

Hanna Ropponen

**VALMENTAVA TYÖOTE PALVELU-  
ASiantuntijan arkipäivässä**  
Vastausautomaatista ajattelun kumppaniksi

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Hanna Ropponen
Työn nimi	Valmentava työote palveluasiantuntijan arkipäivässä – vastausautomaatista ajattelun kumppaniksi
Toimeksiantaja	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Vuosi	2022
Sivut	88 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja(t)	Piritta Parkkari

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli löytää valmentavaa työtettä tukevia kehitysehdotuksia ja käytännön toimintamalleja Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoiden arkipäivän työhön. Tutkimuksen pääkysymys oli, kuinka palveluasiantuntijat voivat toimeksiantojen käsittelyssä soveltaa valmentavaa työtettä. Lisäksi tutkimus selvitti, millaisia asioita palveluasiantuntijoilta kysytään, millaisten palvelupyynnöiden ja chattien käsittelyssä valmentavan työtteen soveltaminen on mahdollista ja kuinka toimeksiantoja on käsitelty.

Opinnäytetyö oli tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto muodostui palveluasiantuntijoille suunnatuista palvelupyynnöistä ja chat-keskusteluista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.

Eniten palveluasiantuntijoilta kysyttiin henkilöstöpalveluiden käytössä oleviin järjestelmiin liittyviä asioita. Prosessiin eli henkilöstöpalveluiden substanssiin kohdistuvia kysymyksiä oli kuitenkin melkein yhtä paljon. Kolmantena ryhmänä olivat palveluasiantuntijoiden käyttöoikeuksiin liittyvät pyynnöt, joita oli pienin, mutta osaltaan merkityksellinen osuus kysymyksistä. Tutkimusaineiston muodostavista kysymyksistä 59 % oli sellaisia, joihin valmentava työote ei sovellu. Valmentavaa työtettä voi kuitenkin noudattaa 41 % tapauksista, joten mahdollisuuksia valmentavan työotteen soveltamiselle löytyy paljon.

Opinnäytetyössä tutkittiin myös valmentavan asiantuntijan työkaluja ja menetelmiä. Tutkimuksen tulosten perusteella GROW-mallin osat muodostuvat keskusteluihin luonnollisesti keskustelun avaajan ja palveluasiantuntijan vuorovaikutuksessa. Esitetyistä kysymyksistä suuri osa ei ole valmentavia tyypiltään, mutta ne toteuttavat GROW-mallin vaiheita. Kuuntelemisen ja palautteen antamisen osalta aineistosta kertyi niukasti havaintoja, vaikka keskustelut muuten olivatkin valmentavan työotteen mukaisesti positiivisia ja kannustavia hengeltään.

Teorian ja tutkimustulosten perusteella määriteltiin tilanteet, joissa valmentava työtettä ei kannata soveltaa. Lisäksi laadittiin tyypiesimerkkejä helpottamaan GROW-mallin käyttöä, valmentavien kysymysten määrän lisäämistä, kuuntelun ilmaisemista ja palautteen antamista.

**Asiasanat:** valmentava työote, valmentaminen, valmentava johtaminen, organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus

Degree	Master of Business Administration
Author (authors)	Hanna Ropponen
Thesis title	The Coaching Approach in the Everyday work of Service Specialists – from an Answer Machine to a Thinking Partner
Commissioned by	The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet)
Time	May 2022
Pages	88 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Piritta Parkkari

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to find development proposals and practical models to support the coaching approach in the everyday work of service specialists at Palkeet. The main question of the study was how service specialists can use the coaching approach in handling assignments. In addition, it was examined what kind of questions service specialists receive, what kind of assignments are suitable for the coaching approach and how assignments are treated.

The research approach was qualitative, and the research method was case study. The research data consisted of chat conversations with service specialists and service requests received. The data was analysed by means of theory-driven content analysis.

Most of the questions posed to service specialists were about the applications, which are used in the HR services. Still, there were almost an equal number of questions about HR processes. The third group of questions was about requests, which concerned the user rights of service specialists. This was the smallest, but yet relevant, group of questions. 59 % of the questions were not suitable for the coaching approach. Still, the coaching approach is suitable for 41 % of the cases, so there are a lot of possibilities for the coaching approach.

The tools and methods which can be used by coaching specialists were also examined in this thesis. The research results indicate that parts of the GROW-model are formed naturally in the interaction between the person opening the conversation and the service specialist. Most of the questions were not of the coaching type, but they show characteristics of the GROW-model. There were little data on listening and giving feedback to the person asking a question, but the general mood of the conversations was still positive and encouraging, and thus manifested characteristics of the coaching approach.

Based on theory and the results of the study it was determined which situations are not suitable for the coaching approach. In addition, typical examples were given to make the use of the GROW-model easier as well as adding the number of coaching questions, expressing listening and giving feedback.

**Keywords:** coaching approach, coaching, coaching leadership, organizational culture, interaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	8
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	9
2.2	Tutkimusongelma .....	10
2.3	Tutkimusmenetelmät .....	11
2.4	Aineistonkeruumenetelmä .....	12
2.5	Analyysimenetelmät.....	13
2.6	Kuvaus opinnäytetyöprosessista .....	15
3	NÄKÖKULMIA VALMENTAVAAN TYÖOTTEESEEN ORGANISAATIOSSA.....	15
3.1	Valmentaminen pohjana valmentavalle työotteelle .....	16
3.2	Valmentava organisaatiokulttuuri.....	18
3.3	Valmentava johtaminen .....	21
3.4	Valmentava ote asiantuntijatyössä .....	24
4	VALMENTAVAN ASiantuntijan työkalut ja menetelmät.....	26
4.1	GROW-malli.....	27
4.2	Valmentava vuorovaikutus ja oivalluttaminen .....	29
4.3	Kysymystyypit.....	33
4.3.1	Kysymyksen esittäminen valmentavasti.....	33
4.3.2	Avoimet kysymykset .....	35
4.3.3	Voimalliset kysymykset.....	37
4.3.4	Miksi kysymykset .....	38
4.3.5	Muita valmentavaan työotteeseen sopivia kysymystyyppejä .....	39
4.3.6	Valmentavassa työotteessa vältettävät kysymystyypit.....	39
4.4	Kuunteleminen, luottamus ja läsnäolo .....	41
4.5	Palautteen antaminen.....	43
4.6	Sähköinen viestintä.....	44
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS .....	46

5.1	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus .....	46
5.2	Valmentava työote palveluasiantuntijan työssä Palkeissa .....	47
6	TUTKIMKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	48
6.1	Aineiston kokoaminen.....	48
6.2	Analyysirunko .....	51
6.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	54
6.3.1	Aineiston käsittely palvelupyyntöjen ja chattien sisällön osalta.....	54
6.3.2	Aineiston käsittely valmentavan työotteen menetelmien osalta .....	56
6.4	Tulokset .....	58
6.4.1	Mitä palveluasiantuntijoilta kysytään? .....	58
6.4.2	Valmentavan työotteen soveltamismahdollisuudet .....	62
6.4.3	GROW-mallin soveltaminen.....	67
6.4.4	Kysymystyypit.....	68
6.4.5	Kuunteleminen.....	69
6.4.6	Palautteen antaminen.....	70
6.4.7	Muut havainnot .....	71
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA TYYPPIESIMERKIT .....	71
7.1	Johtopäätökset .....	72
7.2	Kehitysehdotukset ja tyyppiesimerkit valmentavien työkalujen käyttöön .....	74
7.2.1	Valmentavan työotteen soveltuminen .....	75
7.2.2	GROW-malli.....	76
7.2.3	Kysymystyypit.....	77
7.2.4	Kuuntelemista ja palautteen antamista ilmaisevat tyyppiesimerkit.....	79
7.2.5	Muut kehitysehdotukset .....	80
7.3	Luotettavuuden ja laadun arviointi .....	81
8	LOPUKSI .....	82
	LÄHTEET.....	84

## LIITTEET

Liite 1. Järjestelmät-pääloukkaan sisältyvät alaluokat

Liite 2. Prosessi-pääloukkaan sisältyvät alaluokat

Liite 3. Tyypiesimerkit

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on valmentava työote palveluasiantuntijan arkipäivän työssä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet, jonka tehtävä on nimensä mukaisesti tuottaa valtion virastoille ja laitoksille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoista koostuvaa palveluryhmää.

Palveluasiantuntijoista koostuvan palveluryhmän toimintasuunnitelmassa yhtenä tavoitteena on valmentavan työotteen hyödyntäminen ryhmän työskentelyssä. Valmentavan työotteen käsite ei kuitenkaan ollut heti selkeä, joten opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa palveluasiantuntijoita ymmärtämään valmentavan työotteen sisältö ja merkitys palveluasiantuntijan käytännön työssä.

Valmista tutkimusta tai kirjallisuutta, joka olisi avannut valmentavan työotteen tarkoituksen käytännön asiantuntijatyön kannalta riittävän selkeästi ei löytynyt. Valmentamista sen sijaan on tutkittu paljon, mutta tulosten vertailemista hankaloittaa käsitteiden kirjava käyttäminen. Valmentamisesta, coachingista, mentoroinnista ja jopa työnohjauksesta puhutaan usein rinnakkain ja osin tarkoittaen samaakin asiaa. Tämän opinnäytetyön aiheena olevan valmentavan työotteen pohjana ovat kirjallisuudessa esiintyvät käsitteet valmentaminen ja coaching, mutta selkeyden vuoksi jatkossa käytetään suomenkielistä käsitettä valmentaminen. Tässä opinnäytetyössä valmentavalla työotteella tarkoitetaan sitä asennetta ja tapaa tehdä töitä, mikä on rakentunut valmentamisen lisäksi valmentavan johtamisen ja valmentava organisaatiokulttuurin pohjalta.

Valmentava työote ei ole vain palveluasiantuntijoiden tai Palkeiden asia. Valtiollahinnon HR-ohjausryhmä on tehnyt viisi valtion henkilöstöjohtamisen linjauksia. Yksi näistä linjauksista on vastuullisuuden, luottamuksen ja valmentavan työotteen korostuminen työskentelyssä ja johtamisessa. (Valtiovarainministeriö 2021.) Palkeilla on keskeinen rooli valtionhallinnon konsernipalveluiden tuottajana, joten HR-ohjausryhmän linjauksia toteuttamalla Palkeet toimii niin valmentavan työotteen kuin valmentava organisaatiokulttuurin edistäjänä valtion hallinnossa.

Opinnäytetyön pääkysymys on, miten palveluasiantuntijat voivat soveltaa valmentavaa työtettä päivittäisessä työssään palvelupyynnöiden ja chattien eli toimeksiantojen käsittelyssä. Lisäksi tutkimus selvittää, millaisia asioita palveluasiantuntijoilta kysytään ja millaisten toimeksiantojen käsittelyssä valmentavan työtteen soveltaminen on mahdollista. Tutkimus selvittää myös sen, miten valmentavan työtteen työkaluja palvelupyynnöiden ja chattien käsittelyssä on hyödynnetty. Näistä kokemuksista kootaan tutkimuksen lopuksi kehitysehdotukset ja tyyppiesimerkit valmentavan työtteen soveltamisesta.

Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena analysoimalla palveluasiantuntijoille suunnattuja toimeksiantoja. Näitä toimeksiantoja tutkimilla saadaan selville, millaista työtettä tehtävien ratkaisemiseksi käytetään samalla kun nähdään, millaisiin asioihin tukea palveluasiantuntijoilta kaivataan. Aineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Näin teoriasta saadaan pohja valmentavan työtteen ymmärtämiselle ja samalla teoriaa verrataan käytännön työhön siten, että esiin saadaan valmentavaa työtettä kuvaavat tyyppiesimerkit ja valmentavan työtteen soveltamiseen liittyvät kehittämis-kohteet.

Opinnäytetyön luku 2 käsittelee opinnäytetyön toteutusta. Lukuun 3 on koottu valmentavan työtteen perustan muodostavat näkökulmat. Valmentamisen, valmentavan organisaatiokulttuurin ja valmentavan johtamisen kautta päästään valmentavaan otteeseen asiantuntijatyössä. Luku 4 muodostuu erilaisista valmentavan asiantuntijan työkaluista ja menetelmistä. Luvussa 5 esitellään toimeksiantaja ja nykytilanne. Luvussa 6 on kerrottu tutkimuksen toteutus ja tulokset. Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja tyyppiesimerkit sekä opinnäytetyön luotettavuuden ja laadun arviointi löytyvät luvusta 7. Opinnäytetyön viimeinen luku 8 käsittelee tutkimuksen onnistumista mutta myös haasteita sekä nostaa esiin jatkotutkimuskohteet.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tämä luku muodostuu opinnäytetyön toteutuksen kuvauksesta. Luvussa esitellään opinnäytetyön tavoite ja tehdyt rajaukset. Tutkimusongelma on jaettu pääkysymykseen ja neljään alakysymykseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuvaus

tapauksesta. Aineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Luvun lopuksi on kuvattu tutkimuksen toteutus.

## 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoita. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää käytännön toimintamalleja ja kehitysehdotuksia palveluasiantuntijoille valmentavan työotteen soveltamiseen palvelupyyntöjen käsittelyssä ja chat-keskusteluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa palveluasiantuntijoita ymmärtämään, mitä valmentava työote tarkoittaa palveluasiantuntijan päivittäisessä työssä.

Koska palveluasiantuntijoilla on keskeinen rooli Palkeiden henkilöstöpalveluiden tuottamisessa muiden palveluryhmien tukemisen kautta, vaikuttaa valmentavan työotteen soveltaminen laajemmin koko organisaatiossa. Valmentavan työotteen soveltaminen näkyy lopulta myös asiakkaille laadukkaampina ja sujuvampina palveluina. Palveluasiantuntijoiden toiminta valmentavasti on osa valmentavan organisaatiokulttuurin luomista ja juurruttamista Palkeiden organisaatioon.

Palveluasiantuntijan työ pitää sisällään paljon muutakin kuin palvelupyyntöjen ja chattien käsittelyä, kuten perehdytystä tai erilaisia henkilöstöpalveluiden kehittämistehtäviä. Tämä tutkimus on kuitenkin rajattu koskemaan vain palvelupyyntöjen ja chattien käsittelyä, koska juuri näiden tehtävien osalta odotetaan palveluasiantuntijoilta perinteistä toimintaa suorien vastausten antajina. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten valmentavaa otetta on mahdollista soveltaa näiden toimeksiantojen käsittelyyn eli voisiko ”vastaustautomaatista” tulla ”ajattelun kumppani”.

Valmentamisesta ja valmentavasta johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta, mutta palvelupyyntöjen ja chattien käsittelyyn valmentavalla työotteella kaivataan tueksi käytännönläheisempää ja täsmällisempää tietoa valmentavasta työotteesta. Teoriaosuudessa on pyritty löytämään valmentavan työotteen ydin, joka rakentuu valmentamisen, valmentavan johtamisen ja valmentavan organisaatiokuluttuurin pohjalle. Lisäksi teoriassa on etsitty asiantuntijatyöhön sopivia välineitä tällaisten lyhytkestoisten, sähköisessä muodossa käytävien

keskustelujen ja yleensä aika konkreettisiin asioihin kohdistuvien tilanteiden käsittelyyn. Chattien ja palvelupyyntöjen kautta palveluasiantuntijan tehtävänä on auttaa kysyjä käsillä olevasta asiasta eteenpäin, eli toimia pieni matka kerrallaan ajattelun kumppanina.

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus ovat osa kirjoittajan oman asiantuntijuuden ja asiantuntijaidentiteetin kehittämistä. Opinnäytetyö avaa valmentavan työotteen merkitystä omassa palveluryhmässä ja auttaa valmentavan työotteen levittämistä omasta lähitiimistä laajemmalle organisaatioon. Valmentavan työotteen työkalut edistävät vastuullisena työyhteisön jäsenenä toimimista. Valmentavan työotteen hallinta auttaa sekä hyödyntämään omia voimavaroja paremmin työtehtävissä että tukemaan toisia oppimisen ja kehittymisen tiellä.

## 2.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma on jaettu pääkysymykseen ja neljään alakysymykseen. Pääkysymys perustuu tarpeeseen oppia käyttämään valmentavaa työtettä sujuvasti päivittäisessä työskentelyssä. Alakysymykset valmentavat ja luovat pohjan pääkysymyksen ratkaisun löytämiselle.

Pääkysymys:

- Kuinka henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijat voivat päivittäisessä toimeksiantojen käsittelyssä soveltaa valmentavaa työtettä?

Alakysymykset:

- Millaisia asioita henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoille suunnatuissa palvelupyynnöissä ja chateissa kysytään?
- Millaisten palvelupyöntöjen ja chattien käsittelyssä valmentavan työotteen noudattaminen on mahdollista?
- Missä tilanteissa palvelupyöntöjen ja chattien osalta valmentava työote on jätettävä sivuun ja valittava muu tapa toimia?
- Miten erilaisia valmentavan vuorovaikutuksen työkaluja käytetään toimeksiantojen käsittelyssä?

Alakysymys mitä palveluasiantuntijoilta kysytään, auttaa selvittämään millaiset pyynnöt on mahdollista käsitellä valmentavalla työotteella. Tämän lisäksi se nostaa esiin yleisempää tietoa henkilöstöpalveluiden aihealueista, jotka aiheuttavat keskustelua ja pohdintaa palvelutuotannossa ja jotka ehkä kaipaavat kehittämistä.

Kolmen muun alakysymyksen tehtävä on tuoda esiin niitä konkreettisia asioita tai toimintamalleja, jotka edustavat valmentavaa työtettä palveluasiantuntijan työssä. Tavoitteena on selvittää, mitä valmentavia työkaluja on jo nyt käytössä, miten niiden käyttöä voidaan lisätä ja onko vielä jotain muuta, mitä palveluasiantuntijan valmentavien työkalujen valikoimaan voisi lisätä.

### **2.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus. Vilkan (2021a, 17–19) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia ihmisten arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kokemusten avulla ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullinen tutkimustapa on sopiva myös silloin, kun ihmisten sosiaalista todellisuutta halutaan tutkia ikään kuin sisältäpäin. Tiedon lähteenä laadullisessa tutkimuksessa ovat kielelliset ilmaisut ja niistä sosiaalisesti muodostuneet merkitykset. (Vilka 2021, 17–19.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tapaustutkimus voidaan määritellä tutkimusstrategiaksi, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa useita tietolähteitä käyttäen. Tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 210.) Tapaustutkimuksella pyritään saavuttamaan mahdollisimman kattava kuvaus tapauksesta, joten tapaukseen tutustutaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimusasetelma voidaan perustaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Silloin kun kohteena on useampi tapaus, niitä analysoidaan monesti vertaillen. (Vuori s.a.)

Ominaista tapaustutkimukselle on, että siinä tuotetaan yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtaista tietoa. On olennaista, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden. Kokonaisvaltaisuus on tapaustutkimuksen vahvuus ja sille on tyypillistä joustavuus ja monipuolisuus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä myös teorian vahva osuus ja tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181–182, 185.)

Tapaustutkimuksen tutkimuskohde ilmenee aina luonnostaan todellisuudessa, eli se ei ole keinotekoinen. Tapauksen selitysvoima riippuu tapausten

kehystyksestä ja rajauksesta paikallisesti, tilanteisesti, alueellisesti, ajallisesti tai temaattisesti. Hyvin erilaiset asiat soveltuvat tapauksiksi. Esimerkiksi ekologisesti rajattu alue, kuten kaupunki, organisaatio tai asioiden suhde, voi olla tapaus. Tapaus voi olla myös aikaan ja paikkaan sidottu prosessi tai sen osa. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakastilanne, palvelupolku, muutosprosessi tai keskustelu. Keskeistä tapaustutkimuksessa on, että tutkija itse tietää, mitä tapauksella tutkii, kuvaa, selittää ja ymmärtää. (Vilkka ym. 2018, osa 2: Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä.)

Tutkittava tapaus liittyy aina kiinteästi siihen aikaan ja paikkaan, johon tutkimus liittyy. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole laajat yleistyksset, mutta sen avulla voidaan oppia ilmiöstä uutta ja siten myös soveltaa tietoa muissa yhteyksissä. (Vuori s.a.) Tapaustutkimus on käyttökelpoinen, kun halutaan saada syvällistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää myös silloin, kun halutaan tutkia heikosti ymmärrettyjä tilanteita. (Ojasalo ym. 2020, 53.)

## **2.4 Aineistonkeruumenetelmä**

Pelkistetyimmillään laadullisen tutkimuksen aineisto on kirjoitetussa muodossa olevaa tekstiä. Aineisto voi olla muodostunut tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuen muodostuvia aineistoja ovat esimerkiksi haastattelut. Tutkijasta riippumatta on puolestaan muodostuneet muuta tarkoitusta varten tuotetut materiaalit. (Eskola & Suoranta 1998.) Valmiin tekstiaineiston, kuten keskustelupalstojen, ominaisuuksiin kuuluu, että ne eivät muutu, mutta ne ovat sidoksissa tuotantohetkeen eli siihen aikaan ja paikkaan, jossa ne on tuotettu. Tämän lisäksi ne ovat sidoksissa myös siihen aikaan ja paikkaan, jossa ne tulkitaan. (Vilkka 2021, 95.)

Kaikkia kirjallisessa muodossa olevia aineistoja on mahdollista käyttää laadullisen tutkimuksen tiedonkeruulähteinä. Kirjallisia aineistoja voidaan pitää usein haastatteluja luotettavimpina, sillä ihmisten muistaminen on rajallista ja valikoivaa. Dokumentit ovat aineistoja, joiden tuottaminen on tapahtunut mennessä ajassa. (Kananen 2014, 90–92.)

Tutkimusaineistona opinnäytetyössä käytetään vuorovaikutusaineistoa, joka muodostuu palveluasiantuntijoille suunnatuista palvelupyynnöistä ja chat-keskusteluista. Vuorovaikutusaineistoissa on kyse kahden tai useamman ihmisen välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusaineiston tutkimuksessa kohteena on tavallisesti ihmisten välisen toiminnan mikrotaso. Analyysissä keskitytään vuorovaikutuksen rakentumiseen pienen ja usein myös tiedostamattomien käytänteiden ja toimintatapojen kautta. (Vatanen s.a.)

## 2.5 Analyysimenetelmät

Sisällönanalyysillä analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analysoitavia dokumentteja voivat olla kirjat, artikkelit, haastattelut, puhe, keskustelu, dialogi tai melkein mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva dokumentti. Sisällönanalyysi keskittyy siihen, mitä aineisto kertoo. Sisällönanalyysi perustuu koodaukseen, jossa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löydettyjä sisällöllisiä elementtejä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä koodauksessa valitaan teoreettisen ymmärryksen pohjalta aineistossa kiinnostavat seikat. Aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon siten, että informaatiota ei katoa. Koodaus on tehtävä systemaattisesti eli kaikista aineistoteksteistä etsitään samoja seikkoja huolellisesti. (Vuori s.a.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta itse analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta aiemman tiedon ohjatessa ja auttaessa analyysiä. Aineistolähtisyys ja valmiit mallit vaihtelevat tutkijan ajatteluprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109, 117.) Sisällön erittelyllä tarkoitetaan analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Sisällönanalyysi puolestaan kuvaa dokumenttien sisältöä sanallisesti. Kvantifointi kuuluu sisällön erittelyn piiriin, mutta sitä voidaan käyttää sisällön analyysin tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaihe redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä. Aineistosta siivotaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois ja aineistoa voidaan tiivistää tai pilkkoa osiin samalla tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia etsien. Pelkistämistä seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään

luokiksi. Luokittelu tiivistää aineistoa, koska yksittäiset tekijät sisällytetään ylempiin käsitteisiin. Alaluokkia yhdistelemällä syntyvät yläluokat, joista puolestaan muodostuvat pääluokat. Kolmas vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämässä alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokitusten tekemistä jatketaan niin pitkään, kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan ne tuodaan valmiina jo tiedetystä teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125, 133.)

Yksinkertaisimmillaan luokittelusta aineistosta määritellään luokkia ja laskeetaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Näin luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu on luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä ei siinä ole merkitystä. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jotta tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa on mahdollista vertailla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.)

Tyypittelyssä voidaan teemojen sisältä hakea yhteisiä ominaisuuksia ja näiden ominaisuuksien perusteella muodostetaan yleistys tai tyyppiesimerkki (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tyyppi on tietyn ryhmän jäsenille tunnusomaisten piirteiden ja ominaisuuksien pohjalta rakennettu kokonaisuus. Eri tyypeissä tulee korostua tietyille ilmiölle sen toisista erottavat tyyppilliset piirteet ja ominaisuudet. Samankaltaisuuksien lisäksi tyypittely voi perustua eroavaisuuksiin. Tyypittelyyn tarvitaan riittävän kattava aineisto, jotta tapauksia ei jää ulkopuolelle. (Günter & Hasanen s.a.)

Teoriaohjaava analyysi alkaa aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään perustuvan analyysirungon muodostamisella. Analyysirunko voi olla muodoltaan hyvin väljä tai hyvin yksityiskohtainen. Aineistorunkoon sisällytetään erilaisia luokituksia tai kategorioita ja aineistosta poimitaan aineistorungon sisälle kuuluvat asiat. Aineistosta poimitaan myös aineistorungon ulkopuolelle jäävät asiat, joista muodostetaan uusia luokkia. Analyysirungon muodostamisen jälkeen aineisto voidaan pelkistää koodaamalla. Koodimerkit, eli tekstin sisään kirjoitetut muistiinpanot sekä niiden selitteet muodostavat yhdessä tulkintojen

jäsennyksen. Koodimerkit ovat siis tekstin kuvailun apuvälineitä. Koodattu aineisto on mahdollista pilkkoa eteenpäin teemakortistiksi. Tällöin tietyn koodin sisältävät aineistokohdat kerätään omiksi tiedostoikseen, jolloin pienemmän aineistomäärän käsittely on helpompaa. (Ojasalo ym. 2020, 140–142.)

## **2.6 Kuvaus opinnäytetyöprosessista**

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2021 palveluasiantuntijaryhmän toiminnan käynnistyessä. Samalla otettiin käyttöön palvelupyyntöjen rinnalle uudeksi palvelukanavaksi chat. Tämän myötä syntyi ajastus palvelupyyntöjen ja chatkeskustelujen tutkimisesta tarkemmin. Toukokuussa tehdyssä tutkimussuunnitelmassa valmentava työote oli vielä osa suurempaa kokonaisuutta, mutta syksyllä 2021 aihe ja tutkimuskohde tiivistyi vain valmentavaan työotteeseen.

Alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaan syksy 2021 oli varattu teoriaan perehtymiselle ja varsinainen tutkimus olisi toteutettu marras-joulukuussa 2021. Teoriaan perehtyminen kuitenkin viivästyi, mikä osoittautui onnekaaksi sattumaksi, sillä aiheen ja tutkimuskohteen tiivistyessä valmentavan työotteen ympärille, muuttui myös alkuperäinen viitekehys. Lopullinen tutkimussuunnitelma vahvistui marraskuussa 2021, jonka jälkeen alkoi teoriaan perehtyminen.

Viitekehysten kirjoittaminen ja analyysirungon laatiminen tapahtuivat tammi-helmikuussa 2022. Aineiston kerääminen ajoittui maaliskuulle. Aineiston kokoaminen osoittautui ennakoitua hitaammaksi mutta tästä huolimatta maaliskuun lopussa aineisto oli koossa ja analysointi oli mahdollista aloittaa Tulokset ja kehitysehdotukset muotoiltiin huhtikuussa, jonka jälkeen kirjoitettiin tutkimuksen raportti.

