



Oman osaamisen kehittäminen valmentavassa johtamisessa

Suvi Tuutijärvi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tradenomi, HR ja johtaminen
Amk-opinnäytetyö
2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Suvi Tuutijärvi
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Oman osaamisen kehittäminen valmentavassa johtamisessa
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 0
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee esihenkilötyötä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Työ toteutettiin päiväkirjamuotoisena raportointina, jossa tarkasteltiin omaa ammatillista kehittymistä asiakaspalvelutiimin esihenkilönä. Taustalla oli tarve kehittää omaa osaamista vuorovaikutuksessa, palautteenannossa, ajanhallinnassa ja kysymysten esittämisessä. Työn tavoitteena oli lisätä ymmärrystä valmentavan esihenkilötyön käytännön soveltamisesta arjessa sekä tarkastella, millaisia vaikutuksia tietoisella kehittämisellä on omaan esihenkilötyöhön. Työ rajattiin koskemaan esihenkilön omaa kehittymistä ja työmenetelmien kehittämistä valmentavan johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin valmentavan johtamisen periaatteita, esihenkilötyön vuorovaikutustaitoja, palautekulttuuria sekä ajanhallintaa ja itsensä johtamista. Lisäksi teoriassa korostettiin jatkuvan oppimisen ja reflektoinnin merkitystä esihenkilön kehityksessä. Tietoperustan näkökulmat perustuivat johtamiskirjallisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kahdeksan viikon seuranta ajanjaksolla keväällä 2025. Viikoittaisissa päiväkirjamerkinnöissä refleктоitiin työviikon tapahtumia ja tarkasteltiin omaa toimintaa asetettujen kehitystavoitteiden valossa, pohdittiin niistä opittuja asioita ja kokeiltiin uusia valmentavia menetelmiä.</p> <p>Tuloksena havaittiin, että läsnäolon ja aidon kuuntelun merkitys vuorovaikutuksessa vahvistui, ja valmentavat menetelmät, kuten kysymysten käyttö ja GROW-malli, tukivat tiimiläisten itsereflektiota ja vastuullisuutta. Palautteenannon ja ajanhallinnan taidot kehittyivät, mikä paransi työhyvinvointia ja tiimin toimintakykyä. Päiväkirjatyöskentely osoittautui tehokkaaksi oppimisen ja itsereflektiokyvyn vahvistamisen välineeksi. Työ osoitti, että valmentava esihenkilötyö vaatii jatkuvaa oppimista, oman toiminnan tarkastelua sekä kykyä soveltaa uusia menetelmiä käytännössä.</p> <p>Työn tuloksista voidaan todeta, että säännöllinen reflektointi ja tietoinen kehittämistyö tukevat esihenkilötyön laadun parantumista. Läsnäolon, kuuntelemisen ja palautetaitojen vahvistaminen näkyivät arjessa parempana vuorovaikutuksena tiimin kanssa ja entistä rakentavampana ilmapiirinä. Kysymysten tietoinen käyttö auttoi edistämään tiimin jäsenten omaa ajattelua ja ratkaisukeskeisyyttä. Ajanhallintaan liittyvät havainnot tukivat työtehtävien selkeämpää jäsentelyä ja kokonaiskuvan hallintaa. Opinnäytetyö osoitti, että kehittämällä tavoitteellisesti omaa toimintaa arjen työtilanteissa voidaan saavuttaa pitkäkestoisia hyötyjä sekä omaan esihenkilörooliin että työyhteisön toimintaan.</p>
Asiasanat Valmentava esihenkilötyö, itsereflektio, vuorovaikutustaidot, ajanhallinta

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	4
2.1	Oman nykyisen työ analysointi	4
2.2	Sidosryhmien esittely	5
2.3	Työpaikan vuorovaikutustilanteet	6
3	Seurantajakson raportointi viikkoanalyyseineen	8
3.1	Seurantaviikko 1 Itsetuntemus ja valmentavan johtamisen perusteet	8
3.2	Seurantaviikko 2 Aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo	11
3.3	Seurantaviikko 3: Kysymysten voima	14
3.4	Seurantaviikko 4: Luottamuksen rakentaminen ja tunneilmasto	18
3.5	Seurantaviikko 5: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	22
3.6	Seurantaviikko 6: Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	24
3.7	Seurantaviikko 7 Tiimiläisten vahvuuksien tunnistaminen, kehittäminen ja palkitseminen	27
3.8	Seurantaviikko 8 Itsensä johtamisen taidot.....	29
4	Pohdinta.....	32
	Lähteet.....	34

