



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

HELI ISOKALLIO

# **Esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen kohdeorganisaatiossa**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2023

Tekijä Isokallio, Heli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2023
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Esienkilöiden perehdytyksen kehittäminen kohdeorganisaatiossa</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä kehitettävää kohdeorganisaation uusien esienkilöiden valmentavan johtamisen taidon perehdytyksessä on sekä luoda esienkilöiden käyttöön perehdytysmateriaali. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiolle raportoitiin esienkilöiden perehdytyksen kehittämiskohteista sekä laadittiin perehdytysmateriaali.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa on konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja dokumenttianalyysia. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation yhdeksälle esienkilölle. Dokumenttianalyysiin kerättiin aineistoa kohdeorganisaation yhteisiin toimintatapoihin ja työhyvinvointiin liittyvistä julkaisuista sekä osaamisen johtamisen järjestelmän ohjeistuksista. Haastatteluista ja dokumenttianalyysista saatua aineistoa hyödynnettiin esienkilöiden perehdytysmateriaalin luomisessa. Perehdytysmateriaali on opinnäytetyöstä syntynyt konkreettinen tuotos, jolloin tutkimuksessa oli myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä.</p> <p>Uusien esienkilöiden perehdytysmateriaalin lisäksi tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, miten esienkilöiden valmentavan johtamisen taidon perehdytystä tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää. Tutkimuksessa nousi kehitysidea uusien esienkilöiden perehdytysohjelmasta, jossa huomioitaisiin perehdytettävän esienkilökokemus. Uudelle esienkilölle tulisi kertoa organisaation tavat toimia sekä hyväksi todetut käytänteet. Tässä voisi myös auttaa kokeneempi esienkilömentori, joka voisi tukea uuden esienkilön osaamisen kehitystä ja esienkilötaitoja. Lisäksi säännölliset koulutukset valmentavaan johtamiseen kaikille esienkilöille koettiin tarpeelliseksi.</p>		
Avainsanat Perehdyttäminen, esienkilöiden perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, valmentava johtaminen, vuorovaikutus, suorituksen johtaminen		

Author Isokallio, Heli	Type of Publication Master's thesis	Date June 2023
	Number of pages 74	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Improving the orientation of supervisors in the target organization</b>		
Degree program Management and Service Business Master's Degree Program		
<p>The aim of the thesis was to find out what needs to be improved in the training of the new supervisors of the target organization in the skill of coaching leadership, and to create orientation material for the supervisors to use. Based on the research, a report was made for the target organization on the areas of improvement in the orientation of supervisors, and orientation material was made.</p> <p>The thesis research was carried out as a case study with features of constructive research. Interview and document analysis were used as research methods. The interviews were carried out for nine managers of the target organization. For the document analysis, material was collected from publications related to the target organization's common operating methods and job well-being, as well as from the guidelines of the competence management system. The material obtained from the interviews and document analysis was used in the creation of the orientation material for the supervisors. The orientation material is the concrete product of the thesis, so the research also had the characteristics of constructive research.</p> <p>In addition to the orientation material for new supervisors, the study provided information on how the training of supervisors' coaching leadership skills should be developed in the target organization. In the study, the development idea of an orientation program for new supervisors emerged. Program should take into account the supervisor experience of the trainee. The new supervisor should be taught about the organization's ways of working and proven practices. A more experienced supervisor mentor could also help here. Mentor could support the development of the new supervisor's competence and supervisor skills. In addition, regular training in coaching leadership for all supervisors was felt necessary.</p>		
Keywords Orientation, orientation of supervisors, orientation material, coaching leadership, interaction, performance management		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE .....	7
2.1 Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön lähtökohdat .....	7
2.2 Opinnäytetyön merkitys kohdeorganisaatiolle.....	9
2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
2.4 Opinnäytetyön tietoperusta .....	11
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	14
3.1 Lähestymistapa.....	14
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	15
3.2.1 Haastattelu .....	15
3.2.2 Dokumenttianalyysi.....	17
4 PEREHDYTYKSEN MERKITYS.....	18
4.1 Perehdytyksen merkitys .....	18
4.2 Perehdytysuunnitelma .....	20
4.3 Perehdytyksen toteutus.....	22
4.4 Perehdytysmateriaali .....	25
4.5 Esihenkilön perehdytyksen erityispiirteet.....	27
5 VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	30
5.1 Nykyaikainen johtamistapa.....	30
5.2 Vuorovaikutus .....	32
5.2.1 Aito kiinnostus, arvostus ja kannustus.....	33
5.2.2 Tasavertainen ja nöyrä asenne .....	35
5.2.3 Kuunteleminen ja oivalluttava kysyminen .....	36
5.2.4 Myönteisyys ja potentiaalın näkeminen erilaisuudessa.....	38
5.3 Suorituksen johtaminen.....	41
5.3.1 Alisuoriutujan johtaminen .....	44
5.3.2 Huippusuoriutujan johtaminen .....	47
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET .....	50
6.1 Haastattelujen toteutus .....	50
6.2 Haastatteluaineiston analysointi ja tulokset .....	50
6.2.1 Valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys .....	51
6.2.2 Perehdytysmateriaali valmentavaan johtamiseen .....	54
6.2.3 Valmentavan johtajan vuorovaikutus .....	55
6.2.4 Suorituksen johtaminen valmentavalla otteella .....	61
6.2.5 Haastattelutulokset tiivistettynä.....	65

6.3 Dokumenttianalyysi .....	69
7 ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN.....	70
8 POHDINTA .....	73
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on esihenkilöiden perehdyttämisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Perehdyttämisen kehittämisen painopisteenä on esihenkilöiden valmentavan johtamisen taidon kehittäminen. Valmentavan johtamisen osalta keskitytään erityisesti vuorovaikutuksen sekä suorituksen johtamisen teemoihin. Tarkoituksena on tuottaa esihenkilöiden käyttöön perehdytysmateriaali, joka ohjaa esihenkilöitä valmentavaan johtamistyyliin. Tämän lisäksi raportoidaan kohdeorganisaatiolle, mitä kehitettävää uusien esihenkilöiden valmentavan johtamisen perehdytyksessä on.

Opinnäytetyö on hyödyllinen kyseiselle organisaatiolle, sillä vastaavaa perehdytysmateriaalia ei organisaatiolta vielä löydy. Opinnäytetyön ansiosta kohdeorganisaatio saa lisäksi arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöiden valmentavan johtamisen taitoa tulisi muutoin kehittää. Aiheella on arvoa myös yleisesti, sillä se on aina ajankohtainen. Perehdyttämistarpeeseen tullaan jokaisessa organisaatiossa ennemmin tai myöhemmin. Lisäksi valmentava johtaminen on tämän päivän johtamistyyli, ei pelkästään kohdeorganisaatiossa, vaan yleisesti. Uusia esihenkilöitä on hyvä ohjata tätä kohti jo heidän uransa alkutaipaleilta lähtien.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa on konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksella pureudutaan siihen, miten esihenkilön valmentavan johtamisen taidon perehdyttämistä tulisi kehittää kohdeorganisaatiossa. Konstruktivisen tutkimuksen piirteet näkyvät opinnäytetyön varsinaisessa tuotoksessa, joka on kohdeorganisaatiolle tuotettu uuden esihenkilön perehdytysmateriaali. Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi, käytetään laadullisista tutkimusmenetelmistä haastattelua ja dokumenttianalyysiä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE

### 2.1 Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on finanssialalla toimiva yritys. Kohdeorganisaatiossa johdetaan nykyaikaisella valmentavalla johtamistyyllillä. Henkilöstö työskentelee erilaisten tehtävien ja tavoitteiden parissa. Tiimien tavoitteet liittyvät esimerkiksi myyntiin, työn laatuun tai tehokkuuteen. Kohdeorganisaation kaikille esihenkilöille on kuitenkin sama tehtävä. Heiltä odotetaan valmentavaa johtamista, eli tiimin valmentamista kohti onnistumista.

Kohdeorganisaation perehdytyskäytäntönä on, että perehdytysuunnitelma laaditaan räätälöidysti yleistä perehtymisen muistilistaa apuna käyttäen. Perehdytysuunnitelmasta vastaa esihenkilö. Perehtymisen muistilistaan kirjataan läpikäytyihin asiakokonaisuuksiin suoritusmerkinnät. Suoritusmerkintöihin lisätään myös vastuuhenkilö. Perehdytysuunnitelmasta vastaa esihenkilö, mutta hän voi delegoida perehdytyksen osaluueita myös muille henkilöille. (Kohdeorganisaation Hr Partner, 2021.)

Organisaatiossa on hiljattain otettu käyttöön osaamisen johtamisen järjestelmä, johon tullaan luomaan esihenkilöiden perehdytyspolku. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä perehdytysmateriaali on tarkoitus liittää esihenkilöiden perehdytyspolkuun. Organisaatiossa on perehdytyksen tueksi luotu eri rooleihin kohdennettuja oppimispolkuja, erilaisia koulutuksia, tietoiskuja ja muita perehdytysmateriaaleja. Näiden lisäksi eri osaamisalueilla voi olla käytössä myös omia perehdytysoppaita tai muita perehdytysmateriaaleja, jotka ovat yksityiskohtaisempia ja koskevat nimenomaan heidän osa-alueitaan. Nykyinen pyrkimys kuitenkin on, ettei jokaisen tarvitsisi luoda materiaaleja itse, vaan kaikki voisivat hyödyntää yhteisiä materiaaleja ja materiaaleja voitaisiin myös kehittää keskitetysti.

Kohdeorganisaatiossa on laadittu osaamisen kehittämisen tueksi neljä erilaista oppimispolkuja. Oppimispolkujen tarkoituksena on ohjata henkilöstöä oman osaamisen kasvattamisessa ja syventämisessä. Oppimispolut pitävät sisällään kohdeorganisaation koulutustarjontaa sekä muita oppimisen keinoja. Oppimispolut ovat rakennettu niin,

että jokainen voi oman tehtäväkentän pohjalta poimia itselleen sopivimmat keinot osaamisen kehittämiseen. Kohdeorganisaation oppimispolut ovat: Henkilöasiakasliiketoiminnan oppimispolku, Yritysasiakasliiketoiminnan oppimispolku, Esihenkilötyön ja johtamisen oppimispolku sekä Kehittämisoosaamisen oppimispolku. Oppimispolusta löytyy oppimiskeinoina erilaisia valmennusohjelmia, koulutuspäiviä, verkkosisältöjä sekä muuta koulutustarjontaa ja oppimisen keinoja. Esihenkilötyön ja johtamisen oppimispolun verkkosisältöihin kuuluu valmentavan johtamisen kokonaisuus. Organisaatiossa valmentavan johtamisen kokonaisuus on määritelty muodostuvan kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka ovat esitelty kuviossa 1. (Kohdeorganisaation Osaamisen kehittämispäällikkö, 2021.)



Kuvio 1. Kohdeorganisaation valmentavan johtamisen kokonaisuus

Opinnäytetyön rajaukseen päädyttiin ottamaan kohdeorganisaation valmentavan johtamisen kokonaisuudesta kaksi osa-aluetta, vuorovaikutus ja suorituksen johtaminen. Rajauksella varmistetaan, että nämä kaksi teemaa tulevat kunnolla käsiteltyä, eikä opinnäytetyö ole vain pintaraapaisu kaikkia osa-alueita. Pyrkimys on luoda koko organisaatiolle yhteisiä materiaaleja, joita voisi mahdollisimman moni hyödyntää, joten opinnäytetyön rajausta tehtäessä, pohdittiin hyvin geneeristä perehdytysmateriaalia. Lisäksi pohdittiin valmentavan johtamisen peruslähtökohtaa uuden esihenkilön



näkökulmasta, jolloin päädyttiin vuorovaikutuksen teemaan. Samasta syystä päädyttiin myös suorituksen johtamisen teemaan, sillä se on isossa kuvassa esihenkilötyön punainen lanka: valmentaa tiimiään kohti sille asetettuja tavoitteita. Aiheen rajaus tehtiin siis ennen kaikkea uuden esihenkilön näkökulmasta, mutta myös kohdeorganisaation tarpeen mukaisesti.

## 2.2 Opinnäytetyön merkitys kohdeorganisaatiolle

Opinnäytetyön myötä syntyvä perehdytysmateriaali on merkityksellinen kohdeorganisaatiolle, sillä vastaavaa materiaalia organisaatiolla ei ole vielä käytössä. Lisäksi koko organisaation yhteisiä perehdytysmateriaaleja halutaan lisätä ja kehittää niin, että ne palvelevat koko organisaatiota, eikä jokaisen tarvitsisi luoda näitä itse. Luonnolliset henkilöstövaihdokset sekä esimerkiksi perhevapaat lisäävät vaihtuvuutta myös esihenkilöissä, mikä luo aina lisää uusia perehdytettäviä. Kohdeorganisaatio saa opinnäytetyön myötä lisäksi arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilön valmentavan johtamisen taidon perehdytystä tulisi kehittää.

Opinnäytetyö lisää esihenkilöiden perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja sitä, että kaikki saavat samat lähtökohdat työn alkaessa. Suunnitelmallinen perehdytys vähentää paineita myös perehdyttäjältä. Perehdytysmateriaalien myötä perehdyttäjän ei tarvitse muistaa kaikkea. Perehdytys on yleisestikin tärkeä asia, johon tulisi organisaatioissa panostaa. Organisaation ulkopuolelta siirtyville henkilöille perehdytys toimii ensimmäisenä konkreettisenä näyttönä sille, miten organisaatiossa otetaan uudet työntekijät vastaan ja heihin panostetaan. Tällä tavoin hyvä perehdytys toimii myös henkilöstön sitouttajana.

Esihenkilöiden perehdyttämiseen panostamisen hyödyt ovat moninaiset. Hyvä perehdytys kasvattaa työtyytyväisyyttä niin esihenkilöissä kuin työntekijöissäkin. Mitä nopeammin ja vaivattomammin uusi esihenkilö saadaan perehdytettyä, sitä nopeammin hän kykenee työskentelemään toivotun mukaisesti eli johtamaan tiimiään sille asetettuja tavoitteita kohti. Tavoitteiden saavuttamisesta hyötyy taas luonnollisesti koko organisaatio.

### 2.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite tulee olla tarkkaan määritelty. Tavoite määrittää, mihin kehitystyöllä pyritään. Tavoite ei tule olla liian ylimalkainen, jolloin on vaarana, että se jää irralliseksi käytännön toimista. Kehittämistehtävänä onkin useasti jonkin uuden käytännön toimen tai tuotteen aikaansaaminen. Tarkkaan määritellyn tavoitteen lisäksi on hyvä luoda mittarit, joilla kehittämistyön onnistumista pystytään myöhemmin mittaamaan. Määrällinen mittari voi olla esimerkiksi myynnin määrä. Laadullisena mittarina voi toimia taas esimerkiksi asiakkaiden haastattelu myynnin laadusta. (Ojasalo ym., 2018, s.32–33.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden perehdyttämistä. Perehdyttämisen kehittämisessä keskitytään esihenkilöiden valmentavan johtamisen taidon kehittämiseen. Valmentavan johtamisen taidoista keskitytään erityisesti vuorovaikutuksen sekä suorituksen johtamisen teemoihin. Opinnäytetyöllä selvitetään, mitä kehitettävää perehdytyksessä on ja raportoidaan tästä kohdeorganisaatiolle. Lisäksi työn tuotoksena syntyy perehdytysmateriaali, jota esihenkilö voi käydä läpi itsenäisesti. Materiaali on suunnattu ensisijaisesti kohdeorganisaation uusille esihenkilöille, mutta sitä voivat tarvittaessa hyödyntää myös jo esihenkilöroolissa olevat.

Tämän myötä tutkimuksen pääkysymykseksi muodostuivat:

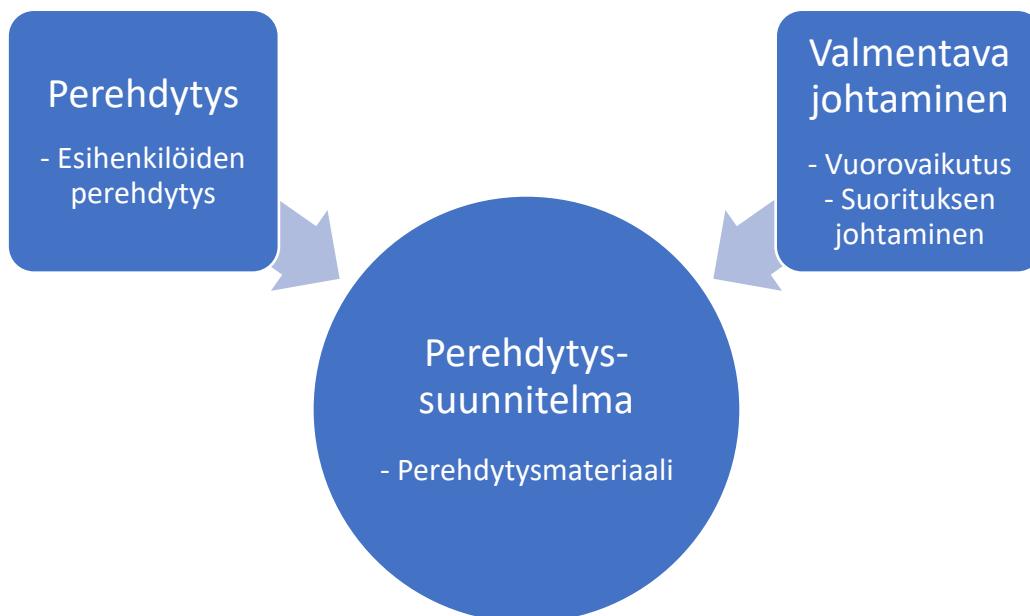
- Minkälainen on valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys uudelle esihenkilölle kohdeorganisaatiossa?
- Minkälainen perehdytysmateriaali tukee valmentavaan johtamiseen perehdyttämistä kohdeorganisaatiossa?

Tutkimuksen pääkysymysten selvittämisessä auttavat alakysymykset ovat:

- Millaista vuorovaikutusta valmentavalta johtajalta tarvitaan?
- Miten valmentava johtaja johtaa suoritusta?

## 2.4 Opinnäytetyön tietoperusta

Onnistuneen kehittämistyön lähtökohtana on tuntee hyvin tutkittava aihe ja löytää sille näkökulma. Tietoperusta eli teoreettinen viitekehys muodostaa opinnäytetyön teoriapohjan, jossa määritellään keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Olemassa olevan tiedon päälle tuotetaan tutkimusmenetelmin omat tulokset. (Ojasalo ym., 2018, s. 34.) Opinnäytetyön pääkäsitteet ovat perehdytys ja valmentava johtaminen, jotka yhdessä muodostavat perehdytys suunnitelman. Valmentavan johtamisen käsitteestä keskitytään vuorovaikutukseen sekä suorituksen johtamiseen. Opinnäytetyön tietoperusta on havainnollistettuna kuviossa 2. Seuraavaksi avataan käsitteitä tarkemmin sekä niiden välisiä suhteita ja työn rajausta.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tietoperusta

Perehdytys tarkoittaa toimintaa, jolla tuetaan uuden työntekijän työn aloitusta ja oppimista niin, että hän pystyy hoitamaan hänelle määrätyn työtehtävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola, 2009, s. 86). Perehdytys sisältää kaikki toimet, joiden myötä työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja työtehtävänsä, sekä siihen liittyvät odotukset ja vastuut. (Rauramo, 2022, s. 7). Hyvällä perehdytyksellä, työntekijä saa turvallisuuden tunteen, oppii nopeasti työtehtävänsä sekä virheiden määrä vähenee, mikä lisää koko organisaation tehokkuutta. (Joki, 2021, s. 85). Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on vastuu huolehtia työntekijän perehdytyksestä. (Työturvallisuuslaki 2002/738,

2 luku 14 §). Opinnäytetyötyössä perehdytys käsitettä tarkastellaan lisäksi esihenkilöiden perehdytykseen liittyvien erityispiirteiden kautta.

”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” Valmentavalla johtamistyyllillä esihenkilö kannustaa ja ohjaa alaisiaan oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Valmentava johtaminen vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista, niin ettei heidän tarvitse liikaa varmistella asioita esihenkilöltä. Johtamistapa lisää työntekijöiden kykyä toimia tehokkaasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Soback, 2021, luku Valmentava johtajuus.)

Opinnäytetyössä keskitytään valmentavan johtamisen käsitteestä vuorovaikutuksen ja suorituksen johtamisen teemoihin. Vuorovaikutus on johtamisen perusta. Vuorovaikutustilanteissa on tärkeintä olla läsnä sen hetkisessä tilanteessa. Keskittyä siihen, mitä toinen sanoo, eikä siihen, mitä itse sanoisi seuraavaksi. Aito läsnäolo vaatii oman mielen hallintaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 49.) Valmentavassa johtamisessa vuorovaikutus ei ole vanhanaikaista pomottamista, vaan vuorovaikutus on tasaverstaista, kuuntelevaa, empaattista läsnäoloa, mikä synnyttää kokemuksen välittämisestä ja tuen saamisesta. (Soback, 2021, luku Johdanto.)

”Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että ohjataan ja tuetaan työntekijöitä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla” (Rötkin, 2015, s. 98). Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittämisellä ja keinoilla, joilla tavoite pyritään saavuttamaan. Suorituksen johtamisen tärkein työkalu on palautteen antaminen. Valmentava johtaja haluaa aina valmentaa ja auttaa tiimiään kehittymään kohti parempaa suoriutumista. (Järvinen ym., 2014, s. 20–22.)

Perehdytysuunnitelma kertoo perehdytyksessä läpikäytävät asiat ja usein myös aika-aulun perehdytykselle. Suunnitelmaan sisällytetään vähintään ne asiat, jotka käydään läpi kaikkien uusien työntekijöiden kanssa. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että perehdytys on tasalaatuista. Kaikkien osapuolten tulee pystyä tarkastelemaan perehdytysuunnitelmaa ja sen mukaista etenemistä, joten sen säilytyspaikka tulee sopia yhteisesti. (Eklund, 2018, s. 173–178.)

Perehdytysmateriaali pitää sisällään tietoa esimerkiksi organisaatiosta ja työtehtävästä. Tällaista perehdytyksen oheismateriaalia voidaan jakaa tulokkaalle jo rekrytointivaiheessa. Perehdytysmateriaalin tarkoituksena on tukea uuden työntekijän oppimista. Uusi työntekijä voi tutustua perehdytysmateriaaleihin itsenäisesti etukäteen ja voi myös kerrata asioita materiaaleista yhä uudelleen, mikä helpottaa uusien asioiden omaksumista. Materiaalien tavoitteena on lisäksi välittää tietoa työpaikan ilmapiiristä ja kuvata tekemistä, jota organisaatiossa arvostetaan. (Kangas & Hämäläinen, 2007, s. 7–10; Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 211; Kupias & Peltola, 2009, s. 95–96.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation uuden esihenkilön perehdyttämistä valmentavan johtamisen taidon osalta. Tuotoksena syntyy perehdytysmateriaali, joka ohjaa esihenkilöä valmentavaan johtamistyyliin. Näin pääkäsitteet, perehdytys ja valmentava johtaminen, muodostavat yhdessä perehdytys suunnitelman. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää perehdytysmateriaaleja, jolloin nämä ovat osa perehdytys suunnitelmaa. Kohdeorganisaation perehdytyskäytänteisiin kuuluu erilaiset perehdytysmateriaalit, joita löytyy oppimispolkujen verkkosisällöistä sekä tulevasta esihenkilöiden perehdytyspolusta. Valmentava johtaminen on käsitteenä laaja ja kohdeorganisaatio on määritellyt valmentavan johtamisen kokonaisuuden muodostuvan kahdeksasta eri teemasta. Kokonaisuuteen kuuluvat vuorovaikutuksen ja suorituksen johtamisen teemat, jotka ovat rajaukset tälle opinnäytetyölle.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Lähestymistapa

Tietoperustan laatimisen jälkeen, on aika suunnitella opinnäytetyön lähestymistapa sekä tiedonkeruumenetelmät. Erilaisiin menetelmiin perehtyminen auttaa tutkimuksen suunnittelussa. Ihan alkuun tulee pohtia, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Opinnäytetyön tavoite määrittää, mikä lähestymistapa sopii käytettäväksi tutkimuksessa. Tiedonkeruumenetelmiä valittaessa on syytä pohtia, millaista tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan sekä mihin tarkoitukseen tietoa aiotaan käyttää. (Ojasalo ym., 2018, s. 36, 40.)

Opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, jossa on konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimukselle on ominaista tuottaa kehittämissuhteita tietyistä tapauksesta, kuten yrityksen tuotteesta tai toiminnasta. Tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan paljon yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa, jonka myötä pystytään tuottamaan tutkimusongelmalle ratkaisuehdotus. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan viedä ratkaisuehdotusta käytäntöön. (Ojasalo ym., 2018, s. 37, 52–53.) Opinnäytetyössä tapaustutkimuksella pureudutaan siihen, miten uuden esihenkilön perehdyttämistä valmentavan johtamisen taidon osalta tulisi kehittää ja raportoidaan tästä kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön lähestymistavassa on myös vahvasti konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä, sillä opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on konkreettinen tuotos, uuden esihenkilön perehdytysmateriaali kohdeorganisaation käyttöön. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ratkaisuun luomalla jotain uutta, esim. mittari tai tuote, keräämällä niin teoreettista kuin empiiristä tietoa. Lähestymistavassa tuodaan kohdeorganisaatiolle ja miksei muillekin, uusi ratkaisu, joka on käytännön ongelmaan aiempaa parempi ratkaisu. (Ojasalo ym., 2018, s. 65–66.)

## 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät valitaan, kun opinnäytetyön tavoite ja lähestymistapa ovat selvillä. Tutkimuksessa voi käyttää useampaakin menetelmää, mikä on myös suositeltavaa. Tutkimusmenetelmät jaotellaan laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä kuvataan esim. tiettyä ilmiötä/tapahtumaa ja pyritään ymmärtämään siihen liittyviä asioita. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena taas on tehdä yleistyksiä, jotka perustuvat suureen tutkintaotokseen. (Ojasalo ym., 2018, s. 104–105.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimuksella, sillä tutkimusmenetelmällä halutaan saada tietoa aiheesta kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta eli ollaan kiinnostuneita heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Tavoitteena ei ole löytää tietoa siitä, kuinka usein tai kuinka paljon jokin asia toistuu, kuten määrällisessä tutkimuksessa taas pyritään selvittämään. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, luku Johdanto, kohta Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?, kohta Millaisia vaiheita laadulliseen tutkimukseen sisältyy?)

Opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä haastattelua ja dokumenttianalyysiä. Tutkimukseen olisi toisaalta hyvin sopinut myös kyselylomake, mutta kyselytutkimuksia tehdään kohdeorganisaatiossa melko usein. Haastattelulla on helpompi varmistaa, että henkilöt vastaavat kysymyksiin ja kysymykset voidaan kohdentaa juuri halutuille henkilöille. Haastatteluun päädyttiin myös Hirsjärven & Hurmeen (2022, luku 3, kohta Haastattelu vai kyselylomake) nostamien seikkojen myötä. Haastattelulla pystyy kyselylomaketta paremmin motivoimaan henkilöitä vastaamaan. Haastattelussa pystytään myös täsmentämään vastauksia. Haastatteluista kieltäydytään vähemmän kuin kyselylomakkeista, eli tavoitettavuus on parempi. Lisäksi haastattelulla saadaan aiheesta kuvaavia esimerkkejä.

### 3.2.1 Haastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yksi suosituimmista menetelmistä, sillä se on joustava ja se soveltuu käytettäväksi useisiin tutkimuksiin. Se sopii tutkimusmenetelmäksi erityisesti, kun halutaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta tai

halutaan selvittää asioita. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä antaa mahdollisuuden kohdentaa tiedonhankintaa haastattelun aikana. Samalla on mahdollisuus selvittää motiivit vastausten taustalla. Haastatteluhetkellä kehonilmaisu voi myös selvittää lisää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3, kohta Haastattelun edut ja haitat)

Haastattelua voidaan käyttää erilaisin menetelmin. Menetelmän valintaan vaikuttaa luonnollisesti se, millaista tietoa tarvitaan. Menetelmien eroavaisuudet näkyvät siinä, miten haastattelija käyttäytyy haastattelutilanteessa, kuinka paljon hän etenee etukäteen tehdyn haastattelurungon mukaisesti tai joustaa suunnitelmasta. Haastatteluita, joissa halutaan kysyä täysin samat, etukäteen suunnitellut kysymykset suurelta joukolta, eikä haastattelutilanteessa jousteta suunnitelmasta, kutsutaan strukturoiduiksi haastatteluiksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun kysymykset ovat suunniteltu ennakkoon, mutta haastattelija voi muotoilla kysymykset hieman eri tavalla, kysyä kysymykset eri järjestyksessä tai voi esittää haastattelun aikana mieleen tulleita lisäkysymyksiä. Haastattelu voidaan toteuttaa myös yksittäisten henkilöiden haastattelun sijaan ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna on, että tietoa saadaan nopeasti useammalta henkilöltä samanaikaisesti. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–108.)

Opinnäytetyössä haastattelut toteutetaan kohdeorganisaation esihenkilöille puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina. Haastattelija voi esittää tarpeen tullen tarkentavia kysymyksiä ja keskustelu voidaan toteuttaa avoimemmin ja enemmän vuoropuhelutyylisenä. Yksilöhaastatteluilla voidaan saada vielä syvällisemmin tietoa siitä, miten haastateltava näkee ja kokee asian. Haastattelujen avulla pyritään löytämään kohdeorganisaation esihenkilön valmentavan johtamisen perehdyttämisen kehittämiskohteet sekä sisältöä perehdytysmateriaaliin, jolla esihenkilöä ohjataan valmentavaan johtamistyyliin. Haastattelut tuovat tutkimusta lähemmäksi kohdeorganisaatiota ja sen näkökulmaa. Organisaation hyvät johtamiskäytännöt saadaan kaikkien, erityisesti uusien esihenkilöiden, hyödynnettäväksi.



