



Yrittäjähajaisen työn ohjaaminen ja valmentaminen

YAMK opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
Kevät 2025
Teemu Ryymin

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Teemu Ryymin

Työn nimi Yrittäjäpohjaisen työn ohjaaminen ja valmentaminen

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2025

Opinnäytetyö käsittelee yrittäjäpohjaisen työn ohjaamista ja valmentamista. Työn tavoitteena on luoda malli Vakuutusyhtiö X:n Sales Centerien yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjaukseen ja valmentamiseen. Yrittäjäpohjaisen työn ohjaamisessa ei ole käytettävissä työnjohto-oikeutta, vaan toiminta perustuu sopimukseen, jossa määritellään osapuolten oikeudet ja velvoitteet. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jonka viitekehyksenä oli valmentava johtaminen. Valmentavalla johtamisella ei tarkoiteta hierarkkista johtamista, vaan lähestymistapa perustuu sosiaalipsykologiaan, jossa johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa.

Tutkimuksessa selvitettiin mitä valmentavan johtamisen elementtejä Sales Centerien yhteyspäälliköt käyttivät yrittäjäpohjaisen toiminnan ohjaamisessa ja valmentamisessa ja mitä kehittämiskohteita yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjaamisessa ja valmentamisessa on. Aihetta lähestyttiin valmentavaan johtamiseen liittyvän kirjallisuuden lisäksi rekrytoinnin, perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen näkökulmista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahta yhteyspäällikköä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa teemat oli luotu ennakkoon teoria-ohjaavasti. Haastatteluaineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen käyttäen sisällön analyysia ja luokittelu tehtiin teorialähtöisesti etsien haastatteluista käsitteitä, jotka liittyivät valittuihin teemoihin.

Tutkimustulosten mukaan yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjauksessa ja valmentamisessa toteutuu valmentava työote vahvasti kuin myös ymmärrys rekrytoinnin ja perehdytyksen merkityksestä. Tutkimustulos osoitti kahden sales centerin ohjauksen ja valmentamisen toteutuvan pääosin valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatavan mukaisesti. Tutkimuksessa kehittämiskohteiksi nousivat palautekulttuurin kehittäminen ja valmennuksen pelisääntöjen täsmentäminen. Opinnäytetyön tuloksena luotiin teorian ja tutkimustulosten pohjalta malli yrittäjäpohjaisen työn ohjaamiseen ja valmentamiseen, jonka sisältö ja elementit ovat linjassa aiempien yrittäjäpohjaisen työn johtamisen tutkimusten kanssa.

Avainsanat Valmentava johtaminen, coaching, vakuutusedustaja, yrittäjäyys, vuorovaikutus

Sivut 70 sivua ja liitteitä 5 sivua

The thesis deals with guiding and coaching entrepreneur-based work. The goal of the work is to create a model for the guidance and training of the entrepreneur-based insurance agents of Insurance Company X's Sales Centers. When directing entrepreneur-based work, there is no employer's right of direction available, but the operation is based on an agreement that defines the rights and obligations of the parties. The thesis was implemented as a research development project, the reference frame of which was coaching management. Coaching management does not mean hierarchical management, but the approach is based on social psychology, where leadership is a way of thinking and acting.

The study found out which elements of coaching management the key account managers of Sales Centers used in guiding and coaching entrepreneur-based activities and what areas for development there are in guiding and coaching entrepreneur-based insurance agents. In addition to the literature related to coaching management, the topic was approached from the perspectives of recruitment, introduction and onboarding and skills development.

Qualitative research was used as the research method. The data was collected by interviewing two key account managers. The interviews were carried out as a semi-structured thematic interview, where the themes had been created in advance guided by theory. After transcribing, the interview material was analyzed using content analysis and the classification was based on theory, looking for concepts in the interviews that were related to the selected themes.

According to the research results, in the guidance and training of entrepreneur-based insurance agents, the coaching approach is strongly implemented, as well as an understanding of the importance of recruitment and introduction and onboarding. The research result showed that the guidance and coaching of the two sales centers is mainly carried out in accordance with the thinking and operating style of coaching management. In the research, the development of a feedback culture and specifying the rules for coaching emerged as areas for improvement. As a result of the thesis, based on theory and research results, a model was created for guiding and coaching entrepreneur-based work, the content and elements of which are in line with previous studies of entrepreneur-based work management.



Keywords Coaching management, coaching, insurance agent, entrepreneurship, communication

Pages 70 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Johtaminen ja ohjaaminen valmentavalla työotteella	4
2.1	Onnistunut rekrytointi	5
2.2	Mitä valmentava johtaminen on?	9
2.2.1	Luottamus ja vuorovaikutus	10
2.2.2	Oppiminen ja motivaatio	12
2.3	Tavoitteellinen ohjaus ja toimintamallit yksilötasolla	17
2.3.1	Dialogiset valmennuskeskustelut	17
2.3.2	Valmentajan työkalut ohjauskeskusteluissa	19
2.3.3	Palaute	22
2.4	Tiimin valmentava johtaminen	27
2.4.1	Haastavat tilanteet tiimissä	29
2.5	Valmentajan ja valmennettavan roolit	30
3	Yrittäjöpohjaisen toiminnan ohjaamisen ja valmentamisen erityispiirteitä	34
4	Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus	38
4.1	Laadullisen tutkimuksen vaiheet	39
4.1.1	Aineistonhankintamenetelmät	39
4.1.2	Haastattelu	40
4.1.3	Aineiston analyysimenetelmät	42
4.1.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	44
4.2	Tutkimuksen toteutus	44
4.2.1	Aineiston sisällönanalyysi	46
5	Kehittämishankkeen tulokset	48
5.1	Rekrytointi ja perehdytys	48
5.2	Luottamus ja vuorovaikutus	50
5.3	Palaute	52
5.4	Motivaatio ja oppiminen	53
5.5	Valmennuskeskustelut	54
5.6	Muut haastattelussa esiin tulleet tulokset	55
6	Johtopäätökset	55
6.1	Rekrytointi ja perehdytys	56

6.2	Luottamus ja vuorovaikutus	57
6.3	Palaute	58
6.4	Motivaatio ja oppiminen	59
6.5	Valmennuskeskustelu	60
6.6	Yhteenveto ja malli yrittäjöpohjaisen työn ohjaamiseksi ja valmentamiseksi	60
7	Pohdinta.....	63
	Lähteet	66

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Opinnäytetyön rakenne ja käsitteet	4
Kuva 2.	Muutoksen vaihemalli (DiClemente & Prochaska 1998).....	16
Kuva 3.	To GROW -valmennusmenetelmä (mukaillen Heikkilä, 2009).....	20
Kuva 4.	Valmentavan johtajan Pilari-malli. Mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2018, s.114	22
Kuva 5.	Kymmenen palautteen antamisen estettä ja hyötyä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s.59, ss.180–181)	28
Kuva 6.	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3).....	47

Liitteet

- Liite 1. Yhteyspäällikön haastattelulomake
- Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda malli yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjaamiselle ja valmentamiselle kolmessa Vakuutusyhtiö X:n Sales Centerissä. Opinnäytetyön taustalla olevat megatrendit ovat globalisaatio, teknologian kehittyminen ja väestörakenteen muutokset, jotka vaikuttavat tulevaisuuden työhön ja työelämään. Työn ja työelämän rakenteiden tulisi kehittyä siten, että ne tuottaisivat hyvinvointia sekä ihmisille että luonnolle. (Dufva & Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021)

Muutokset näkyvät jo nyt ihmisten työpaikan valinnassa. Monille on tärkeää, miten osaamistaan voi työssä kehittää. Työskentely- ja toimintatapojen pitäisi mahdollistaa oppiminen. Lisäksi tarvitaan yritys- ja toimintakulttuuri sekä johtamismalli, jotka innostavat jokaista hankkimaan tietoa ja oppimaan. Oppimista suuntaa vahvasti myös asiakas. Asiakastyössä tilanteet voivat olla ainutlaatuisia ja tarpeet voivat muuttua nopeastikin. Tehokkuus työssä syntyy siitä, miten uusi tilanne pystytään pikaisesti ottamaan haltuun. Tämä edellyttää tiedonhankintataitoja, kykyä omaksua tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön. (Ojala, 2018, ss. 19–21)

Muutoksen nopeus ja laaja-alaisuus edellyttävät myös nopeampaa päätöksentekoa ja uudenlaista johtajuutta, joka aktiivisesti valmentaa henkilöstöä itseohjautuvuuteen. Valmentava johtaminen ja kokeilukulttuuri mahdollistavat ennustamattomuuden keskellä pärjäämisen (Soback, 2021, ss. 22–24). Valmentava johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa, jossa kehitetään johdettavan ominaisuuksia oman työnsä kehittämiseen ja hahmottamaan oman työnsä vaikutus kokonaisuuteen. (Soback 2021, s.10)

Valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa ja jossa johtajuus nähdään sosiaalipsykologisena ilmiönä, eikä sillä ole siten riippuvuutta organisaation hierarkiaan (Ristikangas & Grünbaum 2014, s.13). Valmentavalle työkuulttuurille on ominaista, että koko henkilöstö osaa soveltaa valmentavaa otetta käytännössä. Valmentava kulttuuri välittyy myös asiakkaille, kun asiakasrajapinnassa työskennellään arvostavalla, osallistavalla ja tavoitteellisella toimintaotteella. (Ristikangas ym., 2019, s.10).

Valmentavasta johtamisesta on tehty paljon eritasoisia tutkimuksia. Näistä suuri osa kohdistuu johdon ja esihenkilöiden valmentavaan johtamisotteeseen ja henkilöstön osuutta on usein käsitelty työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tästä näkökulmasta on tehty myös Uutelan

(2019) väitöskirja, jonka johtopäätöksissä kuitenkin todetaan, että valmentava kulttuuri tulisi saattaa koskemaan organisaation kaikkia tasoja. Kun jokainen on valmentaja ja valmennettava, ymmärrys valmennusprosessista lisääntyy, työntekijät osaavat valmentavan työtteen keinoin ohjata ja tukea myös toisiaan. Samalla vahvistuvat työntekijöiden itsensä johtamisen taidot. (Uutela 2019, s.152)

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Vakuutusyhtiö X:n External Sales on nimensä mukaisesti ulkoistetun myynnin kanava, jossa työsuhteessa olevien myyntineuvottelijoiden sijasta myynnistä vastaavat itsenäisinä yrittäjinä toimivat vakuutusedustajat. Vakuutusedustaja on yrittäjä, joka voi toimia esimerkiksi toiminimellä tai perustamansa osakeyhtiön kautta. Vakuutusedustajan tavoite on hankkia vakuutusyhtiölle uusia asiakkuuksia ja heidän palkkionsa perustuvat täysin komissioihin. Vakuutusedustajat maksavat yhtiölle kuukausittain työvälaineiden vuokraa.

Vakuutusyhtiö X:n ulkoistetun myynnin kanava on nimeltään External Sales, joka koostuu kahdeksasta myyntiyksiköstä eri puolilla Suomea. Tutkimus rajataan Espoon ja Turun myyntiyksiköihin, eli Sales centereihin. Sales Centeristä käytetään lyhennettä SC-yksikkö. Kahdessa SC-yksikössä on yhteyspäälliköt vastuussa vakuutusedustajien ohjaamisesta ja valmennuksesta, kun taas yhdessä SC-yksikössä on yhteyspäällikön tukena myyntivalmentaja.

Kehittämishanke liittyy yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjaamiseen ja valmentamiseen. Koska vakuutusedustajat ovat itsenäisiä yrittäjiä, ohjauksen ja valmennuksen toimintamallin taustalla on yritysten ja vakuutusyhtiön välinen sopimus. Toimintamalli on lähellä verkostojohtamista ja kumppanuuksien johtamista, koska kyseessä ei ole työsuhde eikä näin ollen ole käytettävissä työnantajan direktio-oikeutta.

Vaikkei itsenäisiä vakuutusedustajia johdeta samassa mielessä kuin työsuhteessa olevia direktio-oikeuden nojalla, on vakuutusedustajien toimintaa ohjattava, tuettava ja kehitettävä kuitenkin tulostavoitteisiin pääsemiseksi. Jokaiselle Sales Centerille on olemassa tulostavoitteet ja jokaisen vakuutusedustajan on oltava riittävän tuottava. Tavoitteiden toteutumista seurataan päivittäin sekä henkilö- että tiimitasolla. Jokainen voi seurata itse omaa suoritustaan. Tavoitteiden toteutumista tiimitasolla esitellään

kuukausittain tiimipalaverissa. Tulokset tavoitteiden toteutumisen osalta vaihtelevat ja jokaisessa tiimissä on isoja eroja yksilöiden tulosten välillä. Osa vakuutusedustajista on ollut pitkään alalla ja voi hyödyntää isoa referenssiverkostoaan kaupan tekemisessä, kun työuransa alussa olevat vakuutusedustajat joutuvat etsimään aktiivisesti liidejä. Vakuutusedustaja asettaa itse tavoitteet yhteyspäällikön avustuksella. Yhteyspäällikkö auttaa edustajaa pääsemään tavoitteisiinsa valmentamalla sekä seuraamalla tuloksia. Yhteyspäällikön työhön kuuluu tarvittaessa purkaa sopimus perustellusta syystä kuukauden irtisanomisajalla. Erojen kaventamiseksi vakuutusyhtiö tarjoaa säännöllisiä valmennuksia vakuutusedustajille. Halukkuus ottaa valmennusta vastaan vaihtelee yksilötasolla. Vakuutusedustajat ovat keskimäärin nuoria miehiä, joiden halukkuus oppimiseen ja kehittymiseen vaihtelee. Haasteena on, että vakuutusyhtiön tarjoamaa valmennusta ja tukea ei riittävästi haluttaisi ottaa vastaan. Usein syynä on aika, sillä valmennus on pois vakuutusedustajan myyntityöhön käyttämästä ajasta.

Kehittämistehtävässä tutkitaan laadullisella tutkimusotteella, mitä valmentavan johtamisen menetelmiä on jo nyt käytössä vakuutusedustajien ohjaamisessa ja valmentamisessa ja mitä kehittämiskohteita vuorovaikutuksessa on. Teoriaperustan ja tutkimustulosten perusteella luodaan malli yrittäjäpohjaisen työn ohjaamiselle ja valmentamiselle case yrityksen Sales Centerissä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

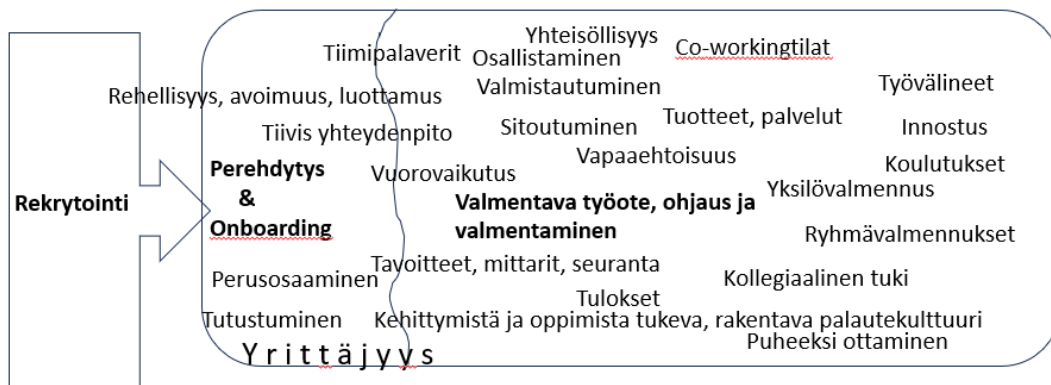
1. Mitä valmentavan johtamisen työkaluja käytetään yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjaamisessa ja valmentamisessa?
2. Mitä kehittämiskohteita yrittäjäpohjaisten vakuutusedustajien ohjauksen ja valmentamisen vuorovaikutuksessa on?

Lähestyn aihetta johtamiseen, erityisesti valmentavaan johtamiseen, liittyvän kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tarkastelen aihetta pääosin yksilön valmentamisen ja ohjaamisen osalta, mutta myös tiimin valmentavan johtamisen näkökulmasta. Case yrityksenä toimii Vakuutusyhtiö X:n External Sales osasto. Tutkimus rajataan External Salesin kolmeen Sales Centeriin. Tutkimus tehdään johdon näkökulmasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä osa-alueesta. Johdannossa esitellään työn taustalla olevat ilmiöt, taustaorganisaatio ja työn tavoite sekä tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi käsitellään johtamista ja ohjaamista valmentavalla työotteella. Johtamisen ja valmentamisen taustalla on vahvasti onnistunut rekrytointi, jota käsitellään luvun alussa. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään valmentavan johtamisen ja -työotteen keskeisiä elementtejä eli luottamusta ja vuorovaikutusta sekä oppimista ja motivaatiota. Luvun lopussa tarkastellaan tavoitteellista ohjausta ja toimintamalleja ja valmentajan sekä valmennettavien rooleja. Luvussa kolme käsitellään yrittäjöpohjaisen toiminnan ohjaamisen erityispiirteitä aiempien tutkimusten ja muiden kirjallisten aineistojen kautta. Luvuissa 4 ja 5 on kuvattu tutkimuksen toteutusta ja tuloksia, luvussa 6 esitetään johtopäätökset ja malli yrittäjöpohjaisen työn ohjaamiseen ja valmentamiseen sekä kehittämiskohteet. Luku 7 sisältää pohdinnan. Opinnäytetyön rakennetta ja käsitteitä on kuvattu alla kuviossa 1.

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne ja käsitteet.



2 Johtaminen ja ohjaaminen valmentavalla työotteella

Valmentava työote edellyttää oikeanlaista asennoitumista ja toista arvostavaa käyttäytymistä sekä tavoitteellista ja osallistavaa toimintatapaa (Ristikangas & Grünbaum 2014, s.13). Valmentavaa työotetta voidaan käyttää vain, mikäli valmennettavalla on riittävät perusvalmiudet toimia roolissaan (Soback 2021, s.81). Tässä luvussa käsitellään ensin

rekrytointia ja perehdytystä, jotka luovat onnistuessaan vankan pohjan tehtävässä onnistumiselle. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan valmentavan johtamisen työkaluja eli luottamusta ja vuorovaikutusta sekä motivaatiota ja oppimista. Näiden jälkeen tarkastellaan tavoitteellista ohjausta ja toimintamalleja yksilötasolla sekä lyhyesti tiimin johtamista. Lopuksi tarkastellaan valmentajan ja valmennettavan rooleja.

2.1 Onnistunut rekrytointi

Uuden henkilön rekrytointi ja palkkaaminen on yksi suurimmista investoinneista, joita tehdään. Rekrytointiprosessilla on suuri merkitys, jotta onnistuttaisiin rekrytoimaan henkilö, joka toisi tullessaan uutta energiaa ja osaamista, jotka tukevat yrityksen menestymistä. Gyllin (2017) korostaa, että rekrytointiprosessissa on tärkeää toimia arvostavasti kaikkia hakijoita kohtaan ja huomioida, että myös hakijat arvioivat rekrytoijaa ja yritystä prosessin aikana. Hakijat arvioivat osaltaan niin rekrytoijaa kuin yritystäkin ja päättävät haluavatko ottaa tehtävän vastaan (Gyllin 2017, s.10). Kaijalan (2016) mukaan johtajan avaintehtäviin kuuluu rekrytointi. Vastuu onnistuneesta rekrytoinnista kuuluu rekrytoivalle esihenkilölle. (Kaijala 2016, s. 62, s.117)

Osaamisvaatimukset, erityisesti älylliseen ja oppimiseen liittyvien taitojen osalta, liittyvät työssä ja työtehtävissä tapahtuneisiin muutoksiin. Vaatimukset pohjatietojen ja teoriaosaamisen yhä paremmasta tasosta perustuvat siihen, että osaamista on osattava soveltaa uusiin ilmiöihin sekä kyettävä ennakoimaan tulevaa (Ojala, 2018, s.17). Tästä syystä uutta henkilöä rekrytoitaessa prosessin alussa on tiedostettava haussa olevan työn vastuut ja vaatimukset. Keskeistä on miettiä valmiiksi avoimessa tehtävässä vaadittavat osaamiset, toimintatavat ja yhteistyövaatimukset työssä menestymisen näkökulmasta. Kurttilan ja Aallon (2015) mukaan haastattelutilanteessa kysymysten on olennaisesti liityttävä työn tekemiseen. Työn kiinnostavuuden ja odotusten lisäksi olisi selvitettävä kysymyksiin haastateltavan osaamista ja siihen liittyviä kehittämiskohteita. Haastateltavan odotukset sekä se, miten hän kuvaa työskentelytapaansa auttavat haastattelijoita arvioimaan haastateltavan soveltuvuutta tehtävään, kunhan lähtökohdat on rekrytointiprosessin alussa selvitetty. (Kurttila & Aalto 2015, ss.86–88)

Voittajatiimin rakentaminen edellyttää muutakin kuin huippuosaajien rekrytointia. Rekrytoidut henkilöt on saatava toimimaan motivoituneesti yhteistyössä, pysymään saman työnantajan palveluksessa sekä kehittymään yhtiön tahdon mukaiseen suuntaan. (Kaijala 2016, s.21).

Tarvemäärityksessä on tärkeää käyttää riittävä määrä aikaa, konsultoida kollegoja sekä miettiä tarkasti pitkän aikavälin tavoitteet sekä, että rekrytoitavan henkilön kapasiteetti täyttää asetetut pitkän aikavälin tavoitteet. Tarvemääritys usein epäonnistuu, jos pyritään täyttämään vapautunut paikka samanlaisella henkilöllä kuin aiemmin oli kyseisessä tehtävässä. Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä onkin tärkeää määrittää, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa. (Kaijala 2016, s.22)

Rekrytointiprosessin alussa on tärkeää määritellä hakijaprofiili. Henkilöllä tulee olla tehtävän edellyttämät taidot, kokemus sekä persoonallisuus. Kuitenkin merkityksellisintä on, että rekrytoitavalla on oikea asenne ja motivaatio. Hakijaprofiilin olisi Gyllinin (2017) mukaan kirjattava laajasti tehtävään liittyviä asioita, kuten tehtävät, vaadittava matalin koulutusaste, työkokemus, vastuualue, budjetti- ja henkilöstövastuu, kielitaito sekä tehtävässä vaaditut taidot ja osaaminen. (Gyllin 2017, ss.12–13)

Rekrytointiprofiilia laadittaessa määritellään vaativuustaso ja minkälaista kokemusta tehtävässä suoriutuminen edellyttää. On tärkeää huomata, että tehtävässä vaadittavaa kokemusta voi kertyä myös muusta toiminnasta kuin työsuhteesta saadusta kokemuksesta (Gyllin 2017, s.15). Profiilia luotaessa tulisi myös pohtia ominaisuuksia, joita hakijoilta toivotaan. Näitä ovat käytöksen lisäksi asenteet, arvot ja ominaispiirteet, joita on vaikeaa, ellei mahdotonta, muuttaa organisaatioon sopivaksi jälkikäteen (Gyllin 2017, s.17). Kaijalan (Kaijala 2016, s.16) mukaan rekrytointi onkin yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin soveltuvan osaamisen, tahtotilan ja kehittämiskyvyn löytämistä sekä vaalimista, eikä niinkään ihmisen palkkaamista.