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä seurataan työpäiviäni kahdeksan viikon mittaisessa seurantajaksoissa, jossa olen syventynyt valmentavan johtamisen teemoihin. Tavoitteenani on ollut oppia ja kehittää omaa esihenkilötyötäni, keskittyen valmentavan johtamisen periaatteisiin ja käytännön toteutukseen. Matkan varrella olen tarkastellut suunniteltujen teemojen ja aiheiden toteutumista, reflektoinut onnistumisia ja haasteita sekä pyrkinyt ymmärtämään valmentavan johtamisen vaikutusta työyhteisössä. Tämä työ on ensisijaisesti henkilökohtainen kehittymismatka, jonka tavoitteena on vahvistaa omia valmiuksiani valmentavana esihenkilönä.

Opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjamuodossa, ja se kuvaa omaa kehittymistäni valmentavassa johtamisessa hypermarketin kassavastaavan roolissa. Kahdeksan viikon seurantajakso sijoittuu huhti-kesäkuulle 2025, ajanjaksolle, jolloin pidän tiimilleni varttikeskustelut ja tiimipalaverin. Minulla on puolentoista vuoden kokemus kassavastaavana toimimisesta, ja vaikka kaupanala sekä asiakaspalvelu ovat minulle entuudestaan tuttuja, on kuitenkin hypermarketin monimuotoinen maailma tuonut mukanaan uusia toimintatapoja. Kaikki tehtävät eivät vielä suju rutiinilla, ja jatkuva oppiminen on olennainen osa arkeani.

Kassavastaavan työni on luonteeltaan itsenäistä, mutta samalla vahvasti tiimissä tehtävää lähiyötä. Pääasiallinen työympäristöni on myymälän vilkas arki, jossa olen jatkuvasti vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, mikä edellyttää vahvaa läsnäoloa ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Työssä vaaditaan erinomaisia viestintä- ja kommunikaatiotaitoja sekä vahvaa ongelmanratkaisukykyä, niin kaupan alan haasteiden kuin henkilöstöasioidenkin osalta. Työn monipuolisuus ja jatkuva kehittymisen sekä kehittämisen mahdollisuudet ovat vetäneet minua puoleensa esihenkilötyössä. Arvostan erityisesti sitä, että pääsen oppimaan ja vaikuttamaan laajasti eri tehtäviin ja työskentelemään ihmisten kanssa. Tämä eloisa ja ihmisläheinen ympäristö on ollut merkittävä motivaation lähde opinnäytetyöni toteuttamisessa.

Tässä opinnäytetyössä valmentava johtaminen tarkoittaa esihenkilötyötä, mukaillen Engage Coach -valmennuskoulutuksen määritelmää valmentavasta johtamisesta, jossa keskiössä ovat työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen, oivaltaminen ja itsenäinen ajattelu sekä päätöksenteko. Valmentava esihenkilö toimii tukijana, kysymysten kautta oivalluttajana ja oppimisen mahdollistajana, ei ensisijaisesti käskijänä tai mikromanageroivana johtajana. Työn tavoitteena on tarkastella ja kehittää nimenomaan omaa valmentavaa otettani tiimini kanssa työskentelyssä.

Valmentavassa johtamisessa korostuvat erityisesti:

- Aktiivinen kuuntelu, joka rakentaa luottamusta ja syventää vuorovaikutusta.
- Empaattinen suhtautuminen, joka huomioi työntekijän yksilölliset vahvuudet ja tarpeet.
- Oivalluttavat kysymykset, jotka auttavat työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja vahvistavat heidän omaa ajatteluaan.
- Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen, jotka tukevat oppimista ja motivaatiota.
- Pitkäjänteinen kehittämisote, jossa painopiste on työntekijän ammatillisessa kasvussa. (engage 2023).