### 3.2.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi perustuu erilaisten kirjallisten dokumenttien analysoimiseen ja sen tarkoituksena on saada lisää tietoa aiheesta. Dokumentit voivat olla erilaisia raportteja, tiedotteita, käsikirjoja, kotisivuja, vuosikertomuksia, tilastoja jne. Dokumenttianalyysimenetelmää käytetään yleensä muiden menetelmien rinnalla, jotta saadaan tutkittavasta aiheesta enemmän näkökulmia. (Ojasalo ym., 2018, s. 43.) Dokumenttianalyysin aineistoon voidaan sisällyttää kaikki tutkittavasta aiheesta kirjoitettu. Aineistoa tarkastellaan järjestelmällisesti ja luodaan tämän jälkeen kirjalliset ja selkeät johtopäätökset aiheesta. Dokumentteja voidaan analysoida monella tavalla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tehdä hyvin tiivis yhteenveto kymmenistä eri tiedotteista. Dokumenttianalyysin kaksi yleisintä analysointitapaa ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti, jolloin analyysin tavoitteena on löytää tekstien keskeinen merkitys. Sisällön erittelyssä kuvataan dokumenttien sisältöä määrällisesti, esim. kuinka monta kertaa jokin asia toistuu. (Ojasalo ym., 2018, s. 136.)

Opinnäytetyön dokumenttianalyysiin kerätään aineistoa kohdeorganisaation sisäisestä Intrasta, josta löytyy muun muassa yhteisiin toimintatapoihin ja työhyvinvointiin liittyviä julkaisuja. Perehdytysmateriaalia koottaessa tutustutaan dokumenttianalyysin avulla myös organisaation uuteen osaamisen johtamisen järjestelmään sekä siihen liittyviin ohjeistuksiin. Dokumenttianalyysin avulla, kohdeorganisaation nykyiset julkaisut saadaan tukemaan esihenkilöiden uutta perehdytysmateriaalia.

## 4 PEREHDYTYS

### 4.1 Perehdytyksen merkitys

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään uudelle työntekijälle riittävän perehdytyksen työtehtävään, työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvalliseen työskentelyyn. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku 14 §). Organisaatiolle perehdytyksen merkitys on kuitenkin paljon suurempi, kuin vain lakisääteinen velvollisuus. Kun uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja tekee hyvää tulosta, on tällä luonnollisesti merkitystä myös liiketoiminnan menestymiselle. (Joki, 2021, s. 96).

Perehdytys luo työntekijälle käsityksen työnantajaimagosta ja toimii myös organisaation kilpailuetuna. Perehdytys vaikuttaa työntekijän työssä onnistumiseen ja sitä kautta myös työtyytyväisyyteen. Työssä viihtyminen ja siihen sitoutuminen vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin, eli konkreettisesti onnistunut perehdytys voi näkyä myös työterveyskuluissa. Mitä suunnitelmallisempi ja laadukkaampi perehdytys on, sitä nopeammin työntekijä pääsee työhön sisälle ja alkaa tuottamaan organisaatiolle. Organisaation hyödyt hyvin hoidetussa perehdytyksessä ovat ennen kaikkea taloudelliset. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä saadaan työntekijä todennäköisemmin sitoutumaan organisaatioon, jolloin pitkää ja kallista rekrytointia ei tarvitse heti toistaa uudelleen. Työntekijän irtisanoutumisesta aiheutuva uusi rekrytointi aiheuttaa kustannuksia, jotka näkyvät työpaikkailmoituksina, haastatteluina, palkkauksena sekä perehdytyksenä, johon kuluu aikaa niin esihenkilöltä kuin muilta perehdyttäjiltä. Perehdytyksen voisi kiteyttää olevan yksi organisaation tärkeimmistä, mutta myös kalleimmista prosesseista. (Eklund, 2018, s. 25, 31; Opeoluwa, 2017.)

Perehdytys vaatii aina organisaatiolta ylimääräisiä resursseja. Työn tehokkuus kärsii väistämättä hetkellisesti. Suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa siihen, että tehokkuus ei laske kuitenkaan huomattavasti. Pahimmillaan epäonnistunut perehdytys vaikuttaa laskevasti työtehokkuuteen ja vieläpä pitkäksi aikaa. Tämän jälkeen voi olla myös vaikea päästä tätä edeltävälle tasolle. Uuden työtehtävän oikeanlainen omaksuminen alusta asti on myös helpompaa, kuin väärin omaksutusta tavasta

myöhemmin poisoppiminen. Mikäli perehdytykseen ei panosteta alussa riittävästi, vaatii se pidempään resursseja, kuten aikaa perehdyttäjältä sekä työvälinekuluja. Ääritapauksessa työntekijä saattaa jopa irtisanoutua tai hänet irtisanotaan, koska hän ei pärjää työssä - vaikka totuus olisi, ettei hän ole saanut edes tarpeeksi hyviä lähtökohtia ja edellytyksiä työssä onnistumiseen. (Eklund, 2018, s. 33; Otollinen, 2016, s. 119.)

Työntekijälle uudessa työssä aloittaminen on aina jännittävää ja se voi osalle olla jopa myös vähän pelottavaa. Perehdyttävän kielteisiä kokemuksia pystytään vähentämään sillä, että hänelle annetaan perehdytyksessä tarvittava määrä tietoa. Se auttaa perehdyttävää keskittymään työhön ennemmin kuin ahdistuneisuuteen. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijän stressi vähenee ja osaaminen lisääntyy. Ei ole myöskään yhden tekevää, että kuka toimii perehdyttäjänä. Uuden työntekijän näkökulmasta perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat eniten perehdyttäjän kyvykkyys sekä perehdytyksen hyödyllisyys ja tehokkuus. Onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä saa onnistumisen kokemuksia heti työtehtäviensä alussa ja hän sitoutuu myös paremmin organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on tyytyväinen ja tekee työnsä tehokkaasti. Joillain aloilla on huutava pula osaavista tekijöistä, jolloin heidän sitouttamisensa on erityisen tärkeää organisaatiolle. Työtehtävään perehdyttämisen lisäksi perehdytykseen kuuluu tärkeänä osana työyhteisöön sisään pääseminen ja sen kulttuurin omaksuminen. Nämä vaikuttavat suuresti työntekijän työhyvinvointiin. (Eklund, 2018, s. 35; Opeoluwa, 2017; Kmiecik, 2021.)

Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Työskentelytavat vakiintuvat entisestään, jolloin tehokkuus paranee
- Riski vääränlaisesta toimintatavasta pienenee, mikä vähentää virheiden jälkikäteistä korjaamista sekä lisää työturvallisuutta
- Esihenkilölle jää enemmän aikaa, kun myöhempää opastusta ei tarvita
- Yhteistyö vahvistuu, mikä lujittaa hyvää ilmapiiriä
- Henkilöstön vaihtuvuus vähenee, kun organisaatioon sitoudutaan
- Positiivinen mielikuva organisaatiosta tuo hyvää kilpailuetua
- Uuden työntekijän tuomat kehitysideoit mahdollistavat uudistumisen (Honkaniemi ym., 2007, s. 155.)

Uuden työntekijän hyödyt hyvin hoidetusta perehdytyksestä ovat:

- Työtehtävä, työskentelytapa ja työkuultuuri tulevat tutuiksi, jolloin itsevarmuus kasvaa sekä samoin sitoutuminen työhön ja organisaatioon
  - Odotettu tehokkuus saavutetaan nopeammin, mikä lisää onnistumisen tunnetta
  - Odotukset selkiytyvät, mikä tukee motivaatiota
  - Osaaminen kasvaa ja ammatti-identiteetti lujittuu
- (Honkaniemi ym., 2007, s. 155.)

#### 4.2 Perehdytyssuunnitelma

Perehdytyksen suunnitteluun vaikuttaa se, mitä sillä halutaan saavuttaa. Perehdytyksellä voidaan esimerkiksi pyrkiä sitouttamaan henkilö tai tavoitella vain nopeaa työn omaksumista. Perehdytyksen laatuun ja erityisesti siihen, että kaikki saavat samat lähtökohdat työn alkaessa, pystytään vaikuttamaan ainoastaan suunnittelemalla perehdytys etukäteen. Etukäteissuunnittelu tarjoaa työkalun niin perehdyttäjälle että perehtyjälle. Perehdytyssuunnitelman lisäksi onnistuneeseen perehdytykseen vaikuttaa tietysti myös perehdyttäjän valmiudet, joten hänen valinnassaan on myös organisaation osattava tehdä oikeita päätöksiä. Etukäteen laadittu perehdytyssuunnitelma mahdollistaa myös sen, että perehdytysprosessia pystytään kehittämään. Työelämän muuttuessa myös perehdytystä on kehitettävä. (Eklund, 2018, s. 36–37.)

Perehdytyssuunnitelma toimii perehdytyksen runkona, josta käy ilmi perehdytyksen aikataulu ja työnjako. Perehdytyssuunnitelman sisältöön vaikuttavat niin organisaation arvot ja strategia, kuin itse työtehtävä ja perehdytettävän aiempi osaaminen. Perehdytystä suunniteltaessa tulee pohtia asioita, jotka auttavat työntekijää onnistumaan työtehtävässään. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 198–199.) Perehdytyssuunnitelmalla ohjataan tekemistä organisaation valitsemaa toimintatapaa kohti. Perehdytyksen osalta tulee arvioida, millaista perehdyttämistä juuri nyt organisaatiossa tarvitaan ja millaista perehdytystä on myös mahdollista toteuttaa. Perehdytyksen alussa pohditaan yleensä, mitä osaamista uudelta työntekijältä mahdollisesti puuttuu ja mitä osaamista häneltä edellytetään. Esimerkiksi esihenkilö, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta esihenkilötyöstä, tarvitsee tukea esihenkilötaitoihinsa sekä tietoa organisaatiosta, mikäli hän siirtyy työyhteisöön organisaation ulkopuolelta. (Kupias & Peltola, 2009, s. 43.) Kun

perehdytysuunnitelma on kerran laadittu huolellisesti, on sen käyttöönotto vaivatonta ja organisaatiossa suunnitelmasta tulee rutiini toteuttaa perehdytyksiä jatkossakin. Laadittua suunnitelmaa on myös jatkossa helppo päivittää. (Joki, 2021, s. 88.)

Ahokas & Mäkeläinen (2013) Työturvallisuuskeskuksesta ovat listanneet kysymyksiä, joita kannattaa hyödyntää perehdytysuunnitelmaa laadittaessa:

- ”Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan?
- Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään?
- Mikä on keskeinen sisältö?
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi?
- Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia?
- Miten sisältö jaksotetaan?
- Miten asiasisällöt jäsenellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi?”

Perehdytystä voidaan suunnitella systemaattisesti sekä yksilöllisesti. Systemaattisella perehdytysuunnitelmalla tarkoitetaan koko organisaation käyttöön tulevien perehdyttämismateriaalien laatimista. Keskitetysti laadittuja perehdyttämismateriaaleja pystytään hyödyntämään toisissa organisaatioissa paremmin kuin toisissa. Tämä riippuu organisaation työtehtävien samankaltaisuudesta. Harvassa organisaatiossa yhteiseen käyttöön laadittu perehdytysopas riittää kuitenkin yksistään, vaan tämän lisäksi tulee yksilöllistää perehdytystä työtehtävän mukaisesti sekä työntekijän nykyosaaminen huomioiden. Perehdyttämisuunnitelmista ja yhteiseen käyttöön laadituista perehdyttämismateriaaleista on kuitenkin iso apu perehdytystyössä, jotta kaikkea materiaalia ei tarvitse tehdä jokaisen perehdyttäjän erikseen. Perehdyttämismateriaalia voi myös soveltaa ja muokata sopivaksi. (Kupias & Peltola, 2009, s. 87–88.)

Perehdytysuunnitelma kannattaa aina tehdä kirjallisesti. Se säästää aikaa ja sen kautta on helpompi seurata perehdytyksen etenemistä. Suunnitelmaan tulee lisätä myös seuranta ja arviointi, joiden avulla pidetään huoli siitä, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Suunnitelmaan voidaan laittaa suoritusmerkintöjä sitä mukaan, kun asioita on käyty läpi. Laadittu perehdytysuunnitelma tulee olla esihenkilön hallussa, sillä esihenkilö on kuitenkin viime kädessä vastuussa perehdytyksen toteutuksesta. Eri osa-

alueille perehdyttäjinä toimii kuitenkin usein joku muu kuin itse esihenkilö. Tällöin yleisen perehdytys suunnitelman lisäksi jokaisen perehdyttäjän tulee suunnitella työpastuksen käytännön toteutus. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

#### 4.3 Perehdytyksen toteutus

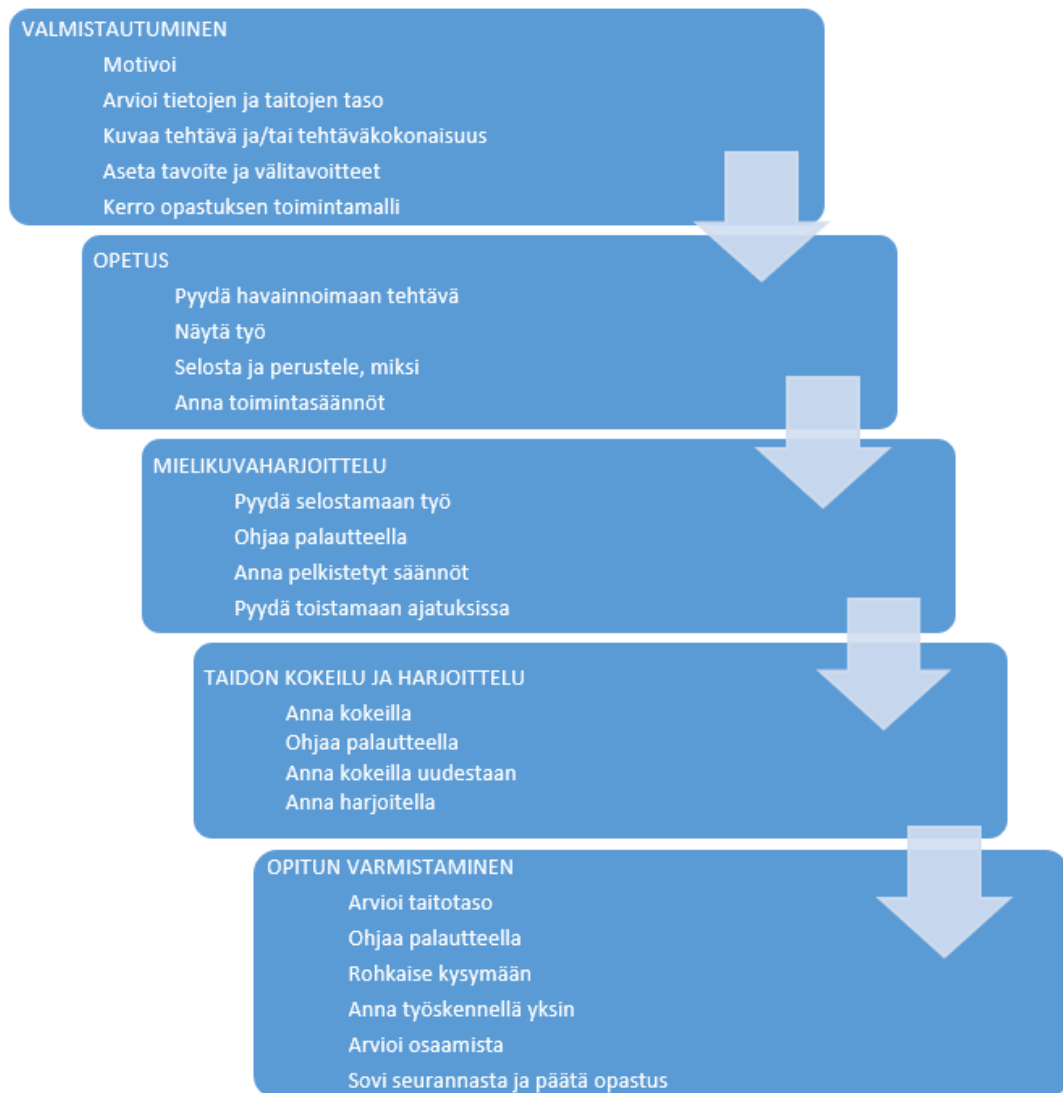
Perehdytyksen toteutukseen on monia erilaisia vaihtoehtoja. Yleisin tapa lienee työhön perehtyminen etukäteen sovitun perehdyttäjän ohjauksella. Työhön voi ja kannattaa perehdyttää myös eri menetelmiä yhtä aikaa käyttämällä. Jotkin asiat perehdytettävä voi opiskella myös itse, mikäli tätä varten on vain laadittu organisaatiossa materiaali. Nykyisin töitä tehdään myös paljon erilaisissa verkkoympäristöissä. Etätyöskentely on monilla aloilla arkipäivää, eikä työtehtävät ole enää paikkasidonnaisia. Digitaalisessa ympäristössä työskentelyn myötä perehdytyksen voi tapahtua etänä/verkossa. Joissain tapauksissa tämä voi olla myös ainoa vaihtoehto. (Eklund, 2018, s. 78–79.)

Erilaisia perehdytyksen toteutustapoja ovat esimerkiksi:

- Koulutustilaisuudet
- Työssäoppiminen perehdyttäjän ohjauksessa
- Läpikäynnit esihenkilön/perehdyttäjän/tiimin kanssa
- Itsenäinen opiskelu
- Erilaiset verkkokurssit, webinaarit sekä videot ja pelit

(Eklund, 2018, s. 79.)

Ahokas & Mäkeläinen (2013) määrittävät erikseen perehdyttämisen ja työpastuksen. Perehdytykseen liittyvien toimien avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa kulttuurin, sen ihmiset ja työn odotukset. Työpastus taas sisältää asiat, joka liittyvät työtehtävän tekemiseen: työvaiheet, työn edellyttämät tiedot ja taidot jne. Kuviossa 3. on kuvattu perehdyttämisen eri vaiheet Ahokkaan & Mäkeläisen mukaisesti (2013).



Kuvio 3. Perehdyttämisen vaiheet

Toimintasääntöjen läpikäynnin myötä perehdytettävä tietää, missä puitteissa hänen tulee toimia. Tämä, palautteen antamisen lisäksi, ohjaa myös itseohjautuvuuteen. Kauhane (2012, s. 151) nostaa myös samaa asiaa esille. Perehdyttämisen tavoitteena on työtehtävän hallinta sekä sitä myötä laadukas tuote/palvelu. Tavoitteeseen ei päästä ainoastaan opettamalla työtehtävää, vaan lisäksi kannustamalla oma-aloitteisuuteen ja sisäiseen yrittäjämäiseen toimintatapaan.

Esihenkilö on vastuussa perehdytyksestä, joten hänen tulee seurata sen etenemistä. Tämä onnistuu vain säännöllisellä seurannalla, jonka käytänteet sovitaan perehdytettävän kanssa jo ennen perehdytyksen aloittamista. Hyvin paljon käytetty seurantakäytäntö on perehdytyskeskustelu esihenkilön ja perehdytettävän välillä sovituin

väliajoin. Keskustelu pitää sisällään perehdytysprosessin etenemisen, mutta mahdollistaa myös palautteenannon molempiin suuntiin. Seurannan ja keskustelun tarkoituksena on varmistaa, että perehdytettävällä on kaikki edellytykset työnsä hyvään hoitamiseen. Jokainen henkilö on erilainen oppija, joten etukäteen voi olla mahdotonta ennustaa, että mitkä asiat ovat vaikeimpia uuden työntekijän sisäistää. Jatkuvalle seurannalla pystytään kuitenkin reagoimaan nopeasti mahdollisiin ongelmakohtiin. Etukäteen sovitut ajankohdat perehdytyskeskusteluille antaa alusta saakka uudelle työntekijälle varmuuden siitä, että hänen perehdytyksensä otetaan tosissaan ja hän saa varmasti tukea asioissa, jotka tuottavat hankaluutta. (Eklund, 2018, s. 119, 122; Joki, 2021, s. 95.)

Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa, että perehdytettävä oppii ja kehittyy sekä saavuttaa tavoitteet. Perehdyttämisen ensimmäisessä vaiheessa sovitaan yhdessä perehdytyksen tavoitteista. Perehdytykselle kannattaa asettaa välitavoitteita, jotka linkittyvät isompaan tavoitteeseen. Välitavoitteet ohjaavat tekemisen suuntaa tehokkaammin ja antavat lisäksi perehdytettävälle onnistumisen kokemuksia, jotka pitävät yllä motivaatiota. Perehdytyskeskusteluissa seurataan välitavoitteiden toteutumista ja keskustellaan niiden saavuttamisen vaikutuksesta pitkän tähtäimen tavoitteeseen. Tällöin perehdytettävä ymmärtää, miten eri vaiheet vievät häntä eteenpäin. (Eklund, 2018, s. 120.)

Lopuksi perehdytyksen onnistumista tulee arvioida yhdessä perehdytettävän kanssa. Tuliko tavoitteet saavutettua, menikö kaikki suunnitellusti ja mitkä asiat olisi voitu tehdä eri tavalla? Palautteen saaminen perehdytettävän kokemuksista auttaa kehittämään perehdytystä. Perehdytyksen päivitys onnistuu parhaiten niin, että perehdytettävältä saadut kehitysideoita sisällytetään mahdollisimman pian nykyisiin suunnitelmiin ja materiaaleihin. Perehdytettävän suullisen palautteen lisäksi perehdytyksen onnistumista olisi hyvä mitata muullakin tavoin. Mittareina voivat toimia esimerkiksi asiakaspalautteet, työtehtävien sujuminen tai palautteet kollegoilta. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Eklund, 2018, s. 120.)



#### 4.4 Perehdytysmateriaali

Työterveyslaitoksen (2014, s. 36–37) mukaan työpaikalla tulee olla kirjalliset työnopastukset, jotka uudelle työntekijälle annetaan luettavaksi. Kirjallinen materiaali tulee perehdytettävän lukea huolellisesti läpi. Perehdytysmateriaali tulee löytyä työpisteeltä, jotta työntekijät voivat tarvittaessa tarkistaa ohjeistuksia. Varsinkin turvallisuuden liittyvät asiat tulee olla kirjallisesti dokumentoituna, koska nämä eivät voi olla yhden opastuksen varassa, jolloin asiat saattavat unohtua. Kaikkien kirjallisten perehdytysmateriaalien etuna on se, että työskentelytavat ovat dokumentoitu, eikä asiat ole muistinvaraisia. Kirjalliset ohjeet koskevat myös esimerkiksi työpaikan laitteiden käyttöohjeita, joita myös valtioneuvoston asetus (403/2008) velvoittaa työnantajaa säilyttämään jokaisella työpisteellä tai kyseisen laitteen läheisyydessä.

Perehdytettävän itsenäiseen opiskeluun voidaan hyödyntää hyvin erilaisia dokumentteja tai laatia erikseen tätä varten perehdytysmateriaali, kuten perehdytysopas. Kuviossa 4. on esitetty esimerkkejä erilaisista perehdytyksessä hyödynnettävistä dokumenteista.



Kuvio 4. Dokumentteja itsenäiseen opiskeluun (Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

Dokumenttien ja perehdyttämismateriaalien tulee olla käytännönläheistä, jolloin sitä on helppo käydä läpi. Materiaalien on tarkoitus tukea perehdytettävän oppimista, joten

on tärkeää, että työntekijä saa tutustua juuri niihin materiaaleihin, jotka auttavat häntä onnistumaan työssä. Perehdyttämismateriaalien on hyvä olla sellaisessa muodossa, että materiaaleja pystytään tarpeen tullen muokkaamaan, kun päivitystarpeita ilmenee. Materiaalien päivittämisvastuusta on myös hyvä erikseen sopia organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 206.)

Perehdytysmateriaalin tarkoituksena on antaa selkeä kuva perehdytykseen liittyvistä keskeisistä asioista ja myös saada perehdytettävä pohtimaan omaa osaamistaan. Perehdytysmateriaali tulee laatia huolella ja sen määrä pitää osata mitoittaa oikein. Perehdytyksellä on yleensä niin paljon sisäistettävää, jolloin perehdytysmateriaalin tulee olla ytimekästä ja ajatuksia herättävää. Liiallinen lukumateriaali toimii herkästi päinvastoin kuin sen on tarkoitus, eli motivaatio perehdytyksestä kohtaan laskee. Päivänselviä asioita materiaaliin ei kannata sisällyttää, eikä mitään liian monimutkaista, jota lukija ei ymmärrä. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttäjälle tulee lukiessa ajatus, että haluaa tietää ja oppia aiheesta lisää, koska ei vielä tiedä kaikkea. (Kupias & Peltola, 2009, s. 161–162.)

Asioiden kokonaiskuvan hahmottamiseksi perehdytysmateriaalin tulee edetä loogisessa järjestyksessä. Perehdytysmateriaaleja suunniteltaessa tulee myös huomioida eri käyttäjäryhmät. Liian tieteellisesti kirjoitettu teksti voi olla vaikea lukuista, mutta liian yksinkertainen teksti taas voi saada perehdytettävän tuntemaan itsensä aliarvioiduksi. Materiaaleja laadittaessa tulisi hyödyntää monipuolisesti eri lähteistä saatavaa sisältöä, jotta perehdytettävä saisi materiaalista suurimman mahdollisimman hyödyn. (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 206; Kupias & Peltola, 2009, s. 154–155, 161–162.) Toimiva perehdytysmateriaali on tekstiltään sujuvaa eli se on selkeää ja tiivistä. Tiiviistä tekstistä on karsittu pois vähemmän oleellinen tieto ja ylimääräiset sanat. Tekstiin on sisällytetty ainoastaan tieto, jota tarvitaan työn suorittamiseen. Kirjoitusasultaan virheettömästi ja objektiivisesti kirjoitettu materiaali luo asiantuntevan ja uskottavan kuvan, mikä antaa myös perehdytettävälle luottavaisen mielen. Erilaisilla kuvioilla, taulukoilla jne. voidaan tehokkaasti havainnollistaa perehdytettävää asiaa. On tutkittua, että opittava asia on helpompi sisäistää kirjoitetun tekstin sekä kuvan yhteisvaikutuksesta. Esitetyt kuvat tai kaaviot eivät saa kuitenkaan olla liian monimutkaisia, jolloin niiden vaikutus on päinvastainen eli ne haittaavat ymmärtämistä ja oppimista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 299.)

Kaikilla työpaikoilla on niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi työntekijän hyväksi havaitsema toimintatapa, jota ei välttämättä tule edes ajatella sen enempää. Hiljainen tieto on oletuksia ja intuitiota, jota voi olla myös vaikea sanoittaa. Kaikilla työntekijöillä on hallussaan hiljaista tietoa, joka liittyy työkuultuuriin tai toimintatapoihin. Hiljainen tieto olisi tärkeä saada kaikkien hyödynnettäväksi. Tämä vaatii esihenkilöltä kannustusta, jotta työntekijät haluaisivat kehittää toimintaa sekä keskustella toimintatavoista esimerkiksi tiimipalavereissa. Hyvien käytänteiden jakaminen kaikkien tietoisuuteen vaatii koko työyhteisöltä vuorovaikutustaitoja. Hiljainen tieto on arvokasta ja sillä on yleensä merkittävä rooli työssä suoriutumisen. Tästä syystä se tulisi siirtää myös heti uudelle työntekijälle. Hiljainen tieto tulisi pyrkiä muuttamaan täsmälliseksi ja sisällyttää perehdyttämismateriaaleihin, jotta uusi työntekijä pystyy heti omaksumaan organisaation hyvät käytänteet. (Hyppänen, 2013, luku 4, kohta Osaaminen organisaation menestystekijänä; Eklund, 2018, s. 154.)

#### 4.5 Esihenkilön perehdytyksen erityispiirteet

Esihenkilön perehdytyksessä pätevät samat perusasiat kuin muunkin organisaatiotason perehdytyksessä. On kuitenkin muutamia asioita, joihin esihenkilön perehdytyksessä tulee lisäksi kiinnittää huomiota. Uuden esihenkilön perehdytys on laajempi kuin työntekijätason. Esihenkilön tulee perehtyä työntekijöitä enemmän koko organisaation toimintaan, sen sidosryhmiin ja omaan rooliinsa. Esihenkilötyössä tulee olla yhteydessä moniin eri tahoihin, jolloin esihenkilön tulee tutustua erilaisissa asemissa oleviin henkilöihin. Esihenkilön rooliin perehdyttämisen myötä, uuden esihenkilön tulisi tuntea toimintaympäristönsä sekä vastuunsa/valtansa organisaatiossa. Organisaatiotasosta riippumatta, kaikille tulisi perehdytyksessä avata organisaation arvot, missio ja visio, mutta erityisesti esihenkilön perehdytyksessä nämä asiat korostuvat, sillä ne ohjaavat kaikkea toimintaa organisaation strategian mukaisesti. (Joki, 2021, s. 87; Pentikäinen, 2009, s. 23–24.)

Aarnikoivu (2008, s. 30–31) korostaa myös perehdytyksessä esihenkilön roolin, eli oikeuksien ja velvollisuuksien, perusteellisen läpikäynnin tärkeyttä. Uuden esihenkilön tulee ymmärtää, mitä esihenkilötyö käytännössä tarkoittaa, eli millaisia odotuksia hänelle asetetaan ja mitkä ovat esihenkilötyön tavoitteet. Perehdytyksessä tulee

keskustella siitä, miten esihenkilörooli otetaan haltuun ja millaista esihenkilön toiminta on suhteessa hänen alaisiinsa. Perehdytys on tässä suhteessa enemmän valmennustyypistä ja esihenkilötyön tukemista. Keskustelu organisaation ja esihenkilön odotuksista uudelle esihenkilölle tarkoittaa yleensä tulevaisuuden suunnitelmia siitä, miten esihenkilön tulee viedä tiimiään eteenpäin. Samassa yhteydessä kannattaa keskustella myös uuden esihenkilön omista odotuksista työn suhteen. Kirkasta kuvaa tai selkeää konkretiaa ei varmasti alussa vielä ole, mutta ajatuksia on hyvä vaihtaa ja löytää oikea suunta jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Pentikäinen, 2009, s. 25–26.)

Ristikankaan, ym. (2016, s. 214) mukaan parhaat uuden esihenkilön perehdyttämisen käytänteet etenevät seuraavanlaisesti:

1. Oman esihenkilön kanssa huolellinen keskustelu, jossa käydään läpi tehtävät, viestintätavat ja pelisäännöt yhteistyölle. Keskustelulle on varattava riittävästi aikaa, sillä kyseinen keskustelu on perehdytyksen tärkein vaihe.
2. Uuden esihenkilön perehdyttämisohjelman suorittaminen. Ohjelma sisältää organisaation toimintatavat, esihenkilötyön vastuut ja johtamisen periaatteet.
3. Säännölliset keskustelut/sparrailut puolen vuoden ajan kokeneen esihenkilön eli vertaistukihenkilön/mentorin kanssa.
4. Laaja (5–10 päivää kestävä) koulutus yhteisesti koko organisaation uusille esihenkilöille.
5. Tuki ulkopuolisesta työnohjaajasta/valmentajasta.
6. Pian eläköityvä esihenkilö jättäytyy pois ja tukee uutta esihenkilöä tämän tehtävässä.