Prosessin alussa on määriteltävä ne henkilöt, jotka osallistuvat valintaprosessiin. Osallistujien on hyvä tietää, mitä heiltä odotetaan ja prosessin aikataulu sekä miten toimitaan ja kuka johtaa puhetta haastattelutilaisuudessa (Gyllin 2017, s.21). Prosessiin voivat osallistua rekrytoivan esihenkilön lisäksi ainakin HR:n edustaja sekä lähin kollega. Hallitus on mukana, kun on kyse toimitusjohtajan valinnasta. Olennaista kuitenkin on, että prosessissa mukana olevilla henkilöillä on yhteinen tavoite rekrytoinnille, eli se mitä valittavan henkilön on tarkoitus saada aikaan. (Kaijala 2016, ss.61–62)

Hakumenetelmä määräytyy sen mukaan, mikä on tehtävässä edellytettävä sekä tarpeellinen osaamistaso ja mitkä ovat tavoitteet. Näiden perusteella valitaan hakumenetelmä, joka voi olla suora haku, rekrytointi, asiantuntijavuokraus tai alihankinta (Kaijala 2016, s.60). Jotta tavoitettaisiin profiilin mukaiset hakijat, on pohdittava mitä kanavia käyttämällä nämä

tavoitetaan (Gyllin 2017, s.26). Huipputekijöiden rekrytoimisessa ei ole olennaista käyttää hyviä iskulauseita tai tehokkaita rekrytointi-ilmoituksia, jottei syntyisi mielikuvaa pelkästä ilmoituksesta. Huipputekijöiden rekrytointi on pikemminkin ratkaisumyyntiä (Kaijala 2016, s.63). Rekrytointiviestinnän näkökulma on siinä mielessä perusteltua, että organisaatiota ja työnantajakuvaa myydään talon ulkopuoliselle maailmalle. Hyvässä rekrytointiviestinnässä tuodaan onnistuneesti esiin persoonallisia ja ajatuksia herättäviä asioita esiin, eikä pelkästään rutiinitehtäviä. (Rubanovitsch 2018, s.235)

Kaijala (2016 s.154–156) tuo esimerkkinä nuoret korkeasti koulutetut ihmiset, joiden osalta on syytä huomioida seuraavia näkökulmia: Millaisen kuvan työnantajana yritys luo nettisivujen ja sosiaalisen median kautta, millainen kuva välittyy tulevan tiimin jäsenistä LinkedInin kautta ja millaisia tarinoita tai kokemuksia on aiemmin yrityksessä työskennelleillä henkilöillä.

Huolella laadittu hakijaprofiili toimii hyvänä lähtökohtana haastattelukysymyksille. Osa kysymyksistä on oltava sellaisia, joita tehdään kaikille haastateltaville. Näin vastauksia pystytään arvioimaan. Sen sijaan, että kysyttäisiin henkilön nykyisestä tai aikaisemmasta työtehtävästä, olisi tärkeää keskittyä hakijan taitoihin ja miten ne ilmenevät. Hakijalta voi esimerkiksi pyytää esimerkin jostain tapauksesta, jossa hakija on ollut eri mieltä kuin muut työyhteisössä, miten hän toimi saadakseen muut kannalleen ja miksi hän toimi kuten toimi. Lopuksi voi kysyä mitä hän oppi tästä mainitusta esimerkistä. (Gyllin 2017, ss.73–76)

Haastattelijan ominaisuuksia ei voi yksitelitteisesti määritellä, mutta ainakin kyky erottaa olennainen ja epäolennainen toisistaan on tärkeää. Lisäksi haastattelijan tulisi kyetä ajattelemaan systemaattisesti. Persoonaan liittyvistä ominaisuuksista voidaan mainita hyvä itsetunto, selkeä kommunikointi, riskinotto- ja päätöksentekokyky sekä hyvä muisti. Haastattelijan tulisi kyetä olla empaattinen ja hyvä kuuntelija. Keskeistä on, että taitavat haastattelijat kykenevät löytämään päämäärän kannalta olennaiset tekijät. Haastattelijan on tärkeää ymmärtää hankitun tiedon merkitys sekä käyttöarvo ja hyödyntää tietoa onnistuneesti päätöksenteossa. (Markkanen 2008, ss.222–224)

Rossi (2020, ss.125–126) neuvoo toteuttamaan haastatteluita eri tavoilla, riippuen tarpeesta, roolista sekä yrityksestä. Puolistrukturoidun ja teemahaastattelun sekoitus on yleisin Rossin käyttämä malli. Haastattelun oikeudenmukaisuus ja valintojen loogisuus voidaan varmistaa rakenteen avulla. Onnistuminen mahdollistetaan suunnittelemalla etukäteen teemat, joista keskustellaan jokaisen kanssa sekä asiat, joita halutaan jokaiselta ehdokkaalta saada

selville. Haastattelussa on kuitenkin hyvä jättää tilaa keskustelulle sekä rönsyilylle. Keskustelut ovat aina erilaisia ja joskus voi yksi vastaus vastata useampaankin kysymykseen. Olennaista on saada selville, miten ehdokas soveltuu osaamiseltaan ja persoonaltaan yritykseen sekä toisaalta onko yritys ja avoin tehtävä sellaisia, joita hakija tavoittelee. Joskus haastattelussa tarvitaan sivupolkuja ja rönsyilyä, joskus on parempi ohjata keskustelua jämäkästi.

Haastattelussa on tärkeää tunnistaa potentiaalinen indikaattorit. Tällaisia indikaattoreita ovat muun muassa motivaatio ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaaja, jolla on vahva potentiaali, on usein kunnianhimoinen ja haluaa jättää jälkensä. Tällainen osaaja kuitenkin myös tekee töitä yhteisten tavoitteiden eteen, osoittaa nöyryyttä sekä haluaa kehittyä jatkuvasti. Motivaation lisäksi potentiaali ilmenee neljänä muuna ominaisuutena, joita ovat uteliaisuus, näkemys, sitoutuminen ja päättäväisyys. (Kaijala 2016, ss.38–39). Hakijan kykyjen ja potentiaalisen selvittämiseksi Kaijala (2016, ss.23–24) esittää neljä kysymystä työnhakijalle:

1. Mitä olet saanut aikaiseksi?
2. Mitä osaamista siihen käytit?
3. Mitä aiot seuraavaksi saada aikaiseksi?
4. Mitä osaamista sinulla siihen on tai mitä aiot hankkia saavuttaaksesi tavoitteesi?

Valintapäätöksen jälkeen on tärkeää olla ensin yhteydessä valittuun henkilöön ja sopia tehtävän vastaanottamisesta henkilökohtaisesti. Sen jälkeen on informoitava ei-valittuja henkilöitä prosessin tuloksesta soittamalla hakijoille henkilökohtaisesti (Gyllin 2017, s.105). Rekrytointia voidaan pitää ammattimaisena ei-kiitoksen tuottamisena, rekrytoija saattaa yhtä palkattua henkilöä kohden hylätä kymmeniä hakijoita (Rossi 2020, s.185). Ei-kiitos voi lannistaa ja aiheuttaa ihmiselle tunteen, jossa hän epäilee itseään, eikä ole helppoa rekrytoijalle kertoa ikäviä uutisia. Olennaista on, että päätös kerrotaan nopeasti, perustellaan selkeästi ja annetaan mahdollisuus antaa palautetta. (Rossi 2020, s.185, s.188)

Valitun henkilön perehdytys on suunniteltava ja sitoutettava siihen osallistuvat (Gyllin 2017, s.118). Onboardingin tarkoitus on helpottaa uuden henkilön työn aloitusta ja työn oppimista sekä taloon asettumista. Esihenkilö on vahvassa roolissa silloin, kun uusi henkilö perehtyy uuteen tiimiinsä, tehtäviin sekä tavoitteisiin. Perehdytysprosessi on tärkeä sitoutumisen vahvistamiseksi sen jälkeen, kun työsopimus on tehty. (Kaijala 2016, s.68)

Työsuhteen alussa alkaa etsikkoaika, jolloin uusi henkilö hakee yrityskulttuuria ja talon tapoja sekä oman toimintansa raameja. Esihenkilön onkin tärkeää vaalia alkanutta työsuhdetta. Suunniteltu perehdytystoiminta on tärkeässä roolissa ja työnantajan on oltava hyvin valmistautunut uuden henkilön aloittamiseen. Perehdytys ja onboarding ovat keinoja osoittaa työntekijälle arvostusta, samalla edesauttaen tehokkaaseen alkuun. Työntekijän saama arvostus herättää arvostusta takaisin vastareaktiona. Neljä asiaa, joiden avulla saadaan työntekijälle turvallinen työaloiutus, ovat seuraavat asiat: 1. Kattava perehdytys yrityksen toimintatapoihin, 2. Selkeästi viestitty tehtäväkuva ja odotukset, 3. Yhteisesti sovitut mittarit sekä tavoitteet ja 4. Esihenkilön tuki, seuranta sekä palaute. (Kaijala 2016, s.98–99)

Rekrytointiprosessin kehittämiseksi olisi hyvä käydä palautekeskustelu valitun henkilön kanssa rekrytointiprosessista, perehdytyksestä sekä miten valittu henkilö on kokenut työtehtävien sujumisen alkutaipaleella (Gyllin 2017, s.122). Rekrytointiprosessin kehittämiseen voi hyödyntää myös niiden hakijoiden näkemyksiä, jotka eivät tulleet valituiksi. Tämä voidaan toteuttaa olemalla yhteydessä hakijoihin henkilökohtaisesti puhelimitse ja kysymällä, miten he kokivat prosessin ja haastattelun. Gyllinin (2017) näkemyksen mukaan yhteydenoton pitäisi tulla joltain sellaiselta henkilöltä, joka ei ollut mukana rekrytointiprosessissa. (Gyllin 2017, s.123)

2.2 Mitä valmentava johtaminen on?

Valmentavan johtamiskulttuurin rakentaminen on pitkäkestoinen prosessi, jossa asenneilmastoa muutetaan siten, että tietämisestä siirrytään arvostamaan yhdessä tekemistä, onnistumisia sekä, että työyhteisössä voidaan luottaa kollegan tukeen ja jokainen voi ilmaista itseään pelotta (Soback 2021, s.110). Valmentava johtaminen ilmenee tavassa, miten vaikutetaan toisiin ja otetaan itse vaikutteita vastaan. Voidaankin todeta, että valmentava johtaminen on yhdessä tekemistä, jossa jokainen antaa oman panoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja saa vastavuoroisesti tukea omien vastuidensa toteutumiseksi. Ilmapiiiri on toisia arvostavaa ja kaikille tarjotaan mahdollisuus osallistua. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja vuorovaikutusta. Kaiken edellytyksenä on luottamus. Johtajan, joka tiputtaa itsensä työntekijöiden tasolle ja näyttää olevansa kuolevainen, inhimillinen ja erehtyväinen, soveltaa valmentavan johtajuuden oppeja onnistuneesti. Valmentavassa johtajuudessa johtaja tekee työnsä koko persoonallaan ja hyödyntää ryhmän erilaisuutta, johtaen sekä ryhmää ja yksilöitä. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s.12)

2.2.1 Luottamus ja vuorovaikutus

Valmentava johtamisotteen peruslähtökohtana on luottamus ja vuorovaikutus. Ihmisten yhteistyö ja vuorovaikutus synnyttävät luottamusta (Harisalo & Miettinen, 2010, s.29). Joukkoon kuuluessaan ihminen kokee olevansa merkityksellinen osa joukkoa ja kokee itsensä arvostetuksi. Tämä taas vaikuttaa sitoutumiseen ja siihen, että kiinnitytään organisaation tavoitteisiin (Rubanovitsch, 2020, s.87). Arvostusta ja luottamusta luodaan osoittamalla kannustusta ja kiitosta sekä ottamalla toiset huomioon, kun viestitään epämiellyttävistä asioista (Soback 2021, s.122). Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ja sitä tarvitaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Henkilöstöllä on oltava tarvittava kyky tehtävien hoitamiseen ja kyky työskennellä muiden kanssa. Pelkkä substanssiosaaminen ei riitä, on voitava luottaa siihen, että sovitut asiat tehdään ja toiminnan on oltava tavoitteiden mukaista (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.164–165)

Soback (2021) korostaa psykologisen turvallisuuden rakentamista peruslähtökohtana. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jonka valmentava johtaja luo ja jossa johdettavat kokevat olevansa osa yhteisöä, jossa voivat oppia ja kokeilla ilman pelkoa epäonnistumisesta tai nolatuksi tulemisesta. (Soback 2021, ss.115–117). Johtaja tarvitsee luottamusta, ilman sitä johtajan vaikuttamistyö jää vajavaiseksi. Valmentavan johtajan on kyettävä vaikuttamaan ryhmän keskinäiseen luottamukseen. Johtaja luo omalla toiminnallaan johdettavien keskuuteen luottamusta. Luottamus täytyy ansaita ja sen rakentaminen on koko ryhmän oppimisprosessi. Luottamus on rakennettava niin, että ihmiset haluavat tehdä töitä esihenkilön kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.163)

Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus syntyy arjen tilanteissa. Luottamuksen yksi elementti on hyvä aikomus toista kohtaan ja, jos esihenkilö onnistuu vaikkapa antaessaan palautetta luomaan alaiselle tunteen, että esihenkilö haluaa palautteella hänen parastaan, lisääntyy alaisen ja esihenkilön välinen luottamus sekä myönteinen suhtautuminen palautteeseen. (Kupias ym., 2011, s. 121)

Luottamus syntyy yhteisestä tekemisestä ja tutuksi tulemisen kautta, ei tahdonvoimalla tai toivomalla. Halu vastata samoin syntyy lupausten pitämisestä ja reilusta kohtelusta, näin syntyy vastavuoroisuutta. Luottamuksen ilmapiirissä on helpompaa kestää epävarmuutta ja keskeneräisiä asioita siksi, että kun tieto ja varmuus päättyy, luottamus alkaa. Luottamuksen olemukseen kuuluu luottamus, vaikka ei voi olla varma tulevasta, koska luottaa, ettei lupausta petetä. (Forssen & Kuusela 2021, s.61)

Luottamuksen rakentamisessa, ylläpitämisessä ja tarvittaessa korjaamisessa esihenkilöllä ja työntekijällä on käytössään useita vuorovaikutuskeinoja. Keskeinen keino luottamuksen rakentamisessa on kuunteleminen ja kokemus siitä, että tulee kuulluksi. Aktiivinen kuuntelu osoittaa arvostusta puhujaa kohtaan. Aktiivinen kuuntelu ei edellytä pitkää ja vaativaa keskustelua, vaan sitä voi toteuttaa pienissä arjen epämuodollisissakin kohtaamisissa esimerkiksi, kun kysyy kuulumisia Luottamusta rakentaa myös toinen toisiensa arvostaminen sekä armeliaisuuden osoittaminen, jota voidaan kutsua myös suopeaksi tai sallivaksi suhtautumiseksi toista kohtaan. Salliva suhtautuminen lisää rohkeutta ja innostusta kokeiluihin. Erehdyksiä ei ole tarvetta peitellä, vaan ne otetaan esille ja nähdään oppimismahdollisuuksia. (Ikonen 2015, ss. 136–138, ss.140–142)

Sopimusten ja sääntöjen rikkominen, omien vastuiden välttely, ideoiden ja ajatusten varastaminen, auktoriteettiaseman väärinkäyttö, julkinen kritiikki ja väärin syytösten esittäminen heikentävät luottamusta. Luottamus voi nopeasti muuttua epäluottamukseksi. Epäluottamus syntyy usein muutaman ihmisen välille ja mikäli sitä ei pystytä rakentavasti käsittelemään, epäluottamus leviää työyhteisöön. Epäluottamus vaikuttaa haitallisesti työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja heikentää tuottavuutta, koska perustehtävän sijaan joudutaan käsittelemään epäluottamusta. Luottamuksen palauttamisessa on keskeistä, että epäluottamusta aiheuttavat tekijät tunnistetaan mahdollisimman varhain ja asioista käydään avoin keskustelu, jossa epäluottamusta aiheuttavat tekijät kirjataan sekä sovitaan, miten niitä lähdetään korjaamaan vastuullisesti ja tuloksellisesti. Arvioinnin keinoin seurataan ja kehitetään tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä, jolloin prosessi koetaan positiivisena ja mielekkäänä. (Harisalo & Miettinen, 2010, ss.49–55)

Arvostava vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että tunnustetaan ihmisten erilaisuus ja kyetään katsomaan asioita eri näkökulmista. Ei ole yhtä ainoa oikeaa ja omaakin näkökulmaa on voitava ajoittain tarkastella sekä oltava valmis kehittämään sitä ottamalla vaikutteita muiden ihmisten katsantokannoista. Erilaisuuden arvostaminen ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen voi toimia ihan miten tahansa oman mielensä mukaisesti. Tärkeät toimintatavat ovat usein tarkkaan määriteltyjä, minkä lisäksi esihenkilöllä on oikeus kertoa, miten asiat hoidetaan tai ei hoideta. Arvostava vuorovaikutus ei tarkoita myöskään sitä, että toisten mielipiteet ja näkemykset tarvitsi hyväksyä juuri sellaisenaan, vaan siihen kuuluu, että toisten näkemyksiä kuunnellaan. Kuitenkin voi olla perustellusti eri mieltä asioista. (Kupias ym., 2011, s. 122)

Hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisia arjen asioita, kuten toisten huomioimista ja arvostusta, auttamista sekä yhteishenkeä. Toisia huomioidaan kuuntelemalla, osoittamalla myötätuntoa, auttamalla ja kiittämällä. Vuorovaikutuksen perusasia on tervehtiminen. Tämän lisäksi palaute sekä arvostuksen osoittaminen muodostavat pohjan keskinäisille suhteille. Työyhteisössä vuorovaikutuksella on vaikutusta työilmapiiriin ja toimivaan yhteistyöhön. Esihenkilön tehtävä on edistää työyhteisön keskinäisiä suhteita ja edistää yhteistyötä sekä ratkaista työntekijöiden väliset ongelmatilanteet tarvittaessa. (Pirinen 2014, s.177)

Olennainen osa vuorovaikutusta on kuuntelu. Kuuntelu voidaan erottaa aidoksi kuunteluksi ja normaaliksi kuunteluksi. Aitoa kuuntelua ei ole, mikäli ei ole täydellistä läsnäoloa kyseissä kuuntelutilanteessa. Ihmisen kuuntelu voi olla eri tasoilla. Kuuntelu voi esimerkiksi olla sitä, että kuunnellaan sen verran, että tulee oma puheenvuoro. Toisen sanomaa ei välttämättä ymmärretä. Kuuntelijan huomio saattaa myös keskittyä enemmän omiin ajatuksiin kuin puhujan sanomisiin, jos kuuntelija arvottaa sekä suodattaa kuulemaansa omien ymmärrysten kautta (Kupias ym., 2011, s. 129). Eri johtamisaloilla viestintäkriteerit poikkeavat toisistaan jossain määrin. Johtajat voivat joutua muuttamaan vuorovaikutustaitojaan siirtyessään eri aloille, sillä eri alojen asiantuntijat arvostavat erilaista viestintää. Alakohtainen vuorovaikutus on johtamistaito, joka on sosiaalistumista tietynlaiseen kulttuuriin ja alapidonnaisten käytänteiden oppimista. (Isotalus & Rajalahti 2017, s.34)

2.2.2 Oppiminen ja motivaatio

Osaamisvaatimukset, erityisesti älyllisen ja oppimiseen liittyvien taitojen osalta, liittyvät työssä ja työtehtävissä tapahtuneisiin muutoksiin. Vaatimukset pohjatietojen ja teoriaosaamisen yhä paremmasta tasosta perustuvat siihen, että osaamista on osattava soveltaa uusiin ilmiöihin sekä kyettävä ennakoimaan tulevaa. (Ojala, 2018, s.17)

Oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa tietoa luodaan muokkaamalla aikaisempaa tietoa ja kokemuksia. Oppimisprosessi on ihmettelyä, kokemusten keräämistä, arviointia ja reflektointia. Reflektoinnin kautta syntyy ymmärrystä ja kykyä soveltaa. (Sydänmaanlakka, 2018, ss.79–84) Reflektointi on mielentaitojen keskeinen työväline, jonka avulla tietoisesti tutkitaan ja kehitetään omaa toimintaa. Reflektointi jakautuu neljään vaiheeseen, jossa ensimmäisenä on tunnistaa tilanne. Kun tilanne on tunnistettu, kokemuksia pohditaan, jonka jälkeen ajattelu laajenee. Näiden vaiheiden kautta päästään neljänteen vaiheeseen, eli

käytännön toimeenpanoon (Ristikangas 2019 s.165–166). Reflektion avulla työyhteisöt voivat kehittää työvälineitä, toimintamalleja ja käytänteitään (Kupias 2011, s.185).

Oppimisen tukeminen sekä osaamisen tukeminen sekä kehittäminen ovat organisaation näkökulmasta investointeja. Kilpailukeskeisessä toimintaympäristössä usein halutaan, että oppiminen tapahtuisi nopeasti ja tehokkaasti organisaation käyttöön. Lopputuloksen kannalta on kuitenkin tuottavampaa, mikäli esimerkiksi perehdytys hoidetaan siten, että siihen käytetään riittävästi aikaa ja resursseja. Muussa tapauksessa työkaverit joutuvat auttamaan uutta työntekijää keskeyttäen oman tekemisensä toistuvasti. (Kupias & Peltola 2019, 83 %)

Oppiminen ja jaksaminen tarvitsee energialähteekseen innostusta. Innostus on positiivisia tunteita, joka syntyy tahdosta tutkia ja oppia asioita sekä tehdä ja toteuttaa. Innostus herää, kun havaitsee asian tarkoituksen sekä päämäärän ja ymmärtää saavutettavan hyödyn. Innostuksen ohella on tärkeää omata oikea asenne, sillä asenteella on merkitystä kanssakäymisessä muiden kanssa, kuten myös työssä ja opiskelussa sekä muussa toiminnassa. (Grönfors 2010, s.26)

Hyvä asenne on tärkeä kriteeri monilla yrityksillä valittaessa uusia työntekijöitä uusiin työtehtäviin. Grönfors (2010) määrittelee asenteen suhtautumiseksi, johon sisältyy tunnelataus. Asenne koostuu ajatuksien tuottamasta tunnetilasta ja asenteeseen voi vaikuttaa muuttamalla omia ajatuksiaan. Toisen henkilön asenteita on vaikea muuttaa, mikä johtuu jokaisen omasta vallasta vaikuttaa omiin ajatuksiin. Toisten henkilöiden asenteisiin voi kuitenkin vaikuttaa siten, että auttaa toista huomaamaan ja kokeilemaan sellaisia asioita, jotka vaikuttavat heidän ajatuksiinsa. Oppimisen keskeisessä roolissa on vuorovaikutus sekä keskustelu ja kommunikointi. Keskustelun edellytyksenä on ajattelu ja rohkeus asettua alttiiksi toisilleen erilaisten näkökantojen yhteentörmäykselle. Kysyminen taas tarvitsee kysyjältä kiinnostusta ja uteliaisuutta (Grönfors 2010, ss.26–27). Kysymysten avulla voidaan kartoittaa, kyseenalaistaa, selventää, tuoda esiin omia vahvuuksia tai ne voivat auttaa merkityksien muodostamista. Vastaajalle ei kuitenkaan pidä luoda mielikuvaa, että kysyjä tietäisi oikean vastauksen jo valmiiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss. 110–113)

Vuorovaikutus koostuu seitsemästä elementistä, joita ovat huomio, läsnäolo, kuunteleminen, asiat, sanat, äänenkäyttö ja rytmi. Rytmi mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen, kun henkilöt ja koko ryhmä tahdistuvat samaan rytmiin. Hyvä vuorovaikutus ei onnistu ilman hyvää tunneyhteyttä, joka luodaan yhteensopivan rytmin ja toisten aidon kuuntelemisen avulla. Lisäksi on kyettävä asettumaan toisen tilanteeseen. Tunnetilat ovat oppimisessa tärkeässä

roolissa, erityisesti positiiviset tunnetilat. Tunnetilat vaikuttavat oppimisen motivaatioon ja innostuneisuuteen. Oppimisen kannalta tärkeää on myös hyvä käytös, toiset on otettava huomioon ja on arvostettava heidän ajatuksiaan (Grönfors 2010, ss.28–29).

Työssä oppimista ja sitoutumista työssä oppimiseen voidaan edistää huomioimalla ja tukemalla henkilöstön edellytyksiä sitoutua työssä oppimiseen sekä edistämällä organisaation ja työyhteisön kykyä tukea niin yksittäistä työntekijää kuin koko työyhteisöäkin. Tärkeää on, että kuitenkin huomioidaan ihmisten elämäntilanne jatkuvaan oppimiseen sitoutumisen osalta sekä hyvinvointi ja toimintakyky. Vuorovaikutuksella työyhteisössä on keskeinen vaikutus siihen, miten henkilöt sitoutuvat työssä oppimiseen. Jatkuvaa työssäoppimista edistää se, että henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan oppimiseen, pidetään yllä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin oppimiseen liittyviä positiivisia asioita sekä johdetaan sekä työtä että oppimista. Lisävahvistusta oppimiseen tuovat itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden hyväksyminen ja siihen kannustaminen. (Rintala ym., 2023)

Organisaatio on oppimisympäristönä monipuolinen, jossa oppiminen tapahtuu yhdessä muiden kanssa. Vuorovaikutustaidot, keskustelun, ajattelun ja vaikuttamisen taidot kehittyvät erilaisten ihmisten kanssa toimiessa. Oppimista tukevat innostus, positiivinen asenne, onnistunut vuorovaikutus, arvostava käyttäytyminen, tavoite ja aikataulu sekä motivaatio, erityisesti sisäinen motivaatio, jolloin ihminen tekee asioita oman kiinnostuksensa vuoksi (Grönfors, 2010, s. 21, s. 26).