On olemassa monia erilaisia johtamistylejä, mutta niitä ei käsitellä tässä työssä. Tämä opinnäytetyö keskittyy yksinomaan valmentavan johtamisen kehittämiseen omassa arjessani, eikä se ota kantaa muihin esihenkilötyöni osa-alueisiin, yrityksen toimintaan tai tiimini jäseniin yksilöinä. Tarkastelun kohteena on oma kasvuni valmentavana esihenkilönä ja se, miten voin kehittää tiimini kanssa käytävää vuorovaikutusta valmentavin keinoin.

Valmentava johtaminen valikoitui opinnäytetyöni teemaksi, koska se vastaa niihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita kohtaan päivittäisessä työssäni. Hypermarketin kassavastaavana toimin ympäristössä, jossa korostuvat jatkuva muutos, nopea reagointi ja ihmisten moninaiset tarpeet. Valmentava johtaminen tarjoaa minulle työkalut, joilla voin tukea tiimini jäseniä heidän kehityksessään ja auttaa heitä oppimaan ja hallitsemaan omaa työtänsä entistä paremmin. Tavoitteenani on edistää tiimin jäsenten kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja varmistaa, että jokainen osaa toimia omassa roolissaan hyvällä tasolla. Uskon, että valmentavalla otteella voin auttaa tiimiäni saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset, samalla kun kehitän omia johtamistaitojani. Lisäksi valmentava johtaminen mahdollistaa sen, että voin hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia ja potentiaalia, mikä on erityisen tärkeää monipuolisessa ja nopeatempoisessa kaupan alan ympäristössä. Valmentava johtaminen valikoitui aiheeksi myös siksi, koska koen sen olevan minulle tällä hetkellä paras mahdollinen tapa tukea ihmisten kasvua ja potentiaalia. Tavoitteenani on luoda työympäristö, jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi ja jossa jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat osa arkea. Haluan edistää oivalluttamista, jotta jokainen löytää omat vahvuutensa ja kykenee hyödyntämään niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentava johtaminen on tässä prosessissa keskeinen työkalu, jonka avulla pyrin luomaan ilmapiirin, jossa työssä viihtyminen ja yhteinen menestys kulkevat käsi kädessä.

Taulukko 1. Peittomatriisi tekstinsisäisistä kytköksistä

Oman ammatillisen kehittymisen tavoitteet	Tietoperustan luku raportissa	Seurantaviikko	Oman ammatillisen kehittymisen tulokset
Läsnäolo ja aktiivinen kuuntelu	2.3, 3.1, 3.2	1, 2	3.2, 3.4, 4
Kysymysten esittämisen kehittäminen	2.1, 3.1, 3.2, 3.3	3	3.1, 3.3, 4
Palautetaitojen vahvistaminen	2.3, 3.1, 3.5, 3.7	5, 7	3.5, 3.7, 4
Ajanhallinta ja oman työn tavoitteellinen kehittäminen	2.3, 3.1, 3.8	8	3.6, 3.8, 4

2 Lähtötilanteen kuvaus

Olen työskennellyt samassa yrityksessä jo 11 vuoden ajan, ja elokuussa 2023 siirryin minulle täysin uudelle toimialalle, hypermarketiin, jossa toimin kassavastaavana. Olen lähiesihenkilö kassatiimin 28 henkilölle. Tiimini päätehtävä on varmistaa, että kassatoiminta sujuu tehokkaasti ja asiakkaat saavat nopeaa sekä ystävällistä palvelua. Tiimini palvelee asiakkaita kassalla, käsittelee palautteita ja reklamaatioita sekä ratkaisee mahdolliset ongelmatilanteet. Kassavastaavana minun on varmistettava, että asiakaspalvelu on korkealaatuista ja autan tarvittaessa henkilökuntaa haastavissa tilanteissa.

2.1 Oman nykyisen työ analysointi

Kassavastaavan roolini on monipuolinen ja vaativa. Vastaan tiimini sujuvan toiminnan varmistamisesta, mikä kattaa niin operatiivisen esihenkilötyön, kuin jatkuvan henkilöstön kehittämisen ja ohjaamisen. Huolehdin siitä, että jokaisella tiimiläisellä on tarvittavat taidot ja tiedot, jotta he voivat palvella asiakkaitamme parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi tehtäviini kuuluu hallinnollisia vastuita, kuten työvuorosunnittelua ja muun muassa varmistan, että uudet työntekijät saavat tarvittavan perehdytyksen. Varmistan myös, että noudatamme kaikkia myymälän sääntöjä ja ohjeita, jotta toimintamme on aina ammattimaista ja luotettavaa.