Kuten edellä esitetystä esihenkilön perehdytyksen vaiheistuksestakin käy ilmi, esihenkilö tarvitsee uransa alussa eniten sparrausapua. Tämä on myös tutkimuksissa todettu. Uuden esihenkilön tulee saada keskustella jonkun kanssa linjavedoista sekä erilaisista tilanteista ja vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa. Uusi esihenkilö tarvitsee tukea johtamisessa, päätöksenteossa ja yhteistyöhön liittyvissä asioissa. Tietysti on myös paljon käytännön asioita, joihin esihenkilö tarvitsee alussa tukea: ohjelmat, budjetoinnit, raportoinnit jne. Oman tiimin toimintaa tulee lisäksi osata kehittää. Esihenkilön tulee myös huolehtia omasta hyvinvoinnista ja kehittymisestä. (Ristikangas ym., 2016, s. 38.)

Perehdytettävällä on myös omat vastuunsa perehdytyksessä. Aiemmin todettiin, että vastuu perehdytyksen järjestämisestä on työnantajalla ja tähän työnantajaa velvoittaa työturvallisuuslaki. Perehdytyksessä ei tule kuitenkaan täysin nojata työnantajan velvollisuuteen ja vastuuseen. Työnantajaa kohtaan työntekijällä on vastuu noudattaa työ-sopimusta, huolehtia työturvallisuudesta, tuoda esille omaa osaamistaan ja suorittaa työtehtävänsä niin hyvin kuin pystyy sekä kehittää toimintaa. Työyhteisössä perehdytettävän vastuulla on noudattaa kaikille yhteisiä pelisääntöjä, viestiä selkeästi sekä sitoutua työyhteisön toimintaan. Tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidoilla tulee varmistaa hyvä työilmapiiri ja työrauha työyhteisössä. Lisäksi perehdytettävä vastaa oman ammattitaitonsa ylläpidosta, itseohjautuvuudesta, mielipiteiden esille tuomisesta sekä omasta jaksamisesta. (Eklund, 2018, s. 162–163.) Uuden työntekijän vastuu ja perehdytettävän rooli korostuu erityisesti esihenkilöiden kohdalla. Jo perehdytyksen alusta lähtien uudelta esihenkilöltä odotetaan aktiivista otetta. Hänen odotetaan esittävän kysymyksiä ja näin osoittavan olevansa kiinnostunut. Uudelta esihenkilöltä edellytetään oma-aloitteisuutta asioiden selville ottamisessa. Esihenkilön ajatellaan tietävän itse parhaiten tietojensa aukkopaikat ja paikkaavansa ne tällöin itse. Tiedon hankinnassa korostuukin koko organisaatioon ja eri sidosryhmiin tutustuminen, jolloin esihenkilö tietää, mistä hän lähtee tietoa etsimään ja kysymään. (Kupias & Peltola, 2009, s. 63–70.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 43) mukaan perehdytys linkittyy suoraan myös organisaation valitsemaan strategiaan. Opinnäytetyössä on huomioitu kohdeorganisaation valittu johtamistyyli, valmentava johtaminen, ja pyritty löytämään perehdytykseen keinoja, joilla ohjataan esihenkilöitä kohti haluttua suuntaa. Tarkoituksena on tuottaa uuden esihenkilön perehdytystä tukeva perehdytysmateriaali, joka ohjaa esihenkilön vuorovaikutusta valmentavaan johtamistyyliin sekä antaa esihenkilöille eväät suorituksen johtamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan valmentavan johtamisen erityispiirteitä sekä siihen liittyvää vuorovaikutusta ja suorituksen johtamista.

## 5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

### 5.1 Nykyaikainen johtamistapa

Valmentava johtaminen on nykyaikainen johtamistapa, jossa esihenkilö kysyy ja kuuntelee. Näin hän oivalluttaa työntekijän tekemään ratkaisut itse. Esihenkilö auttaa työntekijää valjastamaan voimavaransa niin, että tavoitteisiin pääseminen on mahdollista. Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen luo pohjan työntekijän tavoitteellisemmalle työskentelylle, mikä parantaa työtehtävästä suoriutumista. Se siis auttaa työntekijää kehittymään ja lisää hänen hyvinvointiaan. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 17–19.)

Uuden sukupolven, eli vuosien 1980–2000 välillä syntyneiden työntekijöiden, myötä työkuultuuri on muuttunut. Työntekijät haluavat vaikuttaa työnsä suunnitteluun, saada palautetta sekä kehittyä jatkuvasti. Työelämässä on myös selkeästi tarve tekijöille, jotka kykenevät toimimaan oman työnsä asiantuntijoina, eli osaavat soveltaa, kehittää ja oppia uutta. Nykyaikainen johtaja tukee tällaista työskentelyä valmentavalla otteella. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 18–19.) Aiemmin johtajien on ajateltu olevan kaikkietäviä, minkä perusteella heille on valta annettu. Nykyisin esihenkilöt harvemmin tietävät yhtä paljon käytännön työstä, kuin heidän alaisensa. Esihenkilön tehtävä ei ole enää antaa alaisille suoria vastauksia, vaan motivoida heitä kehittymään ja oppimaan sekä ennen kaikkea, löytämään vastaukset itse. Hehän ovat itse oman työnsä asiantuntijoita. Valmentavan johtajan tehtävä on tavoitteiden määrittäminen sekä alaisten itseluottamuksen kasvattaminen. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 23.)

Nykyaikaisesta valmentavasta johtamistyylistä hyötyy käytännöntasolla myös koko organisaatio. ”Moderni johtajuus kasvattaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja ja pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Hyvä ja aito johtaminen kasvattavat luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä koko ryhmän suorituskykyä. Se saa myös aikaan yhteistä psykologista pääomaa eli ryhmän tai tiimin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen.” (Manka, 2012, s. 114.)

Valmentava johtaja keskittyy ihmisiin eikä asioihin. Hän on läsnä, kuuntelee ja tukee alaistensa oppimista. Valmentava johtaja uskoo ja luottaa ihmisten kykyihin. Johtamisessa on nimenomaan kyse aidosta välittämisestä ja positiivisesta ihmiskäsityksestä, jonka pyrkimyksenä on auttaa jokaista henkilöä löytämään oma potentiaalinsa. (Moksi, 2016, s. 11–12.) Vanhanaikainen valtaan perustuva johtamistyyli saa alaisissa aikaa vastuunottokyvyttömyyttä sekä alisuoriutumista, sillä heitä kohdellaan ylimielisesti, niin kuin he olisivat taitamattomia. Aiemmin ajatteleminen oli yksin johtajan tehtävä, ja alaiset vain suorittivat työtehtäviä tarkoin määräyksiin. Nykyaikainen esihenkilö, joka kunnioittaa ja arvostaa alaisiaan, saa heissä parhaat puolet esille. Alaiset ovat idearikkaita ja innostuneita sekä haluavat kehittää omaa osaamistaan. (Moksi, 2016, s. 37.)

Nykyaikaisen johtajan ominaisuuksia:

- Oikeudenmukainen ja reilu esihenkilö, joka myös osallistuttaa työntekijät päätöksentekoon
  - Suunnannäyttävä, luotettava esihenkilö, joka tekee päätökset johdonmukaisesti ja jolle eettiset arvot ovat tärkeitä
  - Tunneälykäs, läsnä oleva ja erityisesti kuunteleva esihenkilö, joka valmentaa sekä antaa palautetta
  - Huolehtivainen esihenkilö, joka tarpeen vaatiessa myös tarttuu työntekijöiden kuormittuneisuuteen
  - Tavoitteiden saavuttamiseen innoittava esihenkilö, joka ohjaa työntekijöitä oivaltamaan itse ratkaisut ja näin motivoi heitä
  - Positiivista ilmapiiriä ylläpitävä esihenkilö
- (Manka, 2012, s. 112.)

## 5.2 Vuorovaikutus

Johtaminen on ennen kaikkea vaikuttamista, jonka perustana on vuorovaikutus. Valmentavan johtajan vuorovaikutuksessa tärkeintä on keskittyä hetkeen, eli olla aidosti läsnä sen hetkessä tilanteessa. Hetkessä oleminen ei vaadi ponnisteluja, mutta vaatii kuitenkin kykyä pysähtyä, olla tietoinen omasta mielestä ja sen hallinnasta. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 49.) Salmimies & Ruutu (2013, luku 2, kohta Läsnä oleva vuorovaikutus) neuvovat esihenkilöitä läsnä olevaan vuorovaikutukseen ottamalla tietoisesti uteliaan asenteen. Esihenkilö pyrkii näin aidosti kuuntelemaan, mitä asiaa toinen on kertomassa. Vuorovaikutuksessa tulee luonnollisesti muistaa myös hyvät käytöstavat. Omissa ajatuksissa oleminen näkyy toiselle tyhjänä katseena, puhelimen pyörittämisellä tai tietokone ruudun tuijottamisella. On epäkohteliasta keskeyttää toista, huokailla ja haukotella. Tällainen käytös viestii toiselle piittaamattomuudesta häntä tai hänen asiaansa kohtaan. Läsnä oleva vuorovaikutus tarvitsee myös aikaa. Mikäli esihenkilöllä ei sillä hetkellä ole aikaa keskustella, se kannattaa kertoa rehellisesti ja sopia toinen aika.

Valmentavalta johtajalta vaaditaan siis läsnä olevaa vuorovaikutusta. Millaista valmentavan johtajan vuorovaikutus sitten muutoin on? Soback:n (2021, luku Valmentavan johtajuuden kuusi periaattia) mukaan se on vuorovaikutusta, jolla esihenkilö luo turvallisuutta ja arvostavaa toimintaympäristöä. Tavoitteena on, että jokainen voi avoimesti ilmaista itseään, pohtia ääneen ja kokeilla, ilman että kukaan väheksyy millään tavalla. Valmentava johtaja myös arvostaa alaisiaan ja heidän mielipiteitään kysymällä paljon kysymyksiä sekä kuuntelemalla. Kysymyksillä esihenkilö ohjaa yhteiseen vuorovaikutukseen, aktivoi alaisia ajattelemaan, oppimaan ja käyttämään omaa ongelmanratkaisukykyä. Valmentavan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on mahdollistaa alaisen itsenäinen päätöksenteko antamalla heille riittävästi tilaa oman työnsä johtamiseen. Tämän hän mahdollistaa antamalla tarvittavan määrän tukea ja sparrausta, kuitenkin ilman että hän kertoisia suoraan mitä milloinkin tulisi tehdä. Tärkeää on, että työntekijä itse oivaltaa, häntä tuetaan ja tarvittaessa kevyesti ohjataan. Valmentava johtaja kannustaa alaisiaan myös kehittämään itseään, olemaan tietoinen omista toimintatavoista ja ajatuksista. Esihenkilön tulee myös muistaa kiittää alaisiaan heidän työpanoksestaan sekä kannustaa heitä jatkuvasti. Tämä luo työyhteisössä perustan hyvinvoinnille ja keskinäiselle arvostukselle.



Hyvin samoja asioita nostavat myös Ristikankaat (2013) Valmentava johtajuus teoksessaan, mutta hivenen eri sanoin. Lisäksi Ristikankaat nostavat esille valmentavan johtajan aidon kiinnostuksen alaisiaan kohtaan. Heidän mukaansa valmentava johtaja ei ole myöskään alaiensa yläpuolella, vaan on tasavertainen heidän kanssaan. Esihenkilön asenne on nöyrä ja alaisiaan kunnioittava. Tällä asenteella esihenkilö kykenee myös olemaan myönteinen ihmisten erilaisuudelle ja näkee erilaisuuden potentiaalina. Erilaiset persoonat tuovat tiimiin eri vahvuuksia, jolloin monenlaista potentiaalia tulee hyödynnettäväksi. Tarkastellaan seuraavaksi vielä syvemmin valmentavan johtajan vuorovaikutukseen nousseita teemoja.

### 5.2.1 Aito kiinnostus, arvostus ja kannustus

Valmentavalta johtajalta löytyy aitoa kiinnostusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Häntä kiinnostaa, miten työntekijöillä töissä sujuu ja pyrkii hyvään yhteistyöhön heidän kanssaan. Kiinnostunut esihenkilö iloitsee työntekijöiden onnistumisista ja kehitymisestä. Tällöin hän myös pyrkii kannustamaan heitä. Avoimen vuorovaikutuksen perustan luo molemmin puolinen arvostus toista kohtaan. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 18.)

Toisesta henkilöstä kiinnostuminen vaatii tietoista valintaa. Valinnan tehtyään ja siihen käytännötasolla sitoutuessaan, esihenkilö saa työnsä tueksi paljon tärkeää tietoa, kuten: Mikä valmennettavaa motivoi? Mistä hän unelmoi? Mikä saa hänet ärsyyntymään? Toisen tunteminen mahdollistaa monia asioita, kuten hänen piilevän potentiaalinsa löytymisen ja hyödyntämisen. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 89.) ”Kiinnostuksen osoittaminen lisää toisessa arvostuksen tunnetta. Arvostus näkyy läsnä olevalla ja myönteisellä suhtautumisella toiseen. Se on kuulumisten kysymistä, ajan antamista ja kiinnostusta toisen tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista.” (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 97.)

”Toisia arvostava vuorovaikutus on merkittävä työhyvinvoinnin lähde, joka kannustaa yhdessä tekemiseen. Arvostuksen kokemus on myös yksi merkittävimmistä onnellisuutta tuottavista tekijöistä. Hyvinvointia lisäävät:

1. Arvostava vuorovaikutus: läsnäoloa ja positiivisuutta.
2. Toisen tukeminen: olla kiinnostunut siitä, mitä toinen kertoo haluavansa ja tukee häntä menestymään siinä.
3. Vastavuoroinen luottamus: usko, että voi luottaa toiseen.
4. Leikkimielisyys ja huumori: on aikaa hullutellulle ilman määrättyä tavoitetta.”  
(Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 97.)

Esihenkilön aitoon kiinnostuksen liittyy vahvasti myös hänen halunsa auttaa alaista. Valmentava esihenkilö auttaa työntekijää poistamaan tämän tiellä olevia onnistumisen esteitä, kannustamalla ja oivalluttamalla häntä. Esihenkilö voi auttaa kertomalla esimerkkejä, antamalla tietoa ja tekemällä ehdotuksia sekä kannustamalla. Molempien osapuolten tulee kuitenkin pitää mielessä, että valmennettava tekee itse valinnat. Taitava esihenkilö huomaa myös tilanteet, kun valinnan tekeminen ei onnistu työntekijältä tai hän tarvitsee vahvempaa ohjausta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi stressi ja uupumustilanteet, jolloin esihenkilön tulee osata tunnistaa oireet ja esimerkiksi ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Joskus myös erilaiset ongelma- tai muutostilanteet organisaatiossa voivat olla sellaisia, ettei työntekijä ole uuden tilanteen takia valmis tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tällöin esihenkilön vahva ohjaus tulee tarpeeseen. Toisinaan työntekijällä voi olla vain tarve purkaa mieltään, jolloin paras keino auttaa häntä on se, että esihenkilö kuuntelee. Kuuntelemalla esihenkilö ottaa vastaan alaisensa negatiiviset tuntemukset. Kuormitusta aiheuttavien asioiden purkaminen auttaa työntekijää keventämään mieltään ja avartamaan sitä ratkaisujen löytymiselle. (Räsänen, 2007, s. 49–51.)

Esihenkilö on avainasemassa työntekijöiden kannustamisessa ja motivoinnissa. Hyvä esihenkilö, selkeät tavoitteet ja mielekkäät työtehtävät, ovat suurimpia motivaation lähteitä. Palkitseminen kannustaa tekemään työt hyvin. Monelle aineellista palkitsemista merkittävämpi on aineeton palkitseminen, joka lähtee esihenkilöstä. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi palautteet ja kiitokset. (Aaltonen ym., 2005, s. 53–54.)

### 5.2.2 Tasavertainen ja nöyrä asenne

Valmentava johtaja ei ole alaistensa yläpuolella, vaan hän on heidän kanssaan samalla viivalla. Esihenkilö on tavallinen ja inhimillinen ihminen, jonka kanssa voi käydä keskusteluja, ilman että hänen mielipiteensä on ainoa oikea. Häntä myös aidosti kiinnostaa alaistensa mielipiteet. Johtamisen perusta on keskinäinen luottaminen sekä suhteiden lujittaminen. Valmentava johtaja kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 50–52.) Työyhteisössä on samat säännöt kaikille sen jäsenille. Hyvän johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu oikeudenmukaisuus. (Aaltonen ym., 2005, s. 153.)

Valmentava johtaja on nöyrä. Hän tietää, että kukaan ei ole korvaamaton, ei myöskään hän itse. Tällaisella esihenkilöllä on hyvä itsetunto, eikä hänen tarvitse puhua omasta työpanoksestaan, vaan hän tuo esille nimenomaan muiden tekemiset ja ansiot – hän nostaa muita ja korostaa yhteistyön merkitystä. Nöyrä johtaja on avoin ja jakaa mielellään tietonsa muille. Hän tietää, ettei hänellä myöskään tarvitse olla kaikkia vastauksia, hän hyödyntää suhteitaan ja ottaa muita mukaan tekemiseen. Esihenkilö pystyy myöntämään myös omat virheensä ja kantaa vastuunsa. Valmentavan johtajan sanavarastoon kuuluu: Olin väärässä, En tiedä ja Olen pahoillani. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 54.)

Tasavertaisen kohtelun perustana on luottamus. Esihenkilö luottaa, että työntekijät hoitavat hommansa, eikä heidän tekemisiään tai työjälkeään tarvitse olla koko ajan tarkastamassa. Liika valvominen osoittaa epäluottamusta, mikä ei kannusta tai kasvata työntekijöiden motivaatiota ja itsevarmuutta. Menestyneimmät esihenkilöt osaavat rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet. Tämä ei tarkoita ainoastaan esihenkilö – alainen luottamussuhdetta, vaan koko työryhmän keskinäistä luottamusta, jonka saavuttamisessa esihenkilön tulee toimia suunnannäyttäjänä. Luottamus ansaitaan ennen teoilla kuin sanoilla. Esihenkilö, joka pitää lupauksensa ja toimii kuten on luvannut, pystyy näin osoittamaan olevansa luottamuksen arvoinen. Luottamus on vuorovaikutuksen ja yhteistyön taustalla, sitä ei tule oikeastaan edes ajatelleeksi, ellei luottamusta menetetä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 165, 167.)

### 5.2.3 Kuunteleminen ja oivalluttava kysyminen

Valmentavaa johtamistyyliä käyttävä esihenkilö kuuntelee enemmän, kuin on itse äännessä. Hän myös sietää hiljaisuutta, jonka aikana hän antaa toiselle aikaa vastata. Valmennettavaa voi pyytää kertomaan lisää sanomalla ”Kertoisitko tuosta lisää” tai ”Mitä tarkoittit?”. Esihenkilön aito kuunteleminen osoittaa työntekijälle kiinnostuksen sekä arvostuksen häntä kohtaan. Kuuntelemisesta hyötyy myös esihenkilö itsekkin. Hän saattaa saada uusia näkökulmia tai oppia jotain. Kuunnellaessa tulee keskittyä hetkeen, eikä antaa ajatusten viedä omiin kokemuksiin puhuttavasta asiasta tai tehdä ennakkokäsityksiä ja tulkintoja asioista. Tarkoituksena on ennen kaikkea ymmärtää valmennettavan ajatuksia ja näkökulmia. Esihenkilö varmistaa kysymyksin, että on ymmärtänyt oikein valmennettavan asian, esimerkiksi kysymällä ”Tarkoittitko tätä?”. Keskustelun lopuksi esihenkilön kannattaa tehdä yhteenveto keskustelun aiheista, jotta molemmille jää sama ymmärrys asioista. Yhteenvedon tekeminen osoittaa myös, että esihenkilö on kuunnellut ja antaa lopuksi valmennettavalle vielä tilaisuuden tarkentaa asioita. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 19–20.)

Valmentava johtaja kannustaa ratkaisun etsimiseen käyttämällä paljon avoimia kysymyksiä. Hänen tulee osata olla myös kärsivällinen ja antaa työntekijälle aikaa ratkaisujen löytymiseen. Ratkaisuja voi esihenkilö ja työntekijä pohtia myös yhdessä. Esihenkilö ei anna kuitenkaan suoraan oikeita vastauksia. Suorat ohjeet esihenkilöltä sopivat ainoastaan kriisien tyyppisiin tilanteisiin, mutta ei normaaliin työskentelyyn. Käskyttäminen ei edistä työntekijöiden kehittymistä, vaan päinvastoin, se tekee heidät passiivisiksi ja saattaa lisäksi herättää ärsytystä. Se lisäksi siirtää vastuun yksin esihenkilölle, joka tällaisessa tilanteessa myös hukkuisi vastausten antajan rooliin. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 16–17.)

Valmentavat kysymykset ovat avoimia ja ajattelua avartavia kysymyksiä, joihin ei voi vain vastata kyllä tai ei. Hyvä valmentava kysymys on sellainen, jota vastaaja pohtii tovin, ennen kuin vastaa. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 19.) Kysymykset ovat kytkeytyviä nykyhetkeen tai tulevaisuuteen. Kysymykset eivät johdattele ja anna vastausta epäsuorasti. Kysymykset eivät myöskään ala sanoilla ”miksi” tai minkä vuoksi”, jolloin kysymykset olisivat tuomitsevia. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 97.) Kuviossa 5. on

esitetty Carlssonin ja Forssellin (2017, s. 101–102) listaamia esimerkkejä hyvistä valmentavista kysymyksistä:



Kuvio 5. Esimerkkejä hyvistä valmentavista kysymyksistä

Valmentavien kysymysten ei kuitenkaan tarvitse olla pitkään muotoiltuja ja paljon pohdittuja. Lyhyet ja spontaanisti heitetyt kysymykset ovat useasti tehokkaimpia oivalluttamaan vastaajaa. Kuvio 6. löytyy esimerkkejä tällaisista kysymyksistä (Carlsson & Forssell, 2017, s. 102.):



Kuvio 6. Esimerkkejä lyhyistä valmentavista kysymyksistä

Valmentavan johtajan kysymykset ohjaavat tietoisuutta. Siitä valmentamisessa pohjimmiltaan onkin kyse. Kysymysten avulla ohjataan tietoisuutta asioihin, jotka sillä hetkellä tarvitsevat näkyvyyttä. Kysymysten avulla valmentava johtaja ohjaa huomion pohdintaa ja ratkaisua edistäviin näkökulmiin. (Soback, 2021, luku 2, kohta Tietoisuuden taskulamppu)

#### 5.2.4 Myönteisyys ja potentiaalin näkeminen erilaisuudessa

Valmentavassa johtamisessa on tärkeää nähdä asiat ennemmin positiiviselta kantilta, kuin negatiiviselta. Ongelmiin, hankaluuksiin ja epäonnistumisiin ei jäädä vellomaan, vaan keskitytään enemmän ratkaisuihin, työntekijöiden kykyihin sekä voimavaroihin. Epäonnistumisetkin voidaan kääntää positiivisempaan valoon, näkemällä ne oppimiskokemuksina. Myönteisemmän ajattelun kautta ihmiset ovat vastaanottavaisempia ja idearikkaampia. Kun keskitytään vahvuuksiin, pystytään myös tehokkaammin kehittämään työtapoja. Hyvä esihenkilö huomioi onnistumiset ja antaa myönteistä palautetta. Epäonnistumisilta ei pidä esihenkilön tietenkään ummistaa silmiä, niihin puututaan ja niistä opitaan, mutta ne eivät ole keskiössä. Myönteisyyttä hyödyntämällä esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöiden menestymistä, auttaa jokaista löytämään vahvuutensa ja kehittämään itseään lisää. Onnistumisten nostaminen luo myös hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 29–31.)

Valmentavan johtajan ilo löytyy siitä, että hän näkee toisen henkilön tämän parhaiden ominaisuuksien näkökulmasta ja myös siltä kannalta, mitä potentiaalia henkilössä on. (Aaltonen ym., 2005, s. 143). Edellytys hyvälle esihenkilötyölle on erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen. Kaikki eivät ole samanlaisia ihmisiä, mikä on myös rikkaus. Kaikilla on omat vahvuutensa ja erilaisuus tiimissä luo toimivan työryhmän. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 139.) Tiimi saavuttaa parhaiten tavoitteensa, kun esihenkilö on joustava ja hänellä on selkeästi halu nähdä tiimissä oleva potentiaali ihmisten erilaisuuden kautta. Tiimin monimuotoisuus jää hyödyntämättä, mikäli esihenkilö johtaa vain yhdellä tavalla ja saa näin käyttöönsä vain tietyn tyylisten ihmisten osaamisen ja muu osaaminen jää hyödyntämättä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 151.)

Tiimissä erilaisuuden näkemisen myötä esihenkilö pystyy tunnistamaan erilaiset persoonat ja heidän tapansa toimia, jolloin hän myös osaa olla parhaimmassa vuorovaikutuksessa henkilöiden kanssa. Ristikankaat (2013, s. 151) ovat jaotelleet erilaiset toimintatyylit neljään eri profiliin sekä kertovat millaisia nämä henkilöt ovat innostujina ja kiitoksen saajina. Tämä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Toimintatyylit innostujina ja kiitoksen saajina

Toimintatyyli	Innostujana ja kiitoksen saajana
<u>Innovatiivinen</u> persoona <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova ja energinen</li> <li>• Innostuu ja ideoi jatkuvasti</li> <li>• Vaarana kyllästyminen</li> <li>• Vaikeuksia kärsivällisyydessä ja asioiden loppuunsaattamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Henkilökohtaisista kiitoksista ja kehuista. Haasteista ja uuden kehittämisestä. Vapaudesta ja asioiden käynnistämisestä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Julkisesti ja näyttävistä, henkilökohtaisesta osaamisesta. Palkkioilla, diplomeilla ja kunnianosoituksilla.</li> </ul>
<u>Tuloshakuinen</u> persoona <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas ja tavoitteellinen</li> <li>• Suoraa puhetta ja tekoa, jolloin voi unohtua toisten huomioiminen sekä yhteistyö</li> <li>• Vaarana avoimuuden puuttuminen tiimissä ja muualla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Vastuusta ja haasteista. Onnistumisen mittareista. Onnistumiseen liittyvästä kunnia-asta. Itsenäisestä työskentelystä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Julkisina, jolloin huomioidaan tulokset ja menestyminen (ei niinkään henkilö)</li> </ul>
<u>Verkostoituva</u> persoona <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja kaikkien viihtyvyys tärkeää</li> <li>• Asioiden kääntäminen positii-viseksi</li> <li>• Rohkeus ja tulokseteko toissijaisia asioita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Turvallisuudesta, ennustettavuudesta ja selkeistä toimintatavoista. Hyvästä vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Kahden kesken ylistyksenä, ystävällisyytenä. Ryhmäkiitoksena.</li> </ul>
<u>Analyyttinen</u> persoona <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkään harkitseva ja paljon ajatteleva, jolle tarkkuus ja asiantuntijuus ovat työssä tärkeitä</li> <li>• Tuen tarve päätösten tekoon</li> <li>• Haaste tehokkuudessa ja liiassa yksityiskohtiin tarttumisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Haasteista, joissa ei ole epäonnistumisen mahdollisuutta. Yksin työskentelystä, kriittisestä ajattelusta ja yksityiskohtaisesta asiaosaamisesta.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Kahden kesken, ei julkisesti. Huomio työjälkeen, ei henkilöön.</li> </ul>

(Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 152–160.)

Miten sitten kyseisten toimintatyylien omaavia henkilöitä tulisi johtaa, jotta kaikista saataisiin paras potentiaali irti? Tämä käy ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Erilaisuuden johtaminen tiimissä

Toimintatyyli	Johtamisohje
<u>Innovatiivinen</u> persoona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämistyölle mahdollisuuden antaminen, tavoitteet selkeästi esiintuoden</li> <li>• Kiinnostuksen ja arvostuksen osoittaminen henkilöä kohtaan</li> </ul>
<u>Tuloshakuinen</u> persoona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistus, että henkilö ottaa kaikki huomioon, eikä jyrää muita – osoittamalla hänen tekojensa vaikutukset</li> <li>• Mahdollisten palautteiden tulee olla hyvin asiakeskeisiä, ilman ns. psykologisointia</li> </ul>
<u>Verkostoituva</u> persoona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähestyminen painottaen yhdessä tekemistä: Miten voisimme tehdä tämän yhdessä?</li> <li>• Myönteisen palautteen antaminen</li> <li>• Odotusten kertominen selkeästi</li> <li>• Mielenkiintojen kysyminen</li> </ul>
<u>Analyttinen</u> persoona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostuksen osoittaminen henkilön työtä ja asiantuntijuutta kohtaan</li> <li>• Kahdenkeskiset keskustelut ja hyvät kysymykset: Miten hommat ovat hoidossa? Haluatko keskustella etenemisestä?</li> </ul>

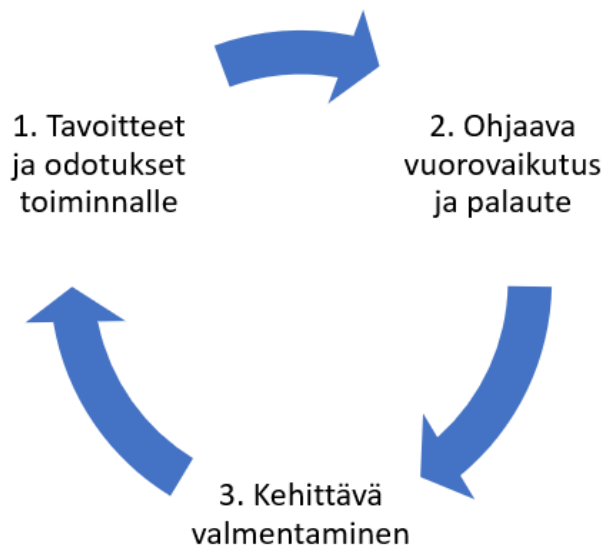
(Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 152–158.)

Henkilöprofiilit auttavat esihenkilöä avartamaan mieltään erilaisten henkilöiden potentiaalin hyödyntämisessä, mutta luonteenpiirteisiin ei tule kuitenkaan liikaa tuijottaa. Pahimmassa tapauksessa henkilöiden lokeroiminen kaventaa ajatusmaailmaa ja toimintaa. Erilaisuuteen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, ymmärtää sitä ja hyväksyä se, että kaikki ovat erilaisia ja toimivat siksi eri tavalla. Omien tapojen muuttaminen ei ole niin yksinkertaista, mutta joustavuutta ja kykyä toimia tarvittaessa myös toisella tavalla, tulee pyrkiä lisäämään. Näin yhteistyö ja yhdessä tekeminen pääsevät kukoistamaan. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 158–159.)



