



# Valmentava johtamismalli asiantuntijaorganisaatiossa

Aliisa Liukkonen

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
HR ja esimiestyö

TIIVISTELMÄ  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
HR ja esimiestyö

LIUKKONEN, ALIISA:  
Valmentava johtamismalli asiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Joulukuu 2022

---

Valmentava johtaminen määritellään valmennettavan kanssa käytäväksi keskusteluksi, sen tavoitteena on saavuttaa valmennettavan itsenäinen päätöksenteko. Opinnäytetyön tavoitteena oli alkutilanteen kartoituksen jälkeen luoda kehittämissuhteita, joiden avulla tehostetaan valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa. Työn tarkoituksena oli toteuttaa kysely ja siitä saatujen tuloksien perusteella luoda kehittämissuhteita valmentavasta johtamisesta.

Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys koostui valmentavan johtamismallin määrittelystä, esihenkilön omien taitojen ja työkalujen käyttämisestä sekä asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Työ tehtiin Gallant Oy:lle, joka on taloushallinnon palveluja tarjoava asiantuntijaorganisaatio.

Kvantitatiivisen- eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla selvitettiin kohdeorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta. Kyselystä saatujen tuloksien perusteella tehtiin kehittämissuhteita esihenkilöiden valmentavan johtamismallin käytön tueksi. Esihenkilöille lähetetty kyselylomake toimi pohjana kehittämissuhteille.

Kyselystä saatujen tuloksien perusteella saatiin tarvittavat tiedot aihealueista, joita tehostamalla valmentavan johtamismallin käyttöä saataisiin lisättyä kohdeorganisaatiossa. Tuloksien perusteella valmentavaa johtamismallia käytetään päivittäisjohtamisessa, mutta syvempi osaaminen valmentavasta johtamisesta puuttuu. Esihenkilöt olisivat myös vastauksien mukaan valmiita käyttämään erilaisia valmentavan johtamismallin menetelmiä ja työkaluja. Kohdeorganisaation esihenkilöiden vastaukset olivat yhteneväisiä eikä vastauksissa ollut suuria eroavaisuuksia.

Tuloksien analysoinnin jälkeen luotiin neljästä eri aihealueesta kehittämissuhteita, jotka tukevat valmentavaa johtamismallia kohdeorganisaatiossa. Kehittämissuhteet luotiin esihenkilöiden tietämyksen lisäämisestä ja kouluttamisesta, rakentavan palautteen antamisesta ja valmentavan johtamismallin menetelmien ja työkalujen käyttöönotosta.

---

Asiasanat: johtaminen, valmentaminen, esihenkilö, asiantuntijaorganisaatio

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
HR and Management

LIUKKONEN ALIISA:  
Coaching Management Model in an Expert Organization

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 5 pages  
December 2022

---

The objective of this thesis was to collect information on coaching management in the target organization and create development proposals. The purpose of this thesis was to carry out a survey, and based on the results obtained from it, to create development proposals for coaching management. The target organization was an expert organization called Gallant Oy.

The quantitative research method was used as the research method. The data were analyzed using graphic figures and tables. The survey was sent to target organization superiors and there were twelve respondents. Based on the results obtained from the survey, the necessary information was obtained about the subject areas that could be increased in the target organization by enhancing the use of the coaching management model. These results suggest that the coaching management model is used in daily management, but deeper expertise in coaching management is lacking.

After analyzing the results, development proposals were created from four different subject areas. Development proposals were created for increasing the knowledge and training of superiors, giving constructive feedback, and introducing the methods and tools of the coaching management model. These development proposals will support the coaching management model in the target organization.

---

Key words: management, coaching, superior, expert organization

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	7
	2.1 Valmentavan johtamisen määrittely .....	7
	2.2 Valmentava johtaminen esihenkilötyössä .....	8
	2.3 Valmentavan esihenkilön työkalut .....	10
	2.3.1 Valmentavan esihenkilön ydintaidot .....	10
	2.3.2 Vuorovaikutus ja kommunikointi .....	11
	2.3.3 Kysymystekniikat .....	12
	2.3.4 Toimiva palaute .....	13
	2.3.5 Coaching ja GROW-Malli .....	18
	2.3.6 EXACT-malli ongelmanratkaisussa .....	20
	2.3.7 Pilari-Malli vuorovaikutustilanteissa .....	21
	2.4 Valmentavan johtamismallin kehittäminen .....	22
	2.5 Valmentavan johtajuuden muodot .....	24
	2.6 Asiantuntijaorganisaation johtaminen .....	24
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ KOHDEORGANISAATIOSSA .....	26
	3.1 Kohdeorganisaation esittely .....	26
	3.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	27
	3.3 Tutkimustehtävän toteutus .....	27
	3.4 Kyselylomake .....	28
	3.5 Saadut tulokset .....	29
	3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	37
4	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA KOHDEORGANISAATIOLLE .....	38
	4.1 Esihenkilön kouluttaminen .....	39
	4.2 Valmentavan johtamismallin syventäminen esihenkilöille .....	40
	4.3 Rakentavan palautteen antaminen .....	41
	4.4 Uusien menetelmien ja työkalujen käyttöönotto .....	43
	4.5 Kehittämisehdotuksien hyödyt kohdeorganisaatiolle .....	46
5	POHDINTA .....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	52
	Liite 1. Kyselylomake .....	52

## 1 JOHDANTO

Valmentaminen on termi, jota ei pystytä määrittelemään yksiselitteisesti. Valmentamista käytetään nykypäivänä yhä useammassa ja erilaisissa tilanteissa. Valmentava johtamismalli käsittääkin vuorovaikutuksen, jonka tavoitteena on kehittyminen. Valmentamista esiintyy myös monessa eri työnkuvissa, mutta esihenkilönä käytettävä valmentava johtamismalli on yksi nousevista johtamisessa käytetyistä malleista.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden valmentavan johtamistyylin lähtötilanne, ja tulosten perusteella tehostaa esihenkilöiden valmentavaa johtamismallia asiantuntijaorganisaatiossa. Työn tarkoituksena on toteuttaa asiantuntijaorganisaatiossa kysely kohdeorganisaation esihenkilöille valmentavasta johtamisesta. Saatujen vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa luodaan kehittämissuhteita, joilla voidaan tukea esihenkilöiden valmentavaa johtamistyyliä.

Valmentava johtamismalli on erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa käytetty johtamismalli. Tässä työssä kohdeorganisaationa toimii asiantuntijaorganisaatio Gallant Oy (jäljempänä Gallant). Gallant on taloushallinnon asiantuntijoista koostuva organisaatio, joka toimii taloushallintoalalla. Gallantilla käytetään valmentavaa johtamismallia, mutta sen tehostamisella organisaatio saisi kehitettyä käytettyä johtamismallia yhä tehokkaammaksi.

Opinnäytetyön aihe muodostui Gallant Oy:n tarpeesta, koska kohdeorganisaatio tekee omaa esihenkilön käsikirjaa. Esihenkilön käsikirjasta tulee Gallantin esihenkilöille opas valmennettavan työuran eri vaiheisiin. Tällä opinnäytetyöllä tuotetaan tietoa valmentavasta johtamisesta esihenkilön käsikirjaan, koska valmentava johtamismalli on yleisesti käytetty johtamismalli kohdeorganisaatiossa. Esihenkilön käsikirjaa ei käsitellä tässä työssä muulla tavoin.

Tutkimustehtävänä on kerätä tietoa kohdeorganisaation esihenkilöiltä valmentavasta johtamismallista, jonka jälkeen vastauksia analysoidaan kuvioiden ja kaavioiden avulla. Tietoa kerätään tutkimusmenetelmän mukaisesti kyselyn avulla,

joka lähetetään kohdeorganisaation esihenkilöille. Saatujen vastauksien perusteella tuotetaan kehittämissuhteita valmentavan johtamismallin käytön tehostamiseksi kohdeorganisaatiossa.

## 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu valmentavasta johtamismallista. Viitekehyksessä määritellään mitä valmentava johtaminen on, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa esihenkilötyössä sekä miten asiantuntijaorganisaatiota johdetaan valmentavan johtamismallin avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös valmentavan johtamismallin kehittämistä. Viitekehys perustuu kansainväliseen kirjallisuuteen.

### 2.1 Valmentavan johtamisen määrittely

Dan Soback (2021) määrittelee kirjassaan valmentavan johtamisen vuorovaikutussuhteeksi johtajan ja johdettavien välillä. Vuorovaikutussuhde on valmentavalle johtajuudelle tyypillistä, koska vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa pyritään motivoimaan toista ihmistä suoriutumaan paremmin. Valmentava johtajuus pyrkii kannustamaan jokaista tekemään itsenäisesti päätöksiä, ajattelemaan isompaa kuvaa sekä huomioimaan muut osapuolet päätöksenteossa. (Soback, 2021.)

Tarja Nummelin (2007) painottaa kirjassaan esihenkilötyön olevan ihmisiin vaikuttamista. Ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa kyse on psykologisesta yksilöllisyydestä. Nummelin määrittelee psykologiseksi yksilöllisyydeksi prosessin, joka koostuu kielestä, keskustelusta ja teoista. Tähän liittyy erilaiset vuorovaikutustilanteet, jotka ovat valmentavan johtamisen ydintä. Valmentava esihenkilö kasvatteakin vuorovaikutustaidoillaan johdettavistaan yhä osaavampia työssään. (Nummelin 2007, 18, 45—46.)

Nykypäivänä työntekijät eivät arvosta ylhäältä tulevia käskyjä, koska maailma muuttuu yhä enemmän kompleksisemmaksi yhteiskunnaksi, jossa tarvitaan monitahoisempaa johtajuutta. Johtamisympäristöt muuttuvat erilaisten tekijöiden vuoksi, esimerkiksi ihmisten, ajattelutapojen ja toimintatapojen. Tämä kompleksinen toimintaympäristö pakottaa johtajia käyttämään valmentavaa johtajuutta, koska muutokset vaikuttavat niin voimakkaasti toimintaympäristöön. (Soback, 2021.)

Sobackin mukaan valmentavaan johtajuuden johtamistyyliin voi siirtyä, kun kuusi ydinasiaa on kunnossa. Nämä ydinasiat ovat johtajalle tärkeitä, koska kuuden toimintatavan muutoksen avulla voidaan johtaa valmentavalla johtamistyyllillä. Ensimmäiseksi on tärkeää luoda turvallinen ympäristö jokaisen ajatuksille. Tämän jälkeen siirrytään ohjaamaan kysymyksillä, tämä tulee onnistumaan, jos vaiheessa yksi on luotu turvallinen ympäristö jokaisen ajatuksille. Kun ohjataan kysymyksillä, tämä mahdollistaa johdettavien omaan päätöksentekoon, joka on kolmas ydinasia. Itsenäisesti tehdyt päätökset tarvitsevat joskus myös neljäntenä käytettyä ydinasiaa eli tukemista. Tuen antaminen on tärkeässä roolissa, jotta jokainen johdettava voi kehittää itseään. Viidentenä ydinasiana voidaan pitää aktiiviseen ajattelutapaan siirtymistä sekä omien toimintatapojen kehittämistä. Viimeisenä ydinasiana johtajan täytyisi muuttaa johtamistyyliään yhä enemmän kannustamiseen ja kiitoksen antamiseen. (Soback, 2021.)

## **2.2 Valmentava johtaminen esihenkilötyössä**

Valmentavan esihenkilön rooli koostuu monesta eri osa-alueesta, jotka esihenkilön täytyy hallita saadakseen parhaan lopputuloksen työssään. Esihenkilötyötä on kuvailtu olevan asioiden johtamista ja ihmisten johtamista, mutta jos halutaan puhua valmentavasta johtajuudesta, täytyy näiden kahden osa-alueen lisäksi nostaa esille valmentaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 25—27.) Erialaisten roolien harjoittelu vaatii aikaa, esimerkiksi valmentavan johtamistyylin oppiminen voi helpottua, jos itse on ollut valmennettavana. Valmentavassa johtamistyyllissä on kyse myös itse valmentavan esihenkilön kehittämisestä. Valmentava esihenkilö tuntee itsensä, ja tietää itsensä kehittämisen mahdollisuudet paremmaksi johtajaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 28—29.)

Esihenkilötyössä valmentavaa johtamistyyliä käytetään kokonaisvaltaisesti päivittäisjohtamisessa, sen perustuessa jatkuvaan kokonaisvaltaiseen palautteenantoon sekä johdettavien kannustamiseen saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Esihenkilön tulee toteuttaa työyhteisössä valmentavaa johtamistyyliä arkipäiväisessä johtamisessa, jotta tulokset olisivat parhaita mahdollisia. Valmentavan johtamistyylin yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin kasvattaa johdettavan

luottamusta ja motivaatiota, kun johdettava ratkaisee itse ongelmansa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21—25.)

Valmentavassa johtamistyyllissä olemisen merkitys lisääntyy, koska jokainen johdettava on kohdattava yksilönä. Siksi johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 29.) Itsensä johtaminen määritellään itseen kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa pyritään ohjaamaan ajatuksia, tunteita, kehoa ja arvoja itsereflektion avulla, tavoitteena löytää syvällisempi itsetietoisuus (Silsbee 2010, 19). Itsensä johtaminen perustuu itsensä kehittymiseen ja kasvuun, johon kuuluu itseluottamus, itsetuntemus ja reflektointitaidot. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

Olemisen merkitykseen liittyy myös läsnä olemisen taito, josta välittyy kunnioitus ja hyväksyminen. Läsnä olemisella voidaan tarkoittaa aktiivista tai spontaania läsnäoloa. Aktiivisessa läsnäolossa johtaja kuulee, näkee ja vastaa toiselle osapuolelle. (Kaski & Kiander 2007, 122—123.) Spontaanin läsnäolon avulla voidaan tutkia tarkemmin valmentavan johtamistyylin ydintä. Spontaanissa läsnäolossa tärkeintä on hetkessä eläminen ja toimiminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 58—59.)

Läsnäoloon liittyy paljonkin erilaiset keskustelut ja dialogit. Vuorovaikutustilanteissa huomio kohdennetaan toiseen keskustelun tai dialogin avulla. Vuorovaikutustilanteiden avulla luodaan luottamusta, esitetään kysymyksiä sekä tunnustetaan erilaiset persoonat. Valmentavassa johtamistyyllissä kysymyksien esittäminen on johtamista, sen sijaan että kerrotaan suoraan vastaus, miten asia kuuluisi tehdä. Tällöin myös johtaja kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon ja luo pohjan turvalliselle vuorovaikutukselle. (Soback, 2021.)

Valmentava johtaja johtaa myös omalla esimerkillään jokapäiväisissä tilanteissa. Johtajana työskentely vaatii välillä muuttuvan toimintaympäristön takia monipuolisia johtajan taitoja. Johtajan tulisikin olla esimerkkinä johdettaville omasta keskenäisyydestä, sekä pyrkiä kannustamaan johdettavia kehittymään koko ajan. Muuttuva toimintaympäristö pakottaa myös johtajaa kehittymään sekä uudistumaan jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2009, 159—160.)