Yksi tärkeimmistä tavoitteistani on luoda myönteinen ja motivoiva työilmapiiri, jossa tiimini viihtyy. Pyrin luomaan työympäristön, jossa jokainen tiimiläinen tuntee, että hänen panoksellaan on merkitystä ja että hän on osa suurempaa kokonaisuutta. Uskon, että tämä luo pohjan työssä viihtymiselle ja menestyvälle tiimille. Toimin tiimini kanssa samoissa työvuoroissa, osallistuen päivittäisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja suorittaen itsekkin kaikkia kassatiimille kuuluvia tehtäviä.

Asiakastyytyväisyyden kehittäminen kuuluu myös vahvasti työhöni. Hypermarketissamme asiakastyytyväisyys on yksi keskeisimmistä arvoistamme. Pyrimme ylittämään asiakkaidemme odotukset jokaisessa kohtaamisessa. Tavoitteenamme on myös lisätä asiakasmäärää, ja olemme vakuuttuneita siitä, että erinomainen asiakaskokemus on paras tapa houkutella uusia asiakkaita ja vahvistaa nykyisten asiakkaiden uskollisuutta.

Työympäristö on hypermarketin vilkas asiakasrajapinta. Vaikka kassavastaavan tehtäviin kuuluu myös toimistotyötä, niin pääosa ajastani kuluu tiimini kanssa myymälän lattialla. Työ hypermarketissa on eläväistä, vaihdellen rauhallisista hetkistä vilkkaisiin asiakasvirtoihin, ostoskärryjen, musiikin ja yleisen myymälämelun keskellä. Tästä huolimatta työskentelyn tulee olla aina suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja seuraan asetettujen tavoitteiden onnistumisia tiiviisti.

Koen hallitsevani nykyiset työtehtäväni, mutta valmentava johtaminen on alue, jossa haluan kehittyä merkittävästi. Tavoitteenani on oppia hyödyntämään valmentavaa johtamista tehokkaasti, mikä käytännössä tarkoittaa, että ohjaan tiimiäni kysymyksillä ja oivalluksilla valmiiden ratkaisujen sijaan.

Työni sujuu pääosin odotusten mukaisesti ja saavutan useimmat tavoitteeni. Työpäiväni tarjoavat edelleen sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia oppia uutta, ja olen motivoitunut kehittämään työskentelytapojani niin, että koko tiimin työskentely olisi entistäkin tehokkaampaa.

2.2 Sidosryhmien esittely

Päivittäisessä työssäni kassavastaavana olen eniten vuorovaikutuksessa oman kassatiimini lisäksi hypermarketin muiden työntekijöiden sekä johtoryhmän kanssa. Olen listannut taulukkoon muut keskeiset sidosryhmät. Sisäisiä sidosryhmiä on kuusi ja ulkoisia sidosryhmiä on neljä.

Sisäisiä sidosryhmistä kassavastaavan työssä keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat oma kassatiimi sekä hypermarketin johtotiimi, mukaan lukien hypermarketjohtaja, joka on kassavastaavan esihenkilö. Lisäksi päivittäiseen työhön kuuluu saumaton yhteistyö muiden osastojen henkilöstön kanssa myymälän sujuvan toiminnan varmistamiseksi. HR:n, IT-tuen ja taloushallinnon kanssa tehtävä yhteistyö varmistaa, että kaikki noudattavat sovittuja toimintatapoja ja heiltä saa tarvittaessa apua, jos oma osaaminen ei riitä tietyssä asiassa. Turvallisuus, eli vartiointi, on jatkuvasti läsnä myymälän aukioloaikoina. Työterveyshuolto keskittyy yhteistyössä henkilöstön terveyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Ulkoisista sidosryhmistä asiakkaat ovat liiketoiminnan perusta, ja heidän tyytyväisyytensä on ratkaisevaa hypermarketin menestykselle. Lisäksi toimintaa ohjaavat valvovat viranomaiset, jotka varmistavat, että hypermarketissa noudatetaan tarvittavia säädöksiä ja tarvittavat luvat ovat voimassa. Tavarantoimittajat mahdollistavat tuotevalikoiman ja myymälän toiminnan, ja kilpailijat puolestaan kannustavat jatkuvaan kehitykseen ja asiakaspalvelun parantamiseen.