### 5.3 Suorituksen johtaminen

”Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että ohjataan ja tuetaan työntekijöitä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla” (Rötkin, 2015, s. 98). Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittämisellä ja keinoilla, joilla tavoite pyritään saavuttamaan. Tätä seuraa palautteen antaminen ja ohjaava vuorovaikutus. Ilman palautetta ihminen ei osaa vahvistaa hyvää suoritustaan tai tehdä korjaavia toimenpiteitä. Kolmantena suorituksen johtamisessa tulee kehittävä valmentaminen, jossa on kyse esihenkilön aidosta halusta auttaa tiimiään kohti parempaa suoriutumista. (Järvinen ym., 2014, s. 20–22.) Järvinen kuvaa edellä kerrottua suorituksen johtamisen vauhtipyöräksi. Tämä suorituksen johtamisen malli on vielä mukailleen havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä

Toimivien tavoitteiden asettaminen on tärkeä, mutta myös vaikea esihenkilön tehtävä. Jotta voidaan asettaa tavoitteet ja mitata niiden onnistumista oikein, tulee organisaation strategia ja tavoitteet olla kaikkien tiedossa kirukkaasti. Esihenkilön tulee osata viedä organisaation tavoitteet oman tiiminsä tekemisen tasolle. Tavoitteet eivät palvele tehtäväänsä, mikäli ne ovat liian ylimalkaisia, eikä niistä saada kiinni jokapäiväisessä tekemisessä. Tavoitteisiin sitoudutaan myös paremmin, kun niiden merkitys pystytään ymmärtämään. Esihenkilöidenkin suoriutumista tulisi arvioida ennen kaikkea hänen tiiminsä onnistumisen kautta. Näin esihenkilö myös panostaa esihenkilötyöhön ja suorituksen johtamiseen. (Rötkin, 2015, s. 101–103.)

Valmentava johtaminen tapahtuu nykyhetkessä. Liian usein esihenkilöt syyllistyvät tulostavoitteisiin ja pohtivat enimmäkseen haluttua lopputulosta, kuin keinoja sinne pääsemiseksi. Työntekijät taas elävät enemmän hetkessä ja suorittavat omaa, sen hetkistä tehtäväänsä. Esihenkilön ei tule unohtaa tulevaisuuden visioita, mutta tärkeää on, että keskittyy kehittämään toimintaa tässä ja nyt. Valmentava esihenkilö ajattelee nimenomaan oman tiiminsä etua ja auttaa jokaista sen jäsentä kehittymään. Kyse on tällöin työntekijöistä, joita valmennetaan, ei esihenkilöstä. Valmennuksen päämääränä on saada aikaan valmennettavissa onnistumisia, mikä luonnollisesti tuo hyvää koko yritykselle ja sen asiakkaille. (Furman ym., 2014, s. 103–105.)

Suorituksen johtamisen tärkein työkalu on palautteen antaminen. Palautteessa kerrotaan toiselle, miten hän on suoriutunut. Palaute voi olla systemaattisesti kerättyä tietoa tai spontaanimpaa palautetta. Esihenkilön tulee olla epätietokas ja avoin, johtaessaan suoritusta sekä antaessaan palautetta. Esihenkilön tehtävänä on saada muut onnistumaan tavoitteissaan. Esihenkilö, joka näkee alaiset alusta saakka kykenemättöminä, ei ole oikeassa roolissa. Esihenkilötyölle parhain lähtökohta on se, kun esihenkilö on aidosti iloinen tiiminsä kanssa työskentelystä, yhteistyöstä ja siitä, kun hänen alaisensa menestyy. (Rötkin, 2015, s. 99–100.)

Palautteenantamisen tarkoitus on tukea onnistumista, ei osoittaa palautteen saajalle, että palautteen antaja olisi häntä parempi. Liian usein palautteissa keskitytään vain lopputulokseen. Tärkeämpää ja hyödyllisempää olisi antaa palautetta toimintatavoista, joilla kyseinen lopputulos saavutettiin. Palautteen antamisessa tulee olla yksityiskohdainen, ei suurpiirteinen, eikä perustaa palautetta tunteelle. Esihenkilöltä saatu ympäriryöreä palaute, että asiat eivät menneet hyvin, ei auta kehittymään. Sen sijaan kerrottuna tarkemmin asiat, mitkä olisi voitu tehdä toisin, antaa paremmat eväät jatkoon. Samalla tavoin tulee antaa positiivinen palaute. Kiitos ei tunnu niin lämpimältä, jos jää epäselväksi, mistä kiitos ansaittiin, eli mitkä olivat juuri ne asiat, jotka menivät erityisen hyvin. Parhaiten palautteet toimivat silloin kun ne ovat osa työskentelyä. Positiivinen palaute kerrotaan heti, samoin rakentava palaute, eikä odoteta jonkun sietokykyrajan ylitystä. (Rötkin, 2015, s. 111–112.)

Onnistumiset motivoivat ja parhaimmalta ne tuntuvat, kun ne tehdään näkyviksi, eli onnistumiset jaetaan ja niistä iloitaan yhdessä. Tämä parantaa myös työilmapiiriä. Tarkoitus ei ole vain teennäisesti taputtaa toinen toistaan selkään, vaan parhaimmassa tapauksessa ihmiset voivat oppia toistensa onnistumisista. Usein kehuja hyvästä työstä odotetaan vain lähiesihenkilöltä, mutta tässä voisi jokainen työntekijä tehdä osansa. (Furman ym., 2014, s. 30–31.) Valmennuskeskustelutkin voidaan pitää kahdenkeskisten tapaamisten sijaan pienissä ryhmissä. Ryhmänä pidettävistä keskusteluista saadaan paras hyöty, kun kysytään jokaiselta, miten hän toivoisi tulevansa kannustetuksi. Näin koko ryhmä eli esihenkilön lisäksi muutkin kannustajat ovat kuulemassa, mitä heiltä odotetaan. Ryhmässä kaikkien keskinäinen kannustus luo hyvää ryhmähenkeä. Kannustuksessa ja onnistumisten jakamisessa ei ole tarkoitus, että yksilöt jotenkin korostaisivat itseään itsekeskeisesti, vaan ennemmin sanomalla, että ”minä onnistuin ja tein sen teidän avullanne ja tukenne ansiosta – kiitos”. (Furman ym., 2014, s. 72.)

”Suorituksen johtaminen on - tai sen pitäisi olla - eleetön ja saumaton osa jokapäiväistä vuorovaikutusta alaisen ja esimiehen välillä. Se ei saisi olla erillinen prosessinsa tai johtamistilanteensa, vaan sen tulisi kuulua normaaliin arjen esimiestyöhön. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen tulisi kuulua mahdollisuus keskustella työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista aina tarpeen tullen, ilman että sitä varten tarvitsee varata määrämuotoisesti otsikoitua tapaamista tai täyttää minkäänlaisia lomakkeita. Ja näinhän homma monesti toimiikin - aina ei edes huomata, että tilanteessa tapahtuu suorituksen johtamista. Suorituksen johtaminen onkin tehokkaimmillaan ja parhaimmillaan juuri silloin, kun alainen ei edes aktiivisesti tajua suorituksensa tulevan johdetuksi.” (Rötkin, 2015, s. 111.)

Järvinen ym. (2014, s. 144–145) määrittelee esihenkilölle työkalut suorituksen johtamiseen. Työkalut liittyvät tavoitteisiin, seurantaan ja ohjaukseen. Tavoitteet ja niiden seuranta tulee olla jatkuvaa. Tavoitteisiin pääseminen ei tule olla esihenkilöltä käskytämistä, vaan alaisten tulee ymmärtää tavoitteet ja sitoutua niihin, jolloin ne muuttuvat konkreettiseksi tekemiseksi. Käytännön työkaluja ovat:

- Organisaation vision, mission ja strategian jatkuva esille nosto
- Tiekartan, jolla seurataan etenemistä, jatkuva rakentaminen yhdessä tiimin kanssa
- Tavoitteiden seuranta mittareiden avulla

- Säännölliset tiimikohtaiset läpikäynnit tavoitteiden suoriutumisesta
  - Esihenkilön tuki
- Säännöllisten kahdenkeskisten valmennuskeskustelujen pitäminen, joissa keskustellaan henkilökohtaisten tavoitteiden suoriutumisesta
  - Sparrailu
- Loistavasta suoriutumisesta palkitseminen tai muunlainen huomiointi
- Puuttuminen alisuoriutumiseen
- Tehtävien vastuuttaminen henkilöiden vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden mukaisesti

### 5.3.1 Alisuoriutujan johtaminen

Kaikki haluavat menestyä työssään, päästä tavoitteisiin, saada onnistumisen kokemuksia ja tuntea itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota. Tästä huolimatta kaikki eivät aina kuitenkaan onnistu. Alisuoriutuminen voi johtua esimerkiksi yksityiselämässä meneillään olevasta asiasta, tyytymättömyydestä työhön, epäselvästä toimenkuvasta, sairastumisesta tai yksinkertaisesti osaamisen puutteesta. Syiden selvittäminen on paras keino lähteä kääntämään tekemisen suuntaa. Työnantaja odottaa työntekijöiltä tiettyjä asioita, mikä on kohtuullista, sillä siitähän heille maksetaan. Esihenkilön tehtävä on auttaa alaisiaan onnistumaan. Esihenkilön tulee myös varmistaa, että työntekijät oppivat ja kehittyvät. Erityisen tärkeää on, että esihenkilö tukee uusissa ja haastavissa tilanteissa alaisiaan. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 137; Rötkin, 2015, s. 108–109.)

Kun työntekijä ei suoriudu odotetusti, Kurttilan ja Aallon (2021, s.136) mukaisesti esihenkilön kannattaa syyn selvittämiseksi pohtia seuraavia kysymyksiä:

1. ”Millainen tilanne on tavoitteitten ja tehtävien selkeyden, perehdytyksen ja työmäärän suhteen?
2. Kuinka hyvin työntekijän osaaminen riittää tehtävien suorittamiseen?
3. Voivatko kyseessä olla työkykyyn liittyvät ongelmat? Sairastumisia, elämäntilanteeseen liittyviä ongelmia?
4. Millaisia tosiseikkoja asiasta on todennettavissa?
5. Mitä tapahtuu, jos et ota asiaa puheeksi?”

Esihenkilön tulee varata työntekijän kanssa keskusteluaika, niin että työntekijä ymmärtää, mikä on keskustelunaihe. Valmennuskeskustelun tulee olla jämäkkä, mutta ei uhkaava. Keskustelussa esihenkilön tulee haastaa ja kannustaa työntekijää löytämään ratkaisut. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 137.) Valmennettaessa suoritusta parempaan suuntaan, hyviä kysymyksiä työntekijälle esitettäväksi löytyy kuvioista 8:



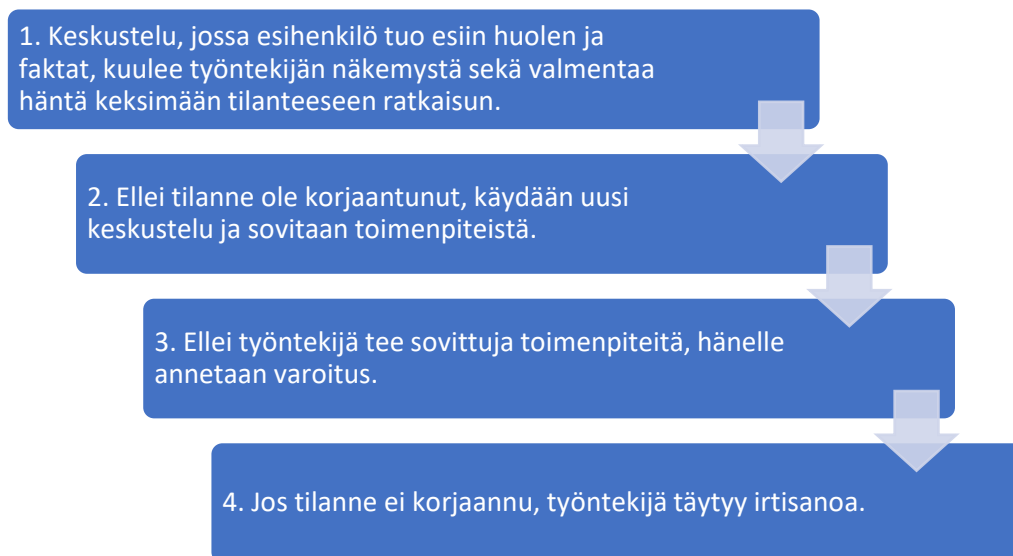
Kuvio 8. Hyviä valmentavia kysymyksiä suorituksen johtamiseen (Kurttila & Aalto, 2021, s. 136.)

Järvisen ym. (2014, s. 145–146) mukaan alisuoriutumiseen johtava osaamisen puute näkyy usein työntekijän päätöksenteossa tai ongelmanratkaisutaidoissa. Työntekijän tekeminen pysähtyy usein päätöksenteko kysymykseen ja sen myötä asioiden varmistamiseen. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi, kun asiakas vaatii reklamaatiossa hyvitystä tai kaupankäyntihetkellä tinkii hinnasta. Kyseisiä tilanteita varten työntekijän tulee rohkeasti käyttää päätäntävaltaansa, hänelle määriteltyjen rajojen puitteissa. Työntekijä saattaa olla epävarma, mikäli ohjeistus on ollut epäselvä tai työntekijältä puuttuu päätösrohkeus, joka näkyy asioiden varmistamiselta esihenkilöltä tai asioiden unohtumiselta. Ongelmanratkaisua vaativat tilanteet voivat esimerkiksi liittyä tekniisiin ongelmiin tai jonkun sidosryhmän yhteyshenkilön muutokseen. Tilanteet vaativat ketterää tai luovaa ongelmanratkomista. Kyvyttömyys ratkaisujen löytymiseen

heikentää suorituskkyä ja saattaa vaikuttaa koko tiimin työskentelyyn. Sekä päätöksenteon että ongelmanratkaisun esteenä on usein virhepelko. Virhepelko voi olla enemmän työntekijän ominaisuus tai sitten se voi liittyä organisaation kulttuuriin. Virhepelkoista työskentelyä luo esimerkiksi esihenkilön suuttuminen virheistä tai omien virheiden peitteleminen. Esihenkilön tulee pyrkiä luomaan kulttuuri, jossa virheitä ei tarvitse pelätä tai peitellä, vaan ihmiset uskaltavat rohkeasti päättää ja ratkaista ongelmia aktiivisella otteella. Tässä esihenkilön oma esimerkki on tärkeässä roolissa. Käytännön työkaluja esihenkilölle päätöksenteon ja ongelmanratkaisun varmistamiseen ovat:

- Säännöllisissä tiimipalaverissa ratkaistavien ongelmien läpikäynti
- Esihenkilön saavutettavuus tilanteissa
- Esihenkilön oma esimerkki virheisiin suhtautumisesta ja kyvystä tehdä luovia ratkaisuja ongelmatilanteissa
- Työntekijöiden rohkaiseminen itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun, yhdessä sovittujen raamien puitteissa
  - Päätöksenteon raamit oltava selkeät, mieluiten numeroin määritelty, kuten maksimi hinnanalennuksen myöntäminen asiakkaalle

Esihenkilön tulee tukea alisuoriutuvaa henkilöä ja seurata hänen suorituksensa parantumista säännöllisillä valmennuskeskusteluilla. Keskusteluissa on todella tärkeää huomata pienetkin edistymiset. Useimmiten alisuoriutuminen on tilapäistä ja sen syyt helposti selvitettävissä. Mikäli näin ei kuitenkaan ole, voi tilanne vaatia varoituksen antamisen tai jopa irtisanomisen. Tilanteen vakavuuden mukaan prosessin vaiheet etenevät kuviossa 9. esitetyn mukaisesti:



Kuvio 9. Keskustelu varoituksen antamisesta ja/tai irtisanomisesta (Kurttila & Aalto, 2021, s. 137.)

Edellä esitettyyn keskusteluun kannattaa esihenkilön lisäksi osallistua henkilöstöhallinnon edustaja. Esihenkilön tulee laatia muistio keskustelussa sovituista toimenpiteistä. Huomioitavaa on, että varoitusten määrä vaihtelee organisaatioittain. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 137.) Vaikka varoitus kuulostaa ja varmasti myös tuntuu työntekijästä pahalta, se ei välttämättä todellisuudessa sitä ole. Varoituksen jälkeen voi tilanne vielä hyvin parantua. Keskustelussa useasti sovitaan välitavoitteet, esim. päiväkohtaiset, joilla nähdään työn tulokset. Esihenkilö ja työntekijä yhdessä seuraavat töiden etenemistä ja esihenkilö huomioi sekä kehuu välitavoitteisiin pääsemisestä. Onnistumisen tunteet, esihenkilön kannustus ja osoitus, että hän uskoo työntekijään, voivat nostaa tekemisen tason alisuoriutumisesta innostukseen. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 138.)

### 5.3.2 Huippusuoriutujan johtaminen

Kauhasen (2015, s. 77.) mukaan tavoitteen asettamisella ja sen myymisellä työntekijöille on suuri merkitys onnistuneisiin suorituksiin. Tavoitteet eivät saa olla epämääräisiä tai epätodellisia saavuttaa, jolloin työntekijät menettävät heti motivaationsa. Hyvä tavoite on haasteellinen, selkeä ja mielellään esihenkilön ja työntekijän yhdessä määrittelemä. Selvät tavoitteet ohjaavat tekemisen suunnan ja työntekijä tietää varmasti, mitä häneltä odotetaan. Hyvä tavoite myös innostaa muuttumaan sekä uudistumaan. Locken & Latham (viitattu lähteessä Kauhanen, 2015, s. 77.) mukaan hyvin

asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan loistavia suorituksia. Tekijät, jotka edistävät huippusuoriutumista, ovat:

- ”Tavoitteeseen sitoutuminen
- Tavoitteen tärkeys ja merkitys organisaation kannalta
- Henkilön usko tavoitteen saavuttamiseen
- Positiivinen ja korjaava palaute
- Tavoitteen ja suoritettavien tehtävien monimutkaisuus ja haasteellisuus”

Tavoitteisiin sitoutuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on eräänlainen prosessi, jonka työntekijä käy päänsä sisällä. Kauhanen (2015, s. 78) määrittelee prosessin vaiheet niin, että ensin tulee tietoisuus, sitten ymmärrys ja kolmantena hyväksyminen. Tämän jälkeen työntekijälle tulee sisäinen palo ja hän sitoutuu tavoitteeseen, mikä johtaa toimintaan. Tavoitteen antaminen ja määrittäminen eivät siis yksin riitä sitoutumiseen, vaan työntekijän tulee ymmärtää tausta tavoitteen takana. Vasta ymmärryksen jälkeen tulee mahdolliseksi työntekijän vakuuttuminen tavoitteesta ja hänelle tulee halu suunnata tekeminen tavoitteiden mukaisesti. Mikäli työntekijä ei ymmärrä tai hyväksy tavoitetta, ei hän myöskään sitoudu siihen ja tilanne vaatii uuden keskustelun.

Huippusuoriutujan kohdalla esihenkilön tulee pohtia, miten henkilön motivaatiota saadaan ylläpidettyä. Hyvistä suorituksista palkitaan organisaatioissa yleensä aineellisesti eli taloudellisesti. Tällaista palkitsemista ovat esimerkiksi tulospalkitseminen, henkilöstörahasot tai muut edut. Aineellinen palkitseminen on yleensä organisaatiossa määritelty ylemmällä tasolla, eikä siihen voi yksittäinen lähiesihenkilö vaikuttaa. Se mihin voi vaikuttaa, on aineetonta palkitsemista, mikä myös usein motivoi eniten työntekijää. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet ja urapolut, edustustehtävät, nimikkeet, kiitokset sekä tunnustukset, jotka ovat yleensä vielä julkisia, kuten kunniamerkit. Kehittymismahdollisuudet saattavat tarkoittaa uusiin tehtäviin siirtymistä organisaation sisällä. Vaikka esihenkilöt eivät yleensä halua luopua tiiminsä hyvistä tekijöistä, on kuitenkin hyvä tiedostaa, että organisaation kannalta on aina parempi vaihtoehto se, että henkilö pysyy organisaatiossa, kuin hakeutuu muualle töihin. Huippusuoriutujat haluavat useasti edellä kerrottuja asioita, mutta on myös heitä, joille riittää mielenkiintoinen ja haasteellinen työ sinällään. Motivaatiotekijöitä voi ja kannattaakin kysyä myös henkilöltä itseltään. (Kauhanen, 2015, s. 119–120.)



Hyppänen (2013, luku 5, kohta Motivaatiotekijät) jakaa motivaatiotekijät ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat rahaa, etuja ja tittleitä. Toisia motivoi ulkoiset tekijät enemmän ja esihenkilön tuleekin pyrkiä tunnistamaan kyseiset henkilöt. Hyppänen kertoo tutkimuksesta, joka teetettiin asiantuntijatehtävissä oleville työntekijöille. Tutkimuksen mukaan työntekijöitä motivoivia sisäisiä tekijöitä ovat:

- ”Tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä
- Vapauden tunne
- Dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne
- Edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne
- Oivalluksen kautta syntyvä ilo
- Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa”

Asiantuntijatehtävissä oleville on tärkeää, että oma työ on merkityksellistä ja sen tuloksia pystyy näkemään osana laajempaa kokonaisuutta. Työntekijät haluavat toteuttaa omaa asiantuntijuutta vapaasti, eli heillä itsellään on hallinnan tunne työstään. Innostavuutta lisää mielekkäät/haasteelliset tehtävät sekä oman asiantuntijuuden kasvattaminen ja kehittäminen. Innostusta ruokkii esihenkilön kehu ja työssä onnistumiset. Näiden motivaatiotekijöiden mahdollistamiseksi esihenkilön tulee huolehtia, että tavoitteet ovat selkeät, samoin valta- ja vastualueet. Esihenkilön tulee antaa työntekijälle tilaa oman asiantuntijuuden toteuttamiseen, seurata kehittymistä palautteen ja viestinnän kautta. Konkreettinen työkalu selkeän tavoitteen lisäksi on ajantasainen kirjallinen toimenkuva. (Hyppänen, 2013, luku 5, kohta Sitoutumisen edistäminen)

Hyppänen (2013, luku 5, kohta Sitoutumisen edistäminen) kertomassa tutkimuksessa löydettiin myös työmotivaatiota laskevia tekijöitä, joiden syntymistä esihenkilön tulee pyrkiä välttämään. Työmotivaatiota vähentää esihenkilö, joka ei ole ajan tasalla asioissa, eikä perustele päätöksiään. Tehtävien epämääräisyys, jatkuvat muutokset, haasteiden puuttuminen ja omaan työhön vaikuttamisen vähyys laskevat myös motivaatiota. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan sisäisen motivaation syntyyn hyvällä vuorovaikutuksella ja työjärjestelyillä sekä antamalla vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia. Työn merkityksellisyyttä esihenkilö voi nostaa palautteiden ja kannustamisen kautta.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Haastattelujen toteutus

Haastateltavien esihenkilöiden valinnassa tunnistettiin kolme erilaista esihenkilöryhmää, joista jokaisesta ryhmästä päätettiin haastatella kolme esihenkilöä. Näin jokainen ryhmä tuli edustetuksi ja haastattelujen tuloksia pystyttiin hyödyntämään laajemmin. Esihenkilöryhmät määräytyivät heidän tiimiensä tehtäväalueiden mukaan seuraavasti:

1. Myyntityötä valmentavat esihenkilöt
2. Asiantuntijatyötä valmentavat esihenkilöt
3. Prosessityötä valmentavat esihenkilöt

Myyntityötä valmentavasta esihenkilöryhmästä valittiin haastateltavat myös eri liiketoiminta-alueilta, joita ovat yritysasiakkaat, henkilöasiakkaat ja varainhoitopalvelu. Esihenkilöiden työkokemus esihenkilötyöstä vaihteli 4 kuukauden ja 20 vuoden välillä sekä heidän tiimiensä henkilömäärät 4–25 henkilön välillä.

Haastateltavia lähestyttiin ensin Teams-viesteillä ja kysyttiin halukkuudesta haastatteluun. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköposti/kalenterikutsu, jonka liitteenä olivat myös haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastateltaville lähetetty sähköposti sekä haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelukysymykset kytkettyinä tutkimuskysymyksiin löytyvät liitteestä 2. Varsinaiset haastattelut käytiin tallentavan Teams-yhteyden välityksellä. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu tallennetaan keskustelun sisällön tarkempaa purkua varten ja että tallenne on vain opinnäytetyön laatijan käytössä. Heille myös kerrottiin, että haastattelu toteutetaan anonymisti niin, ettei heidän henkilöllisyytensä käy ilmi opinnäytetyön tuloksista tai lopullisesta tuotoksesta.

### 6.2 Haastatteluaineiston analysointi ja tulokset

Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin, eli kirjoitettiin auki. Käytännössä haastattelutallenteet kuunneltiin yksitellen läpi ja kirjoitettiin tekstimuotoon. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7, kohta Aineiston purkaminen.) Haastattelujen litteroinnissa hyödynnettiin Excel taulukko-ohjelmaa. Taulukkoon saatiin jokainen

haastattelukysymys omalle rivilleen sekä niihin vastaukset jokaisen haastateltavan osalta rinnakkain. Näin koko aineistoa pystyttiin läpikäymään kysymys kysymykseltä.

Haastattelujen vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi sopi aineiston analysointimenetelmäksi, sillä tarkoituksena oli läpikäydä tekstimuotoon saatettuja materiaaleja systemaattisesti ja tehdä niistä kuvauksia sekä johtopäätöksiä. Menetelmänä sisällönanalyysiä käytetään hyvin erilaisten dokumenttien, kuten raporttien, kirjojen tai haastattelujen, analysoimiseen. Lisäksi sisällönanalyysi sopii sekä strukturoidun että strukturoimattoman aineiston analysoimiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87.) Haastatteluista saatujen vastausten asiasisältö analysointiin ja luokiteltiin tutkimuskysymysten alle. Aineiston erittely helpotti johtopäätösten jäsentelyä ja luokittelu tutkimuskysymyksittäin osoitti myös, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Haastatteluaineistoja säilytettiin ja lopulta hävitettiin asianmukaisesti. Haastatteluiden tallenteisiin oli koko ajan pääsy ainoastaan itse haastateltavalla ja haastattelijalla, jolloin haastateltavien anonymiteetti ei kärsinyt. Teams-tallenteen voimassaoloaika oli automaattisesti 120 päivää, jonka jälkeen tallenne poistettiin järjestelmän toimesta. Excel-tiedosto, johon haastattelut litteroitiin, oli ainoastaan haastattelijan käytössä ja tiedosto poistettiin heti sen jälkeen, kun opinnäytetyö saatiin valmiiksi.

### 6.2.1 Valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys

Tutkimuksen ensimmäisen pääkysymyksen ”Minkälainen on valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys uudelle esihenkilölle kohdeorganisaatiossa?” tarkoituksena oli löytää esihenkilöiden perehdytyksen kehittämiskohteita sekä keinoja, joilla esihenkilöitä ohjataan valmentavaan johtamiseen jo heidän esihenkilöuransa alkutaipaleilla. Haastattelujen vastauksista saatiin arvokasta tietoa kohdeorganisaatiolle, miten esihenkilöiden valmentavan johtamisen perehdytystä tulisi kehittää.

Melkein kaikki esihenkilöt kokivat, etteivät olleet saaneet valmentavaan johtamiseen ollenkaan perehdytystä tai että perehdytystä on saanut vasta myöhemmin esihenkilöuralla. Perehdytystä valmentavaan johtamiseen uudelle esihenkilölle toivottaisiin

olevan tarjolla. Haastatteluissa nostettiin toisaalta myös esille sitä, että uutena esihenkilönä on niin paljon uusia opeteltavia asioita, jolloin muut asiat ovat varmasti menneet perehdytyksessä edelle. Lisäksi osalla esihenkilöistä on perehdytyksestä kulunut aikaa jo niin monta vuotta, ettei perehdytyksestä yksinkertaisesti muista kaikkea. Yksi esihenkilö oli saanut perehdytystä valmentavaan johtamiseen edellisessä työpaikassaan ja käytti siellä opittuja keinoja ja kykyjä nykyisessä työssä. Osa on hakenut tietoa itsenäisesti muualta, lukenut johtamisen kirjoja tai kuunnellut podcasteja. Muutama esihenkilö kertoi, että heidän saamansa perehdytys oli lähinnä teknistä opastusta, esimerkiksi työajankirjauksiin tai raportointiin liittyen. Kaikista saaduista koulutuksista ei ole myöskään puhuttu valmentava johtaja käsitteellä, mutta koulutuksissa on kuitenkin ollut elementtejä valmentavasta esihenkilötyöstä. Tällainen koulutus oli myynnin johtamisen koulutus, josta sai eväitä muun muassa valmennuskeskustelujen käymiseen. Haastateltavista yksi osallistui viime vuonna organisaation oman henkilöstöhallinnon järjestämälle pienryhmäkurssille valmentavasta johtamisesta ja koki sen hyödylliseksi, mutta olisi toivonut enemmän näkökulmaa myös omaan työhönsä, sillä kurssilla keskityttiin lähinnä myynnin johtamisen valmennukseen.

Yksi haastateltava kehuu saamaansa perehdytystä, sillä hänelle oli laadittu selkeä perehdytysuunnitelma sekä hänellä oli ympärillään paljon ihmisiä, joiden kanssa pystyi keskustelemaan asioista. Vaikka perehdytys ei hänenkään osaltansa ollut kovin systemaattista eikä hän ollut saanut vielä varsinaista perehdytystä valmentavaan johtamiseen, sai hän kuitenkin paljon eväitä esihenkilötyöhönsä käymällä itsenäisesti läpi tarjolla olevia verkkokursseja.