## **3 NÄKÖKULMIA VALMENTAVAAN TYÖOTTEeseen ORGANISATIIOSSA**

Tässä opinnäytetyössä valmentavan työotteen pohjana on valmentaminen, valmentava johtaminen ja valmentavan työotteen kanssa käsi kädessä kulkeva organisaatiokulttuuri. Valmentamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä muiden tukemista oppimisessa ja auttamista opitun soveltamisessa. Valmentaminen on koko organisaation vastuulla, joten on paljon

kuvaavampaa puhua valmentavasta työotteesta valmentavan johtamisen sijaan (eOppiva 2021). Luvun viimeisessä alaluvussa valmentavaa otetta on pohdittu asiantuntijaroolin näkökulmasta.

Teoriaosuudessa käytetään lähdekirjallisuuden alkuperäisiä termejä valmentaja, esimies, johtaja tai valmennettava kuvaamaan tekijää. Valmentajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä valmentajan roolissa toimivaa henkilöä, eli esimerkiksi palveluasiantuntijaa, joka työssään soveltaa valmentavaa työotetta. Samoin on vuorovaikutuksen toisen osapuolen rooli kuvattu termillä valmennettava. Palveluasiantuntijalla ei ole esimiesroolia, mutta valmentavassa johtamisessa on paljon sellaista, mikä on sovellettavissa palveluasiantuntijan työtehtäviin valmentajan roolissa.

### **3.1 Valmentaminen pohjana valmentavalle työotteelle**

Valmentamisen juuret ulottuvat pitkälle historiaan, sillä jo antiikin filosofien aikaan hyvien kysymysten taito oli arvostettua. Filosofien lisäksi kysymisen taitoa aikojen saatossa ovat jalostaneet niin kirkonmiehet kuin myöhemmin tietentekijät. Varsinaisesti valmentaminen siirtyi kuitenkin johtamiskirjallisuuteen urheilusta 1950-luvulla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

International Coach Federation määrittelee valmennuksen olevan kumppanuutta luovassa prosessissa, jossa herätetään ajattelua, ja joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen (IFC Finland ry 2022). Myös Suomen coaching yhdistys (2022) korostaa valmentamisen olevan prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Valmentaminen on yhdistelmä eri oppeja ja tekniikoita psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen ja businesskonsultoinnin alueilta (Carlsson & Forssell 2017, 95). On kuitenkin huomioitava, että vaikka valmentamisessa onkin mahdollista mennä syvälle ajatteluun ja mielen tiedostamiseen, se ei kuitenkaan ole terapiaa. Valmennettavalla on oltava riittävästi psyykkisiä voimavaroja pohdintaan ja myös energiaa uudenlaisen toiminnan toteuttamiseen. (Ruutu 2020, 20.)

Valmentamisen erottaa koulutuksesta siitä, että valmentaja keskittyy nykytilan tutkimukseen ja haastaa siten valmennettavaa ratkaisujen löytämiseen. Opettaja puolestaan siirtää omaa osaamistaan valmennettavalle. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83.) Myös Whitmoren (2017, 13) mukaan kyse on enemmän oppimaan auttamisesta kuin opettamisesta.

Huomio valmentamisessa on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa menneisyyden tutkimisen sijaan. Historiaperspektiiviä voidaan tutkia oppimisen näkökulmasta, mutta valmentamisen tavoite on edistää tulevaisuuden onnistumisia. (Ruutu 2020, 20.) Valmentaminen voidaankin nähdä muutosmatkana, jossa valmentaja on valmennettavan mukana sovitun matkan verran. Yhteisen matkan alun ja lopun väli kuljetaan rinnakkain tutkien ja muokaten. Matkan tarkoitus on valmennettavan kasvu ja muutos. Valmennettava tuottaa sisällön, mutta valmentaja tukee, haastaa ja ajatteluttaa konkreettisten löytöjen tekemiseksi. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 85–86.)

Valmentaminen ei ole vain tiettyihin tilanteisiin sopiva menetelmä, vaan valmentaminen on tapa johtaa ja kohdella ihmisiä sekä tapa ajatella ja olla olemassa. Tämä tarkoittaa myönteisen näkökulman omaksumista muiden ihmisten käyttämättömiä kykyjä kohtaan. Optimismin teeskentely ei riitä, koska todelliset ajatukset välittyvät teeskentelystä huolimatta monilla tapaa. Valmentavan ajattelutavan omaksuminen edesauttaa itseluottamuksen löytämisessä. Valmentaminen on tasavertaisten välistä keskustelua ja perustuu luottamukseen ja arvostavuuteen. Parhaiten tietoisuutta ja vastuullisuutta valmennettavassa kehittävät kysyminen ohjeiden ja neuvojen antamisen sijaan. (Whitmore 2017, 28–81.)

Kirjallisuuden perusteella valmentamisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Valmentaminen on suorituskyvyn maksimointia, proaktiivisuuden kehittämistä, osaamisen tunteen lisäämistä opettamisen sijaan, oppimisen edistämistä, kykyjen esiin tuomista, tiimityötaitojen parantamista sekä ammatillisen uran ja johtamisen kehittämistä. Valmentamista hyödyntämällä vastuun ottaminen lisääntyy, itsevarmuus ja itsetuntemus vahvistuu, motivaatio ja energia lisääntyvät, muutoksenhallintakyky ja joustavuus paranee, henkilöstön sitoutuminen syvenee, luottamus johtoon kasvaa, kommunikaatiotaidot kehittyvät ja tuottavuus paranee. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 85–86.)

Myös tutkimuksissa on osoitettu valmentamisen hyödyllisyys. Esimerkiksi 2016 julkaistussa meta-analyysissä todettiin valmentamisen parantavan organisaatioiden tuloksia. Tutkimustulokset tukivat myös valmentamisen positiivisia vaikutuksia yksilöiden oppimisessa ja suorituskävyssä. (Jones ym. 2016.) Valmentamista on tutkittu myös Suomessa. Business coachingiin keskittyneessä väitöskirjatutkimuksessa havaittiin valmentamisen edistävän erityisesti motivaatioon ja volitioon eli toimeenpanon taitoon liittyvää toiminnan itsesäätelyä. Tutkimuksen mukaan valmentaminen kehittää valmennettavan kognitiivisia taitoja, mikä paransi valmennettavan suorituksia. (Parpei 2008, i.)

Valmentamisesta tehtyä tutkimusta kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Tieteellistä tutkimusta tekevien joukko on pieni ja tulokset pääosin valmentamisen positiivisia vaikutuksia tukevia. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvittaisiin erityisesti niistä tilanteista, missä valmentamisella ei näitä positiivisia vaikutuksia ole saavutettu. Vaikuttaa myös siltä, että termi valmentaminen itsessään kaipaisi vielä tarkennusta. (Nieuwerburgh 2019.)

### **3.2 Valmentava organisaatiokulttuuri**

Luukka (2019, 22–25) määrittelee yrityskulttuurin yrityksen tiedostetuiksi ja tiedostamattomiksi arvoiksi, rakenteiksi ja toimintavoiksi. Nämä ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä, sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri ohjaa kaikkea yrityksen tekemistä ja sen tavoite on saada ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. (Luukka 2019, 22–25.) Ojala (2018, 270–271) puolestaan toteaa organisaatiokulttuurin muodostuvan toimintavoista ja teoista. Sitä ei saa syntyään sanoista, käskyistä tai julkilausumista.

Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös vuorovaikutukseen. Esimerkiksi sosiaaliset normit vaikuttavat tapaan, jolla asioista puhutaan. Kulttuurilla on vaikutuksensa myös vuorovaikutuksen tarkoitukseen sekä siihen, millä tavoin organisaation jäsenet toistensa kanssa ovat tekemisissä. Suorituskeskeisessä kulttuurissa vuorovaikutuksen lähtökohtana on tavoitteet, eli se kuinka hyödyllistä vuorovaikutus on itselle. Sosiaalisessa kulttuurissa huomio ei ole niinkään tuloksissa, vaan toisten kanssa jaketaan työskennellä, vaikka tuloksia ei heti syntyisikään. (Virtanen & Stenvall 2014, 122–123.)

Valmentavassa organisaatiokulttuurissa arvojärjestykset ovat väistyneet yhteistyön ja kumppanuuden tieltä. Syyllisten ja syytösten esittämisen sijaan enemmän tilaa annetaan rehelliselle palautteelle ja oppimiselle. Toimintaa leimaa avoimuus ja asiakaslähtöisyys sekä pitkäjänteisyys strategisessa ajattelussa. Whitmore (2017, 25) listaa valmentavan organisaatiokulttuurin ominaisuuksiksi seuraavat:

- kestävyys
- sisäiset arvot
- luottamus
- laatu
- riittävyys
- oppiminen
- palvelu
- uudistuminen.

Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa ja omaan ympäristöönsä sopiva yhdistelmä valmentavan organisaatiokulttuurin ominaisuuksista. Myös painotukset ominaisuuksien välillä vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. (Whitmore 2017, 24–25.)

Valmentavan organisaatiokulttuurin on saavutettava koko organisaatio. Henkilöstöjohtamisen on tuettava valmentavan esimiestyön lisäksi valmentavaa kulttuuria. Kun valmentava esimieskulttuuri koskee kaikkia organisaation tasoja, jokainen on sekä valmentajan että valmennettavan roolissa. Myös työntekijät voivat toimia valmentajina ohjatessaan ja tukiessaan työkavereita. Samalla työntekijöiden omat itsensä johtamisen taidot kehittyvät. (Uutela 2019, 152.) Myös Ojala (2018, 257) huomioi, että valmentavien esimiesten lisäksi organisaatiossa on oltava muitakin valmentajia, jotta menestyksen ehtona oleva ihmisten kehittyminen toteutuu. Ketterästi oppivassa organisaatiossa valmentajat auttavat muita oikean tiedon löytämisessä ja löydetyn tiedon käyttämisessä. (Ojala 2018, 257.)

Työkulttuuri ei muutu valmentavaksi yksin johdon linjauksella, vaan lisäksi tarvitaan käytännön toimia tukevia toimenpiteitä, kuten koulutusta valmennuksellisuuden periaatteista (Uutela 2019, 152). Monessa organisaatiossa on vielä kiulu pyrkimysten ja käytännön toiminnan välillä. Valmennus on jo tavoitteena, mutta sitä ei vielä ole kyetty toteuttamaan koko organisaation läpi. Valmentamisesta on luotava koko organisaation kulttuuriin sopiva kyky. Tämä onnistuu seuraavien vaiheiden kautta:

1. Perustele henkilöstölle, miksi valmentaminen on arvokasta organisaatiolle.
2. Toimi esimerkkinä. Sisäistä valmentaminen ensin itse, jotta toiset voivat katsoa mallia.
3. Valmenna koko organisaatio valmentavaksi.
4. Poista esteet. (Ibarra & Scoular 2019).

Kuvassa 1 on esitetty valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset. Nämä edellytykset ovat toimintatavat ja arvostukset, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laatu. Näiden avulla on mahdollista saavuttaa valmentavan organisaatiokulttuurin omaava innostunut ja sitoutunut työyhteisö. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)



Kuva 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268)

Kuvassa 1 valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksiä kuvaavassa pyramidissa pohjalla ovat organisaation toimintatavat, arvot ja arvostukset sekä vuorovaikutussuhteiden laatu. Koko organisaation on tehtävä pitkäjänteistä kehittämistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää muutosta johdon asenteissa organisaatorakenteiden uudistamiseksi. Valmentavan organisaation toimintatavat ja arvostukset ovat kehittämismyönteisiä ja yhteistyön kautta saavutetuista onnistumisista palkitaan. Kuvan 1 pyramidin pohjalla olevista edellytyksistä toinen on vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen. Kun työyhteisössä on suotavaa olla erehtyväinen, on tuen ja avun pyytäminen helppoa. Vuorovaikutussuhteiden laatu paranee vähitellen pienemmissä tiimeissä ja ryhmissä tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa ja oppiessa tuntemaan toisensa. Pienemmistä ryhmistä vuorovaikutussuhteiden

laadun paraneminen muuttuu vähitellen valmentavaksi organisaatiokulttuuriksi. Kuvassa 1 oleva pyramidin huipulla on ammatillisuuden ja osaamisen tietoinen kehittäminen. Osaamista kehitetään palautteiden ja arviointien perusteella. Valmentavan johtajuuden ottaminen osaksi strategiaa on osoitus valmentavan johtajuuden vakavasti ottamisesta. Ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisessä voidaan apuna käyttää myös ulkopuolisia valmentajia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268–276.)

Kun yksilö tekee asioita uudella tavalla, muutos tapahtuu vähitellen koko organisaatiossa. Yksilön uudistaessa ajattelu- ja toimintatapojaan, heijastuvat muutokset koko lähipiiriin, jolloin organisaation kulttuuri alkaa kehittyä ja monipuolistua. Ratkaiseva tekijä valmentavassa kulttuurissa on luottamus ja sen tietoinen kehittäminen. Valmentava kulttuuri todentuu siinä vaiheessa, kun ihmiset eri osissa organisaatiota alkavat toteuttaa valmentavaa otetta käytännössä. Silloin valmentava kulttuuri näkyy organisaatiosta myös ulospäin asiakkaille, ja asiakkaat kohtaavat asiakkaita arvostavan ja osallistavan asiantuntijan. (Ristikangas ym. 2019, 10–24.)

Valmentavan kulttuurin organisaatioissa jokainen työntekijä sitoutuu yhteisen päämäärän edistämiseen ja kantaa oman vastuunsa. Yhteenkuuluvuuden tunne ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet lisääntyvät saaden työn tuntumaan merkitykselliseltä ja motivoivalta. (Ruutu 2020, 29.) Uuden ajan työyhteisö perustuu itseohjautuvuudelle, vastuunkannolle ja nopealle toiminnalleen. Valmentavaa johtamista hyödyntäen voidaan rakentaa uudenlainen organisaatiokulttuuri. (Soback 2021, 59.)

### **3.3 Valmentava johtaminen**

Soback määrittelee valmentavan johtajuuden seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” Valmentava johtaminen tapahtuu johdettavien voiman, viisauden ja myötätunnon aktiivoinnin kautta. Voimalla Soback tarkoittaa johdettavan kykyä työhön liittyviin itsenäisiin päätöksiin, kurinalaiseen toimintaan, valmiuteen kohdata vastoinkäymiset ilman lamaantumista ja vastuun kantamiseen kokonaisvaltaisesti oman työn johtamisesta ja oppimisesta. Viisaus puolestaan pitää sisällään

johdettavan tilannetajun oman työn johtamisen ja organisaation laajemman kokonaisuuden huomioiden. Myötätunnolla haetaan johdettavan taitoa kohdata itsensä ja toiset hyväksyvällä, arvostavalla ja inhimillisellä tavalla. Myötätunto sisältää myös kypsyyden hyväksyä omat vahvuudet ja heikkoudet. (Soback 2021, 57–58.)

Ennen johtamisen tavoitteena oli tietää, mitä tehdään. Lisäksi johtajan tehtävä oli opettaa toisia, kuinka tehdään ja lopuksi arvioida kuinka meni. Tämän päivän muutosten keskelle edellä mainittu ei enää riitä, vaan johtajan tehtävä on olla valmentaja, joka tukee valmiiden ohjeiden ja vastausten antamisen sijaan. Valmentava johtaja tukee työntekijöitä enemmän kuin arvioi ja mahdollistaa kehittymisen vastakohtana sille, että antaisi määräyksiä siitä, mitä pitää tehdä. (Ibarra & Scoular 2019.)

Taulukossa 1 on tiivistetty entisen ja vanhan maailman eroja johtajuuteen liittyen.

Taulukko 1 Johtajuuden erot (Soback 2021, 42)

	VANHA MAAILMA	UUSI MAAILMA
JOHTAJAT JA TYÖNTEKIJÄT	Työntekijät ovat johtoa varten: toteuttavat johdon käskyt	Johto on työntekijöitä varten: auttavat muita menestymään
VALTA, VASTUU JA PÄÄTÖKSENTEKO	Keskitetty valta, vastuu ja päätöksenteko	Viisaasti jaettu valta, vastuu ja päätöksenteko
LUOTTAMUS	Ei luottamusta henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään	Luottamus henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään.
JOHTAMISEN YDINTAI- DOT	Neuvo, kerro, vahdi.	Kysy, kuuntele, mahdollista.
JOHTAMISSUHDE	Johtaja – seuraajat	Johtaja – kansajohtaja
JOHTJUUS ON	Positioon sidottua käskyvaltaa, joka annetaan vain muutamille.	Vuorovaikuttamisen taito, jota odotetaan kaikilta
JOHTAMISEN INTENTIO	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajuutta

Taulukossa 1 esitetyt erot vanhan ja uuden johtajuuden välillä tulevat esiin johtajuuden päämäärässä. Valmentavan johtajuuden päämäärä on arvostava

suhde työntekijöitä kohtaan ja luottamus heidän osaamiseensa. Valmentavaan johtajuuteen siirrytään muuttamalla painopiste ohjeistavasta, neuvovasta ja käskevästä johtamisesta kohti kysymistä ja kuuntelua ja itsenäisiä päätöksiä mahdollistavaa johtajuutta. Tarkoitus ei ole kuitenkaan siirtyä ääripäästä toiseen, vaan löytää jokaiseen tilanteeseen sopiva tasapaino. (Soback 2021, 61.) Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa käyttämään omia voimavarojaan siten, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Valmentavassa johtamisessa tärkeitä osatekijöitä ovat tasaveroisuus ja yhteistyö. (Kurttila, & Aalto 2021, 15–17.)

Valmentava johtaja kyselee ja kuuntelee vuorovaikutustilanteissa sen sijaan, että neuvoisi. Näin johtaja auttaa työntekijää oivaltamaan itse. (Kurttila & Aalto 2021, 16.) Valmentava johtaminen ei ole kysymistä kysymisen vuoksi. Valmentava johtaja voi myös edelleen ottaa kantaa ja tehdä päätöksiä. Valmentavaa johtamista ei sellaisenaan voi monistaa yhdestä johdettavasta toiseen, koska jo yhdenkin johdettavan kohdalla valmentava johtaminen voi muuttua eri aikana erilaiseksi. (Soback 2021, 64.) On muistettava myös, että kaikki ihmiset eivät ole valmennettavissa. Esimiehen tehtävänä on tällöin miettiä, kuinka paljon kuhunkin kannattaa panostaa. (Furman ym. 2014, 104.)

Hyvä valmentava johtaja antaa ajattelun apua kysymällä ja kuuntelemalla, mutta ei kuitenkaan ratkaise ongelmaa tai tee valintoja toisen puolesta. Samoin hyvä valmentava johtaja auttaa toiminnan suunnittelussa, mutta ei tee mitään puolesta. Valmentava johtaja osaa antaa palautetta korjaavasti mutta myöskään onnistumisia ja kiitoksia unohtamatta. (Soback 2021, 77.)

Valmentavan johtamisen perusidean mukaan esimies tai johtaja on kykenevä käyttämään erilaisia toimintatapoja pyrkimyksissään olla ryhmän aktiivinen vaikuttaja. Johtaminen on tavoitehakuisuuden lisäksi kehittävää. (Aaltonen ym. 2011, 301-302.) Valmentavassa johtamisessa esimies ohjaa omaa tiimiään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava esimiestyö vaikuttaa työntekijäkokemuksen kautta myös sekä ulkoiseen että sisäiseen asiakaskokemukseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.)

Monissa organisaatioissa on siirrytty itseohjautuviin tiimeihin, jolloin esimiehelle voi olla vaikeaa päästää irti päätösvallasta ja siirtyä tiimejä kannustavaan

ja tukevaan rooliin. Valmentavan esimiehen tavoitteena on varmistaa tiimin tu-  
lostien saavuttaminen sekä auttaa vaikeissa tilanteissa. Esimies on koko ajan  
mukana tiimin työssä. (Ojala 2018, 254-256.)

Johtajan tehtävä on pitää huoli siitä, että työt saadaan valmiiksi ja tämän li-  
säksi johtajan tehtävä on myös kehittää työntekijöitä. Työntekijöiden kehittä-  
mistä rajoittaa aika ja kustannukset. Valmentaminen kuitenkin kehittää kum-  
paakin osa-aluetta. Ajan löytäminen valmentamiselle on vaikeaa, koska on  
paljon nopeampaa kertoa, miten asia tehdään. Valmentaminen kuitenkin va-  
pauttaa esimiehelle aikaa, koska työntekijät kehittyvät vastuuntuntoisemmiksi.  
(Whitmore 2017, 50–51.)

Valmentavan johtaminen sopii erityisen hyvin luovaan tietotyön sekä asiantun-  
tija- ja projektitehtäviin, missä johdettavat ovat oman tilanteensa parhaita asi-  
antuntijoita. Valmentava johtamistapa toimii hyvin myös tilanteissa, missä joh-  
dettava kaipaa vastausten sijaan enemmän emotionaalista tukea. Johtaja an-  
taa siis tilaa tuulettaa tunteita. Myös monitahoisten ilman yksiselitteistä vas-  
tausta olevien ongelmakokonaisuuksien ratkaisussa valmentava johtaminen  
on hyvä vaihtoehto. Valmentaminen on ratkaisu myös nykypäivän ennakoii-  
mattomiin ongelmiin. Ennen kaikkea valmentava johtaminen on keino luoda  
uutta johtamiskulttuuria. (Soback 2021, 83–84.)

### **3.4 Valmentava ote asiantuntijatyössä**

Valmentavassa työotteessa keskeistä on auttaa valmennettavaa ajattele-  
maan. Tarkoitus ei niinkään ole ratkaista asioita valmennettavan puolesta val-  
miiksi tai ajatella hänen puolestaan. Valmentajan roolissa tehtävänä on ohjata  
valmennettavan ajatteluprosessia. (Ruutu 2020, 26–27.) Valmentavalla ot-  
teella saadaan toiset loistamaan: paremmiksi, osaavimmiksi ja kykenevim-  
miksi ammattilaisiksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19).

Kuten jo valmentavan johtamisen kohdalla tuli esille, valmentava ote on muu-  
takin kuin kysymysten esittämistä. Valmentajan toiminnan tulisi ohjautua tilan-  
nesidonnaisesti. Toimintatapaan vaikuttaa yksilön valmiudet ja motivaatio.  
Kun valmiudet ja motivaatio ovat korkealla, valmentajan tehtävä on toimia tuki-  
jana ja sparraajana. (Virolainen & Virolainen 2018, 248–249.) Valmennettavan

ollessa kyvykäs osaaja, valmentajan tärkein tehtävä on näyttää suuntaa, haastaa ja energisoida (Kurttila & Aalto 2021, 21). Silloin, kun toinen osapuoli on vähemmän motivoitunut tai kyvytön ratkaisemaan tilanne, suorat vastaukset toimivat paremmin (Virolainen & Virolainen 2018, 248–249). Epävarmemman valmennettavan kohdalla on parempi käydä läpi tehtävän yksityiskohtia ja kannustaa kehittymään (Kurttila & Aalto 2021, 21). Tavoitteena tulisi kuitenkin olla valmentavan otteen lisääminen vähitellen (Virolainen & Virolainen 2018, 248–249).

Miten erottaa valmentavaan otteeseen sopivan tilanteen tapauksesta, johon sopivat suorat vastaukset paremmin? Whitmoren mukaan tilanteet on helppo erottaa. Jos määräävä tekijä tilanteessa on aika, silloin todennäköisesti asian tekeminen itse tai neuvominen toiselle, miten asia tehdään, on nopein keino. Tämä ratkaisu on kuitenkin lyhytaikainen. Jos taas määräävä tekijä tilanteessa on laatu, oikea tapa toimia on valmentaminen. Kun määräävä tekijä on oppimisen maksimointi, silloin luonnollisesti valmennus on paras tapa toimia. Tehtävän vaatiessa sitoutumista, valmennus antaa myös silloin enemmän mahdollisuuksia. (Whitmore 2017, 51.)

Myös Soback on kirjoittanut tilanteista, joihin valmentaminen ei sovi. Jos johdettavalla ei ole perusvalmiuksia roolissaan toimimiselle, eli henkilöltä puuttuu tarvittava kapasiteetti, kokemus tai substanssin ymmärrys, valmentavalle johtamiselle ei ole perustaa, eikä sillä siten voida saavuttaa tuloksia. Parempi ratkaisu tällöin on toisenlaisiin työtehtäviin siirtyminen tai kouluttautuminen. Valmentamisesta ei ole hyötyä myöskään silloin, kun ongelma on vain tiedollisissa puutteissa tai asiaan on olemassa vain yksi ainoa vastaus. Tällöin järkevämpää on antaa suora vastaus ja valmennus kohdistaa sitten tarvittaessa annetun tiedon tilannetajuiseen hyödyntämiseen. Jos työtehtävät ovat kaava- ja toistuvia, eivätkä vaadi luovuutta ja itsenäisiä ratkaisua, valmentamista tehokkaampaa on laatia työohje. Myöskin hätätilanteet vaativat valmentamisen sijaan suoraa käskyttämistä. (Soback 2021, 81–82.)

Asiantuntijat ajattelevat usein, että kaikkiin kysymyksiin on olemassa oikea vastaus. Valmentavaa otetta opetellessa asiantuntija voi joutua luopumaan ajatuksesta, että hallitsee ja tietää ongelmanratkaisun muita paremmin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52.) Neuvoa-antavissa rooleissa toimiville

henkilöille voi olla haastavaa keskittyä valmentavan työotteen keskeiseen tai-  
toon kuuntelemiseen. Takertuminen omiin ajatuksiin ja mielipiteisiin on vah-  
vaa, ja nämä voivat häiritä toisen kuuntelemiseen keskittymistä. Valmentajan  
vaikein tehtävä saattaa olla hiljaa oleminen. (Whitmore 2017, 90.)

Whitmoren mukaan valmentajan ei tarvitse olla sen osa-alueen asiantuntija,  
mitä on valmentamassa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että valmentaja ai-  
dosti toimii tietoisuuden kasvattajina. Asiantuntijalle voi olla vaikeaa valmen-  
nustilanteissa pitää asiantuntemuksensa taka-alalla ja valmentaa hyvin. Asi-  
antuntijan on siis vaikea, mutta mahdollista olla hyvä valmentaja. Valmentami-  
sen vaatii osaamista valmentamisesta, ei niinkään käsillä olevasta asiasta it-  
sessään. Tämä ominaisuus on valmentamisen vahvuus, mutta myös asia,  
minkä kanssa valmentaja joutuu taiteilemaan; milloin on hyvää jakaa koke-  
mustaan ja osaamistaan ja milloin ei. (Whitmore 2017, 14, 76, 77.)

Käytännön työssä valmentava otetta toteutettaessa on ensin ehdottomasti  
varmistuttava siitä, että valmennettavalla on kaikki tarvittavat tiedolliset ja  
muut resurssit tilanteen ratkaisemiseksi käytössään. Tämän jälkeen valmen-  
nettavaa autetaan kysymysten ja valmennettavan osaamista arvostavan kuun-  
telun kautta löytämään ratkaisu, joka on laajemman kokonaisuuden kanssa  
linjassa. (Soback 2021, 71.)

Valmentavassa otteessa keskeistä on ratkaisukeskeisyys. Vuorovaikutusta  
suunnataan tavoitteisiin ja keinoihin, joilla tavoitteisiin päästään. (Virolainen &  
Virolainen 2018, 242.) Ratkaisukeskeisyyden perusteet ovat:

- Jos jokin ei toimi, tee jotain toisin.
- Jos jokin ei ole rikki, älä korjaa sitä.
- Jos jokin toimii, tee lisää sitä. (Ruutu & Salmimies 2015, 195).

Ratkaisukeskeisyys ei tarkoita valmiiden ratkaisuiden tarjoamista valmennet-  
tavalle, vaan se on oivalluttamista tukeva työmuoto (Ruutu 2020, 64). Oivallut-  
tamista on käsitelty enemmän luvussa 4.2.