Ketterästi oppivan organisaation kulttuuri on turvallinen ja sen alakulttuureina on oppimiskulttuuri, kokeilukulttuuri ja auttamiskulttuuri. Näistä kolmesta kokeilukulttuuri kannustaa kokeiluihin ja siten kehittämään uusia asioita. Ketterä oppiminen ei yleensä noudata ennakkoon määrättyä prosessia. Oppimisprosessi koostuu palautteista, tiedon hankinnasta ja soveltamisesta, kokeiluista, arvioinneista ja oivalluksista. Oppimisen vetovoima perustuu ns. PULL-periaatteeseen, jossa henkilöstö tiedostaa tulevat haasteet ja vaatimukset ymmärtäen niiden merkityksen omalle työlle ja oman yksikön toiminnalle. (Ojala, 2018 s. 26, s. 271) Kokeilujen avulla on mahdollista testata uusia tapoja toimia esimerkiksi asiakaspalvelussa ennen kuin toimintatapa otetaan vakiintuneeseen käyttöön. Kokeilujen avulla voidaan oppia toimimaan tuloksellisemmin tai kokeiluista voidaan saada uusia ideoita. (Martela & Jarenko, 2017, s. 257)

Ketterälle oppijalle on tunnusomaista, että hän osaa ottaa opiksi virheistään, tehdä muutoksia sekä osaa tunnistaa merkityksiä kielteisistä tapahtumista ja kokee ne

oppimismahdollisuuksina. He pyytävät aktiivisesti palautetta, kokeilevat erilaisia toimintatapoja eivätkä turhaan arkaile epäonnistumisen pelossa. Ketterää oppimista voidaan soveltaa myös jälkikäteen paineisen tapahtuman purkamiseen. Ketterän oppimisen keinoin purku tulisi tehdä pian tapahtuman jälkeen. Purun voi toteuttaa itse mielikuvin, jolloin tapahtuman kulku käydään läpi mielessä läpi juuri kuten se oli tapahtunut ja tämän jälkeen lasketaan stressitasoa. Lopuksi käydään läpi tilanne uudelleen sellaisena kuin sen olisi pitänyt sujua. Näin toimimalla luodaan turvallinen ympäristö, uskalletaan epäonnistua, mutta samalla luodaan pohja ketterälle oppimiselle ja nopealle palautusryhmille eikä muisto jää rasittamaan seuraavaa tilannetta. (Åhman, 2019, ss.267–271)

Kokeilujen avulla on mahdollista testata uusia toimintatapoja, esimerkiksi asiakaspalvelussa ennen kuin toimintatapa otetaan vakiintuneeseen käyttöön. Kokeilujen avulla voidaan oppia toimimaan tuloksellisemmin tai kokeiluista voidaan saada uusia ideoita. (Martela & Jarenko 2017, s.257)

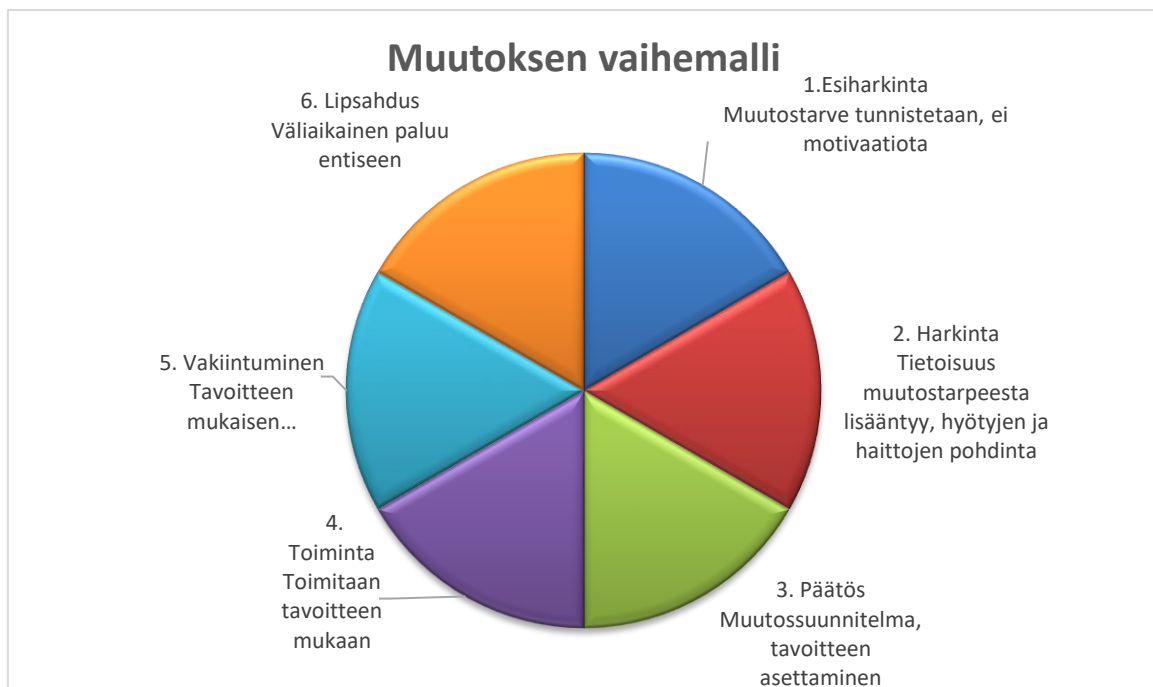
Motivaatio on kuin energiaa, se on sisäistä motivaatiota, jonka avulla henkilö pyrkii lisäämään tietojansa ja taitojaan. Sisäisen motivaation tunnistaa henkilön halusta oppia ilman, että hän haluaa vastustaa oppimiseen liittyviä asioita. Motivoitunut oppija tekee enemmän kuin vaaditaan ja iloitsee siitä, mitä oppii. Vaikuttava tekijä motivaatioon on mahdollisuus päättää itse opiskeltavasta aiheesta ja vaikuttaa omaan opintomenestykseen (Grönfors, 2010, s.30). Motivoituessa ihmisen käytös on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motivaatio tarkoittaa psyykkistä tilaa, joka ohjaa henkilön vireyttä, ahkeruutta ja aktiivisuutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus määritellään sen perusteella, kuinka sitkeästi tällaista toimintaa pidetään yllä (Sirokki 2016, s. 60). Työmotivaatio vaikuttaa ihmisen jaksamiseen töissä, kuten myös muuhun jaksamiseen ja suoriutumiseen. Motivoitunut henkilö toimii oma-aloitteisesti ja on käytökseltään vastuuntuntoinen. Motivaation keskeinen tekijä on työn imu, joka käsitteenä tarkoittaa työssä ilmenevää myönteistä tunnetta ja motivaatiota. Työn imu on vahvasti yhteydessä myös haluun kehittää omaa osaamistaan (Kallonen & Kuhmonen 2021, ss. 65–66).

Motivaatiota voidaan myös johtaa. Mikäli henkilön ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa palkka ja arvostus, tulisi hänen johtamisessaan huomioida kiitoksen ja arvostuksen merkitys. Sen sijaan, jos motivoituminen onkin sisäistä, henkilö motivoituu työn tekemisestä ja tuloksista. Olisi tärkeää, että motivoinnissa osattaisiin huomioida myös yksilö. (Rubanovitsch 2020, s.178, 237)

Motivaatioon voidaan vaikuttaa myös keskustelun avulla. Joskus lyhyenkin keskustelun voima vaikuttaa tehokkaasti, kun taas joskus pitkäkään keskustelu ei tuota edistystä. Keskustelun tavoitteena on saada keskustelukumppani ajattelemaan uudella tavalla ja että keskustelu jää mieleen. Onnistuneen keskustelun jälkeen huomio kiinnittyy asioihin, joihin ei ennen kiinnittänyt huomiota. Ajattelun muutos ja havainnointi ovat muutoksen ensimmäiset merkit. Seuraavaksi keskustelu alkaa vaikuttaa ajattelun lisäksi valintoihin sekä toimintaan. Näin ollen keskustelu on vaikuttanut motivoivasti ja nostanut tärkeitä asioita esiin (Oksanen 2014 s.21).

Muutostilan tunnistamista voidaan tarkastella muutoksen vaihemallin avulla. DiClementen & Prochaskan (1998) Transteoreettisessa muutosmallissa muutos jaetaan prosessiksi, jonka avulla muutosaiheen etsiminen ja uuden toiminnan suunnittelu pääsevät paikoilleen. Malli antaa välineen arvioida muutoksen kohteena olevan henkilön todellista tilaa sekä valmiutta muutokseen. Kunkin vaiheen kesto vaihtelee henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ulkoisten syiden vuoksi. (Oksanen 2014, s.41–42, trainer4you.fi)

Kuva 2. Muutoksen vaihemalli (DiClemente & Prochaska 1998)



(Oksanen 2014 s.41–42, trainer4you.fi)

2.3 Tavoitteellinen ohjaus ja toimintamallit yksilötasolla

Valmentavan johtamisen ja työtteen ohjauskeinoja ovat dialogiset valmennuskeskustelut, aktiivinen kuuntelu ja oivalluttavat kysymykset sekä palaute. Valmennuskeskusteluissa voidaan käyttää tukena erilaisia malleja, kuten GROW- ja Pilari-mallit sekä palautteen rautalankamalli.

2.3.1 Dialogiset valmennuskeskustelut

Dialogissa on keskeistä, että se on arvostavaa ja kunnioittavaa ja että on valmis kyseenalaistamaan sekä muuttamaan omia näkemyksiä (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.86–89). Aito kiinnostus toisen ajatteluun ja toimintatapoihin vahvistaa yhteistyösuhteita (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.92). Valmennuskeskustelut ovat reflektiivisiä, edistävät kehittymistä ja selkiyttävät tavoitteita. Keskeistä on, että valmennuskeskusteluja käydään säännöllisesti (Collin & Lemmetty 2019, s.174). Ristikangas & Grünbaum (2014) käyttävät säännöllisesti pidettävistä valmennuskeskusteluista nimitystä valmennusvartti.

Valmennusvartti on kiinnostusta ja coachausta, jossa valmennettava pääsääntöisesti valitsee aiheen sekä vastaa omasta kehitymisestään valmentajan tuella. (Ristikangas & Grünbaum 2014, s.125). Fokuksen pysymistä puhujassa auttaa sellaisten kysymysten tekeminen, jotka saavat puhujan ajatuksen liikkeelle, johtaen oivalluksiin (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.104–105).

Suomessa on pitkään käytetty työnohjausta työntekijän taitojen kehittämisessä.

Coachingissa on samoja piirteitä kuin työnohjauksessa, siinä missä työnohjaus keskittyy työyhteisön tai työntekijän työhön liittyviin haasteisiin, coaching keskittyy henkilön vahvuuksiin sekä haasteisiin ja tavoitteisiin kokonaisvaltaisemmin. Coaching korostaa ratkaisukeskeistäkin työnohjausta enemmän tavoitteellisuutta. (Carlsson & Forsell 2012, ss.45–46)

Valmennus on koulutuksen kehittyneempi muoto, jonka perusajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että valmennettavan toimintatavat kehittyvät, samalla tavalla kuin koulutuksessa. Coachingissa tavoitteet ovat joko suurempia tai pienempiä, mutta siinä on sama pääperiaate kuin valmennuksessa, coach ei siirrä tietoa coachattavalle vaan toimii hänen lähtökohdistaan. Oppiminen ei ole samanlaista kuin perinteisessä valmennuksessa (Carlsson & Forsell 2012, ss.46–47). Perinteinen valmennus on Carlsson

& Forsselin mukaan coachaamista kehittyneempi väline, kun halutaan valmiita tekniikoita sekä työkaluja oman toiminnan soveltamiseen tai jalostaa taitoja tietyissä asioissa tai kun halutaan esimerkiksi puuttua työyhteisön ongelmakäytökseen. (Carlsson & Forssell 2012, s 50)

Coaching on menetelmä, jolla yksilössä oleva potentiaali vapautetaan ja suoritus pyritään maksimoimaan. Coaching tarkoittaa myös sellaista oppimisen muotoa, jossa valmentaja tukee ja edistää valmennettavan kehittymistä sekä oppimista. Valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään vastaukset antamatta valmiita vastauksia. Coachingin avulla valmentaja edistää valmennettavaa saavuttamaan tavoitteen ja kehittymään henkilökohtaisesti. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja ne tulee voida saavuttaa. Valmennusprosessin keskiössä ovat kehittyminen sekä suoritus. Valmentajan ei ole tarkoitus arvottaa valmennettavaa, vaan rohkaista häntä käyttämään enemmän kuvailevaa kieltä. (Määttänen 2015, s. 29)

Coaching on jokaisen esihenkilön opeteltavissa oleva taito, joka on rinnastettavissa leadership- ja management-taitoihin. Coach-roolissa esihenkilö tukee yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla työntekijöitään suoriutumaan tehtävistään. Coachingin avulla maksimoidaan työntekijöiden edellytykset oppimiseen, suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Carlsson & Forssell 2012, ss.34–35). Coaching on hyvä kehittämisväline silloin, kun tarkoitus on lisätä itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta sekä päätöksentekoa ja tukea kehittymistä omassa työroolissa. (Carlsson & Forssell 2012, s. 49)

Lähijohtajan on kyettävä kuuntelemaan työntekijöitään. Valmentavan johtajan suostuessa dialogiin, hän oppii kuulemaan sekä näkemään toisilta näkökulmia ja asioita, jotka ovat monissa tapauksissa omia ajatuksia merkittävämpiä. Valmentavan johtajan ajatukset jalostuvat sekä saavat uusia ulottuvuuksia. Fokuksen keskittyessä toisiin johtaja kuulee toisen näkemyksiä ja näin luo olosuhteet yhteiselle keskustelulle. Kuuleminen tarkoittaa, että kuuntelija suostuu kuulemaan aidosti sanat ja hyväksyy ne. Kuuntelijan tulee sulkea pois omat ajatuksensa. Kuuntelussa on tärkeää pyrkiä aktiivisesti pääsemään samalle kartalle puhujan kanssa, eikä vain kuunnella sanoja. Puhujan kokiessa tullessa kuulluksi, voidaan todeta kuuntelun tehneen tehtävänsä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, s. 104–105)

Kuuntelijan tulee keskittyä puhujaan. Fokuksen pysymistä puhujassa auttaa sellaisten kysymysten tekeminen, jotka saavat ajatuksen liikkeelle, johtaen omiin oivalluksiin. Kysymysten avulla voidaan kartoittaa, kyseenalaistaa, selventää, tuoda esiin omia

vahvuuksia tai ne voivat auttaa merkityksien muodostumista. Vastaajalle ei kuitenkaan saa syntyä mielikuvaa, jossa vastaus olisi valmiina. (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.110–111)

Kuuntelemisen ohella lähijohtajan on kyettävä esittämään tietämisen sijaan kysymyksiä. Kysymysten muotoilu on keskiössä. Kysymykset voidaan luokitella joko suljettuihin tai avoimiin kysymyksiin. Molemmat ovat tarpeen, mutta kannattaa huomioida, että suljettuihin kysymyksiin on helppo vastata kyllä tai ei. Avoimien kysymysten voima on siinä, että ne tuovat tilaa uusille avauksille. Hyvä nyrkkisääntö avoimiin kysymyksiin on m-alkava kysymyssana, esimerkiksi miten, mitä, miksi, milloin yms. Kontekstuaalinen kysymys tukee johdettavaa löytämään oman toimintansa syy-seuraus-suhteen, mistä jokin johtuu. Syvällistä pohdintaa ohjaa reflektiiviset kysymykset. (Ristikangas & Ristikangas, 2018, s.111–113)

2.3.2 Valmentajan työkalut ohjauskeskusteluissa

Tavoitteellisissa ohjauskeskusteluissa voidaan käyttää tukena erilaisia keskustelua ohjaavia malleja, joista tässä osiossa esitellään tavoitteiden asettamiseen soveltuva SMART-malli sekä keskustelua ohjaavat GROW- ja Pilari-mallit.

Valmennuksella on oltava rakenne, jonka mukaisesti edetään ja valmennustapaamista varten on laadittava agenda eli asialista. Valmentajan on tärkeä laatia valmennuksesta muistio. Yksilövalmennuksissa on kolme osapuolta, jotka ovat yritys, valmentaja sekä valmennettava. Valmennus on luottamuksellista, mutta yritystä on kuitenkin informoitava valmennuksen tavoitteista sekä edistymisestä. Tavoitteiden asettamisen ja suunnittelun työkaluna voidaan käyttää SMART-mallia. Malli koostuu viidestä kohdasta, joiden mukaisesti edetään:

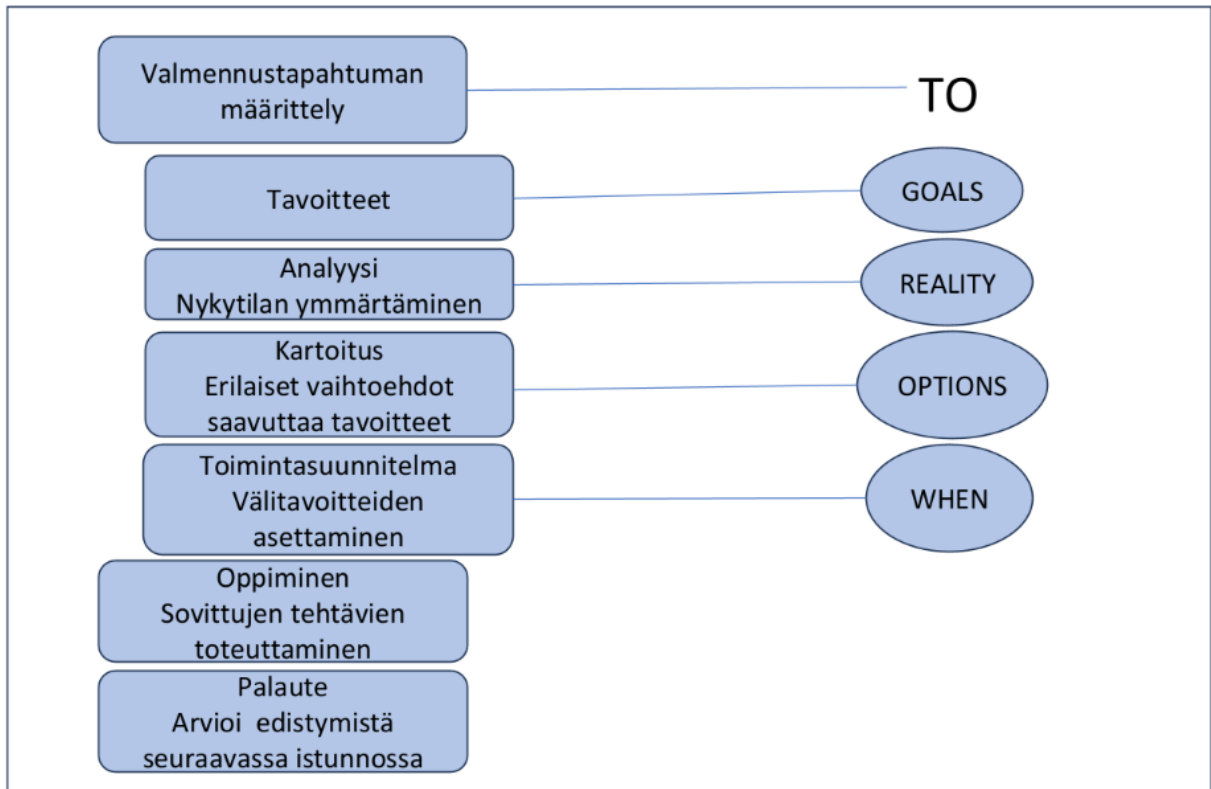
1. Tavoitteet, joista sovitaan yhdessä. Kaikki tuntevat päämäärän. S (Specific).
2. Sovitaan, miten tavoitteiden saavuttamista mitataan, mitkä ovat suoritukset laatustandardit. M (measured).
3. Arvioidaan tavoitteiden realistisuus, mitä esteitä voi tulla. Resurssit. A (achievable).
4. Pohditaan tavoitteiden saavuttamisen arvo, miten kaikki osallistujat hyötyvät. R (relevant).
5. Aikatauluista sopiminen ja mikä on ensimmäinen askel. T (timed).

(Heikkilä 2009, ss.106–110)

GROW-mallin on kehittänyt Sir John Whitmore. GROW:n jokainen kirjain edustaa tiettyä vaihetta coachingissa. Goal eli tavoite kertoo sen, mitä halutaan tai tavoitellaan. Tässä kohtaa valmennusta sovitaan yhden istunnon sekä koko prosessin tavoitteista. Reality, eli nykytilanne, kertoo missä olemme nyt. Realityssa pyydetään valmennettavaa refleктоimaan sekä tutkimaan nykytilaa. Options, eli vaihtoehdot kohdassa valmennettava kuvailee mahdollisuudet sekä uudet kuvakulmat, tässä valmennuksen vaiheessa pohditaan vaikutusmahdollisuuksia. W eli viimeinen vaihe kertoo mitä tehdään seuraavaksi. Tässä kohtaa tunnistetaan esteet sekä sitoudutaan toimintaan. Lopuksi varmistetaan riittävä tuki. (Ruutu 2020 ss, 185–186)

GROW-malli sopii jokaiselle esihenkilölle sovellettuna. Valmentaminen sopii useisiin eri tilanteisiin, oli sitten kyseessä uusi työntekijä, ura, ongelma, käyttäytyminen tai uusi tehtävä. Valmennukselle valitaan aika ja paikka, osapuolille sopivaan aikaan, sillä ajan tulee sopia hyvin valmennettavalle ja valmennettavan on oltava henkisesti valmis valmennukseen. Heikkilä esittelee valmennuskeskustelun GROW-mallin siten että, istunto aloitetaan aiheen selkeyttämällä (To), jonka jälkeen mallissa edetään tavoitteiden asettamiseen (GOALS), valmennettavan nykyisen osaamisen taso selvittämiseen (REALITY), vaihtoehtoiset menetelmät ja strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi (OPTIONS) ja valitulle vaihtoehdolle toimintasuunnitelman laatiminen (WHEN). TO GROW-malli jatkuu, kuten kuviosta 2 ilmenee, siten, että valmennettava toteuttaa sovitut tehtävät ja oppii ja seuraavassa valmennustapaamisessa käydään palautekeskustelu ja asetetaan mahdollisia uusia tavoitteita. (Heikkilä 2009, ss.106–110)

Kuva 3. To GROW -valmennusmenetelmä (mukaillen Heikkilä, 2009)

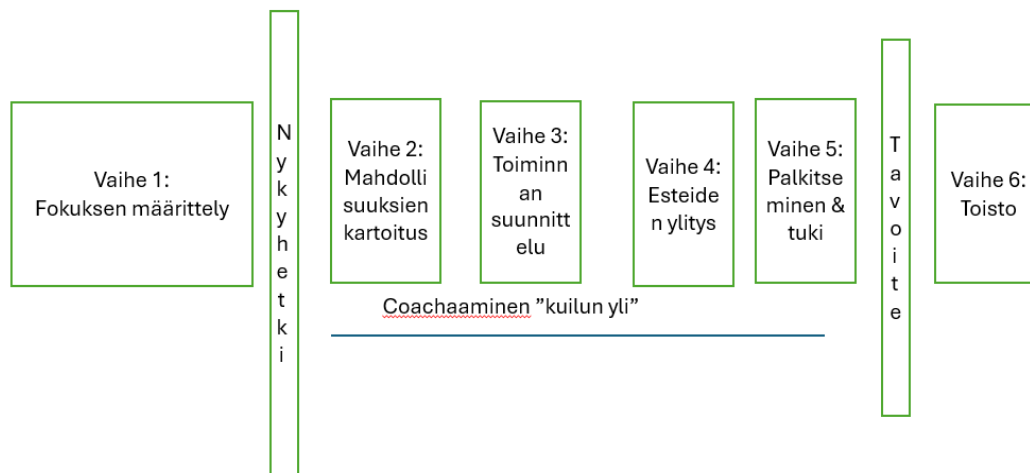


Valmentava johtaja voi käyttää työkalunaan myös Pilari-mallia. Pilari-mallin avulla valmentava johtaja fokusoi toista ja se soveltuu erinomaisesti kahden väliseen kahdenkeskiseen vuorovaikutustilanteeseen. Mallin perusajatuksen taustalla on ratkaisukeskeinen oppimiskäsitys. Taakse jäänyt jätetään taakse ja keskitytään tulevaisuuteen. Oikeat ratkaisut ja valinnat onnistuvat silloin, kun tavoite on riittävän houkutteleva. Mallissa on keskeistä tavoitetilan ja nykytilan välimatka. Keskusteluhetkessä pyritään etsimään ratkaisuja, joilla valmennettava pystyy lähestymään tavoitetta ja saavuttamaan sen. (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.113–114)