## 2.3 Valmentavan esihenkilön työkalut

### 2.3.1 Valmentavan esihenkilön ydintaidot

Esihenkilön täytyy uskoa valmennettavien kykyihin ja taitoihin. Esihenkilön pitää tuntea valmennettavat sekä tunnistaa heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, joiden avulla esihenkilö voi ohjata valmennettaviaan. Esihenkilö luo positiivisen ja avoimen ilmapiirin omalla toiminnallaan, tällöin jokaisella on tilaa olla oma itsensä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 33.) Valmentava esihenkilö on myös aidosti kiinnostunut valmennettaviensa onnistumisista. Valmennettava pystyy aistimaan, onko esihenkilö aidosti kiinnostunut hänen asioistaan. Aidon kiinnostuksen osoittaminen voi olla hankalaa esihenkilölle, mutta itsetuntoinen esihenkilö pystyy ratkaisemaan tämän haasteen. Esihenkilöllä täytyy olla halua välittää ja kunnioittaa valmennettaviaan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 43.)

Valmennettavalle on tärkeää myös tulla tunne, että hän on tullut kuulluksi. Kuuntelemiseen vaikuttaa moni eri tekijä. Valmentavan esihenkilön täytyy keskittyä kuuntelemaan, olemaan utelias valmennettavan ajatuksista, ja olemaan aktiivinen tilanteessa. Aktiivisuuteen kuuluu vahvasti sanaton viestintä, eli nonverbaalinen viestintä, joka vaikuttaa valmennettavan kuulluksi tulemisen tunteeseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 106—107.) Kysymyksien kysyminen kuuluu aktiiviseen kuunteluun. Kysymällä valmentava esihenkilö haluaa synnyttää keskustelua sekä auttaa valmennettavaa oivaltamaan itse ratkaisun ongelmaan. Kysymällä valmentava esihenkilö saa myös selville valmennettavan mielipiteen asiaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 137—144.)

Esihenkilön tehtävänä on synnyttää valmennettavissa oppimista, saada valmennettava kohtaamaan uusia asioita sekä antaa valmennettavan tehdä virheitä. Haastamalla valmennettava kohtaamaan uudet asiat, käymään epämurkavuusalueella sekä kokeilemaan omia kykyjä saadaan valmennettavan itseluottamusta kasvamaan. Haastamalla valmennettavaa ylittämään itsensä luodaan luottamusta ja yhteistyötä valmentavan esihenkilön ja valmennettavan välille. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 49—50.)

Valmentavan esihenkilön on myös muistettava, että valmennettavan täytyy saada sanoa oma mielipide asiaan. Valmentava esihenkilö antaa vaikutusmahdollisuuden päätöksentekoon, jolloin tämä lisää sitoutumista omaan työhön ja vahvistaa luottamusta. (Salmimies & Ruutu 2013, 150—152.) Esihenkilö voi myös omalla olemuksella luoda turvalliset olosuhteet päätöksentekoon. Valmentavan esihenkilön innostaminen päätöksentekoon on avainasemassa, jos valmennettavaa ei kiinnosta päätöksenteko. Jotta valmentava esihenkilö voi innostaa valmennettaviaan täytyy hänen tuntea valmennettavansa sekä näin ollen tietää miten yksilö saadaan innostumaan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 65.)

### **2.3.2 Vuorovaikutus ja kommunikointi**

Valmentavaa johtamistyyliä voi käyttää niin päivittäisjohtamisessa kuin liiketoiminnan suunnittelussa. Valmentavassa johtamistyyliässä on monia erilaisia tapoja toteuttaa valmentavaa johtajuutta työyhteisössä. (Soback, 2021.) Vuoropuhelu esihenkilön ja valmennettavan kanssa on päivittäistä, johon liittyy puhuminen ja kuunteleminen. Vuoropuhelua voidaan kutsua keskusteluksi tai dialogiksi, mutta niille on yhteistä, että niissä tapahtuu kehitystä. Dialogi on kahden tai useamman ihmisen kesken tapahtuvaa aktiivista vuoropuhelua. Keskustelu sen sijaan voidaan jakaa eri muotoihin, joissa kaikissa yhteisenä tavoitteena on saavuttaa sellainen lopputulos, joka hyödyttää molempia osapuolia. Dialogissa tavoitteena on löytää yhteisymmärrys. (Sydänmaanlakka 2009, 124—125.)

Dialogi voidaan tulkita osaksi kehityskeskustelua, koska esihenkilö ja valmennettava keskustelevat kehityskeskustelussa vastavuoroisesti, jolloin molempien osapuolten mielipiteet tulevat esille. Kehityskeskustelu on yleensä vuosittain käytävä keskustelutilaisuus esihenkilön ja valmennettavan välillä. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole sama asia kuin esihenkilön ja valmennettavan päivittäiset keskustelut, sillä kehityskeskustelun tavoitteena on arvioida valmennettavan työn tuloksia ja työn suoriutumista, käydä läpi palautteet, tarkistella valmennettavan tehtäväkuvaa sekä asettaa tavoitteet työlle. Kehityskeskustelun tarkoituksena onkin arvioida valmennettavan kokonaisvaltaista osaamista verraten edelliseen ke-

hityskeskusteluun. Tämän takia esihenkilön tärkeä tehtävä on kirjata ylös kehityskeskustelussa nousseet asiat. Kehityskeskustelu on esihenkilön työkalu, jolla pystytään valmentamaan valmennettavaa yhä parempaan työn suoritukseen. (Aarnikoivu, 2016.)

Kehityskeskustelussa esihenkilöllä on myös mahdollisuus tuoda organisaation strategisista tavoitteista käytäntöön. Strategisiksi tavoitteiksi voidaan luokitella organisaation missio, visio ja arvot. Kehityskeskustelu perustuu molemmin puoleiseen luottamukseen, koska kehityskeskustelu on kahden ihmisen vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet saavat palautetta toisiltaan ja antavat palautetta toisilleen. Kehityskeskusteluissa esihenkilö oppii tuntemaan valmennettavaa unohtamatta sitä, että yhtä lailla myös valmennettava oppii tuntemaan esihenkilöään paremmin kehityskeskusteluissa. Esihenkilö keskittyy kehityskeskusteluissa tulevaisuuteen, sillä esihenkilö pyrkii esittelemään valmennettavalle organisaation tulevaisuuden näkymiä. Samalla valmennettava voi tuoda omia ideoitaan esille, sekä tietenkin näyttää oman panoksensa organisaation hyväksi. (Aarnikoivu, 2016.)

### **2.3.3 Kysymystekniikat**

Vaikka johtamisesta ajatellaan sen olevan neuvojen antamista sekä työn tekemisen ohjaamista haluttuun suuntaan, valmentavassa johtamisessa kyse on kuitenkin kuuntelusta sekä kysymisestä. (Bungay Stanier, 2016.) Kysymällä oikeita kysymyksiä haastetaan valmennettava itse ratkaisemaan ongelma. Oikeilla kysymyksillä ja oikein esitetyillä kysymyksillä valmentava esihenkilö voi selvittää valmennettavalta tätä kiinnostavia ja mietityttäviä asioita. Kysymykset voidaan jakaa karkeasti avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Suljetuilla kysymyksillä tarkoituksena on selvittää valmennettavan tahtotila vastaamalla kysymykseen yhdellä sanalla. Avoimet kysymykset ovat enemmän kuvailevia ja monisanaisempia ja niiden tavoitteena on mm. luoda uusia keskustelunavauksia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111—112.)

Kysymällä tilanteeseen liittyvillä oikeilla kysymyksillä esihenkilö kasvattaa luottamusta valmennettavaansa sekä kehittää valmennettavan omaa päätöksentekoa.

Valmentavan esihenkilön tavoitteena on saada valmennettava oivaltamaan itse. Esihenkilöllä pitää olla taito kysyä yksi kysymys kerrallaan eikä hiljaisuuden tullen esittää uutta kysymystä, vaan antaa aikaa valmennettavalle vastataksaan esitettyyn kysymykseen. Bungay Stanier määrittelee seitsemän erilaista kysymystä kirjassaan ”The Coaching Habit”. Nämä seitsemän kysymystä käsittelevät yhtä aihetta ja niiden tarkoituksena on valmentaa valmennettavaa ratkaisemaan ongelma itsenäisesti. (Bungay Stanier, 2016.)

Keskustelu aloitetaan avoimella kysymyksellä: ”Mitä on mielessäsi?” Tämän kysymyksen jälkeen esihenkilön kannattaa kysyä: ”Mitä muuta?” Tällä on tarkoituksena luoda vielä uusi näkökulma asian ratkaisemiseksi eikä keskittyä heti ongelman ratkaisemiseen. Kolmantena kysymyksenä valmentava esihenkilö kysyy: ”Mikä on todellinen ongelma?” Kolmannen kysymyksen tavoitteena on syventyä tarkemmin toisessa kysymyksessä esiin tulleeseen todelliseen ongelmaan. Kun todelliseen ongelmaan on syvennytty, esihenkilö keskittyy selvittämään mitä valmennettava haluaa tältä ongelmalta. Viidentenä kysymyksenä, kun ongelma on havaittu ja tiedetään mitä valmennettava haluaa, esihenkilö voi kysyä: ”Miten voin olla avuksi?” Tässä kysymyksessä tavoitteena on saada vastaukseksi sellainen vastaus, joka kehittää johdettavaa itsenäiseen päätöksentekoon. Toiseksi viimeisenä kysytään: ”Mitä uhraat tämän eteen?” Kysymyksen ideana on pohtia, mitä ongelman ratkaisemiseksi täytyy tehdä, sekä tarvitseeko jotakin uhrata saadakseen ongelman ratkaistua. Kaikkien näiden kysymysten jälkeen kysytään vielä: ”Mitä opit tästä?” Tämä kysymys on tarkoitettu ensisijaisesti valmentavalle esihenkilölle, koska esihenkilön täytyy kehittyä omassa työssään ja kaikesta voi oppia. Toki myös johdettavan on tärkeää omalta osaltaan kehittää omaa vuorovaikutustaan. (Bungay Stanier, 2016.)

#### **2.3.4 Toimiva palaute**

Palautteenanto on taito, jota jokainen esihenkilö ja valmennettava voi kehittää itse. Palautteenantoon liittyy monia eri taitoja, mutta tärkeimpänä voidaan pitää rakentavaa vuorovaikutusta. Rakentavalla keskustelulla saadaan aikaiseksi tuoksellisia keskusteluja. Esihenkilöllä on kuitenkin isompi vastuu kehittää ja yllä-

pitää palautteenantoa, koska se vaikuttaa organisaation ilmapiiriin sekä vuorovaikutuskulttuuriin. Jos työyhteisön ilmapiiri ei ole avoin eikä luottamusta havaita esihenkilön ja valmennettavien välillä, palautteenanto voidaan kokea hankalana ja se voi johtaa siihen, että palautetta ei uskalleta antaa. Palautteen antamista voidaan pitää vaikeana, koska on vaikea tietää, miten toinen osapuoli tulee reagoimaan palautteeseen. Tämän takia osapuolten on pystyttävä näyttämään, että osapuoli osaa ottaa palautteen vastaan rakentavasti. Palautteenantamista ei pitäisi pelätä, vaan sitä pitäisi normalisoida työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2007, 91—93.)

Palautteen antamiseen on muutamia erilaisia malleja, mutta yleisesti voidaan sen sanoa koostuvan verbaalisesta ja nonverbaalisesta viestinnästä. Verbaalista viestintää on se, mitä sanotaan ja nonverbaalista viestintää on se, miten sanotaan. Verbaalinen viestintä on yksinkertaisempaa verrattuna non-verbaaliseen viestintään, koska se käsittää erilaiset merkkijärjestelmät. Nämä non-verbaaliset merkkijärjestelmät ovat kinesiiikka, puheen paralingvistiset piirteet, proksemiikka, haptiikka, fyysinen olemus ja artefaktit. (Kielijelppi 2017.)

Kinesiikka ja puheen paralingvistiset piirteet vaikuttavat kuulijan tulkintaan puhujasta ja sanoman merkitykseen. Kinesiikka käsittää katseen, eleet, kasvoniilmeet ja kehon asennon. Kinesiikka onkin nonverbaalisen viestinnän rikkain alue, koska se käsittää koko kehon. Paralingvistiset piirteet käsittävät tavat, joilla asia sanotaan, eli puheen tempo, äänenkorkeus ja -voimakkuus, puheen jaksottamisessa käytettävät tauot ja painotukset sekä epäröinnin äänellinen ilmaisu. Palautteenannossa kinesiiikka ja paralingvistiset piirteet ovat tärkeässä roolissa, koska nämä kiinnittävät kuulijan huomion. (Kielijelppi 2017.)

Fyysinen kontakti koostuu proksemiikasta ja haptiikasta. Proksemiikka on tilankäyttöä, jolla tarkoitetaan henkilön omaa tilaa, jonka hän haluaa jättää ympärilleen. Tämä näkyy siinä, millaiselle etäisyydelle henkilö asettuu vuorovaikutustilanteessa ja miten henkilö löytää oman paikkansa tilassa. Tilankäyttö ja sen tarve riippuu yksilöstä ja kulttuurista, ja voi vaihdella erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Haptiikka on fyysisiä tekoja muun muassa, kättelemistä ja halaamista. (Kielijelppi 2017.)

Viimeisinä merkkijärjestelminä ovat fyysinen olemus ja artefaktit. Nämä ovat non-verbaalisen viestinnän muuttumattomia ominaisuuksia yhdessä vuorovaikutustilanteessa. Fyysinen olemus eli ihmisen fyysinen koko koostuu toisen ensivaikutelmasta toisesta henkilöstä ja voi luoda jonkin tulkinnan henkilöstä. Artefaktit ovat ulkoisia tekijöitä, muun muassa vaatteet, asusteet ja ulkonäkö. (Kielijelppi 2017.)

Ensimmäinen palautteenannossa käytetty malli on Anne Bokman (2013) artikkeliin pohjautuva viidentoista tavan ohje antaa hyvin palautetta. Artikkelin pohjautuu urheiluvallmentamiseen, jossa käytetään valmentavaa johtamismallia. Artikkelin 15 tapaa antaa hyvin palautetta, toimivat hyvin yksilöiden valmentavassa johtamisessa. (Bokma 2013, 22.) Kuviossa yksi on kuvailtu nämä 15 tapaa antaa hyvin palautetta.



KUVIO 1. 15 tapaa antaa hyvin palautetta (Bokma 2013).

Ensimmäisenä ohjeena on välttää pelkoon perustuvaa valmentamista. Jos valmennettava epäonnistuu suorituksessaan, vältä silloin valmennettavan kritisoimista. Yleensä valmennettava tietää epäonnistuneensa ja liiallinen kritisointi voi johtaa uudelleen epäonnistumiseen. Tällöin voidaan sanoa valmennettavan pelkäävän valmentavaa esihenkilöään, koska valmennettava ei pysty ajattelemaan selkeästi suorituksen aikana. Tämän on aiheuttanut edellisen epäonnistumisen pelon luoma tunne. (Bokma 2013, 23.)

Toisena ohjeena on keskittyä palautteen todelliseen tarkoitukseen, koska tavoitteena on saada valmennettava suoriutumaan paremmin. Palautteenannosta voidaan erotella kaksi erityyppistä palautteenantoa: motivoiva ja korjaava. Motivovalla palautteenannolla rohkaistaan valmennettavaa ja korjaavalla palautteenannolla valmentava esihenkilö auttaa valmennettavaa muuttamaan jotakin toimintatyyliä, jotta valmennettava suoriutuisi yhä paremmin. (Bokma 2013, 23.)