#### **4 VALMENTAVAN ASIANTUNTIJAN TYÖKALUT JA MENETELMÄT**

Tämän luvun aiheena ovat valmentavan asiantuntijan työkalut ja menetelmät.  
Valmennusmallit, kuten tässä luvussa esitelty GROW, ovat työkaluja, joilla voi  
lisätä valmennuskeskusteluun rakennetta (Adams 2016, 17). GROW-mallin

lisäksi tässä luvussa käsitellään valmentavaa vuorovaikutusta sekä oivalluttamista. Koska opinnäytetyön kohteena on valmentavan työtteen hyödyntäminen toimeksiantojen käsittelyssä, pääpaino vuorovaikutuksen osalta on erilaisissa kysymystekniikoissa, mutta luvussa avataan myös kuuntelemisen, luottamuksen ja läsnäolon sekä palautteen merkitystä. Omat piirteensä valmentavan otteen soveltamiselle tuovat myös käytettävät viestintävälineet palvelupyynnöt ja chat, joten viestintää niiden näkökulmaa teknologiavälitteisenä viestintänä on käsitelty luvun loppuksi lyhyesti.

#### 4.1 GROW-malli

Rakennemalli vuorovaikutuksessa nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Rakennemallia hyödyntämällä varmistetaan, että keskustelu etenee, eikä aiheesta poiketa. Yleisimmin käytetty rakennemalli on John Whitmoren tunnetuksi tekemä dialogia tavoitteista kohti toimenpiteitä ohjaava GROW-malli. (Parpei 2018, 92–93.) Tähän tutkimukseen valikoitui rakennemalliksi valmentavan otteen sisäistämistä helpottamaan Whitmoren GROW-malli juuri yleisyytensä vuoksi.

GROW-mallin mukaan muodostetussa keskustelussa kysymykset seuraavat neljää erilaista vaihetta. Vaiheista ensimmäinen on GOAL tavoitteen asettamista varten. Toinen vaihe on REALITY nykytilanteen selventämiseksi. Kolmantena tulee OPTIONS vaihtoehtojen ja menettelytapojen löytämiseksi. Viimeinen vaihe on WILL, missä katsotaan, mitä tehdään. Pääsääntöisesti vaiheet tulee käydä kaikki läpi mainitussa järjestyksessä, mutta GROW-mallin tehokkuus perustuu sen joustavuuteen, joten järjestystä voi tarvittaessa muuttaa esimerkiksi silloin, jos asiaa on joltain osin jo aiemmin käsitelty. GROW-malli yksin käytettynä ei ole valmentamista. Mallia oleellisempaa on tietoisuuden ja vastuuntunnon rakentaminen kuuntelemisen ja kysymisen avulla. (Whitmore 2017, 96–99.) Kuvassa 2 on esitetty Whitmoren GROW-mallin vaiheet.



Kuva 2. GROW-malli (Performance Consultants International 2021)

Seuraavassa on esitelty GROW-mallin vaiheet kuvan 2 mukaisessa järjestyksessä. Valmentaminen alkaa tavoitteen asettamisesta. Tavoitteen asettamisen lähtökohdaksi on valmennettavan tarpeet. Hyvä tavoite on täsmällinen, mitattavissa, sovittu, realistinen ja ajastettu. Hyvän tavoitteen tunnistaa myös positiivisesta ilmaisusta, ymmärrettävyydestä ja asiaankuuluvuudesta. Hyvä tavoite on myös haastava. Alla olevilla kysymyksillä voi edistää tavoitteen asettamista:

- Mitä haluat saavuttaa tällä keskustelulla?
- Vaikuttaa siltä, että sinulla on monta tavoitetta. Kumpaan haluat keskittyä ensin?
- Miltä lopputuloksen tulee näyttää?
- Milloin tämän pitää olla valmis?

Tavoitteen asettamiseen kannattaa käyttää runsaasti aikaa, jotta valmennettava löytää riittävän motivoivan tavoitteen. (Whitmore 2017, 107–108, 257–258.)

Nykytilan kartoittamisen tavoitteena on selvittää lähtökodit tavoitteeseen pyrkimiselle. Nykytilanteen kartoittamisella selvitetään mitä asian eteen on jo tehty ja minkälaisia tuloksia tehdyillä toimenpiteillä on saatu aikaan. (Parppei 2018, 94.) Tässä vaiheessa voi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tapahtuu juuri nyt?
- Kuinka tärkeää tämä on?
- Mikä auttaa saavuttamaan tavoitteesi?
- mikä estää tavoitteen saavuttamisen?
- Kuinka paljon...?
- Kuinka monta...?
- Mihin muuhun se vaikuttaa?
- Mitä olet jo tehnyt?
- Mikä estää tekemästä enemmän? (Whitmore 2017, 258-259.)

Nykytilan kartoituksessa tärkeää selvittää valmennettavalta, perustuvatko hänen näkemyksensä oletuksiin vai faktoihin (Parppei 2018, 94).

Vaihtoehtot-kohdan tavoitteena ei ole löytää oikeaa vastausta, vaan kartoittaa niin paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja kuin mahdollista. Esimerkiksi näillä kysymyksillä vaihtoehtoja voi saada esiin:

- Mitä voisit tehdä?
- Mitä ideoita sinulla on?
- Mitä vaihtoehtoja sinulla on?
- Mistä voisit löytää tiedon?
- Mitkä vaihtoehtot antavat parhaan tuloksen?
- Mitä ajattelet?

- Miten voit välttää tämän toistumisen?
- Minulla on kokemusta asiasta, auttaisiko jos teen ehdotuksen? (Whitmore 2017, 259.)

Määrä on laatua tärkeämpää tässä vaiheessa, jotta aivot lähtevät hakemaan vaihtoehtoja mahdollisimman luovasti eikä mitään arvokasta jää huomaamatta. Negatiiviset oletukset, esimerkiksi ”Tätä ei voi tehdä näin” tai ”He eivät ikinä suostu siihen” rajoittavat vaihtoehtojen löytämistä. Tällöin hyvä valmentaja voi auttaa valmennettavan eteenpäin esimerkiksi haastamalla valmennettavan kysymyksellä ”Mitä tekisit, jos esteitä ei olisi?” Kun valmennettava on saanut listaan kaiken, mitä hänellä on siihen annettavaa, valmentaja voi lisätä siihen omia ehdotuksia. (Whitmore 2017, 126–129.)

Neljännän vaiheen tehtävä on vaihtoehtojen valinnan ja toimintapäätöksen jälkeen toteutuksen aloittaminen. Lopuksi keskustelun sisältö sekä sovitut toimenpiteet vedetään yhteen. Jotta valmentaja saa varmuuden, miten valmennettava on keskustelun ymmärtänyt, yhteenvedon tekee aina valmennettava. (Parpei 2018, 96–97.) Toteutuksen aloitus voidaan varmistaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä aiot tehdä?
- Kuinka aiot sen tehdä?
- Milloin aiot sen tehdä?
- Minkä vaihtoehdon valitsit?
- Mitä teet ensin?
- Milloin aloitat?
- Voinko auttaa jotenkin?
- Milloin tämä on valmis? (Whitmore 2017, 260–261.)

Tarvittaessa tässä vaiheessa voidaan vielä keskusteluun sisältyneitä asioita täsmentää, jos osapuolet ovat ymmärtäneet asiat eri tavalla (Parpei 2018, 96–97).

## **4.2 Valmentava vuorovaikutus ja oivalluttaminen**

Kysyminen, aktiivinen kuuntelu ja palautteen antaminen ovat valmentavan työotteiden tunnuspiirteitä, mutta samalla myös kolme suosituinta viestintäteknikkaa (Dolot 2018, 78). Valmentava vuorovaikutus ja oivalluttaminen ovat keskeisessä roolissa palveluasiantuntijan työssä, joten nämä tekniikat tulee olla halussa, jotta vuorovaikutus valmentavasti on mahdollista.

Valmentavan vuorovaikutuksen tavoite on saada ihminen tietoisesti miettimään ja havainnoimaan omia ajatuksiaan, omaa työskentelyään sekä uskomuksiaan ja tunteitaan (Parpei 2018, 78). Jotta valmentavalla työotteella saadaan aikaan tuloksia, yhteistyön on oltava tavoitteellisuuden lisäksi osallistavaa ja arvostavaa. Osallistaminen tarkoittaa taitoa aktivoida keskustelua ja yhteistä ajattelua. Näin saadaan sekä yksilöissä että ryhmissä oleva potentiaali käyttöön. (Ristikangas ym. 2019, 10.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus synnyttää ideoita ja oivalluksia. Lisäksi oppiminen on nopeampaa vuorovaikutuksessa. (Ojala 2018, 48-49.) Vuorovaikutuksella on suuri merkitys oppimisessa jo senkin takia, että toimivassa vuorovaikutuksessa ideoita jaetaan ja testataan sekä pohditaan kehitysmahdollisuuksia. Näin saavutetaan parempi lopputulos, kuin minkä yksilö yksin olisi saavuttanut. Usein organisaatioissa kohdataan ongelmia, joihin ei ole täydellistä ratkaisua. Silloin asian pohtiminen vuorovaikutuksessa eri näkökulmista voi ratkaista ongelman. (Virtanen & Stenvall 2014, 121–122.)

Valmentava vuorovaikutus opettaa itsenäistä ajattelua ja johtaa valmennettavan itseohjautuvuuden ja vastuuntunnon kasvuun. Valmentavaa vuorovaikutusta on kuitenkin myös kritisoitu liiasta kysymysten esittämiseen painottumisesta ja siitä, että vastausta ei saa antaa, vaikka sen tietäisikin. Jos valmentava vuorovaikutusta ei osata kohdistaa oikein asiayhteyteen, kysymykset jäävätkin pinnallisiksi eikä haluttua lopputulosta saavuteta. (Parpei 2018, 80–81.)

Kielellisten valinnat ohjaavat yhteistyötä ja lopputulosta. Tietoisesti valitsemalla sanat ja käsitteet, voi valmentaja ”saada aikaan ja mahdollistaa” tai toisaalta myös ”ehkäistä ja kapeuttaa”. (Ruutu & Salmimies 2015, 57.) Ongelmakeskeistä puhetta on esimerkiksi:

- Kenen syy tämä on?
- Tämä on mahdoton ratkaista!
- Ei tästä tule mitään!

Ongelmakeskeinen puhe ja toiminta laskee tunnetilaa ja energiatasoa, joten keskustelu kannattaa suunnata ratkaisuihin tunnetilan ja energiatason nostamiseksi. (Virolainen & Virolainen 2018, 244–245.)

Ratkaisukeskeisen työskentelyn puolestaan tunnistaa olettavan kielen käytöstä. Olettava kielessä käytetään tavoitteen saamista kuvaavia ilmaisuja kuten esimerkiksi ”sitten kun...” sen sijaan että ilmaus olisi ehdollinen kuten ”sitten jos...”. Olettavalla kielenkäytöllä voidaan vaikuttaa ohjattavan visioon tavoitellusta tulevaisuudesta. (Ruutu & Salmimies 2015, 57.) Esimerkkejä ratkaisukeskeisistä kysymyksistä ovat:

- Miten saamme tämän ratkaistua?
- Mitä teet seuraavaksi asian eteen?
- Mitä voit tehdä oppiaksesi tämän? (Virolainen & Virolainen 2018, 244–245.)

Myös valmennettavan sanavalinnat kertovat paljon. Negatiivisten termien hallitsevuus, muodollisuus tai lapsellisten kielen käyttö sisältävät piilomerkityksiä, joita voi käyttää apuna tilanteen ymmärtämisessä. (Whitmore 2017, 90.) Arvostusta toiselle voi osoittaa esimerkiksi seuraavilla positiivisilla ilmauksilla ”hyvä idea”, ”tee vaan”, ”mahtavaa”, ”tuota pitää viedä eteenpäin” ”tai kerro lisää”. Vältettäviä lannistavia ja kriittisiä ilmauksia puolestaan ovat esimerkiksi ”tuo ei toimi”, ”ei käy” tai ”ei toimi meillä”. (Ristikangas ym. 2021.)

Ymmärrettävyyttä edistää lyhyiden, tuttujen ja kotoperäisten sanojen käyttö. Myös lauseiden ymmärrettävyyttä voi parantaa lyhyitä ja rakenteeltaan yksinkertaisten lauseita käyttämällä. (Åberg 2006,87–88.) Lauseenvastikkeilla on mahdollista tiivistää ilmaisua, mutta samalla ne voivat hidastaa lukemista sekä ovat alttiita kirjoitusvirheille. Lauseenvastikkeet kannattaakin korvata sivulauseilla esimerkiksi näin:

- katsoessa -> kun katsoo
- maksettuaan -> kun hän oli maksanut

Myös kiilarakenteet katkaisevat lukijan ajatuksen:

- Mukana olivat, lukuun ottamatta Piiä, kaikki -> Mukana olivat kaikki Piiä lukuun ottamatta.
- Kokous, joka pidettiin tiistaina, oli tärkeä -> Tiistain kokous oli tärkeä.

Jos esimerkiksi numeroita on liian lähekkäin tai jos symbolit ovat kiinni numeroissa, on tekstiä vaikea lukea. Näitä lähekkäin olevia ilmauksia tulisi välttää, jotta lukija ei mene sekaisin. Esimerkiksi lause ”Klo 8-9 meitä oli 10, mutta kelo 9-11 6.” olisi parempi ilmaista muodossa ”Klo 8-9 meitä oli 10, mutta kelo 9-11 enää 6.” (Kortesuo 2012, 160–163.)

Valmentavan vuorovaikutuksen yksi tärkeä tavoite on oivalluttaminen. Ibarra ja Scoularin mukaan tiedonjako kokeneemmalta henkilöltä vähemmän kokeneemmalle on tärkeää myös valmentavassa työtöteessa, mutta lisäksi se tarkoittaa myös paljon muuta. Se on myös tapa oivallusten heräämiseen toisessa ihmisessä kysymysten avulla. (Ibarra & Scoular 2019.)

Oivalluttavan valmentamisen keskeisempiä välineitä ovat erilaiset arvioivat kyselyt kuten analyysit ja arvioinnit sekä erilaiset aivoriihimetodit tai mielikuva-harjoitukset. Voimallisten kysymysten esittäminen on myös oivaltavaa valmentamista. (Carlsson & Forssell 2017, 97.) Voimalliset kysymykset on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.3.

Hyvä oivalluttava kysymys liittyy toisen henkilön sisäisen prosessin aktivoimiseen. Oivalluttaminen ei aina ole helppoa, eikä esitetyt kysymykset osu oivaltamisen vyöhykkeelle. Erilaiset kysymykset toimivat eri tavalla eri ihmisten kohdalle. Kuvassa 3 on esitetty oivaltamisen vyöhyke. (Ruutu & Salmimies 2015, 133.)



Kuva 3. Oivalluttamisen vyöhyke mukailien Ruutu & Salmimies (2015, 133)

Etukäteen ei varmasti voi tietää, osuuko kysymys juuri kyseisen henkilön oivaltamisen vyöhykkeelle. Otollisin maaperä oivaltamiselle on aliarvioivien ja yliarvioivien kysymysten välissä. Liian aliarvioivat kysymykset eivät synnytä uutta ajattelua, koska vastaukset ovat entuudestaan tiedettyjä. Yliarvioivat kysymykset puolestaan ovat liian haastavia, ja sen vuoksi oivaltaminen on tavoittamattomissa. Hyvä oivalluttavalle vyöhykkeelle osunut kysymys ravistelee

lempeästi aiemmin automaattisina totuuksina pidettyjä uskomuksia saaden aikaan mielenkiinnon heräämisen ja lopulta oivalluksen. Seuraavassa luvussa esitellyt kysymystyypit, erityisesti avoimet kysymykset syventävien toistojen kanssa ovat hyvä oivalluttamisen väline. (Ruutu & Salmimies 2015, 133–134.)

### **4.3 Kysymystyypit**

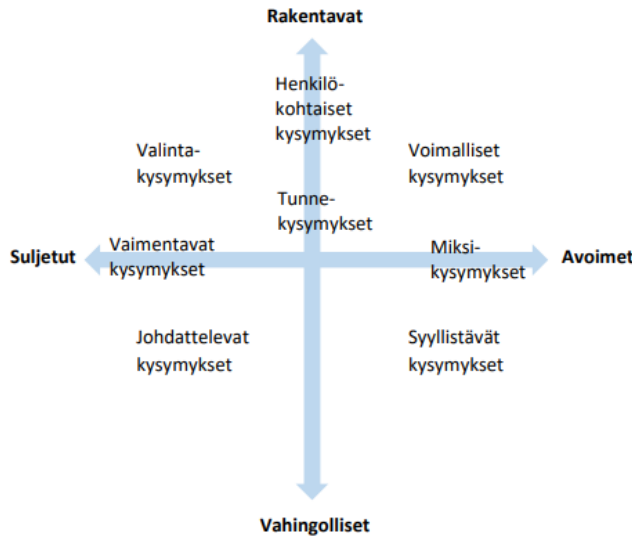
Seuraavissa luvussa esitellään taustaa valmentavien kysymysten esittämiselle. Ensimmäisestä alaluvusta löytyy myös Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 58) luoma nelikenttä erilaisista kysymystyypeistä. Tämän jälkeen alaluissa käydään läpi nelikenttää mukailien erilaisia valmentavaan työotteeseen sopivia kysymystyyppejä. Valmentavassa työotteessa vältettävät kysymystyypit on koottu omaksi luvukseen loppuun.

#### **4.3.1 Kysymyksen esittäminen valmentavasti**

Yleensä kysymyksiä esitetään siksi, että halutaan saada tietoa. Valmentajan kuitenkin tarvitsee tietää vain, että valmennettavalla on riittävästi tietoa, vastaukset eivät ole siis valmentajan tiedon kartuttamista varten. (Whitmore 2017, 83.) Hyvään kysymykseen on mietittävä, mitä haluaa tietää ja mikä on kysymyksen tavoite. Jos nämä ovat epäselviä, saatu vastaus on myös yhtä epä-määräinen. (Grönfors 2012, 82.)

Kysyminen on harjoiteltavissa oleva taito ja siihen oppii vasta kun tietoisesti kiinnittää huomiota kysymiseen. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat valmentavien kysymystekniikoiden oppimisessa, mutta varsinkin asiantuntijaesimiehille, joille vastausten antaminen on kysymistä luontevampaa, voi kysyminen olla aluksi haastavaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 51.)

Ristikangas ja Grünbaum ovat luokitelleet kysymystyypit nelikenttään, joka löytyy kuvasta 4. Akseleina nelikentässä ovat kysymyksen rakenne, joka voi olla avoimesta suljettuun ja vaikutus, joka voi olla vahingollisesta rakentavaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 53.)



Kuva 4. Kysymystyyppien nelikenttä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 54)

Kysymystyyppit valitaan valmennettavan tarpeen mukaan, joten valmentajan on ymmärrettävä erilaisten kysymystyyppien vaikutukset (Ruutu 2020, 57). Kysymyksen laatu viime kädessä ratkaisee lopulta vaikutuksen keskusteluun. Kysymys voi olla avoin tai suljettu, mutta tilanteesta ja taustamotiiveista riippuen sen vaikutus voi olla rakentava tai vahingollinen. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 54.)

Oikealla kysymyksellä voi vahvistaa toisen itseluottamusta, mutta toisaalta, väärällä kysymyksellä voi lannistaa. Esimerkiksi kysymykset ”Miten olet saanut tuon aikaan? Kerro lisää!” tai ”Mistä sait noin hyvän idean?” ovat hyvin itseluottamusta vahvistavia kysymyksiä. (Kallio 2016, 154.) Hyvin onnistuneessa valmennusprosessissa erilaisia kysymyksiä on käytetty joustavasti riippuen tilanteesta tai valmennettavasta (Kallio 2016, 155).

Kysymystekniikoiden tueksi tarvitaan lisäksi avoin ja utelias mieli. Kuten aiemmin tuli jo esiin, kysymyksiä ei esitetä siksi, että kysyjä pystyisi analysoimaan tilanteen kysyjää paremmin ja antamaan hyviä vastauksia, vaan kysyjän on mahdollistettava ohjattavan sisäinen ajatteluprosessi. Ei siis ole sama mitä kysyy, vaan kysymysten on valaistava ohjattavan tietoisuutta. Tämä voi olla vaikeaa, jos kysyjä ja ohjattava ovat samalta alalta. (Ruutu & Salmimies 2015, 59.)

Valmentaja kysyy vain yhden kysymyksen kerrallaan. Kysymys voi olla lyhyt tai toisaalta kysymys voidaan muotoilla valmennettavan omia kielikuvia peila-  
ten ja terminologiaa hyödyntäen. Monikysymyksissä kysymyksiä esitetään  
useita peräkkäin, mutta näitä esittämällä asiakkaan oman ajattelun haastami-  
nen jää puutteelliseksi. (Ruutu 2020, 56–57, 63.) Hyvä tapaa ajattelemiseen  
ohjaamisessa on myös niin sanottu syventävä toisto, jossa samaa avointa ky-  
symystä kysytään uudelleen, esimerkiksi ”Entä vielä” tai ”mitä muuta” (Ruutu  
& Salmimies 2015, 133).

#### **4.3.2 Avoimet kysymykset**

Valmentavat kysymykset ovat avoimia ja sellaisia, että niihin on mahdotonta  
vasta kyllä tai ei. Onnistuneen kysymyksen tunnistaa siitä, että vastaaja joutuu  
oikeasti miettimään ennen vastauksen antamista. (Kurttila & Aalto 2021, 18.)  
Avoimella kysymykselle voidaan valmennettava johdattaa ajattelemaan asiaa  
jostain toisesta näkökulmasta (Ristikangas & Grünbaum 2014, 54).

Avointen kysymysten tulee siis herättää valmennettavassa pohdintaa. Avoimet  
kysymykset alkavat usein M-kirjaimella ja niihin vastaaminen vaatii pidempiä  
lauseita ja laajempaa ajattelua. Myös teemaa laajentavia tai syventäviä tiedus-  
televia kysymyksiä voi hyödyntää. Reflektioivalla asiakkaan sanomaa peilaa-  
villa kysymyksellä valmentaja voi varmistaa, että on ymmärtänyt asian oikein.  
Valmentaja voi esittää myös ”entä jos...” tai ”mitä jos...” alkuisia hypoteettisia  
kysymyksiä. Nämä kysymykset voivat auttaa valmennettavaa näkemään asian  
uudesta perspektiivistä. (Ruutu 2020, 62–63.)

Avoimilla kysymyksillä saadaan esiin valmennettavalle tärkeitä näkökulmia,  
joita kysyjä ei voi etukäteen tietää. Kuten edellä jo mainittiin, avoimet kysy-  
mykset ovat M-alkuisia kysymyssanoja kuten mitä, miten, mistä, minne ja mil-  
loin. (Ruutu & Salmimies 2015, 60.) Mutta myös muita kuin m-alkuisia kysy-  
myksiä voidaan käyttää avoimina valmentavina kysymyksinä. Esimerkkejä  
näistä ovat koska, kuinka ja kuka. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 55.) Myös  
miksi on avoin kysymys, mutta sitä on syytä käyttää harkiten, koska se kuulos-  
taa vaatimukselta ja herättää ohjattavassa puolustusreaktion (Ruutu & Salmi-  
mies 2015, 60). Miksi-kysymyksestä on kerrottu lisää omassa luvussaan myö-  
hemmin.

Uuden ymmärryksen rakentamisessa auttavat monipuoliset avoimet kysymykset. Hyvä kysymys auttaa mallintamaan asioita kysyjälle. Kysymyksillä on mahdollista myös innostaa kysyjää. Vääränlaiset kysymykset puolestaan ka-ventavat ajattelua ja voivat pysäyttää valmennusprosessin. Avoimet kysymykset ovat lyhyitä ja yksikertaisia, jotta ne tuottavat oivalluksia. Avoimiin kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia. Parhaat oivallukset syntyvät vasta prosessin edetessä, ei heti. (Kallio 2016, 150–158.)

Avoin kysymys antaa mahdollisuuden vastaajalle vastata kysymykseen vapaasti omin sanoin. Koska kysymykseen ei sisälly valmiita vaihtoehtoja, vastaus voi yllättää kysyjän. Oikea oppinen avoin kysymys on suora ja ytimekäs, eikä se sisällä pitkiä johdatteluita tai esipuheita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 55.) Esimerkkejä hyvistä avoimista kysymyksistä:

- Mitä ajattelet...?
- Mitä tarkoittaa...?
- Mitä sitten, jos...?
- Mitä siitä seuraa, jos...?
- Mitä merkitystä...?
- Mistä johtuu...?
- Mihin tämä... liittyy?
- Miten ymmärrät...?
- Mitä haluat saavuttaa?
- Mitä tapahtuu juuri nyt?
- Miten haluaisit tämän olevan?
- Mikä estää sinua?
- Mikä auttaa sinua?
- Mikä ongelma tässä voi olla?
- Mitä voisit tehdä?
- Mikä auttaisi sinua?
- Mistä saisit lisätietoa?
- Mitä aiot tehdä? (Ristikangas & Grünbaum 2014, 55. Whitmore 2017, 84.)

Yksityiskohtien huomioimista voi kasvattaa lisäämällä avoimeen kysymykseen yhden sanan. Esimerkiksi:

- Mitä **muuta** haluat saavuttaa?
- Mitä **oikeasti** haluat?
- Mitä **tarkalleen ottaen** nyt tapahtuu?
- Mitä voisit tehdä **enemmän**?
- Mitä **tarkalleen ottaen** teet?

Kysymysten ei tarvitse olla juuri yllä mainittuja, kielen voi sovittaa itselle ja tilanteeseen sopivaksi. (Whitmore 2017, 85.) Yksityiskohtien huomioiminen eli syventävä toisto, on hyvä oivalluttamisen keino (Ruutu & Salmimies 2015, 133).

Avoimia kysymyksiä käytettäessä on muistettava, että joskus avoimen kysymyksen seurauksena keskustelukumppani jää liian yksin ja tuntee, ettei kykene muodostamaan vastausta. Tällöin kysyjän on hyvä avata asiaa esimerkiksi avulla. (Ruutu & Salmimies 2015, 60.) Liikaa avoimia kysymyksiä ei myöskään pidä käyttää, sillä silloin ajatukset voivat hajota liian moneen suuntaan ja tavoitteita ei saavuteta (Ristikangas & Grünbaum 2014, 55).

### 4.3.3 Voimalliset kysymykset

Voimallinen kysymys voi liikuttaa tunteita, mutta se herättää myös uutta ajattelua. Myös voimalliset kysymykset ovat lyhyitä ja ytimekkäitä ja ne alkavat kysymyssanalla. Miksi-sanaa käytetään harvemmin, joskin se on mahdollinen kysyjän ja vastaajan suhteen ollessa tasa-arvoinen. Pyyntö kertoa lisää voidaan laskea myös voimallisiin kysymyksiin. Joskus voimalliseen kysymykseen on vaikea vastata, mutta parhaimmillaan voimallinen kysymys auttaa valmistavaa löytämään jotain todella oleellista. Joskus vastauksen löytäminen vaatii pysähtymistä, joten asiaan palaaminen on hyvä vaihtoehto voimallisen kysymyksen yhteydessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 57.)

Esimerkkejä voimallisista kysymyksistä:

- Jos tietäisit..., mitä tekisit?
- Mitä sitten, jos...?
- Mitä haluat?
- Kerro lisää!
- Mitä opit tästä?
- Mitä seuraavaksi? Entä sen jälkeen?
- Milloin teet sen?
- Mitä odotat minulta?
- Miten edetään?
- jos saisit päättää itsenäisesti, mitä tekisit?
- Mikä on mahdollista saavuttaa?
- Miltä se näyttäisi/kuulostaisi?
- Mikä on kakkossuunnitelmasi?
- Miten voisit huomioida molemmat näkökulmat?
- Mitä tarvitset, jotta pääset eteenpäin?
- Kuka sanoo? (Ristikangas & Grünbaum 2014, 57, Carlsson & Forssell 2017, 101–102.)