Pilari-malli koostuu kuudesta vaiheesta. Vaihe 1 alkaa nykyhetkestä, jossa määritellään fokus. Valmentava esihenkilö voi aloittaa esimerkiksi kysymyksillä ”Mitä ajankohtaisia asioita on tällä hetkellä mielessäsi?” tai ”Mistä voisimme keskustella, että pääsisimme eteenpäin?”. Vaihe 1 sisältää myös tavoitteen määrittelyn. Vaiheessa 2 määritellään mahdollisuudet, valmennettava määrittelee ja käy läpi vaihtoehdot valmentajan ohjauksessa ja etsii ratkaisut. Vaiheessa 3 suunnitellaan valmennettavan tulevaa toimintaa konkreettisella tasolla eli toimenpiteitä. Vaiheessa 4 keskitytään haasteiden torjuntaan. Vaiheessa 5 keskustelu

keskittyy palkitsemiseen ja tukeen. Lopuksi on vaihe 6, jossa kerrataan yhdessä laadittu suunnitelma. (Ristikangas & Grünbaum 2014, ss.168–169)

Kuva 4. Valmentavan johtajan Pilari-malli. Mukaellen Ristikangas & Ristikangas 2018, s.114



2.3.3 Palaute

Palautteen antaminen, pyytäminen ja palautteen saaminen ovat keinoja, jotka lisäävät osaamista ja positiivista yhteistyötä. Ne myös parantavat työilmapiiriä. Positiivisten vaikutus myönteisyyden ja turvallisuuden tunteisiin on kolme kertaa suurempi kuin kriittisellä palautteella (Ristikangas & Grünbaum, 2014 s.92). Palaute toimii arvioinnin työkaluna ja tukee parhaimmillaan saajan oppimista. (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss. 240–243)

Ajatusten ohjaamisen keinona on hyvä palaute. Kokemus hyvästä palautteesta vaikuttaa seuraavan palautetilaisuuden odottamiseen. Hyvän palautteen kriteerejä ovat niiden luonne ilmapiiriltään ja vuorovaikutukseltaan rakentavina, oivalluksia synnyttävinä, oppimista avaavina, konkreettista toimintaa tukevinä ja tunnenerkityksiä pohtivina (Oksanen 2014, ss.229–230). Esihenkilön työssä palautteen antaminen on olennaista. Positiivinen huomiointi, kannustus ja kiinnostus kaikkien työntekijöiden työtä kohtaan ovat sellaisia asioita, joista esihenkilön täytyy huolehtia samalla tavalla kuin tavoitteiden asettamisesta (Kupias 2016, s.200). Itseään arvioimalla voi päästä pitkälle, mutta perille pääsy ei ole mahdollista vain itsearvioinnin keinoin. Tämän vuoksi tarvitaan palautetta. Palaute kertoo, mikä on

tämänhetkinen tilanne ja mihin suuntaan ollaan matkalla. Palautteen avulla voi nähdä omat vahvuudet ja heikkoudet ja voidaan tehdä oikeita päätöksiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s. 13)

Palautteen antamisessa voi olla pelkoja, jotka estävät tehokkaan palautteen antamisen. Pelot, jotka estävät palautteen annon, ovat yleensä omia ajatuksia pikemmin kuin todellisessa ympäristössä. Palautteeseen liittyvien tunnetilojen lisäksi esteenä voivat olla väärät palautteen antamistavat. Kymmenen tyypillistä palautteen antamisen estettä ja hyötyä on kuvattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Kymmenen palautteen antamisen estettä ja hyötyä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s.59, ss.180–181)

Palautteen antamista estävät	Palautteen antamisen hyödyt
Palautte sanan hämäryys sekä hämävät palautekäytännöt	Paras tapa kasvattaa itsetuntemusta
Epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt	Yksinkertainen keino osoittaa tunteita
Seurausten pelko	Nopein tapa osoittaa työn merkitys
Jäykät suoritusten arviointijärjestelmät	Varmin tapa lisätä onnistumisia
Virheitä peittelevä toimintakulttuuri	Yksinkertainen keino pitää vastuullisena

Tunteiden näyttämisen vaikeus	Laajin johtamisen tuki
Hiljainen palaute ja ennakkoluulot	Varhaisen puuttumisen malli
Kiire	Tehokkain tapa käynnistää muutos
Välinpitämättömyys	Halvin henkilöstötutkimus
Olettaminen	Helpoin tapa lisätä vuoropuhelua

Kupias & Peltola (2016) toteavat, että hyvällä esihenkilöllä on erilaisia ryhmän jäseniä varten ja moninasiin tilanteisiin erilaisia palautemuotoja, kuten kontrolloiva- ja neuvova palaute sekä oivalluttava- että dialoginen palaute. Ryhmän jäsenet, jotka tarvitsevat johdetuiksi tulemistä, tarvitsevat tarkkaa tietoa sekä ohjeistusta, kuinka asiat on tehtävä. Kontrolloiva palaute sekä neuvova palaute ovat tällaisiin henkilöihin soveltuva johtamisen työkalu. Ryhmän sellaisiin jäseniin, jotka ovat motivoituneita ja johtavat paremmin itseään taas sopii paremmin oivalluttava palaute sekä dialoginen palaute. Ensimmäinen tähtää ymmärtävään oppimiseen ja jälkimmäinen luovaan oppimiseen. (Kupias & Peltola 2016, s. 28)

Oivalluttava palaute toimii sellaisille henkilöille, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka pystyvät parhaiten löytämään ratkaisut itse. Oivalluttava palaute antaa tilaa palautteen vastaanottajan omille oivalluksille. Käytännössä oivalluttaja, esimerkiksi valmentava johtaja, rajaa aiheen tai ongelman, mutta vastuuttaa palautteen vastaanottajan itse keksimään ratkaisuvaihtoehdot. Palautteen vastaanottaja on täten helpompi sitouttaa sovittuun ratkaisuun, kun hän on saanut itse valita toimenpiteet. Tilanteet, joihin oivalluttava palaute sopii erityisesti ovat sellaisia, joissa on useampia erilaisia toimintamahdollisuuksia.

Oivalluttavan palautteen avulla voi lisätä palautteen vastaanottajan ymmärrystä, motivaatiota sekä sitoutumista. (Kupias & Peltola 2016, s.211)

Dialoginen palaute on toinen palautteenannon muoto, joka sopii niihin tilanteisiin missä on useita eri toimintamahdollisuuksia, tarkoitus on aikaansaada palautteen vastaanottaja tietoisiksi kehittämiskohteistaan, vahvuuksistaan sekä omasta toiminnastaan. Dialoginen palaute on kuuntelevaa, kyselevää ja tukee palautteen vastaanottajan ajattelua sekä toimintaa. Dialoginen palaute on erityisen tehokasta silloin, kun kyseessä on pitkäjänteistä palautteenantoa. Dialogista palautetta ei aina mielletä palautteeksi, sillä sellaisessa tilanteessa esihenkilö on kuuntelija ja kysyjä enemmän kuin varsinainen palautteen antaja. (Kupias & Peltola 2016 s.212)

Oivalluttava palaute ja dialoginen palaute ovat tarkoitettu sellaisten henkilöiden ohjaamiseen, jotka osaavat työtehtävänsä. Sellaiset henkilöt, keiden osaaminen ei vielä ole ammattilaisen tasoa, on parempi käyttää neuvovaa palautetta. Esimerkiksi perehdyttämistilanteissa neuvova palaute on tehokas palautteenantomuoto sekä tilanteissa, joissa työntekijä on vielä kokematon. Neuvovassa palautteessa työntekijä saa esihenkilöltä tarkat ohjeet, miten hänen tulee tehdä työnsä. Neuvova palaute ei vahvista palautteen vastaanottajan omaa vastuuta oman työn kehittämiseen, joten ammattilaisten kanssa on parempi käyttää oivalluttavaa palautetta sekä dialogista palautetta. (Kupias & Peltola 2016 s. 210)

Vertaispalautteen avulla kollegat laajentavat omaa ja toistensa näkemyksiä. Dialogisessa työskentelyssä vertaispalautetta annetaan paljon ja asioiden sekä osaamisen keittäminen yhdessä on sujuvaa (Kupias & Peltola 2011, s.18). Esihenkilökin tarvitsee palautetta ja valmentavalla työotteella työskentelevä kokee sen mahdollisuutena eikä uhkana. Oikein kohdistettuna palautepyyntö antaa palautetta niistä asioista, joissa haluaa kehittyä. Tärkeää on palautteen vastaanottaminen. Se on tarkoitettu tutkittavaksi ja tarjoaa mahdollisuuden kehittämiseen ja oppimiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, ss.103–105)

Ristikangas korostaa palautteen osalta myönteistä ja toista tukevaa palautetta, jotta korjaava palaute on hyödyllistä. Hänen mukaansa palautteesta kolmanneksen pitäisi olla kehittävää, korjaavaa tai rakentavaa ja kaksi kolmannesta palautteesta on oltava myönteistä. Näin myönteisen palautteen teho on voimakkainta. Koulutuksissa yleisesti käytössä olevaa mallia kutsutaan hampurilaispalautemalliksi. Hampurilaispalautemallissa ensin kerrotaan jotain myönteistä, sitten kerrotaan pihvi eli kriittinen palaute ja lopuksi sanotaan jotain positiivista palautteen vastaanottajasta. Hampurilaispalautemallia Ristikangas kritisoi mallin hyvistä

ominaisuuksista huolimatta siitä syystä, että hän katsoo mallissa olevan kaksi oletusta, jotka ovat ristiriidassa valmentavan johtamisen ideologian kanssa. Ensimmäinen oletus on, että kaikille sopii sama kaava palautteenannossa ja toinen on se, että korjaava osuus eli pihvi on palautemallin tärkein osa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.241)

Hampurilaismallin sijaan Ristikangas esittelee palautteen rautalankamallin, jossa aluksi palautteen antaja valmistautuu pohtimalla palautteen antamisen motiivia ja tarkoitusperää. Palautetilanteessa huomio keskitetään palautteen saajaan ja hänen ajatuksiinsa ja pyydetään häntä itseään arvioimaan tilannetta. Itse palautteeseen Ristikangas suosittaa liittämään aistihavainnon, konkreettiseen tilanteeseen. Tällöin huomio kiinnittyy konkreettiseen tapahtumaan tai tilanteeseen. Mallissa kerrotaan minämuodossa havainnon vaikutuksista palautteen saajalle. Lopuksi palautteessa keskustellaan muutostoiveesta ja käydään dialoginen keskustelu siitä, mitä opittiin ja miten toimitaan jatkossa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.243–245)

Palautteen rautalankamalli tiivistettynä:

1. Motiivin varmistaminen
2. Itsearvion pyytäminen
3. Aluksi aistihavainnot:
 - mitä kuulin
 - mitä näin
4. Kerrotaan vaikutuksista ja kokemuksista minä-muodossa
5. Tuodaan esiin, miten tulevaisuudessa tulisi toimia ja kehittyä
6. Dialoginen loppukeskustelu

Yhdessä keskustellen pohditaan mitä opittiin ja miten toimitaan jatkossa

(Ristikangas & Ristikangas 2018, s.243)

Tilanteessa, jossa henkilön tulokset tai muu käyttäytyminen eivät vastaa yhteisiä toimintatapoja, edellyttävät palautetta. Rubanovitsch (2020) toteaa, että alisuoriutumiseen, laiskuuteen ja välinpitämättömyyteen, jotka johtavat virheisiin suorituksissa, on puututtava viiveettä. Inhimilliset virheet täytyy toki hyväksyä, mutta mikäli sama henkilö tekee toistuvasti samoja virheitä, on siihen puututtava (Rubanovitsch 2020, s.91). Valmentavan johtamisen näkökulmasta puutteellisiin tuloksiin puututaan sparraamalla olemalla tukena, vaikka henkilö ei sitä itse pyytäkään. Tällöin selkeä puheeksi ottaminen on keino avata keskustelu, jolloin henkilölle kerrotaan, miksi on tarpeen käydä keskustelu eli kerrotaan miltä osin suoritus on

puutteellinen. On tärkeää, että henkilöllä on mahdollisuus kertoa omasta näkökulmastaan tilanteesta. Arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri tukevat asian käsittelyä siten, että kysymyksillä saadaan henkilö itse pohtimaan millä keinoin hän voisi suoritustaan kohentaa. Valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti korjaava palaute toteutetaan yhdessä ratkaisuja hakien. (Soback 2021, ss.176–177)

Esihenkilö joutuu joskus tilanteisiin, joissa ei enää oivalluttaminen auta. Tällöin on vaihtoehtona antaa kontrolloivaa palautetta. Kontrolloivaa palautetta tarvitaan, kun asioista on keskusteltu jo aiemmin, useamman kerran, ilman että toivottua muutosta on tapahtunut. Aiemmin on yritetty kuunnella, keskustella ja perustella. Mikäli toivottua vaikutusta ei tule, esihenkilö voi viimeisenä keinona kokeilla kontrolloimista. Kontrolloivalla palautteella ei kannata aloittaa kuitenkaan palautteen antoa yleensä. (Kupias & Peltola 2016 s. 209)

2.4 Tiimin valmentava johtaminen

Tiimitoimintaa voisi kuvailla ihmisten luonnolliseksi organisoitumistavaksi, jos yhteistyön esteenä ei ole byrokraattisia rakenteita tai mekanistisia johtamismalleja. Sana tiimi kuulostaa usein myönteiseltä. Mukava työporukka ei vielä ole tiimi, vaan työyhteisön on oltava enemmän. Katzenbachin ja Smithin vuoden 1993 määritelmän mukaan ”tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan”. (Eklund A ym., 2019 ss.25–26)

Valmentavan tiiminjohtamisen tavoitteena on auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa reflektion ja oppimisen avulla. Tavoitteiden määrittely, selkeyttäminen ja mittaaminen sekä niistä sopiminen yhteistyössä tiimin kanssa ovat keskeisiä tiiminjohtajan tehtäviä. Tiiminjohtajalla on myös oltava kykyä systeemiseen ajatteluun (Parsloe 2017, ss.299–302). Systeemisen ajattelun kautta hahmotetaan kokonaisuuksia ja osien välisiä yhteyksiä. Tiiminvalmentaja näkee tiimin vuorovaikutussuhteet sekä ryhmällmiöt. Systeeminen ajattelu auttaa myös näkemään, miten muut tiimit ja ryhmät vaikuttavat tiimin toimintaan. (Ristikangas ym., 2021, ss.36–39)

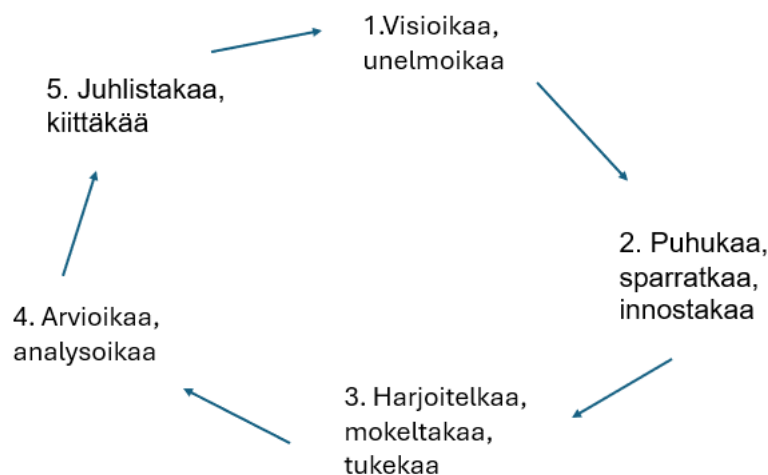
Tiimiälykyys syntyy erilaisten ihmisten yhteistyöstä, kun tiimin jäsenten kokemukset, näkökulmat ja ideat otetaan huomioon ja sovitetaan yhteen (Eklund ym., 2019, s.83). Ihmisten erilaisuus on samanaikaisesti haaste ja hyöty. Erilaisuus on tärkeää aluksi tiedostaa

ja tunnistaa vaikutuksineen sekä ymmärtää erilaisuutta. Erilaisuuden hyväksynnän jälkeen on mahdollista hyödyntää sitä (Ristikangas ym., 2019, s.209–210). Valmentavan johtajan tulisi osata johtaa erilaisuutta, jotta ryhmän potentiaali saadaan käyttöön. Ryhmällä tulee olla yhteinen tavoite ja erilaisuudesta huolimatta kaikkien on pyrittävä kohti samaa tavoitetta (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.151).

Ryhmään kuulumisen lisää turvallisuuden tunnetta (Fuller ym., 2020, ss.76–79).

Osallisuudella on merkittävä vaikutus innostumiseen, sillä jokaisella on halu olla osa kokonaisuutta. Tiimissä käydyt keskustelut toisten innostamisesta ja keinoista siihen voimaannuttavat ja motivoivat. Yhdessä tehdyt tavoitteet ja visiot koetaan innostaviksi ja näihin liittyvät keskustelut suuntaavat ajatukset tulevaan. Ryhmää innostaessaan valmentaja aktivoi ja osallistaa sekä mahdollistaa yhteisen pohdinnan, analysoinnin ja päätöksenteon ryhmälle tärkeistä asioista. Ryhmän innostumista voi kuvata innostumisen kierteellä, jossa visioinnista edetään puhumisen kautta harjoittelemaan ja analysoimaan sekä lopulta juhlistamaan onnistumista. Innostumisen kierre on kuvattu kuviossa 4. (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.234–235)

Kuva 5. Kymmenen palautteen antamisen estettä ja hyötyä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, s.59, ss.180–181)



Tiimin ymmärrys siitä, että yhteinen on tärkeämpi kuin yksilön oma auttaa suuntautumaan kohti yhteisiä asiakkuuksia ja tekemään yhteistyötä. Keskeistä on, että yhteistyö kuuluu jokaisen tehtäviin, se ei ole tahdon asia. Onnistunut yhteistyö vahvistaa tuloksellisuutta,

parantaa asiakaskokemusta, innovatiivisuus ja merkityksellisyyden kokemus voimistuvat. Yhteistyö myös parantaa ajattelun laatua ja myönteisyyden kierre lisääntyy, joka parantaa työhyvinvointia. Jotta yhteistyö olisi innostavaa ja onnistunutta, edellyttää se aktiivista vuoropuhelua. Kun tiimiläiset ymmärtävät mitä yhteistyöllä tavoitellaan ja miten yhteistyön pitää toimia, rakentaa vuoropuhelu luottamusta tiimiläisten välille. (Ristikangas ym., 2021, ss.124–129)

Tiimin yhdessä oppimiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta, jolloin tiimiläiset jakavat tietoa, kokeilevat uusia asioita ja uskaltavat pyytää apua. Valmentava tiimin johtaja voi luoda psykologista turvallisuutta omalla esimerkillään näyttämällä, miten tiimissä keskustellaan, puhumalla ja aktivoimalla keskustelua virheistä ja niissä oppimisesta sekä haastamalla jokaista kehittymään tiimitaidoissa ja yhdessä oppimisessa. Etätapaamisissa tiiminjohtajan tulisi vaatia kameroiden käyttöä, sillä psykologinen turvallisuus edellyttää mahdollisuutta tehdä havaintoja ilmeistä ja eleistä. (Ristikangas ym., 2021, ss.222–225)

2.4.1 Haastavat tilanteet tiimissä

Tiimien ristiriitatilanteiden taustalla on usein sellaisia ihmisiä, jotka tekevät muiden olon hankalaksi. Ristiriitojen taustalla voi olla esimerkiksi persoonien erilaisuus tai erilaiset työ- ja vuorovaikutustavat. Tiimiä voi harvoin koota pelkästään sellaisista ihmisistä, joiden kanssa on omasta mielestä helppo tulla toimeen, joten on syytä harjoitella tulemaan toimeen myös omasta mielestä hankalien ihmisten kanssa. Tämä edellyttää joissain tilanteissa henkilökohtaisten tunteiden asettamista sivuun, jotta voidaan työskennellä onnistuneesti yhteisten tavoitteiden eteen. Ristiriitaisilta näkemyksiltä ei voi välttyä parhaassakaan tiimissä, mutta huipputiimi eroaa muista tiimeistä siinä, miten riitatilanteet ratkaistaan (Eklund ym., 2019 s.197).

Syylisten etsiminen ei edesauta tilannetta, sillä jännitteet ovat osa ihmisyhteisöjen perusdynamikkaa. Konfliktit voivat itse asiassa tarjota kasvun paikan sekä ihmiselle, että tiimille, sillä konfliktin jäädessä asiatalolle, se voi jopa lisätä tehokkuutta. Toisaalta konfliktin jääminen pysyväksi osaksi henkilöiden välille lamauttaa tiimin toimintaa. Konfliktien väistämättömyyden takia on hyvä harjoittaa konfliktikompetenssia. Tiimin johtajalla on tärkeä rooli luoda erilaisia toimintamalleja konfliktin jännittyneisyyteen ladatun negatiivisen energian muuttamiseksi tiimin yhteisen päämäärän tukemiseksi. On tärkeää opetella kohtaamaan pelko, se on ainoa keino konfliktin pelon selättämiseen. (Ristikangas ym., 2021, s.309–311)

Esihenkilön olisi hyvä miettiä valmentavia kysymyksiä riitatilanteita ajatellen, jotka voivat olla alla mainittujen kysymysten kaltaisia:

1. Millainen rooli esihenkilöllä tulisi olla mielestäsi tiimiläisten riitatilanteissa?
2. Millaisia onnistuneita riitatilanteen selvittelyjä olet itse nähnyt?
3. Mitä keinoja sinulla on riitatilanteen ratkaisemiseksi?

(Kurttila & Aalto 2021, s.115)

Esihenkilön velvollisuus on puuttua tiimin toimintaa uhkaaviin tekijöihin. Valmentavan tiimin johtajan työtä on asettaa rajat ja puuttua asioihin tiimin toiminnan mahdollistamiseksi (Ristikangas ym., 2021, s.315). Tiimin vetäjällä on oltava kykyä ja rohkeutta pitää puolensa sekä kohdata konflikteja. Riitatilanteet on voitava ratkaista jämäkästi, mutta rakentavasti. Rakentavan keskustelun avulla ongelmat ovat yleensä ratkaistavissa. Parasta on puhua asiasta suoraan ja huonosti käyttäytyvä tiimiläinen on kyettävä haastamaan muuttamaan käytöstään. (Eklund ym., 2019 s.200)

Ratkaisukeskeistä tiimikeskustelua voidaan käyttää apuna ongelmatilanteiden käsittelyssä. Tiimikeskustelulle määritellään tavoite etukäteen, jota lähdetään ratkaisemaan. Tiimikeskustelu alkaa ongelman ja tavoitteen määrittelystä. Seuraavaksi kuvataan tiimin vahvuudet ja se, mitä on jo tehty ongelman ratkaisemiseksi sekä tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen hyödyllisyys määritellään ja muutokselle määritellään tunnusmerkit, eli mistä muutos huomataan. Tiimi määrittelee onnistumisen varmistamisen, mikä auttaa onnistumaan ja mitä esteitä tunnistetaan. Kun nämä vaiheet on toteutettu, tehdään suunnitelma tulevista toimenpiteistä. Lopuksi suunnitellaan seuranta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, ss.170–171)

2.5 Valmentajan ja valmennettavan roolit

Valmentajan rooleja voivat olla vertaisvalmentaja, valmentava johtaja tai erikseen tehtävään palkattu valmentaja. Valmentava esihenkilö kykenee innostamaan ja haastamaan valmennettavansa hyödyntämään piileviä kykyjään ja oppimaan. Perinteisesti esihenkilö on ohjeistanut ja kontrolloinut työntekijöitään, mutta coachaava esihenkilö pyrkii kontrolloimisen kustannuksella antamaan enemmän palautetta ja tukemaan alaisiaan, eli johtajan rooli

muuttuu auktoriteetista taustavaikuttajaksi. Esihenkilö jättää itsensä taka-alalle keskittäessään huomionsa alaisiinsa sekä heidän kehittymiseensä. (Määttänen 2015, ss. 34–35)

Ristikangas ja Grünbaum (2014, ss.70–71)) määrittelevät kolme positiota valmentavalle esihenkilölle, joita ovat suunnan näyttäminen, yhdessä tekeminen sekä mahdollistaminen. Positiot kuvaavat esihenkilön suhdetta johdettavaan tiimiin, toisin sanoen positiot määrittelevät esihenkilön paikan. Suunnan näyttäminen tarkoittaa käytännössä tavoitteen kirkastamista johdettavalle, rajojen asettamista sekä perustehtävän selkeyttämistä. Toinen positio, eli yhdessä tekeminen, tarkoittaa esihenkilön toimintaa osana ryhmää. Valmentava esihenkilö tutustuu ja tekee yhteistyötä, on läsnä ja rakentaa palautekulttuuria. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö antaa tiiminsä vastata ongelmanratkaisuihin. Kolmas positio on mahdollistajan rooli taustalla, valmentava esihenkilö osallistaa, tekee toisista tähtiä, antaa vastuuta, luottaa ja havainnoi kaiken aikaa taustalla.