Valmentavan esihenkilön kolmantena ohjeena on etsiä aina positiivista palautetta valmennettavalle. Tämä voi tarkoittaa kehumista onnistumisesta tai rohkaisua, jos suoriutuminen epäonnistuu. Neljäntenä ohjeena on valmennettavan ymmärtäminen, jos valmennettava tarvitsee palautetta onnistumisesta tai epäonnistumisesta, täytyy valmentavan esihenkilön aidosti ymmärtää valmennettavaa. (Bokma 2013, 23.)

Tasapainon löytäminen palautteenantoon on viides ohje. Palautteenanto voi olla valmennettavalle esihenkilölle hankalaa, koska artikkelin mukaan yleensä valmentava esihenkilö antaa liikaa kritisoivaa palautetta. Tasapaino täytyy löytää siinä, milloin on oikea hetki antaa motivoivaa palautetta ja milloin kritisoivaa palautetta. Oikean hetken löytämisessä voi valmentava esihenkilö käyttää ohjetta numero kuusi. Ohjeessa kuusi neuvotaan esittämään kysymyksiä ja kuuntelemaan valmennettavaa. Näiden kahden tekniikan avulla valmennettava saadaan kertomaan oma mielipide, ja tämä voi helpottaa valmentavaa esihenkilöä antamaan oikeanlaista palautetta. (Bokma 2013, 23.)

Seitsemäntenä ohjeena on ohje, jonka avulla esihenkilö ei ota kaikkea vastuuta itselleen. Hyvässä palautteenannossa valmentava esihenkilö ei ota kaikkea vastuuta itselleen vaan antaa valmennettavan tehdä itse päätöksiä ja tutkia omaa toimintaansa. Kahdeksas ohje neuvoo esihenkilöä olemaan yksityiskohtainen. Valmentavan esihenkilön täytyy olla yksityiskohtainen siitä, mitä valmennettava tekee oikein ja mitä pitäisi kehittää. Yleensä valmentava esihenkilö osaa kertoa tarkasti mikä meni huonosti, mutta yhtä lailla pitäisi osata kertoa yksityiskohtaisesti onnistumisesta. (Bokma 2013, 24.)

Yhdeksäntenä ohjeena on kohdata valmennettavat yksilöinä. Jokaisen valmentavan esihenkilön tulisi tutustua henkilökohtaisesti valmennettavaan, jotta tietää miten yksilöä tulisi johtaa. Kaikille ei sovi yksi ja ainoa johtamismalli. Varsinkin jos johdettavana on kokonainen tiimi, koostuu se kuitenkin aina erilaisista yksilöistä. Kun valmentava esihenkilö tuntee valmennettavansa yksilöinä osaa valmentava esihenkilö antaa oikeaan aikaan palautetta. Kymmenentenä ohjeena onkin varmistaa, että palautteen ajoitus on oikea. (Bokma 2013, 24.)

11:ntenä ohjeena on pysyä selkeänä visiosta. Pysymällä selkeänä visiosta, valmentava esihenkilö näyttää esimerkillään, että suunnitelmassa pysytään. Luottamus valmentavaan esihenkilöön kasvaa, kun valmennettavat näkevät esihenkilön toteuttavan ja pysyvän omassa suunnitelmassa. Kahdennentoista ohjeen mukaan valmentavan esihenkilön tulisi reflektoida omaa tekemistään ja sitä, onko antanut hyvin palautetta. (Bokma 2013, 24—25.)

13:s ohje rohkaisee esihenkilöä olemaan luovasti vaativa. Valmentava esihenkilö voi olla samaan aikaan vaativa ja positiivinen, mutta vain koulutettu valmentava esihenkilö osaa toimia näin. Vaativa esihenkilö johtaa valmennettavan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Positiivinen esihenkilö osaa kehua paljon, mutta näiden kahden osaamisen yhdistäminen voi olla vaikeaa valmentavalle esihenkilölle. Itse-reflektointi kuuluu niin valmentavalle esihenkilölle kuin valmennettavalle. 14:s ohje käsittää rohkaisemaan valmennettavia itsearviointiin. Rohkaisemalla valmennettavia itsearviointiin voi valmennettava huomata itse omat virheensä eikä valmennettavan tarvitse turvautua valmentavaan esihenkilöön. Viimeisenä ohjeena on valmentavan esihenkilön kouluttautuminen yhä paremmaksi johtajaksi. (Bokma 2013, 24—25.)

Palautteenannosta voidaan myös erotella John Whitmoren (2019) mukaisesti viisi erilaista palautteen tasoa. Huonoin palaute on henkilökohtaista ja tuomitsevaa, kun taas tehokkain palaute luonnehditaan subjektiiviseksi ja kuvailevaksi. Tasoja on viisi, jotka on luokiteltu kirjaimin A—E. A-kirjain on vähiten hyödyllinen palaute ja E-kirjain tuottoisin palaute.

A—B-tason palautteet ovat molemmat kritiikkiä sisältävää. A-taso sisältää henkilökohtaista kritiikkiä, mutta B-taso pelkää kritiikkiä suorituksesta. Nämä molemmat palautetasot heikentävät itseluottamusta valmennettavassa eivätkä kerro, miten tilanteen voisi vielä korjata. (Whitmore 2019.)

Seuraavalla tasolla eli C-tasolla valmentava esihenkilö välttelee kritiikkiä ja pyrkii palautteenannossa kertomaan hieman informaatiota, menemättä liikaa yksityiskohtiin. D-tasolla sen sijaan valmentava esihenkilö pyrkii saamaan vuorovaikutusta kysymällä valmennettavan omaa mielipidettä ennen palautteenantoa. (Whitmore 2019.)

Viimeisellä tasolla eli E-tasolla saavutetaan paras taso palautteenannossa, jos valmentava esihenkilö kysyy valmennettavaa aktivoivia kysymyksiä. Aktivoimalla valmennettavan ajattelua edistetään oppimista ja parannetaan suoritusta. E-tason palautteenanto on paras taso, koska tällä palautteenantotyylillä valmennettava arvioi omaa suoritustaan ja tuloksiaan sekä valmennettava oppii olemaan itsenäisempi ja ottamaan vastuuta. (Whitmore 2019.)

### **2.3.5 Coaching ja GROW-Malli**

Coaching on yksi käsitteistä, joka on valmentavaa johtamista. Whitmore (2019) käsittelee teoksessaan coachingin olevan suorituksen johtamista. Suorituksen johtaminen tarkoittaa valmennettavan suorituksen lopputuloksen parantamista, eikä niinkään keskity suoritustavan parantamiseen. Jotta tiedetään, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä koetaan tilanteessa, täytyy ihmisen olla tietoinen ja itsetietoinen. Tietoisuus ja itsetietoisuus liittyvät suorituksen johtamiseen.

Coachingin yksi käytetyimmistä valmentamisen malleista on GROW-malli. Mallin tavoitteena on luoda johdonmukaisesti etenevä tasapainoinen keskustelu valmentavan esihenkilön ja johdettavan välillä. Malli ei kuitenkaan ole ohje, jota tulisi seurata kohta kohdalta täsmällisesti, vaan mallin tarkoituksena on antaa suuntaa keskustelulle, sekä näyttää miten keskustelua halutaan viedä eteenpäin. (Whitmore, 2019.) GROW-malli on valmentavan johtajuuden malli, jonka on kehittänyt

1980-luvulla Alexander Graham. Graham on luonut nelivaiheisen prosessin valmennustyön tuloksena. Mallia käytetään esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja se perustuu kysymyksen esittämiseen. (Passmore 2010, 83.)

GROW-malli koostuu neljästä erilaisesta osiosta: tavoite (goal), nykytilanne (reality), vaihtoehdot (options) ja yhteenveto (wrap-up). GROW-mallin käyttöönotto alkaa määrittelemällä lyhyen -ja pitkän aikavälin tavoite tai tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen perustuu aloitetulle keskustelulle, joka liittyy aina johonkin aiheeseen. Tavoitteen asettamisen tarkoituksena on saada päätettyä keskustelu johonkin tulokseen. Nykytilanteen kuvaileminen on tärkeä osa valmennettavan kehitystä, koska nykytilanteen kartoituksen tavoitteena on luoda uusia näkökulmia aiheesta. Valmentava esihenkilö johdattelee valmennettavaa eteenpäin tarkentavilla kysymyksillä ja antaa valmennettavan kehittää itseään. Valmentava esihenkilö voi pohtia nykytilanteessa mitä resursseja valmennettavalla on, saavuttaakseen edellä määritellyn tavoitteen. (Passmore 2010, 84—85.)

Kolmantena tasona on vaihtoehtojen läpikäyminen, jonka tavoitteena on saada valmennettava tunnistamaan vaihtoehtoja, joiden avulla siirtyä eteenpäin. Vaihtoehtot-tasolla valmentavan esihenkilön tavoitteena on haastaa valmennettava saamaan aikaiseksi vielä parempi tulos. Tähän päädytään esittämällä avoimia kysymyksiä sekä kannustamalla luomaan uusia ratkaisuja. Kun ratkaisuehdotuksia on saatu tarpeeksi, voidaan siirtyä prosessin viimeiseen vaiheeseen eli yhteenvetoon. Yhteenvedossa tarkastellaan, mitä saatiin aikaiseksi ja vastaako saatu tulos asetettua tavoitetta. Yhteenvedon vaiheessa tavoitteena on saada valmennettavalle selkeä kuva siitä, miten hän saa täytettyä tavoitteen, mitä valmennettavalta odotetaan saavuttaakseen tavoitteen sekä miten tilannetta jatketaan tulevaisuudessa. Yhteenvedon-tasolla valmentava esihenkilö on mukana tekemässä päätöstä, miten tilanne ratkaistaan. Esihenkilön on tärkeä varmistua siitä, että valmennettava on ymmärtänyt tilanteen ja valmennettava pystyy jatkamaan itsenäisesti tilanteen kanssa. (Passmore 2010, 85—86.)

GROW-mallin toteuttamisen jälkeen on hyvä tilaisuus arvioida valmentavan esihenkilön -ja valmennettavan ongelmanratkaisutaitoja, keskustelutaitoja sekä ydintaitoja. Tämä on erityisen tärkeä vaihe valmentavalle esihenkilölle, koska

vain kysymysten ja palautteenannon avulla voi varmistua siitä, että onko valmennettava toiminut valmentavan esihenkilön tavan mukaisesti. Valmentava esihenkilö on kuitenkin viime kädessä vastuussa valmennettavista. (Passmore 2010, 85—86.)

### **2.3.6 EXACT-malli ongelmanratkaisussa**

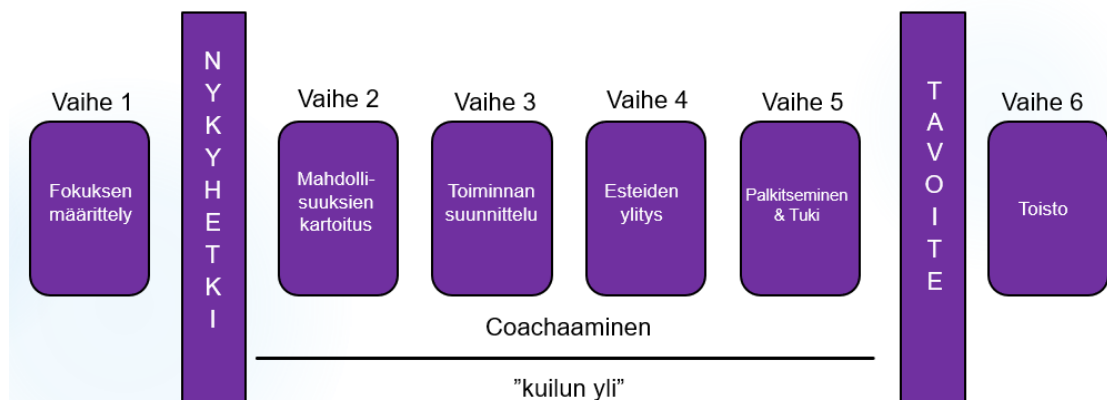
EXACT-malli on valmentavan johtamisen työkalu, jonka avulla valmennettava saadaan tunnistamaan päämäärät. Mallin avulla ratkaisukeskeisyys nousee avaintekijäksi, koska ongelmaan ei kannata tuhlata enempää aikaa vaan tehokainta on keskittyä saamaan ratkaisu ongelmaan. (Wilson 2007, 12—13.) EXACT-malli tulee sanoista exiting eli innokkuus, assessable eli mitattavuus, challenging eli haastava ja time-framed eli aikarajoitettu, jotka määrittelevät jo asetettua tavoitetta. Mallin mukaisesti tavoitteen pitäisi olla innostava, mitattavissa, haastava ja sillä pitää olla aikaraja. (Wilson 2007, 42—43.)

Tavoitteen määrittelyn lisäksi EXACT-mallissa täytyy löytää vain yksi asia, johon keskittyy. Keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, eli ongelman ratkaisuun. Vaihtoehtoisesti mallin mukaan tavoite voidaan jakaa pienempiin osatavoitteisiin, joita saavuttamalla keskitytään ratkaisemaan ongelma. Valmennettavan kannalta kumpi tahansa vaihtoehto voi olla toimiva. Osatavoitteiden avulla pidetään tavoite koko ajan mielessä ja saadaan valmennettava pidettyä motivoituneena ratkaisemaan ongelma. (Wilson 2007, 40—47.)

EXACT-mallia käytettäessä tavoitteen tulisi olla positiivinen, joka inspiroi valmennettavaa saavuttamaan sen. Positiiviset tavoitteet yleensä toimivat parhaiten, koska nämä positiiviset tavoitteet laukaisevat aivojen retikulaarisen aktivointijärjestelmän. Tämä järjestelmä aivoissa suodattaa erilaisia syötteitä ja antaa ihmisen huomioida vain olennaiset asiat sillä hetkellä. Jos tavoite on määritelty innostavaksi ja puoleensavetäväksi, aivojen aktivointijärjestelmä huomioi mahdollisuudet, jotka voisivat jäädä huomiotta ilman aivojen aktivointijärjestelmän aktivoitumista. (Wilson 2007, 43—48.)

### 2.3.7 Pilari-Malli vuorovaikutustilanteissa

Pilari-mallia sovelletaan erityisesti vuorovaikutustilanteissa, joissa osallisena on valmentava esihenkilö sekä valmennettava. Pilari-mallia voidaan käyttää myös erilaisissa sparrausta vaativissa tilanteissa, esimerkiksi valmentavan johtamistyylin käyttöönottamisessa organisaatiossa. Pilari-malli on käytännönläheinen ja se kannustaa saavuttamaan asetetun tavoitteen. Pilareiksi kutsutaan kuutta eri vaihetta, joiden suorittamista ei yleensä toteuteta järjestelmällisesti. Pilari-mallissa määritellään ensin tavoite sekä nykyhetki, ja kuuden vaiheen avulla valmennetaan valmennettava saavuttamaan tavoite. Pilari-mallin käyttäminen vaatii seesteisen keskusteluympäristön ja sitoutuneet osapuolet. Pilari-mallin vaiheet on esitelty kuviossa numero kaksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113—120.)



