



Yksilön potentiaalin hyödyntäminen valmentavan johtamisen avulla

Emilia Kuisma

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Emilia Kuisma
Tutkinto Liiketalouden koulutusohjelma, Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yksilön potentiaalin hyödyntäminen valmentavan johtamisen avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 23 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen hyöty valmentavasta johtamisesta on yksilön potentiaalin hyödyntämisen näkökulmasta.</p> <p>Syvennyn tutkimuksessa erityisesti siihen, millaiset tekijät vaikuttavat yksilön motivaatioon ja tahtotilaan työn tekemisessä ja miten näihin voidaan vaikuttaa valmentavan johtamisen kautta. Näihin liittyen tutkin erilaisia keinoja ja työkaluja, millä voidaan etsiä ja löytää yksilön potentiaali ja saada se hyötykäyttöön.</p> <p>Valmentavan johtamisen yksi tärkein osa-alue on yksilön valmentaminen. Jokainen tiimin jäsen tarvitsee valmennusta, onnistuakseen ja menestyäkseen työssään. Vastuullinen esihenkilö haluaa kehittää tiimiään onnistumaan, sillä se lisää myös työhyvinvointia.</p> <p>Valmentava esihenkilö on työn tekemisen ja onnistumisten mahdollistaja, jonka tehtävä on saada tiimin yksilöt loistamaan ja itseohjautuvasti menemään kohti asetettuja tavoitteitaan, omasta aidosta halustaan ja motivaatiostaan käsin. Tätä tutkimusta varten teetin verkkokyselyn valmentavaa esihenkilötyötä tekeville henkilöille ja peilaan heidän käytännönkokemuksia eri lähdetietoihin.</p> <p>Lopputuloksena tälle opinnäytetyölle on laaja tietopaketti yksilön valmentavasta johtamisesta ja se on tarkoitettu luettavaksi jokaiselle valmentavaa esihenkilötyötä tekeväälle tai siitä kiinnostuneille.</p>
Asiasanat Valmentava johtaminen, yksilö, yksilön potentiaali, esihenkilö

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Valmentava johtaminen	2
3	Tutkimuksen kuvaus	4
3.1	Tutkimuskysymykset ja työn tavoite	4
3.2	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	5
4	Yksilön potentiaali	6
4.1	Luottamus valmennettavaan	7
4.2	Motivaatio ja innostus	9
4.3	Tahtotila	9
5	Työkalut ja keinot	11
5.1	Valmennuksen jatkuvuus	13
5.2	Tavoitteen asettaminen ja sitouttaminen	14
5.3	Havainnointi ja seuranta	14
5.4	Jatkuva palaute puolin ja toisin	16
5.4.1	Kiitä ja kannusta	17
6	Yksilöiden erilaisuus	19
6.1	Tiimin vaikutus yksilöön	20
6.2	Itse- ja yhteisöohjautuvuus	20
7	Yhteenveto ja pohdinta	22
	Lähteet	23
	Liitteet	24
	Kysely 1. Valmentava johtaminen, yksilön potentiaalin hyödyntäminen	24

1 Johdanto

Valmentavan johtamisen yksi tärkein osa-alue on yksilön valmentaminen. Jokainen tiimin jäsen tarvitsee valmennusta, onnistuakseen ja menestyäkseen työssään.

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkin valmentavan johtamisen näkökulmasta, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja tahtotilaan ja miten näihin voidaan vaikuttaa valmentavan johtamisen kautta. Tutkin keinoja, millä voidaan etsiä ja löytää yksilön potentiaali, vahvistaa sitä ja saada se hyötykäyttöön koko tiimin hyödyksi. Tutkin erilaisia työkaluja, mitä voidaan hyödyntää yksilön valmentavassa johtamisessa, kuten 1to1 keskustelut, havainnointi ja pikapalautteet, oivalluttaminen ja innostaminen. Miten työkalut eroavat toisistaan, onko jollain erilaiset vaikutukset kuin toisella. Lisäksi selvitän, miten yksilön valmentaminen vaikuttaa koko tiimin tekemiseen.

Kun puhutaan yksilön valmentamisesta, täytyy huomioida myös yksilöiden erilaisuus ja miettiä, miten se otetaan huomioon valmentavassa johtamisessa? Koko tiimiä ei voida johtaa samoilla menetelmillä vaan on tunnettava tiimiläiset ja heidän vahvuudet.

Työn merkityksellisyyden tunne on myös tämän ajan työelämän yksi haasteista, sillä työntekijät eivät itse välttämättä tunnista työnsä merkityksellisyyttä, tai sitä, miksi heitä siellä oikeasti tarvitaan. Valmentavan johtamisen avulla työn merkityksellisyyden tunne vahvistuu ja tämän vaikutuksesta itseohjautuvuus ja aito tahtotila tehdä työtä kasvaa.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena on infopaketti/tutkielma yksilön potentiaalista ja sen hyödyntämisestä. Tietopakettin voi lukea kuka vain valmentavaa johtamista ja esihenkilötyötä tekevä, joka haluaa luoda omalle tiimilleen ja sen yksilöille puitteet menestymiselle.

2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on ihmislähtöistä toimintaa, jota ohjaa luottamus, osallistavuus ja tavoitteellisuus ja jonka tavoitteena on vapauttaa yksilöiden potentiaali organisaation tai ryhmän käyttöön. Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää missä tahansa organisaatiossa, jossa työskentelee ihmisiä ja jossa heidän merkitystään halutaan korostaa. Valmentavassa johtamisessa on kyseessä vuorovaikutusprosessi valmentavan esihenkilön ja valmennettavan eli työntekijän välillä. Valmentava johtajuus kiteytyy käytännössä kyselemiseen, kuuntelemiseen, oivalluttamiseen sekä kannustamiseen, vanhakantaisen johtamistyylin käskyjen sekä neuvojen sijaan. Valmentavassa johtamisessa työntekijä/ihminen halutaan ottaa todesta, häntä kuunnellaan ja hän saa vaikuttaa.

Nykypäivän ja tulevaisuuden johtaminen on ja tulee koko ajan olemaan enemmän ja enemmän valmentavalla otteella johtamista. Jo vuosien ajan urheilumaailmasta tuttu termi coaching on alkanut hiipimään työelämään ja osaksi esihenkilötyötä. Ja koska huippu-urheilijoillakin on valmentajat, jotka valmentaa heitä kohti huippusuoritusta, miksi työntekijöillä ei sellaista olisi? Tulevaisuuden menestyminen työelämässä luodaan omaperäisyydellä ja rohkeudella. Ajatus siitä, että yritetään ilman pelkoa epäonnistumisesta, nostaa koko ajan päätään yhä ylemmäs tulevaisuuden tekemisessä. Tässä valmentavan johtajan merkitys korostuu, sillä hän luo puitteet ja mahdollistaa ryhmän ja yksilön jatkuvan oppimisen ja kehittymisen, jossa keskitytään eteenpäin suuntautuvaan ja ei arvostelevaan otteeseen.

Valmentavalta johtajalta myös vaaditaan tiettyä itsetuntoa itseltäänkin, jotta pystyy aidosti kuuntelemaan valmennettavaa ja aidosti ajattelemaan valmennettavansa parasta. Valmentava johtaja haluaa nähdä, että yksilö/tiimi kehittyy ja kasvaa. Valmentavan johtamisen perimmäiset kysymykset, joihin etsitään vastausta valmentamisen kautta ovat; mitä, miksi ja miten? Jotta työn tekeminen olisi mahdollisimman sujuvaa, olisi varmistettava aina, tietääkö jokainen johdettava mitä työssä tavoitellaan? Entä miksi tavoitteena on mikä on? Mikä on iso kuva kaiken takana? Kun jokaisella, ensisijaisesti valmentavalla johtajalla itsellään, mutta myös koko tiimillä on tiedossa, mitä ollaan tekemässä ja miksi, fokus on selkeä. Vastaukset näihin kysymyksiin antavat työn teolle merkityksen ja lisäävät työn mielekkyyttä. Se, mikä suunta työlle on valittu ja mitkä ovat työn tekemisen painopisteet, on toki aina ensisijaisesti johdon päätettävissä.

Työntekijöiden oikeus on tietää vastaukset näihin edellä mainittuihin kysymyksiin, mutta siihen, miten työtä tehdään ja millaisia keinoja käytetään, jotta tavoitteet saavutetaan, on työntekijöiden päätettävissä. Valmentavan esihenkilön ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia tai tehdä puolesta, vaan tiimin ja sen yksilöiden on itse selvítettävä keinot valmentava esihenkilö heidän tukena.

Yksinkertaistettuna valmentava johtaja mahdollistaa ja tukee, mutta ei tee puolesta. (Soback 2021, luku Johtaminen kompleksisuudessa.)