Taulukko 2. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

Sisäiset sidosryhmät	Ulkoiset sidosryhmät
Kassatiimi	Asiakkaat
Hypermarketin johtaja, johtotiimi	Tavaran toimittajat
Hypermarketin muut osastot	Kilpailijat
HR, IT tuki ja taloushallinto	Viranomaiset
Turvallisuus	
Työterveyshuolto	

2.3 Työpaikan vuorovaikutustilanteet

Kassavastaavan työssä vuorovaikutustilanteet ovat moninaisia ja vaihtelevia, heijastaen hypermarketin vilkasta arkea. Päivittäin kohtaan asiakkaita, jotka odottavat nopeaa ja ystävällistä palvelua. Asiakaspalvelu ei rajoitu pelkästään kassalla tapahtuvaan asiointiin, vaan siihen kuuluu myös palautteiden ja reklamaatioiden käsittely sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Pyrin luomaan ilmapiirin, jossa asiakkaat kokevat tullessa kuulluksi ja arvostetuksi ja jossa heidän ongelmansa ratkaistaan tehokkaasti.

Tiimin sisäinen vuorovaikutus on toinen keskeinen osa työtäni. Toimin 28 henkilön tiimin esihenkilönä ja päivittäinen vuorovaikutus tiimiläisten kanssa on välttämätöntä sujuvan toiminnan kannalta. Käyn tiimiläisten kanssa keskusteluita työvuoroista, tehtävien jaosta sekä mahdollisista ongelmatilanteista. Kannustan avoimeen kommunikaatioon ja pyrin luomaan ilmapiirin, jossa jokainen tiimiläinen tuntee, että hänen mielipiteillään on merkitystä.

Johtoryhmän kanssa tehtävä yhteistyö on myös tärkeä osa työtäni. Osallistun viikoittain kokouksiin, joissa käsittelemme myymälän toimintaan liittyviä asioita, kuten myyntitavoitteita, asiakaspalautetta ja henkilöstöasioita. Pyrimme yhdessä kehittämään toimintatapojamme ja parantamaan asiakaskokemusta.

Olen työpäiväni aikana useasti vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. Lähestyn jokaista kohtaamista ystävällisesti ja ymmärtäväisesti, pyrkien aina kertomaan ja perustelemaan päätökset

avoimesti. Vaikka emme aina olisikaan samaa mieltä asiasta, pyrin löytämään yhteisen ymmärryksen ja korostamaan ratkaisujen hyötyjä.

Työpäiväni ovat usein monipuolisia ja täynnä erilaisia esihenkilön tehtäviä. Vaikka pyrin hallitsemaan aikaani mahdollisimman hyvin, ajoittain huomaan, että tasapainon löytäminen eri tehtävien välillä on haastavaa. Erityisesti valmentavan johtamisen ja vuorovaikutustilanteiden kohdalla saatan kokea, että aikaa ei ole riittävästi.

Tiedostan, että nämä hetket ovat kehityskohtia minulle. Haluan oppia priorisoimaan tehtäviäni entistä paremmin ja varmistamaan, että valmentavalle johtamiselle ja vuorovaikutukselle on aina tilaa kalenterissani. Tämä ei tarkoita sitä, että muut tehtävät olisivat vähemmän tärkeitä, vaan sitä, että pyrin löytämään tasapainoisen tavan hallita aikaani, jotta voin olla läsnä ja tukemassa tiimiäni parhaalla mahdollisella tavalla.

3 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysineen

Kolmannen luvun viikkokohtaisissa päiväkirjamerkinnöissä kuvaan esihenkilönä työskentelyäni valmentavan johtamisen näkökulmasta kahdeksan viikon ajalta. Jokaisella viikolla keskityn tiettyyn teemaan, jota harjoittelen arjessani tietoisesti. Viikon päätteeksi laadin viikkoanalyysin, jossa peilaan havaintojani teemaan ja teoriaan. Analyysin avulla pyrin syventämään ymmärrystäni valmentavasta johtamisesta, vahvistamaan omaa osaamistani ja tunnistamaan kehityskohteita esihenkilötyössäni.