Taulukko 2 Esihenkilötyön johtamistapoja valmentavan johtajuuden näkökulmasta (Ristikangas & Ristikangas 2018, ss.145–151).

Esihenkilö malli	Vahvuudet	Kompastuskivet
Edistävä esihenkilö	Visionääri, luo uutta, tulevaisuusorientoitunut, tunteet tärkeitä, luo uskoa alaisiin omalla uskollaan	Kärsimätön, organisointikyky heikompi, aikataulut venyvät
Kannattava esihenkilö	Sosiaalisesti lahjakas, sidosryhmäjohtaminen vahvaa, toimeenpanija, kompromissien hakeminen	Ongelmien kohtaaminen pelottaa, loukkaantuu herkästi, itseluottamuksen ja jäämäkyyden puute
Määrätietoinen esihenkilö	Hyvä organisoija, tavoitteellinen, vastuut selvät ja mitattavat, aikataulut pitävät, kriisitilanteissa tyyri	Joustavuus, tilannetaju, jyrä omissa mielipiteissä, huono kuuntelutaito
Erittelevä esihenkilö	Syvällinen ajattelu, uhkien ja mahdollisuuksien kartoitus, yksityiskohdat hallinnassa	Riskien ottaminen heikkoa, kommunikointi ei ole avointa, tekee itse johtamisen sijaan

Valmentavalla työotteella työskentelevän esihenkilön asenne ja ajattelutapa ovat coachaavia, vaikka hän toimisi tehtävässä, jotka edellyttävät managerin tai leaderin roolia. Coachin ajattelutapa eli muita arvostava, kiinnostunut toisten ajattelusta ja tavoitteellisesti pyrkii löytämään erilaisia tapoja yhteistoiminnalle. (Ristikangas & Grünbaum 2014, s.28)

Valmennettavan on tärkeä suostua sekä sitoutua valmennukseen. Valmentaja voi tukea sitoutumista, esimerkiksi tekemällä sopimuksen valmennettavan kanssa noudatettavista pelisäännöistä. Ojanen (Ojanen 2020, s.76) esittää esimerkkinä työ- ja organisaatiopsykologi Satu Kasken valmennettavilleen viestimät pelisäännöt, joissa sovitaan luottamuksellisuudesta, avoimuudesta ja vastavuoroisuudesta, muiden arvostamisesta kokemuksesta riippumatta, hyväksynnästä, ratkaisukeskeisyydestä, myönteisyydestä sekä kuuntelemisesta ja kysymisestä siten, että kuunnellaan loppuun ja pyritään päättämään oma puheenvuoro kysymykseen.

Ojanen, 2020, s.78) tuo esiin, että valmentavassa työotteessa keskenkasvuisuus on positiivinen asia ja hän korostaakin, että ihminen kehittyy aikuistuttuaankin. Muutos vaatii kuitenkin aina sitoutumista ja tätä voidaan arvioida kuuntelemalla huolellisesti. Ojanen on vapaasti soveltanut valmennukseen Carol s. Dweckin teoriaa muuttumattomuuden ja kasvun asenteen eroista. Kasvun asennetta ilmentää käsitys, että lähtötilanteestaan voi kasvaa ja kehittyä, kun taas muuttumattomuuden asenteen omaavat pitävät lähtökohtia annettuina tekijöinä eikä ihmisen ole mahdollista kasvaa ja kehittyä. Ojaseen luomat lauseparit ilmenevät taulukosta 3.

Taulukko 3. Valmennettun ja valmennettavan asenteet. (Ojanen 2020, s.78)

	Valmennettun asenne	Valmennettavan asenne
Valmentautuminen	"Aivan turhaa touhua"	"Yksi tapa kasvaa ja kehittyä"
Haasteet	"Rasittavia, pois semmoiset"	"Tarjoavat ratkaistavaa"

Tavoitteet	"Teen niin kuin ennenkin"	"Haluan tehdä paremmin"
Ikävyydet	"Masentavat ja ahdistavat"	"Ponnistelen selvittääkseni ne"
Mokat	"Vältän mokia ja virheitä"	"Ne ovat hyviä esionnistumisia"
Valinnat	"Pidän oikeat mielipiteeni"	"Voi löytyä parempi vaihtoehto"
Toisen menestys	"Aikamoinen uhka minulle"	"Voin oppia häneltä lisää"
Tietäminen	"Tiedän jo kaiken"	"Haluan oppia lisää"

Valmennus auttaa ihmistä asenteen muutoksessa kehittymistä kohtaan, kun valmennus hoidetaan ammattimaisesti. Monilla työpaikoilla työntekijät saavat vapaaehtoisen mahdollisuuden ilmoittautua kehitystoimiin. Vapaaehtoisiin hankkeisiin osallistuvat usein sellaiset henkilöt, jotka ovat kasvusta ja oppimisestä luontaisesti kiinnostuneita. Myös niitä tilanteita on usein, joissa valmennusta eniten tarvitsevat eivät osallistu niihin vapaaehtoisesti. Valmennusten hyvämaineisuus kasvattaa toki tulevien valmennusten osallistujajoukkoa. (Ojanen 2020, s.79)

Valmentamisessa on kyse yhteistyöstä. Hyvä lopputulos saadaan aikaan, kun molemmat osapuolet ponnistelevat lopputuloksen eteen. Vastuu menestyksestä jakautuu valmentajan sekä valmennettavan kesken. Heikkilä (2009) määrittelee valmentamisen onnistumiseksi seuraavia asioita ja ominaisuuksia:

- 1) Sopiva koulutus tehtävään
- 2) Valmennuslupa, jonka mukaan valmennettava hyväksyy valmentamisen ja valmentajan
- 3) Kyky hahmottaa osaamisalueet, tehtävät ja tavoitteet, joihin tarvitsee valmennusapua
- 4) Kyky selittää avun tarpeen luonne ja tuoda esiin näkemys valmennuksen toteuttamisesta
- 5) Kyky pohtia syvällisesti ja monipuolisesti tavoittelemiaan päämääriä
- 6) Kyky keskustella ilman pelkoa eli luottamuksellisesti, taito kuunnella aktiivisesti ja rohkeutta kysyä, kyky olla rehellinen
- 7) Kyvykykyys käsitellä vaikeitakin asioita sekä valmiutta katsoa asioita uusista näkökulmista.

(Heikkilä 2009, s.133)

3 Yrittäjäpohjaisen toiminnan ohjaamisen ja valmentamisen erityispiirteitä

Valmentava työote, yhteisön merkityksen ymmärtäminen ja selkeät sopimukset osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista ovat erilaisten yhteistyöverkostojen ja kumppanuussuhteiden ohjaamisessa keskeisiä keinoja. Kohtamäen (2005), Mitrosen (2002) ja Järvisen (2021) tutkimusten tuloksissa tuodaan esiin verkostojen ja kumppanuuksien yhteistyön merkitys, luottamus ja osaamisen jakaminen, jotka liittyvät valmentavaan johtamiseen ja -työotteeseen.

Kohtamäki (2005, ss. 269–270) tutki strategisen verkoston ohjausta toimittajien ja toimijoiden näkemysten kautta kärkiyritysten ohjauksessa metalli- ja elektroniikkateollisuudessa, jossa tutkijan mukaan autoritäärinen ohjaus on tyypillinen toimintatapa. Hinnoittelustrategia ja erityisesti sosiaalinen ohjaus jäivät vähäisemmäksi. Kohtamäki toteaaakin, että vahva, autoritäärinen ohjausmekanismi voi johtaa ristiriitoihin ja korostaa kumppanuussuhteen luottamuksen merkitystä, jotta suhteesta ei tule riitaisia ja haittaa liiketoiminnan reagointikykyyn ja yhteistyöhön. Toimijoiden ohjauksessa kärkiyrityksen tulisi olla hienovarainen ja toimia harkitusti, sillä näillä on vaikutuksia siihen, miten toimijat kokevat ohjauksen. Keskeiset ohjauksen tavat tulisi laatia yhdessä toimittajien kanssa konseptiksi, jolla kumppanuussuhteita sekä strategista verkostoa ohjataan. Kärkiyritysten on tiedostettava omat tarpeensa, markkinat sekä toimittajien että toimijoiden tilanteet ja sovitettava ohjauksensa niihin, mutta vahvistamalla sosiaalista ohjausta, jolloin yhteinen ymmärrys

verkoston osapuolten yritys- ja henkilökohtaisista tilanteista on vahvasti kehittämisen taustalla.

Kauppan hybridioorganisaatioissa käytettäviä liiketoiminnan ohjausjärjestelmiä ja -mekanismeja liiketoiminnan ohjaamisessa ja tehokkuuden tavoittelemisessa tutkittiin Mitrosen (Mitronen, 2002, ss. 391–392) väitöstudiumuksessa. Mitrosen mukaan on tärkeää, että hybridioorganisaation ketjujohto ymmärtää roolinsa oikein, eikä rajaa sitä ainoastaan hierarkiaan ja sopimukseen perustuvaan oikeuteen päättää, kontrolloida tai rangaista. Ketjujohtoon ei myöskään tule omavaltaisesti päättää asiakassuhteiden rakentamisesta, vaan sen tulee ymmärtää, että ketjujohtajuus on myös henkistä johtajuutta, joka on saavutettava sisäistämisen ja vapaaehtoisuuden avulla. Keskeistä on myös kumppanuuden rakentaminen arvojen, luottamuksen ja toisten arvostamisen avulla. Johtamisen on oltava kurinalaista ja johdonmukaista sekä siten, että tietoa ja osaamista jaetaan, parhaita käytäntöjä voidaan jatkokehittää ja että rikkomuksiin puututaan rakentavasti. Ketjuyhteisö tulisi rakentaa tietoisesti, johon kukin ketjun toimija eri tasoilla voi tukeutua. Yhteisön avulla voidaan hierarkkista johtamista paremmin johtaa monia asioita. Luottamuksen rakentaminen on keskeistä, sillä hybridioorganisaatiossa se on yksi keskeinen ohjausmekanismi. Jotta kauppia- ja yrittäjäperustainen toiminta olisi tehokasta edellyttää se Mitrosen mukaan ketjujohtoon kontrolloimaan liiketyypikonseptien kehittämistä. Erityisesti, koska kauppiat ja yrittäjät maksavat konseptin käytöstä, on heillä oltava varmuus konseptin toimivuudesta ja luottoa siihen, että sitä kehitetään järjestelmällisesti. Mitronen tuo myös esiin tiedon jakamisen, oppimisen ja innovaatioiden levittämisen merkityksen sekä yhteisöllisesti että yksilöllisiä tarpeita ja tavoitteita kuunnellen, joiden foorumina toimivat vuosittaiset yrittäjä- ja kehityskeskustelut sekä tapaamiset.

Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamista tutkittiin Risto Järvisen Pro Gradu – työssä (Järvinen, 2021, s. 11–12, 102). Järvisen tavoitteena oli selvittää, miten yrittäjäpohjaisia myyntiedustajia tulisi johtaa onnistuneesti, mitä haasteita siihen liittyy sekä miten yrittäjäpohjaisia myyntiedustajia tulisi motivoida. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli päämies-agenttiteoria ja taustalla rakennusalan yritys. Tutkimuksen perusteella on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota edustajaorganisaation rakentamiseen ja monipuoliseen motivointiin. Agenttisopimuksen tulisi olla selkeä ja ymmärrettävä ja palkkiomallin kannustaa aktiivisuuteen. Järvinen nostaa esiin myös rekrytoinnin merkityksen. Tutkimuksen tuloksena syntyy toimeksiantajayritykselle johtamisen malli, jossa painottuvat onnistunut rekrytointi, sopimus ja valmentava johtamistapa.

Tilastokeskuksen määritelmien mukaan yrittäjällä tarkoitetaan sellaista henkilöä, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan lukuun ja omalla vastuulla sekä toimii työnantajayrittäjänä tai yksinyrittäjänä. Tällaisia ovat esimerkiksi ammatinharjoittajat ja freelancerit. Osakeyhtiömuodossa henkilö katsotaan yrittäjäksi, jos omistaa yhtiöstä yksin tai perheensä kanssa vähintään puolet yrityksestä. Työssäkäynti ja väestölaskentatilastoissa yrittäjä määritellään 18–74-vuotiaaksi henkilöksi, joilla on voimassa oleva yrittäjäeläkevakuutus vuoden viimeisellä viikolla. Määritelmän mukaan yrittäjä ei saa olla työtön vuoden viimeisenä työpäivänä eikä olla varusmies- tai siviilipalveluksessa vuoden viimeisten seitsemän päivän aikana. Henkilö, jolla on sekä yrittäjäeläkevakuutus, että voimassa oleva työsuhde luokitellaan yrittäjäksi, mikäli yrittäjätulot ovat suurempia kuin hänen palkkatulonsa. Yrittäjäksi määritellään työvoimatutkimuksen yrittäjiä koskevien tietojen pohjalta myös ne henkilöt, joiden yrittäjätulot ylittävät määritetyn tulorajan. Edellytys kuitenkin on, että henkilö ei ole eläkeläinen tutkimusviikon aikana. (Tilastokeskus n.d.)

Työnantajalla on oikeus valvoa työntekijän työtä työsopimuslain ja työehtosopimuksen nojalla. Työnantajalla on oikeus päättää, miten työpaikalla toimitaan, sillä työnantajalla on työnjohto- eli direktio-oikeus. Työnantajalla on myös tulkintaetuoikeus, joka tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus aina ensin ratkaista tilanteet oman näkökantansa mukaan (Työsuojeluhallinto, n.d.). Toimittaessa yrittäjäpohjaisessa suhteessa, työnjohto-oikeutta ei ole. Toiminta perustuu sopimukseen, joka voi olla luonteeltaan jälleenmyyntisopimus tai agenttisopimus. Itsenäinen jälleenmyyjä myy tuotteet tai palvelut omissa nimissään ja omaan lukuunsa. Agenttisopimuksen tehnyt myyntiedustaja on sitoutunut tekemänsä sopimuksen mukaisesti neuvotelemaan ja solmimaan sopimuksia päämiehensä lukuun ja nimissä. Sopimussuhde syntyy kuitenkin asiakkaan ja päämiehen kesken ja agentti saa välityspalkkion eli komission. (Lindfelt,2022)

Itsenäisten myyntiedustajien motivoinnin parhaita keinoja ovat kilpailukykyinen provisiomalli, myynti- ja tuotevalmennus, toimiva vuorovaikutus, myyntiedustajan ajankäytön kunnioittaminen sekä, että sopimus, jonka pohjalta toimitaan, sisältää selkeästi osapuolten oikeudet ja velvoitteet, toiminnan sisällön sekä korvauksen muodostumisen perusteet.([Fundbox 2020](#)) Onnistuneen ohjaamisen lähtökohtana on yhteinen ymmärrys toimintaperiaatteista ja tavoitteista, tehokas seurantajärjestelmä sekä sanktiot, mikäli myyntiedustaja ei noudata päämiehen ehtoja ja sääntöjä. Päämies voi kuitenkin kehittää ja syventää yhteistyötä ja siten tukea itsenäisen myyntiedustajan työtä monin keinoin:

- Tuotteiden ja palveluiden tuntemuksen vahvistaminen.

- Suorat ja avoimet yhteydet, nopeat vastaukset kysymyksiin.
- Tulosten käsittely laajemmin kuin vain oman myyntityön osalta vertailemalla ja asemoimalla edustajan myynti vertailukohteeseen.
- Myyntivalmennuksen tarjoaminen.
- Asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely yhdessä.

(asherstrategies.com, n.d)

Johtamisen keinoista ohjaavaan toimintaan ilman esihenkilövaltuuksia voi käyttää innostamista, haastamista ja vaikuttamista työn tekemisen puitteisiin. Innostaminen kohti tavoitteita, oma esimerkki ja ymmärrys miten toiminta liittyy kokonaisuuteen luovat yhteistyölle vahvan pohjan. Haastaminen on tehokas johtamiskeino, jonka käyttö edellyttää arvostavaa, aktiivista ja rohkeaa vuorovaikutusta sekä kysymisen kulttuuria. Työn tekemisen puitteisiin voidaan vaikuttaa varmistamalla, että jokaisella on käytettävissään tarvittavat tiedot ja että ne ovat helposti löydettävissä. Tämän lisäksi käytettävillä järjestelmillä ja tapaamisten sisällöillä on merkitystä siihen, miten kumppanit kokevat yhteistyön sujuvan (Eklund ym., 2019, ss.66–70). Ihmisten tarve kuulua joukkoon ei muutu iän myötä (Fuller ym., 2020, s.77). Joukkoon kuulumisen edellyttää yhteisöä, jota yksinyrittäjillä ei työn puolesta ole. Ytyä Yrittäjyyteen-tutkimuksen mukaan yksinyrittäjien yhteisön luominen edellyttää, että yrittäjät pääsevät tutustumaan toisiinsa, osallistumaan yhteisön toimintaan ja että heillä on valmiutta kannustaa toisiaan ja omaksua muiden näkemyksiä sekä halua jakaa omaa osaamistaan (Hytti & Nieminen, 2013, ss.33–34)

Yksinyrittäjät voivat hakeutua työskentelemään coworking-tiloihin, joiden on todettu tarjoavan yhteisöllisyyttä ja tilaisuuksia oman työn reflektointiin sekä tukevan itsensä johtamista (Houni & Ansio 2015, s.83). Tiloja käyttämällä yksinyrittäjän on mahdollista erottaa työ- ja muu elämä, päästä osaksi yhteisöä ja saada rakenne työpäivään. (Ciccarelli, 2023, s.22)

Vakuutusedustajan rooli on tarkemmin säädelty kuin myyntiedustajien. Vakuutusedustaja harjoittaa vakuutusten välityspalvelua, jonka tarkoituksena on myydä vakuutusyhtiön vakuutuksia asiakkaille ja saada vakuutusyhtiön ja asiakkaan välille vakuutus sopimus. Myydystä vakuutuksesta vakuutusyhtiö maksaa vakuutusedustajalle välityspalkkion, joka ei pidä sisällään arvonlisäveroa (Verohallinto n.d). Vakuutusedustajia koskevaa lainsäädäntöä

määritellään useamman eri lain avulla. Vakuutusedustajaksi rekisteröinnissä säädetään vakuutusten tarjoamisesta annetussa laissa (Laki Vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 luku 2) 2 luvussa. Vakuutusrekisteriä pitää Finanssivalvonta, joka selvittää rekisteriä hakevan henkilön hyvämaineisuutta esimerkiksi sakko- ja rikosrekisteriotteista sekä perii hakijalta rekisteröintimaksun. (Finanssivalvonta, n.d).

Vakuutusyhtiö X:n vakuutusedustaminen on yrittäjäpohjaista toimintaa. Vakuutusyhtiö tarjoaa yrittäjäpohjaisille vakuutusedustajille valmiin toimintakonseptin sekä vakuutusalan ja myyntitaitojen koulutusta sekä valmennusta. Työn toteuttaminen on vapaasti vakuutusedustajan päätettävissä, mutta vakuutusedustajan tulee päästä asetettuihin myyntitavoitteisiin. Vakuutusedustajan tärkeä työkalu on itsensä johtamisen taito. Vakuutusyhtiö X tarjoaa mahdollisuuden vakuutusedustajille työskennellä coworking-tilassa.

4 Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus

Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmän eli tutkimusotteen avulla. Tutkimuksen tutkimusote voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus. Menetelmän valinta riippuu tutkimusilmiöstä, eli valinta on perusteltava tutkimusilmiön pohjalta. (Kananen 2014, s. 158)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään niiden ihmisten perspektiivistä, joita tutkimus koskee. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, tunteet, ajatukset ja heidän antamansa merkitykset. Tutkimus tehdään tutkimusmenetelmien avulla. Menetelmät voidaan määritellä niiden keinojen kokonaisuuksiksi, joiden avulla tutkimuksen aihetta tarkastellaan ja joiden avulla on tavoitteena vastata tutkimuskysymyksiin. Menetelmillä tarkoitetaan niiden keinojen kokonaisuuksia, joiden avulla tutkimuksen aihetta tarkastellaan ja joiden avulla on tavoitteena vastata tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2024, s.9)

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä yhdistää induktiivisuus, joka tarkoittaa aineistolähtöisyyttä, eli sitä että johtopäätökset pyritään tekemään aineiston perusteella. Aineistossa ilmeneviä käsitteitä ja sanoja käytetään tutkimuksessa paljon. (Puusa & Juuti 2024, s.11)

Menetelmillä tarkoitetaan yleensä erilaisia konkreettisia keinoja kerätä tutkimuksia varten aineistoa. Menetelmän ohella kirjallisuus käyttää sellaisia termejä kuin tutkimuksen

metodologia, tutkimusote, tutkimusstrategia ja tutkimuksen lähestymistapa. Menetelmät liittyvät myös aineiston analyysimenetelmiin. Tutkimuksen lähestymistapa viittaa tutkimuksen laadullisuuteen, määrällisyyteen, empiirisyyteen tai ei-empiirisyyteen. Tutkimusote tai tutkimusstrategia, kertoo, millainen tutkimus on. (Puusa & Juuti 2024, s.9)

4.1 Laadullisen tutkimuksen vaiheet

Laadullisen tutkimuksen menetelmissä on useita erilaisia vaiheita. Eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyksiä, sillä tutkimusastelema on joustava. Tutkimusprosessin aikana ja tutkijan saadessa lisää tietoja aiheesta, tutkija voi hyvinkin joustavasti muuttaa alussa asettamiaan valintoja. Puusa ja Juuti (2024, ss.11–12) esittelevät laadullisen tutkimuksen tavanomaisimman etenemisen seuraavasti:

1. Aiheen valitseminen
2. Tavoitteet
3. Tutkimuskysymysten luominen
4. Tutkimuksen rajaus
5. Tietoperustan laatiminen
6. Lähestymistavan valinta perusteluineen
7. Tutkimusmenetelmien valitseminen, kuvaileminen sekä niiden perustelut
8. Aineiston hankkiminen, analysoiminen sekä tulkitseminen
9. Tulokset ja raportin kirjoittaminen sekä luotettavuuden arvioiminen

4.1.1 Aineistonhankintamenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää käsitteiden merkitys. Aineiston hankintavaiheessa on syytä pitää mielessä, että tutkijan havaintoihin voivat vaikuttaa käsitteet, joita hän tarkastelee. Tutkijan esiyymmärryksellä saattaa olla vaikutusta tutkijan havaintoihin ja kerättävään aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vuorovaikutuksessa niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat tutkimuksen kohteena sen sijaan, että hankittaisiin tarkkaa ja täsmällistä tietoa. Tutkijan on pyrittävä toimimaan hienovaraisesti pyrkiessään sisälle siihen sosiaaliseen todellisuuteen, joka vallitsee tutkimuksen kohteena olevien ihmisten keskuudessa (Juuti & Puusa 2024, s.101). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useimmiten haastattelemalla, havainnoimalla sekä keräämällä tietoa eri dokumenteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.83)