3 Tutkimuksen kuvaus

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jota varten tein valmentavaan johtamiseen ja yksilön potentiaalain kehittämiseen liittyvän kyselyn (liite 1). Kyselyn osoitin 40:lle valmentavaa esihenkilötyötä tekeväälle henkilölle. Vastauksia sain yhteensä 17 kpl. Kyselyyn vastasi odotettua vähempi määrä, mutta otanta tätä opinnäytetyötä varten oli kuitenkin tarpeeksi suuri käytännön esiin tuomiseksi. Käytän tässä opinnäytetyössä vetoketjumenetelmää, jossa ensin esittelen asian teoriapohjan ja sen jälkeen peilaan käytäntöön vastauksien pohjalta. Kyselyssä selvitin ensimmäisenä, miten isoja tiimikokoja esihenkilöillä on ja kokeeko esihenkilö, että hänellä on tarpeeksi aikaa jokaisen yksilön huomioimiselle ja valmentamiselle. Seuraavaksi selvitin, kuinka usein esihenkilöt tekevät yksilövalmennuksia. Luottamuksen rakentaminen on yksi valmennuksen kantavia voimia, jotka vievät valmennusta eteenpäin ja halusinkin selvittää, millaisilla keinoilla esihenkilö luo luottamuksen valmentavaan.

Halusin kartoittaa kyselyn avulla myös, millaisia keinoja pääsääntöisesti valmentavat esihenkilöt käytettävät yksilön valmentamisessa; vaihtoehtoina oli erilaisia yleisesti hyväksi havaittuja keinoja ja mahdollisuus avata myös omia ajatuksia avoimena vastauksena. Se, kuinka nopeasti valmentava alkaa toimimaan valmennuksen jälkeen valmennuksessa sovituin keinoin ja toimimaan tavoitteiden eteen, on hyvin yksilöllistä, mutta selvitin kyselyssä, millaisia odotuksia esihenkilöillä yksilöiden valmennuksessa edistymisen suhteen on. Joskus taas edistystä ei tapahdu ja silloin on tarpeen tehdä lisää toimenpiteitä ja sen vuoksi selvitin, miten esihenkilöt toimivat tällaisissa tilanteissa. Lopuksi halusin selvittää yksilöllisen valmennuksen vaikutuksia koko tiimiin ja sitä, miten esihenkilöt ovat kokeneet tiimin kehittyneen valmentamalla sen yksilöitä.

3.1 Tutkimuskysymykset ja työn tavoite

Työn tavoitteena on selvittää, miten valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää yksilön potentiaali ja saada yksilön vahvuudet koko tiimin käyttöön. Kun koko tiimin yksilöitä on valmennettu ja heidän potentiaali on löydetty, vahvuuksia käytetään oikeissa paikoissa ja tiimi tekee työtä itse- ja yhteisöohjautuvasti, on onnistuminen työssä jo miltei täysin varmaa.

Tutkimuskysymys:

1. Millä keinoilla valmentava esihenkilö löytää jokaisesta tiimin yksilöstä potentiaalain ja saa vahvuudet koko tiimin käyttöön?

Alakysymykset:

1. Miten yksilön valmennus vaikuttaa itse yksilöön ja edistää itseohjautuvuutta?

2. Millaisia vaikutuksia yksilön valmentavalla johtamisella on koko tiimiin ja sen yhteisöohjautuvuuteen?

3.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Valmentava johtaminen on todella laaja käsite ja pitää sisällään laaja-alaisesti erilaisia aiheita. Halusin kuitenkin rajata tämän tutkimuksen vain yksilön valmennukseen, koska se on yksi tärkeimmistä osa-alueista valmentavassa johtamisessa. Tiimit koostuvat yksilöistä, joista jokaisen panos työhön on tärkeä ja tämän vuoksi tulisikin ensin valmentaa sen yksilöitä ja sen jälkeen koko tiimiä. Halusin luoda hyvän tietopaketin yksilön valmentamisesta eri kokoisia tiimejä johtaville esihenkilöille.

Keskeisimpiä käsitteitä tässä tutkimuksessa on

1. **Valmentava johtaminen**, jolla tarkoitetaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta, joka painottuu neuvojen ja käskyjen sijaan kyselemiseen, kuuntelemiseen ja kannustamiseen. Näiden avulla työntekijän oppii oivaltamaan itse ja tämä johtaa itseohjautuvuuteen, ratkaisuihin ja uusiin ideoihin.
2. **Yksilön potentiaali**, jolla tarkoitetaan yksilön käyttämätöntä potentiaalia. Valmentavan johtamisen avulla tiimin yksilöiden vahvuudet selvitetään ja saadaan käyttöön. Sen avulla yksilöiden potentiaali vapautuu joukon, kuten tiimin, työryhmän tai koko organisaation, yhteiseen käyttöön. (Soback 2021, luku Uuden ajan johtajuus.)

4 Yksilön potentiaali

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä keskityn valmentavan johtamisen yhteen tärkeimpään osa-alueeseen, yksilön valmentamiseen. Tämä on tärkeä osa valmentavaa työtä, koska aina voidaan johtaa tiimiä, mutta siellä jokainen jäsen on yksilö, joka tarvitsee yksilövalmennusta onnistumiseen työssään. Jotta koko tiimi voi onnistua, on sen yksilöistä valmennettava huippuja siinä, missä on heidän suurin potentiaalinsa. Jokainen yksilö tiimin sisällä on ansainnut oman huippuvalmennuksen, joka työntää häntä kohti menestystä. Valmentavan esihenkilön on uskottava koko tiimin potentiaalin, mutta erityisesti sen yksilöihin. On valinta nähdä vilpittömästi, että jokaisessa tiimin yksilössä on mahdollisuuksia ja sellaisia voimavaroja, joita ei ole päästetty käyttöön tai ne on jätetty hyödyntämättä. Kun nämä voimavarat etsitään ja kaivetaan käyttöön ja sen myötä löydetään onnistumisen kokemuksia, myös yksilön panokset ja tahtotila tehdä työtä, nousevat moninkertaiseksi. Ihminen on laumaeläin, eikä se pysty kukoistamaan täysin yksin. Ihmiset tarvitsevat toisiaan, jotta jokainen pääsee loistamaan. Kun jokainen yksilö saadaan valmennettua huippuunsa, heidän yhteistoimintakin loistaa sekä itse- ja yhteisöohjautuvuus kasvaa. (Carlsson & Forssell 2017, luku 3.1.)

Erilaisia ja erikokoisia tiimejä voi valmentava esihenkilö johtaa eri tavoin ja silläkin on merkitystä, että jokaiselle tiimin jäsenelle annetaan aikaa esihenkilön toimesta. Valmentaville esihenkilöille suunnatussa kyselyssäni (liite 1) selvitin esihenkilöiden erilaisia tiimikokoja ja esihenkilön ajankäyttöä heitä kohden. 17 vastaajasta neljällä oli 1–10 henkilöä tiimissään, vastaajista 11 oli 11–20 henkilöä tiimissään ja kahdella vastaajista yli 21 henkilöä. Näiden vastaajien erot olivat merkittäviä, kun kysyin esihenkilön kokemusta ajankäytöstä yksilöiden valmentamiseen. Pienempien tiimien esihenkilöt vastasivat, että heillä on tarpeeksi aikaa yksilöiden valmentamiseen ja suurimmissa, yli 11 henkilöä omaavissa tiimeissä aika yksilöitä kohden ei tuntunut riittävältä. Vastaukset jakautuivat heidän välillä tasaisesti kerta tai kaksi kertaa kuukaudessa pidettäviin valmennuksiin, mutta pienemmissä tiimeissä yksilövalmennusta saattoi tapahtua jopa kolme kertaa kuukaudessa. Tässä voidaan todeta, että mitä pienempi tiimi on johdettavana, sitä enemmän esihenkilö ehtii keskittyä yksilöiden kehittämiseen ja saa myös todennäköisemmin nopeammin tuloksia aikaan.

Yksilön osaaminen ja voimavarat tulisi pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Lähtökohtana yksilön valmentamisessa tulisi olla ajatus, ettei yksilöä lähdetä korjaamaan, vaan yksilöllä on jo kaikki voimavarat, mitä tarvitaan onnistumiseen ja kehittymiseen. Valmentavan esihenkilön tulee nähdä yksilö fiksunä, osaavana ja oppivana ihmisenä, jota ei lähdetä muuttamaan paremmaksi. Tarkoituksena ei ole lähteä muuttamaan jotain sellaista mikä ”ei toimi” vaan tarkoituksena on lähteä kehittämään yksilöä tiettyä yhdessä suunniteltua tavoitetta kohti. Valmennuksessa yksilölle tavoitteena on saada omia oivalluksia siitä, mihin suuntaan hän itse haluaa kehittyä ja miten hän voi

alkaa hyödyntämään omaa osaamistaan. Valmentajan suurin tehtävä on houkutellessa valmennettavasta omia vastauksia ja oivalluksia kysymyksien avulla ja vahvistaa valmennettavan uskoa niihin. (Carlsson & Forssell 2017, luku 3)

4.1 Luottamus valmennettavaan

Luottamus on kaiken perusta valmentavassa esihenkilötyössä ja johtajuudessa. On mahdotonta saavuttaa valmentavaa ajattelumallia tai toimintaa, mikäli valmentajan ja valmennettavan välillä ei ole luottamusta. Valmentavan esihenkilön usko valmennettavaan ja hänen voimavaroihin on yksi olennaisimmista tavoista rakentaa luottamusta. Valmennettava yksilö huomaa epäuskon ja turhautuneisuuden, eikä tällöin kehittymiselle ole tilaa. Alkuun tilanne voi olla usein niin, että valmentava esihenkilö uskoo valmennettavaan enemmän kuin valmennettava ikinä uskoisi itseensä uskovan. Ja harmillisen usein onkin niin, että valmennettavan usko itseensä on pohjamudissa. Tällöin valmentavan esihenkilön rooli luottamuksen rakentamisessa on ensisijaisen tärkeää.