3.1 Seurantaviikko 1: Itsetuntemus ja valmentavan johtamisen perusteet

Tämän viikon tavoitteenani oli tarkastella omaa johtamistyyliäni ja pohtia, miten voin hyödyntää valmentavan johtamisen periaatteita työssäni.

Maanantai 31.3.2025

Aamulla aloitin viikon pohtimalla omaa johtamistyyliäni. Huomasin, että olen usein taipuvainen keskittymään liikaa suorittamiseen ja unohtamaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Päätin, että tällä viikolla panostan enemmän tiimin jäsenten kuuntelemiseen ja heidän tarpeidensa huomioimiseen.

Iltapäivällä kävin lyhyitä rupatteluhetkiä tiimin jäsenten kanssa. Vaihdoin kuulumisia ja keskustelimme viikon tavoitteista. Huomasin, että nämä pienet hetket auttoivat luomaan rennompaa ilmapiiriä.

Tiistai 1.4.2025

Aamulla pohdin johtamistyyliäni ja huomasin, että minulla on tapana tarjota valmiita ratkaisuja sen sijaan, että ohjaisin tiimiäni itse löytämään ne. Tiimipalaverissa päätin keskittyä erityisesti aktiiviseen kuunteluun ja pyrin välttämään turhaa ohjaamista. Esitin avoimia kysymyksiä, jotka kannustivat tiimiä miettimään omia ratkaisujaan. Huomasin, että kun annoin tilaa tiimiläisille jakaa omia näkemyksiään, enkä itse kiirehtinyt tarjoamaan vastauksia, he toivat esiin uusia ja hyödyllisiä ideoita.

Iltapäivällä havainnoin tarkemmin muutaman työntekijän työskentelyä, ja panin merkille heidän vahvuuksiaan. Yhden työntekijän kohdalla huomasin pientä kehitystä itsenäisissä ongelmanratkaisutaidoissa ja annoinkin hänelle heti positiivista palautetta, hän näytti olevan siitä iloinen.

Keskiviikko 2.4.2025

Tänään oli haastava päivä, sillä jouduin käsittelemään useita kiireellisiä tilanteita ja asioita. Huomasin, että olin taipuvainen stressaantumaan ja ottamaan liikaa vastuuta itselleni. Pohdin, miten voisin tulevaisuudessa jakaa vastuuta tasaisemmin ja onnistuneesti. Päätin kokeilla delegoida yhden tehtävän tiimin jäsenelle, jolla oli siihen sopivaa kiinnostusta ja osaamista.

Torstai 3.4.2025

Pyysin tiimiläisiä refleктоimaan omia suorituksiaan ja keskityin vahvuuksien tunnistamiseen ja kannustamiseen. Positiivinen ja kannustava palaute toi myös hyvää mieltä ja kannusti jatkamaan samalla linjalla. Pohdin, miten voisin kehittää palautteenantotaitojani entisestään.

Illtapäivällä, työtehtävien lomassa, otin hetken aikaa jutellakseni tiimini kanssa sekä arjen kuulumisista, että työasioista. Totesin, että minun on tärkeää luoda rutiini, jossa varaan päivittäin aikaa henkilökohtaisille keskusteluille tiimiläisteni kanssa.

Perjantai 4.4.2025

Viikon lopuksi reflektoin omia onnistumistani ja kehityskohteitani. Huomasin, että olen päässyt harjoittelemaan aktiivista kuuntelemista ja kysymysten esittämistä, mutta minulla on edelleen kehitettävää vastuun jakamisessa ja tiimin itsenäisen toiminnan tukemisessa.

Aamupäivällä järjestin spontaanin minitiimipalaverin kolmen tiimiläisen kanssa, jotka olivat viime aikoina osoittaneet aktiivisuutta omassa työssään. Kokeilin uutta lähestymistapaa sen sijaan, että itse määrittelin seuraavan viikon tavoitteet, pyysin heitä miettimään, mitä he haluaisivat kehittää tai oppia lisää. Oli hienoa nähdä, miten innostuneesti he tarttuivat mahdollisuuteen vaikuttaa itse omiin tehtäviinsä. Yksi ehdotti uutta tapaa järjestellä työvuoroja tehokkaammin, ja toinen halusi ottaa vastuuta perehdytyksestä.