4.1.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelun etuja puoltaa haastateltaessa käsiin saatavaa aineistoa juuri sen verran, kuin on tarkoitus (Hakala 2024, s.115). Koska haastattelun avulla pyritään saamaan tietoa niin paljon kuin mahdollista, olisi haastattelukysymysten aiheet tärkeää toimittaa haastateltaville ennakkoon tutustumista varten. Tämä on myös eettisesti perusteltua (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s.87). Tutkimushaastattelutyypit eroavat niiden ohjailevuuden mukaan. Haastattelut voivat olla strukturoituja tai puoli strukturoituja, teemahaastatteluja, avoimia- tai syvähaastatteluja (Puusa & Juuti 2024, s.111). Avoimessa haastattelussa tutkijan tukena on tutkimuksen teoreettinen viitekehys, mutta sen ei pidä antaa suunnata haastattelua. Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat, että haastattelijan tulee syventää vastauksia haastattelun jatkuessa. Avoimessa haastattelussa tutkimuksen viitekehys ei suuntaa haastattelua, vaan se tukee tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. Haastateltavan annetaan puhua vapaasti, mutta tutkija varmistaa aiheessa pysymisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, ss.88–89)

Muotoilemalla tutkimus ongelmaksi, saadaan peruste tutkimukselle ja tutkimus voidaan toteuttaa samanlaisilla keinoilla, kuin ongelmanratkaisu. Ratkaisua helpottaa tutkimuskysymykset, jotka on johdettu tutkimusongelmasta. Tutkittaville ei esitetä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymysten ohella on kysymykset, joiden avulla tuotetaan tietoa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Tutkittaville esitetyt kysymykset jaetaan avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Tutkija keskusteluttaa tutkittavaa avoimien kysymysten avulla valitusta aiheesta, antaen tutkittavan kertoa vapaasti aiheesta laajasti. Strukturoidut kysymykset muodostavat toisen ääripään. Strukturoiduissa kysymyksissä tiedetään tarkasti, mitä kysytään sekä oletetut vastausvaihtoehdot. Edellytyksenä on ilmiön tunteminen sekä perehtyminen aihetta käsitteleviin ja selitteleviin teorioihin. (Kananen 2014, s. 24)

Kysymysasettelu perustuu tutkittavaan ilmiöön sekä niihin teorioihin, jotka sitä selittävät ja ovat käytettävissä. Teorioiden pohjalta voidaan laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teoria vastaa peruskysymykseen: mitkä tai mitä. Kysymykset tuottavat tietoa sellaisessa muodossa, kuin ne esitetään. Avoimien kysymysten avulla tuotetaan tekstiä, jonka seasta tutkijan on löydettävä ratkaisu tutkimusongelmalle. Strukturoitujen kysymysten avulla saadaan kysymyksen vaihtoehtojen määriä lukuina. Vastausvaihtoehdot ovat aina samat strukturoiduissa vastauksissa. (Kananen 2014, ss.24–25)

Puolistukturoitu haastattelu tarkoittaa sellaista haastattelua, jossa etukäteen tiedetään mitä asioita on tarkoitus selvittää, mutta etukäteen ei ole valmisteltu tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten kysymykset esitetään. Yksinkertaisesti kuvailtuna kyseessä on siis kysymysten esittämistä ja vastausten saamista. Se siis muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu edellyttää kysymysmuotojen ja teema-alueiden hahmottelua riittävästi tarvittavan tiedon saannin turvaamiseksi. Haastattelija laatii teemaluettelon varmistaakseen keskustelun kohdistumisen ongelmien kannalta olennaisiin asioihin. Haastattelijan on jätettävä kuitenkin tarpeeksi tilaa tilanneratkaisujen tekoa varten. Joustavuuden periaate on tärkeä puolistrukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, ss. 102–103)

Haastattelijalta vaaditaan puolistrukturoidussa haastattelussa oivalluksia vastauksien merkityksestä, hänen on tärkeää nähdä mahdolliset uudet suunnat, joita haastateltavan antama vastaus avaa. Kysymysten merkitys on tärkeä, sillä niiden avulla haastattelija ohjaa tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s.103)

Lomakehaastattelu tai lomakekysely on yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Lomakehaastattelua käytetään usein kyselylomakkeen sijaan, sillä lomakehaastattelussa vastausprosentti saattaa olla kyselyä suurempi. Lomakehaastattelua voi käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Lomakehaastattelun kysymysten on perustuttava viitekehykseen ja tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.87)

Haastattelua voi luonnehtia myös siten, että se on keskustelu, jolla on tietty tavoite. Se on menetelmä, joka kohdistuu haastateltavan ymmärrykseen ja ajatteluun ja jonka tavoitteena on saada luotettavaa aineistoa päätelmien tekemiseksi tutkittavasta aiheesta. Tutkija tulkitsee tulkinnoja laadullisessa tutkimuksessa. (Juuti & Puusa 2024, s.103)

Haastattelu pyrkii keräämään informaatiota ja on päämäärähakuista toimintaa, joka on suunniteltu ennalta. Haastattelussa edetään haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdollaan. Käytännön tutkimushaastatteluista sekä haastatteluista voidaan käyttää yhteistä nimitystä tiedonhankintahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 42). Haastattelu ja haastattelemisen tarkoittavat eri asioita. Haastattelulla viitataan laajempaan prosessiin, kun taas haastattelemisen viittaa kahdenkeskeiseen vuorovaikutustilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 43)

Haastattelun metodisena etuna voidaan pitää haastateltaviksi valittujen henkilöiden asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelun joustavuus mahdollistaa sen, että tutkija voi kohdentaa tiedonhankintaa haastattelussa tutkimuskysymysten edellyttämään suuntaan tarvittaessa. Tutkija ohjaa keskustelua siten, että asettaa kysymyksiä, mutta välttää keskustelun suunnan liiallista ohjaamista, ellei haastattelumuoto ole hyvin strukturoitu. (Juuti & Puusa 2024, s.106)

Haastattelumenetelmän avulla voi saada selville varsinaista asiaa tai ilmiötä, vaan ainoastaan haastateltavan käsityksiä siitä. Haastatteluaineistoa keräävän tutkijan on tärkeä pitää mielessä professori Evert Gummersonin ohje: ”tutkittavien esille tuomat asiat ovat aina tutkittavan tulkintaa, joka täytyy pitää erillään itse ilmiöstä, jota tulkitaan”. (Juuti & Puusa 2024, s.108)

4.1.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkija on laadullisen tutkimuksen tutkimusinstrumentti. Hänen aineiston hankintansa yhteydessä alkaa myös aineiston analysointi. Esiymmärryksellä tarkoitetaan ennakkoon aiheesta omaavia tietojen ja uskomusten sisältöjä. Tutkijan on pyrittävä tunnistamaan oma esiyymmärryksensä, sillä tutkijan esiyymmärrys vaikuttaa aineiston hankintaan sekä analysointiin. (Juuti & Puusa 2024, s.143)

Aineiston analysoiminen voi alkaa jo haastattelutilanteessa, jolloin tutkija voi havainnoida, miten ilmiöt toistuvat ja jakautuvat sekä minkälaisia erityistapauksia nousee esiin. Aineiston analysointi tapahtuu yleensä lähellä aineistoa sekä kontekstia. Kvalitatiivisessa aineistossa on kvantitatiiviseen aineistoon erona laadullisen tutkimuksen sanaston säilyminen alkuperäisessä muodossaan. Tutkijan tulee voida käyttää päättelyä, joko abduktiivista tai induktiivista. Induktiivinen päättely tarkoittaa aineistolähteisyyttä. Abduktiivinen päättely puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa tutkijalla on valmiiksi teoreettisia johtoideoita. Johtoideoita tutkija pyrkii todentamaan aineiston avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita eikä ole yhtä ylivoimaisen hyvää tekniikkaa yli muiden. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 136)

Hirsjärvi ja Hurme (2010) esittelevät teoksessaan kuusi lähestymistapaa, joilla aineistoa voidaan analysoida. Ensimmäisessä haastateltavat kuvaavat spontaanisti aiheeseen liittyviä kokemuksia ja tunteita. Näitä kuvauksia ei tarkemmin tulkita. Toiseksi lähestymistavaksi

esitetään haastateltavien uudet yhteydet asioiden välille tai sellaiset merkitykset, joita ei aiemmin huomattu. Haastattelija ei luo tulkintoja. Kolmas tapa on sellainen, jossa haastattelija tiivistää ja tulkitsee haastateltavan kuvausta haastattelun aikana sekä kertoo havaintonsa haastateltavalle. Neljännessä tavassa haastattelija tulkitsee litteroitua aineistoa. Haastattelija voi tulkita aineistoa yhdessä muiden tutkijoiden kanssa, tai yksin. Viidennessä tapauksessa voidaan käyttää uudelleenhaastattelua. Tulkinnan ja analysoinnin jälkeen tutkija voi pyytää haastateltavan näkemystä tulkinnan osuvuudesta. Kuudes tapa käsittää tulkintaan ja kuvaukseen liittyvät toiminnan, jossa haastateltava alkaa toimia haastattelun perusteella esitettyjen seikkojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s.137)

Laadullisen tutkimuksen analysoinneissa käytetään usein sisällönanalyysia, joka on yksi perusanalyysimenetelmistä, joihin voidaan käyttää useita teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4, ensimmäinen kappale). Aineistolähtöinen laadullisen aineiston analyysi on kolmevaiheinen. Aluksi aineisto pelkistetään, eli redusoidaan, jonka jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan. Näiden jälkeen muodostetaan teoreettiset käsitteet. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi. Analyysin aloittamista edeltää analyysiyksikön määrittelyminen esimerkiksi sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden perusteella. Analyysiyksikön määrittelyssä on huomioitava tutkimustehtävä ja kerätyn aineiston laatu. Aineiston redusoinneissa analysoitavana oleva informaatiotieto voi olla havainnointi, muistiinpanoja, litteroitu haastattelu tai dokumentti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi-prosessi alkaa haastattelujen kuuntelemisella ja puhtaaksikirjoittamisella. Tämän jälkeen aineiston sisältöön perehdytään, jonka merkitään pelkistetyt ilmaukset ja ne luetteloidaan. Alaluokkien muodostaminen tapahtuu hakemalla samankaltaisuuksia ja eroja pelkistetyistä ilmauksista. Yläluokat saadaan muodostettua yhdistämällä alaluokat. Lopuksi muodostetaan pääluokat tai yhdistävät luokat yläluokkia yhdistämällä. Pääluokkien perusteella voidaan muodostaa kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa analyysin luokittelussa käytetään aikaisempaa teoriaa, mallia tai käsitejärjestelmää. Tällöin muodostetaan ensin analyysirunko. Tämän jälkeen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla analyysirungon sisään luodaan aineistosta luokituksia tai kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.4)

4.1.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa on aina pyrittävä arvioimaan suoritettujen tutkimusten luotettavuutta. Tässä voidaan käyttää monia tutkimus- tai mittaustapoja. Tutkimuksen reliabiliuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, eli mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliuksen toteamiseen on useita tapoja. Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliabeli, jos useampi kuin yksi arvioija päätyy samanlaiseen lopputulokseen. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään mittareiden luotettavuuden arvioinnissa tilastollisia menettelytapoja. Tutkimusta arvioitaessa käytetään myös validiutta eli pätevyyttä. Validius kertoo mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvystä mitata sitä, minkä tutkimista tutkija tavoittelee. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa kyselytutkimuksessa vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen toisin, kuin kyselyn laatija on ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee saamiaan vastauksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, eivät tulokset ole päteviä eli valideja (Hirsjärvi ym., 1997, ss.231–232). Validiteetti määrittää mitataanko sitä mitä oli tarkoitus ja se on ensisijainen peruste mittauksen luotettavuutta tarkasteltaessa, sillä mikäli mitataan jotain muuta kuin oli tarkoitus, ei reliabiliteetillakaan ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, s.41)

Laadullisen tutkimuksen puolueettomuutta tarkasteltaessa olisi huomioitava myös tutkijan puolueettomuus yhtenä näkökulmana. Puolueettomuuden näkökulma on tärkeää, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Kyse on siitä, miten tutkija kuulee ja ymmärtää tiedonantajia vai suodattuvatko tiedot tutkijan itsensä läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2018 luku 6.1)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui menetelmäksi siitä syystä, että se mahdollistaa näkemysten saamisen haastateltavilta tutkimukselle keskeisiin aiheisiin, jotka tutkija on etukäteen asetellut, haasteltavan omin sanoin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112)

Haastattelujen valmistelu alkoi lokakuussa 2024, kun teoreettinen viitekehys valmistui. Teemojen suunnittelu on tärkeä tutkimusprosessin onnistumisen kannalta, sillä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on oltava tutkijalla selkeä käsitys. Teemoja hyödynnetään jakamalla ilmiö osa-alueisiin ja niiden merkitystä tutkija pyrkii tutkimaan esitettyjen kysymysten avulla (Puusa & Juuti 2020, ss.112–113). Haastattelun teemat muodostettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta: rekrytointi ja perehdytys, luottamus ja vuorovaikutus,

motivaatio ja oppiminen sekä valmennuskeskustelut. Teemakohtaisesti valmisteltiin ennakkoon myös kysymyksiä, joihin haluttiin saada vastaukset sekä apukysymyksiä, mikäli haastateltavan vastaus olisi liian suppea. Vakuutusedustajille kohdennettu kysely oli kvantitatiivinen, jossa kysymykset kohdistettiin vain vuorovaikutusteemaan eli se oli yhteyspäällikköjen haastattelurunkoa merkittävästi suppeampi.

Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2024. Kolmelle yhteyspäällikölle lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostilla 2.12.2024. Pyyntöihin kaksi yhteyspäällikköä vastasi myöntävästi samana päivänä. Haastattelut toteutettiin peräkkäisinä päivinä 10. ja 11.12.2024 ja ne olivat kestoaltaan tunnin mittaisia. Ennen haastattelua yhteyspäälliköille toimitettiin tietosuojaselosteet kirjallisina, jotka molemmat kuittasivat vastaanotetuiksi. Haastattelut suoritettiin Teamsissa ja keskustelut nauhoitettiin. Nauhoituksen lisäksi tutkija teki muistiinpanoja haastattelun aikana ja joissakin kohdin varmisti haastateltavalta toistamalla vastauksen omin sanoin, että oli ymmärtänyt oikein.

Esiymmärryksellä tarkoitetaan ennakkoon aiheesta omaavien tietojen ja uskomusten sisältöjä. Tutkijan on pyrittävä tunnistamaan oma esiymmärryksensä, sillä tutkijan esiymmärrys vaikuttaa aineiston hankintaan sekä analysointiin. Tutkija oli tietoinen omasta esiymmärryksestään haastattelutilanteessa, mutta pyrki aktiivisesti keskittymään kuunteluun ja samalla peilaamaan kuulemaansa kysymysten taustalla olevaan teoriaan.

Yhteyspäälliköiden haastattelujen jälkeen 30 vakuutusedustajille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin heitä vastaamaan kyselyyn viestissä olleen Webropol-linkin kautta 13.12.2024. Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää vakuutusedustajien keskuudessa vallitsevia näkemyksiä vuorovaikutuksesta. Kyselyyn oli mahdollista vastata viikon ajan siten, että kyselylinkki sulkeutui 20.12.2024. Kysely toteutettiin anonymina, jolloin vastaajia ei pystytä yksilöimään eikä tunnistamaan. Kyselyyn vastasi vain neljä vakuutusedustajaa, joten vastausprosentti jäi liian alhaiseksi eikä kyselyä tästä syystä käytetty tutkimuksessa. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin myös vakuutusedustajien arvioita vuorovaikutuksesta Vakuutusyhtiö X:n edustajakyselyn tulosten pohjalta. Vakuutusedustajat ovat olleen pääosin tyytyväisiä vuorovaikutukseen.

4.2.1 Aineiston sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. Tutkimusaineistoa pelkistetään siten, että aineistoa tiivistetään ja poistetaan tutkimuksen kannalta siihen kuulumaton data.

Ryhmittelyn avulla muodostetaan tutkimuksen rakenne sekä ensimmäisiä kuvauksia ilmiöstä, jota tutkitaan. Teoreettiset käsitteet luodaan käsitteellistämisen avulla, siten, että

alkuperäisistä ilmauksista muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja tehdään johtopäätöksiä.

Uusia luokituksia muodostetaan niin kauan, kuin mahdollista ja samalla varmistetaan, että yhteys alkuperäiseen aineistoon säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi on kuvattu kuviossa 6.

Kuva 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)



Laadullisen aineiston analyysi niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin kirjallisuudessa jaotellaan joko induktiiviseen tai deduktiiviseen analyysiin. Näiden ero perustuu päättelyn logiikkaan. Nykyisin analyysissa voidaan tarkastella myös aineisto- ja teorialähtöisyyden kautta. Puhtaasti teorialähtöinen analyysi on harvinainen. Sisällönanalyysia voidaan kuitenkin kuvata nimillä aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Analyysin tarkoituksena on kuitenkin kuvata sanallisesti ja selkeästi tutkittavaa ilmiötä sekä luoda aineistosta selkeä siten, että se mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2)

Kun sisällönanalyysi tehdään teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, perustuu aineiston analyysi aiempaan käsitejärjestelmään. Tällöin analyysi ensimmäinen vaihe on muodostaa

analyysirunko. Se voi olla väljä, mutta periaate on, että sen sisälle muodostetaan luokituksia aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella. Asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle voidaan edelleen analysoida sisällönanalyysin keinoin ja samalla testata teoriaa ja käsitteitä uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.4)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti teemojen perusteella. Haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin auki. Tämän jälkeen tekstiä luettiin ja haettiin sanoja ja ilmauksia, jotka kytkeytyvät teemoihin ja niiden käsitteisiin, merkitsemällä ne eri väreillä. Tämän jälkeen haastattelutekstit anonymisoitiin pelkistämällä. Pelkistetyt tekstit kohdennettiin teoriaohjaavasti teemoihin.

5 Kehittämishankkeen tulokset

Tässä luvussa esitellään puolistrukturoidun teemahaastattelun tulokset. Teemat muotoituivat valmentavan johtamisen sekä rekrytoinnin ja perehdytyksen tietoperustan pohjalta: rekrytointi ja perehdytys, luottamus ja vuorovaikutus, motivaatio ja oppiminen sekä valmennuskeskustelut. Valmennuskeskustelu liittyy sisällöllisesti ja läheisesti oppimiseen, mutta koska valmennuskeskustelut ovat tietoperustassa esitelty selkeästi omana työkalunaan, sitä ei tuloksissa yhdistetty oppimisen teemaan. Haastatteluissa nousi tuloksina esiin joitakin aiheita, joita ei ollut haastattelua suunniteltaessa pohdittu. Niitä esitetään luvun lopussa omana kohtanaan. Tutkittaville henkilöille ei kerrottu etukäteen haastattelun teemoja, ainoastaan kerrottiin tutkimuksen koskevan heidän tapojaan ohjata ja valmentaa yksikkönsä vakuutusedustajia. Haastateltavat henkilöt olivat kahden Sales Centerin yhteyspäälliköitä ja heidän vastuullaan on yhteensä noin 30 vakuutusedustajaa.

Tulokset esitellään ja perustellaan teemoittain ja kustakin teemasta on kirjattu suoria lainauksia yhteyspäälliköiden haastatteluista tulkinnan arvioimiseksi, kuitenkin siten, että ilmaisuja on pelkistetty vastaajan identiteetin häivyttämiseksi.

5.1 Rekrytointi ja perehdytys

Onnistuneen rekrytointiprosessin vaikutukset ovat merkittäviä niin tehtävässä onnistumisen kuin sen ohjaamisen ja valmentamisen kannalta. Tästä syystä ensimmäinen teema ja haastattelukysymys käsitteli rekrytointia sekä perehdyttämistä. Haastatteluissa nousi esiin, että tällä hetkellä rekrytointi tapahtuu hakijoiden yhteydenottojen kautta. Yksiköiden

rekrytointiprosessi on yhdenmukainen ja se on hiljattain lanseerattu. Prosessin avulla pyritään rekrytoimaan mahdollisimman tasalaatuista väkeä. Prosessi käynnistyy hakijan yhteydenotolla, jolloin siinä käydään alustava keskustelu ja sovitaan seuraava aika puhelinhaastattelua varten. Puhelinhaastattelussa kartoitetaan hakijan kiinnostusta ja taustaa. Puhelinhaastattelun perusteella sovitaan tapaaminen jatkohaastattelua varten tai todetaan, että tällä kertaa haastattelu ei johda jatkotoimiin. Toinen haastateltavista korosti puhelinhaastattelun karsivaa merkitystä, sillä jatkohaastatteluun valitaan vain parhaat kandidaatit. Rekrytointiprosessiin kuuluu, että ennen henkilökohtaista haastattelua hakija tekee hänelle lähetetyn linkin kautta soveltuvuustestin, joka mittaa hänen tiettyjä tehtävässsä vaadittuja ominaisuuksia.

”Testi lähtee, jos ensimmäiset keskustelut herättävät mielenkiinnon.”

”Tavoitteenani on mahdollisimman korkea hitrate face to face haastatteluissa”

Rekrytoinnin päävastuun kantaa se yhteyspäällikkö, johon on alun perin oltu yhteydessä. Molemmat yhteyspäälliköt nostivat haastatteluissa esiin, että tekevät haastattelujen osalta yhteistyötä ja käyttävät toisiaan mahdollisuuksien mukaan konsultointiapuna. Haastatteluihin varataan aina tunti aikaa, mutta käytännössä haastattelut venyvät yliajalle. Kysymykset laatii rekrytoiva yhteyspäällikkö. Yleisten kysymysten lisäksi hyödynnetään henkilön persoonallisuustestin tuloksia yksilöllisten kysymysten laatimisessa.

”Samaa asiaa pyritään kysymään monella eri tavalla, kaikki kysymykset linkittyvät toisiinsa”

”Haastattelun tarkoitus ei ole olla pelkkää jutustelua, vaan tarkoitus on haastaa vastaajaa.”

Haastatteluissa tarkoitus on selvittää, millainen henkilö hakija on, millaisia valmiuksia hänellä on tehdä myyntiä vakuutusedustajana, millainen myyntitausta henkilöllä on jne. Toinen yhteyspäällikkö nosti erityisesti tavan tarttua vastauksiin ja pyytää lisää tarkennusta. Näin hän karsii ulkoa opeteltuja vastauksia pois. Haastatteluissa pyritään myös antamaan realistinen kuva hakijalle siitä, mitä vakuutusedustajana toimiminen käytännössä on.

”Henkilökohtaisessa kohtaamisessa tulee myös hakijan näkökulma, onko tämä oikeasti sitä mitä hän haluaa”

Molemmat yhteyspäälliköt korostivat rehellisyyden merkitystä heti ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen. Tästä alkaa luottamuksen rakentaminen, joka syventyy hakijan tullessa valituksi. Haastattelujen jälkeen hakijoille kerrotaan, milloin asiaan palataan, vaikka päätös syntyisikin jo kasvotusten tapahtuvan haastattelun aikana. Yhteyspäälliköt vertaavat havaintojaan ja käyvät keskustelun mahdollisuudesta sijoittaa hakija toiseen yksikköön, mikäli hakijaprofiili sopii paremmin sittenkin konsultoivan yhteyspäällikön yksikköön. Lähtökohtaisesti hakija sijoittuu kuitenkin nimenomaan rekrytoivan yhteyspäällikön yksikössä tai sitten valinta ei kohdistu häneen sillä kerralla.

Yhteyspäälliköt ilmoittavat valituille hakijoille valituksi tulemisesta ja tällöin käydään läpi aloitusajankohta ja sovitaan toimintatavoista liittyen päämiehen ja yrittäjän yhteistyösuhteeseen. Yhteistyösuhteen alussa vakuutusedustajan aloittaessa ensimmäiset viikot harjoitellaan tiettyjä perusasioita, jotta vakuutusedustaja omaksuu ja oppii perustaidot myyntitavoitteisiin pääsemiseksi. Tässä yhteydessä vakuutusedustajan kanssa keskustellaan ja sovitaan tavoitteista sekä toimintatavoista. Lisäksi käydään läpi tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä keskustellaan yrittäjän vapaudesta ja vastuusta. Perehdytysjakson lopussa arvioidaan edustajan valmennuksen ja ohjauksen tarve yhteistyössä. Edustajalla on oikeus jatkaa itsenäisesti ilman valmennusta toimintaansa. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että valmennukset ovat vapaaehtoisia ja edustajan tulee sitoutua valmennukseen.

”Tiivis yhteistyö alussa, alkuun päästyä löysätään otetta ja annetaan työrauha. Jos haasteita tulee, arvioidaan yhdessä tuen tarve”

5.2 Luottamus ja vuorovaikutus

Valmentavan johtamisen kulmakiviä ovat luottamus sekä vuorovaikutus. Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Haastatteluissa vahvasti korostui rehellisyyden merkitys vuorovaikutuksessa.