Esihenkilöt, jotka olivat saaneet valmentavaan johtamiseen perehdytystä myöhemmin uransa aikana, kertoivat että olivat käyneet ulkopuolisen palveluntarjoajan järjestämän valmennuskurssin, jossa käsiteltiin työjuridiikkaan liittyviä asioita, teoriaa valmentavasta johtamisesta, tapaa kohdata sekä henkilöstön osallistuttamista asioihin niin, että tiimi pohtii itse asioita ja esihenkilö toimii ohjaavana kapellimestarina. Koulutuksessa käsiteltiin myös, miten valmennetaan puhelintyötä ja asiakaskohtaamisia. Lisäksi koulutus sisälsi käytännön harjoittelua aitojen tilanteiden kautta. Harjoituksissa valmistauduttiin erilaisiin tilanteisiin pohtimalla mitä esihenkilönä tekisi tilanteessa sekä millaisia kysymyksiä tulisi esittää alaiselle. Harjoituksissa esimerkiksi kaksi esihenkilöä kävivät valmennuskeskustelun niin, että toinen esitti alaista ja toinen esihenkilöä.

Kouluttaja nosti tämän lisäksi havaintoja harjoituksista. Vastaavaa koulutusta toivottaisiin uudelle esihenkilölle, mutta myös ajoittain toistuvaksi koulutukseksi kaikille esihenkilöille. Erään haastateltavan mukaan esihenkilönä helposti toistaa omaa tapansa toimia vuodesta toiseen ja mikäli johdettavatkin pysyvät koko ajan samana, niin he eivät saa enää valmennuksesta mitään irti. Uusista koulutuksista voisi saada uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Toinen esihenkilö nosti myös, että maailma muuttuu tässäkin asiassa, jolloin koulutuksia tarvitaan ns. ajankohtaisten johtamistrendien löytämiseen. Hän on havainnut muun muassa milleniaalien johtamisen olevan hyvin erilaista kuin aikaisempien sukupolvien.

Esihenkilöt olisivat toivoneet perehdytykseltään sitä, että käytäisiin läpi, mitä esihenkilötyöskentely ja valmentava johtaminen kohdeorganisaatiossa tarkoittaa, mitkä ovat talon tavat toimia sekä käytänteet, jotka ovat todettu hyviksi. Uudelle esihenkilölle olisi hyvä olla selkeä muotti ”näin meillä toimitaan”. Esihenkilön vastuut ja velvollisuudet olisi hyvä avata samassa yhteydessä. Kaikilla uusilla esihenkilöillä pitäisi lisäksi olla mentori. Mentorilla tarkoitetaan nimenomaan esihenkilökollegaa, joka on työskennellyt kohdeorganisaatiossa esihenkilönä jo pitkään. Mentorin kanssa uusi esihenkilö voisi sparrailla sekä jakaa ajatuksia ja huolia. Sparrailuapua osa esihenkilöistä oli saanutkin ja kokivat sen hyödyllisimmäksi. Osa sparraili oman esihenkilön kanssa, mutta sen ei koettu olevan niin hyödyllistä, kuin kollegoiden kesken ajatusten vaihtaminen. Oman esihenkilön roolin tärkeyttä kuitenkin nostettiin suunnannäyttäjänä. Havainnot ja kokemukset oman esihenkilön tekemisestä on myös iso osa oppimista. Sparrailun ja mentorin lisäksi nostettiin yksinkertaisuudessaan se, että esihenkilöt istuvat alas asian äärelle. Yhdessä pohditaan, mitä tavoitellaan valmentavalla johtamisella, mitä halutaan tehdä ja luodaan yhdessä valmennuksen kulttuuri sekä harjoittelukulttuuri. Onnistumisten jakaminen ja eri toimintatavoista keskusteleminen esihenkilöiden kesken olisi tärkeää.

Haastateltavien esihenkilöiden mukaan valmentavan johtamisen perehdyttämistä voitaisiin kehittää uusien esihenkilöiden perehdytysohjelmalla, joka olisi niin sanottu koulutusputki kohdeorganisaation esihenkilöksi. Se voisi pitää sisällään luentoja ja keskusteluja. Perehdytyksessä pitäisi myös huomioida esihenkilön tausta. Perehdytys tulisi olla erilainen täysin uusille esihenkilöille, joilla ei ole yhtään esihenkilökokemusta, kun taas niille, joilla on jo esihenkilökokemusta toisesta organisaatiosta.

Kokeneemmille esihenkilöille riittäisi kevyempi perehdytysputki. Esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen nähtiin myös hyvin samalla tavalla kuin muunkin henkilöstön – kaikilta edellytetään tiettyjen substanssiasioiden oppimista, kuten tuoteosaamista, mutta se mihin pitäisi myös panostaa on vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot. Taitoja tarvitaan esihenkilötyön lisäksi tiimeissä, joissa työskennellään asiakaspalvelutehtävissä. Neuvottelutaitoja olisi hyvä harjoitella haastaviin ja vaikeisiin henkilöstötilanteisiin. Haastatteluissa nousi myös, että käytännön opastusta tarvittaisiin siihen, miten valmentavaa johtamista toteutetaan 20–25 henkilön tiimissä, sillä se koetaan ajoittain haasteelliseksi.

### 6.2.2 Perehdytysmateriaali valmentavaan johtamiseen

Tutkimuksen toisen pääkysymyksen ”Minkälainen perehdytysmateriaali tukee valmentavaan johtamiseen perehtymistä kohdeorganisaatiossa?” tavoitteena oli saada suuntaviivoja sekä sisältöä kohdeorganisaation esihenkilöiden perehdytysmateriaaliin. Perehdytysmateriaalin syvällisempään asiasisältöön päästiin kuitenkin vasta tutkimuksen pääkysymysten selvittämisessä auttavilla alakysymyksillä.

Esihenkilöiden vastauksissa nousi useaan kertaan se, mitä valmentavalla johtamisella halutaan organisaatiossa saavuttaa, mikä on tavoite ja yhdenmukainen tapa valmentaa. Vastaajista yksi ehdotti, että tämän voisi kuvata myös tiiviinä prosessikuvana, joka pitäisi sisällään valmennuskeskustelujen syklin, vähän järjestelmätukea ja sitä, mitkä ovat kenenkin roolit. Johtamistyyliä voisi lisäksi avata, että organisaation pyrkimys on kuuntelemaan, läsnä olevaan, keskustelemaan ja helposti saavutettavissa olevaan johtamiseen. Esihenkilölle tulisi myös korostaa oman tiimin arvoa, tietotaitoa ja ammattitaitoa, jotta esihenkilö osaisi hyödyntää sitä ja nostaisi sitä itsekkin tiimilleen esille niin, että tiimin jäsenet voisivat olla parhaat versiot itsestään.

Perehdytysmateriaali voisi olla selkeä paketti, jolla avataan uudelle esihenkilölle sitä, mitä asioita organisaatiossa on esihenkilötyön tukena käytössä, miten niitä pystyy hyödyntämään ja mistä ne löytyvät. Perehdytysmateriaalin olisi hyvä myös sisältää työkaluja, esimerkiksi alisuoriutujan tukemiseen ja epäasialliseen käyttäytymiseen puuttamiseen, sekä avoimia valmentavia kysymyksiä, joita jokainen esihenkilö voi muokata

omaan suuhun sopivaksi. Mahdollisia työkaluja voisi olla myös siihen, miten uutena esihenkilönä tutustutaan tiimiin sekä rakennetaan luottamusta ja yhteistyötä. Näiden lisäksi toivottiin erilaisia kysymysasetteluja palautteen pyytämiseen. Yksi esihenkilö koki, että palautetta omasta esihenkilötyöstä on välillä vaikea saada omalta tiimiltä.

Käytännön esimerkkien koettiin avaavan asioita lisää. Haastatteluissa nousi lisäksi, että parhaiten valmentavaa johtamista pystyy oppimaan tekemällä, saamalla palautetta ja havainnoimalla. Konkreettinen keino tähän olisi, että uusi esihenkilö viettää päivän esihenkilökollegan kanssa ja seuraa hänen työskentelyään sekä toisinpäin. Näin saisi käytännön vinkkejä, miten toinen esihenkilö esimerkiksi vetää palavereja tai käy valmennuskeskusteluja.

### 6.2.3 Valmentavan johtajan vuorovaikutus

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen ”Millaista vuorovaikutusta valmentavalta johtajalta tarvitaan?” tavoitteena oli löytää konkreettisia asioita, joihin esihenkilön tulisi omassa vuorovaikutuksessaan kiinnittää huomiota. Keinoja valmentavan johtamisen hyvään vuorovaikutukseen nostettiin esihenkilöiden perehdytysmateriaaliin.

Melkein kaikki esihenkilöt nostivat esille, että oman tiiminsä jäsenet tulee tuntea. Vain sillä tavoin pystyy toteuttamaan yksilöllistä valmennusta, tietämään jokaisen vahvuudet, motivaatiotekijät ja sen, miten lähestyy jokaista ja keskusteleo asioista kunkin kanssa. Valmentava johtaminen vaatii humaaniutta, tukena olemista sekä tekemisen ja valmentamisen kautta johtamista, ei niinkään numeroiden avulla johtamista. Yksi esihenkilö nosti tästä esimerkin: asia korostuu alaisen kanssa, jolla on paineita työssä – paras tapa ei ole lyödä numeroita eteen suorituksesta, vaan johtaa häntä tekemisen kautta.

Kaksi esihenkilöä nosti oman tiiminsä tuntemisen avuksi persoonallisuusanalyysit. Niin sanotut värianalyysit olivat olleet käytössä yhden esihenkilön edellisessä työpäivässä. Jokainen tiimin jäsen teki testin, jonka tulokset kertoivat, mitä persoonallisuusväriä (sininen, keltainen, punainen, vihreä) edusti sekä kuvauksen omasta persoonastaan. Tulokset antoivat osviittaa esihenkilölle yksilölliseen valmennukseen. Niiden

myötä hän ymmärsi millaista vuorovaikutusta kannattaa jokaisen kohdalla toteuttaa ja mitkä asiat motivoivat henkilöitä. Toinen esihenkilö nosti vastaavanlaisen analyysin, Peilin, jonka tulokset käytiin yhdessä läpi niin, että jokainen tiimin jäsen sijoitettiin nelikenttään ja käytiin läpi, miten jokaista heistä olisi paras lähestyä. Toisten henkilöiden kanssa puhutaan ennen varsinaista asiaa pitkään kuulumisia tai small talkia ja toiset taas haluavat, että mennään suoraan asiaan. Esihenkilön mielestä kyseinen tutkimus pitäisi tehdä yhteisesti kaikille henkilöille, jotka työskentelevät paljon yhdessä. Tiimissä se ennen kaikkea auttaisi esihenkilöä, mutta myös toisin päin, se auttaisi muita ymmärtämään millainen esihenkilö on ja myös millaisia muut tiimin jäsenet ovat.

Valmentavan johtajan on syytä olla tietoinen omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Jos esihenkilönä on taipumusta tehdä asioita, joiden on historiallisesti todettu olevan huonoja toimintatapoja, niin esihenkilön tulisi pyrkiä välttelemään tämän tyyppisiä sudenkuoppia. Oma persoona saa myös näkyä johtamisessa. Ei kannata esittää mitään mitä ei oikeasti ole, vaan olla juuri sellainen kuin on. Kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota omaan persoonaan, johdettavien persooniin sekä niiden välisiin kemioihin ja sitä myötä kanssakäymiseen.

Vastaajien mukaan tärkeimpiä huomioitavia asioita valmentavan johtajan vuorovaikutuksessa ovat läsnäolo, kuuntelu ja kysyminen. Esihenkilön pitäisi kuunnella enemmän kuin puhua itse. Esihenkilön tulee oppia tekemään oikeanlaisia kysymyksiä, jotta saa johdettavasta kaiken irti. Hyvillä kysymyksillä esihenkilö oivalluttaa ja ohjaa johdettavaa löytämään itse vastaukset.

Valmentavan johtajan on tärkeä olla läsnä vuorovaikutustilanteissa ja saada johdettava kokemaan, että esihenkilö on häntä varten tässä hetkessä. Konkreettisiksi keinoiksi läsnäolon ja kuuntelun osoittamiseen esihenkilöt kertoivat huoneen oven auki pitämisen, jolloin jokainen tietää, milloin esihenkilö on vapaana ja milloin ei. Vuorovaikutustilanteessa ei tehdä samaan aikaan mitään muuta, esimerkiksi vastailta sähköposteihin. Tämä pätee sekä kasvokkain kohtaamisessa että etätyöskentelyssä. Kasvokkain kohtaamisessa käännytään puhujaa kohti, käännetään tietokoneelle selkä, pidetään katsekontakti, keskitytään henkilöön ja annetaan hänelle aika. Etätyöskentelyssä taas pidetään kamerat auki. Kuuntelun lisäksi reagoidaan toiseen, nyökkäilläään,



kommentoidaan ja esitetään lisäkysymyksiä, mikä myös osoittaa kuuntelua ja kiinnostusta toisen asiaan. Mikäli esihenkilöllä ei ole sillä hetkellä aikaa keskustelulle, niin se tulee kertoa ja yhdessä sovitaan aika, jolloin asiasta keskustellaan.

Etäjohdettaessa eri paikkakunnilla olevia tiimin jäseniä, tulee huomioida, että esihenkilönä jalkautuu säännöllisesti toimipisteisiin ja käy jokaisessa toimipisteessä tasapuolisesti. Kasvokkain kohtaaminen on tärkeää, se auttaa luottamuksen rakentamisessa. Yksi esihenkilö kertoi, että henkilöt, joiden kanssa hän on ollut enemmän kasvotusten tekemisissä, tulevat helpommin juttelemaan. Käytäväkeskustelut ja kahvihetket avaavat myös tiimin jäsenille sitä, millainen esihenkilö on luonteeltaan; ei vain työasioissa tai esihenkilönä. Suurin osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että kasvokkain käytävät keskustelut ovat antoisampia kuin etänä käytävät. Pelkästään etäyhteyden välityksellä yhteydenpito voi käydä vähän kasvottomaksi, vaikka pidetäänkin kameroita päällä. Etätyöskentelyssä jaetaan tietokoneen näyttöä, jolloin videokuva jää pieneksi ja kasvojen eleet ja ilmeet vaikeammin tunnistettavaksi. Toisaalta yksi esihenkilö kertoi, että on huomannut joidenkin henkilöiden olevan avoimempia etänä käytävissä keskusteluissa, kun videoyhteys ei ole päällä. Tässäkin asiassa tulee siis tuntea tiiminsä jäsenet. Satunnaiset spontaanit soitot tiimin jäsenille ovat myös synnyttäneet antoisia keskusteluja, ja osa esihenkilöistä on saanut niistä kiitosta.

Valmennuskeskusteluihin esihenkilöt kertoivat valmistautuvansa katsomalla viime keskustelun muistiinpanot, selvittämällä mikä on johdettavan tämänhetkinen työtilanne, missä mennään tavoitteiden kanssa, minkälaisia onnistumisia hän on saanut, onko tullut jotain palautetta kyseisestä henkilöstä sekä mitä itse on esihenkilönä havainnut. Osa esihenkilöistä myös havainnoi johdettavan työnjälkeä ennen keskustelua. Joskus valmennuskeskustelun aluksi on myös pidetty havainnointi, eli johdettava tekee työtä normaalisti ja esihenkilö havainnoi tätä. Usein havainnoitavaksi työksi on sovittu sellainen tekeminen, jonka henkilö kokee vaikeaksi tai sellaiseksi, että hän tarvitsee tukea. Käydään myös lukemassa mitä johdettava on kirjoittanut valmennuskeskustelualustalle (viimeistään kaksi päivää ennen keskustelua tulee henkilön valmistautua). Moni sanoi etsivänsä positiivisia asioita toisen tekemisestä ja suorituksesta, jotta pystyy viemään keskustelua kannustamisen ja kehuun kautta. Osa johdettavista haluaa tietää ennen valmennuskeskustelua, mitä aiheita esihenkilö nostaa keskusteluun, jolloin aiheiden ylös kirjaaminen etukäteen on suotavaa. Pääosin kuitenkin keskustellaan

siitä, mistä johdettava haluaa keskustella, sillä valmennuskeskustelu on hänelle varattu aika.

Valmennuskeskusteluihin kannattaa valmistautua myös pohtimalla etukäteen hyviä kysymyksiä. Keskustelun aluksi useimmat esihenkilöt antoivat vapaan tilan henkilölle nostaa hänelle tärkeitä asioita ja aloittivat ihan kysymällä mitä kuuluu, miten voit, miten menee tai mikä on fiilis. Mikäli esihenkilö vie alusta asti keskustelussa vain omaa agenda eteenpäin, odottaa toinen koko ajan, että milloin on minun vuoroni kertoa minulle polttavasta asiasta. Näiden jälkeen esihenkilöt kertoivat usein kysyvänsä:

- Miten sinulla on töissä mennyt?
- Miten viikko/kuukausi on mennyt?
- Millaisia keissejä sinulla on ollut?
- Mikä fiilis myynnissä on tällä hetkellä?
- Millä fiiliksillä asiakkaat ovat?
- Mitä mieltä itse olet?
- Missä olet onnistunut?
- Onko jotain missä et ole onnistunut?
- Mikä johti onnistumiseen/epäonnistumiseen?
- Onko jotain missä koet itse, että pitäisi petrata?
- Miltä sinusta itsestä tuntuu? Miten itse koet, että on mennyt?
- Onko nyt kaikki sinun omasta mielestäsi niin kuin pitää?
- Miten haluat kehittää itseäsi? Millä toimilla pystyt sen tekemään ja pystyykö organisaatio auttamaan tässä?
- Miten yhteistyö toisten kanssa sujuu ja millä tavalla sitä voidaan vielä parantaa? Mitä olet valmis itse tekemään sen eteen ja mitä odotat muilta?
- Kerro lisää?
- Jos on ollut hetkittäin tiukkoja tilanteita, vaikka henkilöstössä paljon poissaoloja, niin voi kysyä, miltä se on johdettavasta tuntunut, kun on joutunut tekemään muita työtehtäviä sekä tietysti kehua ja kiittää joustosta.

Muutama esihenkilö nosti myös, että ilman luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta, henkilö ei lähde avautumaan ja kertomaan asioista. Mikäli nämä asiat ovat kunnossa, niin esihenkilön ei juurikaan tarvitse esittää kysymyksiä, kun toinen jo

kertoo. Avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden saa heittäytymällä esihenkilönä peliin. Kertoo avoimesti asioista, joissa itse on epäonnistunut tai huomannut, että voisi itse tehdä paremmin. Keskustellaan myös muista asioista kuin työasioista. Esihenkilö ei voi odottaa johdettaviensa jakavan asioita perheestä, harrastuksista tai ylipäätään elämästä, mikäli ei ole valmis itse jakamaan vastaavia asioita. Vaikka valmentava johtaminen on paljon avointen kysymysten esittämistä, niin ainoastaan kysyminen ei riitä luottamuksen rakentamiseen, vaan pitää myös kertoa ja jakaa asioita itsestään. Molempien pitää tuoda keskusteluun asioita, jotta se on avointa. Lisäksi keskusteluissa luottamus on elinehto, keskustelujen sisältöä ei kerrota muille.

Esihenkilön peliin heittäytyminen näkyy myös osallistumisella yhteiseen tekemiseen, yhteisiin kahvihetkiin tai käymällä juttelemassa johdettavien kanssa, eikä pelkästään odottaen, että he käyvät esihenkilön luona. Esihenkilö osoittaa olevansa kiinnostunut muistakin asioista johdettaviin liittyen kuin vain myyntiluvuista ja tuloksista. Luottamuksellisuuteen liittyy myös asioihin tarttuminen. Jos esimerkiksi joku asia nostetaan esille ja esihenkilö lupaa palata asiaan, niin lupaus tulee pitää. Psykologisen turvallisuuden luominen edistää myös avointa ja luottamuksellista keskustelua. Konkreettisia käytännön keinoja ovat esimerkiksi, että rohkaistaan jokaista kertomaan mielipiteensä, ilman kenenkään tuomitsemista ja pidetään virheitä inhimillisenä asiana, joista voidaan oppia, ilman syylistämistä.

Valmentava johtaja pyrkii vahvistamaan johdettaviensa itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen. Esihenkilöt kertoivat toteuttavansa tätä antamalla johdettaville vastuuta ja vapautta tehdä omalla alueellaan ratkaisuja. Johdettavan oman alueen rajaamisessa auttavat selkeät tehtäväroolit, toimenkuvat, tavoitteet ja vastuut, jotka määrittellään mielellään kirjallisesti. Kannustetaan tekemään omia päätöksiä sekä kannustetaan myös siihen että joskus voi tulla väärä ratkaisu, mutta se ei haittaa, vaan niistä opitaan. Esihenkilönä ei saa mikromanageroida ja valvoa kaikkea. Esihenkilön pitää toimia tässä myös itse esimerkkinä, eli tehdä itse myös päätöksiä, eikä lähteä aina varmistamaan asioita omalta esihenkilöltään. Kun johdettava tulee kysymään miten joku asia ratkaistaan, niin esihenkilön ei tule suoraan kertoa vastausta, vaan kysyä, mitä tekisit? Miten itse ratkaisisit tämän? Kannustetaan henkilöitä siihen, että jos asiasta ei ole varmuutta, niin miettivät asiaa ensin itse ja jos sittenkin vielä epäilyttää, niin tullaan ratkaisuehdotuksen kanssa esittämään kysymys esihenkilölle. Mikäli johdettava

tuntuu olevan asian kanssa täysin solmukohdassa, voidaan myös ohjata, että mieli asiaa tästä näkökulmasta. Vahvistetaan johdettavan itseluottamusta, kehumalla ja kannustamalla hänen osaavan hommansa. Hän on työnsä asiantuntija. Esihenkilö voi myös kysyä, mitä hyviä ja huonoja puolia päätöksessä on ja tukea tämän jälkeen päätöksen teossa.

Tiimipalaverissa voi itseohjautuvuutta myös nostaa, käymällä läpi, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja mitä sillä tarkoitetaan nimenomaan kyseisen tiimin osalta. Yksi taito on kyky priorisoida, tätä voi vahvistaa töiden priorisointilistalla, jolloin jokainen tiimissä tietää, mitkä työt tehdään ensi tilassa. Itseohjautuvuuden lisäksi voidaan puhua yhdessä ohjautuvuudesta, jolloin tiimin jäsenet yhdessä tekevät ratkaisuja. Yhdessä ohjautuvuutta voidaan vahvistaa ryhmä- ja paritöillä, joilla tiimi pääsee yhdessä miettimään ja viemään yhteisiä asioita eteenpäin. Ryhmä- ja parityöt voivat olla joskus myös leikkimielisiä, mikä luo hyvää tiimihenkeä. Työarjessa tiimichat on konkreettinen työkalu, jolla tiimin jäsenet voivat pyytää apua tai tukea ratkaisulleen toisiltaan.

Joskus voi tulla eteen tilanne, jolloin esihenkilön tulee haastaa johdettavaa. Esimerkiksi kun johdettavalla ei tunnu olevan aikaa pyydetyn tehtävän suorittamiseen. Tämän tyyppisissä tilanteissa esihenkilön kannattaa esittää kysymyksiä: Mistä saat ajan tehtävän suorittamiseen, jos et sitä nyt vie kalenteriin? Onko niin, että kaikki menee yli tämän, kaikki muu on tärkeämpää? Mikä on ollut tärkeämpää, ettet ole tätä tehnyt? Milloin teet tämän? Haastamisella haetaan myös sitä, että onko kyse vain siitä, että henkilö ei saa tehtävää tehdyksi, koska se ei ole hänelle mieluisa tai onko tehtävässä jotain ylitsepääsemätöntä, johon henkilö tarvitsee apua ja tukea. Pari esihenkilöä nosti uusasiakashankinta-soittojen olevan joillekin henkilöille tällainen tehtävä. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö on haastamalla/oivalluttamalla saanut tiimensä hoitamaan heille annetun tehtävän kysymällä: Miksi soitamme kylmäsoittoja? Tarvitsemmeko uusia asiakkaita? Mitä keinoja on siihen, että saamme uusia asiakkaita? Tällä tavoin käydään yhdessä läpi asiat miksi ja miten -periaatteella.

Tiimipalaverissa valmentava johtajuus näkyy osallistuttamisen keinoina. Tiimipalaverin aiheet ovat ennakkoon kaikkien nähtävillä ja jokainen voi lisäksi tuoda agendalle omia aiheita. Tiimistä vastuutetaan yksi henkilö kertomaan esimerkiksi

ajankohtaisesta kehitystyöstä tai muusta vastaavasta asiasta. Palaverissa voi olla myös kiertävä puheenjohtaja ja/tai sihteeri, eli palaverien ei tarvitse olla yksin esihenkilön vetämiä. Palaverissa sovituista asioista tehdään muistio ja mahdolliset poissaolijat ovat velvollisia käymään itsenäisesti lukemassa muistiolta läpikäytyt asiat. Tiimipalaverissa voidaan ottaa myös kierros niin, että jokainen tiimin jäsen kertoo vuorolleen, mitä omalla työpöydällä on meneillään tai kertoo jotain vapaampaa, esimerkiksi mitä teki viikonloppuna. Esihenkilön kannattaa myös sanoittaa, että toivoo tiimipalaverien olevan keskustelevia ja aktiivisia sekä sellaisia, että jokainen keskittyy niihin, eikä tee samalla muita töitä. Muutoin esihenkilö voi palaverissa heittää kysymyksiä epäaktiivisille henkilöille ”Mitä mieltä sinä olet tästä?”. Esihenkilö pyrkii huomioimaan, että kaikki tulevat kuulluksi.

Innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä pystyy ylläpitämään tiimissä esihenkilön positii-visella palautteella, nostamalla onnistumisia esille ja käyttämällä huumoria. Asioita kannattaa pyrkiä kääntämään positiivisempaan suuntaan. Esimerkiksi suuren työkuorman aikana esihenkilö voi sanoittaa, että se riittää, kun jokainen tekee parhaansa, työt saadaan ennen pitkään ajan tasalle. Toisena esimerkkinä, vaikka tiimi ei olisi kiinni tavoitteessa, niin iloitaan pienistäkin onnistumisista ja sanoitetaan esimerkiksi, että olosuhteisiin nähden tämä on hyvä suoritus tai pitkällä tähtäimellä tätä työtä tehdään. Erilaisten luovien leikkien kautta saadaan myös positiiivista virettä tiimiin. Yksi esihenkilö kertoi heillä olleen käytössä keikutus – aina kun sai positiiivista palautetta, keneltä vain tiimissä, niin sai mennä taukhuoneen taululle vetämään viivan oman nimen kohdalle. Se sai tiimissä aikaan paljon keskustelua ja sen myötä alettiin keskittymään positiiivisiin asioihin. Toinen konkreettinen keino on, että tiimi saa laatia itselleen pelisäännöt, joihin jokainen tiimin jäsen sitoutuu. Pelisääntöihin voidaan nostaa myös vuorovaikutustilanteisiin liittyviä asioita.

#### 6.2.4 Suorituksen johtaminen valmentavalla otteella

Tutkimuksen toisen alakysymyksen ”Miten valmentava johtaja johtaa suoritusta?” tavoitteena oli löytää konkreettisia työkaluja suorituksen johtamiseen. Hyväksi havaittuja johtamiskäytänteitä nostettiin perehdytysmateriaaliin kaikkien esihenkilöiden hyödynnettäväksi.

Valmentava johtaja pyrkii kehittämään johdettavia heidän vahvuuksien kautta. Esihenkilö keskusteleee johdettavan kanssa hänen hyvistä ominaisuuksista ja pyrkii sitä kautta vahvistamaan sitä, että tämä luottaa omaan tekemiseensä. Keskusteluissa kiinnitetään enemmän huomiota niihin asioihin, joissa henkilö on hyvä, vaikka pyritään myös löytämään niitäkin asioita, joissa täytyy kehittyä. Jokaisen vahvuuksien löytäminen edellyttää, että esihenkilö tuntee johdettavat, mutta lisäksi johdettavien tulee tuntea itse itsensä. Yksi esihenkilö oli pyytänyt johdettaviaan tekemään SWOT-analyysit omien töidensä näkökulmasta sekä siitä näkökulmasta, mitä heiltä odotetaan kyseisessä työssä. SWOT-analyysi on konkreettinen työkalu omien vahvuuksien ja myös kehityskohteiden pohtimiseen.

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa suorituksen johtamista. Tavoitteet tulee olla realistisia, saavutettavissa olevia, mutta myös sellaisia, että niihin päästääkseen pitää ponnistella. Tavoitteiden tulisi olla riittävän mitattavia, mielellään numeraalisesti. Esihenkilöt pyrkivät mahdollisuuksien mukaan osallistuttamaan johdettavia tavoitteiden asettamiseen. Yhdessä asetettu tavoite motivoi ja auttaa sitoutumaan tavoitteeseen paremmin. Käytännössä esihenkilö voi pyytää johdettavaa miettimään mikä olisi hänelle sopiva tavoite. Esihenkilö miettii myös osaltaan tavoitetta johdettavalle, huomioiden sen, mikä johdettavaa kiinnostaa. Tämän jälkeen keskustellaan molempien ajatuksista ja sovitaan tavoitteesta. Tavoitteen asettamisessa esihenkilön on hyvä katsoa kokonaiskuvaa tiiminsä osalta, jotta tärkeissä asioissa päästään eteenpäin. Tavoitteet ohjaavat toimintaa, joten mihin päin olemme menossa tiiminä? Tavoitetta voi miettiä myös koko tiimin näkökulmasta niin, että asetetaan koko tiimille tavoite, joka pilkotaan alitavoitteisiin, joista jokaiselle tiimin jäsenelle tulee oma tavoitteensa. Avoimuutta ja tehtävärajauksia lisää myös se, jos kaikki tietävät toistensa henkilökohtaiset tavoitteet tai edes niiden teemat ja suuntaviivat. Tiimikohtaisissa tavoitteissa tiimin jäsenet voidaan laittaa myös pohtimaan, vaikka pienryhmissä, mikä olisi hyvä tavoite.

Mikäli tavoitetta ei aseteta yhdessä johdettavien kanssa, vaan tavoite tulee ylhäältä päin annettuna, on esihenkilön mietittävä miten tavoitteen saa ns. myytyä tiimille. Usein ensireaktiot ovat, että tavoitteet ovat liian kovat ja niihin pääseminen tuntuu mahdottomalta. Tavoitteista purnaaminen on hyvä asia, sillä se kertoo siitä, että asia on tiimille tärkeä eli tavoitteet halutaan saavuttaa. Hiljaisuus saattaisi tarkoittaa, että tiimissä ajatellaan, ettei asia koske minua tai tämä ei ole minun juttuni. Esihenkilön

tulee osoittaa, että ymmärtää tiimin reaktion, mutta yhdessä pystytään tavoite saavuttamaan ja yhdessä ollaan asian äärellä. Esihenkilö voi esimerkiksi vedota historiaan, että vastaavat tavoitteet on ennenkin saavutettu. Tavoite kannattaa myös pilkkoa; mitä se tarkoittaa käytännössä kuukausitasolla tai viikkotasolla per henkilö. Tämän jälkeen tavoite ei tunnukaan enää niin suurelta tai mahdottomalta saavuttaa.