Tämä hetki konkretisoi minulle, miten valmentava johtaminen ei tarkoita pelkästään kuuntelemista, vaan myös tilan antamista oivalluksille ja vastuulle. Mielestäni tämä oli hyvä päätös ensimmäiselle seurantaviikolle ja odotan innolla seuraavaa viikkoa.

Viikkoanalyysi 1

Tämä viikko on ollut minulle arvokas itsetutkiskelun ja oppimisen aikaa. Olen pyrkinyt tarkastelemaan omaa johtamistyyliäni syvällisesti ja pohtimaan, miten voin hyödyntää valmentavan johtamisen periaatteita osana päivittäistä työtäni. Tarkoitukseni oli tunnistaa omat vahvuuteni ja kehityskohteeni, jotta voin paremmin tukea tiimiäni ja edistää heidän kasvuaan. Sobackan sanoin, olen oivaltanut, että valmentava johtaminen ei ole vain joukko tekniikoita, vaan kokonaisvaltainen tapa johtaa ihmisiä omalla olemuksella ja tekemisellä. Sobackan mukaan valmentavan johtamisen

ytimeissä on pyrkimys luoda työntekijöihin arvostava suhde, joka perustuu vankkumattomaan luottamukseen heidän kykyihinsä (Soback 2021, 60).

Viikon aikana kiinnitin erityisesti huomiota vuorovaikutukseen, kuuntelemiseen ja tiimin jäsenten osallistamiseen arjen tilanteissa. Huomasin heti alkuvuikosta, että minulla on taipumusta tarjota valmiita ratkaisuja ja ottaa liikaa vastuuta itselleni. Tämä toimintatapa ei tue valmentavan johtamisen ydintä, jossa korostuu ajatus toisen oivalluttamisesta ja kuulluksi tulemisesta. Kuten kirjassa Coachin työkalupakki mainitaan, että vaikka valmentajalla olisi mielessä hyvä ja toimiva vastaus, hänen ei tule tehdä päätöstä toisen puolesta. Tärkeämpää on rakentaa luottamusta, jossa epäonnistuminen ei haittaa ja jossa uskaltaa jakaa omia ajatuksiaan sekä kokeilla uutta (Ruutu, 2020, 19). Tätä periaatetta pyrin tietoisesti toteuttamaan: Esitin enemmän avoimia kysymyksiä ja annoin tiimiläisille aikaa pohtia itse ratkaisujaan. Tämän seurauksena keskusteluissa nousi esiin uusia ideoita ja oivalluksia, joita en olisi itse osannut ehdottaa.

Viikon aikana kiinnitin huomiota myös siihen, miten tärkeää on kohdata tiimiläiset aidosti, arjen pienissä hetkissä. Kulolesi muistuttaa, että tukemiseen ja kannustamiseen täytyy järjestää aikaa, eikä se tapahdu itsestään kiireen keskellä (Kulolesi 2019, alaluku Mistä aikaa tukemiseen ja kannustamiseen?). Järjestin tietoisesti aikaa rupatteluhetkiin ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, mikä lisäsi työyhteisön avoimuutta ja rentoutta. Pienillä teoilla, kuten kuulumisten vaihtamisella tai myönteisellä palautteella on suuri vaikutus ilmapiiriin ja ihmisten kokemaan arvostukseen.

Lisäksi pohdin omaa stressikäyttäytymistäni. Kiireen keskellä huomasin ottavani helposti liikaa vastuuta itse, jolloin tiimin oma toimijuus saattaa jäädä taka-alalle. Kurttilan mukaan valmentava johtaja uskaltaa jakaa vastuuta ja luottaa tiimin osaamiseen (Kurttila 2015, 68). Kokeilin viikon aikana delegoida vastuuta työntekijälle, joka oli osoittanut kiinnostusta kehittymiseen ja huomasin, että tehtävä hoitui hyvin. Tämä vahvisti omaa uskoani siihen, että tiimiläiset voivat ja haluavatkin ottaa enemmän vastuuta, kun heille annetaan tilaa ja luottamusta.

Palautteen antaminen ja kannustaminen olivat osa viikon harjoittelua. Kiinnitin huomiota erityisesti vahvuuksien tunnistamiseen ja pyrin antamaan myönteistä palautetta arjen tilanteissa. On arvokasta antaa kiitoksen lisäksi palautetta, joka kertoo konkreettisesti, mikä meni hyvin. Tällainen palaute auttaa työntekijää ymmärtämään tarkemmin, mistä häntä kiitetään ja mitä toimintaa kannattaa jatkaa. Positiivisella ja kohdennetulla palautteella voi lisäksi olla työskentelyn tuloksia parantava vaikutus (Kurttila 2015, 171).