Luottamusta voi lähteä rakentamaan avoimella keskusteluyhteydellä, pitämällä molemmin puolin kiinni sovitusta suunnitelmista ja sopimuksista, uskomalla vilpittömästi toisen osaamiseen ja taitoihin. Kun luottamus on kunnossa, on helppo keskustella myös kriittisimmistä aiheista. (Carlsson & Forssell 2017, luku 2.3.3)

Valmentaville esihenkilöille suunnatussa kyselyssä (liite 1) selvitin, mikä päivittäin valmentavaa työtä tekeville esihenkilöille on paras keino luoda luottamus valmennettavaan. Tämä oli avoin kysymys, johon vastauksia tuli kaikilta vastaajilta. Vastauksissa merkityksellisin asia, joka korostui, oli kuuntelu ja aito kohtaaminen sekä läsnäolo. Avoin keskusteluyhteys valmentavan esihenkilön ja valmennettavan välillä oli toinen merkityksellinen asia luottamussuhteen luomisessa, joka nousi selkeästi vastauksista.

Valmentavan esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuunteleminen. Tämä korostuu etenkin valmennuskeskusteluissa, jolloin tila on annettava valmennettavalle ja valmentavan esihenkilön tehtävä on esittää kysymyksiä ja kuunnella. Tällöin valmentava esihenkilö ei ole itse äänessä, ei kerro omia ajatuksiaan, eikä ohjaa keskustelua itse. Valmentava esihenkilö on tällaisessa tilanteessa vain kiinnostunut valmennettavasta ja kyselee häneltä kysymyksiä ja kuuntelee niihin vastauksia. Voidaan puhua myös aktiivisesta kuuntelemisesta, jonka tarkoitus on pyrkiä aktiivisesti pääsemään samalle kartalle kuunneltavan kanssa. Tärkeintä valmennuskeskusteluissa on, että valmennettava tuntee keskustelun jälkeen tulleensa nähdyksi ja kuulluksi. Aktiivisen kuuntelun kaava koostuu toistamisesta, eli valmentava esihenkilö toistaa kuulemansa ja näin kertoo ymmärtäneensä, mitä valmennettava on hänelle kertonut. Valmentava esihenkilö voi kertoa asian hieman toisin sanoin, mutta silti vahvistaa ja kuvailee puhujan kertomaa. Kaavaan kuuluu myös kuuleman asian

arvostaminen; valmentavan esihenkilön pitää osoittaa puhujalle, että arvostaa kuulemaansa, vaikka se ei olisikaan juuri sitä, mitä erityisesti haluaisi kuulla tai oli odottanut kuulevansa. Kolmas aktiivisen kuulemisen kaavan kohta on keskittyminen puhujaan, eli valmentavan esihenkilön tulisi aina olla valmennustilanteissa läsnä ja keskittyä vain meneillä olevaan valmennustilanteeseen, laittaa asiaan liittymättömät asiat sivuun ja olla läsnä kuunneltavalle, mieluiten vielä asettautua puhujaa kohti. Näin valmennettavalle saadaan luotua tunne, että tilanne on oikeasti merkityksellinen, siihen keskitytään, eikä siitä ole kiire minnekään. Luottamus kasvaa.

Myös tiimin keskeinen luottamus on tärkeässä roolissa, sillä se tuo valmennettavien keskuuteen sallitun ja avoimen ilmapiirin, jossa heillä on halu kulkea samaa tavoitetta kohti menestyäkseen yhdessä. Luottamus tiimin kesken lisää tiimin keskinäistä keskustelua ja nostattaa positiivista energiaa ja asenteita, sekä yhteistyö ja auttamisen halu lisääntyy. Kun tiimi luottaa toisiinsa, syntyy myös turvallisuuden tunne, joka edesauttaa tiimin avoimuutta esimerkiksi osaamisen tai osaamattomuuden suhteen. Sanotaan, että luottamus lisää luottamusta. Luottamuksesta seuraa motivaatiota, tahtotilaa, ja sitoutumista edetä valmennuksessa. Se lisää myös valmennettavan rohkeutta mennä epämuikavuusalueella ja kokeilla uusia asioita. Se saa uskomaan, että yhdessä voidaan päästä sovittuihin tavoitteisiin.

Kun valmentavalla esihenkilöllä ja valmennettavalla yksilöllä on hyvä keskinäinen luottamus, näkyy se valmennettavassa todennäköisesti innokkuutena ja motivoituneena otteena valmennukseen ja sitä kautta työhön. Valmentava esihenkilö voi luottaa tiimiin ja sen yksilöihin, eikä hänellä ole tarve ”kytätä” tiimin tekemisiä tai varmistaa hoituuko sovitut tehtävät. Tämä pätee myös tiimin sisäisesti, myös tiimi luottaa toisten tekemiseen ja siihen, että jokainen kantaa kortensa kekoon. Luottamuksen piirissä mahdollistuu myös epäonnistumiset ja virheet. Niitä ei nähdä esteinä, vaan askeleina yhteistä tavoitetta kohti.

Valmennettava yksilö tulisi nähdä kokonaisuutena, johon liittyy kaikki elämän osa-alueet, jotka voivat työntekoon vaikuttaa. Kuvassa 1 kuvataan kokonaisuutta, jotka ovat yksilön valmennuksen peruspilareita. (Carlsson & Forssell 2017, luku 2.3.4.)



Kuva 1. Valmennussuhteen peruspilarit (Carlsson & Forssell 2017, luku 3.1.)

4.2 Motivaatio ja innostus

Motivaatio kertoo halusta tai tarpeesta tehdä asioita ja se saa ihmisen liikkeelle sekä tekemään hieman enemmän asioiden eteen, kuin mitä pyydetään. Motivaatiota voidaan kuvata, että se on tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen keskeinen voima. Motivoitunut ihminen yleensä saavuttaa tavoitteet helpommin ja nopeammin kuin ei motivoitunut henkilö.

Niin tiimi, kuin yksilökin innostuu ja motivoituu kiitoksesta ja huomiosta. Onnistumisista huomiointi ja kiittäminen ruokkii jo seuraavaa onnistumista. Valmentavan esihenkilön tehtävä onkin keskittyä onnistumisiin, ei niinkään epäonnistumisiin tai pelkkiin kehityskohteisiin. Valmentavan esihenkilön pitääkin osata etsiä ja tunnistaa yksilöiden motivaatiotekijät. Motivaation ja palkitsevuuden yksilöt kokevat hyvin eri lailla ja se onkin erittäin subjektiivinen kokemus, jota ei voida yleistää. Herzbergin teorian mukaan motivaatiota erityisesti lisäävät sisäisesti palkitsevat tekijät. Sisäisiä palkitsevia tekijöitä voi olla esimerkiksi se, että työntekijä kokee tulleen arvostetuksi ja kuunnelluksi, hänellä on menestymismahdollisuuksia ja työ on mielenkiintoista. (Järvinen 2014, luku 5.4)

Yksilön toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio, jos sitä hallitsee pelkät kannustimet, kuten rahalliset palkinnot, kehittymismahdollisuudet, esim. eteneminen valta-asemaan tai arvostuksen erilaiset ulkoiset osoittamiset. Ulkoisesta motivaatiosta voi jopa puuttua kokonaan sen tuoma hyvä mieli tai positiivinen tunne onnistumisesta. Tällaisessa tilanteessa, kun toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio, voi tekemisen laatu kärsiä.

Sisäinen motivaatio taas tulee ihmisestä itsestään, omasta halusta kehittyä ja ryhtyä toimimaan odotetulla tavalla. Sitä voidaan kutsua voimaksi, joka ohjaa saavuttamaan itselle asettamansa tavoitteet ilman erillisiä palkkanoita tai ulkopuolisia kannustimia. Kun toimintaa ohjaa sisäinen motivaatio, onnistumisen tunne riittää kannustimena. Sisäisen motivaation ylläpitämiseen voidaan kuitenkin tarvita enemmän energiaa ja voimaa, jotta se ei pääse hiipumaan. Tällöin tärkeässä roolissa on hyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitäminen. (Carlsson & Forssell 2017, luku 7.)