Henkilöiden, joiden on vaikea päästä tavoitteisiin, tukemisen edellytyksenä on, että esihenkilö on vahvasti mukana asiassa, haluaa auttaa ja uskoo johdettavan pystyvän parantamaan suoritusta. Valmennuskeskusteluja käydään tiheämmin, viikoittain tai jopa tarvittaessa päivittäin. Alkuun selvitetään juurisyyt, mitkä ovat ongelmat tai haasteet tekemisessä. Onko kyse henkilökohtaisen elämän ongelmista, eikä työtehtävä motivoi vai onko osaamisessa puutteita. Käydään läpi mitä henkilö voi itse tehdä asian eteen ja mitä työnantaja voi tehdä. Tilapäisiä henkilökohtaisen elämän haasteita on syytä esihenkilön ymmärtää ja niissä tulla vastaan sekä tarpeen tullen ohjata työterveyteen. Jos kyse on henkilön motivaatiopulasta työtä kohtaan, niin tilannetta ei kannata liikaa venyttää, jolloin on vaarana sen pääseminen siihen pisteeseen, että henkilö huonontaa tiimin ilmapiiriä negatiivisella asenteella. Tällöin henkilön kanssa käydään tiukka keskustelu vaihtoehdoista, jotka ovat esimerkiksi, että henkilö vaihtaa työtehtävää tai hakeutuu muualle töihin. Kyseisessä tilanteessa työntekijän tulee ymmärtää myös palkanmaksajaa. Mikäli juurisyy on osaamisen puutteessa tai työkuormassa, niin vedetään tekeminen tarkemmalle tasolle, priorisoidaan tekemistä, listataan mitä asioita tehdään ja missä järjestyksessä. Otetaan yksi asia kerrallaan käsiteltäväksi. Säännöllisissä keskusteluissa käydään läpi, missä mennään ja millä asioilla saadaan asiat eteneväksi ja onnistumaan. Lisäksi keskustellaan, millaisia ajatuksia johdettavalla on siitä, miten hän pääsisi asioissa eteenpäin ja miten esihenkilö voi auttaa häntä. Pienistäkin onnistumisista kehuaan ja kannustetaan jatkuvasti. Tärkeää on, että tekijä saa onnistumisen iloa, mikä tapahtuu laittamalla asioita yksi kerrallaan kuntoon.

Huippusuoriutujien valmentamisessa pyritään pitämään henkilöiden motivaatiota ja mielenkiintoa yllä, jotta he eivät tympäänny työhönsä. Joillekin tämä käytännössä tarkoittaa enemmän vastuuta tai haastavampaa roolia. Huippusuoriutujia tulee kiittää ja kehua usein, erityisesti kahden kesken. Koko tiimin kuullen sanotut kehut tuntuvat huippusuoriutujasta hyvältä, sillä hän usein nauttii saamastaan huomiosta. Tulee kuitenkin muistaa, ettei yhtä henkilöä voi koko ajan kaikkien kuullen hehkuttaa ja nostaa

ylitse muiden. Esihenkilön tulee olla tietoinen huippusuoriutujan motivaatiosta ja intohimosta siinäkin mielessä, että näkee myös tämän sitoutuneisuuden. Huippusuoriutujan kanssa tulee pitää koko ajan avoin keskusteluyhteys tulevaisuudesta; mitä hän haluaa nykyisen projektin jälkeen, onko kaikki hyvin näin, mitkä tehtävät kiinnostavat ja haluaako hän edetä esimerkiksi esihenkilötehtäviin. Mikäli henkilö haluaa kokeilla jotain muita tehtäviä, niin esihenkilön ei pidä asettua sen esteeksi, vaan mieluummin tukea asiassa ja auttaa löytämään sopiva rooli organisaation sisältä, jolloin hyvä tekijä saadaan pidettyä talossa. Huippusuoriutujat ovat menestyjiä ja onnistujia, joiden voi olla myös vaikea piilotella menestymistään. Huippusuoriutuja haluaa, että häntä arvostetaan, eikä hänen tekemistään lähdetä kyttämään, eli missään nimessä heitä ei tule mikromanageroida. Jos esimerkiksi tarkastuksessa löytyy jotain huomautettavaa huippusuoriutujan osalta, kannattaa asiasta sanoa hyvin hienotunteisesti, kuten ”Teet todella loistavaa työtä, viime viikkokin oli tosi kova suoritus. Tein tarkastuksia, eikä sielläkään ollut kuin pari juttua korjattavana. Jos hoidat ne vielä kuntoon, niin sitten on ihan täydellistä”. Osalle huippusuoriutujista riittää työ sinällään pitämään motivaatiota yllä, mutta myös heidän tulee saada tuntee oppimisen ja itsensä kehittämisen iloa. Tällöin heidän kanssaan käytävät asiat ovat pieniä viilauksia työssä, ja ne tulee esihenkilön esittääkin niin, että koska työssä suoriutuminen on niin loistavaa, ovat asiat, joissa voi vielä parantaa, siksi niin pieniä.

Esihenkilö oppii johdettavien tuntemisen kautta tietämään, mistä asioista he motivoituvat. Motivaatiotekijöitä voi myös kysyä jokaiselta henkilöltä itseltään, mutta vastaukseen tulee antaa aikaa, sillä kysymys vaatii itsepohdiskelua ja rehellisyyttä. Kysymyksen esittäminen kuitenkin viestittää johdettavalle, että esihenkilö on kiinnostunut hänestä ja siitä, mikä häntä aidosti innostaa ja kiinnostaa. Kun esihenkilöllä on tiedossa henkilöä motivoivat asiat, pystyy hän mahdollisuuksien mukaan antamaan hänelle sellaisia tehtäviä, jotka häntä eniten motivoi. Joku motivoituu siitä, että pääsee hänelle asetettuihin tavoitteisiin, joku taas siitä, että hallitsee omaa ajankäyttöä työssään, asiakas on tyytyväinen tai pääsee työssään kehittämään. Yksi tärkeä motivaatiotekijä varmasti kaikille on se, että kokee tekevänsä hyödyllistä, arvokasta ja merkityksellistä työtä. Osalle tämä voi jopa yksistäänkin riittää. Työn merkityksellisyyttä voi esihenkilö lisätä sanoittamalla sitä tiimille. Toinen konkreettinen keino korostaa työn merkityksellisyyttä on pyytää jostain sidosryhmästä puhuja tiimipalaveriin. Puhuja voi kertoa tiimin tekemisen merkityksestä hänelle tai hänen organisaatiolleen.



Suorituksen johtamiseen liittyy myös palkitseminen. Suurin osa esihenkilöistä käyttää sanallista palkitsemista. Sen koetaan olevan merkityksellisempi, kuin ns. pikapalkintojen antaminen. Tavarapalkinnot kokevat ajansaatossa inflaatiota ja niiden myötä henkilöt saattavat odottaa koko ajan isompia palkintoja. Esihenkilön sanat sen sijaan lämmittävät mieltä vielä pitkään. Kiitokset ja kehu voi antaa myös suuremman joukon kuullen, jolloin tekijä saa myös tunnustusta tekemisestään ja positiivinen ilmapiiri välittyy. Palkitsemisena esihenkilöt ovat myös pitäneet joustoa työnantajan puolelta. Minkäli tekijä on esimerkiksi venynyt kiiretilanteessa, on hänen kanssaan voitu sopia vapaapäivästä hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Esihenkilöt nostivat myös, että nykyisin etätyössä aineellinen palkitseminen on vaikeampaa. Koko tiimin kuitenkin ollessa toimistolla on esihenkilö saattanut tarjoilla kakkukahvit tai kuohuviinit.

#### 6.2.5 Haastattelutulokset tiivistettynä

Haastatteluaineisto tuotti paljon tietoa, joten keskeisten asioiden tiivistäminen on tarpeen. Tulosten tiivistys auttaa selkeän kokonaiskuvan luomisessa.

Minkälainen on valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys:

- Perehdytystä valmentavaan johtamiseen ei ole ollut tai perehdytystä on saanut vasta myöhemmin esihenkilöuralla. Perehdytys koetaan tarpeelliseksi.
- Ulkopuolisen palveluntarjoajan vetämät koulutukset ovat sisältäneet
  - työjuridiikkaan liittyviä asioita
  - teoriaa valmentavasta johtamisesta
  - tapaa kohdata
  - henkilöstön oivalluttamista
  - miten valmennetaan asiakaskohtaamisia ja puhelintyötä
  - käytännön harjoittelua aitojen tilanteiden kautta
  - koulutukset olleet hyödyllisiä ja niistä halutaan säännöllisesti toistuvia
- Uusille esihenkilöille tulisi olla perehdytysohjelma, jossa huomioidaan esihenkilökokemus. Perehdytysohjelma voisi sisältää:
  - esihenkilön vastuut ja velvollisuudet
  - vuorovaikutus- ja neuvottelutaitojen harjoittelua
  - luentoja ja keskusteluja, sparrailua esihenkilöiden kesken

- mitä valmentava johtaminen organisaatiossa tarkoittaa
- mitkä ovat talon tavat toimia
- mitkä käytänteet ovat todettu hyväksi
- Uudella esihenkilöllä tulisi olla mentori

Minkälainen perehdytysmateriaali tukee valmentavaan johtamiseen perehtymistä:

- Avattaisiin sitä, mitä valmentavalla johtamisella halutaan organisaatiossa saavuttaa sekä mikä on tavoite ja yhdenmukainen tapa valmentaa. Tämä esitettynä esimerkiksi tiiviinä prosessikuvana, joka pitää sisällään valmennuskeskustelujen syklin, vähän järjestelmätukea ja sitä, mitkä ovat kenenkin roolit.
- Johtamistyyliä tulisi avata, että organisaation pyrkimys on kuuntelemaan, läsnä olevaan, keskustelemaan ja helposti saavutettavissa olevaan johtamiseen.
- Uusille esihenkilöille tulisi korostaa oman tiimin arvoa ja ammattitaitoa, jotta esihenkilö osaa hyödyntää sitä ja nostaa itse sitä tiimilleen esille niin, että tiimi voisi olla paras versio itsestään.
- Selkeä paketti, jolla avataan, mitä asioita organisaatiossa on esihenkilötyön tukena käytössä, miten niitä pystyy hyödyntämään ja mistä ne löytyvät.
- Työkaluja sisältävä, esimerkiksi
  - alisuoriutujan tukemiseen
  - epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseen
  - avoimia valmentavia kysymyksiä
  - miten uutena esihenkilönä tutustutaan tiimiin sekä rakennetaan luottamusta ja yhteistyötä
  - erilaisia kysymysasetteluja palautteen pyytämiseen
- Käytännön esimerkkejä, jotka avaavat lisää asioita

Millaista vuorovaikutusta valmentavalta johtajalta tarvitaan:

- Oman tiiminsä jäsenet tulee oppia tuntemaan, jotta pystyy toteuttamaan yksilöllistä valmennusta.
- Etäjohdettaessa eri paikkakunnilla olevia valmennettavia, esihenkilön tulee huomioida, että jalkautuu säännöllisesti ja tasapuolisesti toimipisteisiin. Kasvokkain kohtaaminen on tärkeää, se auttaa luottamuksen rakentamisessa.

- Oma persoona saa näkyä johtamisessa. Ei kannata esittää mitään mitä ei oikeasti ole. Kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota omaan persoonaan, valmennettavien persooniin sekä niiden välisiin kemioihin ja kanssakäymiseen.
- Tärkeimpiä asioita vuorovaikutuksessa ovat läsnäolo, kuuntelu ja kysyminen.
- Läsnäoloa ja kuuntelua pystyy osoittamaan monin keinoin, kuten katsekontaktilla, ottamalla tietoisesti uteliaan asenteen, reagoimalla ja kommentoimalla.
- Esihenkilö pystyy valmistautumaan valmennuskeskusteluihin esimerkiksi lukemalla viime keskustelun muistiinpanot, tutustumalla valmennettavan työtilanteeseen sekä läpikäymällä tavoitetoteumia. Valmennuskeskusteluissa keskustellaan kuitenkin pääosin valmennettavalle tärkeistä asioista.
- Hyvillä kysymyksillä esihenkilö oivalluttaa ja ohjaa valmennettavaa löytämään itse vastaukset. Esimerkkejä valmentavista kysymyksistä:
  - Mitä mieltä itse olet?
  - Mitä vaihtoehtoja voisit luoda itsellesi?
  - Mitä tarvitset, jotta pääsisit eteenpäin?
- Avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden saa heittäytymällä esihenkilönä peliin. Esihenkilön tulee antaa itsestäänkin asioita sekä osallistua yhteiseen tekemiseen. Keskustellaan myös muista asioista kuin työasioista.
- Valmentava johtaja pyrkii vahvistamaan valmennettaviensa itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen. Esimerkkejä keinoista tämän toteuttamiseen:
  - Annetaan valmennettaville vapautta tehdä omalla alueellaan ratkaisuja.
  - Valmennettavan oman alueen rajaamisessa auttavat selkeät tehtäväroolit, toimenkuvat, tavoitteet ja vastuut, mielellään kirjallisena.
  - Rohkaistaan tekemään omia ratkaisuja sekä sanoitetaan, että virheitä ei tarvitse pelätä, vaan niistä opitaan. Kehutaan ja kannustetaan.
- Tiimipalavereissa valmentava johtajuus näkyy osallistuttamisen keinoina. Tavoitteena on, että kaikki tulevat palavereissa kuulluksi.
- Tiimin innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä pystyy ylläpitämään esihenkilön positiivisuudella, nostamalla esille onnistumisia ja huumoria käyttämällä. Luovat leikit ja tiimin pelisääntöjen laatiminen ovat myös konkreettisia keinoja.

Miten valmentava johtaja johtaa suoritusta:

- Valmentava johtaja pyrkii kehittämään valmennettavaa tämän vahvuuksien kautta. Keskustellaan valmennettavan kanssa hänen hyvistä ominaisuuksista ja vahvistetaan valmennettavan itseluottamusta. Konkreettinen työkalu omien vahvuuksien ja kehityskohteiden pohtimiseen on SWOT-analyysi.
- Tavoitteet tulee olla realistisia, saavutettavissa olevia, mutta myös sellaisia, että niihin päästääkseen pitää ponnistella.
  - Osallistutetaan valmennettavia tavoitteiden asettamiseen
  - Mikäli tavoitetta ei aseteta yhdessä, on mietittävä miten tavoitteen saans. myytyä tiimille
- Alisuoriutujan tukemisen edellytyksenä on, että esihenkilö haluaa auttaa ja uskoo valmennettavan pystyvän parantamaan suoritusta.
  - Selvitetään juurisyitä, mitkä ovat ongelmat tai haasteet tekemisessä
  - Valmennuskeskusteluja käydään tiheämmin, viikoittain/päivittäin
  - Keskusteluissa käydään läpi, missä mennään ja millä asioilla saadaan asiat etenemään ja onnistumaan
  - Pienistäkin onnistumisista keuhataan ja kannustetaan jatkuvasti
- Huippusuoriutujan valmentamisessa pyritään pitämään henkilön motivaatiota ja mielenkiintoa yllä, jotta hän ei tympäänny työhönsä.
  - Käytännössä tämä voi tarkoittaa lisää vastuuta tai haastavampaa roolia
  - Huippusuoriutujaa tulee kiittää ja kehua usein
  - Esihenkilön tulee olla tietoinen huippusuoriutujan motivaatiosta ja intohimosta, jotta näkee hänen sitoutuneisuutensa
  - Mikäli henkilö haluaa kokeilla joitain muita tehtäviä, niin esihenkilön ei pidä asettua sen esteeksi, vaan mieluummin tukea asiassa ja auttaa löytämään sopiva rooli organisaation sisältä
- Esihenkilö oppii valmennettavien tuntemisen kautta tietämään, mistä he motivoituvat. Tämän myötä esihenkilö pystyy antamaan jokaiselle valmennettavalle sellaisia tehtäviä, jotka heitä eniten innostaa.
- Palkitsemisen osalta sanallinen palkitseminen koetaan olevan merkityksellisempi kuin ns. pikapalkintojen antaminen. Tavarapalkinnot kokevat ajansaatossa inflaatiota ja niiden myötä valmennettavat saattavat odottaa koko ajan isompia palkintoja.

### 6.3 Dokumenttianalyysi

Kohdeorganisaatio tuottaa sisäiseen Intraan muun muassa yhteisiin toimintatapoihin ja työhyvinvointiin liittyviä julkaisuja. Dokumenttianalyysissä tutustuttiin Intran sisältöön ja perehdytysmateriaaliin tehtiin linkkauksia Intran eri julkaisuihin. Esihenkilöiden haastatteluissa nousikin, että perehdytysmateriaalissa voisi avata uudelle esihenkilölle sitä, mitä asioita organisaatiosta jo löytyy esihenkilötyön tueksi. Dokumenttianalyysiin valikoituivat Intran materiaaleista kohdeorganisaation johtajuuskuva, tietoa osaamisen johtamisen järjestelmästä, kohti vahvempaa yhteishenkeä -toimintamalli, ohjeita onnistuneeseen palaveriin, kohti parempaa suoritusta -toimintamalli sekä varhaisen tuen malli. Edellä kerrotut dokumentit tukevat hyvin esihenkilön perehdytysmateriaalia. Uusi esihenkilö pystyy perehdytysmateriaalia läpikäydessään tutustumaan muihinkin materiaaleihin aiheen jatkumona.

Dokumenttianalyysissä tutustuttiin lisäksi uuteen osaamisen johtamisen järjestelmään ja sen ohjeisiin. Osaamisen johtamisen järjestelmään muun muassa dokumentoidaan esihenkilön ja valmennettavan väliset valmennuskeskustelut, jolloin tähän liittyvä organisaation yhteinen toimintatapa oli hyvä avata perehdytysmateriaaliin. Perehdytysmateriaalia varten läpikäytiin muutakin esihenkilömateriaalia, jolloin tutustuttiin organisaation käyttämiin termeihin. Osa esihenkilöistä käytti haastatteluissa eri käsitteitä samaa tarkoittavista asioista. Ammattikirjallisuus myös käyttää eri termistöä. Perehdytysmateriaalissa pyrittiin käyttämään yhdenmukaisia käsitteitä, joita organisaatio suosii tällä hetkellä materiaaleissaan. Esimerkkejä tällaisista käsitteistä: huippusuoritujasta käytetään huippuosaajaa, tiimin jäsenestä tai johdettavasta käytetään valmennettavaa ja alisuoritujasta puhutaan ennemmin henkilönä, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin.

## 7 ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tutkimuksella pureuduttiin siihen, miten uuden esihenkilön perehdyttämistä valmentavan johtamisen taidon osalta tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää, raportoitiin tästä organisaatiolle sekä luotiin esihenkilöiden käyttöön perehdytysmateriaali. Kohdeorganisaatiolle laadittu raportti esihenkilöhaastatteluissa nousseista kehityskohteista oli käytännössä samansisältöinen kuin tämän opinnäytetyön haastattelujen tulosten kuvaus.

Perehdytysmateriaalin suunnittelussa hyödynnettiin tietoperustasta nousseita asioita. Kjelinin & Kuusiston (2003, s. 206) mukaisesti materiaali tulee olla muokattavissa tarpeen tullen sekä päivittämisvastuusta on hyvä sopia erikseen. Materiaalissa on lisäksi otettava huomioon käytännönläheisyys. Esihenkilön perehdytysmateriaalin tiedostomuodossa päädyttiin PowerPointiin. PowerPoint on todettu organisaatiossa toimivaksi ja sitä käytetäänkin usein julkaisuissa. Materiaali on näin myös helposti päivitettävissä. Esihenkilön perehdytysmateriaalista ottaa jatkossa ylläpito- ja päivitysvastuun kohdeorganisaation henkilöstöhallinto.

Perehdytysmateriaaliin saatiin haastatteluiden kautta paljon konkreettisia keinoja ja käytäntöjä liittyen valmentavaan johtamiseen sekä näitä kuvaavia esimerkkejä. Näin materiaali ei jäänyt ylimalkaiseksi teoriapainotteiseksi julkaisuksi, jonka sisältöä saataisi olla vaikea viedä käytäntöön esihenkilötyössä. Haastatteluaineistosta perehdytysmateriaaliin nostetut hyväksi havaitut johtamiskäytänteet ovat myös hiljaisen tiedon välittämistä uusille esihenkilöille. Eklundin (2018, s. 154–155) mukaisesti hiljainen tieto on arvokasta ja se on tärkeä saada kaikkien hyödynnettäväksi, erityisesti uusien työntekijöiden. Hiljainen tieto, jonka kohdeorganisaation esihenkilöt ovat työnsä kautta oppineet ja oivaltaneet, on nyt muutettu täsmälliseksi tiedoksi perehdytysmateriaaliin sisällyttämällä.

Esihenkilön perehdytysmateriaaliin hyödynnettiin myös organisaation aikaisempia julkaisuja dokumenttianalyysin avulla. Perehdytysmateriaalin sisältöä kootessa hyödynnettiin haastatteluaineiston ja dokumenttianalyysin lisäksi tietoperustaan pohjautuvia kirjallisuuden lähteitä. Ammattikirjallisuuden kautta saatiin

perehdytysmateriaaliin aiheeseen johdattelevuutta sekä esihenkilöhaastatteluissa nousseiden asioiden tueksi teoriaa. Teoriakentän sekä haastatteluiden ja dokumentti-analyysin tutkimustulosten perusteella koostettu esihenkilön perehdytysmateriaalin sisällysluettelo on esitelty kuviossa 10.

## Sisällysluettelo

- |   |  |
|---|--|
| 1. <u>Tavoite ja tarkoitus</u>                                | 11. <u>Suorituksen johtaminen</u>                                  |
| 2. <u>Yhteinen tapamme toimia</u>                             | 12. <u>Tavoitteiden asettaminen ja palaute</u>                     |
| 3. <u>Vuorovaikutus</u>                                       | 13. <u>Valmennettava, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin</u> |
| 4. <u>Valmennettaviin tutustuminen sekä avoimuus</u>          | 14. <u>Huippuosaajan valmentaminen</u>                             |
| 5. <u>Läsnäolo ja kuunteleminen</u>                           | 15. <u>Motivaatiotekijät</u>                                       |
| 6. <u>Luottamuksen rakentaminen</u>                           | 16. <u>Palkitseminen</u>   |
| 7. <u>Myönteisyys erilaisuudelle ja vahvuuksien näkeminen</u> | 17. <u>Onko sinulla jo mentori?</u>                                |
| 8. <u>Valmennuskeskustelut</u>                                | 18. <u>Pohdittavaksi</u>   |
| 9. <u>Itseohjautuvuuden vahvistaminen</u>                     | 19. <u>Lähteet</u>   |
| 10. <u>Tiimihenki ja tiimipalaverit</u>                       |  |

Kuvio 10. Esihenkilön perehdytysmateriaalin sisällysluettelo

Esihenkilön perehdytysmateriaalin on tarkoitus toimia perehdytyksen itseopiskelumateriaalina. Materiaali ohjaa uutta esihenkilöä valmentavaan johtamiseen, mikä on kohdeorganisaation odotus esihenkilön johtamistyyliille. Perehdytysmateriaali alkaa tarkoituksella ja tavoitteella, eli kerrotaan uudelle esihenkilölle, mihin materiaalilla pyritään. Lisäksi avataan kohdeorganisaation yhdenmukaista tapaa toimia ja toteuttaa valmentavaa johtamista. Valmentavan johtamisen vuorovaikutukseen ja suorituksen johtamiseen nostettiin haastatteluissa nousseita asioita eli hyväksi havaittuja käytänteitä. Perehdytysmateriaali on koottu siitä näkökulmasta, että vinkit ja työkalut saadaan kaikkien tietoisuuteen, mutta jokainen päättää toki itse, mitä näistä ottaa käytäntöön. Jokainen toteuttaa esihenkilötyötä kuitenkin parhaaksi näkemällään tavalla. Koko esihenkilön perehdytysmateriaali löytyy liitteestä 3.

Esihenkilöhaastatteluissa nousi erilaisia kehittämiskohteita kohdeorganisaation esihenkilöiden perehdytyksen suhteen. Monia kehityskohteita pystyttiin toteuttamaan opinnäytetyöstä syntyvällä esihenkilön perehdytysmateriaalilla. Perehdytysmateriaali

on koottu paketiksi, joka ohjaa uutta esihenkilöä löytämään organisaatiossa käytössä olevia materiaaleja. Perehdytysmateriaali myös avaa uudelle esihenkilölle sitä, millainen on organisaation yhteinen tapa toimia. Yksi tärkeimmistä asioista oli varmasti hyväksi havaittujen johtamiskäytänteiden nostaminen perehdytysmateriaaliin. Haastatte- luissa nousi myös, että uuden esihenkilön tulisi saada avukseen mentori. Tätäkin pys- tyttiin nostamaan perehdytysmateriaaliin, vaikkakin käytännön toteutusta ei pystytä takaamaan pelkästään perehdytysmateriaalilla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella suositellaan kohdeorganisaatiolle, että se ottaa laa- ditun esihenkilön perehdytysmateriaalin käyttöön. Lisäksi suositellaan, että organisa- tio laatii esihenkilöiden perehdytysohjelman, jossa huomioidaan esihenkilökokemus. Käytännössä perehdytysohjelmia voisi olla kaksi, toinen täysin uusille esihenkilöille, joilla ei ole laisinkaan kokemusta esihenkilötyöstä ja toinen niille, joilla on esihenki- lökokemusta toisesta organisaatiosta. Perehdytysohjelmaan tulisi sisällyttää esihenki- lön vastuut ja velvollisuudet, mitä valmentava johtaminen organisaatiossa tarkoittaa, organisaation tavat toimia, hyväksi todettuja käytänteitä, vuorovaikutus- ja neuvotte- lutaitojen harjoittelua, luentoja, keskusteluja sekä sparrailua esihenkilöiden kesken. Säännöllisille koulutuksille koettiin olevan tarvetta, jotta omaa osaamista voi päivittää. Tämän voi toteuttaa ulkopuolisella palveluntarjoajalla tai laatimalla säännölliset kou- lutukset organisaatiossa sisäisesti. Perehdytysmateriaalia, perehdytysohjelmia ja sään- nöllisiä valmennuksia ei myöskään kannata ajatella olevan irrallisia toisistaan, vaan niistä voisi laatia yhtenäisen kokonaisuuden. Perehdytysohjelman yhtenä osana voisi esimerkiksi olla perehdytysmateriaalin itsenäinen opiskelu.



## 8 POHDINTA

Esihenkilöiden perehdytyksen erityispiirteitä tarkasteltaessa todettiin, että perehdytettävien esihenkilöiden oletetaan hakevan itse tarvitsemansa tieto. Kupias & Peltola (2009, 63–70) kuvasivat, että esihenkilön ajatellaan itse tietävän parhaiten tietojensa aukkopaikat ja paikkaavansa ne myös tällöin itse. Tämä kävi ilmi myös kohdeorganisaation esihenkilöiden haastatteluista. Yksi haastateltavista kuvaili kärjistetysti, mutta myös osuvasti saamaansa perehdytystä kokonaisuudessaan ”Meiltä löytyy tämä järjestelmä ja sieltä lomakkeet, opettele uimaan”. Tämä on varmasti melko yleistä, eikä ole yksin kohdeorganisaation ongelma. Kiire ja resurssipula luovat myös osaltaan näitä tilanteita. Entä jos uusi esihenkilö on kykeneväinen hakemaan tietoa ja opiskelemaan itsenäisesti, mutta tietoa, jota hän tarvitsee työssä onnistuakseen, ei ole saatavilla? Kohtuullisena voidaan pitää sitä, että tieto löytyy organisaatiosta, eikä uuden esihenkilön tarvitse hakea tietoa organisaation ulkopuolelta. Perehdytyksen itseopiskelumateriaali on toimiva ratkaisu ja soveltuu hyvin käytettäväksi erityisesti esihenkilöiden kohdalla.

Kohdeorganisaatiossa on juuri otettu käyttöön osaamisen johtamisen järjestelmä, johon on päätetty luoda esihenkilöiden perehdytyspolku. Opinnäytetyöstä syntynyt esihenkilöiden perehdytysmateriaali liitetään esihenkilöiden perehdytyspolkuun. Opinnäytetyön toteutus sopi ajallisesti hyvin kohdeorganisaation tarpeisiin ja perehdytyksen itseopiskelumateriaali on hyvä alku esihenkilöiden perehdytykseen panostamisessa.

Kohdeorganisaation kommenttien perusteella lopullista esihenkilön perehdytysmateriaalia muokattiin vielä käyttäjäystävällisemmäksi. Perehdytysmateriaaliin lisättiin sisällysluettelo. Sisällysluettelo toteutettiin lisäksi hyperlinkkeinä, joiden avulla lukija voi hypätä haluamalleen dialle. Kohdeorganisaation toiveesta väliotsikkodioja lisättiin ja tekstiä ryhmiteltiin uudelleen niin, etteivät diat olleet liian täynnä tekstiä. Perehdytysmateriaalin valmennuskeskustelut -osioon lisättiin tietoa valmennuskeskustelujen tavoitteesta sekä palaute -osioon lisättiin näkökulmaa palautteen saamisesta esihenkilöiden osalta. Perehdytysmateriaalin loppuun lisättiin myös niin sanottu jatko tehtävä

esihenkilölle, jossa hänen tulee pohtia materiaalista nousseita asioita sekä keskustella niistä oman esihenkilönsä kanssa.

Kohdeorganisaatiolta saadun palautteen mukaan opinnäytetyö synnytti arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöitä tulisi tukea perehdytyksessä. Tietoa pystytään hyödyntämään esihenkilön perehdytyspolkua rakentaessa. Esihenkilön perehdytysmateriaaliin oli hienosti kytketty organisaation nykyiset toimintamallit. Perehdytysmateriaalin rakentamisessa toimivaksi kokonaisuudeksi, on onnistuttu erittäin hyvin.

