoimia kysymysanoja:**

Mitä?  
Miten?  
Milloin?  
Kuinka?  
Missä?  
Kuka?  
Mikä?

**Älä oletta, vaan kysy!**

- "Kuinka kuvaaisit nykyistä tilannettasi?"
- "Miten tilanne näkyy tiimissäsi? Mitä olet tehnyt asialle? Mitä olet ajatellut ratkaisuksi?"
- "Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?"
- "Mistä unelmoit? Mitä olet tehnyt haaveidesi eteen?"

**Voimallinen kysymys on:**

- Yksinkertainen, selkeä ja yllättävä
- Fokus tulevassa
- Ajatuksia ja kiinnostusta herättävä
- Houkuttelee vaihtoehtojen etsintään, syvempään ymmärtämiseen ja pohdiskeluun
- Laajentaa mahdollisuuksia
- Keskittää ajattelun oikeaan kohtaan
- Tekee taustalla olevat oletukset näkyviksi
- Herättää uteliaisuutta ja luovuutta
- Voi auttaa yksilöä eteenpäin

Nämä kaikki kysymystyypit ovat avoimia, oivalluttavia ja mukautuvat eri tilanteisiin. Näin vastaajalle annetaan tilaa omille ajatuksille ja kysyjä voi keskittyä vain toiseen ja hänen ajatteluunsa

4.8

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT



## VALMENTAVAN ESIMIEHEN KORTTIPELI

Tässä sinulle korttipeli.

Hyödynnä kortteja itsereflektion välineenä tai yhdessä muiden esimiesten kanssa.

Pelin tavoitteena on pysähtyä pohtimaan valmentavaa johtajuutta.

Tyhjille korteille voit pohtia lisää voimallisia kysymyksiä, joiden äärelle pysähtymisen koet tärkeäksi.

Jokainen pelaaja voittaa!

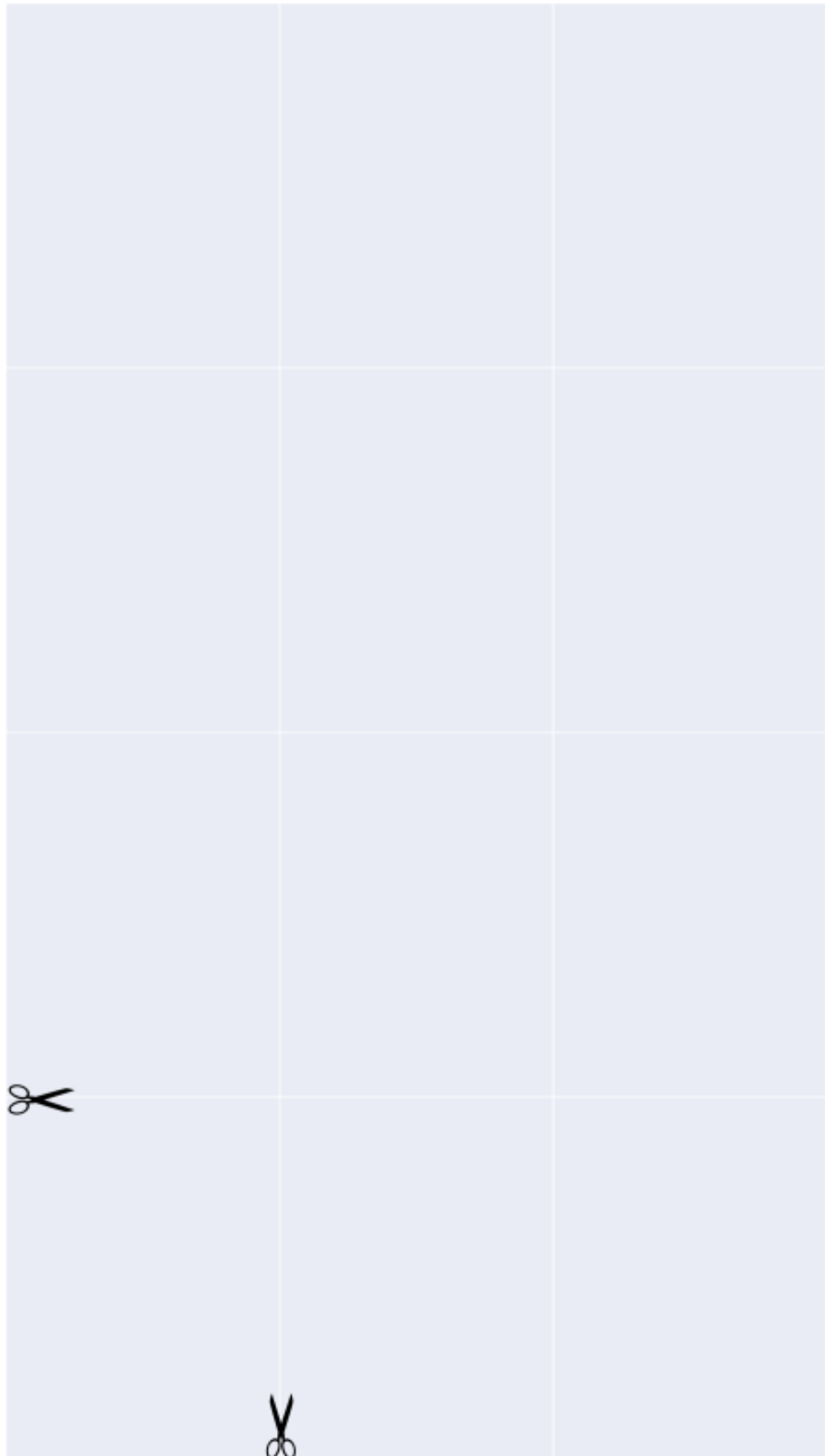
Pelin säännöt:

- Ota kortti, lue se, pohdi ja vastaa kysymykseen.
- Pysähdy pohtimaan vastaustasi eri näkökulmista, myös yksittäisen esimies-alaissuhteesi kannalta.
- Jos pelaajia on useampia, vastauksesi jälkeen muut täydentävät keskustelua.

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT

<b>LUOTTAMUS</b> Miten luottamusta kannattaa osoittaa? Mikä toimii hyvin? Mitä siitä on seurannut?	 <b>ARVOSTUS</b> Mitä arvostus sinulle merkitsee? Miten osoitat arvostusta? Missä tilanteissa?	<b>LÄSNÄOLO</b> Milloin olet viimeksi aidosti kohdannut johdettavasi? Mitä silloin tapahtui? Miten voisit tietoisesti lisätä läsnäoloa arjessasi?	<b>POTENTIAALI</b> Valmentava johtaja näkee johdettavissaan potentiaalia. Mitä se tarkoittaa sinulle käytännössä? Kuinka mahdollistat potentiaalin hyödyntämistä?
 <b>ESIMIEHEN ROOLIT</b> Miten toimit, jos huomaat manager, leader tai coach roolien olevan epätasapainossa? Keneltä pyydät palautetta ja sparrausapua kehittymisesi tueksi?	<b>KUUNTELU</b> Mitkä ovat vahvuutesi kuuntelijana? Miten voisit kehittyä? Pyydä palautetta kuuntelutaidostasi työntekijöiltä ja läheisiltä. Mitä uutta opit saamasi palautteen pohjalta?	<b>PALAUTEEN ANTAMINEN</b> Pohdi tilannetta, jossa viimeksi annoit palautetta. Mistä annoit palautetta ja miksi? Millaisia vaikutuksia sillä oli? Saavutitko palautteella sen, mitä tavoittelit?	<b>ITSENSÄJOHTAMINEN</b> Kuinka huolehdit itsestäsi eri elämän osa-alueilla? Mikä sujuu hyvin? Missä olisi parannettavaa? Miten asetat itsellesi tavoitteita itsesi kehittämiseen? Miten seuraat näiden täyttymistä?
<b>VUOROVAIKUTUS</b> Kuinka usein keskustelet johdettavasi kanssa? Millainen suhde välillenne on rakentunut? Mihin asioihin kiinnität seuraavaksi huomiosi?	<b>KYSYMÄLLÄ HAASTAMINEN</b> Miten ja millaisissa tilanteissa haastat johdettavaasi kysymäillä? Mitä tästä on seurannut?	<b>PALAUTEEN SAAMINEN</b> Pyydätkö palautetta itsellesi johtajuudestasi? Mikä kannustava palaute on jäänyt erityisesti mieleesi? Entä korjaava? Mikä teki palautteesta niin voimallisen? Mitä siitä seurasi?	<b>OIVALLUTTAMINEN</b> Millaisissa tilanteissa annat johdettavallesi valmiin ratkaisun ja milloin pyrit saamaan hänet oivaltamaan sen itse? Miten voisit lisätä johdettavasi oivalluttamista? Mitä se vaatisi toteutuakseen?

## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT



## VALMENTAVAN ESIMIEHEN PELIKORTIT



- Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma.

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY-pro.

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