4.3 Tahtotila

Yksilön valmentamisessa ensimmäisiä askeleita on selvittää, millainen tahtotila valmennettavalla on muutokseen nähden tai tavoitteen saavuttamiseen nähden. Valmennettavalle yksilölle on tärkeää ymmärtää, miksi ylipäänsä on päädytty valmennuksen aloittamiseen. Tahtotila kuvaa tilaa, joka halutaan saavuttaa valmennuksella ja sitä, mitä tulee tapahtumaan, kun se on saavutettu. Valmennuskeskustelussa tärkeintä on luottamus ja rehellisyys valmentajan ja valmennettavan välillä. Kun lähdetään pohtimaan valmennettavan tahtotilaa, pureudutaan ensin nykytilanteeseen, mistä prosessi aloitetaan. Sen jälkeen asetetaan tavoitteet ja mittarit kehityksen mittaamiseksi. (Ojanen 2021, luku Nykytilanteesta tahtotilaan.)

Työtä ei voi taikoa mielekkääksi, vaan yksilön on haluttava kokea työ niin merkitykselliseksi, että hän oikeasti haluaa tehdä sitä sydämestään. Mielekkyys työtä kohtaan ohjaa myös tahtotilaa ja motivaatiota tehdä työtä. Työn mielekkyys on kuitenkin subjektiivinen kokemus ja jokainen yksilö kokee sen eri tavoin. Se rakentuu eri elementeistä, jotka löytyvät yksilöstä itsestään; kuka olen, mikä minua tässä työssä kiinnostaa ja motivoi, minkä asian koen työssäni merkitykselliseksi. Kun yksilö tuntee työn hyödyn ja merkityksen sekä kokee itsensä tarpeelliseksi ja arvokkaaksi osaksi kokonaisuutta, myös tahtotila tehdä työtä kasvaa. Tahtotilaa ja työn mielekkyyttä voidaan myös kasvattaa esim. valmennuskeskusteluissa; voidaan pohtia, mikä yksilöä työssä aidosti kiinnostaa? Mitä hän kokee omiksi vahvuuksikseen? Missä tehtävässä hän saa oikeasti käyttää vahvuuksiaan? Tätä voidaan harjoitella myös mielikuvaharjoitteiden avulla. (Järvinen. K. 2014, luku 2.3.)

Merkityksellisyyden ja mielekkyyden tuntemisen tarve on inhimillistä, sillä jokainen ihminen haluaa kokea oman tekemisensä ja olemisensa tärkeänä ja arvokkaana. Merkityksellisyyden luominen ja sen näkeminen on pohja motivaatiolle, joka on monesti se bensa työntekemiseen. Kuten sanottu, merkityksellisyyden kokemus on yksilöllinen, mutta yleisesti se muodostuu siitä, kun ihminen saa toteuttaa itseään ja olla oma itsensä. Kun saa tuntea sen, että oma potentiaali on käytössä oikeassa paikassa ja on oikeasti hyödyksi. Yhteisen hyvän tuottaminen on yleisesti paljon merkityksellisyttä tuova asia. Merkityksellisyyden tunnetta tavoitellaan niin yksilö,- kuin yhteisötasollakin. (Soback 2021, alaluku Yhteyden luominen.)

5 Työkalut ja keinot

Valmentavassa esihenkilötyössä ja yksilön potentiaalin etsimisessä on tärkeää löytää juuri kyseiselle valmennettavalle yksilölle sopivat keinot valmennukseen. Jotta yksilöillä on uskallusta itse päättää omaan työhönsä liittyvistä valinnoista ja tarpeeksi tietoa ja taitoa toimia työssään ilman esihenkilön jatkuvaa ohjeistusta, on löydettävä sopivat menetelmät ja työkalut näiden ominaisuuksien esiin kaivamiseksi. Useimmissa yksilöissä nämä ominaisuudet eivät ole valmiina, vaan niitä nimenomaisesti etsitään ja kehitetään valmentavan johtamisen avulla. (Soback 2021, luku Valmentava johtajuus.)

Valmentaville esihenkilöille suunnatussa kyselyssä (liite 1) selvitin, millaisia keinoja ja menetelmiä he käyttävät tehdessään yksilövalmennusta. Yksi suosituimmista keinoista oli 1to1- keskustelut, joiden merkityksellisyys korostuu jo ihan ajankäytöllisistä syistä. 1to1-keskusteluihin on valmistauttava hyvin molemmin puolin ja oikeasti perehdyttävä yksilöön ja mitä keskustelulta toivotaan.

1to1-keskusteluissa, kuten kaikissa muissakin valmennuskeskusteluissa tärkeää on, että valmentaja ei johdattele valmennettavaa kysymyksillään itse haluamaansa suuntaan, vaan antaa valmennettavalle aikaa vastata omin ajatuksin ja keskustelu ohjautuu valmennettavan mukaan. Yksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen työkaluista onkin kysymykset. Kysymyksien avulla valmentava esihenkilö aktivoi ja auttaa valmennettavaa refleктоimaan omaa tekemistään ja kehittää valmennettavan itsenäistä ajattelua. Kysymyksillä viestitään, että valmennettavasta ollaan kiinnostuneita ja hänen ajatuksiaan halutaan kuulla. Kysymyksiin saaduilla vastauksilla on suuri hyöty. Kysymys antaa valmennettavalle tilaisuuden ongelmanratkaisuun itse. Monesti kysymyksien avulla valmennettava ratkaiseekin itse oman ongelmansa vastatessaan kysymykseen. Valmentavan esihenkilön onkin syytä miettiä kysymykset tarkkaan, jotta vastaukset vievät varmasti eteenpäin. Kysymykset kannattaa ohjata sellaisiin asioihin, mihin toivoo valmennettavan alkavan kiinnittävän huomiota tai kehittyvän. Se asia mihin kysymys kohdistuu, hyvin todennäköisesti tekeminen siihen alkaa vahvistua ja kehittyä.

Valmentavassa johtamisessa kysymyksillä voidaan ohjata valmennettavaa kolmeen suuntaan: eteenpäin, ylöspäin ja sisäänpäin. **Eteenpäin**- suunnalla tarkoitetaan arjen tekemisen tasoa; kysymyksillä keskustelua ohjataan arkiseen ongelmanratkaisuun ja tavoitteellisuuteen. Voidaan kysyä esimerkiksi; Mikä sinun tavoitteesi on tämän haasteen/ongelman ratkaisemiseksi? Minkälaista lopputulosta toivoisit? Missä olet nyt menossa haasteen/ongelman ratkaisussa? Mitä aiot tehdä seuraavaksi? **Ylöspäin**- suunnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaisen ajattelun kehittämistä. Kysymyksillä voidaan ohjata valmennettavaa pohtimaan esimerkiksi; Millaisia asioita sinun pitää huomioida kokonaisuus huomioon ottaen? Mihin juuri sinä voit tässä tilanteessa vaikuttaa, entä mihin et? Millaiset toiminnot edistäisivät asiaa parhaiten? **Sisäänpäin**- suunnalla halutaan ohjata keskustelua

arvostaan kohtaamiseen ja itsetuntemuksen syventämiseen. Sisäänpäin ohjaavilla kysymyksillä halutaan kohdistaa huomio siihen, miten valmennettava voi, onko hänellä huolia tai murheita, jotka voivat vaikuttaa tekemiseen, onko työilmapiiri hyvä, kuinka merkitykselliseksi itsensä tuntee työsäään, jne. (Soback 2021, alaluku Tietoisuuden taskulamppu)

Kysymyksiä on myös erilaisia, toiset avaavat keskustelua paremmin ja toiset sulkevat sen heti vastauksen jälkeen. Kysymykset voivat siis olla sulkevia o-kysymyksiä, jotka alkavat kysymyssanalla ”onko”, ”voiko”, ”olisiko”. Näihin valmennettavan henkilön on helppo vastata joko kyllä tai ei, eikä vastaus johda syvällisempään keskusteluun tai vie sitä välttämättä ollenkaan eteenpäin. Tällaiset kysymykset eivät ole useinkaan kovin hedelmällisiä valmentavuuden näkökulmasta ja yleensä o-kysymyksen kysyvä on jo valmiiksi ajatellut, että kyseessä voi olla jotain siihen hänen kysymyksiensä viittaavaa. Esimerkiksi; ”onko kyseessä nyt kommunikaatio-ongelma?”. Tällöin valmentava esihenkilö on itse tehnyt ajatustyön, eikä ole antanut siihen mahdollisuutta valmennettavalle. Sulkevien o-kysymyksiä sijaan olisikin parempi käyttää valmentavuutta tukevia ja avaavia m-kysymyksiä. M-kysymykset alkavat useimmiten sanoilla ”miten”, ”milloin” tai ”mitä”. Tällaiset kysymykset johtavat useimmiten syvällisempään pohdintaan ja avaa lisää uusia näkökulmia ja ajatuksia valmennettavalle. M-kysymyksiin harvemmin on mahdollista vastata joko ei tai kyllä, vaan on annettava pidempi vastaus, joka vaatii jo hieman ajatustyötä. Näiden kysymysten avulla ajatusprosessi aukeaa valmennettavassa ja mahdollistaa kehittymisen. (Soback 2021, luku Kysymisen taito.)