Haastattelut tuottivat paljon tietoa, jonka avulla pystyttiin vastaamaan opinnäytetyölle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tietoperusta linkittyi haastatteluista saatuihin tuloksiin. Haastateltavat esihenkilöt nostivat osittain samoja asioita mitä opinnäytetyön teorialla myös selvitettiin aiheesta. Haastatteluissa nousi kuitenkin paljon konkreettisia keinoja valmentavan johtamisen toteuttamiseen sekä kohdeorganisaation näkökulmaa, jotka olivatkin opinnäytetyön kannalta arvokkainta tietoa. Haastatteluiden luotettavuutta lisää se, että haastateltavat esihenkilöt valikoituivat eri esihenkilöryhmistä, jolloin voidaan paremmin tehdä yleistyksiä koko kohdeorganisaation esihenkilöiden osalta. Haastateltavien vastauksissa myös toistuvasti useat asiat, jolloin lukumäärällisesti haastateltavia lisäämällä tulokset eivät olisi todennäköisesti juurikaan muuttuneet. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta olisi toisaalta entisestään lisännyt se, että siinä olisi käytetty enemmän menetelmiä, kuten testattu valmiin perehdytysmateriaalin toimivuutta uusilla esihenkilöillä. Aikataulullisesti perehdytysmateriaalin testaaminen ei ollut kuitenkaan mahdollista.

Opinnäytetyön tuloksista kohdeorganisaatio sai tietoa, mitä sen tulisi huomioida esihenkilöiden valmentavan johtamisen perehdytyksen kehittämisessä. Näitä tietoja organisaatio pystyy hyödyntämään rakentaessaan esihenkilöiden perehdytyspolkua. Voisiko esihenkilöiden haastatteluista nousseen kehitysidean perehdytysohjelmasta ajatellakin olevan organisaation jo suunnitelmissa oleva perehdytyspolku? Uusi esihenkilö valitsisi esihenkilökokemuksensa perusteella oman polkunsä, jota pitkin lähteä kohdeorganisaation esihenkilöuraa etenemään.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Media.

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. WS Bookwell.

Ahokas, L. & Mäkeläinen J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna (3. painos). Tietosanoma.

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt. Imperial Sales AB.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Gaudeamus. <https://www.el-library.com/book/9789523458123>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg J. (2007). Viisaat valinnat. Gummerus Kirjapaino.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7. uudistettu painos). Kauppakamari.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Talentum.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2007). Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. painos). Sanoma Pro.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino.

- Kmiecik, A. (2021). Job training satisfaction. [https://www.researchgate.net/publication/350546728\\_Job\\_Training\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/350546728_Job_Training_Satisfaction)
- Kohdeorganisaation Osaamisen kehittämispäällikkö. (27.7.2021). Kohdeorganisaation oppimispolut. Haettu 6.2.2023 osoitteesta kohdeorganisaation intra.
- Kohdeorganisaation Hr Partner. (29.10.2021). Perehdyttäminen. Haettu 6.2.2023 osoitteesta kohdeorganisaation intra.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Yliopistokustannus.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin (2. painos). Kauppakamari.
- Manka, M. (2012). Työnilo (3. painos). Alma Talent.
- Moksi, K. (2016). Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Kirjapaino Bookcover.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan (3.–5. painos). Sanoma Pro.
- Opeoluva, O. (2017). Onboarding process as a link to organizational commitment. [https://www.researchgate.net/publication/336126382\\_ONBOARDING\\_PROCESS\\_AS\\_A\\_LINK\\_TO\\_ORGANIZATIONAL\\_COMMITMENT](https://www.researchgate.net/publication/336126382_ONBOARDING_PROCESS_AS_A_LINK_TO_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT)
- Otollinen, P. (2016). Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Mediapinta.
- Pentikäinen, M. (2009). Ensiaskleet esimiehenä. WSOY.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Rauramo, P. (2022). Esimiesten perehdyttäminen: Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Esihenkilöiden-perehdyttaminen.pdf>
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2016). Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Talentum Pro.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus (3. painos). WS Bookwell.
- Räsänen, M. (2007). Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Edita.
- Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Alma Talent.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.

Työterveyslaitos. (2014). Työturvallisuuslaki: soveltamisopas. Työterveyslaitos.

Työturvallisuuslaki 2002/738 muutoksineen. Haettu 3.9.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Sähköposti/kalenterikutsu haastateltaville:

Hei! Kiitos vielä, kun lupauduit haastateltavaksi! Haastattelu on osa ylemmän ammatikorkeakoulun (SAMK) opinnäytetyötäni, joka käsittelee aihetta Esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Työn tarkoituksena on luoda esihenkilöiden käyttöön perehdytysmateriaali, joka ohjaa heitä valmentavaan johtamiseen. Valmentavan johtamisen osalta keskitytään erityisesti vuorovaikutuksen ja suorituksen johtamisen teemoihin.

Haastattelu tallennetaan keskustelun sisällön tarkempaa purkua varten. Tallenne on vain minun käytössäni. Haastattelut toteutetaan anonyymisti niin, ettei haastateltavan henkilöllisyys käy ilmi opinnäytetyön tuloksista tai sen tuotoksesta, eli perehdytysmateriaalista.

Lähetän tässä yhteydessä haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Valmistautumiseksi riittää, että tutustut kysymyksiin, jolloin vastauksia tulee myös hivenen pohdittua etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Heli Isokallio

## Haastattelukysymykset

1. Millaisen perehdytyksen olet saanut valmentavaan esihenkilötyöhön? Minkä koit hyödylliseksi? Mitä olisit toivonut lisää?
2. Miten perehdytystä valmentavaan johtamiseen voitaisiin mielestäsi kehittää?
3. Millainen valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytysmateriaali olisi mielestäsi toimiva uudelle esihenkilölle? Mitä sen pitäisi mielestäsi sisältää?
4. Mihin asioihin mielestäsi valmentavan johtajan tulee omassa vuorovaikutuksessa kiinnittää huomiota?
5. Valmentavan johtajan on tärkeä olla läsnä vuorovaikutustilanteissa. Millä keinoin esihenkilönä osoitat kuuntelua ja läsnäoloa?
6. Valmennuskeskustelut
  - Miten valmistaudut valmennuskeskusteluun ja huomioit yksilöllisen tilanteen?
  - Millaisilla tarkentavilla kysymyksillä olet saanut toisen avautumaan? Millaiset valmentavat kysymykset ovat toimivia?
  - Millaisilla konkreettisilla keinoilla rakennat avointa ja luottamuksellista keskustelua?
7. Millaisessa vuorovaikutuksessa olet tiimiläisiisi?
  - Millaisia kohtaamisia sinulla on tiimiläistesi kanssa säännöllisten valmennuskeskustelujen lisäksi?
  - Miten kohtaatte (näettekö kasvokkain, etänä, videon välityksellä) ja kuinka usein?
    - Millaisen kohtaamistavan koet tehokkaimmaksi tai antoisimmaksi keskustelujen onnistumisen kannalta?
  - Miten pyydät palautetta/toiveita tiimiläisiltä? Millaista palautetta olet saanut?
8. Millä keinoilla vahvistat tiimiläisen itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen? Millaisia käytännön vinkkejä tai esimerkkejä pystyt antamaan?
9. Mitä keinoja käytät tiimiläisen haastamiseen? Millä tavoin oivallutat tiimiläistä?

## 10. Tiimipalaverit

- Millaisia tiimipalaverikäytänteitä teillä on? Esim. kuka vetää palaverit ja miten?
- Millaisia osallistavia keinoja käytät tiimipalavereissa?
- Miten valmentava johtajuus näkyy tiimipalaverissa?

## 11. Miten luot innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä tiimiin?

## 12. Suorituksen johtaminen valmentavalla otteella

- Miten autat/tuet henkilöä, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin?
- Miten valmennat huippusuoriutujaa?
- Palkitsetko jotenkin erityisesti hyvästä työstä tekijää/tiimiä? Sanallisesti tai muuten? Miten?

## 13. Valmentava johtaja tukee yksilöitä ja pyrkii kehittämään jokaista vahvuuksien kautta. Miten saat tiimiläisen hyödyntämään omaa potentiaaliaan?

## 14. Oletko pohtinut, mitkä tekijät motivoivat kutakin tiimiläistä? Miten motivaatio syntyy?

## 15. Miten olet onnistunut asettamaan tiimiläisille tavoitteet? Miten asetat tavoitteita valmentavasti yksilölle? Mitä vinkkejä pystyt antamaan motivoivan tavoitteen asettamiseen?

## 16. Tuleeko sinulle mieleen vinkkejä tai muita hyväksi havaittuja käytänteitä vuorovaikutustilanteisiin, kuten valmennuskeskusteluihin ja tiimipalavereihin tai suorituksen johtamiseen?



## Haastattelukysymykset kytkettynä tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykset	
1.	Minkälainen on valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytys uudelle esihenkilölle kohdeorganisaatiossa?
2.	Minkälainen perehdytysmateriaali tukee valmentavaan johtamiseen perehdytystä kohdeorganisaatiossa?
3.	Millaista vuorovaikutusta valmentavalta johtajalta tarvitaan?
4.	Miten valmentava johtaja johtaa suoritusta?

Vastaa tutkimuskysymykseen	Haastattelukysymykset
1	Millaisen perehdytyksen olet saanut valmentavaan esihenkilötyöhön? Minkä koit hyödylliseksi? Mitä olisit toivonut lisää?
1	Miten perehdytystä valmentavaan johtamiseen voitaisiin mielestäsi kehittää?
2	Millainen valmentavaan johtamistyyliin ohjaava perehdytysmateriaali olisi mielestäsi toimiva uudelle esihenkilölle? Mitä sen pitäisi mielestäsi sisältää?
3	Mihin asioihin mielestäsi valmentavan johtajan tulee omassa vuorovaikutuksessa kiinnittää huomiota?
3	Valmentavan johtajan on tärkeä olla läsnä vuorovaikutustilanteissa. Millä keinoin esihenkilönä osoitat kuuntelua ja läsnäoloa?
3	<p>Valmennuskeskustelut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten valmistaudut valmennuskeskusteluun ja huomioit yksilöllisen tilanteen?</li> <li>• Millaisilla tarkentavilla kysymyksillä olet saanut toisen avautumaan? Millaiset valmentavat kysymykset ovat toimivia?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisilla konkreettisilla keinoilla rakennat avointa ja luottamuksellista keskustelua?</li> </ul>
3	<p>Millaisessa vuorovaikutuksessa olet tiimiläisiisi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia kohtaamisia sinulla on tiimiläistesi kanssa säännöllisten valmennuskeskustelujen lisäksi?</li> <li>• Miten kohtaatte (näettekö kasvokkain, etänä, videon välityksellä) ja kuinka usein? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Millaisen kohtaamistavan koet tehokkaimmaksi tai antoisimmaksi keskustelujen onnistumisen kannalta?</li> </ul> </li> <li>• Miten pyydät palautetta/toiveita tiimiläisiltä? Millaista palautetta olet saanut?</li> </ul>
3 ja 4	<p>Millä keinoilla vahvistat tiimiläisen itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen? Millaisia käytännön vinkkejä tai esimerkkejä pystyt antamaan?</p>
3 ja 4	<p>Mitä keinoja käytät tiimiläisen haastamiseen? Millä tavoin oivalutat tiimiläistä?</p>
3	<p>Tiimipalaverit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia tiimipalaverikäytänteitä teillä on? Esim. kuka vetää palaverit ja miten?</li> <li>• Millaisia osallistavia keinoja käytät tiimipalavereissa?</li> <li>• Miten valmentava johtajuus näkyy tiimipalaverissa?</li> </ul>
3	<p>Miten luot innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä tiimiin?</p>
4	<p>Suorituksen johtaminen valmentavalla otteella</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten autat/tuet henkilöä, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin?</li> <li>• Miten valmennat huippusuoriutujaa?</li> <li>• Palkitsetko jotenkin erityisesti hyvästä työstä tekijää/tiimiä? Sanallisesti tai muuten? Miten?</li> </ul>
4	<p>Valmentava johtaja tukee yksilöitä ja pyrkii kehittämään jokaista vahvuuksien kautta. Miten saat tiimiläisen hyödyntämään omaa potentiaaliaan?</p>

4	Oletko pohtinut, mitkä tekijät motivoivat kutakin tiimiläistä? Miten motivaatio syntyy?
4	Miten olet onnistunut asettamaan tiimiläisille tavoitteet? Miten asetat tavoitteita valmentavasti yksilölle? Mitä vinkkejä pystyt antamaan motivoivan tavoitteen asettamiseen?
3 ja 4	Tuleeko sinulle mieleen vinkkejä tai muita hyväksi havaittuja käytänteitä vuorovaikutustilanteisiin, kuten valmennuskeskusteluihin ja tiimipalavereihin tai suorituksen johtamiseen?

# Valmentava johtaminen

Uuden esihenkilön perehdytys

1

## Sisällysluettelo

1. Tavoite ja tarkoitus
2. Yhteinen tapamme toimia
3. Vuorovaikutus
4. Valmennettaviin tutustuminen sekä avoimuus
5. Läsnäolo ja kuunteleminen
6. Luottamuksen rakentaminen
7. Myönteisyys erilaisuudelle ja vahvuuksien näkeminen
8. Valmennuskeskustelut
9. Itseohjautuvuuden vahvistaminen
10. Tiimihenki ja tiimipalaverit
11. Suorituksen johtaminen
12. Tavoitteiden asettaminen ja palaute
13. Valmennettava, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin
14. Huippuosaajan valmentaminen
15. Motivaatiotekijät
16. Palkitseminen
17. Onko sinulla jo mentori?
18. Pohdittavaksi
19. Lähteet

2

## Tavoite ja tarkoitus

- Tämän materiaalin tarkoituksena on
  - Pehdyttää valmentavaan johtamiseen
  - Avata XXX yhdenmukaista tapaa valmentaa
  - Antaa vinkkejä hyväksi havaituista johtamiskäytännöistä
- XXX:ssa haluamme, että jokainen meistä onnistuu omassa roolissaan koko XXX:n menestymiseksi.
- Johtajuuskuvamme on XXX yhteinen näkemys tavoiteltavasta johtajuudesta, jolla edistetään liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista.
  - Hyvällä johtamisella luomme työntekijäkokemuksen, joka välittyy asiakkaillemme ainutlaatuisena XXX.
  - Johtajuuskuva löytyy täältä
- Johtamme XXX valmentavalla otteella.
- Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään valmennettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen
  - Esihenkilön tehtävä ei ole antaa alaisille suoria käskyjä/vastauksia, vaan motivoida heitä kehittymään ja oppimaan sekä ennen kaikkea löytämään ratkaisut itse. Valmentavan johtajan tehtävä on tavoitteiden määrittäminen sekä valmennettavien itseluottamuksen kasvattaminen.
  - Valmentavalla johtamisella esihenkilö vahvistaa valmennettavien itseohjautuvuutta ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon
  - Johtamistapa lisää valmennettavien kykyä toimia tehokkaasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä

3

## Yhteinen tapamme toimia

- XXX:ssa yhteinen tapamme toimia valmentaan korostaa läsnäoloa, vuorovaikutusta, osaamisen kehittämistä ja kykyä johtaa itseämme.
- Esihenkilö ja valmennettava käyvät säännöllisesti valmennuskeskustelut XXX:ssa.
- XXX:n yhtenäisen keskustelurungon ja dokumentoinnin myötä toimimme yhdenmukaisesti valmennuskeskusteluissa koko ryhmässä.
- XXX:n keskustelurungot ohjaavat keskustelua tavoitteista, tuloksista, onnistumisista ja haasteista. Ne auttavat kirkastamaan nykytilannetta, keskustelemaan kehittymistarpeista ja tukemaan hyvinvointia.
- Lisää tietoa XXX sekä ohjevideot löytyvät täältä



4

# Vuorovaikutus

Johtaminen on ennen kaikkea vaikuttamista,  
jonka perustana on vuorovaikutus.

5

## Vuorovaikutus

- Valmentavassa johtamisessa vuorovaikutus ei ole vanhanaikaista pomottamista, vaan tasavertaista, kuuntelevaa, empaattista läsnäoloa, mikä synnyttää kokemuksen välittämistä ja tuen saamisesta.
- Oma persoona saa kuitenkin myös näkyä johtamisessa. Ei kannata esittää mitään mitä ei oikeasti ole, vaan olla juuri sellainen kuin on. Kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota omaan persoonaan, valmennettavien persooniin sekä niiden välisiin kemioihin ja sitä myötä kanssakäymiseen. Näin esihenkilö on oikealla tiellä valmentavassa johtamisessa.
- Ole valmentajana
  - Aidosti kiinnostunut valmennettavista ja opi tuntemaan heidät
    - Vain sillä tavoin pystyt toteuttamaan yksilöllistä valmennusta eli tietämään jokaisen vahvuudet, motivaatiotekijät sekä miten lähestyä jokaista ja keskustella asioista
  - Oikeudenmukainen ja tasapuolinen
  - Huolehtivainen, herkästi asioihin tarttuva
    - Jos joku asia mietityttää valmennettavan vuorovaikutuksessa tai suorituksessa, tulee asiaan tarttua heti
  - Kykenevä tarvittaessa myöntämään omat virheet ja pyytämään anteeksi
  - Positiivista ilmapiiriä ylläpitävä
  - Valmennettavia arvostava ja kunnioittava
  - Avoin, anna itsestäkin jotain ja heittäydy peliin

6

## Valmennettaviin tutustuminen sekä avoimuus

- Kasvokkain kohtaaminen on tärkeää: se auttaa tutustumisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat yleensä hedelmällisimpiä.
- Pelkästään etäyhteyden välityksellä yhteydenpito voi jäädä vähän kasvottomaksi, vaikka kamerat olisivatkin aina päällä. Tietokoneen näyttöä jaettaessa, jää videokuva pieneksi ja kasvojen eleet sekä ilmeet vaikeammin tunnistettavaksi.
- Etäjohtettaessa eri paikkakunnilla olevia valmennettavia, tulisi esihenkilön jalkautua säännöllisesti toimipisteisiin ja käydä kaikissa tasapuolisesti.
- Esihenkilön oma avoimuus on tärkeää. Keskustellaan yhdessä muistakin asioista kuin työasioista. Esihenkilö ei voi odottaa valmennettavien jakavan asioita perheestä, harrastuksista tai ylipäätään elämästä, mikäli ei ole valmis itse jakamaan vastaavia asioita. Ollaan siis kiinnostuneita muistakin asioista valmennettaviin liittyen kuin vain myyntiluvuista ja tuloksista. Toki tulee muistaa, että kaikki eivät myöskään vain halua jakaa näitä asioita ja sitä tulee kunnioittaa.
- Esihenkilön peliin heittäytyminen näkyy myös osallistumisella yhteiseen tekemiseen. Osallistutaan esimerkiksi yhteisiin kahvihetkiin tai käydään juttelemassa valmennettavien kanssa, eikä pelkästään odoteta, että he käyvät esihenkilön juttusilla.
  - Käytäväkeskustelut ja kahvihetket avaavat myös valmennettaville sitä, millainen esihenkilö on luonteeltaan esihenkilöroolin ulkopuolella.
  - Etätyössä spontaanit puhelinsoitot ja viestillä kuulumisten kysyminen osoittavat myös esihenkilön kiinnostusta valmennettavia kohtaan.

7

## Läsnäolo ja kuunteleminen

- Valmentavan johtajan vuorovaikutuksessa tärkeintä on keskittyä hetkeen, eli olla aidosti läsnä sen hetkessä tilanteessa. Hetkessä oleminen ei vaadi ponnisteluja, mutta vaatii kuitenkin kykyä pysähtyä, olla tietoinen omasta mielestä ja sen hallinnasta.
  - Läsnä oleminen saa valmennettavan kokemaan, että esihenkilö on häntä varten tässä hetkessä
- Läsnäoloon liittyy myös vahvasti kuunteleminen. Esihenkilön tulee kuunnella enemmän kuin olla itse äänessä. Hänen tulee myös osata sietää hiljaisuutta, jonka aikana hän antaa toiselle aikaa vastata.
- Keinoja läsnäolon ja kuuntelun osoittamiseen:
  - Työhuoneen oven pitäminen auki, silloin kun on vapaana
  - Vuorovaikutustilanteessa ei tehdä saman aikaan mitään muuta, esim. vastailla sähköposteihin
  - Kasvokkain kohtaamisessa käännytään puhujaa kohti
  - Pidetään katsekontakti / Etänä pidetään kamerat auki
  - Otetaan tietoisesti utelias asenne
  - Kuuntelun lisäksi reagoidaan, nyökkäillään, kommentoidaan ja esitetään lisäkysymyksiä, mikä myös osoittaa kiinnostusta toisen asiaan
  - Keskitetään valmennettavaan ja annetaan hänelle aika
  - Vuorovaikutuksessa tulee luonnollisesti muistaa hyviä käytöstavat. On epäkohteliasta keskeyttää toista, huokailla tai haukotella.
  - Läsnä oleva vuorovaikutus tarvitsee myös aikaa. Mikäli esihenkilöllä ei sillä hetkellä ole aikaa keskustella, se tulee kertoa rehellisesti ja yhdessä sopia aika, jolloin asiasta keskustellaan.

8

## Luottamuksen rakentaminen

- Valmentava johtaminen on vuorovaikutusta, jolla esihenkilö luo turvallisuutta ja arvostavaa toimintaympäristöä. Tavoitteena on, että jokainen voi avoimesti ilmaista itseään, pohtia ääneen ja kokeilla, ilman että kukaan väheksyy millään tavalla. Esihenkilö on avainasemassa rohkaisemaan valmennettavia mielipiteidensä kertomiseen ja niistä kysymiseen.
- Valmentavassa johtamisessa on tärkeää nähdä asiat positiiviselta kantilta. Ongelmiin ja hankaluuksiin ei jäädä vellomaan, vaan keskitytään enemmän ratkaisuihin. Epäonnistumisetkin voidaan kääntää positiivisempaan valoon, näkemällä ne oppimiskokemuksina, syllisten etsimisen sijaan.
- Esihenkilön tulee muistaa kiittää valmennettavia heidän työpanoksestaan sekä kannustaa heitä jatkuvasti. Tämä luo työyhteisössä perustan hyvinvoinnille ja keskinäiselle arvostukselle.
- Esihenkilö luottaa, että valmennettavat hoitavat hommansa, eikä heidän tekemisiään tai työjälkeään tarvitse olla koko ajan tarkastamassa. Liika valvominen osoittaa epäluottamusta, mikä ei kannusta tai kasvata valmennettavien motivaatiota ja itsevarmuutta.
- Luottamus ansaitaan ennemmin teoilla kuin sanoilla. Esihenkilö, joka toimii kuten on luvannut, pystyy osoittamaan olevansa luottamuksen arvoinen.
- Luottamus on vuorovaikutuksen ja yhteistyön taustalla; sitä ei tule oikeastaan edes ajatelleeksi, ellei luottamusta menetetä.

9

## Myönteisyys erilaisuudelle ja vahvuuksien näkeminen

- Valmentavan johtajan ilo löytyy siitä, että hän näkee valmennettavan tämän parhaiden ominaisuuksien näkökulmasta ja myös siltä kannalta, mitä potentiaalia henkilössä on.
- Edellytys hyvälle esihenkilötyölle on erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen. Kaikilla on omat vahvuutensa ja erilaisuus tiimissä luo toimivan työryhmän.
  - Tiimi saavuttaa parhaiten tavoitteensa, kun esihenkilö on joustava ja hänellä on selkeästi halu nähdä tiimissä oleva potentiaali ihmisten erilaisuuden kautta.
  - Tiimin monimuotoisuus jää hyödyntämättä, mikäli esihenkilö johtaa vain yhdellä tavalla ja saa näin käyttöönsä vain tietyn tyylisten ihmisten osaamisen ja muu osaaminen jää hyödyntämättä.
- Kun keskitytään vahvuuksiin, pystytään myös tehokkaammin kehittämään työtapoja. Myönteisyyttä hyödyntämällä esihenkilö pystyy tukemaan valmennettavien menestymistä, auttaa jokaista löytämään vahvuutensa ja kehittämään itseään lisää.

10



## Myönteisyys erilaisuudelle ja vahvuuksien näkeminen

- Erilaisuuden näkemisen myötä esihenkilö pystyy tunnistamaan erilaiset persoonat ja heidän tapansa toimia, jolloin hän myös osaa olla parhaimmassa vuorovaikutuksessa valmennettavien kanssa.
- Seuraavalla dialla on esimerkki neljästä erilaisesta henkilöprofiilista.
- Henkilöprofiilit auttavat esihenkilöä avartamaan mieltään erilaisten henkilöiden potentiaalin hyödyntämisessä, mutta luonteenpiirteisiin ei tule kuitenkaan liikaa tuijottaa. Pahimmassa tapauksessa henkilöiden lokeroiminen kaventaa ajatusmaailmaa ja toimintaa.
- Erilaisuuteen tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, ymmärtää sitä ja hyväksyä se, että kaikki ovat erilaisia ja toimivat siksi eri tavalla.
- Omien tapojen muuttaminen ei ole niin yksinkertaista, mutta joustavuutta ja kykyä toimia tarvittaessa myös toisella tavalla, tulee pyrkiä lisäämään. Näin yhteistyö ja yhdessä tekeminen pääsevät kukoistamaan.

11

Toimintatyyli	Innostujana ja kiitoksen saajana	Johtamisohje
<b>Innovatiivinen persoona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova ja energinen</li> <li>• Innostuu ja ideoi jatkuvasti</li> <li>• Vaarana kyllästyminen</li> <li>• Vaikeuksia kärsivällisyydessä ja asioiden loppuunsaattamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Henkilökohtaisista kiitoksista ja kehuista. Haasteista ja uuden kehittämisestä. Vapaudesta ja asioiden käynnistämisestä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Julkisesti ja näyttävistä, henkilökohtaisesta osaamisesta. Palkkioilla, diplomeilla ja kunnianosoituksilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämistyölle mahdollisuuden antaminen, tavoitteet selkeästi esiin tuoden</li> <li>• Kiinnostuksen ja arvostuksen osoittaminen henkilöä kohtaan</li> </ul>
<b>Tuloshakuinen persoona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas ja tavoitteellinen</li> <li>• Suoraa puhetta ja tekoa, jolloin voi unohtua toisten huomiointi sekä yhteistyö</li> <li>• Vaarana avoimuuden puuttuminen tiimissä ja muualla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Vastuusta ja haasteista. Onnistumisen mittareista. Onnistumiseen liittyvästä kunnianasta. Itsenäisestä työskentelystä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Julkisin, jolloin huomioidaan tulokset ja menestyminen (ei niinkään henkilö)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistus, että henkilö ottaa kaikki huomioon, eikä jyrää muita – osoittamalla hänen tekojensa vaikutukset</li> <li>• Mahdollisten palautteiden tulee olla hyvin asiakaskeisiä, ilman ns. psykologisointia</li> </ul>
<b>Verkostoituva persoona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja kaikkien viihtyvyys tärkeää</li> <li>• Asioiden kääntäminen positiiviseksi</li> <li>• Rohkeus ja tuloksenteko toissijaisia asioita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Turvallisuudesta, ennustettavuudesta ja selkeistä toimintatavoista. Hyvästä vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Kahden kesken ylistyksenä, ystävällisyytenä. Ryhmäkiitoksena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähestyminen painottaen yhdessä tekemistä: Miten voisimme tehdä tämän yhdessä?</li> <li>• Myönteisen palautteen antaminen</li> <li>• Odotusten kertominen selkeästi</li> <li>• Mieliapiteiden kysyminen</li> </ul>
<b>Analyttinen persoona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkään harkitseva ja paljon ajatteleva, jolle tarkkuus ja asiantuntemus ovat työssä tärkeitä</li> <li>• Tuen tarve päätösten tekoon</li> <li>• Haaste tehokkuudessa ja liiassa yksityiskohtiin tarttumisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostuu: Haasteista, joissa ei ole epäonnistumisen mahdollisuutta. Yksin työskentelystä, kriittisestä ajattelusta ja yksityiskohtaisesta asiaosaamisesta.</li> <li>• Haluaa kiitoksen: Kahden kesken, ei julkisesti. Huomio työpölkkeen, ei henkilöön.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostuksen osoittaminen henkilön työtä ja asiantuntemusta kohtaan</li> <li>• Kahdenkeskiset keskustelut ja hyvät kysymykset: Miten hommat ovat hoidossa? Haluatko keskustella etenemisestä?</li> </ul>

12

# Valmennuskeskustelut

13

## Valmennuskeskustelujen tavoite

- Valmennuskeskustelu on esihenkilön ja valmennettavan välinen säännöllinen tavoitteellinen keskustelu, jossa pääpaino on tulevassa kaudessa.
- Tavoitteena on valmennettavan onnistumisen tukeminen ja osaamisen kehittyminen.
- Tärkeintä valmennuskeskustelussa on kohtaaminen arjessa, säännöllisen vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin lisääminen sekä työkyvyn tukeminen.
- Onnistuneen ja tavoitteellisen keskustelun syntymisen edellytyksen on molemmin puolinen valmistautuminen.
  - Valmennettava valmistautuu keskusteluun kirjaamalla XXX:n muistiinpanoihin omat ajatukset, johtopäätökset, havainnot sekä toiveet. Kysymykset auttavat valmennettavaa kartoittamaan hänen omaa tilannettaan.
    - Tämän avulla esihenkilö pystyy viemään keskustelua tavoitteellisesti ja yksilöllisesti eteenpäin.

14

## Vinkkejä valmennuskeskusteluihin

- Valmennuskeskusteluihin valmistautuminen:
  - Käy lukemassa valmennettavan muistiinpanot XXX:sta
    - Keskustelu on valmennettavalle varattua aikaa, joten pääosin keskustellaan hänelle tärkeitä asioista
  - Katso viime keskustelun muistiinpanot
  - Mikä on valmennettavan tämänhetkinen työtilanne?
  - Missä mennään tavoitteiden kanssa?
  - Minkälaisia onnistumisia valmennettava on saanut?
  - Onko tullut jotain palautetta valmennettavasta?
  - Mitä itse olet esihenkilönä havainnut?
  - Havainnoi valmennettavan työnjälkeä. / Yhdistä valmennuskeskusteluun havainnointi, eli seuraa valmennettavaa työssään. Sopikaa havainnoitavaksi työksi sellainen tekeminen, jonka valmennettava kokee vaikeaksi tai sellaiseksi, että hän tarvitsee tukea.
  - Etsi positiivisia asioita valmennettavan tekemisestä ja suorituksesta, jotta pystyt viemään keskustelua kannustamisen ja kehuun kautta.