KUVIO 2. Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2010,114).

Mallin mukaan menneisyyteen ei voida enää vaikuttaa, mutta tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Vaiheessa yksi paneudutaan tavoitteen määrittelyyn ja keskitytään nykyhetkeen, mutta suunnataan päämäärätietoisesti tulevaisuuteen. Tavoite pitää olla riittävän motivoiva, jotta valmennettava kokee tärkeäksi saavuttaa asetettu tavoite. Kun tavoite on määritelty, valmentavan esihenkilön on valmennettava valmennettavaa pääsemään tavoitteeseen. Vaiheessa kaksi, käydään lävitse mahdolliset ratkaisuehdotukset. Valmentavan esihenkilön rooli on esittää kysymyksiä, kuunnella ja sparrata valmennettavaa löytämään parhaat ratkaisuehdotukset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113—117.)

Vaiheessa kolme valmentavan esihenkilön on luotava keskustelua siitä, mitä toimia valmennettavan tarvitsee tehdä. Suunnitelman tekeminen on suotavaa, koska silloin voidaan varautua mahdollisiin ongelmiin helpommin. Esihenkilön täytyy pitää huolta myös siitä, että toimet ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Neljännessä vaiheessa mahdollisten ongelmien selvittäminen ja ratkominen on keskiössä. Valmennettavan esihenkilön tehtävänä on selvittää esteiden vaikutukset tavoitteen saavuttamiseksi ja pyrkiä saamaan valmennettava ylittämään esteet. Tämä on myös erinomainen kohta selvittää valmennettavan motivaatiota tavoitteen saavuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 118—119.)

Toiseksi viimeisessä vaiheessa mietitään, miten valmentava esihenkilö tai valmennettava voi palkita itsensä tavoitteen saavuttamisesta. Palkitsemisen avulla varmistetaan, että saavutettu tavoite on tärkeä ja sen saavuttaminen on arvokasta. Palkitsemista voi toteuttaa monella eri tavalla, mutta tärkeintä on, että valmennettavalle jää arvokas olo tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Tähän auttaa myös tukeminen. Tuki on erityisen tärkeä keino motivoida valmennettavaa saavuttamaan tavoite. Esihenkilön rooli tuen antamisessa on isoin, mutta yhtä lailla esimerkiksi muiden kollegoiden tuki on yhtä tärkeää ja motivoivaa. Viimeisessä vaiheessa toistetaan ja kerrataan toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Kertaamalla valmennettava sitoutuu suunnitelmaan vielä paremmin ja toistamalla valmennettava tekee suunnitelmasta yleistä tapaa tai käytäntöä. Viimeisessä vaiheessa myös erilaisten yhteenvetojen tekeminen asioista, jotka valmennettava kokee merkitykselliseksi, on suotavaa tulevaisuutta ajatellen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 119—122.)

## **2.4 Valmentavan johtamismallin kehittäminen**

Valmentava johtajuus nähdään ajankohtaisena ilmiönä kaikissa organisaatioissa. Kansainvälisen kirjallisuuden mukaan suorituskyvyn kasvu tarvitsee uudenlaista johtamismallia, kuten juuri valmentavaa johtajuutta. Organisaatioiden kasvavat vaatimukset sisäiselle ja ulkoiselle oppimiselle ja uusien asioiden kehitykselle ovat kasvattaneet valmentavan johtamismallin käyttöä organisaatioissa. Valmentavan johtamismallin lisääntyneeseen käyttöön organisaation johtamisessa on

myös vaikuttanut ulkoistetut kehittämisspalvelut, esimerkiksi ulkopuolinen valmentaja. Organisaatiossa käytössä olevaa valmentavaa johtamismallia pidetään kustannustehokkaana, koska valmentavien esihenkilöiden merkitys on suuri organisaatiolle. (Gilley ym. 2010.)

Tarpeet organisaation johtamismallien uudistamiselle ovat kasvaneet, erityisesti kun valmentavan johtamismallin merkitys on kasvanut organisaatioiden käytössä. Johtamismallin tarpeen uudistumiseen voi olla monia eri syitä, mutta yhdeksi isoimmaksi syyksi voidaan luokitella osaamisen kehittämisen kasvu, joka vaikuttaa selvästi johtamismalleihin ja etenkin itse johtajaan. Johtajalta vaaditaan nykyään erilaisia taitoja niin itse johtamiselta kuin työn tekemiseltä. Hierarkian muutos, kun käskyjen ei tarvitse enää tulla ylhäältä alaspäin hierarkkisesti sekä muutos itse työn tekemisessä johtaa uusien johtamismallien tutkimiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17—20.)

Tutkimukset valmentavasta johtamisesta ovat lisääntyneet, mutta jotta tutkimuksia voitaisiin yleistää, tarvitsee yksilöistä ja toimintaympäristöistä hankkia lisää tietoa. Lisää tietoa täytyisi saada esimerkiksi siitä, sopivatko toimintaympäristöt valmentavaan johtamismalliin. Lisäksi lisää tutkimusta tarvitaan vielä valmentavan johtamismallin vaikutuksista koko organisaation suorituskykyyn. (Beattie ym. 2014.) Tähän mennessä valmentavaan johtamismalliin tehdyt tutkimukset ovat antaneet tuloksia siitä, että työtyytyväisyyden avulla voidaan arvioida tarkemmin suorituskykyä organisaatiossa, jossa on käytetty valmentavaa johtamismallia. Tehtyjen tutkimuksien pohjalta ei voida kuitenkaan vielä sanoa, mitä seurauksia valmentavalla johtamismallilla on. Tulevia tutkimuksia tulisikin toteuttaa erilaisista näkökulmista niin yleisesti johtajuudesta kuin valmentavasta johtamismallista, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman monipuolisia ja laajoja. (Tanskanen ym. 2018, 1223—1225.)

Turnerin ja McCarthyn (2015) tekemässä artikkelissa tutkittiin valmentavan johtamismallin käyttöä ja kehitystä päivittäisjohtamisessa. Artikkelin mukaan valmentavan johtamismallin käyttö päivittäisjohtamisessa on vielä haastavaa. Valmentavaan johtamismalliin kohdistuvat koulutukset eivät tuo lisäarvoa päivittäisjohtamiseen, koska teorian siirtäminen päivittäisjohtamiseen on vaikeaa. Tutki-

muksia pitäisi kohdistaa yhä enemmän siihen, miten opittu tieto saadaan siirrettyä päivittäisjohtamiseen. Tutkimalla miten valmentava johtamismalli vaikuttaa valmentavan esihenkilön työhön sekä miten organisaatio tukee valmentavaa esihenkilöä, saadaan tietoa siitä, miten teorian siirtämistä käytäntöön voitaisiin tehostaa. (Turner & McCarthy 2015, 3—10.)

## **2.5 Valmentavan johtajuuden muodot**

Valmentavasta johtamismallista voidaan erotella kaksi karkeaa muotoa. Sisäinen valmennus on organisaation sisällä tapahtuvaa valmentavaa johtamista, jota käytetään tilanteissa, jotka keskittyvät valmennettavan valmentamiseen. Sisäinen valmennus edellyttää valmentavalta esihenkilöltä organisaation -ja valmennettavien tuntemista. Jos puhutaan sisäisestä valmennuksesta, on hyvä muistaa, että valmentaja voi olla jossakin muussa roolissa kuin esihenkilönä. Esimerkiksi valmentaja voi olla kollega tai pienemmän osaston esihenkilö. (Carlsson & Forssell 2012, 35—42.)

Toinen muoto on ulkoinen valmennus. Ulkoista valmennusta käytetään yleisesti organisaatioissa, joissa ei ole resursseja käyttää sisäistä valmennusta tai organisaatio haluaa keskittää toimintonsa johonkin muuhun kuin johtamiseen. Ulkoisesta valmennuksesta puhutaan silloin, kun organisaatio hankkii ulkopuolisen henkilön suorittamaan valmentavaa johtamismallia. Tällöin ulkopuoliselle valmentajalle saatetaan uskaltaa sanoa myös vastaan, kun kyseessä ei ole organisaation sisältä tuleva valmentaja. (Carlsson & Forssell 2012, 38—42.) Valmentavaa johtamismallia voidaan käyttää eri tavalla riippuen kohderyhmästä ja käytettävistä työkaluista. Valmentavalle johtamismallille ei ole yhtä ja ainoata tapaa toimia, vaan valmentavaa johtamismallia voi käyttää ja soveltaa tilanteeseen kuin tilanteeseen. (Carlsson & Forssell 2012, 22.)

## **2.6 Asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Asiantuntijatyö on lisääntynyt vuosien saatossa ja yhä useampi organisaatio voidaan luokitella asiantuntijaorganisaatioksi. Näille organisaatioille on tyypillistä

osaavat, korkeasti koulutetut asiantuntijat. Asiantuntijaksi voidaan luokitella myös henkilö, jolla on monen vuoden kokemus alan työstä, mutta yhteistä on se että, asiantuntijoilla on syvää osaamista alalta. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset vaikuttavat myös organisaatioon ja siellä tehtävään työhön, asiantuntijatyöhön. Nämä muutokset vaikuttavat asiantuntijan työhön ja pakottavat asiantuntijaorganisaatiota kehittymään ja kasvamaan. Nykyään asiantuntijuus ei ole pelkästään itsenäistä työskentelyä vaan se perustuu paljolti esimerkiksi muiden kollegoiden kanssa käytävään keskusteluun. Asiantuntijuus on muuttunut ja tulee muuttumaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien vuoksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11—20.)

Asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii johtavalta esihenkilöltä monia erilaisia taitoja, joiden avulla esihenkilö näyttää asiantuntijalle kiinnostuksen tehtyyn työhön, antaa huomiota tehdystä työstä ja kohtelee asiantuntijoita oikeudenmukaisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa myös itse asiantuntijat arvostavat sitä, jos he itse pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon. Asiantuntijat ovat halukkaita kehittymään urallaan, jonka takia esihenkilön täytyy pystyä tukemaan tätä kehitystä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19—20.)

Valmentava johtamismalli tarjoaa asiantuntijaorganisaatioon johtamismallin, jonka avulla halutaan tukea ja kehittää asiantuntijan omaa kehitystä ja osaamista. Asiantuntijat ovat itsenäisiä osaavia ammattilaisia, jotka tarvitsevat valmentavaa johtamismallia. Valmentavaan johtamismalliin kuuluu juuri edellä mainitut asiat. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20—23.)

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ KOHDEORGANISAATIOSSA

Tutkimustehtävänä oli kehittää nykytilanteen kartoituksen jälkeen esihenkilöiden valmentavaa johtamistyyliä kohdeorganisaatioissa. Tutkimustehtävän määrittelyn jälkeen tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden valmentavan johtamistyylin ymmärrystä kyselyn avulla. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella kehitettiin kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia, joiden avulla esihenkilöt voivat tehostaa valmentavan johtamistyylin käyttöä työssään.

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa on taloushallintohallintoalan palveluita tarjoava asiantuntijaorganisaatio Gallant Oy (jäljempänä Gallant). Gallantilla työskentelee n. 160 taloushallintoalan ammattilaista, jotka toimivat kirjanpito-, palkanlaskenta-, maksuhallinta, sekä erilaisissa neuvontapalveluissa. Opinnäytetyön kysely toteutettiin Gallantin lähiesihenkilöille, jotka johtavat omaa tiimiään. Kyselyyn valikoitui juuri lähiesihenkilöt, koska he toteuttavat Gallantilla valmentavaa johtamistyyliä. (Gallant Oy, n.d.)

Valmentava johtamistyyli on Gallantilla käytetty johtamistapa, jota esihenkilöt käyttävät. Gallant panostaa esihenkilöiden kouluttamiseen, tämän takia opinnäytetyön tavoitteena oli tukea esihenkilöiden valmentavaa johtamistyyliä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa kohdeorganisaation esihenkilöille kysely, jolla kartoitetaan esihenkilöiden tämänhetkistä osaamista valmentavasta johtamistyylistä. Gallantilla on ollut käynnissä organisaatiouudistus, jonka myötä myös työtapoja eri toimintojen eli kirjanpidon, palkanlaskennan, maksuhallinnan ja neuvontapalvelun välillä halutaan yhtenäistää. Organisaatiouudistuksen myötä myös valmentavaa johtamismallia halutaan kehittää. (Gallant Oy, n.d.)

### 3.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta kyselylomakkeessa oli myös laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän alle kuuluvia kysymyksiä. Pääpaino kyselyllä oli kuitenkin määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi molempien tutkimusmenetelmien käyttö on suositeltavaa, koska tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 136.) Määrällisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on kuvata numeerisina arvoina ilmiötä ja analysoida sitä erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetyin aineiston hankkimistapa on kysely, koska tällä tavalla saadaan oikeanlaisia vastauksia analysoitavaksi tilastollisin menetelmin. (Kalaja ym. 2011, 19.)

Tutkimusta suoritettaessa määritellään myös otos, eli kohderyhmä. Kohderyhmä tässä tutkimuksessa oli kohdeorganisaation esihenkilöt. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä määritellään myös tutkimusongelma ja siitä johdetaan tutkimuskysymykset. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi määriteltiin: Miten valmentavaa johtamistyylin käyttöä voidaan tehostaa esihenkilötyössä? Tutkimuskysymykset kehitettiin kyselyä tehdessä aihealueittain liittyen valmentavaan johtamismalliin. (Heikkilä 2017, 20—22.) Tutkimuskysymyksien aihealueet olivat:

- Esihenkilön tietämys ja näkemys valmentavasta johtamismallista
- Esihenkilön valmentavaan johtamismalliin yhdistettyjen ydintaitojen arviointi

### 3.3 Tutkimustehtävän toteutus

Tutkimustehtävä aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelma ja sen jälkeen luomalla kyselylomake, jossa esitettiin kysymyksiä esihenkilöille valmentavasta johtamisesta. Ennen saatujen tuloksien analysointia perehdyttiin valmentavan johtamismallin teoriaan ja tutkimuksiin. Saadut vastaukset analysoitiin peilaten teo-

riaan ja tutkimuksiin. Niiden perusteella luotiin kehittämissuhteita esihenkilöiden valmentavan johtamisen tehostamiseksi. Kun saadut tulokset oli käsitelty, pohdittiin mitä voitaisiin kehittää.

Kyselylomake on yksi määrällisen tutkimuksen tavoista kerätä tietoa. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli saada numeerisia arvoja, joiden avulla valmentavaa johtamismallia voisi kuvata esihenkilötyössä. Saatujen tuloksien perusteella arvioitiin nykytilannetta, koska määrällisessä tutkimuksessa ei pystytä selvittämään asioiden syitä. Kyselylomake suunnattiin Gallantin esihenkilöille, koska tutkimuksessa tutkittiin esihenkilöiden tietämystä, näkemystä ja ydintaitoja valmentavasta johtamisesta.

Kyselylomake tehtiin kohdeorganisaation käyttämässä kyselytyökalussa Zef.fi:ssä, koska kyselytyökalusta on helppo lähettää kyselylomakkeet valitulle otokselle. Kyselylomake lähetettiin 16:lle esihenkilölle. Kyselystä tulleiden vastauksien perusteella tehtiin tuloksien analysointia. Saaduista vastauksista muodostettiin kaavioita selkeyttämään tutkimustuloksia. Kaavioiden avulla määrällisen tutkimuksen tuloksia on selkeämpää tulkita.