Voimalliset kysymykset ovat Whitmoren mukaan valmentavan otteen ominaispiirre. Ne suuntaavat huomion ja lisäävät valmistavan itseluottamusta ja auttavat samalla oppimaan, kasvamaan ja saavuttamaan menestystä. (Whitmore 2017, 83). Voimalliset kysymykset toimivat, koska ne eivät päästä aivoja

helpolla. Hyvän voimallisen kysymyksen tunnistaakin siitä, että valmennettava ei pysty antamaan vastausta heti, vaan hän tarvitsee aikaa pysähtymiselle ja ajatusprosessin uudelleenkohdistamiselle. (Carlsson & Forssell 2017, 100.)

Voimalliset kysymykset eivät ole vain yksi kysymystekniikoista, vaan se on samalla myös oivalluttavan valmentamisen työkalu. Voimallinen kysymys pakottaa vastaajaa miettimään asiaa laajemmin, koska niihin on mahdoton vastata pelkästään kyllä tai ei. Voimalliset kysymykset kytkeytyvät joko nykyhetkeen tai tulevaisuuteen, mutta ne eivät johdattele eivätkä anna edes epäsuorasti vastausta valmennettavalle. Voimallisen kysymyksen olisi myös oltava yllättävä valmennettavalle, jotta vastauksen löytämiseen on paneuduttava. (Carlsson & Forssell 2017, 96–97.)

#### 4.3.4 Miksi kysymykset

Miksi-kysymykset ovat tunteita herättäviä. Kysymyksen voimaan vaikuttaa osapuolten luottamus toisiinsa ja suhteen tasa-arvoisuus. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 58.) Kallio neuvoo välttämään miksi-kysymyksiä, koska ne ohjaavat helposti syiden ja syyllisten etsimiseen vaikuttaen samalla ilmapiiriin kielteisesti (2016, 158). Myös Whitmoren mukaan miksi-kysymystä tulisi välttää. Miksi-kysymyksen voi korvata kysymällä esimerkiksi ”Mitkä olivat syyt...?”. Näin kysymyksellä vältetään sekä miksi-sana että saadaan aikaan tarkempi vastaus. (Whitmore 2017, 84.)

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan miksi-sanankäyttö ei kuitenkaan ole ainoa syy puolustuskannalle ajautumiseen. Puolustautumisen taustalla voi olla myös kysyjän taustamotiivit ja vastaanottajan olettamukset. Jos kysyjän motiivi liittyy toisen epäonnistumisen esiin nostamiseen ja syyllisyyden tunteen heräämiseen, vastaajassa herää varmasti halu puolustautua. Myönteisessä käytössä miksi sana on kuitenkin hyvä keino asiayhteyksien ymmärtämiseksi. Tällaisia positiivisia miksi-kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Millä tavalla selität...?
- Miksi olet sitä mieltä?
- Miksi tämä oli sinulle tärkeää?

Miksi-kysymykset ohjaavat ajattelua eteenpäin, joten ”miksi” tai ”mitä varten” sanoilla alkavat kysymykset voivat olla myös oivalluttavia. Vuorovaikutussuhteen ollessa riittävän tasapuolinen, miksi-kysymykset eivät aiheuta selittelyn

tulvaa, vaan herättävät aitoa pohdintaa tilanteesta ja sen taustoista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 58.)

#### **4.3.5 Muita valmentavaan työotteeseen sopivia kysymystyyppejä**

Henkilökohtaisten kysymysten tavoitteena on tutustua ihmiseen ja samalla viestiä, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Henkilökohtaiset kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Tunnekysymysten avulla on tarkoitus luoda tunneyhteyttä ja läheistä vuorovaikutusta toisen kanssa. Tunnekysymysten kanssa kannattaa olla varovainen, sillä näissä on riskinä, että kysymys on liian henkilökohtainen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 56).

Kuvailevalla kysymyksellä autetaan valmennettavaa kertomaan konkreettisesti tilanteestaan. Kuvailevia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Miten kuvailisit nykyistä tilannettasi?
- Miten voisit sitä kehittää? (Kallio 2016, 155.)

Kontekstuaalisten kysymysten avulla etsitään syy-seuraussuhteita. Nämä auttavat itsetuottamuksen vahvistamisessa, koska niiden avulla on mahdollista ymmärtää omaa toimintaansa ja aktivoida aiempia onnistumiskokemuksia. (Kallio 2016, 156.) Reflektiivisillä kysymyksillä viedään ajattelu syvemmälle tasolle. Strategiset kysymykset johdattelevat puolestaan vastaajaa miettimään tavoitteita ja tulevaisuutta. (Kallio 2016, 156–157.)

Myös valintakysymykset voivat olla käyttökelpoisia valmentavassa työotteessa. Valintakysymysten lähtökohta löytyy valmennettavan kertomuksesta ja näitä voi hyödyntää esimerkiksi tilanteessa, jossa valmentava pohtii erilaisia vaihtoehtoja: ”Ehdotatko siis vaihtoehtoa A vai B?” Näin vastaaja ohjataan määrittelemään tärkeysjärjestys itse. Valintakysymystä voi käyttää vauhdittajan myös silloin, jos tilanne junnaa paikallaan, eikä valmennettava pääse eteenpäin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 59.)

#### **4.3.6 Valmentavassa työotteessa vältettävät kysymystyypit**

Valmentavassa työotteessa vältettäviä kysymyksiä ovat suljetut kysymykset ja monikysymykset. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen on mahdollista joko kyllä tai ei. (Ruutu 2020, 62.) Suljetuilla kysymyksillä haetaan vastausta

johonkin määrättyyn tietoon. Suljetut kysymykset voivat sisältää myös kaksi tai useamman valmiin vastausvaihtoehdon. Suljetun kysymyksen tunnistaa -ko ja -kö-päätteistä. Suljetut kysymykset voivat alkaa myös esimerkiksi sanoilla onko, oletko, etkö, tiesitkö tai tekisitkö. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 54.)

Suljetut kysymykset alkavat siis usein O-kirjaimella. O-kysymyksillä saa tilanteeseen liittyvää tietoa, mutta ne eivät tue ajattelun prosessin käynnistymistä. Uusien vaihtoehtojen avaamisen sijaan O-kysymykset sulkevat näkökulmia. O-kysymyksen käyttö kertoo siitä, että valmentaja yrittää ratkaista ongelmaa toisen puolesta. (Soback 2021, 137–139.) Suljettuja kysymyksiä on helpompi prosessoida, mutta tällöin valmennettavan ajatusprosessi pysähtyy vastauksen löytymiseen (Carlsson & Forssell 2017, 97).

Johdattelevissa kysymyksissä valmentaja pukee omat ideansa kysymyksen muotoon. Tämä on yleistä aloitteleville valmentajille. (Ruutu 2020, 63.) Johdattelevat kysymykset ovat pääsääntöisesti suljettuja ja käytännössä kysymyksiksi naamioituja mielipiteitä, jotka jo itsessään vihjaavat haluttuun vastaukseen. Johdattavaa kysymystä käyttämällä kysyjä osoittaa olevansa eri mieltä tai tietävänsä ratkaisun paremmin. Esimerkkejä johdattavista kysymyksistä:

- Eikö tämä ollutkin hieno suunnitelma?
- Ajatteletko tosissasi noin?
- Etkö sinä mieluummin haluaisi tehdä töitä, kun mennä koulutukseen? (Ristikangas & Grünbaum 2014, 60.)

Johdattelevat kysymykset on kuitenkin mahdollista korvata avoimilla kysymyksillä (Ruutu 2020, 63).

Kuten johdattelevatkin kysymykset, myös vaimentavat kysymykset edustavat vahingollisia kysymyksiä valmentavassa työotteessa. Myöskään nämä eivät saa aikaan oivalluksia, koska kysyjä antaa suoran ehdotuksen ratkaisuksi.

Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- onko tämä sinusta hyvä idea?
- Oletko samaa mieltä ehdotuksesta?

Toisaalta vaimentaville kysymyksille on myös paikkansa. Kun yksiselitteinen, rajattu vastaus riittää, toimivat myös nämä kysymykset hyvin. Esimerkkejä tällaisista vaimentavista, mutta oikeassa paikassa esitettyinä toimivista kysymyksistä ovat:

- Oletko kysynyt muiden mielipidettä?

- Pidätkö tästä ehdotuksesta? (Ristikangas & Grünbaum 2014, 61.)

Myös syyllistävät kysymykset ovat vahingoittavia tyypiltään. Syyllistävät kysymykset voivat olla avoimia tai suljettua, mutta ne viestivät syytöksestä tai halveksunnasta. Esimerkkejä syyllistävästä kysymystyypistä ovat:

- Mitä oikein ajattelit?
- Miten he pystyvät tekemään päätöksiä ajattelematta kokonaisuuksia?
- Kuvitteletko oikeasti, että haluan tehdä näitä juttuja?
- Eivätkö he ajattele, miltä meistä tuntuu?

Syyttely on vuorovaikutusvälineenä tuhoava. Lisäksi se on yleisin syy siihen, että ratkaisuehdotukset eivät johda tuloksiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 61.)

#### **4.4 Kuunteleminen, luottamus ja läsnäolo**

Kohlrieser kirjoittaa täysipainoisen vuorovaikutuksen ensimmäisen vaiheen olevan kuuntelemisen (Kohlrieser 2014, 177). Soback puolestaan vie ajatuksen pidemmälle kirjoittaessaan, että siinä missä kysymys käynnistää ajattelun, kuunteleminen vie sen loppuun asti (Soback 2021, 143). Kuunteleminen onkin tärkeä osa myös valmentavaa vuorovaikutusta. Vaikka hyvä valmentaja antaaakin vastaamiselle aikaa (Kurttila & Aalto 2021, 18) kuuntelemisella ei tässä yhteydessä tarkoiteta vain oman vuoron odottamista vaan sitä, että todella syvennyttään kuultuun asiaan. Kuunteleminen antaa myös aikaa omien näkemysten pohdinnalle ja oivalluksille. (Parppei 2018, 88–89.)

Kuuntelemisen taito on onnistuneen valmennusprosessin perusedellytys. Hyvälle kuuntelijalle halutaan puhua, mikä edesauttaa hyvän vuorovaikutussuhteen muodostumista. Valmennussuhde perustuu läsnäololle ja kuuntelemiselle. ”Kuunteleminen on tilan antamista toiselle”. Kuuntelijalta vaaditaan itsehillintää, koska omat ennakkokäsitykset ja tietämät tosiasiat on jätettävä takalalle ja keskityttävä ottamaan vastaan se, mitä valmennettava haluaa tuoda ilmi. Koska valmentajan ei tarvitse tietää tai ymmärtää kaikkea, hän voi keskittyä toisen ajatteluprosessin tukemiseen oivalluksia kohti. (Kallio 2016, 139–140.)

Valmentajan tehtävä on keskittyä prosessin kuuntelemiseen ilman arvolausta siitä, mikä on valmentajan mielestä oikea ratkaisu tai vastaus.

Valmentajan kiinnostuksen kohteena on valmennettavan ajattelutapa. (Ruutu 2020, 54.) Kun kuunteleminen on aktiivista ja läsnä olevaa, huomio on toisessa sen sijaan että kuuntelijan huomio olisi omista ajatuksista (Ristikangas ym. 2021, 157).

Kuunteleminen on taito, joka vaatii keskittymistä ja harjoittelua. Katsekontakti keskustelun toiseen osapuoleen auttaa kuuntelemisessa. Aktiivista kuuntelua voi osoittaa toistamalla toisen sanat alkuperäisessä muodossa tai selventävä muunnelmana, yhteen vetämällä keskustelu tai selventämällä jotakin asiaa. Samoin kuuntelua osoittavat rohkaisu avoimuuteen, arvostelun ja kriittisyyden välttely, kykyihin ja vahvuuksiin keskittyminen ja huomion kiinnittäminen ei-sannalliseen viestintään. (Whitmore 2017, 89–93.)

Hyvän kuuntelijan tunnistaa siitä, ettei hän tuomitse kenenkään mielipiteitä ja ajatuksia. Hyvä kuuntelija myös ymmärtää, että toisen näkökulma asioihin on erilainen eikä omat kokemukset ja tiedot ole samanlaisia kuin toisen. Hyvä kuuntelija hyväksyy toisen henkilön ja on kiinnostunut hänen sanomisistaan ja pystyy jopa rohkaisemaan puhujaa kertomaan lisää. Hyvän kuuntelijan taitoja ovat lisäksi positiivinen asenne, mielenkiinto, hyväksyminen ja innostus kuulla, ajan ja huomion antaminen puhujalle, maltillisuus ja hyväntuulisuus sekä uteliaisuus ja kiinnostus. Kuuntelu on kehitettävissä oleva taito. (Grönfors 2012, 107–108.)

Kuuntelemista voi osoittaa esimerkiksi seuraavilla lauseilla:

- Ymmärtääkseni tarkoitat, että...
- Ymmärrätkö oikein, että...
- Auta minua vähän...
- Voitko kertoa hieman lisää tuosta...
- Kerro lisää!
- Täsmennätkö vielä hieman, mitä tarkoitat? (Furman ym. 2014, 69.)

Kuten aiemmin on mainittu, kuunteleminen on taito, mutta Carlsson ja Forssell nostavat esiin ajatuksen kuuntelemisesta valmentajan mielentilana. Heidän mukaansa hyvä kuuntelija ei kuuntele vain sanoja, mutta myös sitä, mitä ei sanota. Kuuntelun ollessa mielentila, keskitytään täysin siihen, mitä valmennettava sanoo, eikä omiin pohdintoihin saa luisua. Valmennettavaan keskittyminen pohjautuu uskoon valmennettavan voimavaroista. Kuunteluun sisältyy myös kommunikointi kehonkielellä ja taitava valmentaja osaa kuunnella myös

hiljaisia hetkiä, epäröintiä äänessä, intoa, silmien liikkeitä ja eleitä. Kuuntelu pitää sisällään myös intuitiivisen kuuntelun, jossa valmentajan mieleen tulee kehonkieleen tai sosiaaliseen kokemukseen perustuen jokin yllättävä seikka, jota ei ole vielä sanottu ääneen. (Carlsson & Forssell 2017, 80–82.)

Valmentavassa työotteessa on kyse hyväksyvistä läsnäolosta. Valmentavan työotteen tavoitteena on myönteinen ja tarkoituksenmukainen muutos siten, että valmennettava oppii hyväksymään itsensä ja löytää omat vahvuutensa. (Kallio 2016, 54.) Läsnäolo on ei-arvioivaa havainnointia eli mielen kykyä arvioida asioita ilman kriittisyyttä. Läsnäololla tarkoitetaan tarkkaavaisuutta, jossa suhtaudutaan puolueettomasti, eikä havaintokohteisiin jäädä kiinni. Vastakohta tällaiselle tietoiselle läsnäololle on ajattelemattomuus ja robottimaisuus, jolloin päivittäisten rutiinien tapahtuessa mieli vaeltaa muualla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 56–58.)

Perustan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle luo arvostaminen (Kurttila & Aalto 2021, 17). Läsnä oleva ja myönteinen suhtautuminen ilmentävät arvostusta. Myös kiinnostusta osoittamalla voi toisen arvostuksen tunnetta lisätä. Arvostavassa vuorovaikutuksessa kaikkia kohdellaan yhtä arvokkaina, huolimatta siitä, miten he käyttäytyvät. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 97.)

#### **4.5 Palautteen antaminen**

Viestinnän tutkimuksessa palaute on määritelty usein tiedoksi siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan (Åberg 2006, 92). Myös valmentavassa vuorovaikutuksessa korostuu palaute ja ennakointi. Palautteen laatuun on kiinnitettävä huomiota, sillä tehokkain palaute on objektiivista ja kuvailevaa. Lisäksi palautteen antamisen tulisi olla luonteva osa arkipäivää, eikä vain ennalta sovittujen arviointi yms. keskustelujen asia. Myös palautteen anto voi perustua kyselevään dialogiin. Tällöin lähtökohta keskustelulle on valmennettavan oma näkemys asiasta ja valmentaja voi saada uusia näkökulmia omalle palautteelleen. (Parppei 2018, 90–91.)

On jokaisen oikeus saada työstään palautetta. Myönteinen palaute voimistaa onnistumisen kokemusta ja sen vuoksi myönteisen palautteen antaminen on tehokas väline ohjata toista tiettyyn suuntaan. Myönteisen palautteen voima

on suurimmillaan silloin kun työ on yhä kesken, joten myönteistä palautetta kannattaa antaa aina heti. Sen lisäksi, että myönteinen palaute kertoo toiselle hänen tehneen oikein asioita, se vahvistaa ihmisen omaa käsitystä voimavaroista ja kyvykkyydestä. (Salonen 2020, 130–132.) Myönteistä palautetta tulisi antaa aina kun siihen on mahdollisuus, sillä se vahvistaa toivottua käytöstä. Positiivinen palautteen on kuitenkin oltava aitoa, jotta sillä on toivottu vaikutus. (Roth & Saarenpää 2020, 38.)

Nopein tapa vahvistaa kollegan itsetuntoa on antaa palautetta. Se on myös yksikertainen tapa arvostaa kollegaa. Koska palautteen antamista ei ole harjoiteltu, eikä siihen ole totuttu, ei sen antaminen ole helppoa. Palautetta antamalla on mahdollista myös saada aikaan työn iloa, positiivisia tunteita ja ammattiylpeyttä. Palautteen antaminen on myös yhteistyön tehostamisen keino. (Ristikangas ym. 2021, 192–196.)

Rakentavaa palautetta tarvitaan uuden oppimiseen. Arvostavasti annetut kriittiset palautteet nopeuttavat koko yhteisön kehittymistä. Oppimisen edellytyksenä on siis oikein annettu rakentava palaute. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 98–99.) Rakentavaa palautetta annettaessa tulee pitää huoli, että palaute käynnistää palautteen saajan oman arvioinnin prosessin puolustusasenteelle ajautumisen sijaan (Roth & Saarenpää 2020, 40). Mutta-sana ei kuulu arvostaan palautteen antoon, olipa kyseessä kriittinen tai positiivinen palaute. Myönteisessä palautteessa mutta kääntää palautteen kritiikiksi ja mitätöi palautteen myönteisyyden. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 102.)

#### **4.6 Sähköinen viestintä**

Tekniset alustat tai sivustot, jotka tarjoavat mahdollisuuden käyttäjilleen olla vuorovaikutuksessa ja edistää tilanteessa tarkoituksenmukaisia tavoitteita ovat vuorovaikutusteknologiaa (Laitinen 2020). Palvelupyynnöt ja chatit käsitellään teknologiavälitteisesti, joten se tuo omat erityispiirteensä toimintaan. Sen vuoksi teknologiavälitteisyys on nostettu tässä opinnäytetyössä mukaan huomioitavaksi asiaksi muita valmentavan asiantuntijan työvälineitä sovellettaessa.

Sähköisessä viestinnässä ovat voimassa samat kirjoittamisen säännöt kuin missä tahansa asiatekstissäkin eli esimerkiksi virkkeet aloitetaan isolla kirjaimella ja päätetään pisteeseen, yhdyssanat kirjoitetaan yhteen ja noudatetaan muutenkin kirjoitetun kielen suosituksia. Näiden yhteisten käytäntöjen noudattamisella pyritään varmistamaan asioiden oikein ymmärtäminen. Kirjallisessa viestinnässä on kuitenkin huomioitava, että asioita, joita välitetään kehon kielellä tai äänensävyllä, ei voida hyödyntää. Kohteliaisuuden ja ystävällisyyden välittäminen on kuitenkin tärkeää, joten näitä pitää pyrkiä välittämään myös verkossa. (Kortesuo & Patjas 2011, 10–11.)

Sähköisessä viestinnässä on muutamia erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon viestiessään. Esimerkiksi suuraakkosten käyttäminen tulkitaan huutamiseksi, joten pelkkien suuraakkosten käyttäminen ei kannata. Toisaalta pelkkien pienaakkosten käyttäminen muuttaa tekstin hankalasti luettavaksi, joten myöskään niitä ei kannata pelkästään käyttää. Chateissa tulisi olla myös lyhytsanainen, mutta ystävällinen, jotta toinen osapuoli säilyttää mielenkiintonsa viestin lukemiseen. (Kortesuo & Patjas 2011, 11, 44.)

Chatissa puhekieli on kuitenkin sallitumpaa kuin muissa kirjallisen ilmaisun kanavissa. Puhekielen käyttö ei saa kuitenkaan vaikuttaa tekstin ymmärrettävyyteen. Chat on vaativampi kirjoittajaa kohtaan kuin esimerkiksi sähköpostitse viestiminen, sillä se vaatii hyvää tietämystä sekä taitoa sopeuttaa kieli luontevaksi ja kysyjän mukaiseksi reaaliaikaisesti. (Kortesuo & Patjas 2011, 66–67.)

Kun keskustelijat kommunikoivat toistensa kanssa digitaalisessa ympäristössä ilman viivettä kyseessä on reaaliaikainen keskustelu. Tällaisia ovat esimerkiksi chatit ja pikaviestimet. (Suominen ym. 2019, 18.) Chat on tehokas työväline, koska taitava chattaaja pystyy hoitamaan monta kysyjää samanaikaisesti. Tämä vaatii nopean kirjoittamisen tekniikoiden osaamista sekä luontevaa arki kieltä. Chatissa täytyy olla myös napakka, sillä chat ei ole kuulumistenvaihtopaikka tai työkalu monimutkaisten asioiden selvittelyyn. Keskustelun lähtiessä rönsyilemään, on ehdotettava kanavan vaihtoa asian jatkoselvittämiseksi. (Kortesuo & Patjas 2011, 67–68.)

Pikaviestikeskusteluilla on erilainen rooli kuin esimerkiksi sähköpostiviesteillä. Pikaviestikeskustelu tasavertaistaa keskustelijat. Pikaviestikeskustelujen

luonne on välitön, hetkessä elävä ja samassa hetkessä katoava, joten niiden suhteen ei ole erityisiä odotuksia. Pikaviestikeskusteluissa esitetyt kommentit ja saadut vastaukset ovat lyhyitä, mutta niitä ei silti tulkita merkiksi arvostamisesta tai välinpitämättömyydestä. (Kuusela 2013, 35.)

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Tässä luvussa on tutkimuksen toimeksiantajan ja nykytilanteen esittely. Toimeksiantaja on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Tässä luvussa on käsitelty myös aiheesta aiemmin tehtyjä opinnäytteitä.

### **5.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**

Palkeet on valtiovarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävänä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille. Edellä mainittujen lisäksi asiakkaana voivat olla myös eduskunta ja sen yhteydessä toimivat virastot, valtion liikelaitokset sekä valtioenemmistöiset osakeyhtiöt. (Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 8.2.2019/179.)

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoita. Palkeiden henkilöstöpalveluissa tuotetaan monipuolisesti asiakasvirastoille henkilöstöpalveluita esimerkiksi palvelussuhteen hallintaan ja palkanlaskentaan liittyen (Palkeet 2022a). Henkilöstöpalveluita tuottaa 9 palveluryhmää neljällä eri paikkakunnalla. Henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijat toimivat näiden palveluryhmien tukena henkilöstöpalveluiden tuottamisessa.

Palkeissa on käytössä Pointti-palvelunhallintajärjestelmä. Tämä järjestelmä on asiakkaiden ja Palkeiden välinen palvelukanava, mutta se toimii myös Palkeiden sisäisenä palvelukanavana. (Palkki 2022.) Pointin kautta palkka-asiantuntijat ja myös muutkin voivat kysyä neuvoa palveluasiantuntijoilta luomalla palvelupyynnön tai hyödyntämällä järjestelmän chat-toimintoa. Palvelupyynnöt on tarkoitettu haastavampia ja enemmän selvitystyötä vaativien asioiden ratkaisemiseen. Chat puolestaan on tarkoitettu nopeille ja selkeille kysymyksille, joihin on mahdollista vastata nopeammalla aikataululla.

Palkeiden organisaatiokulttuurissa ja arvoissa näkyy valmentavan työotteeseen tavoite. Palkeiden organisaatiokulttuuri perustuu Palkeiden arvoihin (Palkki 2021), jotka löytyvät kuvasta 5.



Kuva 5. Palkeiden arvot (Palkeet 2022b)

Palkeiden arvot tiivistyvät arvostuksessa, asiantuntijuudessa ja yhteistyössä. Palkeiden organisaatiokulttuurin mukaan Palkeet on kannustava palautetta antava työyhteisö. Työskentely- ja ajattelutavoissa korostuu ratkaisukeskeisyys. Toiminta perustuu ongelmien muuttamiseksi tavoitteiksi. (Palkki 2021.)

## 5.2 Valmentava työote palveluasiantuntijan työssä Palkeissa

Lähtötilanteessa jokaisessa palveluryhmässä oli oma palveluasiantuntija. Keväällä 2021 palveluasiantuntijat koottiin palveluiden yhtenäistämiseksi ja tehtävien selkiyttämiseksi yhdeksi omaksi palveluryhmäkseen henkilöstöpalveluihin. Myöhemmin ryhmä täydentyi vielä henkilöstöpalveluiden raportointivastaavilla, mutta koska palveluasiantuntijan ja raportointivastaavan tehtävät eroavat toisistaan, tämä opinnäytetyö keskittyy valmentavaan työotteeseen ja sen soveltamiseen palveluasiantuntijan näkökulmasta.

Henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijan tehtäväkenttä on laaja. Palveluasiantuntijat perehdyttävät uusia ja neuvovat sekä opastavat kokeneempia palkka-asiantuntijoita erilaisissa henkilöstöpalveluihin liittyvissä asioissa. Palveluasiantuntijat ovat mukana henkilöstöpalveluiden prosessien kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, kuten palvelutuotannon yhdenmukaistaminen tai työohjeiden laatiminen. Tehtäväkenttään voi lisäksi kuulua kaikkea järjestelmätalouteen osallistumisen ja organisaatiomuutoksissa tukemisen väliltä. Tämän

opinnäytetyön kohteena palveluasiantuntijoiden tehtävistä on palveluryhmien tukeminen palvelupyynnöiden ja chattien avulla. Palvelupyynnöiden käsittely ja Chat-päivystys kattavatkin ison osan palveluasiantuntijan työajasta.

Palveluasiantuntijalla ei ole esimiesroolia työtehtävässään, joten valmentava työote on juuri oikea käsite kuvaamaan sitä valmentamista, mitä palveluasiantuntija työssään tarvitsee. Palveluasiantuntijoilla on näkyvä rooli muiden henkilöstöpalveluihin kuuluvien ryhmien toiminnan tukemisessa, joten valmentava työotteen hallitseminen auttaa palveluasiantuntijaa omassa työssään, mutta samalla valmentava työote ja sen vaikutukset leviävät pikkuhiljaa käytännön kautta myös muihin palveluryhmiin.

Valmentavaa työtettä asiantuntijan näkökulmasta ei ole aiemmin Palkeissa tutkittu. Leena Raution (2021) opinnäytetyö käsitteli valmentavaa johtamista valtion virastossa palveluesimiesten näkökulmasta. Asiantuntijan näkökulmaa on tutkinut Sarri Gummerus (2018) opinnäytetyössään, joka käsitteli asiantuntijan roolin muutosta valmentajaksi Kelassa. Lisäksi Riitta Laitisen (2017) opinnäytetyö käsittelee valmentavaa työtettä viranomastehtävässä ja Heli Myllyniemi (2021) valmentavaa työtettä ja valmentavaa mentorointia tiimityön osalta. Mikään edellä mainituista ei siis aivan täysin kohtaa tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteen kanssa.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET**

Tutkimuksen toteutus esitellään tässä luvussa. Ensimmäisessä luvussa on kuvattu aineiston kokoaminen ja toisessa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty analyysirunko. Kolmannessa luvussa käydään läpi aineiston käsittely ja analysointi. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia.