Toiseksi suosituin keino kyselyn (liite 1) tuloksien perusteella oli havainnointi ja pikapalautteet. Havainnointi onkin hyvä keino silloin, kun halutaan nähdä, miten yksilö käytännössä toimii tavoitteiden eteen. Havainnointia voidaan tehdä ennen tai jälkeen valmennuskeskustelun ja se antaa konkreettisia elementtejä valmennuskeskusteluun. Pikapalautteet taas kuuluvat osaksi havainnointia; mikäli esihenkilö huomaa upean onnistumisen valmennettavan työskentelyssä, hän antaa positiivisen palautteen heti. Mikäli esihenkilö huomaakin jotain sellaista, missä voisi olla vielä kehitettävää, hän osaa ottaa pikapalautteen suht.välittömästi havainnon jälkeen esiin kahden kesken valmennettavan kanssa. Tällöin valmennettavalla on heti työkaluja seuraavaan työtilanteeseen ja pääsee kehittymään heti.

Kolmanneksi suosituin keino kyselyn perusteella valmentamisessa oli vastaajien kesken käytännön tilanteiden harjoittelut. Tämä onkin loistava keino päästä harjoittelemaan turvallisessa ympäristössä, vaikka esihenkilön kanssa kaksin tilanteita, mitkä tuntuvat haastavilta valmennettavasta. Muita vastauksia oli esimerkiksi henkilökohtaisten lukujen tiedottaminen yksilölle säännöllisesti ja tämä voikin olla hyvä keino tavoitteelliselle ja luvuista innostuvalle yksilölle.

Valmennuskeskusteluja, joista tässä kappaleessa puhutaan 1to1- keskusteluina, räätälöidään yleensä esihenkilön toimesta palvelemaan juuri kyseistä valmennettavaa yksilöä. Yleensä käsitellään jotain sellaista aihetta, minkä yksilö itse on nostanut omaksi haasteekseen tai kehityskohteekseen. Aiheena voi olla myös tavoitteiden asettaminen tai aiemmin asetettu tavoite, jonka edistymistä käsitellään ja mietitään uusia keinoja sen edistämiseksi. Yleisesti keskusteluja olisi hyvä pitää säännöllisesti, mutta ainakin yhtä aihetta kohden kuusi keskustelukertaa. (Carlsson & Forssell 2017, luku 2.3.1.)

Käytettiin sitten mitä tahansa menetelmää tai työkaluja, oleellisempaa valmentavuudessa on pitkäjänteisyys ja jatkuvuus, jota käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin.

5.1 Valmennuksen jatkuvuus

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on yksi vaikuttavimmista valmennuksen keinoista valmennuskeskustelut, monessa työyhteisössä näitä kutsutaan 1to1 keskusteluiksi. Valmennus ei pääty siihen, kun valmennuskeskustelu on pidetty, vaan oleellista on, että valmennukselle on suunniteltu pitkäjänteisesti jatkuvuutta.

Valmennuskeskustelun jälkeen valmennettava kannattaa pyytää keskustelun päätteeksi teemmään yhteenveto keskustelussa läpikäydyistä asioista. Tällöin valmennettava pääsee itse kertomaan puhutut asiat ja tällöin parhaiten kiteytyy hänelle merkityksellisimmät asiat keskustelusta. Valmennettavan itse tehdessä yhteenveton, hän myös paremmin sitoutuu puhuttuihin asioihin, kuin että valmentava esihenkilö tekisi sen hänen puolestaan. Esihenkilö voi kuitenkin auttaa valmennettavaa kertaamaan keskustelua muutamien kysymyksien avulla, kuten; mikä tässä keskustelussa oli sinulle tärkeintä? Mitä voit viedä arkeesi ja työhösi mukana tästä keskustelusta? Kerrotko vielä, millä aikataululla lähdemme tätä suunnitelmaa viemään eteenpäin?

Mitä valmennuskeskustelun jälkeen tapahtuu? Valmentavan esihenkilön työ ei lopu siihen, kun 1to1 keskustelu on saatu päätökseen, vaan sen jälkeen alkaa havainnointi ja kehityksen seuranta. (Ojanen 2021, luku Mitäs seuraavaksi laitetaan.)

Valmentaville esihenkilölle suunnatussa kyselyssäni (liite 1) selvitin, kuinka nopeasti he odottavat näkevänsä tuloksia valmennuskeskustelun jälkeen, vaihtoehtoina oli heti, viikon kuluessa, kuukauden kuluessa tai tavoitteen mukaan. Vastaajista 40 % odottivat, että näkisivät tuloksia viikon kuluessa keskustelusta. Tähän kuitenkin suurella osalla vaikutti se, millainen tavoite oli asetettu ja kuinka nopeasti oli realistista odottaa tapahtuvan muutoksia sen suhteen. Voi olla mahdotonta nähdä tuloksia heti, kun valmennuskeskustelu on käyty, sillä myös valmennettavalla voi olla paljon sisäistettävää keskustelun jälkeen ja usein muutos voi alkaa tapahtua vasta myöhemmin. Ei ole

yksiselitteistä oikeaa vastausta, milloin tuloksia voisi odottaa tapahtuvan ja niiden suhteen onkin oltava sinnikäs jatkamaan seuranta ja uusia keskusteluita.

Valmennussuhteen ei välttämättä tarvitse loppua ollenkaan, vaan parhaimmillaan se on jatkuvaa arkista vuorovaikuttamista esihenkilön ja työntekijän välillä (Soback 2021, luku Valmentava johtamissuhde).

5.2 Tavoitteen asettaminen ja sitouttaminen

Kuten kaikkeen tulokselliseksi tarkoitettuun toimintaan, myös yksilön valmentavassa johtamisessa on tärkeää tavoitteellisuus. Myös työn merkityksellisyyden ja innostavuuden tunnetta edesauttaa ymmärrettävät ja tarpeeksi haastavat, mutta realistiset yksilölle asetetut tavoitteet.

Kun yksilön kanssa on päästy hyvään ymmärrykseen ja luottamukseen keskusteluiden aikana, on niillä hyvä olla aina jokin tarkoitus ja tavoite. Ennen tavoitteiden asettamista on kuitenkin hyvä varmistaa, että valmennettava on oivaltanut, miksi valmennustilanteeseen on päädytty, onhan hän valmis etenemään konkreettiseen toimintaan tavoitteet saavuttaakseen ja noudattamaan suunnitelmaa. Ilman konkreettisia ja selkeitä tavoitteita suunnitelma jää usein vain puhumisen tasolle.

Keskusteluissa asetetaan aina yksilölliset tavoitteet, kirjataan ne ylös ja sovitaan niille säännölliset seuranta ajankohdat. Se, mihin ja miten tavoite asetetaan, on toki yksilöllinen, mutta suunta mihin tähdätään, on yrityksen tavoitteiden ja isonkuvan mukainen.

Tavoitteet tulisi olla valmennettavalle selkeät, mitattavat ja ne tulisi kytkeytyä valmennettavan omiin arvoihin. Tavoitteeseen sitoutuminen voi olla hyvä varmistaa vielä erikseen antamalla valmennettavalla muistiinpanot keskustelusta tai valmennettavaa voi pyytää itse kirjaamaan sovitut asiat ylös.

Tavoite alkaa ohjata toimintaa vasta, kun se on molemmille osapuolille riittävän selkeä. Tavoite voi tuntua joskus liian suurelta, jolloin voidaan sopia pienempiä välitavoitteita tai välitehtäviä. Välitavoitteet voi olla reilusti pienempiä kuin päätavoite, jolloin niissä onnistumiset ruokkivat tahtotilaa mennä päätavoitetta kohti. Välitavoitteissa onnistumisia kannattaakin hehkuttaa ja juhlistaa, tällöin merkityksellisyys korostuu ja päätavoite tuntuu saavutettavalta. Valmentavan johtajan tehtävä onkin säännöllisin väliajoin arvioida tavoitteen saavuttamisen edistymistä. (Carlsson & Forssell 2017, luku 6.4.)