### **3.4 Kyselylomake**

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (Liite 1) tehtiin helpoksi vastata strukturoiduilla kysymyksillä, mutta kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä vastauksien perustelemisen takia. Kyselylomakkeessa oli myös yksi laadullinen kysymys, koska tutkittavien aiheiden takia oli helpompi muotoilla laadullinen kysymys kuin määrällinen kysymys aiheesta.

Kyselylomakkeen alussa oli pienimuotoinen saate, jossa kerrottiin mitä kyselylomake sisältää, mitä varten kyselylomake on tehty ja miten kyselyyn vastanneet saavat tietää vastauksista. Kysely oli kohdistettu Gallantin esihenkilöille, joita Gallantilla kutsutaan Team Leadeiksi. Kyselystä haluttiin tehdä anonymi, koska tuloksien saamiseksi anonymi vastaaminen vähentää kynnystä vastata kyselyyn. Myöskään kyselyn vastauksien kannalta ei ollut tärkeää erotella vastaajia toisistaan.

Kyselylomakkeessa oli kaksi osiota:

1. Mitä valmentava johtaminen on mielestäsi?
2. Omien ydintaitojen arviointi.

Tutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa, koska kyselylomakkeessa esitettiin väittämiä. Ensimmäisessä osiossa kyselylomakkeessa oli väittämiä, joihin oli asetettu portaikkoasteikko. Kyselyyn vastanneella henkilöllä oli mahdollisuus valita vastaukseksi lukujen 0—100 väliltä mikä tahansa vastausvaihtoehto. 100 = täysin samaa mieltä, 75 = jokseenkin samaa mieltä, 50 = neutraali (ei mielipidettä), 25 = jokseenkin eri mieltä tai 0 = täysin eri mieltä.

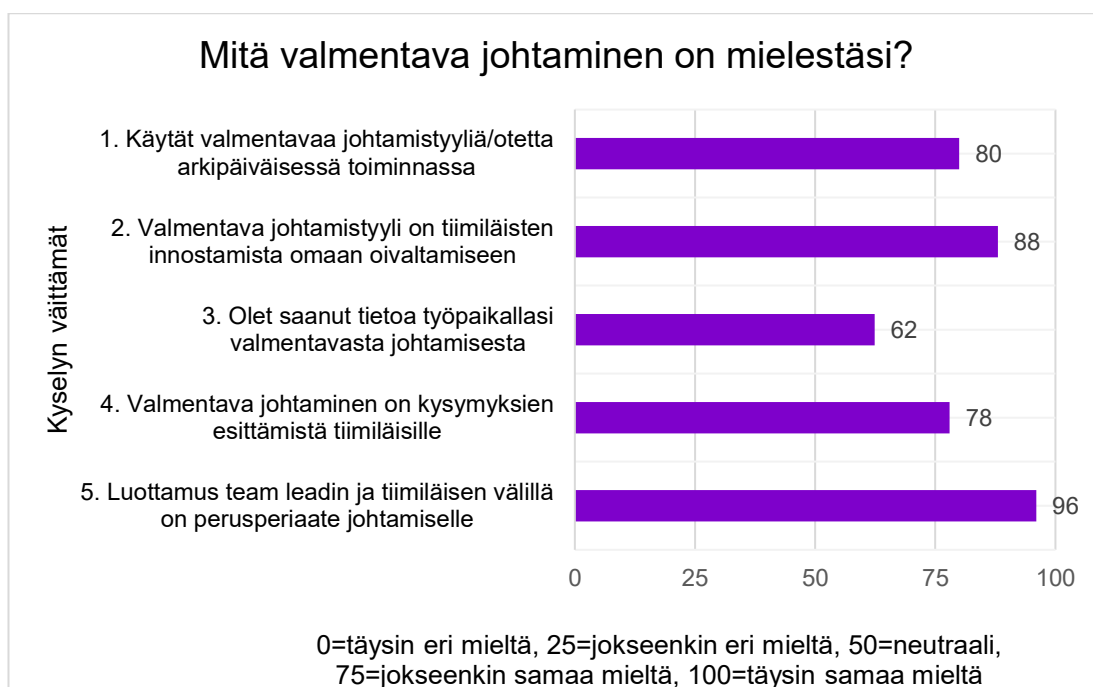
Kyselyn toisessa osiossa kyselyn vastaaja sai itse arvioida omia ydintaitojaan. Toisessa osiossa vastaajalle oli annettu sanalliset vastausvaihtoehdot, joista oli määriteltä kuinka monta vastausvaihtoehtoa voi kysymykseen valita. Toisessa osiossa oli myös portaikkoasteikko vastausvaihtoehtoja poissulkemassa toisen vastausvaihtoehdon, esimerkiksi kyllä, ei tai en osaa sanoa. Viimeisenä kyselylomakkeessa oli laadullinen kysymys, joka vastaa siihen, miten esihenkilö motivoi tiimiläisiään.

### 3.5 Saadut tulokset

Kyselyn ensimmäisessä osiossa vastaajilta kysyttiin: Mitä valmentava johtaminen on mielestäsi? Kuviossa 3 on esitetty ensimmäisen osion väittämien vastaukset.

Ensimmäinen osio sisälsi viisi väittämää:

- Käytät valmentavaa johtamistyyliä/otetta arkipäiväisessä toiminnassa
- Valmentava johtamistyyli on tiimiläisten innostamista omaan oivaltamiseen
- Olet saanut tietoa työpaikallasi valmentavasta johtamisesta
- Valmentava johtaminen on kysymyksien esittämistä tiimiläisille
- Luottamus Team Leadin ja tiimiläisen välillä on peruseriaate johtamiselle



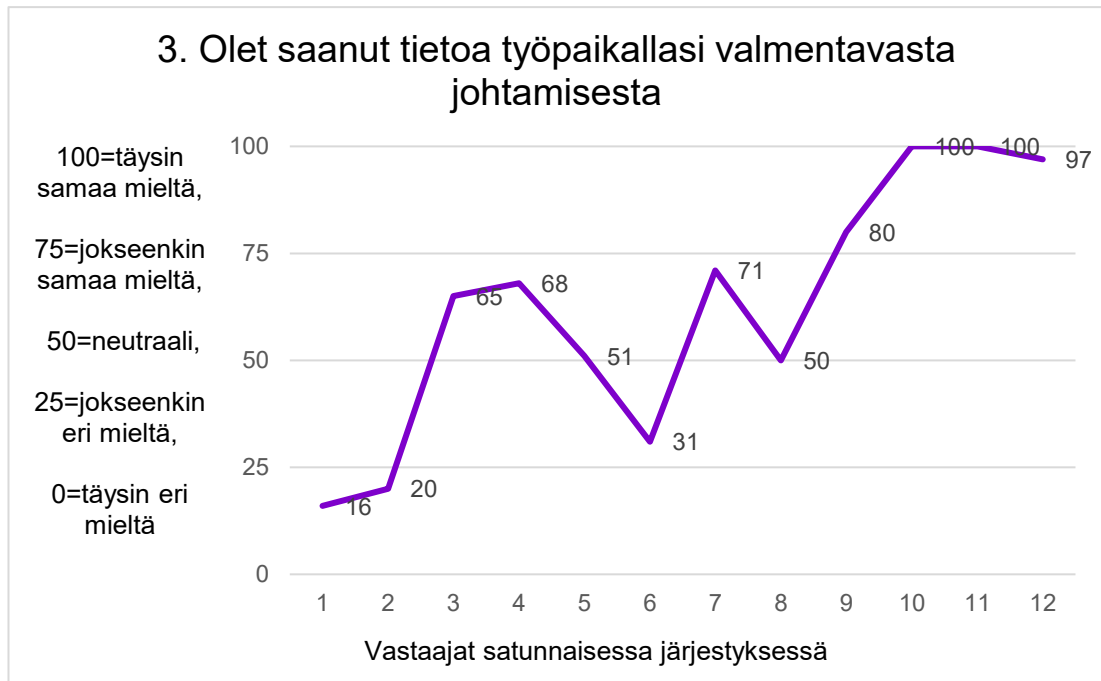
KUVIO 3. Mitä valmentava johtaminen on mielestäsi osion väittämien keskiarvot

Arkipäiväisessä toiminnassa valmentavan johtamismallin käytön osalta kyselyn vastaajien keskiarvoksi muodostui 80, jolloin vastaajien voidaan tulkita olevan jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Kohdeorganisaation esihenkilöistä kaikki ovat samaa mieltä, että käyttävät arkipäiväisessä toiminnassa valmentavaa johtamismallia.

Väittämässä kaksi selvitettiin miten esihenkilöt määrittelevät, onko valmentava johtamistyyli tiimiläisten innostamista heidän omaan oivaltamiseensa. Tämän väittämän osalta vastaajien keskiarvoksi tuli 88. Vastauksen perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaation esihenkilöt ovat jokseenkin samaa mieltä väittämästä.

Kuviossa 4 on esitetty ensimmäisen osion yksi pienimmän keskiarvon saaneesta väittämästä eli, onko esihenkilö omasta mielestään saanut tietoa kohdeorganisaatiossa valmentavasta johtamisesta. Väittämän keskiarvoksi muodostui 62, jolloin voidaan sanoa vastaajien olevan keskimääräisesti neutraaleja. Keskiarvon ollessa neutraali vastaajat eivät ole osanneet kertoa ovatko vai eivätkö ole saaneet tietoa valmentavasta johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Väittämän vas-

taajien keskihajonta oli tässä väittämässä koko osion suurin. Keskihajonnan ollessa suuri, vastaukset ovat hajonneet, joka selittää myös vastauksien keskiarvon.



KUVIO 4. Vastaajien vastaukset väittämässä kolme: olet saanut tietoa työpaikallasi valmentavasta johtamisesta

Vastaajien voidaan tulkita olevan jokseenkin samaa mieltä siitä, että valmentava johtaminen on kysymyksen esittämistä. Väittämän keskiarvoksi tuli 78, jonka mukaan voidaan päätellä väittämän olevan poissulkeva kaikesta muusta valmentavasta johtamisesta. Kohdeorganisaatiossa ymmärretään kuitenkin valmentavan johtamisen olevan kysymyksen esittämistä, mutta sen ajatellaan olevan muutaakin.

Viimeisessä väittämässä eli viidennessä väittämässä keskiarvoksi tuli osion suurin luku eli 96, jolloin vastaajien sanotaan olevan samaa mieltä luottamuksen olevan peruseriaate johtamiselle. Väittämän keskihajonta oli osion pienin, joka selittää myös miksi keskiarvo on niin suuri. Kohdeorganisaation esihenkilöt pitävät luottamusta tärkeimpänä tekijänä valmentavalle johtamiselle.

Kohdeorganisaatiossa voidaan sanoa olevan valmentavan johtamismallin perusasiat kunnossa joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Tutkimuksen

mukaan esihenkilöt osaavat tunnistaa käyttävänsä valmentavaa johtamismallia päivittäisjohtamisessaan, esihenkilöt osaavat sanoa mitä valmentava johtaminen on kohdeorganisaatiossa, mutta tarvitsisivat enemmän koulutusta valmentavasta johtamisesta. Osista saatujen vastauksien perusteella pohja valmentavalle johtamismallin käytölle on kunnossa, joka on tärkeää, kun puhutaan johtamisesta. Ilman tietämystä, mitä kohdeorganisaatiossa käytössä olevasta johtamismallista tiedetään, on vaikeaa kehittää johtamismallia.

Kyselyn toinen osio keskittyi esihenkilön kehitettäviin ydintaitoihin. Kyselyn vastaaja sai valita maksimissaan kolme kehitettävää ydintaitoa annetuista vastausvaihtoehdoista. Saaduista vastauksista kuviossa 5 voidaan huomata, että rakentavan palautteen antaminen on saanut eniten vastaajien valintoja kehitettäväksi ydintaidoksi. Kysymykseen vastanneista 80 % valitsi kyseisen vastausvaihtoehdon.



KUVIO 5. Prosentuaaliset osuudet kehitettävien ydintaitojen vastausvaihtoehdoista

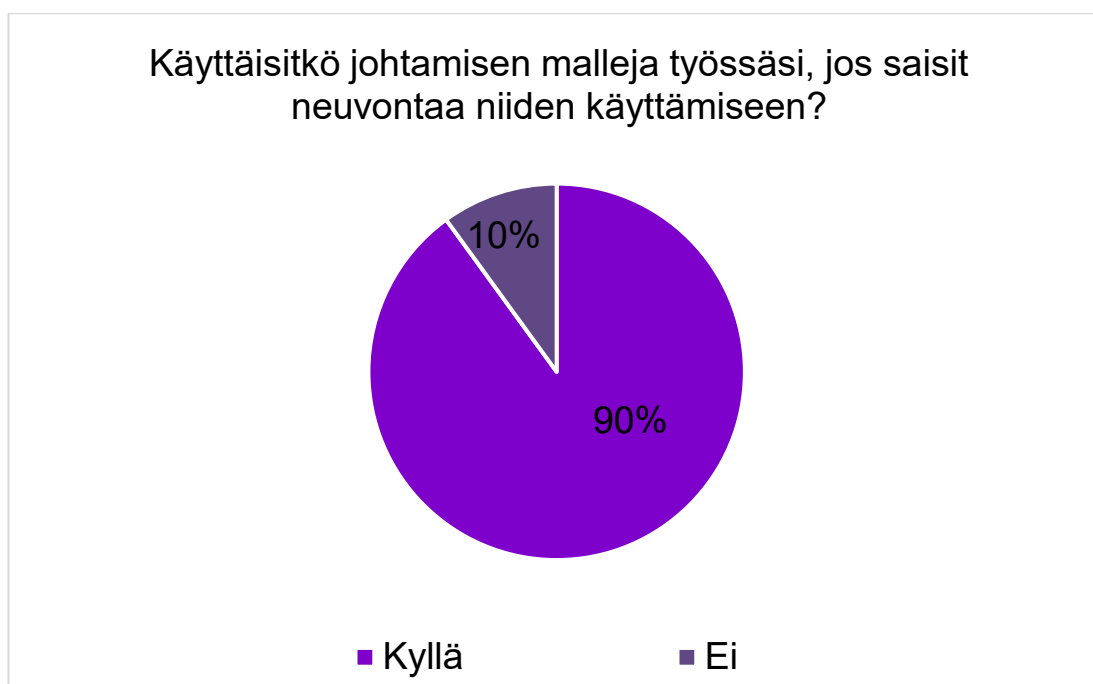
Toiseksi eniten vastauksia sai keskustelutaitojen -ja ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen, molemmat vastausvaihtoehdot oli valinnut 40 % kysymykseen vastanneista. Toiseksi vähiten, mutta kuitenkin 30 % kysymykseen vastanneista valitsi tiimiläisten oppimistarpeiden tunnistamisen -ja tiimin positiivisen

kannustamisen kehittämisen. 10 %:a kysymykseen vastanneista eli yksi vastaaja valitsi vaiheohdon joku muu, mikä. Vastaaja oli saanut kirjoittaa vapaaseen kenttään aiheen, joka oli tiimiläisen negatiivisen palautteen vastaanottaminen.