### **6.1 Aineiston kokoaminen**

Tutkimusaineisto koottiin keräämällä tiedot helmikuussa 2022 avatuista palveluasiantuntijoille suunnatuista palvelupyynnöistä ja chateista Pointti-palvelunhallintajärjestelmästä. Jos chatissa kysytty asia ei ratkea chat-keskustelun aikana, muodostetaan chatista palvelupyynnöksi. Chatista muodostetut palvelupyynnöt sisältyvät palvelupyynnöiden ryhmään, joten jotta sama kysymys ei ole

kahteen kertaan aineistossa, chateista karsittiin palvelupyynnön muodostamiseen päätyneet keskustelut.

Palvelupyynnöitä oli helmikuussa avattu 126 kpl. Näistä karsittiin pois kesken-eräiset, eli ne tapaukset, joita ei vielä ollut käsitelty loppuun asti aineiston keruupäivään 13.3.2022 mennessä. Näin tutkimusaineistoon tulivat mukaan ne palvelupyynnöt, joista oli nähtävissä koko palvelupyynnön käsittelyn kaari. Lopullisen aineiston tuli mukaan 97 palvelupyynnöä.

Chat-keskusteluja oli avattu helmikuun aikana yhteensä 181 kappaletta. Chattien suuren määrän vuoksi chat-aineisto jaettiin päivämäärien mukaan kolmeen osaan. Analyysin ensimmäiseen osaan sisältyivät chatit ajalta 1.-10.2.2022. Chattien lukumäärä ajalta tuolta ajalta oli 78. Tästä määrästä on jo karsittu pois ne chatit, joista on muodostettu palvelupyynnöt. Ensimmäisen osan analyysin jälkeen chateista koottiin vielä tutkimukseen aineisto ajalta 11.-20.2.2022. Tästä erästä aineistoon kertyi 38 chat-keskustelua. Toisen osan analyysi toi tuloksiin mukaan 9 uutta alaluokkaa ja 2 uutta yläluokkaa kysymysten sisällön määrittelyn osalta, mutta tutkimuksen pääkysymystä koskien toinen chat-aineisto ei tuonut uusia havaintoja valmentavan työotteen soveltamisesta verrattuna ensimmäisen osan analyysiin. Tämän vuoksi aineiston katsottiin olevan valmis ja chat-keskusteluja ajalta 21.-28.2.2022 ei enää kerätty mukaan tutkimusaineistoon. Aineistoon kertyi yhteensä 116 chat-keskustelua. Taulukossa 2 on esitetty aineiston muodostuminen.

Taulukko 2 Aineiston muodostuminen

Aineiston tyyppi	Tutkimusaineistoon sisältyvät kpl
Palvelupyynnöt	97
Chatit	116
Yhteensä	213

Palvelunhallintajärjestelmästä tutkimusaineistoon otettiin mukaan kaikista saatavilla olleista tiedoista vain käyty keskustelu. Keskustelun avaajaan, käsittelijään, asiakasvirastoon, yksittäiseen palkansaajaan tai muihin tapauksen yksilöintiin viittaavat tiedot jätettiin varsinaisen tutkimusaineiston ulkopuolelle. Keskustelussa esiintyvät työnantajavirastojen nimet korvattiin sanalla "virasto".

Henkilöiden nimet korvattiin asiayhteydestä riippuen käsitteellä ”henkilö”, ”maksun saaja” ”palkkapalvelusihteri” tai ”palveluasiantuntija”. Palkkapalvelusihterin nimike muuttui 1.5.2022 palkka-asiantuntijaksi, joten aineistossa on käytetty keräyshetkellä voimassa ollutta nimikettä.

Keskustelujen sisältämiä euromääriä ja päivämääriä ei kerätty mukaan tutkimusaineistoon. Tutkimusaineiston ulkopuolelle rajattiin myös ne keskustelut, joista asiakasvirasto oli pääteltävissä kysymyksen asiayhteydestä. Palvelupyynnön tai chatin avauspäivämäärää käytettiin aineiston keräämisessä rajavana tekijänä, mutta muuten sillä ei tutkimuksen kannalta ollut merkitystä, joten myöskään tuota avauspäivämäärää ei aineistoon otettu mukaan.

Palvelupyyntöihin ja chatteihin mahdollisesti liitetyt kuvankaappaukset ja liitetiedostot eivät ole osa tutkimusaineistoa. Aineiston selkeyttämiseksi käydyistä keskusteluista on jätetty pois myös järjestelmän muodostamat automaattiset viestit, koska ne eivät ole merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Tällaisia viestejä olivat esimerkiksi chatin käsittelyyn ottamisesta automaattisesti muodostuva palveluasiantuntijan viesti ”Hei, luin kysymyksesi ja vastaan sinulle pian” tai palvelupyynnöistä robotin lähtevä viesti ”Palvelupyyntönne on odottanut lisätietoja kahden viikon ajan. Pyydämme ystävällisesti kommentoimaan pyyntöä...”.

Aineiston koottiin yhteen kopioimalla keskustelun vuorosanat Excel-taulukoon. Aineistoon kerättiin sekä keskustelun avaajan, että toimeksiannon käsitelleen palveluasiantuntijan vuorosanat. Jo aineiston keräämisen yhteydessä aineistoon värikoodattiin keskustelun avaajan ja palveluasiantuntijan vuorosanat eri väreillä. Näin aineiston käsittelyssä ja analyysissä oli suoraan nähtävissä, kumman osapuolen vuorosanoista on kysymys.

Aineiston kokoaminen oli hitaampaa, kuin etukäteen oli arvioitu, sillä käydyt keskustelut olivat huomattavasti ennakoarvioita pidempiä ja palvelupyyntöjä ja chatteja oli myös lukumääräisesti arvioitua enemmän. Aineistoon kerätyt palvelupyynnöt ja chatit numeroitiin juoksevasti siten, että palvelupyynnöt saivat P-alkuisen tunnuksen ja chatit C-alkuisen. Tunnuksen antaminen helpotti aineiston käsittelyä analyysin toisessa vaiheessa, kun mukana analyysissä olivat enää ne palvelupyynnöt, jotka oli mahdollista käsitellä valmentavalla

työotteella ja joiden kohdalla näin oli myös toimittu. Taulukossa 3 on esimerkkejä aineistoon kerätyistä keskusteluista.

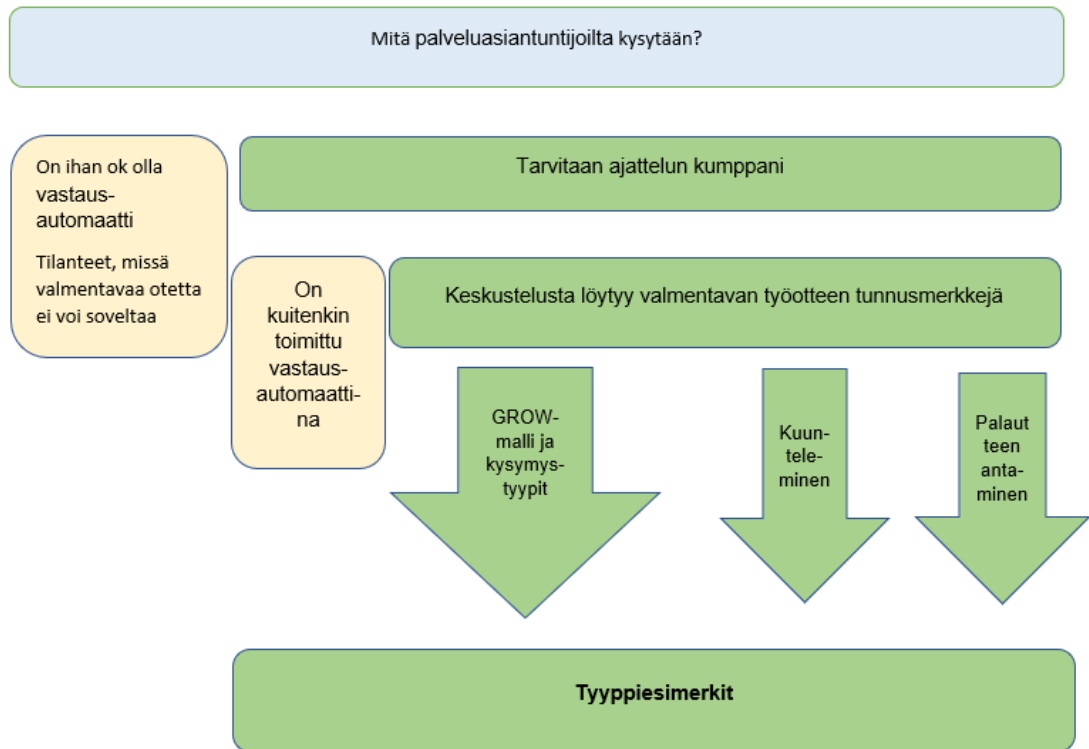
Taulukko 3 Aineiston muodostuminen

Keskustelun avaaja		Palveluasiantuntija		Keskusteluun osallistunut kolmas osapuoli		
Numero	Keskustelu					
C9	Moikka, mistä löytyy ohje jos sopimuksen alkupäivämäärä on 00.00.0000? Koitin etsiä ohjeista, mutta en löytänyt.	Muistelen, että kollega olisi siitä joskus laittanut jotain. Voin yrittää etsiä kun saan tuon toisen chatin loppuun, jos odottelet linjoilla.	Kiitos se sopii :)	Tuollainen löytyi. Toivottavasti siitä on apua.	Kiitos paljon, onnistui tehdä muutos tuolla ohjeella :)	Hieno juttu. Hyvää työpäivän jatkoa.
C37	Moi. Oliko niin, että Juel 22 §:n mukaista ammattillista kuntoutusta, työkokeilua (työajan muutosta) ei tallenneta SAPIin lainkaan? Täysi palkka ja Kevalta haetaan korvausta.	Hei, juurikin näin.	Eikä myöskään ajanhallintaan tehdä mitään?	Onko virastolla ajanhallinnan lisäpalvelu?	Ei	Silloin virasto tekee tarvittavat muutokset
C57	Henkilö on irtisanoutunut. Irtisanoutumisaika on 1 kk. Mikä on viimeinen työpäivä eli palv. suhteen päättymispäivä?	Hetkinen menee, palaan tähän hetken päästä!	Piti ihan varmistaa toiselta palveluasiantuntijalta, mutta tuossa tapauksessa viimeinen työpäivä olisi x.x. Eli ei kalenteripäiviä vaan seuravan kuukauden vastaavaa päivää edellinen päivä.	Ok, epäselvää oli meistäkin. Kiitos vastauksesta.	Ole hyvä, mukavaa päivän jatkoa :)	
C61	Hei, osaatteko sanoa, miten lomapäivät saa pysymään lomasuunnittelussa, kun sopimusten välissä on katko. Nyt lomapäivät päivittyvät uusimman sopimuksen mukaisesti ja lomasuunnitteluun käsin lisätyt päivät eivät säily.	Jos palkoissa on eri lomatieto kuin losussa, tieto siirtyy päivittäin losuun ja menee losussa olevan tiedon päälle.	Tiedot tulisi korjata oikeiksi palkoissa, että tiedon saa pysymään oikeana myös losussa.	Jäikö henkilölle pitämättömiä päiviä vanhalle sopimukselle vai mitä tietoa hänelle piti korjata?	Ei jäänyt pitämättömiä lomiamia	

Numero-sarakkeessa näkyy keskustelulle annettu tunnus ja seuraavissa sarakkeista on nähtävissä käyty keskustelu tai alkuosa siitä. Vihreällä taustalla olevat vuorosanat ovat keskustelun avaajan esittämiä, kun taas sininen tausta on palveluasiantuntijan vuorosanoilla. Joihinkin palvelupyynnöillä käytyihin keskusteluihin osallistui myös joku kolmasosapuoli, esimerkiksi keskustelun avaajan esimies tai toinen asiantuntija. Näiden vuorosanat on merkitty keltaisella taustavärillä.

## 6.2 Analyysirunko

Kuvassa 6 esitetty analyysirunko perustuu teoriaosuudessa esiin nostettuihin valmentavan asiantuntijan työkaluihin GROW-malliin, kysymystyyppeihin, kuuntelemiseen ja palautteen antamiseen. Näiden työkalujen soveltamista esittää aineiston muodostavista keskusteluista.



Kuva 6. Analyysirunko

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, mitä palveluasiantuntijoilta palvelupyynnöillä ja chatissa kysytään, joten tämä vaihe vastaa tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen. Kysymysaiheiden selvittämisen jälkeen tutkittiin mahdollisuuksia soveltaa valmentavaa työotetta esitettyihin kysymyksiin. Tätä varten toimeksiannot jaettiin kahteen ryhmään.

Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat ne, joita ei voi käsitellä valmentavaa työotetta soveltaen. Valmentavan työtteen soveltamisen ulkopuolelle jätettiin ne toimeksiannot, jotka vastaavat luvussa 3.4. Whitmoren ja Sobackan kuvaamia tilanteita. Valmentavaa työotetta ei kannata soveltaa seuraavissa tilanteissa:

- Kiire tai hätätilanne, asia on pakko saada nopeasti eteenpäin
- Tiedon tarve tai perehdyttäminen
- Kysymykseen yksi ainoa vastaus

Toiseen ryhmään jäivät tapaukset, joihin valmentava työote sopii. Tämän jaottelun perusteella muodostuu vastaus tutkimuksen alakysymykseen millaisten palvelupyyntöjen ja chattien käsittelyssä valmentavan työtteen noudattaminen on mahdollista ja missä tilanteissa valmentava työote on jätettävä sivuun ja valittava muu tapa toimia.

Analyysin toisessa vaiheessa olivat mukana vain ne palvelupyynnöt ja chatit, joihin valmentavan työotteen soveltaminen sopii ja joihin sitä on myös sovellettu. Jäljelle jäävässä aineistossa on mukana ne tapaukset, joiden analysointi tuo esiin käytännössä toimivia valmentavia malleja. Aineistosta etsitään seuraavia luvussa 4 esitettyjä valmentavan asiantuntijan työkalujen ominaispiirteitä:

- Whitmoren GROW-malli ja vaiheiden toteutuminen
  1. Goal eli tavoitteen asettaminen
  2. Reality eli nykytilanteen kartoittaminen
  3. Options eli vaihtoehdot
  4. Will eli toteutuksen aloittaminen
- Erilaiset kysymystyypit
  1. Avoimet kysymykset
  2. Henkilökohtaiset kysymykset
  3. Tunnekysymykset
  4. Voimalliset kysymykset
  5. Miksi-kysymykset
  6. Valintakysymykset
  7. Kuvailevat kysymykset
  8. Kontekstuaaliset kysymykset
  9. Reflektiiviset kysymykset
- Kuunteleminen
  1. Toistaminen tai yhteen vetäminen
  2. arvostelun ja kriittisyyden välttäminen
  3. Kykyihin ja vahvuuksiin keskittyminen
  4. Positiivinen asenne
- Palautteen antaminen
  1. Viestin vastaanottajan reagointi sanomaan
  2. Myönteinen palaute
  3. Korjaava palaute

Analyysissä etsittiin toistuvia ilmauksia, jotka toimivat pohjana yhdessä teorian kanssa tyyppiesimerkeille valmentavan työotteen soveltamiseen palvelupyynnöiden ja chattien käsittelyssä. Tämä vaihe antoi vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen, kuinka palveluasiantuntijat voivat päivittäisessä toimeksiantojen käsittelyssään soveltaa valmentavaa työotetta:

- Millä lauserakenteita on käytetty keskusteluissa, joista löytyy GROW-mallin piirteet?
- Mitä kysymystekniikoita on sovellettu? Miten erilaisia kysymyksiä on käytetty?
- Miten kuuntelemista ilmaistaan?
- Miten palautetta on annettu?

### **6.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tässä luvussa kuvataan aineiston käsittelyä ja analysointia. Ensimmäinen luku käsittelee palvelupyyntöjen ja chattien sisällön selvittämistä, eli tutkitaan mitä palveluasiantuntijoilta kysytään. Lisäksi luvussa on kuvattu aineiston jakaminen toimeksiantoihin, joihin valmentava ote on sovellettavissa ja toimeksiantoihin, joihin valmentavaa otetta ei kannata käyttää. Toisessa luvussa jatketaan niiden toimeksiantojen analysointia, joihin valmentava ote soveltuu, ja joiden käsittelyyn sitä on myös sovellettu.

#### **6.3.1 Aineiston käsittely palvelupyyntöjen ja chattien sisällön osalta**

Ensimmäiseksi aineistosta selvitettiin, mitä asioita palveluasiantuntijoilta palvelupyynnöillä ja chateilla kysytään. Alkuperäisestä aineistosta etsittiin kysymyksen tai ongelman esittämiseen liittyvät vuorosanat ja kerättiin ne erilliseen taulukkoon. Tämän jälkeen alkuperäisestä kysymyksestä, mikä siis varsinkin chattien osalla muodostui usein useammasta vuorosanasta, muodostettiin pelkistetty ilmaus kysymysmuotoon. Palvelupyynnöt ja chatit sisälsivät myös sellaisia pyyntöjä, joissa ei varsinaisesti kysytä neuvoa, vaan pyydetään suorittamaan joku toimenpide tai ilmoitetaan virhetilanteesta. Näistä ei ole muotoiltu kysymysmuotoista pelkistettyä ilmausta, vaan on merkitty kyseessä olevan tehtäväpyyntö tai virhe.

Yksittäisiä chat-keskusteluja karsittiin pois tässä yhteydessä sen vuoksi, että keskustelusta ei käynyt aihe ilmi ollenkaan koska tapauksissa oli pyydetty suoraan palveluasiantuntijan Skype- tai Teams-yhteydenottoa asian selvittämiseksi. Lisäksi jotkut pyynnöt sisälsivät kaksi erillistä kysymystä, joten näistä pyynnöistä on muodostunut kaksi erillistä riviä mitä kysytään-analyysiin. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa analysoitiin yhteensä 213 palvelupyyntöä ja chattia kysymysten sisällön selvittämiseksi. Erillisiä kysymyksiä kertyi 218 kpl.

Kysymysten pelkistäminen ei ollut aina yksinkertaista. Asian muotoilemisessa tiiviimpään muotoon oli oltava tarkka, että kaikki oleellinen tulee kirjoitettua muistiin siten, kuin se alkuperäisessäkin vuorosanassa on ollut. Joidenkin keskustelujen kohdalla alkuperäinen kysymys saattoi muuttua toiseksi jo alkuperäisessä keskustelussa palveluasiantuntijan kartoittaessa nykytilannetta. Näistä tapauksista analyysiin on otettu kysymys sellaisena, kuin keskustelun

avaaja on sen aloituksessaan esittänyt. Taulukosta 4 näkyy, kuinka alkuperäisistä ilmauksista on muodostettu pelkistetty ilmaus.

Taulukko 4 Pelkistetyt ilmaukset

Numero	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
P1	Jatkossa tarvitseeko palkansaajan toimittaa verokorttia, jos hän toimittaa tuon päätöksen, niin se riittää, eikä meidän tarvitse pyytää verokorttia?	Tarvitaanko verokorttia, jos palkansaaja on toimittanut päätöksen verokortista?
P7	Hei! Kysyisin lomapäivien kulumisesta Kieku palkoissa jouluaaton osalta. Ei kai pitäisi kuluttaa?	Kuluttaako jouluaatto lomapäiviä?
P18	Henkilö on opintovapaalla virastosta ja ma palvelussuhde harjoittelijana toisessa virastossa. Ei siirtoilmoitusta. Nyt olisi hakemassa lomaa toisen viraston puolella ja opintovapaakoodi estää sen. Miten tämä pitää hoitaa?	Miten henkilön lomat käsitellään hänen ollessaan opintovapaan aikana töissä toisessa virastossa?
P28	Ohessa Katrevirhelista, saisiko näille tehtyä jotain ennen kuin robotti tekee tuon siirron tulorekisteriin.	Tulorekisterivirheiden korjauspyyntö
C9	Moikka, mistä löytyy ohje jos sopimuksen alkupäivämäärä on 00.00.0000? Koitin etsiä ohjeista, mutta en löytänyt.	Saisinko ohjeen sopimuksen alkupäivämäärän korjaamiseen?
C37	Moi. Oliko niin, että Juel 22 §:n mukaista ammatillista kuntoutusta, työkokeilua (työajan muutosta) ei tallenneta SAPIin lainkaan? Täysi palkka ja Kevalta haetaan korvausta.	Miten käsitellään Juel 22 § mukainen ammatillinen kuntoutus?
C57	Henkilö on irtisanoutunut. Irtisanoutumisaika on 1 kk. Mikä on viimeinen työpäivä eli palv. suhteen päättymispäivä?	Mikä päivämäärä on irtisanomisajasta laskettu sopimuksen päättymispäivä?
C61	Hei, osaatteko sanoa, miten lomapäivät saa pysymään lomasuunnittelussa, kun sopimusten välissä on katko. Nyt lomapäivät päivittyvät uusimman sopimuksen mukaisesti ja lomasuunnitteluun käsin lisätyt päivät eivät säily.	Miten lomaoikeuden saa pysymään oikeana lomasuunnittelussa?

Pelkistetyt kysymykset luokiteltiin alaluokkiin, niistä edelleen yläluokkiin ja lopulta pääluokkiin. Alaluokat muodostuivat pelkistetyistä kysymyksestä tiivistämällä se vielä yksinkertaisempaan muotoon. Yläluokissa alaluokat yhdistyvät palkanlaskennan prosessin isommiksi kokonaisuuksiksi. Yläluokittelukin on tehty vielä suhteellisen tarkalla tasolla, sillä luokista löytyy niin henkilöstöpalveluissa käytössä olevat järjestelmät kuin arkipuheessa esiintyvät käsitteet, jotta yläluokat mahdollisimman kattavasti tuovat esiin sen mitä palveluasiantuntijoilta kysytään.

Pääluokat jakoivat kysymykset järjestelmiä koskevaksi, prosessiin eli henkilöstöhallinnon substanssiin liittyviksi tai palveluasiantuntijan käyttöoikeuksiin tai resurssiin liittyviksi kysymyksiksi tai pyynnöiksi. Raja järjestelmän ja prosessin välillä on häilyvä, mutta järjestelmät pääluokkaan on koottu ne pyynnöt, jotka puhtaasti koskevat järjestelmien toimintaa. Jos pyyntö voisi olla kumpaakin, on pääluokaksi määritelty prosessi. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kysymys koskee, mitä palkkalajia tulee käyttää, on kysymys luokiteltu kuuluvaksi pääluokkaan prosessi. Jos taas kysymys koskisi sitä, miten jokin palkkalaji toimii,

määriteltiin kysymys kuuluvaksi pääluokkaan järjestelmät. Järjestelmät pääluokka sisältää myös muita kuin Palkeiden omaan järjestelmäkokonaisuuteen Kiekuun kuuluvia järjestelmiä. Esimerkiksi tulorekisteri löytyy myös järjestelmäpääluokasta sen vuoksi, että osa kysymyksistä koskee tulorekisteriä järjestelmänä, vaikka se ei kuulu Kiekuun. Taulukkoon 5 on koottu esimerkkejä luokkien muodostumisesta.

Taulukko 5 Luokittelu

Numero	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
P1	Tarvitaanko verokorttia, jos palkansaaja on toimittanut päätöksen verokortista?	Verokortin toimittaminen	Ennakonpidätys	Prosessi
P7	Kuluttaako jouluaatto lomapäiviä?	Lomapäivien kulutus	Vuosilomat	Järjestelmät
P18	Miten henkilön lomat käsitellään hänen ollessaan opintovapaan aikana töissä toisessa virastossa?	Opintovapaa ja työskentely muualla	Opintovapaa	Järjestelmät
P28	Tulorekisterivirheiden korjauspyyntö	Tulorekisterivirheiden korjauspyyntö	Tulorekisteri	Palveluasiantuntijan oikeudet
C9	Saisinko ohjeen sopimuksen alkupäivämäärän korjaamiseen?	Sopimuksen päivämäärätiedon korjaus	Sopimustiedot	Järjestelmät
C37	Miten käsitellään Juel 22 § mukainen ammatillinen kuntoutus?	Kuntoutustuen käsittely	Kuntoutustuki	Järjestelmät
C57	Mikä päivämäärä on irtisanomisajasta laskettu sopimuksen päättymispäivä?	Palvelussuhteen päättäminen	Palvelussuhteen päättäminen	Prosessi
C61	Miten lomaoikeuden saa pysymään oikeana lomasuunnittelussa?	Lomasuunnittelu	Lomasuunnittelu	Järjestelmät

Seuraavaksi tutkittiin, onko saatuun toimeksiantoon mahdollista soveltaa valmentavaa työtettä. Perusteena käytettiin seuraavia Whitmoren ja Sobackan määritelmiä:

- Kun kyseessä on perehdytys tai henkilö ei tiedä jotain, mikä on oleellista asian ratkaisun kannalta
- Asiaan on olemassa yksi ainoa vastaus
- Kyseessä on kiire tai hätätilanne

Näiden asioiden määrittelyyn etsittiin viitteitä käydyistä keskustelusta. Palvelupyynnöistä etsittiin ensin ne, joiden käsittelyyn valmentavan työtteen soveltaminen ei ole mahdollista. Jäljelle jäävät palvelupyynnöt ja chatit ovat niitä, joihin sovelletaan valmentavaa työtettä.

### 6.3.2 Aineiston käsittely valmentavan työtteen menetelmien osalta

Aineiston käsittelyä jatkettiin niiden palvelupyynnöiden kanssa, jotka on mahdollista käsitellä valmentavaa työtettä soveltaen. Käytännössä osa näistä pyynnöistä oli käsitelty perinteiseen malliin suoria vastauksia antamalla, joten tässä vaiheessa karsittiin nämä tapaukset aineistosta pois. Jäljelle jääneistä aineistosta oli siis mahdollista löytää ne aidot tilanteet, joista on mahdollista löytää tyyppiesimerkkejä ja mallilauseita toiminnan kehittämistä varten.

Jokaiselle neljälle GROW-mallin vaiheelle luotiin oma taulukko, johon kerättiin vaihetta kuvaavat ilmaukset tai ilmenemismuoto. GROW-mallin vaiheita ilmentäviä vuorosanoja löytyi sekä keskustelun avaajan että palveluasiantuntijan osuuksista. Kysymystyyppejä analysoitiin etsimällä palvelupyynnöistä ja chatteista kaikki palveluasiantuntijan esittämät kysymykset. Myöskään kysymystyyppin määrittely analyysirungon mukaisesti ei kaikissa tapauksissa ollut yksiselitteistä, sillä kysymyksen voi ajatella kuuluvaksi useampaan tyyppiin. Lisäksi kysymystä edeltävillä tai seuraavilla vuorosanoilla saattoi olla merkitystä kysymystyyppin määrittelyssä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimukseen oli tarkoitus ottaa mukaan vain valmentavat kysymystyypit. Aineistoon perehtymisen jälkeen kävi kuitenkin ilmi, että suurin osa kysymyksistä ei ole varsinaisesti valmentavia tyyppiään, mutta ne voivat olla omalta osaltaan osa GROW-mallin toteutumista. Tästä syystä lopulliseen analyysiin päätyivät mukaan kaikki palveluasiantuntijoiden esittämät kysymykset.

Seuraavana oli kuuntelemista ilmaisevien vuorosanojen etsiminen palveluasiantuntijan vuorosanoista. Kuuntelemisen ilmaiseminen kirjoitetussa viestinnässä on haastavaa, joten myös siihen viittaavien lainausten löytäminen käytästä keskusteluista oli hankalaa. Tässä tutkimuksessa kuuntelemisen ilmauksia etsittiin hakemalla palveluasiantuntijoiden vuorosanoista teoriaosuudesta tuttuja toistamista tai yhteen vetämistä, arvostelun ja kriittisyyden välttämistä, kykyihin ja vahvuuksiin keskittymistä sekä positiivista asennetta.