5.3 Havainnointi ja seuranta

Kun tavoitteet on asetettu ja osaaminen niihin varmistettu, on valmentavan johtajan tehtävä seurata niissä edistymistä. Tähän voidaan käyttää monenlaisia keinoja, mutta yksi tehokkaimmista tavoista on käytännön työn havainnointi. Havainnoidessa valmentava esihenkilö kirjaimellisesti

havainnoi ja seuraa valmennettavan työskentelyä arjessa. Valmennettava henkilö tekee normaaleja työtehtäviään sovitulla tavoitetta edistävillä tavoilla. Valmentava esihenkilö voi puuttua tilanteisiin heti, mikäli hän huomaa jotain, mikä tätä ei edistä ja ottaa asian pikapalautteena esille valmennettavan kanssa keskustellen. Jos taas työ tapahtuu sovittujen toimintamallien mukaisesti, muistaa valmentava johtaja myös kehua onnistumisista.

Tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja välillä pidetään väliaikaetappeja, joissa voidaan miettiä yhdessä seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Olemmeko menossa oikeaan suuntaan tavoitteeseen nähden?
2. Miten valmennettava on kokenut oman edistymisensä? Miten hän omasta mielestään edistynyt?
3. Mikä on tuntunut helpolta? Entä mikä haastavalta? Millaista lisätukea kaivataan?
4. Mitä voisi jatkossa tehdä toisin?

Väliaikaetapin jälkeen jatkuu edistymisen seuranta, kunnes taas nähdään tarpeelliseksi pysähtyä uudestaan asioiden äärelle. Tavoitteet voivat myös muuttua matkan varrella kehityksen mukaan ja joskus kehitys voi tulla niin nopeasti, että valmennettava voi alkaa jopa perehdyttämään muita niissä asioissa, missä kokee erityisiä onnistumisia.

Valmentavan johtajuuden yksi tärkeä osuus onkin jatkuva onnistumisten arviointi. Valmentavan johtajan pitää tehdä jatkuvaa havainnointia, jotta osaa poimia sieltä onnistumisia. Kun arviointi pohjautuu nimenomaan onnistumisille, vahvistaa se yksilön sekä ryhmänkin tekemistä entisestään.

Kun arvioidaan onnistumiskokemusten kautta, kysymyksiä voikin muotoilla näin:

1. Missä olet/olemme onnistuneet? Mitä tunteita onnistuminen on tuonut?
2. Mistä sinulle on tullut hyvä mieli? Mikä on saanut sinut iloiseksi?
3. Missä olisi voinut onnistua vielä paremmin?
4. Kuka tiimistä on ollut sinulle tärkein tuki? Kenen panos on ollut tässä onnistumisessa tärkein?
5. Miten jatkossa voisimme tukea toisiamme vielä enemmän?

Yksinkertaisesti, kun tiimi ja yksilöt tietävät, että arviointi on arkipäivää ja se perustuu onnistumisiin, poistuu arviointiin liittyvät negatiiviset ajatukset ja oletukset. Valmentavan johtajan on myös sanoitettava yksilöille ja tiimilleen, miksi arviointia tehdään ja mitä sen tavoitteena on. Tavoitteena tulisi olla yhdessä kehittyminen, johon tarvitaan jokaisen tiimiläisen osallistumista. Tämä tuo parhaimmillaan myös tiimille kokemuksen, että heitä kuunnellaan ja saavat vaikuttaa.

Valmentavan johtamisen avulla yksilö kehittyy myös itse havainnoimaan omaa toimintaansa. Parhaimmillaan yksilö valmentaa itse itseään, kun hän osaa tunnistaa omassa työssään vahvuudet ja

kehityskohteet, kyseenalaistaa ja reflektoida omaa tekemistään. Tällaiseen tietoiseen havainnointiin voidaan valmennuksen avulla myös opetella. Tietoisesta havainnoinnista avulla yksilö voi itse havainnoida tekemistään;

- Mihin suuntaan haluan tätä tilannetta nyt viedä?
- Millaisia uskomuksia, oletuksia, toiveita tai tarpeita aistin itsessäni juuri tässä tilanteessa?
- Miten reagoin käsillä olevaan tilanteeseen?
- Huomaanko tekeväni nyt jotain itselleni epäedullista? Olenko nyt mukavuusalueellani?
- Mitä tapahtuu, kun toimin näin? Reagoiko tähän joku muukin?

Tietoinen havainnointi kehittää jatkuvasti yksilöä itsereflektoimaan ja tulemaan tietoisiksi omista toimintatavoistaan ja ajatusmalleistaan. (Soback 2021, alaluku tietoisesta havainnoinnista kulttuuri.)

5.4 Jatkuva palaute puolin ja toisin

Palautteen antaminen on isossa roolissa yksilön onnistumisen tunteen saavuttamiseksi ja kehittämisen suhteen. Säännöllinen kannustava palaute lisää tutkitusti työn merkityksellisyyden tunnetta. Miten voi kehittyä, jos kukaan ei anna palautetta? Entä mistä tietää onnistuneensa? Aina voi tehdä itsearviointia, mutta se ei ole aina koko totuus.

Palautteen antamisella on kaksi erilaista tehtävää. Ensimmäinen se mahdollistaa sen, että työntekijä tietää, missä juuri sillä hetkellä mennään ja onko hän menossa oikeaan suuntaan tavoitteisiinsa nähden. Toiseksi se mahdollistaa työntekijän näkemään itse oman tekemisensä jäljen, kun siitä kertoo joku muu. Se auttaa työntekijää näkemään omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Kun yksilö näkee omat vahvuudet ja heikkoudet, osaa hän myös käyttää ja kehittää niitä. Itsetuntemus kasvaa ja työn merkityksellisyyskin vahvistuu. Palautetta voidaan antaa työyhteisöissä puolin ja toisin kuka tahansa, kunhan palautteen antaja on seurannut palautteen saajan työtä niin, että pystyy antamaan realistisen palautteen. Palautteen antaminen merkitsee myös sitä, että on halu kehittää toimintaa.

Itself-reflektointi on hyvä työkalu, jota valmentava esihenkilö voi kehittää oman tiimin yksilöissään. Itself-reflektointi on kuin itselleen palautteen antamista. Kun yksilö itse kertoo omasta työtehtävistään, vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan, hän ikään kuin oppii samalla tiedostamaan omaa toimintaansa. Tällöin tiedosta tulee tiedostettua. Valmentavan esihenkilön kannattaakin aktiivisesti pyytää työntekijöitään kertaamaan omia työtehtäviään ja työtapojaan ääneen.

Myönteinen palaute tuo osaltaan kehittymistä ja työntekijä tietää, että tekee toivotulla tavalla töitä. Kriittinen ja korjaava palaute onkin haastavampi, sillä työntekijän olisi palautteen jälkeen tiedettävä, miten hänen tulee jatkaa. Korjaavaa palautetta ei voi siis antaa tuulesta temmattuna, ilman

korjausehdotusta. Palaute voi aiheuttaa myös vastareaktion, mikäli yksilö ei tunnista työssään korjattavaa. Korjaavan palautteen tehtävä on kuitenkin toimia niin, että yksilö lähtee kehittämään toimintaansa koko työyhteisön hyväksi.

Jokaiselle esihenkilölle ja työnantajalle tärkeä ylläpidettävä asia on vastuullisuus ja vastuullinen toiminta. Tämä kertoo yleensä siitä, että jokaisella on selkeä toimenkuva ja yksilöt tietää roolinsa ja miten siinä toimitaan vastuullisesti. Tässä palautteen antaminen korostuu, sillä hyvät ja toimintaa edistävät toimenpiteet on huomioitava ja niistä on annettava hyvää palautetta, jotta toiminta jatkuu yhtä hyvänä. Mikäli toiminnassa havaitaan jotain sellaista, mikä ei ole hyväksyttävää, on vastuullista ottaa ne puheeksi ja lähteä kehittämään niille korjausliikettä. Monissa työyhteisöissä edellytetään yhteisiä pelisääntöjä, jotka on yhdessä sovittu työyhteisön kesken. Tällöin jokainen on vastuussa niiden toteutumisesta ja mikäli joku niitä rikkoo, on jokainen työyhteisön jäsen vastuussa antamaan palautetta.

Palaute antaa myös mahdollisuuden vaikuttaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että palautetta on voitava antaa niin esihenkilöltä työntekijälle, työntekijältä esihenkilölle ja työntekijältä työntekijälle. Esihenkilön tulisi aktiivisesti pyytää palautetta itselleen, omasta toiminnastaan. Myös esihenkilön pitää pystyä kehittymään ja tässä isossa roolissa on hänen omat työntekijänsä. Valmentavalla esihenkilöllä pitääkin olla paljon kehittymishaluja ja olla valmiina muokkaamaan omia toimintatapoja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, luku 1.)

Valmentaville esihenkilöille suunnatussa kyselyssä (liite 1.) kysyin, miten he toimivat, jos huomavat, ettei valmennuksen ja palautteen antamisen jälkeen tulekaan muutosta tekemiseen. Palaute on annettu, mutta muutosta ei näy. Tällaisessa tilanteessa suurin osa vastaajista (47 %) kertoi, että varaavat heti uuden ajan valmennuskeskustelulle, jossa pääsevät heti kiinni ongelmaan. Loput vastaajista oli sen kannalla, että pikapalaute on riittävä. Pikapalaute on tarkoitettu annettavaksi heti, kun huomataan jotain kehitettävää. Tilannetta kannattaa kuitenkin jäädä seuraamaan ja ottaa aika uudelle valmennuskeskustelulle, mikäli tilanne ei lähde kehittymään laisinkaan.