Kehitettävien ydintaitojen joukossa oli erilaisia asioita, jotka kuuluvat valmentavan johtamismallin taitoihin. Esihenkilön ydintaitojen arvioinnin osuus kyselyssä jatkui kehitettävien ydintaitojen arvioinnin jälkeen. Kehitettävissä ydintaidoissa korostui selvästi palautteen antaminen ja vuorovaikutustaidot. Nämä kaksi taitoa ovat valmentavan johtamismallin kulmakiviä, vuorovaikutustaidot ovat perusta hyvälle kommunikoinnille ja ongelmanratkaisulle. Palautteen antaminen perustuu hyvälle luottamukselle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Nämä kaksi tekijää ovatkin taitoja, jotka ovat tärkeässä roolissa valmentavassa johtamismallissa.

Kohdeorganisaation esihenkilöistä 30 %:a valitsi tiimin kehittämiseen liittyvien taitojen kehittämisen. Yksilöiden oppimistarpeiden tunnistaminen on taito, jonka avulla varmistetaan johdettavan jatkuva kehittyminen ja suorituksen parantaminen. Koko tiimin positiivinen kannustaminen luo turvallisen ympäristön jokaiselle tiimin jäsenelle ja näin ollen auttaa muun muassa palautteen annossa. Tiimin valmentava johtaminen perustuukin tiimin jäsenten kohtaamiseen yksilöinä ja heidän valmentavaan johtamiseen.

Kyselyssä kysyttiin myös valmentavan johtamisen malleista. Kyselyssä haluttiin selvittää käyttäisikö esihenkilö valmentavan johtamisen malleja työssään. Kuviossa 6 on esitetty kysymykseen vastaajien prosenttiosuudet, vain 10 % vastasi kysymykseen ettei käyttäisi valmentavan johtamisen malleja. 90 % vastanneista vastasi, että käyttäisi valmentavan johtamisen malleja työssään. Esihenkilöiden taitojen arvioinnin perusteella valmentavan johtamisen mallien käyttö kehittäisi montaa ydintaitoa.



KUVIO 6. Vastauksien prosentuaalinen jakautuminen johtamisen malleista

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt keskimäärin vastasivat kyselyn alussa olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että käyttävät valmentavaa johtamistyyliä. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella voidaan sanoa arkipäiväisen valmentavan johtamismallin käytön olevan hyvällä tasolla, mutta vastauksien perusteella voidaan päätellä esihenkilöiden haluavan kehittyä johtajana ja syventää osaamistaan valmentavasta johtamisesta ja sen erilaisista malleista. Kohdeorganisaation esihenkilöt ovat valmiita käyttämään valmentavaan johtamiseen liitettyjä menetelmiä ja työkaluja. Näin asiantuntijaorganisaatiossa kehitetään osaamista ja tärkeitä on halu oppia lisää.

Kyselylomakkeessa kysyttiin, onko esihenkilö saanut omasta työstään palautetta, johon vastasi kyllä 90 % ja ei 10 %. Melkein jokainen kohdeorganisaation esihenkilö on saanut palautetta omasta työstään. Kysymyksen jälkeen esihenkilöillä oli mahdollisuus kuvailla, minkälaista palautetta on saanut työstään. Avoimeen kysymykseen palautteen saamisesta tuli monta vastausta, joiden perusteella voidaan tulkita esihenkilöiden saaneen yleisesti ottaen positiivista palautetta. Positiivinen palaute on tullut valmennettavilta ja ylemmältä taholta joko suoraan heiltä itseltään, viestimen välityksellä tai valmennettaville suunnatusta kyselystä saatujen tuloksien avulla. Positiivista palautetta on tullut tiimin ja yksilöiden kannustamisesta, viestinnän onnistumisesta ja kiitoksia hyvin hoidetusta asiasta.



Kyselyn viimeisessä kysymyksessä esihenkilöitä pyydettiin kertomaan miten he motivoivat tiimiläisiään, kun tavoitteena on suoritusten parantaminen ja tuotteliaampi toiminta. Suurimmassa osassa saaduista vastauksista oli mainittu valmennettavien oman oppimisen ja oivaltamisen olevan tehokkainta, kun halutaan parantaa suoritusta. Tavoitteiden asettaminen yhdessä valmennettavan kanssa koettiin olevan motivoivaa, koska silloin valmennettavat sitoutuvat itse myös saavuttamaan tavoitteet. Esihenkilöt sanoivat myös olevansa tukena vaikeissa ja haastavissa tilanteissa, jolloin valmennettavat eivät kokisi olevansa yksin tilanteen kanssa. Tämä on luottamuksen rakentamista ja motivoivaa, kun ei tarvitse jäädä yksin omien ajatuksiensa kanssa.

Vastauksissa nousi myös esille, että esihenkilöt saavat motivoitua valmennettaviaan tutkimalla heidän työtapojaan, tällöin myös voidaan havaita mahdolliset oppimistarpeet. Työtapojen tehostamisella oivalletaan, että työtapojen tehostamisen jälkeen saadaan työ tehtyä tuotteliaammin. Motivoidaan johdettavaa oivaltamaan asiat, joita muuttamalla ollaan tuotteliaampia.

Motivointia toteutetaan vastauksien perusteella myös positiivisella kannustamisella, esihenkilön saavutettavuudella ja läsnäololla sekä avoimen ilmapiirin luomisella. Kannustamalla valmennettavaa motivoidaan yksilöä saavuttamaan yhä parempia tuloksia sekä esihenkilön positiivisella kannustamisella pyritään rohkaisemaan valmennettavaa tekemään omia päätöksiä. Annetaan valmennettavalle luottamusta tehdä päätöksiä ja näin ollen motivoidaan ja sitoutetaan valmennettava työhönsä.

Esihenkilö kokee tukevansa vaikeassa tilanteessa valmennettaviaan ratkaisemalla yhdessä tilannetta, mutta toisaalta esihenkilö pyrkii kannustamaan valmennettavan omaan päätöksentekoon. Motivoidaan valmennettavaa opastamalla ja neuvomalla, miten tilanteessa olisi hyvä toimia, tämä parantaa suoritusta ja tuottaa tuotteliaampaa toimintaa.

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustehtävää tehdessä tieteellisten tutkimusten pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia pitää pystyä jollakin tavalla arvioimaan. (Kalaja ym. 2011, 21.) Tieteellisellä tutkimuksella voidaankin sanoa olevan perusvaatimuksia tutkimuksen toteutumiselle. (Heikkilä 2017, 27.)

Validiteetiksi tutkimukseksi voidaan pitää tutkimusta, joka on vastannut tutkimusongelmaan. Pätevästä tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tiedonkeruu on onnistunut ja ennalta päätetyllä menetelmällä on mitattu tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Tutkimusta voidaan pitää validina myös, kun vastausprosentti on korkea, perusjoukko on määritelty tarkoin ja on saatu sopiva otos. (Heikkilä 2017, 28—29.)

Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettavina saatuja tuloksia voidaan pitää, eli kuinka tarkkoja tutkimuksesta saadut tulokset ovat. Kun puhutaan luotettavuudesta, täytyy saadut tulokset olla toistettavissa. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi, tulkitsemalla onko kahden toisistaan riippumattomien vastaajien tuloksissa yhtäläisyyksiä. Reliaabelissa tutkimuksessa on myös varmistettava, että tutkimukseen osallistuva otos edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2017, 28; Kalaja ym. 2011, 21.)

Työn kyselyn luotettavuuteen vaikuttavat tilanteet, jotka voivat muuttua. Vastaa-  
jien mielipiteet, näkemykset ja osaaminen voivat muuttua ja näin ollen nämä voi-  
vat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. Tämän takia kyselyn ei voida sanoa olevan  
täysin luotettava. Luotettavuutta voidaan kuitenkin pitää hyvänä, koska saa-  
duissa vastauksissa näkyy yhtäläisyyksiä vastaajien välillä. Kyselyn voidaan sa-  
noa olevan reliaabeli sen muilta osin, koska tutkimus on toistettavissa. Saadut  
tutkimustulokset vastasivat hyvin tutkimusongelmaan ja saatuja vastauksia pys-  
tyttiin vertailemaan kerättyihin teoreettiseen tietoon. Näiden pohjalta saatiin myös  
kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle, joten kyselyn validiteettia voidaan pi-  
tää hyvänä. Kyselyn vastausprosentti oli korkea, 75 %:a Gallantin lähiesihenki-  
löistä vastasi kyselyyn. Tämän takia tutkimusta voidaan tältä osin pitää validina.

## 4 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA KOHDEORGANISAATIOLLE

Saatujen tutkimustuloksien perusteella kohdeorganisaatiolle laadittiin kehittämissuhteita valmentavan johtamismallin käytön tehostamiselle. Kehittämissuhteiden tarkoituksena oli esitellä konkreettisia toimenpiteitä, joita esihenkilöt voisivat käyttää päivittäisjohtamisessaan. Kehittämissuhteita laadittiin neljästä eri aihealueesta, jotka valittiin kyselystä saatujen vastauksien perusteella. Nämä neljä aihealuetta ovat:

- Esihenkilön kouluttaminen
- Valmentavan johtamismallin syventäminen esihenkilöille
- Rakentavan palautteen antaminen
- Uusien menetelmien ja työkalujen käyttäminen

Valmentavan johtamismallin syventäminen valittiin aihealueeksi, koska vastaukset olivat valmentavan johtamismallin lähtötasokysymyksissä ja/tai -väittämissä hyviä. Vastauksista nousi esille tietämättömyys valmentavan johtamismallin syvemmistä asioista, esimerkiksi valmentavan johtamismallin työkalut ja menetelmät. Myös uusien menetelmien ja työkalujen käyttäminen nousi esille vastauksissa, joissa kysyttiin, käyttäisivätkö esihenkilöt näitä menetelmiä ja työkaluja. Vastajat käyttäisivät näitä, joten tämän voidaan tulkita olevan esihenkilöiden toive kehittämissuhteiden aihealueeksi.

Laajasti tulkittuna vastauksista voitiin päätellä yleisen koulutuksen olevan tarpeellista, koska yksi valmentavan johtamisen tärkeistä elementeistä on esihenkilön oma kouluttautuminen ja kehittyminen. Rakentavan palautteen antaminen valittiin kehittämissuhteiden aihealueeksi, koska se sai eniten vastauksia kehitettävistä ydintaidoista.

## 4.1 Esihenkilön kouluttaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa on yleistä, että asiantuntija nousee esihenkilöksi. Vaarana on se, että esihenkilöllä ei ole tarvittavaa osaamista ja koulutusta johtamiseen. Esihenkilöitä tulisi kouluttaa, koska esihenkilöllä on vastuu valmennettavistaan. Koulutuksella kehitettäisiin esihenkilöiden osaamista yksilöllisellä tasolla. Ulkopuolinen kouluttaja toteuttaisi ulkoista johtamista, Carlssonin ja Forsellin mukaan ulkopuolisella kouluttajalla saataisiin uusia näkökulmia valmentavasta johtamismallista. Yhteen koulutukseen osallistuminen ei kuitenkaan ole täysin kattava, vaan esihenkilöllä täytyisi olla myös kiinnostusta jatkuvaan oppimiseen.

Esihenkilöiden tulisi oppia tuntemaan valmennettavansa yhä paremmin. Tutustumalla valmennettaviin, kohdeorganisaation esihenkilöt oppisivat lukemaan valmennettaviaan erilaisissa tilanteissa. Jokainen valmennettava on erilainen yksilönä, ja esihenkilön olisikin hyvä tunnistaa erilaiset ihmistyytit. Persoonallisuusmenetelmä on esimerkiksi haastattelu, jonka esihenkilö suorittaa valmennettavalleen. Persoonallisuusmenetelmän tärkeimpänä tavoitteena on, tunnistaa minkälainen valmennettava on persoonaltaan. Tämän tiedon avulla esihenkilö pystyisi käyttämään oikeanlaista tyyliä, esimerkiksi ongelmatilanteessa. Kun esihenkilö tietää, miten valmennettava reagoi asiaan, voi esihenkilö omalla toiminnallaan vaihtaa tyyliään saavuttaakseen paremman lopputuloksen.

Jotta esihenkilö voisi saada kaiken tehokkuuden käyttöön jokaisesta valmennettavasta, pitäisi esihenkilön pystyä tunnistamaan valmennettavien osaaminen. Tuloksen maksimointi tarvitsisi osaamisrekisterin käyttöönoton, jossa olisi jokaisen valmennettavan osaaminen. Tämän avulla kohdeorganisaatiossa saataisiin nostettua työtehokkuutta ja löydettyä tehokkain ja osaavin tekijä, esimerkiksi tärkeään tai erityistä osaamista vaativaan työtehtävään. Osaamisrekisterin avulla myös valmennettavien uran suunnittelu helpottuisi ja valmentava esihenkilö voisi olla yhä paremmin mukana valmennettavan uran kehittämisessä.

Gallantilla on ollut käytössä työkalu, jonka avulla analysoidaan valmennettavan osaamista kolmella eri osa-alueella. Kyseisiä osa-alueita ovat yleiset osaamisalueet, substanssiosaaminen ja ohjelmisto-osaaminen. Valmennettava täyttää

lomakkeen itsenäisesti, jonka jälkeen vastaukset käydään lävitse yhdessä esihenkilön kanssa. Työkalun avulla löydetään valmennettavan kehitettävät osa-alueet ja nähdään osa-alueet, jotka ovat vahvoja. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella tätä käytössä olevaa työkalua ei esihenkilöt kuvailleet valmentavan johtamisentyökaluksi. Esihenkilöille tulisi myös kertoa jo olemassa olevien työkalujen vaikutukset valmentavaan johtamiseen, jotta he osaisivat tunnistaa jo käytössä olevat työkalut yhä paremmin.

Tätä käytössä olevaa työkalua voitaisiin myös käyttää esihenkilöiden osaamisen kartoittamiseen. Tämän opinnäytetyön kyselystä saatujen vastauksien perusteella, jo käytössä olevaan työkaluun voitaisiin lisätä esihenkilöille analysoitavaksi osa-alueeksi valmentava johtaminen. Tämän avulla saataisiin arvokasta yksityiskohtaisempaa tietoa esihenkilön johtamistaidoista. Vastauksien perusteella saataisiin selville yksityiskohtaiset puutteet, joita täytyisi kehittää. Kun löydetään kehitettävät johtamistaidot, voitaisiin esihenkilöille järjestää koulutusta kyseisistä asioista.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin Turnerin ja McCarthyn artikkelia, jossa todettiin, että valmentavan johtamismallin teoria on vielä vaikeasti vietävissä päivittäisjohtamiseen. Esihenkilöiden koulutuksessa voidaan kohdata ongelmia, tiedon viemisessä käytäntöön. Jotta teorian siirtäminen käytännön työelämään olisi tehokasta, Gallantilla täytyisi suorittaa vielä lisätutkimusta valmentavasta johtamismallista. Lisätutkimuksella täytyisi saada tietoa johtamismallin vaikutuksista esihenkilöihin ja esihenkilöiden tukemisesta organisaatiotasolla.