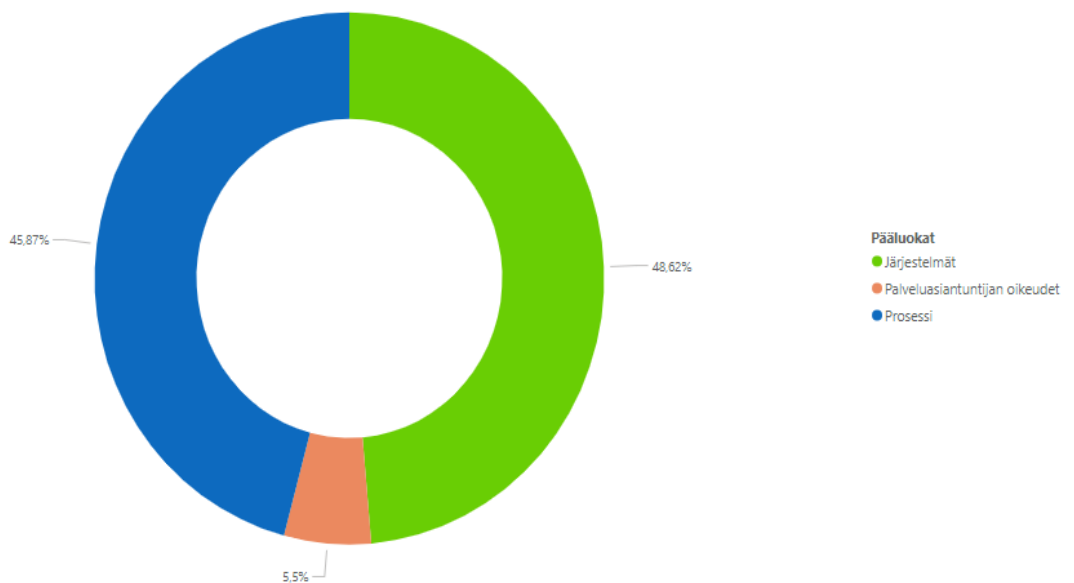
Lopuksi keskustelusta etsittiin vielä palveluasiantuntijan antamaa palautetta. Ensimmäinen etsittävä asia oli ilmaukset siitä, että keskustelun avaajaa on kuultu senkin jälkeen, kun automaattivastaus chatin vastaanottamista oli lähetetty tai hän tulee kuulluksi myöhemmin keskustelun kuluessa. Toiseksi keskusteluista etsittiin mahdollisia positiivisia tai kriittisiä palautteita havaituista asioista.

## 6.4 Tulokset

Seuraavissa luvuissa on esitelty analyysi ja tutkimustulokset. Lisäksi analyysin yhteydessä nousi esiin havaintoja analyysirungon ulkopuolelta koskien tutkittuja keskusteluja kokonaisuutena. Nämä tulokset löytyvät viimeisestä luvusta.

### 6.4.1 Mitä palveluasiantuntijoilta kysytään?

Kysymykset luokiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin. Pääluokkia tässä tutkimuksessa olivat prosessi, järjestelmät ja palveluasiantuntijan oikeudet. Kysymykset jakoutuivat pääluokkiin kuvan 7 mukaisesti.

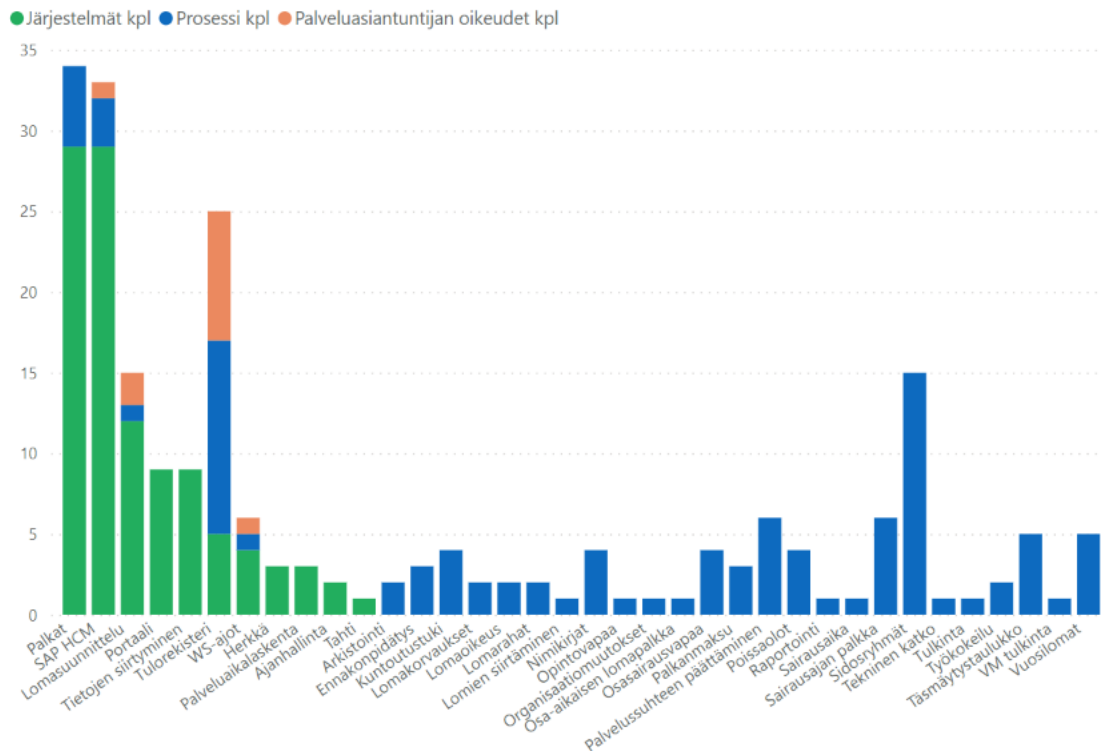


Kuva 7. Pääluokkien osuudet aineistosta

Järjestelmiin liittyviä kysymyksiä esitettiin yhteensä 106 kpl, mikä oli 48,62 % kysymyksistä. Prosessiin liittyviä kysymyksiä kertyi lähes yhtä paljon eli 100 kpl prosenttiosuuden ollessa 45,78 kaikista esitetyistä kysymyksistä. Palveluasiantuntijoiden käyttöoikeuksiin ja resurssiin liittyviä kysymyksiä tuli vähiten, mutta kuitenkin huomion arvoinen osuus kaikista. Lukumäärä palveluasiantuntijoiden käyttöoikeuksiin ja resurssiin liittyen kysymysten osalta oli 12 kpl ja prosentteina tämä on 5,5.

Yläluokkia kysymyksille kertyikin sitten jo useampia. Kokonaisuudessaan tutkimusaineistoon muodostui 38 eri yläluokkaa. Prosessiin liittyviä kysymyksiä löytyi lähes kaikista yläluokista, kun taas järjestelmiin ja palveluasiantuntijan

oikeuksiin liittyvien kysymysten yläluokissa vaihtelua oli vähemmän. Kuvassa 8 on esitetty eri pääluokkiin kuuluvien kysymysten jakautuminen yläluokkiin:



Kuva 8. Yläluokat

Palveluasiantuntijan käyttöoikeudet-pääluokan suurin yläluokka oli luonnollisesti tulorekisteri, koska palkkajärjestelmän ominaisuuksista johtuen palveluasiantuntijoita tarvitaan muokkaamaan tulorekisteritietoja oikeanlaisiksi. Muutamia pyyntöjä tuli myös WS-ajoja, SAP HCM:ää ja lomasuunnittelua koskien palveluasiantuntijoiden laajempien käyttöoikeuksien vuoksi.

Järjestelmiä koskien yläluokkia kertyi 11 kappaletta. Yläluokka kertoo suoraan, mitä järjestelmää kysymys koskee. Taulukossa 6 näkyy järjestelmät-pääluokan kysymysten jakautuminen eri yläluokkiin. Lisäksi taulukossa 6 on kysymysten prosenttiosuudet pääluokkaan kuuluvista kaikista kysymyksistä.

Taulukko 6 Järjestelmät ja yläluokat

Alaluokka	kpl	%-osuus järjestelmät-pääloukan kysymyksistä
Palveluaikalaskenta	3	2,8
WS-ajot	4	3,8
SAP HCM	29	27,4
Lomasuunnittelu	12	11,3
Palkat	29	27,4
Tulorekisteri	5	4,7
Portaali	9	8,5
Tietojen siirtyminen/liittymät	9	8,5
Tahti	1	0,9
Ajanhallinta	2	1,9
Herkkä	3	2,8

Eniten kysymyksiä kertyi luokkiin Palkat ja SAP HCM. Näiden jälkeen kolmantena tilastossa tulee lomasuunnittelu. Alaluokkien perusteella Palkkoja koskevista kysymyksistä suurin osa liittyi rästeihin, mutta myös palkkojen korjaaminen, ulosotot ja lomarahen maksaminen olivat suosittuja aiheita tässä yläluokassa. SAP HCM: osalta eniten kysymyksiä esitettiin palvelussuhteen päättämiseen liittyen. Tasaisen kysytyjä aiheita olivat myös poissaolot, organisaatiomuutokset, sopimustietojen käsittely sekä kuntoutustuet. Lomasuunnittelun osalta lomapäivien kuluminen herätti eniten kysymyksiä. Henkilöstöpalveluiden laaja ja monimuotoinen tehtäväkenttä näkyy järjestelmät pääluokan alaluokkien määrässä, niitä kertyi kaiken kaikkiaan 71 kpl. Suurin osa alaluokista esiintyi aineistossa kuitenkin vain kerran. Kaikki järjestelmät-pääloukkaan kuuluvat alaluokat ja esiintymiskerrat löytyvät liitteestä 1.

Vaikka pääluokkiin prosessi ja järjestelmät kertyi lähes yhtä monta kysymystä, jakautuivat prosessiin liittyvät kysymykset vielä laajemmalle alueelle kuin järjestelmiin liittyvät kysymykset. Yläluokkia prosessien osalta löytyi yhteensä 37, joista osa on kuitenkin yhteisiä järjestelmät-pääloukan kanssa. Taulukossa 7 on esitetty prosessi-pääloukkaan kuuluvien kysymysten jakautuminen eri yläluokkiin, ja niiden prosenttiosuudet pääluokkaan kuuluvista kaikista kysymyksistä.

Taulukko 7 Prosessi ja yläluokat

Pääluokka	kpl	%-osuus prosessit pääluokan kysymyksistä
Ennakonpidätys	3	3
Sidosryhmät (esim. Verottaja, Kela, Keva)	15	15
Sairaus	7	7
WS-ajot	1	1
SAP HCM	3	3
Lomasuunnittelu	1	1
Palkat	3	3
Poissaolot	4	4
Tulorekisteri	12	12
Palvelussuhteen päättäminen	6	6
Kuntoutustuki	4	4
Työkokeilu	2	2
Opintovapaa	1	1
Täsmäytystaulukko	5	5
Nimikirjat	4	4
Lomakorvaukset	2	2
Vuosilomat	5	5
Osa-sairausvapaa	4	4
Osa-aikaisen lomapalkka	1	1
Lomarahat	2	2
Raportointi	1	1
Palkanmaksu	3	3
Organisaatiomuutokset	1	1
Arkistointi	2	2
Tekninen katko	1	1
VM tulkinta	1	1
Lomien siirtäminen	1	1

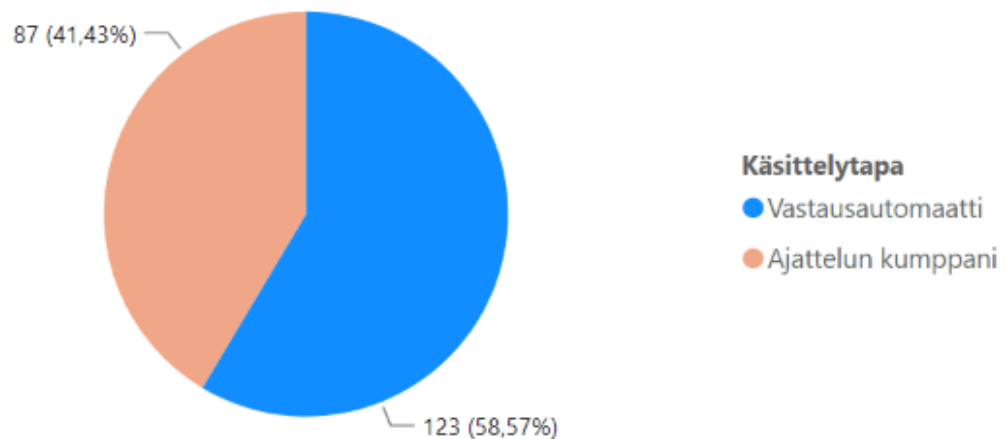
Lukumääräisesti eniten kertyi sidosryhmiä, kuten Kelaa, Kevaa tai verottajaa koskevia kysymyksiä. Näitä kysymyksiä oli yhteensä 15. Tulorekisteri oli sidosryhmistä erotettu omaksi yläluokakseen, koska jo etukäteen oli tiedossa, että kysymyksiä esitetään paljon tätä aihetta koskien. Tässä pääluokassa tulorekisteriä koskevia kysymyksiä esitettiin yhteensä 12 kpl. Järjestelmät-

pääluokan kanssa yhteisiä yläluokkia olivat WS-ajot, SAP HCM, lomasuunnittelu, palkat ja tulorekisteri.

Vaikka prosessi-pääluokka sisälsi jo yläluokkia oli paljon, kertyi alaluokkia laajasta tehtäväkentästä johtuen vielä enemmän. Alaluokkia löytyi yhteensä 63 kpl. Eniten päänvaivaa aiheutti prosessiin liittyen palvelussuhteen päättäminen. Tämän jälkeen kysymyksiä herättivät myös organisaatiomuutokset, poisolojen käsittely, kuntoutustuen käsittely sekä täsmäytystaulukko. Myös Kellan päiväraha-asiat ja osasairausvapaa olivat kysytyjä aiheita. Kaikki prosessipääluokan alaluokat lukumäärineen löytyvät liitteestä 2.

#### 6.4.2 Valmentavan työotteen soveltamismahdollisuudet

Tutkimusaineiston palvelupyynnöistä ja chateistä selkeästi yli puolet eli 58,6 % olivat sellaisia, joiden kohdalla on valmentavan työotteen soveltaminen ei välttämättä ole paras ratkaisu. Valmentava työote soveltui 41,4 prosenttiin tapauksista.



Kuva 9. Valmentavan työotteen soveltuminen

Jakauma oli samanlainen tarkasteltaessa myös pelkkiä palvelupyynnöitä tai pelkkiä chatteja. Tämä osoittaa, että välillä on ihan soveliasta antaa suoria vastauksia, mutta on myös paljon tapauksia, joissa ajattelun kumppanille on tilaa. Kun yhdistettiin kysymysten pääluokat ja soveltuminen valmentavalla työotteella käsittelyyn, nähdään taulukossa 8, miten pääluokka vaikuttaa kysymyksen soveltumiseen valmentavalla työotteella käsittelyyn.

Taulukko 8 pääluokat ja valmentavan työotteen soveltuvuus

Pääluokka	Pääluokan kysymykset yhteensä	On ihan ok toimia vastausautomaattina	Tarvitaan ajattelun kumppani
Palveluasiantuntijan oikeudet	12	12	0
Järjestelmät	107	66	41
Prosessi	100	59	41

Tuloksista käy ilmi, että ainoastaan palveluasiantuntijan oikeuksiin liittyvät pyynnöt ovat kaikki sellaisia, että niitä on mahdollista käsitellä suoraan niin sanotusti vastausautomaattina. Kokonaisuus on selkeä: Palveluasiantuntijan käyttöoikeuksiin liittyvissä pyynnöissä ei varsinaisesti kysytä mitään, mutta pyydetään tekemään jokin toimenpide, johon tarvitaan palveluasiantuntijan käyttöoikeuksia ja WS-ajojen tapauksessa kyseeseen voi tulla myös palveluasiantuntijan resurssi. Järjestelmien ja prosessin osalta pääluokasta ei pysty päättämään kysymyksen soveltuvuutta valmentavalla työotteella käsittelyyn.

Kun tarkasteluun lisätään yläluokat, ja peruste, miksi valmentava työote ei sovellu, näyttää luokittelu kertovan aavistuksen enemmän. Taulukossa 9 on yläluokan ja pääluokan lisäksi näkyvissä onko kysymys määritelty valmentavaan työotteeseen sopivaksi (ajattelun kumppani) vai onko kysymys sopiva käsiteltäväksi suora vastaus antamalla (vastausautomaatti). Lisäksi taulukkoon on merkitty, millä perusteella kysymykseen ei valmentavaa työotetta voi soveltaa.

Taulukko 9 Järjestelmät-pääluokan yläluokat ja valmentavan työotteen soveltuvuus

Yläluokka	Pääluokka	Ajattelun kumppani	Vastausautomaatti			Ei pysty luokitteluun	Yhteensä
			Kiire tai hätätilanne	Tiedon tai perehdyt yksen tarve	Yksi ainoa vastaus		
Ajanhallinta	Järjestelmät	0	1	0	1		2
Herkkä	Järjestelmät	0	0	0	3		3
Lomasuunnittelu	Järjestelmät	3	0	5	3	1	12
Palkat	Järjestelmät	17	1	7	4		29
Palveluaikalaskenta	Järjestelmät	2	0	1	0		3
Portaali	Järjestelmät	4	2	0	2	1	9
SAP HCM	Järjestelmät	9	1	9	10		29
Tahti	Järjestelmät	1	0	1	0		2
Tietojen siirtyminen	Järjestelmät	5	1	0	2	1	9
Tulorekisteri	Järjestelmät	3	0	0	1		4
WS-ajot	Järjestelmät	1	0	1	2		4

Taulukko 9 osoittaa, että vain yläluokkien Ajanhallinta ja Herkkä osalta kysymykset olisi mahdollista käsitellä aina perinteiseen tapaan antamalla suoria vastauksia. Tämä voi selittyä sillä, että Ajanhallinta ja Herkkä ovat järjestelmiä, jotka monelle ovat varmasti tällä erää vieraampia. Taulukkoon 10 on koottu samat asiat prosessipääloukan osalta.

Taulukko 10 Prosessit-pääloukan yläluokat ja soveltuvuus valmentavaan työotteeseen

Yläluokka	Pääloukka	Ajattelun kumppani	Vastausautomaatti			Ei pysty luokittelemaan	Kaikki yhteensä
			Kiire tai hätätilanne	Tiedon tai perehdyt yksen tarve	Yksi ainoa vastaus		
Arkistointi	Prosessi	1	0	0	1		2
Ennakonpidätys	Prosessi	1	0	1	1		3
Kuntoutustuki	Prosessi	2	0	2	0		4
Lomakorvaukset	Prosessi	2	0	0	0		2
Lomarahat	Prosessi	1	0	0	1		2
Lomasuunnittelu	Prosessi	0	0	1	0		1
Nimikirjat	Prosessi	2	0	0	2		4
Opintovapaa	Prosessi	0	0	0	1		1
Organisaatiomuutokset	Prosessi	0	0	1	0		1
Osa-aikaisen lomapalkka	Prosessi	1	0	0	0		1
Osasairausvapaa	Prosessi	1	0	1	2		4
Palkanmaksu	Prosessi	1	0	1	1		3
Palkat	Prosessi	3	0	2	0		5
Palvelussuhteen päättäminen	Prosessi	3	0	0	3		6
Poissaolot	Prosessi	1	0	1	2		4
Raportointi	Prosessi	1	0	0	0		1
Sairaus	Prosessi	4	0	1	2		7
SAP HCM	Prosessi	3	0	0	0		3
Sidosryhmät	Prosessi	5	0	6	4		15
Tulorekisteri	Prosessi	7	0	4	1		12
Työkokeilu	Prosessi	1	0	0	1		2
Täsmäytystaulukko	Prosessi	0	5	0	0		5
Vuosilomat	Prosessi	3	0	2	2		7
WS-ajot	Prosessi	0	0	0	1		1
Tekininen katko	Prosessi	0	0	0	1		1
VM tulkinta	Prosessi	2	0	0	0		2
Lomien siirtäminen	Prosessi	0	0	1	0		1

Taulukon 10 mukaan aina valmentavalla työotteella olisi käsiteltävissä lomakorvauksiin, osa-aikaisten lomapalkkaan, raportointiin, SAP HCM:n ja VM: tulkintoihin liittyvät asiat. Mutta tämä pitää paikkansa vain tämän tutkimusaineiston kohdalla, kaikkiin edellä mainittuihin yläluokkiin liittyy perehtymisen, tiedon tarpeen tai jopa kiireen ja hätätilanteen mahdollisuus. Käytännössä on siis mahdollista, että nämäkin kysymykset olisivat käsiteltävissä suora vastaus antamalla.

Lomasuunnittelu, opintovapaat, organisaatiomuutokset, täsmäytystaulukko, WS-ajot ja tekniset katkot ovat sellaisia yläluokkia, joita tämän aineiston perusteella olisi varmintä käsitellä suora vastaus antamalla. Tapauksia näihin

luokkiin kertyi kuitenkin vähän, joten yleistämään tätä oletusta ei aineiston perusteella pysty. Taulukot 9 ja 10 osoittavat, että myöskään yläluokan perusteella ei käsittelytapa ole pääteltävissä.

Lopuksi kysymysten soveltumista valmentavan työotteen käyttämiseen tutkittiin vielä alaluokkien näkökulmasta. Koska alaluokkia löytyi peräti 121 kpl ja suurin osa niistä esiintyy vain kerran tai kaksi aineistossa, taulukossa 11 esitetään alaluokkien osalta vain ne luokat, missä esiintymiskertoja oli 3 tai enemmän.

Taulukko 11 alaluokat ja soveltuvuus valmentavaan työotteeseen

Alaluokka	Tapausten lkm	Ajattelun kumppani	Vastausautomaatti		
			Tiedon tarve tai perehdytys	Kiire tai hätätilanne	Yksi ainoa vastaus
Poissaolot	5	3	0	0	2
Lomapäivien kulutus	3	3	0	0	0
Sairauspoissaolon yhdenjaksoisuus	3	2	1	0	0
Kuntoutustuen käsittely	5	2	2	0	1
Kela päivärahat	7	2	2	0	3
Palvelussuhteen päättäminen	6	2	0	1	3
Tulorekisterivirheiden korjauspyyntö	7	0	0	0	7
Tulorekisteritietojen korjaaminen	4	3	1	0	0
Täsmäytystaulukko	5	0	0	5	0
SAP HCM käyttäminen	3	0	2	0	1
Sopimustiedot	5	1	2	0	2
Nimikirjatiedot	5	4	0	0	1
Keva-access	3	2	1	0	0
Lomien korvaaminen rahana	3	3	0	0	0
Rästin käsittely	6	3	3	0	0
Ulosotto	3	1	2	0	0
Osasairausvapaan palkanmaksu	4	1	1	0	2
Lomarahen maksaminen	3	2	1	0	0
Poissaolojen käsittely	5	4	0	0	1
Palkankorjaus	4	4	0	0	0
Organisaatiomuutokset	5	1	3	0	1

Jo pääluokkien tarkastelu osoitti, että palveluasiantuntijan oikeudet-pääluokkaan kuuluvat tulorekisterivirheiden korjauspyynnöt ovat kaikki käsiteltävissä ilman valmentavaa työotetta. Sama asia nousee esiin myös alaluokkien tarkastelussa, kun tulorekisterivirheiden korjauspyynnöistä kaikki on jätetty valmentavan työotteen ulkopuolelle, sillä perusteella, että asiaan on olemassa yksi ainoa vastaus, eli palveluasiantuntija tekee korjauksen järjestelmään.

Yhteenvedona voidaan aineiston perusteella todeta, että pääluokkien perusteella käsittelytapa voidaan valita vain palveluasiantuntijan oikeuksiin liittyvissä pyynnöissä. Nämä pyynnöt voidaan käsitellä ilman valmentavaa työotetta. Järjestelmiin ja prosessiin liittyvät pyynnöt ovat varminta mieltä

tapauskohteisesti. Myöskään ylä- tai alaluokka ei määrittele kysymyksen käsittely tapaa.

Pohdinnassa voidaan käyttää apuna Whitmoren ja Sobackan määrittelemiä tilanteita, joihin valmentavaa työtettä ei voi soveltaa. Tiedon tarve tuli esille monesti jo keskustelun avauksessa, kun kysyjä kertoo, ettei tiedä, eikä kollegatkaan tiedä tai ettei löytänyt mistään tietoa. Näitä tilanteita ilmaistiin tutkimusaineistossa selkeillä lauseilla:

- "Koitin etsiä ohjeista, mutta en löytänyt."
- "En löytänyt tästä tulkintaa ja mustaa valkoisella"
- "En tiedä yhtään..."
- "Kukaan ryhmässä ei ollut kuullut moisesta."

Toisaalta tiedon tarve voi ilmetä myös kysymyksinä, kuten seuraavassa lainauksessa:

- "Henkilöllä on opintovapaansa aikana toisessa virastossa määräaikainen sopimus. Voiko näin olla?"

Koska aineisto ei sisältänyt mitään kysyjään liittyvää informaatiota perehdytyksen tarvetta ei voi tämän aineiston perusteella arvioida kattavasti.

Myös kiire tai hätätilanne ilmaistaan jo keskustelun avauksessa tai viimeistään heti seuraavissa vuorosanoissa.

- "Asialla on kiire..."
- "Ja virastosta tuli jo viestiä tupla huutomerkeillä kun asialla on heille kiire"
- "Virastolla on kiire, kun 15. päivä pitäisi olla asia kunnossa."

Hätätilannetta, voidaan ilmaista myös kertomalla havaitusta virheestä:

- "...kaava on rikki..."
- "Henkilö ei itse pysty tallentamaan poissaolojaan tämän vuoden aikana. Missä vika?"

Aina hätätilanne ei ole kovin akuutti, mutta kuitenkin sellainen, että asian ratkaiseminen ilman apua on mahdotonta.

Yhden ainoan vastauksen kysymykset ovat usein suljettuja. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- "Onkohan tuohon olemassa valmista ws-pohjaa, jonka voisi lähettää virastoon täydennettäväksi?"
- "Onko nimikirja mahdollista tulostaa englanniksi?"
- "Henkilöllä on opintovapaan aikana määräaikainen sopimus toisessa virastossa. Voiko näin olla?"

Jos kysymykseen on olemassa vain yksi ainoa vastaus, se ei ilmene vielä keskustelun avauksesta, vaan riippuu luonnollisesti vastauksesta, joka kysymykseen annetaan

### 6.4.3 GROW-mallin soveltaminen

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, GROW-mallin vaiheet eivät aina ilmene palveluasiantuntijan esittämien kysymysten kautta, vaan keskustelun avaajan vuorosanoilla on yhtä suuri, ellei jopa suurempikin merkitys. GROW-mallin luoneen Whitmoren ajatus tasavertaisten välisestä keskustelusta toteutuu palvelupyynnöillä ja chateilla siis luontaisesti.

GROW-mallin ensimmäinen vaihe eli tavoitteen asettaminen tulee esille lähes tulkoon aina jo keskustelun avaajan ensimmäisissä vuorosanoissa:

- "Kysyisin lomapäivien kulutuksesta Kieku palkoissa jouluaaton osalta. Ei kai pitäisi kuluttaa?"