”Luottamus toimii kaiken lähtökohtana, mutta luottamuksen rikkominen muuttaa kaiken”

Luottamuksen merkityksestä keskustellaan vakuutusedustajien kanssa heti yhteistyösuhteen alussa. Vakuutusedustajien kanssa keskustellaan rehellisyyden molemminpuolisuudesta ja

siitä, että yhteistyössä tulee olemaan myös vaikeita hetkiä. Haastatteluissa nousi esiin yhteispäälliköiden kyky läsnä olevaan ja myönteiseen suhtautumiseen vakuutusedustajiin, mutta samalla haastattelussa ilmeni jämäkkä ja sovitusta kiinni pitävä tahtotila.

”Pyritään, ettei vakuutusedustajille tule negatiivisia yllätyksiä työn luonteesta ja sisällöstä”

”Kokemuksen kautta olen oppinut kohtaamaan vakuutusedustajat yksilöinä ja eri tavoin vetämään naruista”

Molemmat yhteispäälliköt kokivat luottamuksen sekä vuorovaikutuksen toimivan hyvin, tätä näkemystä vahvistavat Vakuutusyhtiö X:n edustajille tekemät kyselyt. Haastateltavat korostivat yhteydenpidon merkitystä vakuutusedustajiin.

”Tavoite on, että on joka viikko jokaisen kanssa jossain tekemisissä”

Myös yrittäjäpohjaista työtä tekevien kohdalla on havaittu yhteistyön syvenevän lähityössä.

”Keskenään vakuutusedustajat tulevat mainiosti toimeen. He jeesaa ja sparraa toisiaan”

Etänä työskentelevien vakuutusedustajien kanssa vuorovaikutuksen rakentaminen koettiin haastavammaksi.

”Teamsissa viestintä aiheuttaa helpommin väärinymmärryksiä. Konttorilla pikaisesti hoidettavat asiat haastavampia hoitaa soittamalla, esimerkiksi eleiden puute voi aiheuttaa väärinymmärryksiä helpommin”

Haastateltavat kokivat, että vakuutusedustajat uskaltavat lähestyä heitä kaikissa asioissa ja toisaalta yhteispäälliköt näyttävät osaavan asettua toisen asemaan.

”Mietin yksilötasolla jo, mitä kysyy ja millä tavoin”

Luottamuspulan aiheuttajana haastateltavat toivat esiin sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättäminen. Jos luottamus alkaa rakoilla, yksittäistapaukset annetaan anteeksi, mutta sen toistuessa muodostuu ongelma. Sitten alkaa keskustelu, jossa tulee suora palaute, että luottamus on vaarantunut. Tällöin kerrotaan mihin luottamuspula perustuu. Jos muutosta ei tapahdu, se johtaa sopimuksen päättämiseen.

Onnistunutta vuorovaikutustilannetta kuvattiin seuraavasti:

”Aina vuorovaikutustilanteen jälkeen jää positiivinen mieli, tai on syntynyt oivallus”

Vakuutusedustajia kannustetaan myös palaamaan asiaan, mikäli vuorovaikutustilanne kuitenkin on jäänyt askarruttamaan, jotta asiasta voidaan yhdessä keskustella eikä asia jää painamaan mieltä.

5.3 Palaute

Valmentavassa johtamisessa palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeisessä roolissa. Haastattelussa kysyttiin palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä tiimin palautekulttuurista. Molemmat yhteyspäälliköt korostivat palautteen antamisessa kehityskohteiden selkeää nostamista esiin. Hampurilaismalli on käytössä palautteen antamisen työkaluna, mutta pihvin osuus on tärkeää ilmaista rehellisen suoraan. Kuoret eivät saa näytellä liian suurta osaa palautteen antamisessa, ettei kriittinen palaute mene ohi kuulijalta.

”Hyvä palaute perustuu aina johonkin faktaan. Mielopiteetkin ovat tärkeitä, mutta eivät tarjoa samanlaista lisäarvoa”

”Hyvä palaute on riittävän spesifi. Palautteen vastaanottajan on kyettävä tunnistamaan itsensä palautteesta”

Toisaalta molemmat haastateltavat nostivat esiin palautteen merkityksen vakuutusedustajien kannustamisessa. Positiivinen palaute jaettiin vakuutusedustajille muun muassa viikoittaisella vakuutusedustajille jaettavalla sähköpostilla, jossa on asiakkaiden positiivisia palautteita nostettu esiin sekä joskus rehellisellä selkään taputtamisella ja kehumisella, ilman että palautteella on jokin opetus.

”Palautetta on jo sekin, että tulee huomatuksi ja arvostetuksi”

Tässä kohdassa selvitettiin myös pyytävätkö yhteyspäälliköt itselleen aktiivisesti palautetta. Valmennusten jälkeen kysytään aina vakuutusedustajilta palautetta, mutta palaute on nopeasti siinä hetkessä annettua. Molemmat kokivat, että kollegalta voisi pyytää

vertaispalautetta useammin. Molemmat haastateltavat kokivat, että vakuutusedustajat uskaltavat antaa heille palautetta myös kriittisessä muodossa.

5.4 Motivaatio ja oppiminen

Kysyttäessä motivaatiosta ja oppimisesta nousi esiin työn yrittäjäpohjaisuus.

Vakuutusedustajien tulot perustuvat komissioihin ja rahan todettiin olevan voimakas ulkoinen motivaattori. Vakuutusedustajalla voi olla tulojen osalta oma tavoitetaso ja hän voi olla vahvasti motivoitunut pääsemään asettamalleen tasolle. Haastateltavat korostivat sitä, että on keskeistä, että henkilö itse uskoo ja haluaa tavoitella asettamaansa myyntitavoitetta. Tätä yhteyspäällikkö voi tukea. Motivaatiota voidaan kuitenkin herätellä henkilön persoonasta. Keskustelun kautta voidaan motivoida vakuutusedustajaa kehittymään vielä paremmaksi myyjäksi siten, että oivallutetaan miettimään syitä nostaa omaa tulotasoaan. Toisena esimerkkinä haastatteluissa nousi esiin vakuutusedustajan kunnianhimo, halu olla parempi myyjä kuin muut.

”Joku motivoituu siitä, kun pohditaan mihin rahaa voisi tarvita, toiselle merkitsee näkyvyys myyntitilastoissa tai muut julkiset huomionosoitukset.”

Motivaation heikentyessä tai puuttuessa voidaan yhdessä lähteä etsimään juurisyitä keskustelun kautta, jonka jälkeen vakuutusedustaja tekee suunnitelman yhteyspäällikön avustamana. Samalla sovitaan tuesta, jota edustaja tarvitsee vaikeuksien voittamiseen. Tässäkin korostettiin vakuutusedustajan yrittäjänvapautta eli yhteyspäällikkö tukee, mikäli vakuutusedustaja haluaa ja suostuu yhdessä kehittämään omaa toimintaa tai sitten vakuutusedustaja kehittää itsenäisesti omaa toimintaansa.

Osaamisen kehittäminen on yksi valmentavan kulttuurin tärkeimmistä osa-alueista. Haastatteluissa haastateltavat korostivat perehdytyksen tärkeyttä. Perehdytykseen panostetaan ensimmäisten viikkojen aikana, siten että perustyötävät, joita noudattamalla tulos on taattu, opetellaan huolellisesti. Perehdytysjaksolla on tapana sopia, että vakuutusedustaja tekee töitä konttorilla ja saa samalla riittävää käytännön harjoittelua sekä tukea.

”Alussa laitetaan perusasiat yhdessä kuntoon, että varmasti pärjää”

Vakuutusedustajan aloittaessa käydään heti keskustelut yrittäjän vapaudesta ja vastuusta, jotta syntyy yhteinen ymmärrys kummankin osapuolen vastuista ja velvoitteista.

Perehdytysjakson tarkoituksena on varmistaa riittävä laadullinen taso vakuutusedustajan tekemisessä sekä ymmärrys mikä on riittävä määrä työtä odotetun tuloksen saavuttamiseksi.

Perehdytysjakson päätyttyä yhteyspäällikkö ja vakuutusedustaja arvioivat vakuutusedustajan osaamistason ja tässä kohtaa sovitaan, miten osaamista kehitetään jatkossa. Kehitys voi toteutua jatkuvan valmentamisen keinoin tai sitten edustaja voi yrittäjänvapauden nojalla kehittää itse omaa toimintaansa. Vakuutusedustajalla on mahdollisuus hyödyntää myös vertaistukea, eli kollegiaalista tukea.

5.5 Valmennuskeskustelut

Valmennuskeskustelut ovat tärkeä elementti vakuutusedustajan ohjaamisessa ja valmentamisessa. Yrittäjäpohjaisuuden vuoksi vakuutusedustajia ei voi määrätä valmennuksiin eikä tämä olisi tarkoituksenmukaistakaan, sillä kehitystä ei tapahdu vastentahtoisesti. Haastattelussa tuli esille, että yhteyspäälliköt edellyttävät, että kumpikin osapuoli valmistautuu valmennukseen. Valmennus ei myöskään ole yksittäinen tapahtuma, vaan valmennus on pitkäaikainen kehitysprojekti. Ymmärrystä rakennetaan muun muassa siten, että samaa asiaa käydään eri kantilta ennen kuin siirrytään seuraavaan asiaan. Valmennukset muodostavat näin jatkumon.

”Kun valmennuksista sovitaan, niihin myös sitoudutaan”

”Kumpikaan ei tule takki auki valmennukseen”

Kerran kvartaalissa käytävissä tavoite- ja palautekeskusteluissa vakuutusedustajat sitoutetaan ennakkotehtävän avulla pohtimaan, mistä he haluavat valmennusta.

Valmennuskeskustelun tyypillinen rakenne on:

- Nosteen luominen ja lämmittely ja kuulumiset
- Edustaja kertoo valmennuksen aiheen
- Yhteinen keskustelu
- Palaute
- Lopuksi sovitaan jatkotoimista

Yhteyspäälliköt tarjoavat myös yksilövalmennusten lisäksi ryhmävalmennuksia.

Vakuutusedustajille annetaan tietyllä ajanjaksolle kahdeksan ryhmävalmennusaihetta, joista he voivat valita itselleen kaksi sopivinta valmennusta.

Molemmat haastateltavat mittaavat valmennusten vaikuttavuutta erilaisten mittarien avulla. Mittareina voivat olla esimerkiksi myyntitulokset tietyllä ajanjaksolla tai tarjousten määrä tietyllä ajanjaksolla. Mittareiden haasteina koettiin niiden päivittymisen viive.

5.6 Muut haastattelussa esiin tulleet tulokset

Haastatteluissa korostui monessa kohtaa yrittäjöpohjaisuus. Tämä ilmeni siten, että useassa kohdassa haastateltavat toivat esiin vapaaehtoisuuden ja vakuutusedustajan oman vastuun. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin myös se, että yrittäjän sopimus päämiehen kanssa voidaan päättää ilman perusteluita. Nämä kuvaavat työnjohto- eli direktio-oikeuden puuttumista ja toisaalta irtisanomissuojan puuttumista vakuutusedustajalta.

Yrittäjöpohjaisessa työssä ryhmään kuulumisen tunnetta halutaan mahdollistaa ja tukea. Yhteyspäälliköt pyrkivät rakentamaan tiimihenkeä kannustamalla vakuutusedustajia työskentelemään konttorilla ja syventämään yhteistyösuhteitaan sekä innostamalla vakuutusedustajia tiimipalaverien alussa.

”Pyrittä piristämään konttorikulttuuria, jotta syntyisi luonnollisia kohtaamisia tapojen kehittämiseksi”

Lisäksi nousi esiin, että yhteyspäälliköillä on ymmärrys oman jaksamisen ja hyvinvoinnin huolehtimisen tärkeydestä. Oma kalenteri pyritään rakentamaan niin, että tehtäviä priorisoidaan sekä tehdään kollegiaalista yhteistyötä.

6 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, mitä valmentavan johtamisen työkaluja käytetään yrittäjöpohjaisten vakuutusedustajien ohjaamisessa ja valmentamisessa ja mitä kehittämiskohteita yrittäjöpohjaisten vakuutusedustajien ohjauksen ja valmentamisen vuorovaikutuksessa on. Lisäksi tutkimuksen ja teoreettinen viitekehyksen pohjalta oli

tarkoitus luoda malli Vakuutusyhtiö X:n Sales Centereiden vakuutusedustajien ohjaukseen ja valmentamiseen.

Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2024, jolloin haastateltiin kahta Espoon Sales Centerin yhteyspäällikköä. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mitä valmentavan johtamisen työkaluja yhteyspäälliköillä oli käytössä ja miten he toteuttivat niitä käytännössä. Näin saatiin haastateltavien näkemykset ennalta määriteltyihin teemoihin ja aiheisiin, kuten Puusa ja Juuti (2020) toteavat puolistrukturoitujen teemahaastattelujen osalta.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrittäjöpohjaisten vakuutusedustajien ohjauksessa ja valmentamisessa on vahva valmentava työote ja ymmärrys rekrytoinnin ja perehdytyksen merkityksestä onnistuneen kumppanuussuhteen rakentumiselle. Tutkimustulokset osoittivat, että yhteyspäälliköt olivat sisäistäneet valmentavan johtajuuden perusajatuksen siitä, että valmentava johtajuus toteutuu vuorovaikutuksessa, jossa valmennettavan ohjataan ja tuetaan oman osaamisensa kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen (Soback 2021). Lisäksi tutkimustuloksissa korostui merkittävästi rekrytoinnin ja perehdytyksen onnistumisen merkitys, mikä on yhteneväinen näkemys Sobackin (2021) kanssa siitä, että valmentava työote voi onnistua vain, mikäli valmennettavalla on riittävät perustaidot. (Soback 2021)

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia yksityiskohtaisemmin teemoiteltuna valmentavan johtamisen työkalujen pohjalta ja kytetään ne teoriaperustaan.

6.1 Rekrytointi ja perehdytys

Valmentavan johtamisen perusedellytys on, että valmennettavalla on riittävä perusosaaminen ja ymmärrys tehtävästä. Tulosten mukaan yhteyspäälliköt panostavat rekrytoinnin onnistumiseen. Tuloksista ilmeni, että yhteyspäälliköillä on arvostava asenne hakijoita kohtaan, sillä toistuvasti korostui vastauksissa sana rehellisyys. He toivat esiin sen, että hakijoille halutaan antaa realistinen kuva vakuutusedustajan työstä. Haluttiin myös antaa mahdollisuus hakijalle arvioida omaa halukkuuttaan ryhtyä tehtävään. Tämä vastaa Gyllinin (2017) näkemyksiä. Kaijala (2016) toteaa, että vastuu onnistuneesta rekrytoinnista kuuluu rekrytoivalle esihenkilölle. Tämä nousi esiin myös tuloksissa, sillä yhteyspäälliköt tiedostivat kantavansa vastuun rekrytointiprosessista ja sen onnistumisesta (Kaijala 2016).

Yhteyspäälliköt tekevät yhteistyötä rekrytoinneissa, jolloin he saavat toisen mielipiteen hakijasta. Gyllinin (2017) näkemykset toteutuvat prosessissa myös tältä osin. (Gyllin 2017)

Yhteyspäälliköt hyödyntävät rekrytointiprosessissa Vakuutusyhtiö X:n alihankkijoina toimiville vakuutusedustajille suunniteltua yhtenäistä rekrytointin mallia, joka sisältää soveltuvuustestin hakijalle. Hakijaprofiili on määritelty ja yhteyspäälliköt tiedostavat tehtävän edellyttämät vaatimukset. Tulokset osoittivat, että haastattelussa osa kysymyksistä on niin sanottuja peruskysymyksiä, mutta tämän lisäksi haastateltavan osaamista, odotuksia ja kehittämiskohteita pyritään selvittämään dialogisen keskustelun kautta. Näillä keinoilla pyritään selvittämään hakijan työskentely- ja vuorovaikutustapoja sekä soveltuvuutta Sales centerin toimintakulttuuriin. Rekrytointin toimintamalli tulosten mukaan vastaa niin Otalan (2018) kuin Kurttila & Aallon (2015) näkemyksiä. (Ojala 2018, & Kurttila & Aalto 2015)

Tulosten mukaan, vakuutusedustajien perehdytys on suunniteltu siten, että sen lopuksi vakuutusedustajalla on perustaidot päästä häneltä edellytettäviin tuloksiin.

Perehdytysprosessin alussa ohjauksen ja tuen määrä on vahva. Ohjauksen ja tuen määrä vähenee sen mukaan, miten vakuutusedustajan perustaidot kehittyvät. Perehdytysjakson aikana käydään läpi tavoitteet ja toimintatavat, minkä lisäksi keskustellaan yrittäjän vapaudesta ja vastuusta. Perehdytysjakson lopulla vakuutusedustaja ja yhteyspäällikkö arvioivat ja sopivat mahdollisen valmennuksen tarpeen. Kaijalan (2016) näkemys on, että perehdytys ja onboardingin tarkoituksena on auttaa valittu henkilö tehokkaaseen alkuun. Keskeistä on, että aloitusvaiheessa henkilö perehdytetään yrityksen toimintatapoihin, tehtävät ja odotukset ovat selkeät, että mittareista ja tavoitteista on yhdessä sovittu sekä se, että henkilö saa tukea ja palautetta toiminnastaan. (Kaijala 2016)

6.2 Luottamus ja vuorovaikutus

Valmentavan johtamisen peruselementtejä ovat luottamus ja vuorovaikutus. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. Lähtökohta on, että henkilöillä on riittävä osaamistaso sekä kyky työskennellä muiden kanssa, mutta luottamuksen rakentaminen edellyttää luottamusta sovittujen asioiden hoitamiseen ja tavoitteiden mukaista toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas 2018). Luottamus syntyy yhteisen tekemisen ja tutuksi tulemisen kautta arjen tilanteissa. Johtaja luo omalla toiminnallaan johdettavien keskuuteen luottamusta (Ristikangas & Ristikangas 2018, s.163, Kupias ym., 2011). Tutkimustulosten mukaan yhteyspäälliköillä oli selkeä näkemys luottamuksen merkityksestä ja siitä keskusteltiin myös vakuutusedustajien kanssa heti yhteistyösuhteen alussa. Tässä yhteydessä rehellisyys käsitteenä nousi vahvasti esiin. Vastauksista tunnisti yhteyspäälliköiden myönteisen suhtautumisen vakuutusedustajiin ja tahtotilan toimia heidän tukena työn arjessa. Tulosten

mukaan yhteispäälliköt kohtasivat vakuutusedustajat yksilöinä ja pyrkivät mukauttamaan oman toimintansa aina tilanteen mukaisesti. Tulosten perusteella ilmeni kuitenkin myös yhteispäälliköiden kyky toimia jämäkästi ja tahtotila pitää sovitusta kiinni. Pirinen (2014) toteaa, että arvostuksen osoittaminen muodostaa pohjan keskinäisille suhteille ja vuorovaikutuksella on merkitystä työilmapiiriin ja toimivaan yhteistyöhön. Kun vuorovaikutus on arvostavaa, toisten näkemyksiä kuunnellaan, mutta perustellusti voidaan olla eri mieltä asioista. (Kupias ym., 2011)

Tuloksista ilmeni, että luottamuksen rikkoontuminen vaarantaa koko yhteistyön jatkumisen ja voi johtaa päämiehen ja vakuutusedustajan yhteistyön päättämiseen. Luottamuspulan aiheuttajana mainittiin sovittujen toimintatapojen toistuva noudattamatta jättäminen. Mikäli suorasta keskustelusta huolimatta tilanne ei korjaannu, johtaa luottamuspula sopimuksen päättämiseen. Harisalón ja Miettisen (2010) mukaan luottamus voi nopeasti muuttua epäluottamukseksi, mikäli yhdessä sovittuja sääntöjä ja sopimuksia rikotaan tai omia vastuita vältellään. Luottamuksen palauttamisessa on keskeistä, että epäluottamusta aiheuttavat tekijät tunnistetaan ja asiasta käydään avoin keskustelu.

6.3 Palaute

Oksasen (2014) mukaan ajatusten ohjaamisen keinona toimii hyvä palaute. Hyvä palaute on sellaista, joka avaa oppimista, synnyttää oivalluksia, rakentaa vuorovaikutusta, tukee konkreettista toimintaa ja pohtii tunnenerkitystä. Tulosten mukaan palautteen antamisessa yhteispäälliköt korostivat kehityskohteiden käsittelyä. Palautteen antamisen malliksi he mainitsivat hampurilaismallin, jossa pihvin osuus oli erityisen korostunut ja palautteen tuli heidän mukaansa olla rehellisen suora ja riittävästi yksilöity. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteispäälliköillä oli selkeä ymmärrys siitä, että positiivisen palautteen avulla pystytään kannustamaan vakuutusedustajia monin erilaisin keinoin. Tulokset osoittivat, että yhteispäälliköt osasivat käyttää palautetta ohjaamisen ja valmentamisen keinona, kuitenkin haastatteluissa esiin tullut hampurilaismalli palautemallina on ristiriidassa Ristikankaan (2018) näkemysten kanssa. Ristikangas pitää ongelmallisena hampurilaispalautemallin kahta oletusta, jotka ovat ne, että palautteenannossa voidaan käyttää samaa kaavaa ja että pihvi on palautemallin tärkein osa. Tilalle Ristikangas suosittelee palautteen Rautalankamallia, joka on sovellettavissa sekä kriittisessä että kannustavassa palautetilanteessa.

Tulosten mukaan yhteyspäälliköt suhtautuvat positiivisesti palautteen pyytämiseen itselle, mutta kokivat, että kollegiaalista palautetta voisi pyytää ja saada nykyistä enemmän. Yhteyspäälliköiden tunnistama kehityskohde on sopusoinnussa Ristikankaan & Grünbaumin (2014) näkemysten kanssa.

6.4 Motivaatio ja oppiminen

Itsenäisten myyntiedustajien motivointia selvittäneissä tutkimuksissa parhaiksi motivoinnin keinoiksi on todettu kilpailukykyinen provisiomalli, toimiva vuorovaikutus, myyntiedustajan ajankäytön kunnioittaminen ja selkeä sopimus, jonka pohjalta toimitaan ja ilmaisee selkeästi korvauksen muodostumisen periaatteet, veloitteet ja oikeudet. Ilman esihenkilövaltuuksia motivointiin voidaan käyttää innostamista, haastamista ja sekä työntekemisen puitteisiin vaikuttamalla (Fundbox 2018, Eklund ym., 2019). Haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin vakuutusedustajien työn yrittäjöpohjaisuus. Rahan todettiin olevan voimakas ulkoinen motivaattori ja vakuutusedustajat ovatkin usein vahvasti motivoituneita pääsemään asetetulle tasolle. Yhteyspäällikkö voi tukea ja kannustaa vakuutusedustajan motivaatiota, kunhan tahtotila tukeen tulee vakuutusedustajalta. Tällöin yhteyspäällikkö lähtee henkilön oman persoonan pohjalta keskustelemaan ja tukemaan häntä motivaation vahvistamiseksi. Tämä tulos on sopusoinnussa Oksasen (2014) kanssa keskustelun voimasta motivaation edistämisestä.

Valmentavan kulttuurin keskeisiin osa-alueisiin kuuluu osaamisen kehittäminen.

Yhteyspäälliköt korostivat haastatteluissa perehdytysjakson merkitystä, jonka jälkeen yhdessä vakuutusedustajan kanssa sovitaan tuen ja ohjauksen tarpeesta jatkossa. Tulosten mukaan vakuutusedustajien osaamisen kehittämisestä huolehdittiin monin eri tavoin. Heille tarjottiin yksilövalmennusta, ryhmävalmennusta sekä tuotevalmennusta. Lisäksi heille on järjestetty toimistotilat konttorityöskentelyä varten. Haastatteluissa nostettiin esiin myös vakuutusedustajien vertaistuen tarjoamisen merkitys sekä se, että yhteyspäälliköt huomioivat kokonaisvaltaisesti vakuutusedustajien jaksamista ja hyvinvointia, mikä ilmeni siinä, miten he kuvasivat rooliaan erilaisissa keskustelutilanteissa. Rintalan ym., (2023) tutkimuksen mukaan jatkuvaa työssä oppimista vahvistavat muun muassa oppimisen ja motivoinnin kannustaminen, sekä se, että oppimista johdetaan. Tärkeää on myös, että itseohjautuvuus ja ja aktiivisuus nähdään positiivisena ja kannustavana piirteenä. Tutkimustulosten perusteella oli myös tärkeää ihmisten elämäntilanteen huomioiminen, jotta henkilö pystyy sitoutumaan jatkuvaan oppimiseen. (Rintala ym., 2023)

6.5 Valmennuskeskustelu

Tulosten perusteella voidaan todeta, että näissä tutkimuksessa mukana olleissa Sales Centereissä on käytössä valmennuskeskustelut, jotka ovat merkittävässä roolissa osana vakuutusedustajien ohjausta. Valmennuskeskustelut ovat vapaaehtoisia yrittäjähajaisille vakuutusedustajille, mutta mikäli valmennuksista sovitaan, niin edellytetään, että niihin sitoudutaan sekä valmistaudutaan ennakkoon, vaikkakaan erillisiä pelisääntöjä valmennuskeskusteluista ei ole luotu. Valmennuskeskusteluiden työkaluna ei tullut esiin teoriassa esiteltyjä malleja keskustelun tukena, mutta valmennuskeskustelun rakenne oli hyvin samankaltainen Heikkilän (2009) esittämän GROW-mallin kanssa.