## **4.2 Valmentavan johtamismallin syventäminen esihenkilöille**

Kyselystä saatujen vastauksien perusteella kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamismallin idea on selvästi ymmärretty, mutta jotta valmentavan johtamisen työkaluja ja menetelmiä pystyttäisiin hyödyntämään, täytyisi esihenkilöiden tietämystä syventää. Kohdeorganisaation ylemmältä taholta tulisi selkeyttää, mitä esihenkilön työnkuvaan kuuluu, ja mitä he odottavat valmentavalta esihenkilöltä.

Valmentavan johtamismallin syventämistä esihenkilöille voisi toteuttaa esimerkiksi workshopilla. Workshopissa käsiteltäisiin, mitä valmentava johtaminen on, mitä valmentava johtaminen käsittää, miten luodaan valmentavalle johtamiselle sopiva kulttuuri, miten valmentava johtamismalli saadaan lujitettua päivittäisjohtamiseen ja mitkä ovat ylemmän tahon näkemykset valmentavan esihenkilön työnkuvasta. Syventämällä esihenkilöiden tietämystä kohdeorganisaation kaikki esihenkilöt saavat saman tiedon ja voivat toimia yhdenvertaisesti. Syventämällä osaamista valmentavasta johtamisesta esihenkilöt pystyisivät käyttämään valmentavaa johtamismallia yhä enemmän työssään. Osaamisen syventäminen rikastuttaa esihenkilöiden johtamisen taitoja.

Kyselystä saatujen tuloksien perusteella syventymistä tarvittaisiin esihenkilön ajankäytön hallinnasta, kysymisen tärkeydestä, vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista. Ajankäytöllä tarkoitetaan esihenkilön työkuorman tasoittamista, jotta jokaisella esihenkilöllä olisi tarpeeksi aikaa johtamiselle. Ydintaidoista myös kysymyksien esittämistä täytyisi saada yhä suurempaan rooliin, jotta valmentava johtajuus näkyisi myös valmennettaville. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot ovat taitoja, jotka kehittyvät vain harjoittelemalla.

Kaski ja Kiander (2007) painottivat työn teoreettisessa viitekehyksessä läsnä olemisen taitoa. Läsnä oleminen on taito, joka vaikuttaa suuresti vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä olemaan läsnä aktiivisesti ja spontaanisesti erilaisissa tilanteissa. Tämä voi olla hankalaa, jos esihenkilö ei ymmärrä mitä valmentava johtaminen vaatii häneltä itseltään. Syvempää osaamista läsnä olemisesta tulisi harjoittaa enemmän kohdeorganisaatiossa, esimerkiksi workshopissa.

### **4.3 Rakentavan palautteen antaminen**

Tutkimustehtävän tuloksista nousi esille, että esihenkilöt haluaisivat kehittää rakentavan palautteen antamista. Palautteen annossa on tärkeää tuntea valmennettava, ja esihenkilön täytyisi osata muokata omaa toimintaansa mahdollisuuksien mukaan. Kun esihenkilö antaa palautetta koostuu se monesta eri tekijästä ja nämä tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten palautteenanto koetaan. Esihenkilöllä

tulisi olla tilannetajua siitä, milloin on oikea hetki antaa palautetta. Suuresti tilanteeseen vaikuttaa myös nonverbaalinen viestintä. Esihenkilön eleet, asento ja olemus vaikuttavat palautteen saajan mielikuvaan tilanteesta. Esihenkilön täytyisikin pysyä mahdollisimman neutraalina palautetta antaessaan.

Nykypäivänä etätyön lisääntyminen hankaloittaa palautteen antoa ja väärinymmärrykset kasvavat, kun osa vuorovaikutuksesta voi jäädä pois teknologian takia. Kohdeorganisaation tiimin eri jäsenet voivat olla eri paikkakunnilta, jolloin etänä työskentely ja vuorovaikutus nousee keskiöön. Valmentavan esihenkilön antaessa etänä palautetta valmennettavalle tilannetta helpottaa, jos esihenkilö tuntee valmennettavan. Kun tuntee valmennettavan tietää osata valita oikean tavan antaa rakentavaa palautetta. Etänä tapahtuva rakentavan palautteen antaminen voi kuulostaa valmennettavalle vaikealta, koska etänä tapahtuvassa viestinnässä puuttuu melkein kokonaan nonverbaalinen viestintä. Jos palautetta annetaan etänä, esihenkilön tulisi pyrkiä antamaan rakentava palaute etänä videoyhteyden välityksellä.

Kohdeorganisaatiossa esihenkilö voisi antaa rakentavaa palautetta tässä opinäytetyössä esitellyn Anne Bokman (2013) 15 tavan mukaisesti. Nämä 15 tapaa ovat yksinkertaisia tapoja antaa palautetta hyvin. Rakentavan palautteen antamisessa ongelmaksi voi koitua juuri se, miten annetaan palautetta hyvin. 15 tavan joukossa on tapoja, joiden avulla voidaan antaa palautetta, kun valmennettava epäonnistuu työssään, esihenkilö reflektoi omaa palautteenantoa ja antaa toista ymmärtävästi niin positiivista kuin negatiivista palautetta. (Bokma 2013, 22—23.)

Rakentavaa palautetta antaessa tulisi esihenkilön muistaa olla varoittamatta rakentavan palautteen annosta, antaa rakentavaa palautetta heti sen huomattuaan, antaa rakentava palaute vain asioista, jotka esihenkilö pystyy allekirjoittamaan ja muistaa olla positiivinen, vaikka antaisi rakentavaa palautetta. (Bokma 2013, 22—24.) Näitä ohjeita noudattaessa rakentavan palautteen antamisesta tulisi yhä enemmän arkipäivää, ja sitä ei koettaisi enää yhtä vaikeaksi kuin ennen tämän kehittämis ehdotuksen käyttöönottoa.

Toisena tapana antaa rakentavaa palautetta voitaisiin käyttää John Whitmoren (2019) A—E-tason palautteenantomenetelmää. Kohdeorganisaation esihenkilön

tulisi pohtia, mikä taso olisi paras mahdollinen. Yleisesti ottaen taso E on palkitsevin ja toimivin, mutta ei ole poissuljettua käyttää muita tasoja, jos valmennettavan osaa luokitella jollekin tasolle. Näin ollen valmennettava saisi juuri oikeanta-soista palautetta, mutta valmennettava täytyy tuntee yksilönä ennen kuin esihenkilö pystyy arvioimaan tason, millä olisi tehokkainta antaa rakentavaa palautetta.

John Whitmoren (2019) A—E-tason palautteenantomenetelmä tulisi olla Gallantin esihenkilöillä tiedossa, koska osa tasoista eivät ole hyvää palautteenantoa. Gallantin esihenkilöiden tulisi arvioida omaa tapaansa antaa palautetta ja analysoida millä tasolla on tällä hetkellä. Esihenkilöiden tulisi ottaa tavoitteeksi palautteenannossa E-taso, koska se on paras ja tehokkain tapa antaa palautetta. Muiden tasojen käyttö palautteenannossa ei tuota hyvää palautteenantoa, vaan pahimmillaan hankaloittaa esihenkilön ja valmennettavan vuorovaikutusta.

#### **4.4 Uusien menetelmien ja työkalujen käyttöönotto**

Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella kohdeorganisaatiossa ei ole vielä ollut käytössä valmentavaan johtamismalliin liitettyjä työkaluja ja/tai menetelmiä. Valmentavaa johtajuutta toteuttaessa erilaiset menetelmät ja työkalut tukevat esihenkilön työtä ja luovat yhdenvertaisuutta kohdeorganisaation sisällä. Opinnäytetyön kyselyn vastauksien mukaan, esihenkilöt käyttäisivät valmentavaan johtamismalliin kuuluvia työkaluja ja menetelmiä. Ennen kuin mitään valmentavan johtamismallin menetelmää tai työkalua voisi käyttää, täytyy valmentavalla esihenkilöllä olla tietoa, miten menetelmää tai työkalua käytetään, mitkä ovat niiden tärkeimmät tavoitteet ja minkälaisissa tilanteissa niitä voisi käyttää.

Jonathan Passmoren (2010) kuvailemaa GROW-mallia voisi luonnehtia helpoksi omaksua, ja viedä arkipäiväiseen johtamiseen. Se on käytännönläheinen työkalu, jonka avulla esihenkilö valmentaa valmennettaviaan yhä parempaan suoritukseen. Asiantuntijaorganisaatiossa GROW-mallia voisi käyttää tiimin yhteisten toimintatapojen määrittelyssä tai valmennettavan työskentelyn kehittämisessä. Kun esihenkilö haluaisi määritellä tiimin yhteiset toimintatavat, voisi esihenkilö hyödyntää seuraavia kysymyksiä GROW-mallista:

### 1. Tavoite (G)

- Mikä on yhteisten toimintatapojen tavoitteena?
- Minkä takia tehdään yhteiset toimintatavat?

### 2. Nykytilanne (R)

- Onko tiimillä käytössä jo yhteisiä toimintatapoja?
- Mitä tarvitsee tehdä yhteisten toimintatapojen määrittelemiseksi?

### 3. Vaihtoehdot (O)

- Mitä vaihtoehtoja on tiimin yhteisiksi toimintatavoiksi?
- Miten valitaan tiimin yhteiset toimintatavat?
- Mitä resursseja ja toimenpiteitä tiimin toimintatavat tarvitsevat?
- Millä aikataululla tiimin toimintatavat otetaan käyttöön?

### 4. Yhteenveto (W)

- Määritellään tavoite, miten se saavutetaan ja mitä seuraavaksi tehdään.
- Miten tästä eteenpäin toimitaan?

GROW-mallia käytettäessä valmennettava saa tukea esihenkilöltä, koska esihenkilö pyrkii mallia käyttämällä kehittämään valmennettavan suoritusta. Suorituksiksi voidaan kuvailla esimerkiksi, yhtä työtehtävää. Mallin käyttöä asiantuntijaorganisaatiossa täytyisi ottaa asteittain käyttöön, ja käytön jälkeen arvioida onko mallin käyttö tehostanut valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa.

GROW-mallista voisi olla myös hyötyä esihenkilön arkipäiväisissä työtehtävissä. GROW-mallia hyödynnettäessä täytyy kuitenkin ymmärtää mallin pääperiaate ja osata kysyä oikeanlaiset kysymykset mallin oikeassa vaiheessa. Jos esihenkilöllä on taipumusta jättää asioita kesken. Mallin avulla koko asia tulisi ratkaistua kerralla, eikä siihen tarvitsisi enää palata toisena ajankohtana. Malli käsittelee asian perin pohjin kysymyksien avulla, ja näin ollen selkeyttää esihenkilön työtä oikein käytettynä. Mallia käyttämällä esihenkilölle tulisi myös lisää aikaa muiden asioiden käsittelemiseen. Esihenkilön työtehtävät voivat olla hyvinkin erilaisia ja jokaiselle työtehtävälle tulisi löytyä aikaa. GROW-mallia käyttämällä esihenkilö voisi myös järjestellä omia työtehtäviään ja kehittää itseään johtajana. Mallia voisi käyttää päivittäisen työsuunnitelman tekemiseen, jotta jokaiselle työtehtävälle jäisi aikaa.

Asiantuntijaorganisaatiossa tavoitteena on tuottaa liiketoiminnalla tulosta, jonka sen asiantuntijat tuottavat organisaatiolle. Jotta voidaan tehdä tulosta, täytyy olla tehokkaita. Tehokkain tapa saada ongelmaan ratkaisu on käyttää Carol Wilsonin (2007) kuvailemaa EXACT-mallia. EXACT-mallin avulla asiantuntija ja valmentava esihenkilö voisivat pysähtyä kohdattuun ongelmaan ja pyrkiä ratkaisemaan sitä. EXACT-mallia käyttämällä voitaisiin löytää ratkaisu ongelmaan sekä uusi tavoitetilä, jonka avulla asiantuntija pääsee kohdatun ongelman yli eikä jää liiaksi aikaa ongelman ympärille. Kohdeorganisaation valmentavat esihenkilöt voisivat myös käyttää kyseistä mallia, kun tekevät päätöksiä siitä, miten työt jaetaan tiimin kesken. Tavoitteena olisi tehdä työ mahdollisimman tehokkaasti, joten mallia käyttämällä esihenkilö voisi ratkaista, miten työt tiimin jäsenten kesken jaettaisiin.

Valmentava esihenkilö voisi käyttää EXACT-mallia myös jatkossa pidemmän tähtäimen suunnitelmien tekemiseen, esimerkiksi pidemmälle sijoittuvan työtehtävän aikatauluttamisessa tai valmennettavan työn tehokkuuden parantamisessa. Tärkeintä on olla kannustava, positiivinen ja innostava tavoite. Kun tavoitetta mielellään tavoittelee, tuottaa se parempaa tulostakin.

Marjo-Riitta Ristikangas ja Vesa Ristikangas (2010) ovat kuvailleet Pilari-mallia. Pilari-mallia tulisi käyttää erilaisissa vuorovaikutustilanteissa arkipäiväisessä johtamisessa, huomioiden mallin kohdistuvan aina tulevaisuuteen. Kohdeorganisaatiossa Pilari-mallia voisi käyttää siihen, kun luodaan valmennettavalle erilaisia liiketoiminnallisia tavoitteita. Liiketoiminnallisina tavoitteina voidaan esimerkiksi pitää tuloksen kasvua, tehokkuuden kasvua ja uusien asiakkuuksien löytämistä. Valmentava esihenkilö pystyisi mallin avulla havainnollistamaan, miten tavoitteeseen päästään, mitä tavoitteen saavuttaminen vaatii ja analysoimaan mahdolliset esteet sekä niiden ilmenemispaikat. Pilari-mallia käytettäessä havainnollistetaan tavoitteeseen pääsyä, hyvällä suunnitelmalla tavoitteen saavuttaminen helpottuu.

Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kysymystekniikkaa yhtenä valmentavan johtamisen työkaluna. Michael Bungay Stanierin (2016) kertomaa kysymystekniikkaa voisi käyttää työkaluna, kun esihenkilölle tulee tieto, esimerkiksi harjoittelijan kysymyksestä. Esihenkilö voisi tässä tilanteessa käyttää kysy-

mystekniikkaa saamaan harjoittelija itse ratkaisemaan tilanne. Kysymystekniikkaa olisi helppo toteuttaa pienissä arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa, koska tällä tekniikalla ei voida määritellä esimerkiksi mahdollisia esteitä tilanteen ratkaisemisessa. Kysymystekniikan avulla saataisiin kehitettyä myös valmennettavan osaamista, koska kysymällä haastetaan valmennettava itse ratkaisemaan ongelma.

#### **4.5 Kehittämisehdotuksien hyödyt kohdeorganisaatiolle**

Kehittämisehdotukset pohjautuivat kyselystä saaduille vastauksille, jonka takia kehittämisehdotukset ovat kohdennettu työn kohdeorganisaatiolle. Jokainen kehittämisehdotus tehostaa valmentavaa johtamismallia Gallantilla sekä luo erilaisia hyötyjä Gallantilla. Kehittämisehdotuksien käytöllä voidaan parantaa työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, tehokkuutta ja työilmapiiriä.