Kuten edellisessä lainauksessa, avaukset ovat pääsääntöisesti hyvin rajattuja ja täsmällisiä. Sävy keskustelun alusta lähtien on positiivinen ja asia ilmaistaan ymmärrettävästi. Keskustelun avaukset jo itsessään täyttävät siis tavoitteen asettamisen tunnusmerkit. Joskus harvoin tavoitteen asettamiseen tarvittiin palveluasiantuntijan tukea. Tällaisesta tilanteesta on seuraava lainaus:

- "Mikäs siinä askarruttaa?"

Palveluasiantuntija pystyy siis tarkentamaan tavoitetta asettamalla tilanteeseen sopivan avoimen kysymyksen.

Myös GROW-mallin toinen vaihe nykytilanteen kartoitus tapahtui luonnollisesti kysyjän kertomana heti keskustelun alkupuolella. Tarvittaessa palveluasiantuntija vielä kysymyksiä esittämällä selvitti, mitä on tehty tai tapahtunut:

- "Miten olet tuota palalaskelmalla käsitellyt?"
- "Monta vuotta ja kuukautta tuosta tulee"
- "Mistä tuo vaatimus tulee?"
- "Miten nuo sapsin tallennukset on käyttäytyneet palkoissa?"
- "Onko rästi aiheellinen vai ei?"
- "Ootteko tehneet jo keva-access tarkistuksen?"
- "Oletko katsonut löytyikö tuohon mitään koosteet taulukosta?"

Näillä kysymyksillä palveluasiantuntija samalla kartoitti, mihin keskustelun avaajan näkemykset perustuvat. Onko asia fakta vai kenties kyse kuulopuheesta tai oletuksesta.

Vaihtoehtojen kartoittaminen on GROW-mallin kolmas vaihe ja tässä vaiheessa myös palveluasiantuntijat saivat näkyvämpää roolia vaiheen toteutukseen. Usein tässäkin vaiheessa ei edetty valmentavien kysymysten tai yli-päätään kysymysten kautta, vaan palveluasiantuntija pohti eri vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia yhdessä keskustelun avaajan kanssa. Vaikka kysymykset olivat suljettuja, ne ohjasivat kuitenkin keskustelun avaaja miettimään asioita toisella tapaa. Tästä esimerkkinä seuraavat lainaukset:

- ”Pitäisikö varmistaa...”
- ”Jos onnistuu, niin näistä voi tehdä palkkatapahtumat oikeilla tiliöinneillä. Jos tuo palkkatapahtumiin korjaaminen ei toimi, niin tämän voi antaa mennä palkka-ajossa sellaisenaan. Tästä muodostuu virhelista, mutta...”

Palveluasiantuntija voi myös kysymyksellään ohjata keskustelunavaajaa oikean tiedon ja oivaltamisen luokse:

- ”Oletko katsonut omasta portaalista ohjepankista poissaololajien taulukkoa?”
- ”Oletko tutkinut ohjeesta tuota asiaa?”
- ”Tuota voisi kysyä suoraan Kevasta, mitä mieltä he ovat?”

Neljäs ja viimeinen vaihe on toteutus. Tämä on GROW-mallin vaiheista se, mikä useimmiten jäi tutkimukseen sisältyneissä keskusteluissa käymättä läpi tai se ei dokumentoidusta aineistosta käynyt ilmi. Aineistoon kertyi kuitenkin tapauksia, missä toteutumista kuvaa keskustelun avaaja kiittämällä ja kertamalla sovitut toimenpiteet:

- ”Kiitos, nyt ymmärsin ja sain vielä ohjeistettua virastoakin...”
- ”Kiitos avusta, koitan tuolla tavalla tehdä 😊”
- ”Kappas, näin se onnistuikin”

Palveluasiantuntija voi myös varmistaa, että asia on kunnossa:

- ”Pääsetkö näillä eteenpäin?”

Tällä kysymyksellä palveluasiantuntija antaa keskustelun avaajalle mahdollisuuden sanoittaa tehtävän toteutus itse.

#### 6.4.4 Kysymystyypit

Kysymyksiä palvelupyynnöillä ja chateissa on esitetty puolin ja toisin paljon. Pääosin palveluasiantuntijoiden esittämät kysymykset eivät vastaa valmentavia kysymystyyppejä, mutta ne ovat usein silti osa valmentavaa vuorovaikutusta olemalla osa GROW-mallin vaiheita.

Vaikka suurin osa esitetyistä kysymyksistä oli suljettuja kysymyksiä, löytyi joukosta iso joukko myös avoimia kysymyksiä. Avoimella kysymyksellä voidaan kartoittaa tilannetta esimerkiksi näin:

- "Miten olet käsitellyt..."
- "Miten tallennukset käyttäytyvät?"
- "Missä vaiheessa..."
- "Millä toimenpiteellä kokeilit..."

Tutkimuksen mukaan oikean lopputuloksen löytymisessä autettiin myös seuraavilla avoimilla kysymyksillä:

- "Mitä tapahtuisi jos..."
- "Mitä ves sanoo..."

Samana kysymyksen voidaan katsoa kuuluvaksi myös useampaan kuin yhteen kysymystyyppiin. Esimerkiksi edellä mainittu "Mitä tapahtuisi jos..." voi olla avoimen kysymyksen lisäksi esimerkki myös kontekstuaalisesta kysymyksestä.

Voimalliset kysymykset ovat lähellä avoimia kysymyksiä ja niiden määrittely aineistosta oli vaativaa. Aineistosta kuitenkin löytyi voimalliseksi luokiteltavia kysymyksiä. Tällaisia olivat esimerkiksi:

- "Mistä vaatimus tulee?"
- "Minkälaista tietoa tarvitaan?"
- "Mitä tuossa on tapahtunut?"

Voimalliseksi määritellyt kysymykset olivat tyypillisesti lyhyitä ja ytimekkäitä.

Miksi-kysymyksen asema valmentavassa työotteessa kirjallisuuden perustella on ristiriitainen. Oikein käytettynä ne toimivat hyvin valmentavassa työotteessa. Tutkimusaineistosta ei kuitenkaan löytynyt yhtään palveluasiantuntijan esittämää miksi-kysymystä.

Kaikkia valmentavia kysymystyyppejä ei löytynyt tutkimusaineistosta ollenkaan. Tällaisia kysymystyyppejä olivat henkilökohtaiset ja tunnekysymykset, kuvailevat kysymykset sekä refleksiiviset tai strategiset kysymykset.

#### **6.4.5 Kuunteleminen**

Katsekontaktin, ilmeiden ja eleiden puuttuminen vie suuren osa viestinnän sisällöstä kirjallisessa ilmaisussa. Se näkyi kuuntelemisen osalta tutkimuksen tulosten niukkuutena. Toistamista, selventäviä muunnelmia tai keskustelun

yhteenvetoja ei juurikaan analysoiduissa keskusteluissa näkynyt. Sekä palvelupyynnöillä, että chateissa on helppo palata tarkistamaan aiempia vuorosanoja, joten toistamiselle tai tiivistämiselle ei sinällään ole tarvetta. Valmentavaa työotteen työkalujen käyttöä tutkittiin 57 keskustelusta, mutta vain kolmessa niistä oli hyödynnetty toistamista.

Kuuntelemista ilmaisee myös toisen rohkaiseminen kertomaan lisää. Lisätietoja onkin kyselyt ahkerasti, eli ne kysymykset, jotka eivät tyypiltään ole valmentavia, voivat toimia omalta osaltaan toimia kuitenkin kuuntelun ilmaisijana. Kysymykset ovat palveluasiantuntijan tapa pyytää kertomaan lisää.

Analysoiduista keskusteluista kävi myös ilmi positiivinen asenne sekä keskustelun avaajan että palveluasiantuntijoiden puolelta. Positiivinen asenne ei tiivisty mihinkään yksittäiseen vuorosanaan, vaan muodostuu koko keskustelun kattavasta ilmapiiristä. Kaikki ne keskustelut, joista tutkittiin valmentavan työotteen työkalujen käyttöä, olivat erittäin positiivisia ilmapiiriltään.

#### 6.4.6 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen osalta tutkimuksen tulokset ovat ristiriitaiset. Keskusteluissa annetaan jo nyt hyvin palautetta siitä, että keskustelun avaajan viestiin on reagoitu. Tämä ilmeni hyvin siitä, että keskustelukumppania pidetään ajan tasalla, miksi vastaus viipyy, tai mitä palveluasiantuntija tekee.

- "Hetkinen menee, palaan tähän hetken kuluttua."
- "Hetki, vastailen pian 😊"
- "Pieni hetki menee kun pystyn katsomaan kun on useampi chat menossa"
- "Odotas hetki, niin katson miltä näyttää tuolla palkoissa"
- "Yritän tutkia tapausta, menee jonkin aikaa!"

Siitä huolimatta, että keskustelujen yleistunnelma oli hyvin positiivinen, suoraa positiivista palautetta keskusteluissa oli annettu kuitenkin hyvin vähän. Positiivisia palautteita olivat esimerkiksi:

- "Tämä mielestäni myös kunnossa."
- "Hyvä että on selvityksessä, toivotaan että ratkeaa!"
- "Hienoa, että tutkitte näitä eroja, se on oikein hyvä ja oikea tapa! 😊"

Seuraava lainaus on esimerkki aineistosta löytyneestä kriittisestä palautteesta:

- ”Vaikka parempi olisi, jos kaikki virhetilanteet aina tutkittaisiin, eikä kierreltäisi 😊”

Kriittistä palautetta aineistosta ei juurikaan löytynyt yllä olevaa esimerkkiä lukuun ottamatta.

#### 6.4.7 Muut havainnot

Analyysirunko ei erikseen sisältänyt oivalluttamiselle omaa kohtaa, koska oivaltaminen tapahtuu valmentavan vuorovaikutuksen kautta. Mutta tutkimustuloksista kävi ilmi, että jo kysymysten esittäminen voi johtaa oivaltamiseen. Esitetyt kysymykset eivät olleet aina valmentavia tyypiltään, mutta ne ohjasivat siitä huolimatta keskustelun avaajaa miettimään asioita uudelta kantilta tai tekemään toimenpiteitä, mitkä kenties olivat vielä tekemättä. Tästä esimerkkinä on tapaus, missä keskustelun avaaja ihmettelee ansioerittelyllä puutteellisena näkyviä tietoja. Palveluasiantuntija ehdii esittää kaksi kysymystä:

- ”eli hinnoitelluissa kuitenkin näkyy hänellä normaalisti tunnit ja a-hinta?”
- ”Oliko korvaukset maksussa ihan samalta ajalta kuin muillakin?”

Nämä kysymykset ohjaavat keskustelun avaajan mitä ilmeisimmin katsomaan asiaa uudesta kulmasta ja hän löytää tutkimastaan tapauksesta selityksen kysymälleen asialle.

Myös se nousi aineistosta esille, että palvelupyynnöt ja chatit käsiteltiin hyvin keskustelukumppania osallistavalla otteella. Palveluasiantuntija harvoin ratkaisi asian itse, vaan paremminkin tutki tapausta ja neuvoi sitten ratkaisun avaimen luokse. Palveluasiantuntijalta haettiin myös usein varmistusta omalle tekemiselle, ja silloin tämän varmistuksen myös hyvin sai.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA TYYPPIESIMERKIT

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä näiden pohjalta muotoillut kehittämissuhteet palvelupyynnöiden ja chatien valmentavaan käsittelyyn. Lisäksi tästä luvusta löytyvät tutkimusaineistoon ja teoriaan pohjautuvat tyypiesimerkit valmentavan asiantuntijan työkalujen käytöstä.

## 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön pääkysymys oli, kuinka Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijat voivat hyödyntää valmentavaa työtettä palvelupyyntöjen ja chattien käsittelyssä arkipäivän työssä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaisia asioita palveluasiantuntijoilta kysytään, mihin tilanteisiin valmentava työote sopii, missä tilanteissa on valittava muu tapa toimia ja kuinka valmentavan työotteen menetelmiä ja työkaluja on jo käytetty toimeksiantojen käsittelyssä. Opinnäytetyössä käsiteltyjä valmentavan asiantuntijan työkaluja ja menetelmiä olivat GROW-malli, erilaiset kysymystyypit, kuunteleminen ja palautteen antaminen.

Suurin osa palveluasiantuntijoille suunnatuista kysymyksistä koski henkilöstöpalveluiden käytössä olevia järjestelmiä ja niihin liittyviä asioita. Prosessiin, eli henkilöstöpalveluiden substanssiin liittyviä asioita, kysyttiin lähes yhtä paljon. Kolmantena ryhmänä tulivat palveluasiantuntijoiden käyttöoikeuksiin tai jossain tapauksessa resurssiin liittyvät asiat. Näiden toimeksiantojen osuus oli pienin, mutta omalta osaltaan kuitenkin merkityksellinen osuus kokonaisuudesta.

Esitetyistä kysymyksistä 59 % oli sellaisia, joihin valmentava työote ei sovellu. 49 % tapauksista oli kuitenkin sellaisia, joissa valmentavan työotteen hyödyntäminen on mahdollista. Tulosten perusteella merkittävässä osassa palvelupyyntöjä on palveluasiantuntijan mahdollista siis valita roolikseen valmentavaa työtettä käyttävä ajattelun kumppani suoria vastauksia antavan vastausautomaatin sijaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella GROW-mallin osat muodostuvat keskusteluihin luonnollisesti keskustelun avaajan ja palveluasiantuntijan tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Whitmoren (2017, 28–81) valmentaminen on tasavertaisen välistä keskustelua, ja tämä ajatus toteutuu tutkimuksen kohteena olleissa keskusteluissa. Kuuntelemisesta ja palautteen antamisesta tutkimuksessa kertyi vain vähän havaintoja. Tästä huolimatta keskustelut olivat kuitenkin hyvin positiivisia ja kannustavia hengeltään, kuten valmentavaan työotteeseen sopii.

Kysymyksiä puolestaan oli esitetty paljon puolin ja toisin. Palveluasiantuntijoiden esittämistä kysymyksistä suurin osa ei kuitenkaan ole valmentavia tyyppiltään. Esimerkiksi suljetut kysymykset, joihin vastaaminen on mahdollista pelkällä kyllä tai ei vastauksella, nähdään valmentavassa työotteessa yleensä vältettävänä kysymyksinä (Ruutu 2020, 62). Kysymyksen tyyppi ei aina kuitenkaan ratkaise sitä, onko kysymyksen vaikutus rakentava vai vahingollinen, vaan lopputulokseen vaikuttaa myös kysymyksen taustamotiivit (Ristikangas & Grünbaum 2017, 54). Tutkimus osoitti myös suljettujen kysymysten kuitenkin toteuttavan omalta osaltaan GROW-mallin vaiheita, ilmentävän kuuntelemista tai oivallusten aikaan saamista. Esimerkiksi nykytilan kartoituksessa, jossa tavoite on selvittää, mitä asian eteen on jo tehty (Parppei 2018, 94), suljetut kysymykset toimivat hyvin tilanteen kartoittajina. Kuuntelemista puolestaan voi ilmaista pyytämällä kertomaan lisää (Furman ym. 2014, 69). Näin ollen nekin kysymykset, jotka eivät tyyppiltään ole valmentavia, mutta joilla herätellään keskustelukumppania avaamaan asiaa enemmän, voivat olla palveluasiantuntijan tapa osoittaa myös kuuntelemista. Valmentavan vuorovaikutuksen tavoite on saada henkilö tietoisesti miettimään ja havainnoimaan omaa työskentelyään (Parppei 2018, 78). Vaikka kysymys ei olisi valmentava tyyppiltään, se voi silti ohjata kysyjää miettimään asiaa uudesta näkökulmasta tai huomaamaan, että jotain on mahdollista vielä tehdä ja saada näin aikaan oivalluksen.

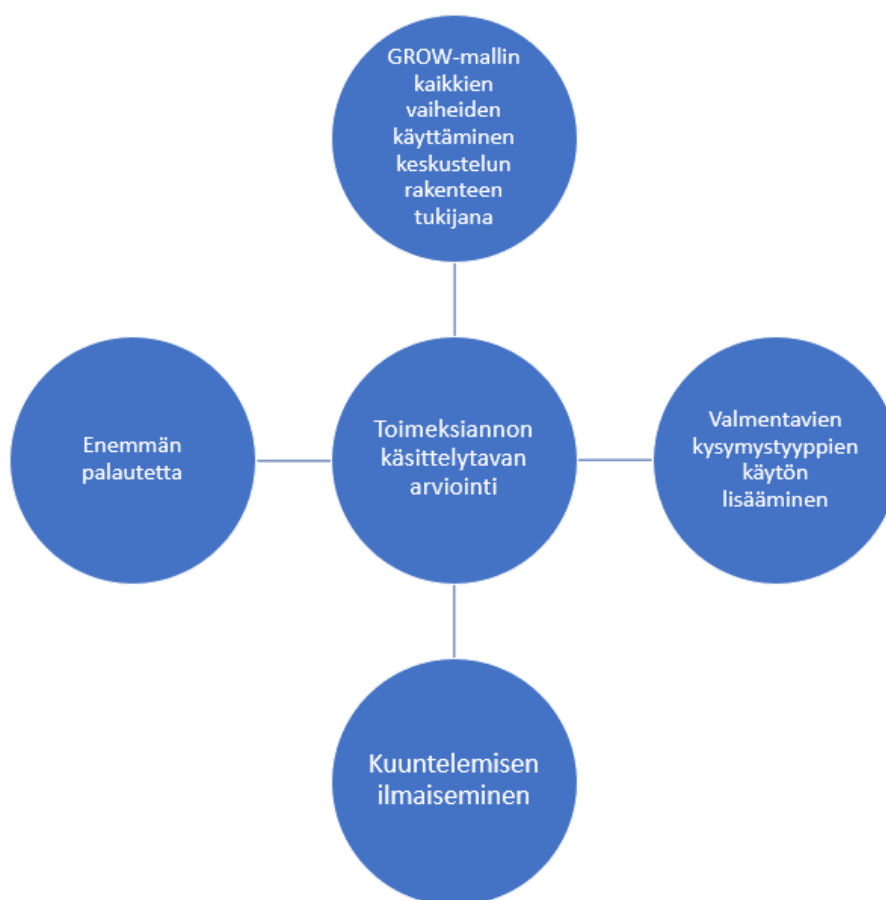
Teoriasta ja aineistosta löytyi paljon samaa, mutta myös asioita, jotka yllättivät olemalla toisin. Yllättävää oli, kuinka hyvin GROW-mallin osalta vuorovaikutuksen tasavertaisuus toteutui eri vaiheissa. Yllätys oli myös aineiston sisältämät kysymykset, jotka usein eivät olleet varsinaisesti valmentavia tyyppiltään, mutta jotka siitä huolimatta toteuttivat valmentavaa työotetta. Aineisto tuki hyvin teoriaa siitä, milloin valmentavaa työotetta ei tule soveltaa. Lisäksi aineisto tarkensi tätä teoriaa ja sovitti sen palveluasiantuntijan työhön sopivaksi. Valmentavan asiantuntijan työkalujen osalta aineistosta ei kaikilta osin löytynyt niin paljon konkreettisia esimerkkejä valmentavan menetelmien soveltamisesta kuin oli toivottu. Tämä osoittaa kuitenkin tutkimuksen tarpeellisuuden.

Ulla Uutelan väitöstutkimuksen mukaan valmentava esimiestyö näkyy parhaiten arjen sujumisena (Uutela 2019, 124). Tätä samaa ajatusta voidaan soveltaa myös palveluasiantuntijan arkeen. Oleellisinta ei ole, toimiiko palveluasiantuntija vastausautomaattina vai ajattelun kumppanina, tai minkä tyyppisiä

kysymyksiä hän esittää. Tärkein valmentavan työotteen tavoite on kuitenkin saada arki sujumaan.

## 7.2 Kehitysehdotukset ja tyyppiesimerkit valmentavien työkalujen käyttöön

Kuvassa 10 on esitetty kehitysehdotukset valmentavien työkalujen ja menetelmien käyttöön. Osa kehitysehdotuksista koskee menetelmiä, joiden käyttöä tulee lisätä. Osa ehdotuksista sellaisia toimintatapoja, jotka ovat jo hyvin hallussa, mutta joita on hyvä pitää rutiinina ja kehittää eteenpäin jatkossakin.



Kuva 10. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksista keskeisin on toimeksiannon sopivuuden pohdinta valmentavalla työotteella käsittelyyn. Valmentavan työotteen soveltuvuuden ympäriltä löytyvät GROW-mallin kaikkien vaiheiden käyttäminen keskustelun rakenteen tukemiseen, valmentavien kysymystyyppien käytön lisääminen, sekä kuuntelemisen ilmaisun ja palautteen antamisen lisääminen. Seuraavissa luvuissa on esitelty tarkemmin kuvan 10 kehitysehdotukset. Kehitysehdotusten yhteydessä on myös annettu tyyppiesimerkkejä jokaisesta valmentavan

asiantuntijan työkalusta ja menetelmästä. Kaikki tyyppiesimerkit löytyvät yhteen taulukkoon koottuna liitteestä kolme.

### 7.2.1 Valmentavan työotteen soveltuminen

Toimeksianto voidaan käsitellä valmentavaa työotetta soveltaen kaikissa tapauksissa seuraavat tilanteet pois lukien:

1. Kyseessä on tiedon tai perehdytyksen tarve
2. Kyseessä on kiire, hätätilanne, häiriö tai virhetilanne ohjelmassa tai käytettävässä työkalussa.
3. Kysytyyn asiaan on yksi ainoa yksiselitteinen vastaus tai toimintatapa.
4. Tehtävä pyyntö perustuu palveluasiantuntijan laajempiin käyttöoikeuksiin päättyneiden sopimusten tai maksuryhmätiedon osalta.
5. WS-ajopyynnöt
6. Tapahtumien tulorekisterikorjauspyynnöt Palkka-ohjelmaan
7. Tulorekisteriaineistojen piilotuspyynnöt Palkka-ohjelmaan

Kohdat 1-3 perustuvat Whitmoren (2017, 51) ja Sobackan (2021, 81–52) määritelmiin tilanteisiin, joihin valmentaminen ei sovellu. Kohdat 4-7 on johdettu teoriassa esitetyistä määritelmistä ja tarkennettu tutkimuksen tuloksia mukaileviksi.

Palveluasiantuntijan on mahdollista hyödyntää yllä olevaa listausta pohtiesaan, millaisella työotteella lähtee saamaansa toimeksiantoon hakemaan ratkaisua. Whitmoren ja Sobackan määritelmiin perustuvat tapaukset 1-3 ovat yleisluontoisempia, joten niitä on mahdollista soveltaa hyvin eri tyyppisissä tapauksissa. Tapaukset 4-7 perustuvat puolestaan palveluasiantuntijoiden omaan tehtäväkenttään, joten näiden osalta pohdinta on nopeampaa ja suoraviivaisempaa.

Jos toimeksiantoon ei sovellu mikään edellä mainituista pois sulkevista tilanteista, on toimeksiannon käsittely mahdollista valmentavaa työotetta soveltaen. Valmentavaa työotetta tai sen työkaluja ei kannata kuitenkaan lähteä soveltamaan pakotetusti. Pääasia on, että toimeksiannot tulevat käsitellyksi sujuvasti ja ratkaisu saavuttaen.

### 7.2.2 GROW-malli

GROW-mallin vaiheet ovat: Tavoitteen asettaminen, nykytilanteen kartoittaminen, vaihtoehdot ja toteutus (Whitmore 2017, 96). GROW-mallin osat muodostuvat hyvin yhteisessä keskustelussa keskustelun avaajan ja palveluasiantuntijan välillä. Mallin viimeisen vaiheen eli toteutuksen muodostamiseen tulisi kuitenkin kiinnittää vielä huomiota ja pyrkiä varmistamaan, että myös se toteutuu keskustelussa.

Tavoitteen asettaminen tulee pääsääntöisesti esille jo keskustelun avauksessa. Whitmoren mallissa hyvä tavoite on täsmällinen, sovittu ja realistinen positiivista ilmaisua ja ymmärrettävyyttä unohtamatta. Onnistuneen valmentavan keskustelun takaa huolellinen tavoitteen asettaminen (Whitmore 2017, 107–108). Tarvittaessa tavoitteen kirkastumista voi auttaa kysymyksillä:

- Mihin tarvitset apua?
- Mikä asiassa mietityttää?
- Milloin tämän pitää olla valmis?

Valmistumisajan tiedustelu on osa tavoitteen asettamista, mutta samalla se kertoo asian kiireellisyydestä ja voi vaikuttaa siten asian jatkokäsittelyyn.

Myös nykytilanne tulee hyvin keskustelun avaajan puolelta esille. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa keskustelun avaajalta, että näkemykset perustuvat faktoihin (Parppei 2018, 94). Tätä vaihetta voi lisäksi edistää seuraavilla valmentavilla kysymyksillä:

- Kuinka paljon...?
- Kuinka monta...?
- Mitä olet jo tehnyt?
- Mikä estää tekemästä/toimimasta...?
- Miten olet käsitellyt...?
- Mihin tuo perustuu?

Vaikka kirjallisuudessa usein suljettuja kysymyksiä ei pidetä valmentavina (Ruutu 2020, 62), tämän tutkimuksen mukaan myös suljetut kysymykset voivat edistävät GROW-mallin nykytilanteen kartoitusta ja oivaltamista:

- Oletko jo katsonut ohjetta?
- Oletko tehnyt...?
- Oletko katsonut, löytyykö tuohon mitään tulkinnoista/VES:stä...?

Vaihtoehdot-vaiheessa määrä on laatua tärkeämpää vaihtoehtojen osalta, kysymysten laatuun kannattaa tässäkin vaiheessa kiinnittää huomiota.

Negatiiviset kysymykset rajoittavat vaihtoehtojen määrää, mutta oikeilla kysymyksillä mahdollisuudet saadaan esiin (Whitmore 2017, 126–129). Vaihtoehtovaiheessa voi esittää seuraavan tyyppisiä kysymyksiä tai toteamuksia:

- Miten vastaavissa tapauksissa on toimittu aiemmin?
- Mitä ajattelet tästä vaihtoehdosta...?
- Miltä tämä sinusta kuulostaa?
- Kannattaa kysyä/varmistaa vielä...

GROW-mallin viimeisen vaiheen tarkoitus on toteutuksen aloittaminen (Parpei 2018, 96). Tämän vaiheen toteutumista voi edistää seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä aiot tehdä?
- Milloin aiot tehdä?
- Minkä vaihtoehdon valitset?
- Milloin aloitat?
- Voinko auttaa vielä jotenkin?
- Pääsetkö tällä/näillä eteenpäin?

Toteutusvaiheen kysymysten tulisi olla sellaisia, että keskustelun avaaja voi vastauksellaan muodostaa itse yhteenvedon käydystä keskustelusta.

### 7.2.3 Kysymystyyppit

Avoimen kysymyksen tunnistaa M-kirjaimella alkavasta kysymyssanasta ja siitä, että niihin on mahdotonta vastata lyhyesti kyllä tai ei (Ruutu 2020, 62–63). Muistaa kannattaa myös muilla kuin M-kirjaimella alkavat kysymyssanat koska, kuinka ja kuka, sillä myös näillä saa aikaan hyviä avoimia kysymyksiä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 55). Jos avoimen kysymyksen sovittaminen omaan keskusteluun tuntuu hankalalta, voi keskusteluun lisätä entä jos/mitä jos-tyyppisiä kysymyksiä (Ruutu 2020, 62–63). Avointen kysymysten osuutta esitetyistä kysymyksistä voi lisätä. Esimerkiksi johdattelevan kysymyksen voi kiertää muuttamalla sen avoimeksi.

#### Tyypiesimerkit

- Mitä tarkoittaa?
- Mitä siitä seuraa, jos...
- Mistä johtuu...?
- Mihin tämä liittyy...?
- Mikä auttaa sinua...?
- Mitä aiot tehdä?
- Mihin perustuu?
- Miten olet käsitellyt...?
- Missä vaiheessa asia ilmenee?

- Mitä tapahtuisi jos...?