5.4.1 Kiitä ja kannusta

Palautteen antamisen lisäksi valmentavan johtamisen keskiössä on isossa roolissa kaksi tärkeää k:ta, kiittäminen ja kannustaminen. Yleensä kiittäminen tulee ihan luonnostaan, mutta erityisesti valmentavien keskusteluiden jälkeen koetuissa kehitysohjeissa ja tavoitteissa onnistumisissa, on tärkeää muistaa kiittää. Kiittämällä ja kannustamisella on merkittävä voima onnistumisissa.

Valmentavan esihenkilön tehtävä on jatkuvasti kannustaa, kiittää ja vahvistaa omalla energiallaan hyvää ilmapiiriä. Sellaista, jossa jokainen haluaa työskennellä ja jokainen osoittaa arvostusta

toisiaan kohtaan. Valmentava esihenkilö luo ympäristön, jossa jokainen saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja näin vapauttaa oman potentiaalinsa koko tiimin käyttöön.

Kiittämisen ja kannustamisen kautta voidaan vahvistaa myös yksilön itsetuntoa ja itseluottamusta. Kun esihenkilö tai joku tiimin muista jäsenistä antaa kiitosta yksilölle, vahvistaa se arvostetuksi tulemisen tunnetta sekä merkityksellisyyttä omassa työssään.

Valmennuskeskustelut tulisi päättyä aina niin, että valmennettava lähtee keskustelusta paremmalla olotilalla, kuin sinne tullessa. Hänen tulisi kokea, että energiavarastot on täytetty, eikä niinkään, että energiat olisi kulutettu keskusteluun. Valmennuskeskustelun ei tarvitsekaan aina olla niinkään tuloksellisesti hyödyllinen, vaan joskus pelkkä voimaantuminen ja arvostuksen kokeminen voi kantaa pidemmälle, kuin uskoisikaan. (Soback 2021, luku Kiitä ja kannusta.)

6 Yksilöiden erilaisuus

Jotta valmentavaa johtamista voidaan tehdä, on esihenkilön tunnettava tiimiläisensä, millaisia toiveita heillä on, mitä heille kuuluu, miten he voivat, mitä he tekevät vapaa-ajallaan, miten he reagoivat palautteeseen, entä millaisia edelliset työpaikat on olleet, miten haluaa edetä urallaan, millaista esihenkilöä he toivovat jne. Valmentavan johtamisen avulla yksilöiden vahvuudet, voimavarat ja usein piilossa oleva potentiaali vapautuu koko organisaation käyttöön. Valmentavan esihenkilön on kuitenkin ensin selvitettävä, millaisia vahvuuksia tiimissään on. Mitä paremmin esihenkilö tuntee tiiminsä yksilöt, sitä helpompi on löytää yhteinen kieli ja yhdistäviä tekijöitä, jotka helpottavat tavoitteisiin pääsemistä.

Miten sitten oppia tuntemaan tiiminsä ja sen yksilöt? Avainsana tähän on kyseleminen ja kuuntelu. Kyseleminen on uuden tiedon, erilaisten näkökulmien ja vahvemman ymmärryksen etsimistä. Valmentavan esihenkilön on tärkeää selvittää, millaisia vahvuuksia yksilöillä on ja miten haluaisi niitä hyödynnettävän. Mikäli nämä eivät heti selviä, tulevat ne ilmi yleensä muutaman valmennuskerran jälkeen. (Leppänen & Rauhala 2012, luku Tunne avainhenkilösi)

Kautta aikojen ihmisten erilaisuus on kiinnostanut ja ihmisten persoonallisuuksia on haluttu tutkia. Vuonna 1990 persoonallisuuspsykologi Carl Gustav Jung ja William Moulton Marston rakensivat omaan tutkimukseensa pohjautuen teorian ihmisen yksilöllisistä toimintatavoista ja persoonallisuuksista. Tämän teorian pohjalta syntyi DISC-analyysi. DISC-analyysin avulla voidaan selvittää ihmisten erilaisten persoonien ominaisuuksia. Jungin teorian mukaan, ihmiset ovat joko intro- tai ekstroverttejä. Ekstrovertti on muiden ihmisten energiasta ja vuorovaikutuksesta latautuva persoonallisuustyyppi, joka nauttii sosiaalisista tilanteista. Työssä ekstrovertti saattaa olla hieman poukkoileva ja työ saattaa jäädä viemättä loppuun. Introvertti on ekstrovertin vastakohta. Tämän persoonallisuustyyppin ominaisuuksiin kuuluu hieman rauhallisempi ote työhön sekä vapaa-aikaan, ja hän saattaa jopa väsyä sosiaalisista tilanteista. Introvertti viihtyy mieluiten yksin ja tekee päätökset hyvin itsenäisesti. Tämä voi näkyä työelämässä päättäväisyytenä ja asioiden loppuun asti saattamisena.

Valmentavan johtamisen näkökulmasta tällaisten persoonallisuustyyppien yhdistämistä samaan ryhmään täytyy harkita tarkkaan. Introvertti jää helposti ekstrovertin jalkoihin, mutta toisaalta, työ tulee ainakin varmasti suoritetuksi hyvin. Erilaisuutta tulee voida hyödyntää mahdollisimman hedelmällisesti. Kun tiedetään tiimin yksilöiden vahvuudet ja kehittämiskohteet, voidaan jakaa erilaiset yksilöt toistensa kanssa samoihin ryhmiin tai muodostaa heistä työpareja. (Peda s.a.)

6.1 Tiimin vaikutus yksilöön

Valmentavassa johtamisessa keskitytään yleensä yksilöön. Kuitenkin tiimillä on iso vaikutus yksilöön, tiimin on vedettävä yhtä köyttä ja haluttava mennä samaa tavoitetta kohti. Valmentavassa johtamisessa edellytetäänkin aktiivista vuoropuhelua koko tiimin kesken. Valmentava esihenkilö ottaa koko tiiminsä mukaan erilaisiin rakentaviin keskusteluihin, joissa jokainen pääsee vaikuttamaan. Tällöin valmentavan esihenkilön tarkoitus on ohjata keskustelua oikeaan suuntaan kysellen ja kuunnellen. Keskustelun syntyessä, valmentava esihenkilö havainnoi ja nostaa yksilöiden ajatuksia esiin.

Yhteiset keskustelut tiimiläisten ja esihenkilön kesken auttavat kehittämään yhteistä toimintaa, tiedostamaan tiimin yksilöiden tapoja ajatella ja toimia työssä ja lisää myös osaltaan ennakoivaa tilanetta toisiaan kohtaan. Kun tiimin jäsenet tuntevat toistensa vahvuudet ja heikkoudet, he osaavat itse hyödyntää niitä oikeissa paikoissa. (Soback 2021, alaluku Valmentava johtamissuhde.)

Valmentaville esihenkilöille suunnatussa kyselyssä (liite 1) selvitin, miten he ovat kokeneet yksilön valmennuksen vaikuttaneen koko tiimin toimintaan. Tämä oli avoin kysymys, jonka vastauksissa korostui ensisijaisesti tasavertaisuus ja vahva tiimi. Tasavertaisuudella tarkoitettiin sitä, että kun jokaista tiimin jäsentä valmennetaan, he saavat tasapuolisesti mahdollisuuden kehittyä ja olla vielä parempia työssään. Tasapuolisuus näkyy myös siinä, että kaikki työskentelee saman tavoitteen eteen ja kaikki haluaa onnistua, eikä tarvitse vetää yhtään ”kivirekeä” taakkana mukana. Esihenkilöt nostivat toisena tärkeänä osa-alueena esiin luottamuksen kasvamisen ja osaamisen lisääntymisen. Tiimi voi luottaa toisiinsa ja siihen, että jokaisella on osaaminen tehdä työtä, eikä yhdenkään tiimin jäsenen poissaolo vaikuta työstä suoriutumiseen tiimin tulosta heikentävästi. Esiin nostettiin myös varianssien kapeneminen, eli yksilöt ovat samalla tasolla tekemisessään; jos tavoitteena on myydä 10 kpl/tuote viikossa, niin tämä tapahtuu jokaisen yksilön kohdalla, eikä niin että 3 henkilöä myy 20 kpl ja loput alle 5 kpl. Tässäkin korostuu jälleen myös tasapuolisuuden tärkeys.