Kun työtehtävät ovat selkeitä ja valmennettavalla on suunnitelma asioiden hoitamisesta, kasvattaa se valmennettavan työhyvinvointia. Työhyvinvointia lisää esihenkilön läsnäolo, kommunikointi ja ongelmien ratkaiseminen. Kun valmennettavalle jää tunne, että esihenkilö kuuntelee ja kommunikoi vähentää se työstä aiheutuvaa stressiä valmennettavalla.

Esihenkilön kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen lisäävät valmennettavissa tyytyväisyyttä, koska esihenkilö osaa johtaa valmennettaviaan. Esihenkilön vahvat valmentavat johtamistaidot lisäävät myös valmennettavien tyytyväisyyttä johtamiseen. Kohdeorganisaatiossa tiimien jäsenten johtaminen täytyy jokaisen tiimin jäsenen kohdalla olla tasavertaista, jotta jokainen jäsen on tyytyväinen saamaansa johtamiseen.

Ongelmien ratkaiseminen yhdessä esihenkilön ja valmennettavan kanssa lisää valmennettavan tehokkuutta, koska ongelma saadaan ratkaistuksi eikä siihen tarvitse käyttää liikaa valmennettavan henkilökohtaisia resursseja. Esihenkilön läsnäolo ongelman ratkaisemisessa tukee valmennettavan omaa päätöstä, ja sen tulisi johtaa jatkossa itsenäiseen päätöksentekoon. Näin työn tehokkuus kasvaa, eikä ongelman ratkaisemiseen tarvitse käyttää liikaa aikaa.

Työilmapiiriin esihenkilö voi vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti, esimerkiksi rakentavan palautteen antamisella. Jos rakentavan palautteen antaminen epäonnistuu voi se huonontaa työilmapiiriä. Onnistuessaan antamaan rakentavan palautteen voi työilmapiiri vahvistua ja psykologinen turvallisuus kasvaa kohdeorganisaatiossa.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa valmentavan johtamismallin käytön nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja luoda kehittämissuhteita valmentavasta johtamisesta kohdeorganisaatiolle. Kehittämissuhteiden aihealueet saatiin kohdeorganisaation esihenkilöille lähetetystä kyselylomakkeen vastauksista. Työn tavoitteeseen päästiin, koska opinnäytetyössä luotiin neljälle eri aihealueelle kehittämissuhteita, jotka tehostavat valmentavaa johtamismallia kohdeorganisaatiossa.

Työn tarkoituksena oli toteuttaa kysely esihenkilöille. Kyselylomakkeen avulla kartoitettiin nykyhetken tilannetta kohdeorganisaatiossa. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella valmentavaa johtamismallia käytetään jonkin verran päivittäisjohtamisessa, mutta syvempää tietoa valmentavasta johtamismallista tarvitaan. Tutkimustehtävä toteutettiin kyselylomakkeen avulla, koska opinnäytetyöhön haluttiin saada numeerisia arvoja, joita analysoimalla voitaisiin yleistää saatuja vastauksia. Vaihtoehtona oli myös toteuttaa haastattelu, mutta yli kymmenen esihenkilön haastattelu, ja niistä saatujen vastauksien kokoaminen ei olisi ollut tämän työn kannalta järkevä toimintatapa. Haastattelu olisi ollut laadullista tutkimusta, josta ei olisi saanut numeerisia arvoja vastauksina. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin yksi laadullinen kysymys, koska sillä haluttiin saada myös sanallisia vastauksia aiheesta.

Opinnäytetyön tutkimustehtävä toteutettiin kyselylomakkeen avulla, jonka takia myös tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Saatujen tuloksien pohjalta luotiin erilaisia kehittämissuhteita. Kehittämissuhteet olivat: esihenkilöiden tietämystä valmentavasta johtamisesta tulisi syventää, esihenkilöitä tulisi kouluttaa, rakentavan palautteen antamista tulisi kehittää ja uusia menetelmiä sekä työkaluja ottaa käyttöön. Kehittämissuhteet vastaavat kyselystä nousseiden asioiden osalta, ja ehdotukset ovat luotu kohdeorganisaation käyttöön. Kohdeorganisaatiossa on yleistä, että asiantuntija nousee esihenkilöksi. Tämä on yleistä asiantuntijaorganisaatioissa, mutta tilannetta voitaisiin kuvailua haasteeksi organisaatiolle. Kuvailua haasteeksi voidaan perustella muutamalla eri tavalla. Jos asiantuntija nousee esihenkilöksi, täytyisi asiantuntijalla olla

esihenkilönä toimimisesta kokemusta tai osaamista johtamisesta. Sekä asiantuntija esihenkilönä, voi tuntea liiankin hyvin johdettavansa, toimiessaan aikaisemmin asiantuntijana organisaatiossa. Tämä voi koitua haasteeksi, koska esihenkilön täytyisi pystyä johtamaan tasavertaisesti kaikkia.

Opinnäytetyötä tehdessä ei tullut esille haasteita tai ongelmakohtia, koska hyvällä suunnitellulla voitiin jo alusta alkaen havaita mahdolliset ongelmakohdat. Työn tutkimustehtävä oli onnistunut perustuen oikeisiin valintoihin tutkimusmenetelmää valittaessa. Tutkimusmenetelmä valittiin, kun tiedettiin, mitä tietoja haluttiin tutkia. Valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin luotettavaa ja pätevää tietoa tutkitusta aiheesta eli valmentavasta johtamismallista.

Jatkokehitysehdotuksena kohdeorganisaation tulisi kehittämissuositusten käyttöönoton jälkeen keskittyä yhä enemmän esihenkilöiden johtamistyylin kehittämiseen. Kohdeorganisaatiossa tulisi toteuttaa jatkotutkimus, jolla syvennyttään valmentavaan johtamismalliin. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa kehittämissuositusten käyttöönoton jälkeen, ja kun ehdotukset ovat olleet myös jonkin aikaa käytössä. Tässä työssä toteutetun kyselyn tueksi voitaisiin tehdä haastatteluja tai muutamia syvähaastatteluja. Tähän mennessä saatujen vastauksien pohjalta voitaisiin pohtia, mitä tietoa voitaisiin vielä haastattelujen avulla saavuttaa. Näiden pohjalta voitaisiin kehittää haastattelujen teemat ja kysymykset.

Tästä opinnäytetyöstä Gallant sai nykyhetken tilanteesta tietoa ja tarvittavat kehittämissuositukset valmentavan johtamismallin tehostamiseen. Työssä käsitellyt kehittämissuositukset ovat helposti ymmärrettäviä ja ne tuovat Gallantille teoriaan perustavaa uutta tietoa. Kohdeorganisaation omaan esihenkilön käsikirjaan kehittämissuositukset voitaisiin lisätä sellaisenaan, kuin ne tässä opinnäytetyössä on esitetty. Jatkotoimenpiteenä voitaisiin analysoida arkipäiväiset tilanteet ja luoda tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta niihin yksilöidyt toimintatavat.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Vantaa: Hansaprint Oy. Viitattu 9.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen->

Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan, T., Ellinger, A. & Hamlin, R. 2014. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in developing human resources*. Viitattu 15.10.22. Vaatii käyttöoikeuden. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1177/1523422313520476>

Bokma, A. 2013. 15 ways to give great feedback. *Coaches Plan/Plan du Coach*. Viitattu 16.10.2022. <https://coach.ca/sites/default/files/2020-02/Winter%202013.pdf>

Bungay Stanier, M. 2016. *The Coaching Habit: Say less, Ask more & Change the Way You Lead forever*. E-kirja. Kanada. Viitattu 9.10.2022. [https://www.nextory.fi/kirja/the-coaching-habit-say-less-ask-more-change-the-way-you-lead-forever-11490894/?gclid=EAlaIQobChMI\\_NSHtMTT-gIVRxV7Ch1WIA0mEAAYAyAAEgl6vPD\\_BwE](https://www.nextory.fi/kirja/the-coaching-habit-say-less-ask-more-change-the-way-you-lead-forever-11490894/?gclid=EAlaIQobChMI_NSHtMTT-gIVRxV7Ch1WIA0mEAAYAyAAEgl6vPD_BwE)

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 2. uud. laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Gallant Oy, n.d. *Sisäinen tietokanta*. Gallant henkilöstökäsikirja. Trello. Viitattu 2.10.2022.

Gilley, A., Gilley, JW. & Kouider, E. 2010. *Characteristics of managerial coaching*. *Performance improvement quarterly*. New York, USA: John Wiley & Sons, inc. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 15.10.22. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fd78084a-348f-43a4-84b7-6d8a99ac8fba%40redis>

Heikkilä, T. 2017. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing; 2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja Kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. 2011. *Kieltä tutkimassa – tutkielman laatijan opas*. Helsinki: Finn Lectura.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. *Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki: Edita.

Kielijelppi. 2017. *Nonverbaalinen viestintä*. Viitattu 30.10.2022. <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/nonverbaalinen-viestinta/>

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Passmore, J & Association, FC (eds). 2010. Excellence in Coaching : The Industry Guide. Kogan Page London, ProQuest Ebook Central. Viitattu 10.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=574196>.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Vantaa; Talentum Media Oy. Hansaprint Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Silsbee, D. 2010. The mindful coach. Seven roles for facilitating leader development. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Helsinki: Basam Books Oy. Viitattu 1.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523791336>

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tanskanen, J., Mäkelä, L.& Viitala, R. 2018. Linking managerial coaching and Leader-Member exchange on work engagement and performance. Journal of Happiness Studies. Viitattu 16.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebsscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6d40a055-9290-46df-a234-e4f3edadf0ad%40redis>

Turner, C. & McCarthy, G. 2015. Coachable moments: Identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management. International journal of evidence based coaching and mentoring. Viitattu 16.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebsscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0b51c954-7c90-4a96-b150-ff012dcd8dcb%40redis>

Whitmore, J. 2019. Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5<sup>th</sup> edition. E-kirja. Findaway World. Viitattu 10.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/videos/coaching-for-performance/9781469075907/>

Wilson, C. 2007. Best practice in performance coaching: a handbook for leaders, coaches, HR professionals, and organizations. London: Kogan Page Ltd; 2007.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

1 (5)

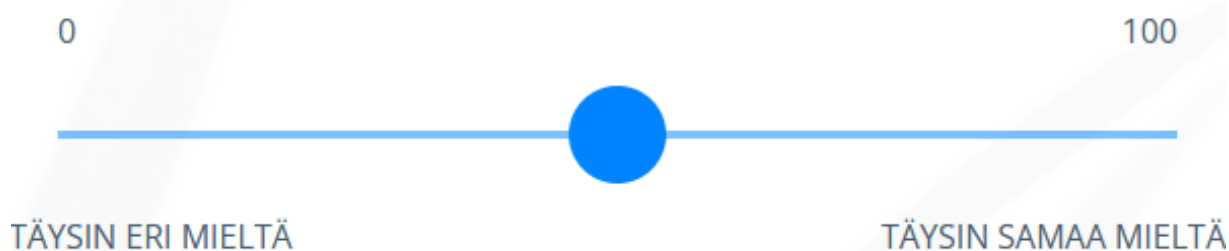
## Kysely: valmentava johtaminen

Tämä kyselylomake sisältää kysymyksiä liittyen valmentavaan johtamiseen ja se on suunnattu Team Leadeille. Vastaaminen on anonyymia. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Valmentavasta johtamisesta kertovassa opinnäytetyössä, joka on osa Esihenkilön Käsikirjaa. Saatte kyselyn vastauksista yhteenvedon Aliisa Liukkoselta loppuvuodesta 2022/alkuvuodesta 2023.

## Mitä valmentava johtaminen on mielestäsi?

Vastaa seuraaviin viiteen kysymykseen. Viiden kysymyksen jälkeen löydät myös vapaan kentän ajatuksillesi aiheesta valmentava johtaminen.

### 1. Käytät valmentavaa johtamistyyliä/otetta arkipäiväisessä toiminnassa \*

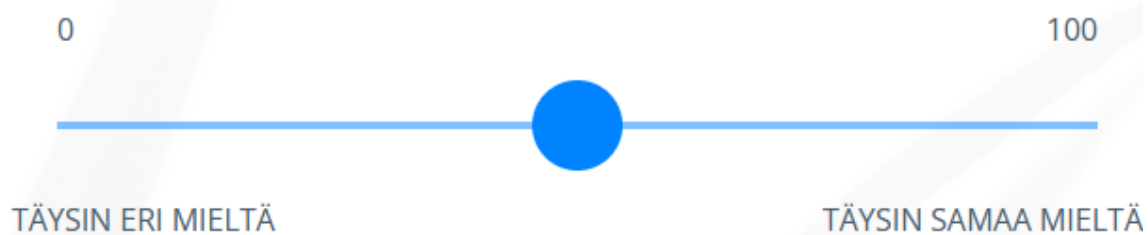


2 (5)

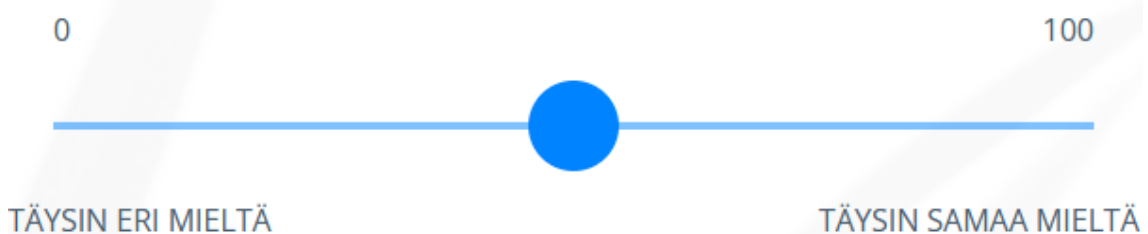
2. Valmentava johtamistyyli on tiimiläisten innostamista omaan oivaltamiseen \*



3. Olet saanut tietoa työpaikallasi valmentavasta johtamisesta \*



4. Valmentava johtaminen on kysymyksien esittämistä tiimiläisille \*



3 (5)

5. Luottamus team leadin ja tiimiläisen välillä on perusperiaate johtamiselle \*



6. Vapaa sana

Voit kirjoittaa tähän avoimesti valmentavasta johtamisesta liittyen edellä esitettyihin kysymyksiin.

7. Valitse seuraavista ydintaidoista kolme taitoa, joita haluaisit kehittää team leadina itsessäsi \*

Valitse enintään 3

- Rakentavan palautteen antamista
- Tiimin positiivista kannustamista
- Tiimiläisten oppimistarpeiden tunnistamista
- Ongelmanratkaisutaitoja
- Keskustelutaitoja
- Joku muu, mikä

4 (5)

8. Oletko saanut omasta työstäsi team leadina palautetta? \*

En

Kyllä

9. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kertoisitko vielä minkälaista palautetta olet saanut?

9. Käyttäisitkö johtamisen malleja työssäsi, jos saisit neuvontaa niiden käyttämiseen? \*

Kyllä

En osaa sanoa

En

10. Team leadina koet olevasi yksi tiimiläisistä \*

Samaa mieltä

Eri mieltä

En tiedä

5 (5)

11. Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen. \*

12. Miten motivoit tiimiläisiä, kun tavoitteena on asiantuntijoiden suoritusparantaminen ja tuotteliaampi toiminta? \*