Aineiston perusteella henkilökohtaisille tai tunnekysymyksille ei tässä ympäristössä ole juurikaan sijaa, vaikka tunneyhteyttä saa ja voi rakentaa muutoin keskustelun yhteydessä. Henkilökohtaiseksi kysymykseksi voidaan laskea tiedustelu kysyjän taustasta, jos hän ei ole ennestään tuttu. Tämän kysymyksen avulla on myös mahdollista arvioida, onko kyseessä perehdytyksen tarve, ja miettiä työtettä keskustelun jatkon kannalta. Tyypiesimerkki henkilökohtaisesta kysymyksestä:

- Ei ollakaan vielä tavattu, oletko uusi Palkeissa?

Voimalliset kysymykset ovat oivalluttamisen tärkeä työkalu, joten avoimia kysymyksiä kannattaa jalostaa eteenpäin voimallisiksi. Hyvä voimallinen kysymys on lyhyt ja ytimekäs, eikä siihen ole välttämättä helppo vastata (Ristikangas & Grünbaum 2017, 57). Whitmore korostaa voimallisten kysymysten tärkeyttä, koska ne huomion suuntaamisen lisäksi auttavat oppimaan ja vahvistavat sitä kautta itseluottamusta (Whitmore 2017, 83). Seuraavassa tyypiesimerkit voimallista kysymyksistä:

- Kerro lisää!
- Mitä sitten, jos...?
- Milloin teet sen...?
- Miltä näyttäisi, jos...
- Miltä kuulostaisi jos...?
- Milloin teet sen?
- Mistä tuo vaatimus tulee?
- Mitä tuossa on tapahtunut?

Kirjallisuuden perusteella miksi-kysymykset voivat olla jopa haitallisia valmentavassa työotteessa, koska ne ohjaavat syyllisten etsimiseen (Kallio 2016, 158, Whitmore 2017, 84). Miksi-kysymys on kuitenkin käyttökelpoinen myönteisessä käytössä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 58), joten niiden käyttöä voi tapauskohtaisesti lisätä. Miksi kysymys voi olla samalla myös refleksiivinen ajattelua syvemmälle tasolle vievä kysymys (Kallio 2016, 156–157). Miksi-kysymyksen esittäminen on helppo keino lisätä refleksiivisten kysymysten määrää, jos tilanne muutoin on miksi-kysymykselle sopiva. Tyypiesimerkit ovat:

- Miksi olet sitä mieltä?
- Miksi tämä on tärkeää?

Kuvailevien kysymysten käyttöä voi lisätä esimerkiksi korvaamalla osan sulje-  
tuista kysymyksistä näillä:

- Miten olet käsitellyt...?
- Miten asia ilmenee...?

Syy-seuraussuhteiden etsimiseen kontekstuaaliset kysymykset ovat hyvä  
vaihtoehto. Nämä kysymykset toimivat valmentavina myös siitä näkökulmasta,  
että nämä voivat auttaa oman toiminnan ymmärtämisessä, jolloin myös itse-  
luottamus vahvistuu. (Kallio 2016, 156–157.) Tyypiesimerkki kontekstuaali-  
sesta kysymyksestä:

- Mitä tapahtuu, jos...?

#### **7.2.4 Kuuntelemista ja palautteen antamista ilmaisevat tyypiesimerkit**

Hyvä kuuntelija ei tuomitse kenenkään mielipiteitä ja ajatuksia (Grönfors 2012,  
107–108). Tämä asia välittyi hyvin käydyistä keskusteluista ja tätä on syytä  
jatkossakin pitää yllä.

Tyypiesimerkit

- Ymmärrätkö oikein, että...
- Voitko kertoa hieman lisää tuosta...
- Kerro lisää!
- Täsmennätkö hieman...

Palautteen antaminen ja saaminen on keskeinen osa valmentavaa työtettä  
(Dolot 2018, 78). Tämän vuoksi keskusteluissa voisi antaa enemmän konk-  
reettista palautetta aina silloin kun siihen huomaa aiheen. Viestiin reagointia jo  
runsaasti näkyi, mutta tätä voi lisätä tilannetiedotuksen kautta esimerkiksi seu-  
raavien mallilauseiden avulla:

- Hetkinen menee, palaan kohta.
- Hetki, vastaan pian
- Useampi chat menossa, katson tämän kohta!
- Odota hetki, niin katson miltä näyttää”
- Yritän tutkia tapausta, menee jonkin aikaa!

Jokaisella on oikeus saada palautetta työstään (Salonen 2020, 130). Palaut-  
teella voi vahvistaa itsetuntoa, osoittaa arvostusta, saada aikaan työniloa ja  
ammatti ylpeyttä sekä parantaa yhteistyötä (Ristikangas ym. 2021, 192–196).  
Lisäksi arvostavasti annettu rakentava palaute on edellytys oppimiselle (Risti-  
kangas & Grünbaum 2014, 98–99). Näiden seikkojen vuoksi sekä positiivista

että kriittistä palautetta on annettava rohkeammin. Apuna palautteen annossa voi käyttää näitä mallilauseita:

- Tämä on kunnossa.
- Hienoa, että tutkitte.
- Olisi hyvä, jos kaikki virhetilanteet tutkittaisiin eikä kierreltäisi.
- Hyvä idea!
- Tee vaan.
- Tuota pitää viedä eteenpäin.
- Mahtavaa!

Oikealla kysymyksellä voi myös vahvistaa toisen itseluottamusta (Kallio 2016, 154). Positiivisen palautteen valikoimaan tulisikin ehdottomasti lisätä myös muutama tällainen itseluottamusta vahvistava kysymys:

- Mistä sait noin hyvän idean?
- Kerro lisää!
- Miten olet saanut tuon aikaan?

### **7.2.5 Muut kehitysehdotukset**

Valmentavan työotteen mukaisesti kysymykset esitetään yksi kerrallaan, jotta vastaajalla on mahdollisuus rauhassa miettiä vastaus (Ruutu 2020, 56-57, 63). Varsinkin nopeampi tempoisissa chat-keskusteluissa kysymysten määrään yhdessä vuorosanassa on hyvä kiinnittää huomiota. Näin keskustelun avaajalla on mahdollisuus miettiä jokaiseen kysymykseen vastaus ja edetä oivaltamisessa omaa tahtiaan.

Sähköisissä viestimissä on voimassa samat kirjoittamisen säännöt, kuin missä tahansa muussa tekstissä. Tällä varmistetaan asioiden oikein ymmärtäminen. Toisaalta chat-keskusteluissa ollaan sallivampia puhekielelle. (Kortesuo & Patjas 2011, 10–11, 66–67). Varsinkin tutkimusaineiston chat-keskusteluissa käytetty kieli oli huomattavasti lähempänä puhekieltä kuin asiatekstiä. Lauseet olivat kuitenkin lyhyitä ja rakenteeltaan yksikertaisia, joten ymmärrettävyys säilyi hyvin. Rennompi ilmaisutapa ei siis heikentänyt ymmärrettävyyttä, mutta toi varmasti palveluasiantuntijaa lähemmäksi keskustelun avaajaa. Myös suuraakkosten käyttö on keskustelun osapuolilla hyvin hallussa ja chateissa käytetty puhekielisempi ilmaisu ei heikentänyt tekstin ymmärrettävyyttä mutta Edellä mainittuja asioita kannattaa ylläpitää jatkossakin.

### 7.3 Luotettavuuden ja laadun arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tässä arvioinnissa luotettavuutta ja laatua tutkitaan tieteellisen tutkimuksen yleisten luotettavuusmittareiden reliabiliteetin ja validiteetin (Kananen 2017, 175) lisäksi dokumentaation riittävyyden ja saturation kautta.

Reliabiliteetti kuvaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, saadaanko tutkimuksesta uusintatilanteessa samat tulokset. Reliabiliteetti liittyy vahvasti tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2017, 175–176.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin helmikuun 2022 aikana avattuja palvelupyynnöjä ja chatteja. Aineistosta puuttuu siis muihin vuoden aikoihin liittyvät tyypilliset kysymykset, joten tämä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, kun ajatellaan koko vuoden kiertoa.

Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkittu oikeita asioita. Validiteetti liittyy jo tutkimuksen suunnitteluun. Osin validiteetti kuvaa myös sitä, onko analyysi tehty oikein. (Kananen 2017, 175–176.) Validiteettia voi perustella teoreettisen käsitteiden empiiriselle tasolle purkamisen onnistumisella. Kun käsitteet vastaavat toisiaan, on todennäköistä, että myös aineisto kertoo, sen mitä pitää. (Vilkkä 2021, 193.) Samasta aineistosta on mahdollista tehdä erilaisia tulkintoja tarkastelukulmaa tai tutkimusongelmaa muuttamalla. Myös aineiston teemoittelu tai koodaus ovat tulkinnanvaraisia (Kananen 2017, 179.) Tässä tutkimuksessa luokittelu tehtiin kysymysaiheiden osalta siten, että tulokset toisivat mahdollisimman konkreettisesti ja kysymysten esittäjien termeillä esiin niitä asioita, jotka eniten keskustelua ja pohdintaa herättävät. Luokittelun olisi voinut tehdä toisinkin, jolloin se kenties olisi antanut myös erilaiset vastaukset kysymyksen sopivuudesta valmentavan työtteen hyödyntämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuden perustana on arvioitavuus. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitava, jotta ratkaisujen myöhempi jäljittäminen on mahdollista. Myös tutkimusaineisto on säilytettävä aitouden ja luotettavuuden todentamiseksi. (Kananen 2017, 178.) Tutkimuksen ajalta on pidetty päiväkirjaa, johon on kirjattu lyhyesti päivän pääkohdat. Lisäksi opinnäytetyön raporttia kirjoitettiin aktiivisesti koko prosessin ajan, jotta tehdyt valinnat toimenpiteet eivät

jää kirjaamatta. Tutkimusaineisto on tallennettu sähköisessä muodossa aitouden todentamiseksi

Saturaatio tarkoittaa tilanneetta, missä tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään. Uusista tapauksista ei synny siis uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tässä tutkimuksessa aineiston kokoaminen ja analyysi oli jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa aineistoon kerättiin ja analysoitiin helmikuussa avatut palvelupyynnöt ja chatit ajalta 1.-10.2.2022. Ensimmäisen osan analyysin jälkeen aineiston lisäämisen tarve oli epävarmaa, joten tutkimukseen kerättiin lisää aineistoa chateista ajalta 11.-20.2.2022. Toisen osan analyysi ei tuonut valmentavan työotteen osalta uusia havaintoja käytetyistä menetelmistä, joten aineistoa todettiin olevan riittävästi, eikä viimeistä osaa chateista ajalta 21.-28.2. kerätty mukaan. Kysymysaiheiden osalta tutkimus antaa joka tapauksessa kapean kuvan. Tutkimuksen aineisto kattaa vain yhden kuukauden vuodesta, joten suuri osa vuoden kiertoon liittyvistä kysymysaiheista jää joka tapauksessa tässä tutkimuksessa löytymättä.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan tutkimustulokset yhdessä teoriaosuuden kanssa antavat hyvän vastauksen. Opinnäytetyön kehitysehdotukset ja tyyppiesimerkit selkeyttävät valmentavan työotteen merkitystä Palkeiden henkilöstöpalveluiden palveluasiantuntijoille. Tyyppiesimerkit tuovat kaivattuja käytännön malleja valmentavan työotteen soveltamisesta arkipäivään ja luovat hyvän lähtökohdan lisätä näiden menetelmien käyttöä päivittäisessä työssä. Palveluasiantuntija toimii omassa roolissaan esimerkkinä valmentavan työotteen käyttämisestä joten nähtäväksi jää, kuinka hyvin valmentava työote juurtuu arkipäivän toimintaan ja kuinka sen leviäminen laajemmalle palveluasiantuntijoiden vaikutuspiiriin näkyy.

Opinnäytetyöprosessi oli osa kirjoittajan oman asiantuntijuuden kehittymistä. Välillä opinnäytetyö prosessi eteni sujuvasti, välillä kohdattiin vastoinkäymisiä. Monenkirjavia termistö ja vielä vaihtelevampi valmentamiseen liittyvä sanasto teki jo suomenkielisen kirjallisuuden tutkimisesta haastavaa, saati sitten kun kyseessä oli englanninkielinen kirjallisuus. Epäselvä käsitteistö rajasi monta muuten hyvää lähdeettä opinnäytetyön ulkopuolelle, koska ei voinut olla varma,

mitä tarkalleen ottaen oli tarkoitettu. Opinnäytetyöprosessi kaikkine mutkineen opetti kuitenkin uskomaan ja luottamaan omiin ajatuksiin ja näkemyksiin, joten myös varmuus asiantuntijana kasvoi. Opinnäytetyöprosessi auttoi ymmärtämään valmentavan työtteen keskeisen sisällön siten, että jatkossa on olemassa valmiudet toimia toisia valmentavana asiantuntijana sekä oppimisen ja omien voimavarojen hyödyntämisen tukijana.

Vaikka tavoitteisiin lopulta päästiin, tekisin nyt joitakin asioita toisin opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheen hyödyntäisin perusteellisemmin ja käyttäisin aikaa taustojen tutkimiseen. Tutkimusongelman muotoilu riittävän tarkaksi heti alussa helpottaisi teoriaosuuden rakentamista sekä itse tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta.

Jatkotutkimusaiheitakin tämä opinnäytetyö nosti esiin. Olisi selvitettävä vielä pidemmältä ajalta, mitä palveluasiantuntijoilta kysytään. Myös syitä kysymiseen olisi hyvä kartoittaa, jotta on mahdollista arvioida, tarvitaanko parempaa perehdytystä ja tiedonjakoa tai onko kiire- ja hätätilanteet vältettävissä. Kysymysaiheiden laaja selvitys auttaisi arvioimaan olemassa olevien työhjeiden riittävyttä sekä mahdollisia tarpeita uusille ohjeistuksille. Laajemman tutkimuksen perusteella olisi mahdollista laatia myös ns. usein kysytyt kysymykset-tietokanta, jota olisi mahdollista hyödyntää uusien palkka-asiantuntijoiden ja palveluasiantuntijoiden perehdytyksessä sekä palveluryhmien päivittäisenä työvälineenä.

Mielenkiintoinen tutkimuskohde tulevaisuudessa voisi olla myös selvitys kokemuksista valmentavasta työtteestä ja sen vaikutuksista niin palveluasiantuntijan kuin esimerkiksi palkka-asiantuntijan näkökulmasta. Muuttuiko valmentavan työtteen soveltamisen johdosta organisaatiokulttuuri tai vähenivätkö esimerkiksi laatupoikkeamat valmentavan työtteen tullessa osaksi kaikkien palveluryhmien toimintaa?

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Adams, M. 2016. ENABLE: A solution-focused coaching model for individual and team coaching. *The Coaching Psychologist* 1, 17-23. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.1.2022].
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Dolot, A. 2018. Non-directive Communication Techniques in the Coaching Process. *International Journal of Contemporary Management* 3. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.1.2022].
- eOppiva. 2021. Osaava – Valmentava työote käyttöön. Valtionhallinnon yhteinen oppimisolusta. Koulutus. Saatavissa: <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/osaava-valmentava-tyoote-kayttoon/> [viitattu 28.1.2022].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.4.2022].
- Furman, B. Pinjola, N. & Rubanovitsch, M.D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: Oy Imperial sales AB.
- Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys. Kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisen taito. Lohja: Facile Publishing.
- Gummerus, S. 2018. Asiantuntijan roolin muutos valmentajaksi Kela tiimi X:ssä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018102616280>.
- Günter, K. & Hasanen, K. Tyypittely. s.a. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/tyypittely/> [viitattu 15.2.2022].
- Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektiin vuorovaikutus. Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Top Coaching Finland Oy.
- Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as Coach. Harvard Business Review. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> [viitattu 9.1.2022].
- IFC FINLADN ry. 2022. Coaching-tietopankki. WWW-dokumentti. Top Coaching Finland Oy. Saatavissa <https://www.icffinland.fi/tietopankki/> [viitattu 29.1.2022].
- Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y.R.F. 2016. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. B9.

249-277. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.1.2022].

Kallio, J. 2016. Opettamisen vallankumous. Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. 2. laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kohlrieser, G. 2014. Johda Dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K. 2012. Tekstiä ruudulla. Opas tehokkaaseen verkkokirjoittamiseen. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Kortesuo, K. & Patjas, L. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. 2. painos. Helsinki: Infor Oy.

Kurttila, M & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.1.2022].

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laitinen, K. 2020. Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. *Media & Viestintä* 43, 415-419. Verkkojlehti. Saatavissa <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624> [viitattu 7.3.2022].

Laitinen, R. 2017. Valvojasta valmentajaksi: Valmentava työote viranomais-tehtävissä: Case: Keski-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017061213269>.

Laki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2019/179.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.1.2022].

Myllyniemi, H. 2021. Kohti valmentavaa työtettä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052110332>.

Nieuwerburgh, C. 2019. On the development of coaching: where are we now? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2,1-2. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1563861> [viitattu 23.2.2022].

- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 9.1.2022].
- Palkeet. 2022a. Uudistuvat ja monipuoliset henkilöstöpalvelut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palvelut/henkilostopalvelut.html> [viitattu 9.3.2022].
- Palkeet. 2022b. Vaikuttavampia yhdessä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html> [viitattu 11.3.2022].
- Palkki. 2021. Organisaatiokulttuuri. Julkaistu 21.9.2021. Intranet.
- Palkki. 2022. Pointti. Julkaistu 2.2.2022. Intranet.
- Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Doctoral Dissertation Series 2008/4. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-22-9307-0> [viitattu 30.1.2022].
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. 2. painos. Helsinki. Alma Talent.
- Performance Consultants International. 2021. The GROW Model. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model> [viitattu 7.4.202].
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautio, L. 2021. Valmentava johtaminen valtion virastossa. Palveluesimien kokemuksia johtajuudesta, sen tukemisesta ja kehitystarpeista. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104245654>.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M. Lönnroth, A. Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava Tiiminjohtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. Painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, V. Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Roth, P. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaiikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Almatalent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.1.2022].

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salonen, E. 2020 Johda energiaa. Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Helsinki: Basam Books Oy.

Soback, Dan. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon heräämiseen. 2. painos. Helsinki: Basam Books Oy.

Suominen, J. Saarikoski, P & Vaahensalo, E. 2019. Digitaalisia kohtaamisia. Verkkokeskustelut BBS-purkeista sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Suomen coaching-yhdistys ry. 2022. Mitä coaching on. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/> [viitattu 29.1.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6> [viitattu 1.1.2022].

Valtiovarainministeriö. 2021. Henkilöstöjohtamisen tuki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki> [viitattu 20.11.2021].

Vatanen, A. Vuorovaikutusaineistot. s.a. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/vuorovaikutusaineistot/> [viitattu 13.2.2022].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.2.2022].

Virolainen, I. & Virolainen, H. 2018. Mielen voima oppimisessa. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuori, J. s.a. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> [viitattu 13.2.2022]

Whitmore, J. 2017. Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Järjestelmät-pääluokkaan sisältyvät alaluokat ja alaluokkiin sisältyvien kysymysten määrä.

Alaluokka	Lukumäärä
Rästin käsittely	6
Poissaolot	5
Sopimustiedot	5
Palkankorjaus	4
Lomapäivien kulutus	3
Organisaatiomuutokset	3
SAP HCM käyttäminen	3
Ulosotto	3
Henkilötietojen tallennus	2
Herkkä ympäristö virhetilanne	2
Irtisanoutuminen	2
Kieku esimiestieto	2
Kirjanpitorvirheet	2
Lomaoikeus lomasuunnittelussa	2
Maksetaan-maksetaan ero	2
Palkkion korjaaminen	2
Palveluaikalaskenta	2
Seurantakohdemuutos	2
Tietojen siirtyminen palkkoihin	2
Tietojen siirtyminen palkkoihin	2
Tuntien käsittely ajanhallinnassa	2
Budjetoidun toimen muuttaminen	1
Excel-konversio	1
Järjestelmän toiminta liittymät	1
Järjestelmän toiminta tulorekisteri	1
Jäsenmaksut	1
Kirjautuminen Kiekuun	1
Kuntoutustuen käsittely	1
Lomarahan maksaminen	1
Lomarahan vaihtaminen vapaaksi	1
Lomasuunnittelu ja poissaolot	1
Lomasuunnittelu lomaoikeuden päivittyminen	1
Lomasuunnittelu lomien kuluminen	1
Lomasuunnittelun käyttö	1
Lomat	1
Lomien käsittely	1
Lopputili	1
Lounasedun ilmoittaminen tulorekisteriin	1
Nimikirjan tulostaminen	1
Nimikirjatiedot	1
Osasairausvapaan tallentaminen	1
Palkanmuutos	1

<b>Alaluokka</b>	<b>Luku- määrä</b>
Palkkalajin oikeellisuus	1
Palkkalaskelma	1
Palkkamuutoksen toteuttaminen järjestelmään	1
Palkkatapahtumien korjaus	1
Palveluaikalaskennan muokkaaminen	1
Palvelussuhteen päättäminen	1
Pohja WS-ajolle	1
Poissaolojen käsittely	1
Poissaolon tallennus portaalissa	1
Poissaolon tallentaminen	1
Poissaolotiedon siirtyminen palkkoihin	1
Portaali ansioerittely	1
Portaalin käyttö	1
Portaalin lomake virheeseen	1
Prosenttiperusteinen lomapalkka	1
Päivystyskorvauksen a-hinta	1
Sopimuksen tallentaminen Kiekuun	1
Tahti-tiedot	1
Tietojen siirtyminen ajanhallintaan	1
Tulorekisteri ja eläkepalvelustiedot	1
Tulorekisteri poissaolot	1
Tulorekisteritietojen oikeellisuus	1
Työuratietojen siirtyminen SAP HCM:stä palkkoihin	1
Virheellinen tieto dokumentilla	1
WS-ajojen suorittaminen	1
WS-ajon virheilmoitus	1
WS-ajot lomakepohja	1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>106</b>

Prosessi-pääluokkaan sisältyvät alaluokat ja alaluokkiin sisältyvien kysymysten määrä.

<b>Alaluokka</b>	<b>Lukumäärä</b>
Ennakkonpidätyksen toimittaminen	2
Irtisanomisajan palkkaus	1
Isyyysvapaan palkallisuus	1
Kela päivärahat	7
Keva-access	3
Kevan avaintietopalvelu	1
Kuntoutustuen käsittely	4
Lahjakorttien käsittely	1
Lomaoikeuden muodostuminen	1
Lomaoikeuden siirtäminen toiseen virastoon	1
Lomapalkan muodostuminen	1
Lomarahen maksaminen	2
Lomien korvaaminen rahana	3
Lomien siirtäminen virastosta toiseen	1
Nimikirjatiedot	4
Nimikirjojen arkistointi sähköisesti	1
OmaVeron saldo	2
Opintovapaa ja työskentely muualla	1
Opintovapaa ja vuosilomaoikeus	2
Organisaatiomuutokset	2
Osasairausvapaan palkanmaksu	4
Palkan korjaus	1
Palkan takaisinperintä	1
Palkasta perintä	1
Palkka-ajot	1
Palkkatietojen arkistointi	1
Palvelussuhteen päättäminen	5
Poissaolojen käsittely	4
Poissaolon tallentaminen	1
Poissaolot ja korona	1
Polkupyöräetu	1
Prosenttiperusteinen lomapalkka	1
Ravintoedun käsittely	1
Sairausajan palkan korjaus	1
Sairausajan palkan laskenta	2
Sairauspoissaolo	1
Sairauspoissaolon yhdenjaksoisuus	3
Sairauspäivärahan periminen henkilöltä itseltään	1
Takautuva palkankorjaus	2
Tekninen katko sopimukselle	1
Tietojen poimiminen eu-projekti tilintarkastukseen	1
Tulorekisteri	1

<b>Alaluokka</b>	<b>Lukumäärä</b>
Tulorekisteri palkan takaisinperintä	1
Tulorekisteritiedot	1
Tulorekisteritietojen korjaaminen	4
Tulorekisteritiedot	1
Työkokeilun palkkaus	1
Työkokeilun tallentaminen järjestelmään	1
Työntekijän edut	1
Täsmäytystaulukko	5
Vanhojen lomien pitoaika	1
Verokortin toimittaminen	1
Verottaja tulorekisteritiedon käyttäjänä	1
VM tulkinta	2
Vuosilomaoikeuden laskenta	1
Vuosilomaoikeuden tarkistus	1
WS-ajojen suorittaminen	1
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>100</b>

## Tyypiesimerkit valmentavien työkalujen käyttöä varten

VALMENTAVA TYÖKALU	TYYPPIESIMERKKI
<b>GROW-Malli</b>	
Tavoitteen asettaminen	Mihin tarvitset apua?
Tavoitteen asettaminen	Mikä asiassa mietityttää?
Tavoitteen asettaminen	Milloin tämän pitäisi olla valmis?
Nykytilanteen kartoitus	Kuinka paljon...?
Nykytilanteen kartoitus	Kuinka monta...?
Nykytilanteen kartoitus	Mitä olet jo tehnyt?
Nykytilanteen kartoitus	Mikä estää tekemästä/toimimasta?
Nykytilanteen kartoitus	Miten olet käsitellyt...?
Nykytilanteen kartoitus	Mihin tuo perustuu?
Nykytilanteen kartoitus	Oletko jo katsonut ohjetta?
Nykytilanteen kartoitus	Oletko tehnyt...?
Nykytilanteen kartoitus	Oletko katsonut löytyykö tuohon mitään tulkinnoista/VES:stä
Vaihtoehdot	Miten vastaavissa tapauksissa on toimittu aiemmin?
Vaihtoehdot	Mitä ajattelet tästä vaihtoehdosta...?
Vaihtoehdot	Miltä tämä sinusta kuulostaa?
Vaihtoehdot	Kannattaa kysyä/varmistaa vielä...
Toteutus	Mitä aiot tehdä?
Toteutus	Milloin aiot tehdä?
Toteutus	Minkä vaihtoehdon valitset?
Toteutus	Milloin aloitat?
Toteutus	Voinko auttaa vielä jotenkin?
Toteutus	Pääsetkö tällä/näillä eteenpäin?

<b>VALMENTAVA TYÖKALU</b>	<b>TYYPPIESIMERKKI</b>
<b>Kysymystyytit</b>	
Avoimet kysymykset	Mitä tarkoittaa?
	Mitä siitä seuraa, jos...
	Mistä johtuu...?
	Mihin tämä liittyy...?
	Mikä auttaa sinua...?
	Mitä aiot tehdä?
	Mihin perustuu?
	Miten olet käsitellyt...?
	Missä vaiheessa asia ilmenee?
	Mitä tapahtuisi jos...?
Henkilökohtainen kysymys	Ei ollakaan vielä tavattu, oletko uusi Palkeissa?
Voimallinen kysymys	Kerro lisää!
	Mitä sitten, jos...?
	Milloin teet sen...?
	Miltä näyttäisi, jos...
	Miltä kuulostaisi jos...?
	Milloin teet sen?
	Mistä tuo vaatimus tulee?
	Mitä tuossa on tapahtunut?
Miksi-kysymys	Miksi olet sitä mieltä?
	Miksi olet sitä mieltä?
Kuvailevat kysymykset	Miten olet käsitellyt...?
	Miten asia ilmenee...?
Kontekstuaalinen kysymys	Mitä tapahtuu jos...?
<b>Kuunteleminen</b>	<b>Ymmärräkö oikein, että...</b>
	Voitko kertoa hieman lisää tuosta...
	Kerro lisää!
	Täsmennätkö hieman...
<b>Palautteen antaminen</b>	<b>Hetkinen menee, palaan kohta.</b>
	Hetki, vastan pian
	Useampi chat menossa, katson tämän kohta!
	Odota hetki, niin katson miltä näyttää”
	Yritän tutkia tapausta, menee jonkin aikaa!