6.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuus

Itse- ja yhteisöohjautuvuus on osa työelämätreidiä, johon on tähdätty tavoitteellisesti jo 2010 luvulta alkaen. Itseohjautuvuuteen, sen filosofiaan ja terminologiaan on paljon erilaisia sovelluksia ja sitä on muokattu erilaisiin työyhteisöihin soveltuvaksi. Pääasiallisesti itse- ja yhteisöohjautuvuudella tavoitteena on kuitenkin aina ollut lisätä yksilöiden ja tiimien vapautta toimia itsenäisesti ja päättää asioista itsenäisesti, ilman jatkuvaa esihenkilön ohjeistamista tai päätöksentekoa. Itseohjautuvuus lisää työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia ja antaa heille mahdollisuuden koko organisaation ja työyhteisön kehittämiseen. Kun puhutaan yksilön itseohjautuvuudesta, on sen ytimessä silloin yksilön oma aktiivisuus, halu ja oma-aloitteisuus työtehtävien itsenäistä suorittamista kohtaan.

Itseohjautuvassa työkuultuurissa mahdollistetaan vapaus ja vastuu työntekijöille. Heiltä odotetaan tiettyjä vaatimuksia, mutta he voivat itse suunnitella ja päättää toteutumistavan tiettyjen raamien sisällä. (Huttunen 2020, luku Itseohjautuvuus)

Valmentavan johtajuuden avulla voidaan johtaa mitä tahansa tulosvastuullista työtä, arjen ongelmia yhdessä ratkoen. Valmentavan johtajuuden perimmäisenä tarkoituksena ja lopputuloksena korostuu erityisesti yksilön oma vastuu ja itseohjautuvuus. Työntekijät oppivat itse ja yhdessä löytämään ratkaisut haasteisiin ja tämä kehittää niin itse- kuin yhteisöohjautuvuuttakin. Kun voidaan todeta, että työntekijällä on kaikki tarvittava tieto ja osaaminen työn tekemiseen, voidaan varmistua siitä, että työntekijä varmasti osaa, pystyy ja oppii, kun hänelle ei suoraan anneta vastauksia. Valmentavan johtamisen avulla kehitetään työntekijän kapasiteettia ratkaista haasteet ja erilaiset ongelmat työssään. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, etteikö työntekijät saisi apua esihenkilöltään, vaan ennemmin he tuovat ongelman esihenkilön pöydälle, ovat he jo miettineet sille itseohjautuvasti ratkaisuehdotuksia. Tämä edesauttaa koko ajan aktiivista yhdessä kehittymistä ja kapasiteetin jatkuvaa kasvamista. Kun yksi ongelma on ratkaistu, seuraavalla kerralla siihen ei enää tarvitakaan apua. Uskallus ratkaista asiat ilman esihenkilön erillistä lupaa ja itsenäinen päätöksentekokyky ovat valmentavan johtamisen hedelmiä. Kun ongelmat pyritään ratkaisemaan siellä, missä ongelma on, syntyy jokaiselle työyhteisön jäsenelle vastuu ongelman ratkaisemisesta. (Soback 2021, alaluku oppimisen johtaminen.)

Itseohjautuva työkuultuuri on koko ajan kehittyvä ja tulee olemaan vahvasti osana tulevaisuuden työelämää valmentavan johtamisen tuloksena. Itseohjautuvassa työkuultuurissa työntekijällä on samaan aikaan vastuu ja vapaus työstään. Työntekijöille on asetettu tietyt raamit, joiden sisällä voi liikkua. Heillä on vähemmän ohjeistuksia ja enemmän omaa päätöksentekokykyä. Itse- ja yhteisöohjautuvassa työkuultuurissa jokaiselle työntekijälle on selvää, mitä heiltä odotetaan. Heillä on yhteinen tahtotila päästä yhdessä vaadittuun tavoitteeseen. He itse päättävät, miten. (Huttunen 2020, luku Itseohjautuvuus)

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli tiivis tietopaketti valmentavan esihenkilön tärkeimmistä työtehtävistä, yksilön valmentamisesta. Tässä tavoitteessa onnistuin mielestäni hyvin ja tätä opinnäytetyötä voikin hyödyntää kuka vain valmentavaa esihenkilötyötä tekevä tai työtä aloittava. Tätä voi soveltaa millaiseen työyhteisöön tahansa, mutta suurin hyöty saadaan suorittavassa asiantuntijaorganisaatiossa. Itselle tämä oli myös hyödyllinen tutkimus, sillä teen päivittäin valmentavaa esihenkilötyötä ja tämän avulla pääsin syventymään, mitä yksilöiden valmennus oikeasti vaatii. Nykypäivän johtaminen on kokenut ison murroksen hierarkkisesta ja tittelin mukaisesta eriarvoistamisesta tämän päivän valmentavaan johtamiseen, jossa työntekijöitä oikeasti halutaan auttaa onnistumaan ja etsitään ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa. Nykyään esihenkilön ei tarvitse olla se, joka tietää kaikesta kaiken ja suoltaa ratkaisuja kiperiin ongelmiin, vaan valmentavan johtamisen myötä esihenkilö antaa työntekijöiden ratkaista pulmiaan itse ja näin heillä on mahdollisuus kehittyä jokaisen itseratkotun ongelman myötä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö esihenkilö olisi apuna ja tukena, se on hänen päätehtävänsä; olla läsnä, kuunnella ja haastaa kysymyksillä.

Jotta jokaisella on mahdollisuus onnistua työssään, on valmentavan esihenkilön rooli olla läsnä, kuunnella ja kysyä oivalluttavia kysymyksiä, jotka avaavat yksilön käsitystä omasta työstään ja tekemisestään. Valmentavan johtamisen avulla voidaan saavuttaa menestyksekkäs, itse- ja yhteisöohjautuva työyhteisö, jossa jokainen yksilö tietää omat vahvuutensa ja niitä hyödynnetään oikeissa paikoissa. Yksilön hyödyntämisestä hyötyy siis niin yksilö itse, koko tiimi kuin esihenkilökin.

Tutkimukseen liittyvä kysely (Liite 1) antoi hyvän käytännön pohjan työhön, jonka avulla sain avatua teoriapohjalle käytännön esimerkkejä. Valitettavasti vastaajamäärä oli vähäinen, mutta tarpeeksi suuri kuitenkin teoriaosuuksien käytäntöön peilaamiseksi. Jos tekisin työn nyt uudestaan, varmistaisin isomman vastaanottajamäärän kyselylle ja muistuttaisin vielä useammin heitä vastaamaan kyselyyn. Toisaalta ymmärrän, että kyselyt eivät ole monille erityisen mielenkiintoisia eikä moni halua kuluttaa aikaansa vastaamiseen, mutta tähän voi vaikuttaa myös kyselyyn liitettävällä saatetekstillä paljon.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Vitale Ay. Palaute kuuluu kaikille. E-kirja. Luettu 22.12.2023.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Tietosanoma. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. E-kirja. Luettu 1.12.2023.

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. E-kirja. Luettu 28.12.2023.

Järvinen, K. 2014. Talentum. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. E-kirja. Luettu 10.12.2023.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Talentum. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. E-kirja. Luettu 25.12.2023.

Ojanen, M. 2020. Kaswu. Valmennatko vaikuttavasti? Kirja valmentajalle, esihenkilölle ja HR-ammattilaiselle. E- kirja. Luettu: 28.11.2023.

Peda s.a. Ihmistyyppejä. Luettavissa: <https://peda.net/oppimateriaalit/e-oppi/peruskoulut/ky/oppilaanohjaus/kansi3/oppilaanohjaus/op/muisti/%C3%A4lykkyyden-lajit/ihmistyyppej%C3%A4>. Luettu: 3.1.2023.

Soback, D. 2021. Basam Books. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Valmentava johtaminen, yksilön potentiaalin hyödyntäminen- kysely



1. Montako henkilöä tiimissäsi on?

- 1-10
 11-20
 21 tai yli

2. Koetko, että sinulla on tarpeeksi aikaa yksilöiden valmentamiseen tiimissäsi?

- Kyllä
 Ei

3. Kuinka usein teet yksilövalmennusta samalle henkilölle?

- 1 x/ kk
 2 x/ kk
 3 x/ kk tai enemmän
 Jotain muuta, mitä:

4. Millä tavoin pyrit luomaan luottamuksen valmennettavaan?

5. Mitä keinoja käytät useimmiten yksilön valmentamiseen? Valitse 1 tai useampi

- 1to1 - keskustelut
 - Havainnointi ja pikapalautteet
 - Käytännön tilanteiden harjoitteet
 - Muuta, mitä?
-

6. Kuinka nopeasti odotat näkeväsi tuloksia yksilön valmennuksen jälkeen?

- Heti
- Viikon kuluessa
- Kuukauden kuluessa
- Riippuu tavoitteesta

7. Mitä teet, jos huomaat, ettei muutosta tapahdu valmennuksesta huolimatta?

- Varataan uusi aika valmennuskeskustelulle
 - En välttämättä tee mitään heti, seuraan tilannetta
 - Muuta, mitä:
-

8. Millaisia vaikutuksia koet yksilöiden valmennuksella olevan koko tiimiin?