6.6 Yhteenveto ja malli yrittäjähajaisen työn ohjaamiseksi ja valmentamiseksi

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmentavan johtamisen työkalut tunnetaan ja niitä sovelletaan yrittäjähajaisien vakuutusedustajien ohjaamisessa ja valmentamisessa varsin hyvin. Vuorovaikutuksen osalta kehittämiskohteeksi nousi tulosten perusteella palautekulttuurin kehittäminen ja vahvistaminen sekä valmennuskeskusteluihin liittyvien pelisääntöjen luominen yhdessä vakuutusedustajien kanssa. Vahvistamalla ja kehittämällä palautekulttuuria tuetaan myös siirtymistä kohti ketterää oppimista, jolloin virheistä opitaan, osataan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja osataan käsitellä myös kielteisissä tilanteissa saatua palautetta oppimisen näkökulmasta. Yhteisesti laaditut valmennuskeskustelujen pelisäännöt tukevat valmennuksen toteutusta, kun kukin toimii sovitun mukaisesti ja mikäli lipsumista tapahtuu, muistutus yhdessä sovitusta pelisäännöistä voi riittää tilanteen korjaamiseen.

Tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta on luotu yrittäjähajaisien vakuutusedustajien ohjaamisen ja valmentamisen malli Vakuutusyhtiö X:n Sales Centereihin. Mallin lähtökohtana on onnistunut rekrytointi, sillä sekä teoreettinen viitekehys että tutkimustulokset vahvasti nostivat onnistuneen rekrytoinnin merkityksen vakuutusedustajan toiminnassa onnistumiseen. Mallin mukainen valmentavalla työotteella tapahtuva ohjaaminen ja valmentaminen koostuu useista eri elementeistä. Yrittäjähajaisen toiminnan taustalla on päämiehen ja yrittäjän välinen sopimus, joka määrittää sopimuksen osapuolten oikeudet ja velvollisuudet.

Seuraavaan taulukkoon on koottu malli valmentavan johtamisen elementeistä ja keinoista, joiden avulla yksikkötasolla yrittäjähajaisia työtä ohjataan ja valmennetaan. Mallin

lähtökohtana on, että yhteyspäällikön arvopohjana toimii vakuutusedustajan arvostaminen ja halu tukea vakuutusedustajan oppimista ja kehittymistä.

Taulukko 4. Malli yrittäjäpohjaisen työn ohjaamiseksi ja valmentamiseksi

<p>Yksilötason ohjaaminen ja valmentaminen</p>
<p>Rekrytointi: Rekrytoinnin pohjana käytetään vakuutusedustajan hakijaprofiilia. Valintaprosessi on yhtenäinen, useampivaiheinen prosessi, joka sisältää persoonallisuustestin. Yhteyspäällikön tukena haastattelussa on mukana toinen henkilö, monipuolisesti kartoittavat kysymykset, annetaan selkeä kuva tehtävästä. Valitulle ilmoitetaan päätöksestä ja sovitaan aloitusajankohta. Pyydetään prosessipalautetta sekä valitulta että ei-valituilta ja palautetta annetaan myös hakijoille haastattelussa syntyneen käsityksen perusteella hakijan onnistumisista ja kehityskohdista.</p>
<p>Perehdytys: Kaikille aloittaneille starttikurssi, jonka jälkeen on kolmen viikon intensiivisen kouluttamisen sisältävä perehdytysjakso, tavoitteena perustaitojen hallinta työssä suoriutumiseksi. Perehdytysjakson aikana yhteyspäällikkö kouluttaa vakuutusedustajaa ja toimii lähitukena. Perehdytysjakson lopussa arvioidaan yhdessä vakuutusedustajan taitotasoa, kykyä jatkaa itsenäisesti ja sovitaan yhdessä valmentamisen ja muun tuen mahdollinen tarve.</p> <p>Perehdytysprosessin aikana yhteyspäällikkö havainnoi vakuutusedustajan toimintatapaa, persoonallisuutta osatakseen mukauttaa omaa vuorovaikutustapaansa ja kommunikointiaan tukemaan onnistunutta yhteistyötä.</p>
<p>Valmentaminen ja ohjaaminen: Tavoitelähtöisyys, taustalla sopimukset.</p> <p>Yhteisöllisyyden rakentaminen luottamuksen, rehellisyyden, avoimen viestinnän ja osallistamisen keinoin: Yhteiset pelisäännöt ja arvostava, jämäkkä toimintakulttuuri. Systeeminen ajattelu, vakuutusedustajien ymmärryksen laajentaminen. Motivaatiojohtaminen, keinoina aktiivinen kuuntelu, henkilön motivoitumisen taustatekijöiden selvittäminen ja ymmärrys (motivaatiokeskustelut)</p>

Jatkuvaa kehittymistä ja oppimista tuetaan innostamalla ja kannustamalla, tarjoamalla valmennusapua ja suunnitelmallisesti tilaisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Ketterät kokeilut osana kehittymistä ja oppimista.

Valmennuskeskustelut toimivat ohjauksen ja valmentamisen keskeisenä työkaluna. Valmennuksen pelisäännöt sovitaan yhdessä: vapaaehtoisuus, valmistautuminen, roolit, rakenne. Voidaan hyödyntää GROW- tai Pilari-malleja tai muita valmennuskeskustelun tukimateriaaleja.

Palautekulttuuri mahdollistaa kehittymisen ja oppimisen ja huomioi yksilöiden erilaisuuden. Työkaluna palautteen antamisessa voidaan käyttää Ristikankaan (2018) esittelemää Palautteen rautalankamallia, joka sopii niin kriittisen kuin kannustavankin palautteen antamiseen. Yhteyspäällikkö pyytää myös itselleen aktiivisesti palautetta.

Seuranta ja arviointi: Seurannan ja arvioinnin tukena ovat sovitut tavoitteet, tulosten seurantaraportit ja säännölliset ajankohtaiskeskustelut. Vapaamuotoiset kohtaamiset ja yhteydenotot tukevat yhteyspäällikön ja vakuutusedustajan välistä yhteistyösuhdetta.

Tiimin ohjaaminen ja valmentaminen

Palaverikäytännöt: Tiimipalaveri on tiedotustyyppinen tapaaminen, jossa käydään läpi kaikille yhteisiä ajankohtaisia asioita. Myyntipalaverit ovat luonteeltaan keskustelelevampia ja niissä keskustellaan myyntiin liittyvistä onnistumista ja haasteista. Myyntipalaverit toimivat myös vertaisoppimisen ja ryhmäytymisen kanavana. Yhteyspäällikön rooli on toimia fasilitaattorina.

Lisäksi kuukausittain koko konseptin kuukausikatsaus, joka lisää vakuutusedustajien näkemystä kokonaisuuteen.

Ryhmävalmennukset ja koulutukset: Tuotetuntemuksen ja muun myyntiosaamisen kehittäminen erilaisten koulutusten ja valmennusten avulla joko tiimikohtaisesti tai yhdessä muiden tiimien kanssa, ketterät kokeilut.

Työtilat: Työtilat toimivat co-working tyypillisesti, tukevat ryhmäytymistä ja mahdollistavat lähityön sekä henkilökohtaiset tapaamiset ja tukevat oppimista ja kehittymistä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli yrittäjäpohjaisen työn ohjaamiselle ja valmentamiselle Vakuutusyhtiö X:n Sales Centereihin. Toimeksiantajan toiveena oli, että mallia luodessa huomioitaisiin nykyiset toimintamallit, arvioitaisiin niiden yhtenäisyyttä, asianmukaisuutta ja toteutumista käytännössä.

Aihetta lähestyttiin pääosin valmentavan johtamisen viitekehystä. Prosessin alkuvaiheessa selvisi, että tutkimukseen tulee ottaa mukaan myös rekrytointi ja perehdytys, joissa onnistuminen tukee vahvasti valmentavaa johtamista. Huolimatta siitä, että yrittäjäpohjaiset vakuutusedustajat ovat yksinyrittäjiä ja jokaisella on erillinen sopimus päämiehen kanssa, yrittäjäpohjaisen työn ohjaamisessa ja valmentamisessa pyritään tukemaan yrittäjien yhteisöllisyyttä ja tarvetta kuulua ryhmään.

Opinnäytetyössä selvitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin, mitä valmentavan johtamisen elementtejä ja työkaluja Sales Centereissä oli käytössä. Lisäksi tutkittiin yrittäjäpohjaisen työn ohjaamisen ja valmentamisen vuorovaikutuksen kehittämiskohteita.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla kahta Sales Centerin yhteyspäällikköä. Alkuperäisenä tavoitteena oli haastatella kolmea Sales Centerin yhteyspäällikköä, mutta kolmas yhteyspäällikkö ei vastannut kutsuun. Vuorovaikutuksen kehittämiskohteita oli tarkoitus selvittää myös vakuutusedustajille suunnatun kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus lähetettiin kolmellekymmenelle vakuutusedustajalle, mutta vastaajien määrä jäi liian alhaiseksi ollakseen validi. Näin ollen kyselytutkimus ei antanut riittävän luotettavaa tietoa ja se päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Vuorovaikutukseen liittyvää tietoa saatiin kuitenkin yhteyspäälliköiden haastattelujen yhteydessä.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä ohjeita ja periaatteita. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista,

eikä tutkimukseen osallistumiseen painostettu miltään osin. Tutkimusprosessi ja vaiheet on kuvattu, haastattelujen teemat ja käsitteet olivat selkeitä sekä haastateltaville että haastattelijalle ja haastattelujen yhteydessä varmistettiin tarvittaessa haastattelijalle syntynyt tulkinta haastateltavalta. Näiden seikkojen voidaan todeta tukevan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen luotettavuutta vuorovaikutuksen kehittämiskohteiden osalta heikentää kuitenkin se, että vakuutusedustajille lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli 13 eikä kyselyä ole tästä syystä otettu mukaan tutkimusaineistoon. Toimeksiantajan palautteen mukaan opinnäytetyö täyttää kuitenkin asetetut tavoitteet erinomaisesti ja tarjoaa hyviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Tuloksena syntyneitä mallia voidaan toimeksiantajan mukaan hyödyntää uusien yhteyspäälliköiden perehdyttämisessä ja toisaalta myös kokeneet yhteyspäälliköt voivat opinnäytetyön pohjalta syntyneen mallin avulla kehittää omia taitojaan tutkimuksen kehittämiskohteeksi nostettujen palautekulttuurin sekä valmennuskeskusteluiden kehittämiseksi. Malli on linjassa aikaisemmin yrittäjäpohjaisen työn ohjaamisesta ja johtamisesta tehtyjen tutkimuksien kanssa, joissa on nostettu esiin luottamuksen rakentaminen ja tasavertaisen johtamis- ja ohjauskulttuurin merkitys. Toimeksiantajan yrityksen ohella mallia voi soveltaa minkä tahansa yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä, oli kyse yrittäjistä tai työntekijöistä, sillä malli sisältää valmentavan johtamisen keskeiset elementit. Luotua ohjaamisen ja valmentamisen mallia voidaan siten soveltaa yrittäjäpohjaisen toiminnan ohjauksessa ja valmentamisessa eri toimialoilla, mihin kuitenkin työelämän ja toimintatapojen muutokset voivat ajan myötä vaikuttaa.

Kestävä kehitys johtamisen näkökulmasta kohdistuu organisaation menestymiseen ja hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Kestävän johtamisen keskiössä on ihminen. Kestävä johtaminen on läpinäkyvää ja arvopohjana avoimuus ja rehellisyys. Kestävään johtamiseen liittyy myös kestävän kehityksen mittareiden sisällyttämistä liiketoiminnan tavoitteisiin (Ihanainen-Rokio, 2024). Valmentavan johtamisen periaatteet täyttävät kestävän kehityksen kriteerit.

Jatkokehittämissuhteena voisi olla tutkimus yrittäjäpohjaisen työn ohjaamisesta ja valmentamisesta yrittäjän näkökulmasta. Näin olisi mahdollista saada lisää tietoa ja ymmärrystä yrittäjien tarpeista ja odotuksista. Tulosten avulla olisi mahdollista kehittää toimintamalleja ja saada lisää työkaluja konseptin kehittämiseen ja ohjaamiseen. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkimus aiheesta, miten

vakuutusedustajakanavan henkiläjakaumaa voisi laventaa nykyisestä erittäin miesvaltaisesta kohti tasaisempaa sukupuolijakaumaa.

Lähteet

Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. (2011) *Palaute kuuluu kaikille*. WSOY.

Carlsson M. & Forssel C. (2012). *Esimies ja Coaching, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy.

Ciccarelli F. Exploring the potential of coworking spaces for quality of working life and wellbeing: a systematic review of academic literature, *Cidades* [Online], 46 | 2023, posto online no dia 30 junho 2023, consultado o 31 janeiro 2025. URL: <http://journals.openedition.org/cidades/7155>

Dufva M. & Solovjew-Wartiovaara A. & Vataja K. (2.9.2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa>

Eklund A. & Lindholm T. & Salminen J. (2019). *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?* J. Impact Oy.

Finanssivalvonta. (16.08.2024). *Vakuutusedustajat*.

<https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/vakuutus/toimiluvat-ja-rekisterointi/vakuutusedustajat/>

Fuller P. & Murphy M. & Chow A. (2020) *The Leader's guide to unconscious Bias: How to reframe bias, cultivate connection and create high-performing teams*. Simon & Schuster Inc

Fundbox. (2.8.2018). How to Motivate Your Independent Sales Reps.

<https://fundbox.com/blog/how-to-motivate-your-independent-sales-reps/>

Forssen M. & Kuusela S. (2021). *Luottamuskulttuuri – Työyhteisön voimavara*. Value Books Oy.

Grönfors, T. (2010). *Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen*. Kauppakamari.

Gyllin M. (2017). *Hitta rätt medarbetare! Så gör du en träffsäker rekrytering*. Roos % Tegner, Jelgava, Lettland.

Hakala J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäteos opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.

Harisalo R. & Miettinen E. (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere University Press.

Heikkilä J. (2009). *Kasva, vältä ja valmenna- henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Kauppakamari.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi S. Remes P. Sajavaara. P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Hunyadi.A.(16.07.2024). Ultimate Guide to Sales Coaching: Strategies, Tips, & Tools to Win. <https://www.close.com/blog/sales-coaching#:~:text=Sales%20Coaching%20System%20%26%20Process%3A%20From%20Onboarding%20to,and%20Iterate%20Your%20Coaching%20Impact%20%28%2B%20Plan%29%20>

Hytti U. & Nieminen L. (2013). *Ytyä Yrittäjyyteen*, Turun yliopisto, Porin yksikön julkaisusarja A. <https://www.tytilaine.fi/wp-content/uploads/YTY%C3%A4-yritt%C3%A4jyyteen-tutkimus-8.1.2014.pdf>

Ikonen M. (2015). <https://journal.fi/prologi/article/view/95906/54304>.

Isotalus P. & Rajalahti H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Almatalent.

Järvinen R. (2021). *Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtaminen* (pro gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021100449300>

Kaijala M. (2016) *Rekrytointi Tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.

Kallonen T. & Kuhmonen A. (2021). *Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito*. Kauppakamari.

Kananen J. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Juvenes print.

Ihanainen-Rokio O. (13.08.2024). *Kestävä johtaminen ihmislähtöisenä ja tuloksellisena toimintana*. <https://hyplus.helsinki.fi/kestava-johtaminen-ihmislahtoisena-ja-tuloksellisena-toimintana/>

Kupias P. & Saloranta P. & Peltola R. (2016). *Onnistu palautteessa*. Gaudeamus.

Kupias P. & Peltola R. (2019). *Oppiminen työssä*. E-kirja.

Kurttila M & Aalto P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Kauppakamari

Kohtamäki M. 2005. *Strategisen verkoston ohjaus- Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa* (Acta Wasaensia 147) [väitöskirja, Vaasan yliopisto].
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-1192699182-2>

Kotiranta K. (03.02.2015). *Muutos etenee vaiheittain*. <https://www.trainer4you.fi/blogi/muutos-etenee-vaiheittain>

Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180234#Lidm46111191571920>

Lindfelt V.(22.08.2022). [Jälleenmyyntisopimus ja agenttisopimus – näin ne eroavat toisistaan | LAKIUS](#)

Martela F. & Jarenko K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Alma Talent.

Markkanen M. (2008). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro Helsinki.

Mitronen L. (2002). *Hybridioorganisaation johtaminen- Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta* [Acta Universitatis Tamperensis 877] [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5384-0>

Määttänen E. (2015). *Coachaava kulttuuri- Käsikirja valmentavaan kulttuuriin*. BoD.

Ojanen M. (2020). *Valmennatko vaikuttavasti? Kirja valmentajalle, esihenkilölle ja HR-ammattilaiselle*. Tallinna raamatutrikoda.

Oksanen J. (2014). *Motivointi työvälineenä*. PS kustannus.

Otala L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Parsloe E. & Leedham M. (2017). *Coaching and mentoring. Practical techniques for developing learning and performance*. Kogan Page Limited

Pirinen H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.

Puusa A. & Juuti P. (2024). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rubanovitsch M. (2018). *Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä*. Imperial Sales/Johtajatiimi.

Rubanovitsch M. (2020). *Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo*. Imperial Sales/Johtajatiimi

Ruutu S. Coachingin. (2020). *Työkalupakki*. Alma talent Oy.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Victoria & Lönnroth Anna & Risikangas Vesa. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma talent.

Ristikangas V. & Ristikangas M-R. & Alatalo M. (2019). *Valmentava mentorointi*. Kauppakamari

Ristikangas M. & Ristikangas V. (2018). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent Helsinki

Ristikangas M. & Grünbaum L. 2014. *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki Talentum.

Rintala, H. Postareff, L. Ryymin, E. (2023). *Sitoudun, siis opin-Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä?* Työelämän tutkimus 21(1), 33–37

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107998/77906>

Rossi Saana. (2020). *Rekrytoija*. Basam Books Oy.

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

Sinokki M. (2016). *Työmotivaatio Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma Helsinki.

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

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. E-kirja.

Tilastokeskus. (n.d). Yrittäjä. Haettu 09.08.2024 osoitteesta

<https://stat.fi/meta/kas/yritlkm.html>

Työsuojeluhallinto. (09.08.2024). Oikeudet ja velvollisuudet työssä. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

Universitatis Lapponiensis 256) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Uutela U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä* (Acta electronica

Verohallinto. (16.08.2024) *Vakuutusedustajien arvonlisäverotuksesta.*

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/toimialakohtaista-tietoa/vakuutusedustajien-arvonlisaverotuksesta/>

Vehkalahti K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura Ab

Åhman.H. (2019) *Keskusteluälykyys painetilanteissa*. Alma Talent.

Liite 1. Yhteyspäällikön haastattelulomake

REKRYTOINTI

1. Minkälainen on vakuutusedustajien rekrytointiprosessi ja miten sovellet rekrytointiprosessin ohjeistusta käytännössä?

Minda persoonallisuuksien ohella onko sinulla jokin tietty hakijaprofiili tai tiettyjä painopisteitä hakijoiden persoonallisuuksissa?

Ketkä osallistuvat valintaprosessiin? Määritelläänkö osallistujat ennakkoon? Entä haastattelijoiden roolitus?

Kuka laatii haastattelukysymykset? Onko vakiokysymyksiä? Vaikuttaako hakijaprofiili kysymyksiin?

Kun valintapäätös on tehty, pyydätkö palautetta prosessista valitulta/ei valituilta?

Mitkä seikat tukevat perehdytyksessä ja onboardingissa onnistumista? Miten seuraat onnistumista

arjessa?

Miten rekrytointiprosessia voisi mielestäsi kehittää?

LUOTTAMUS JA VUOROVAIKUTUS

1. Miten luottamus mielestäsi rakentuu? Miten rakennat luottamusta uusien edustajien kanssa?

Miten kuvailisit luottamuksen tilaa tiimissäsi? Miten luottamus näkyy arjessa?

Onko luottamuksen rakentamisessa ollut esteitä?

Mikä heikentää luottamusta?

Onko sinulla kokemusta luottamuksen rikkoutumisesta tiimissäsi? Miten olet toiminut silloin?

Mikä on organisaation merkitys luottamuksen rakentamisessa ja säilyttämisessä?

Vuorovaikutus

Miten kuvailisit omia vuorovaikutustaitojasi ja miten sovellat niitä tiimisi ohjaamisessa ja valmentamisessa?

Miten kuvailisit vuorovaikutusta tiimissäsi?

Miten edistät tiimiläisten keskinäistä sparrailua ja muuta keskinäistä avunantoa?

Miten kehittäisit vuorovaikutusta yksilö- ja tiimitasolla?

Minkälaista on hyvä palaute? Minkälaisia palautemuotoja käytät eli vaihtelee ko palautteenantotapasi tilanteen mukaan, miten? (Neuvova, oivalluttava, dialoginen, kontrolloiva)

Minkälainen palautekulttuuri on tiimissäsi?

Annetaanko tiimissä vertaispalautetta?

Pyydätkö itsellesi palautetta? (Koetko, että sinulle uskalletaan antaa rakentavaa(kriittistä) palautetta?)

MOTIVAATIO JA OPPIMINEN

1. Miten motivoit vakuutusedustajia? Mitkä motivointikeinot ovat olleet tuloksellisia?

Oppiminen

Miten vakuutusedustajien oppimista ja kehittymistä työssä mahdollistetaan?

Onko olemassa seikkoja, jotka estävät tai heikentävät vakuutusedustajien oppimista ja kehittymistä?

Mitä keinoja sinulla on tukea yksittäistä vakuutusedustajaa/tiimiä? (motivointi ja kannustaminen

oppimiseen, onnistumisten edistäminen, itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden salliminen)

VALMENNUSKESKUSTELUT

1. Minkälainen rakenne ja minkälaiset pelisäännöt on tiimissäsi käytävissä valmennuskeskusteluissa?

Miten valmennuksista sovitaan? (Ajankohta, valmistautuminen, muistiinpanot)

Millaisia valmennusmetodeja ja työkaluja sinulla on käytössäsi? Käytätkö valmentajana valmennuskeskusteluiden tukena jotain työkalua, kuten GROW-malli tai Pilari-malli?

Miten tavoitteet ja mittarit asetetaan? Miten niiden toteutumista seurataan?

Millainen on oma roolisi valmennuskeskusteluissa?



Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Yrittäjäpohjaisen työn ohjaaminen ja valmentaminen

Teemu Ryymin

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Aineistonhankinnan menetelmä on haastattelututkimus. Haastattelun kohteena ovat Vakuutusyhtiö X:n Sales Centereiden kaksi yhteyspäällikköä. Analysoitava aineisto ovat videoidut teams-haastattelut ja näiden videoiden transskriptit.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Tallennetut teams-haastattelut ovat tallennettuina tutkimuksen tekijän salasanasuojatulle henkilökohtaiselle työtietokoneelle. Kopiot tallenteista ovat haastateltavilla henkilöillä. Aineisto litteroidaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella työtietokoneella.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Toimeksiantajan kanssa ei ole sovittu haastattelumateriaalin käsittelystä. Aineistossa käsitellään ainoastaan haastateltavien ammattinimikkeitä, ei muita henkilötietoja. Henkilöille toimitetaan tietosuojailmoitus ennen haastatteluja.

4 Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön aineiston omistaa opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja omistaa tulokset.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoa ei anneta jatkokäyttöön. Opinnäytetyöntekijä säilyttää opinnäytetyön aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.