15

## Vinkkejä valmennuskeskusteluihin

- Valmennuskeskustelun alussa
  - Kysy miten voit, mitä kuuluu, miten menee tai mikä on fiilis – omaan suuhun sopivasti
  - Anna vapaa tila valmennettavan nostaa hänelle tärkeitä asioita
  - Mikäli esihenkilö vie alusta asti keskustelussa vain omaa agendaa eteenpäin, odottaa valmennettava koko ajan, että milloin on hänen vuoro kertoa hänelle polttavasta asiasta
- Esihenkilön tulee oppia tekemään oikeanlaisia kysymyksiä, jotta saa valmennettavasta kaiken irti. Hyvillä kysymyksillä ja kuuntelemalla esihenkilö oivalluttaa ja ohjaa valmennettavaa löytämään itse vastaukset.
- Valmentavat kysymykset ovat avoimia ja ajattelua avartavia kysymyksiä, joihin ei voi vain vastata kyllä tai ei. Hyvä valmentava kysymys on sellainen, jota vastaaja pohtii tovin, ennen kuin vastaa.
- Vaikka valmentava johtaminen on paljon avointen kysymysten esittämistä, niin ainoastaan kysyminen ei riitä luottamuksen rakentamiseen, vaan esihenkilön pitää myös kertoa ja jakaa jotain itsestään. Molempien pitää tuoda keskusteluun asioita, jotta se on avointa. Esihenkilönä voi esimerkiksi kertoa avoimesti asioista, joissa itse on epäonnistunut tai huomannut, että voisi itse tehdä paremmin.
- Keskusteluissa luottamus on ehdoton - keskustelujen sisältöä ei kerrota muille.

16

## Vinkkejä valmennuskeskusteluihin

- Esimerkkejä hyvistä valmentavista kysymyksistä
  - Miten sinulla on töissä mennyt? Miten viikko/kuukausi on mennyt?
  - Millaisia keissejä sinulla on ollut?
  - Mikä fiilis myynnissä on tällä hetkellä? Millä fiiliksellä asiakkaat ovat?
  - Mitä mieltä itse olet?
  - Mikä siinä on juuri sinulle tärkeää?
  - Missä olet onnistunut?
  - Onko jotain missä et ole onnistunut?
  - Mikä johti onnistumiseen/epäonnistumiseen?
  - Mikä on mahdollista saavuttaa?
  - Mitä vaihtoehtoja voisit luoda itsellesi?
  - Mitä tarvitset, jotta pääsisit eteenpäin?
  - Miltä se näyttäisi/kuulostaisi/tuntuisi?
  - Onko jotain missä koet itse, että pitäisi petrata?
  - Onko kaikki sinun omasta mielestäsi nyt niin kuin pitää?
  - Miten haluat kehittää itseäsi? Millä toimilla pystyt sen tekemään ja pystyykö organisaatio auttamaan tässä?
  - Miten yhteistyö sujuu ja millä tavalla sitä voidaan vielä parantaa? Mitä olet itse valmis tekemään sen eteen ja mitä odotat muilta?
  - Kerro lisää?

17

## Itseohjautuvuuden vahvistaminen

18

## Itseohjautuvuus

- Valmentava johtaja pyrkii vahvistamaan valmennettavien itseohjautuvuutta ja kykyä itsensä johtamiseen.
- Esihenkilön tulee olla rohkea, jotta kykenee antamaan tiimille vastuuta. Kontrollista voi olla vaikea luopua, mutta siihen auttaa valmennettavien tunteminen ja heihin luottaminen.
- Esihenkilön tulee mahdollistaa valmennettavien itsenäinen päätöksenteko antamalla heille riittävästi tilaa oman työnsä johtamiseen.
  - Tämän hän mahdollistaa antamalla tarvittavan määrän tukea ja sparrausta, kuitenkin ilman, että hän kertoisia suoraan mitä milloinkin tulisi tehdä.
  - Tärkeää on, että valmennettava itse oivaltaa, häntä tuetaan ja tarvittaessa kevyesti ohjataan.
- Konkreettisia keinoja itseohjautuvuuden vahvistamiseen:
  - Annetaan valmennettaville vastuuta ja vapautta tehdä omalla alueellaan ratkaisuja.
  - Valmennettavan oman alueen rajaamisessa auttavat selkeät tehtäväroolit, toimenkuvat, tavoitteet ja vastuut, mielellään kirjallisena.
  - Kannustetaan tekemään omia ratkaisuja sekä sanoitetaan, että virheitä ei tarvitse pelätä, vaan niistä opitaan.
  - Ei mikromanageroida ja valvota kaikkea. Esihenkilön pitää toimia tässä myös itse esimerkkinä, tehdä itse myös päätöksiä, eikä lähteä aina varmistamaan asioita omalta esihenkilöltään.
  - Kun valmennettava tulee kysymään miten joku asia ratkaistaan, niin ei kerrota suoraan vastausta, vaan kysytään, mitä sinä tekisit? Miten itse ratkaisisit?

19

## Itseohjautuvuus

- Lisää konkreettisia keinoja itseohjautuvuuden vahvistamiseen:
  - Kannustetaan valmennettavia siihen, että jos asiasta ei ole varmuutta, niin miettivät asiaa ensin itse ja jos sittenkin vielä epäilyttää, niin tullaan ratkaisuehdotuksen kanssa esittämään kysymys esihenkilölle.
  - Voidaan myös kysyä, että mitä hyviä ja huonoja puolia päätöksessä on ja tukea tämän jälkeen päätöksen teossa.
  - Mikäli valmennettava tuntuu olevan asian kanssa täysin solmukohdassa, voidaan myös ohjata, että mieti asiaa tästä näkökulmasta.
  - Vahvistetaan valmennettavan itseluottamusta, kehumalla ja kannustamalla hänen osaavansa.
  - Tiimipalaverissa voi käydä läpi, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja mitä sillä tarkoitetaan nimenomaan kyseisen tiimin osalta.
    - Yksi taito on kyky priorisoida. Tätä voi vahvistaa töiden priorisointilistalla, jolloin jokainen tietää, mitkä työt tehdään ensi-illassa.
  - Itseohjautuvuuden lisäksi voidaan puhua yhdessä ohjautuvuudesta, jolloin tiimin jäsenet yhdessä tekevät ratkaisuja.
    - Työarjessa tiimichat on konkreettinen työkalu, jolla tiimin jäsenet voivat pyytää apua tai tukea ratkaisulleen toisiltaan.
  - Yhdessä ohjautuvuutta voidaan vahvistaa ryhmä- ja paritöillä, joilla tiimi pääsee yhdessä miettimään ja viemään yhteisiä asioita eteenpäin.
    - Ryhmä- ja parityöt voivat olla joskus myös leikkimielisiä, mikä luo hyvää tiimihenkeä.

20

## Valmennettavan haastaminen

- Joskus voi tulla eteen tilanne, jossa esihenkilön tulee haastaa valmennettavaa.
- Esimerkiksi kun valmennettavalla ei tunnu olevan aikaa pyydetyn tehtävän suorittamiseen. Tämän tyyppisissä tilanteissa esihenkilön kannattaa esittää kysymyksiä:
  - Mistä saat ajan tehtävän suorittamiseen, jos et sitä nyt kalenteroi?
  - Onko niin, että kaikki menee tämän yli, kaikki muu on tärkeämpää?
  - Mikä on ollut tärkeämpää, ettet ole tätä tehnyt? Milloin teet tämän?
- Uusiasiakashankinta-soitot ovat osalle valmennettavista tällainen tehtävä. Esihenkilö voi käydä keskustelun miksi ja miten –periaatteella. Haastaa/oivalluttaa voi kysymällä:
  - Miksi soitamme kylmäsoittoja?
  - Tarvitsemmeko uusia asiakkaita?
  - Mitä keinoja on siihen, että saamme uusia asiakkaita?
- Haastamisella haetaan myös sitä, onko kyse vain siitä, että valmennettava ei saa tehtävää tehdyksi, koska se ei ole hänelle mieluisa tai onko tehtävässä jotain ylitsepääsemätöntä, johon hän tarvitsee apua ja tukea.

21

## Tiimihenki ja tiimipalaverit

22

## Tiimin positiivinen ilmapiiri

- Innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä pystyy ylläpitämään tiimissä esihenkilön positiivisella palautteella, nostamalla onnistumisia esille ja huumoria käyttämällä.
- Esihenkilön ohjauksella tiimi voi laatia itselleen pelisäännöt, joihin jokainen tiimin jäsen sitoutuu. Pelisääntöihin voidaan nostaa myös vuorovaikutustilanteisiin liittyviä asioita.
- Asioita kannattaa pyrkiä kääntämään positiivisempaan suuntaan.
  - Esimerkiksi suuren työkuorman aikana esihenkilö voi sanoittaa, että jokainen kun nyt tekee parhaansa niin se riittää, työt saadaan ennen pitkään ajan tasalle.
  - Toisena esimerkkinä, vaikka tiimi ei olisi tavoitteessa kiinni, niin iloitaan pienistäkin onnistumisista ja sanoitetaan esimerkiksi, että olosuhteisiin nähden tämä on hyvä suoritus tai että pitkällä tähtäimellä tätä työtä tehdään.
- Satunnaisten luovien leikkien kautta saadaan myös positiivista virettä tiimiin.
  - Esimerkkinä keuhikutus. Aina kun saa positiivista palautetta, keneltä vain tiimissä, niin saa vetää taululle viivan oman nimen kohdalle. Erään esihenkilökokemuksen mukaan keuhikutus sai tiimissä paljon keskustelua aikaan ja sen myötä alettiin keskittyä positiivisiin asioihin.
- Tutustu myös Kohti vahvempaa yhteishenkeä –toimintamalliin [täältä](#)

23

## Vinkkejä tiimipalaveriin

- Tiimipalaverissa valmentava johtajuus näkyy osallistuttamisen keinoina.
- Konkreettisia keinoja tähän:
  - Tiimipalaverin aiheet ovat kaikkien nähtävillä ennakoon ja jokainen voi lisäksi tuoda agendalle omia aiheita. Näin jokainen pystyy valmistautumaan palaveriin.
  - Palaverissa voi olla kiertävä puheenjohtaja ja/tai sihteeri, eli palaverien ei tarvitse olla yksin esihenkilön vetämiä. Palaverissa sovituista asioista tehdään muistio ja mahdolliset poissaolijat ovat velvollisia käymään itsenäisesti lukemassa muistiolta läpikäytyt asiat.
  - Tiimistä vastuutetaan joku kertomaan esimerkiksi ajankohtaisesta kehitystyöstä tai muusta vastaavasta asiasta.
  - Tiimipalaverissa voidaan ottaa myös kierros niin, että jokainen tiimin jäsen kertoo vuorollaan mitä omalla työpöydällä on meneillään tai kertoo jostain vapaampaa, esimerkiksi mitä teki viikonloppuna.
  - Esihenkilön kannattaa sanoittaa, että toivoo tiimipalaverien olevan keskustelevia, aktiivisia ja jokainen keskittyy niihin, eikä tee samalla muita töitä. Muutoin esihenkilö voi palaverissa heittää kysymyksiä epäaktiivisille henkilöille "Mitä mieltä sinä olet tästä?". Esihenkilö pyrkii huomioimaan, että kaikki tulevat kuulluksi.
- Lisää vinkkejä onnistuneeseen palaveriin löytyy [täältä](#)

24

# Suorituksen johtaminen

Valmentajan tärkein tehtävä on saada tiiminsä onnistumaan ja kukoistamaan.

25

## Suorituksen johtaminen

- Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, että tuetaan valmennettavia tekemään oikeita asioita, oikealla tavalla.
- Valmentava johtaminen vaatii humaniutta ja tekemisen kautta johtamista; ei niinkään numeroiden.
  - Kaikki haluavat onnistua työssään ja jotkut ottavat siitä jopa paineita. Erityisesti tällaisten valmennettavien kohdalla, ei ole paras tapa lyödä numeroita eteen suorituksesta, vaan johtaa tekemisen kautta.
- Valmentava johtaja pyrkii kehittämään valmennettavia heidän vahvuuksien kautta.
  - Keskustellaan valmennettavan kanssa hänen hyvistä ominaisuuksista ja pyritään sitä kautta vahvistamaan sitä, että hän luottaa omaan tekemiseensä.
  - Keskusteluissa kiinnitetään enemmän huomiota niihin asioihin, joissa henkilö on hyvä, vaikka pyritäänkin myös löytämään niitäkin asioita, joissa voi kehittyä.
- Jokaisen vahvuuksien löytäminen edellyttää, että esihenkilö tuntee valmennettavat, mutta lisäksi valmennettavien tulee tuntee itse itsensä.
  - Konkreettinen työkalu omien vahvuuksien ja kehityskohteiden pohtimiseen, on SWOT-analyysi.
  - Jokainen valmennettava voi tehdä analyysin työnsä näkökulmasta sekä varsinkin siitä näkökulmasta, mitä häneltä odotetaan tehtävässä.

26



## Suorituksen johtaminen

- Konkreettisia työkaluja esihenkilölle suorituksen johtamiseen:
  - Organisaation vision, mission ja strategian jatkuva esille nosto
  - Tiekartan jatkuva rakentaminen yhdessä tiimin kanssa, jolla seurataan etenemistä
  - Tavoitteiden seuranta mittareiden avulla
  - Säännölliset tiimikohtaiset läpikäynnit tavoitteiden suoriutumisesta
    - Esihenkilön tuki
  - Säännöllinen kahdenkeskinen valmennuskeskustelu, jossa keskustellaan henkilökohtaisten tavoitteiden suoriutumisesta
    - Sparrailu
  - Loistavasta suoriutumisesta palkitseminen tai muunlainen huomiointi
  - Puuttuminen alisuoriutumiseen
  - Tehtävien vastuuttaminen valmennettavien vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden mukaisesti

27

## Tavoitteiden asettaminen ja palaute

28

## Tavoitteiden asettaminen

- Suorituksen johtaminen alkaa
  1. Tavoitteiden määrittämisellä ja keinoilla, joilla tavoite pyritään saavuttamaan.
  2. Tätä seuraa palautteen antaminen ja ohjaava vuorovaikutus. Ilman palautetta valmennettava ei osaa vahvistaa hyvää suoritustaan tai tehdä korjaavia toimenpiteitä.
  3. Viimeisenä suorituksen johtamisessa tulee kehittävä valmentaminen, jossa on kyse esihenkilön aidosta halusta auttaa valmennettavaa kohti parempaa suoriutumista.
- Tavoitteet tulee olla realistisia, saavutettavissa olevia, mutta myös sellaisia, että niihin päästääkseen pitää ponnistella.
- Tavoitteiden tulisi pyrkiä olemaan riittävän mitattavia, mielellään numeraalisesti.
- Tavoitteet eivät palvele tehtävänsä, mikäli ne ovat liian ylimalkaisia, eikä niistä saada kiinni jokapäiväisessä tekemisessä. Tavoitteisiin sitoudutaan paremmin, kun niiden merkitys pystytään ymmärtämään.

29

## Tavoitteiden asettaminen

- Valmennettavia kannattaa osallistuttaa tavoitteiden asettamiseen. Yhdessä asetettu tavoite motivoi ja auttaa myös sitouttamaan tavoitteeseen paremmin.
  - Käytännössä esihenkilö voi pyytää valmennettavaa miettimään mikä olisi hänelle sopiva tavoite. Esihenkilö miettii myös osaltaan tavoitetta valmennettavalle, huomioiden sen, mikä valmennettavaa kiinnostaa. Tämän jälkeen keskustellaan molempien ajatuksista ja sovitaan tavoitteesta.
  - Tavoitteen asettamisessa esihenkilön on hyvä katsoa kokonaiskuvaa tiiminsä osalta, jotta päästään tärkeissä asioissa eteenpäin. Tavoitteet ohjaavat toimintaa, joten mihin päin olemme menossa tiiminä?
  - Tavoitetta voi miettiä koko tiimin näkökulmasta niin, että asetetaan koko tiimille tavoite, joka pilkotaan alatavoitteisiin, joista jokaiselle tiimin jäsenelle tulee oma tavoitteensa. Avoimuutta ja tehtävärajoituksia lisää myös se, jos kaikki tietävät toistensa henkilökohtaiset tavoitteet tai edes niiden teemat ja suuntaviivat.
  - Tiimikohtaisissa tavoitteissa tiimin jäsenet voisi pohtia, vaikka pienryhmissä, mikä olisi hyvä tavoite.

30

## Tavoitteiden asettaminen

- Mikäli tavoitetta ei aseteta yhdessä valmennettavien kanssa, vaan tavoite tulee ylhäältä päin annettuna, on esihenkilön mietittävä miten tavoitteen saa ns. myytyä tiimille.
- Usein ensireaktiot ovat, että tavoitteet ovat liian kovat ja niihin pääseminen tuntuu mahdottomalta. Tavoitteista purnaaminen on hyvä asia, sillä se kertoo siitä, että asia on tärkeä eli tavoitteet halutaan saavuttaa. Hiljaisuus voisi tarkoittaa, että tiimissä ajatellaan, ettei asia koske minua tai tämä ei ole minun juttuni.
- Esihenkilön tulee osoittaa, että ymmärtää tiimin reaktion, mutta yhdessä pystytään tavoite saavuttamaan ja yhdessä ollaan asian äärellä.
  - Esihenkilö voi esimerkiksi vedota historiaan, että vastaavat tavoitteet on ennenkin saavutettu.
  - Tavoite kannattaa pilkkoa: mitä tavoite käytännössä tarkoittaa kuukausitasolla tai viikkotasolla. Tämän jälkeen tavoite ei tunnukaan enää niin suurelta tai mahdottomalta saavuttaa.

31

## Palaute

- Esihenkilön tärkein työkalu suorituksen johtamisessa on palautteen antaminen. Palautteessa kerrotaan valmennettavalle, miten hän on suoriutunut. Esihenkilön tulee olla epäitsekäs ja avoin antaessaan palautetta.
- Palautteenantamisen tarkoitus on tukea onnistumista. Liian usein palautteissa keskitytään vain lopputulokseen. Tärkeämpää ja hyödyllisempää on antaa palautetta toimintatavoista, joilla kyseinen lopputulos saavutettiin.
- Palautteen antamisessa tulee olla yksityiskohtainen, eikä suurpiirteinen ja perustaa palautetta tunteelle.
  - Esihenkilöltä saatu ympäriryöryä palaute, että asiat eivät menneet hyvin, ei auta kehittymään. Sen sijaan kerrottuna tarkemmin asiat, mitkä olisi voitu tehdä toisin, antaa paremmat eväät jatkoon.
  - Samalla tavoin tulee antaa positiivinen palaute. Kiitos ei tunnu niin lämpimältä, jos jää epäselväksi, mistä kiitos ansaittiin, eli mitkä olivat juuri ne asiat, jotka menivät erityisen hyvin.
- Parhaiten palautteet toimivat, kun ne ovat osa työkuultuuria. Positiivinen palaute kerrotaan heti, samoin rakentava palaute, eikä odoteta jonkun sietokykyrajan ylitystä.

32

## Saatko itse palautetta esihenkilötyöstä?

- Palautteen saaminen suoraan valmennettavilta voi joskus olla vaikeaa
  - Esihenkilön luoma turvallinen ja arvostava ilmapiiri auttaa tässäkin asiassa
  - Esihenkilön kannattaa kertoa avoimesti, että haluaa myös kehittyä omassa työssään ja että valmennettavien palautteilla on suuri merkitys hänelle
- Palautteen saamisessa auttaa oikeanlainen kysymysasettelu
  - Mikäli esihenkilö ei saa palautetta valmentavasta johtamisesta vain kysymällä, mitä mieltä valmennettavat ovat hänen johtamisestaan, kannattaa kysymykset muotoilla yksityiskohtaisemmin
  - Valmennettavilta voi kysyä palautetta esihenkilön hoitamasta asiasta tai tietystä substanssiosaamisesta
    - "Heittäkää kommenttia, miten tämä meni?"
    - Jos esihenkilö on tehnyt uudistuksia, esimerkiksi tiimipalaverikäytäntöihin, voi kysyä "Kertokaa, miltä tämä teistä tuntuu?"
    - Kysymyksessä ei tarvitse edes mainita sanaa palaute

33

# Yksilöllinen valmennus

34

## Valmennettava, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin

- Kaikki haluavat menestyä työssään, päästä tavoitteisiin ja saada onnistumisen kokemuksia. Tästä huolimatta, kaikki eivät kuitenkaan aina onnistu.
- Esihenkilön tehtävä on auttaa valmennettavia onnistumaan. Hänen tulee myös varmistaa, että valmennettavat oppivat ja kehittyvät. Erityisen tärkeää on, että esihenkilö tukee uusissa ja haastavissa tilanteissa valmennettavia.
- Alisuoriutuminen voi johtua esimerkiksi yksityiselämän ongelmista, tyytymättömyydestä työhön, epäselvästä toimenkuvasta tai yksinkertaisesti osaamisen puutteesta. Syiden selvittäminen on paras keino lähteä kääntämään tekemisen suuntaa.
- Valmennettavan tukemisen edellytyksenä on, että esihenkilö on vahvasti mukana asiassa, haluaa auttaa ja uskoo valmennettavan pystyvän parantamaan suoritusta.
- Esihenkilön tulee tukea valmennettavaa ja seurata hänen suorituksensa parantumista, säännöllisillä valmennuskeskusteluilla. Valmennuskeskusteluja käydään tiheästi; viikoittain tai tarvittaessa jopa päivittäin.

35

## Valmennettava, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin

- Valmennuskeskustelun tulee olla jämäkkä, mutta ei uhkaava. Alkuun keskustelussa selvitetään juurisyyt, mitkä ovat ongelmat tai haasteet tekemisessä. Käydään läpi mitä valmennettava voi itse tehdä asian eteen ja mitä työnantaja voi tehdä.
- Tilapäisiä henkilökohtaisen elämän haasteita on syytä ymmärtää ja niissä tulla vastaan sekä tarpeen tullen ohjata työterveyteen.
- Jos kyse on henkilön motivaatiopulasta työtä kohtaan, niin tilannetta ei kannata liikaa venyttää, jolloin on vaarana sen pääseminen siihen pisteeseen, että henkilö huonontaa tiimin ilmapiiriä negatiivisella asenteella. Tällöin henkilön kanssa käydään tiukka keskustelu vaihtoehtoista, jotka ovat esimerkiksi työtehtävän vaihtuminen tai muualle töihin hakeutuminen. Kyseisessä tilanteessa työntekijän tulee ymmärtää myös palkanmaksajaa.
- Mikäli juurisyy on osaamisen puutteessa tai työkuormassa, niin vedetään tekeminen tarkemmalle tasolle, priorisoidaan tekemistä, listataan, mitä asioita tehdään ja missä järjestyksessä. Otetaan yksi asia kerrallaan käsiteltäväksi.
- Pienistäkin onnistumisista keuhataan ja kannustetaan jatkuvasti. Tärkeää on, että valmennettava saa onnistumisen iloja. Tämä tapahtuu laittamalla asioita yksi kerrallaan kuntoon.
- Säännöllisissä keskusteluissa käydään läpi, missä mennään ja millä asioilla saadaan asiat eteenpäin ja onnistumaan. Millaisia ajatuksia valmennettavalla on siitä, miten hän pääsisi eteenpäin ja miten esihenkilö voi auttaa häntä tässä.

36

## Valmennettava, jolla on vaikeuksia päästä tavoitteisiin

- Valmennuskeskustelussa esihenkilön tulee haastaa ja kannustaa valmennettavaa löytämään ratkaisut. Hyviä valmentavia kysymyksiä ovat esimerkiksi:
  - Miten kuvailisit työtilannettasi?
  - Mitä ajattelet tämänhetkisestä työmäärästäsi?
  - Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet hyvin?
  - Mitkä asiat eivät edenneet suunnitellusti?
  - Mitä voisit tehdä tilanteen paranemiseksi?
  - Kuka voisi auttaa sinua tässä tilanteessa?
  - Miten yhteistyö muiden kanssa sujuu?
  - Millaista apua tarvitset minulta?
- Onnistumisen tunteet, esihenkilön kannustus ja osoitus, että hän uskoo valmennettavaan, voivat nostaa tekemisen tason alisuoriutumisesta innostukseen.
- Tutustu myös XXX:n yhteiseen
  - Kohti parempaa suoritusta –toimintamalliin täältä sekä
  - Varhaisen tuen malliin täältä

37

## Huippusaajan valmentaminen

- Huippusaajat ovat menestyjiä, jotka suoriutuvat työstään erinomaisesti ja saavuttavat tavoitteet.
- Esihenkilön tulee pyrkiä pitämään huippusaajan motivaatiota ja mielenkiintoa yllä.
  - Käytännössä tämä voi tarkoittaa haastavampaa roolia, enemmän vastuuta tai jatkuvasti uusia projekteja.
  - Osalle riittää työ sinällään, mutta myös heidän tulee saada tuntea oppimisen ja itsensä kehittämisen iloa. Tällöin huippusaajan kanssa käytävät asiat ovat pieniä viillauksia työssä, ja ne tuleekin esihenkilön esittää niin, että koska työssä suoriutuminen on niin loistavaa, niin asiat, joissa voi vielä parantaa, ovat enää pieniä.
- Huippusaajaa tulee kiittää ja kehua joka välissä, kahden kesken erityisesti. Koko tiimin kuullen sanotut kehut tuntuvat huippusaajasta hyvältä, sillä hän usein nauttii saamastaan huomiosta. Tulee kuitenkin muistaa, ettei yhtä henkilöä voi koko ajan nostaa ylitse muiden.

38

## Huippuosaajan valmentaminen

- Huippuosaaja haluaa, että häntä arvostetaan, eikä hänen tekemisiään kytätä.
  - Jos esimerkiksi tarkastuksessa löytyy huomautettavaa huippuosaajan osalta, kannattaa asiasta sanoa hyvin hienotunteisesti, kuten "Teet todella loistavaa työtä, viime viikkokin oli tosi kova suoritus. Tein tarkastuksia, eikä sielläkään ollut kuin pari juttua korjattavana, jos katsot vielä ne kuntoon, niin sitten on ihan täydellistä".
- Esihenkilön tulee olla tietoinen huippuosaajan motivaatiosta ja intohimosta, jotta näkee myös tämän sitoutuneisuuden.
  - Huippuosaajan kanssa tulee pitää koko ajan avoin keskusteluyhteys tulevaisuudesta: onko kaikki hyvin näin, mitä hän haluaa nykyisen projektin jälkeen ja mitkä tehtävät häntä kiinnostavat.
  - Mikäli henkilö on kiinnostunut muista tehtävistä, niin esihenkilön ei pidä asettaa sen esteeksi. Tukemalla ja auttamalla löytämään sopiva rooli organisaation sisäلتä, saadaan huippuosaaja pidettyä talossa.

39

## Motivaatiotekijät

- Esihenkilö oppii valmennettavien tuntemisen kautta tietämään, mistä asioista he motivoituvat.
- Motivaatiotekijöitä voi myös kysyä jokaiselta valmennettavalta itseltään, mutta vastaamiseen tulee antaa aikaa, sillä kysymys vaatii itsepohdiskelua ja rehellisyyttä. Kysymyksen esittäminen kuitenkin viestittää valmennettavalle, että esihenkilö on kiinnostunut hänestä ja siitä, mikä häntä aidosti innostaa ja kiinnostaa.
- Kun esihenkilöllä on tiedossa valmennettavaa motivoivat asiat, pystyy hän antamaan valmennettavalle sellaisia tehtäviä, jotka häntä eniten innostaa.
- Joku motivoituu siitä, että pääsee hänelle asetettuihin tavoitteisiin, joku taas siitä, että hallitsee omaa ajankäyttöä työssään, asiakas on tyytyväinen tai pääsee työssään kehittämään.
- Yksi tärkeä motivaatiotekijä varmasti kaikille on se, että kokee tekevänsä hyödyllistä, arvokasta ja merkityksellistä työtä.
  - Työn merkityksellisyyden tunnetta voi esihenkilö lisätä sanoittamalla sitä useasti tiimille.
  - Toinen keino korostaa työn merkityksellisyyttä on pyytää sidosryhmästä puhujia tiimipalaveriin. Puhuja voi kertoa tiimin tekemisen merkityksestä hänelle tai hänen organisaatiolleen.

40

## Palkitseminen

- **Aineellinen palkitseminen**
  - Hyvistä suorituksista palkitaan usein aineellisesti. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi tulospalkitseminen tai henkilöstörahaisto. Tällainen palkitseminen on yleensä määritelty ylemmällä tasolla, eikä siihen voi yksittäinen lähiesihenkilö vaikuttaa.
  - Koko tiimin ollessa toimistolla voi esihenkilö palkita hyvistä suorituksista tarjoamalla esimerkiksi kakkukahvit tai kuohuviinit.
  - Pikapalkinnot eli ns. jatkuvat tavarapalkinnot kokevat ajansaotossa kuitenkin inflaatiota ja niiden myötä henkilöt saattavat odottaa koko ajan isompia palkintoja.
- **Aineeton palkitseminen**
  - Esihenkilö voi vaikuttaa aineettomaan palkitsemiseen ja sen valmistamiseen, usein kokevatkin merkityksellisemmäksi.
  - Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi edustustehtävät, nimikkeet, tunnustukset, kehittymismahdollisuudet, palautteet sekä kiitokset.
  - Palkitsemisena ja huomioimisena voidaan pitää myös joustoa työnantajan puolelta. Mikäli valmistettava on esimerkiksi venynyt kiiretilanteessa, voidaan hänen kanssaan sopia vaikka vapaapäivästä hyvinkin lyhyellä varoajalla.
  - Toisinkuin tavarapalkinnot, esihenkilön sanat lämmittävät mieltä vielä pitkään.

41

## Onko sinulla jo mentori?

Kysy omalta esihenkilöltäsi mahdollisuutta mentoriin.

Mentoriksi soveltuu parhaiten esihenkilökollegasi, joka on jo pidempään työskennellyt organisaationne esihenkilönä.

Mentorin kanssa voitte sopia säännölliset keskustelut, sparrailla sekä jakaa ajatuksia ja onnistumisia.

Parhaiten oppii tekemällä, saamalla palautetta ja havainnoimalla, joten vietä päivä mentorisi kanssa. Seuraa hänen työskentelyään, miten hän vetää palavereja tai käy valmistuskeskusteluja. Tehkää sama myös toisinpäin.

42



# Pohdittavaksi

Mitkä edellä olevista asioista puhuttelivat sinua eniten?

Missä asioissa koet olevasi hyvä?

Missä asioissa voisit vielä kehittyä?

Keskustele näistä asioista oman esihenkilösi kanssa ja määritelkää yhdessä kehitysaskeleet esihenkilöpolullesi.

43

## Lähteet

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). Syty ja sytyt: Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Media.
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna (3. painos). Tietosanoma.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Talentum.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin (2. painos). Kauppakamari.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. 3. painos. WS Bookwell.
- Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Alma Talent.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent.
- Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.
- XXX:n esihenkilöiden (9 kpl) haastattelut 03-04/2023.

44