Viikon lopulla järjestin pienimuotoisen minitiimipalaverin, jossa annoin kolmen työntekijän itse pohtia, mitä he haluaisivat kehittää tai kokeilla seuraavalla viikolla. Tämä tilanne konkretisoi

valmentavan otteen merkityksen, kun ihmiset saavat itse vaikuttaa ja tulla kuulluksi, yhteinen tekeminen muuttuu tärkeäksi, keskittyy olennaiseen ja lisää motivaatiota (Soback 2021, 11).

Viikon perusteella tunnistan, että valmentava johtaminen vaatii tietoista harjoittelua ja itsereflektiota, mutta jo pienillä muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus tiimin toimintaan ja työilmapiiriin. Samalla ymmärrän, että omien juurtuneiden toimintatapojen muokkaaminen ei tapahdu hetkessä, vaan niiden muuttaminen vaatii aikaa, toistoa ja halua pysähtyä tarkastelemaan omaa käyttäytymistä myös kriittisesti.

3.2 Seurantaviikko 2: Aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo

Tällä viikolla harjoittelin aktiivista kuuntelua ja läsnäoloa arjen tilanteissa. Tarkkailin tietoisesti, miten kohtaan tiimiläiseni ja annan heille tilaa tulla kuulluiksi.

Maanantai 7.4.2025

Aloitin viikon pohtimalla, kuinka usein kuuntelen todella keskittyneesti. Huomasin, että saatan helposti keskittyä liikaa siihen, mitä vastaan ja miten voisin selittää oman näkökulmani selkeämmin, sen sijaan että pysähtyisin täysin kuulemaan ja ymmärtämään toista.

Päivällä taukotilassa keskustelin työntekijän kanssa. Sen sijaan, että olisin kiirehtinyt seuraavaan työtehtävään, päätin jäädä vielä hetkeksi kuuntelemaan hänen ajatuksiaan. Hän kertoi kokevansa epävarmuutta uudessa työtehtävässä, mikä tuli minulle täysin yllätyksenä, sillä hänen työskentelynsä ei ole antanut mitään viitteitä tällaisesta. Se, että pysähdyin vain kuuntelemaan, riitti ilmeisesti auttamaan, sillä sain siitä kiitosta. Todellinen tuki ei tässä hetkessä vaatinutkaan neuvojeni, ratkaisujani tai nopeaa tsemppausta, vaan ainoastaan aitoa läsnäoloani ja kuuntelemistani.

Myöhemmin päivällä juttelin pienessä porukassa kolmen työntekijän kanssa työn ohessa. Kysyin heiltä, mikä juuri nyt toimii hyvin ja missä olisi parannettavaa. Oli kiinnostavaa, miten keskustelu avautui, kun en ohjannut sitä liian tarkasti. Päätin, että jatkossa kysyn useammin sen sijaan, että heti ehdottaisin itse jotain.

Tiistai 8.4.2025

Päivän aluksi mietin, kuinka helposti sörryn vastaamaan kysymyksiin valmiilla ratkaisuilla. Päätin tietoisesti, että tänään yritän joka tilanteessa ensin kuunnella loppuun ja sitten kysyä jotakin, joka auttaisi toista oivaltamaan itse.

Päivällä työntekijä tuli kertomaan tekemästään kassavirheestä. Normaalisti olisin heti alkanut neuvoa, mutta nyt pysyinkin hiljaa ja annoin hänen pohtia tilannetta itse. Hetken hän pohti ääneen, ikään kuin käyden sisäistä dialogia, ja lopulta hän oivalsi, mikä oli mennyt pieleen ja miten vastaavassa tilanteessa tulisi toimia. Tämä pieni hetki, jossa hän itse löysi vastaukset, tuntui minusta merkittävältä onnistumiselta.

Illalla vaihdoin ajatuksia kahden työntekijän kanssa, jotka olivat olleet töissä kiireisellä vuorolla viikonloppuna. Keskustelimme työvuorojen rytmityksestä ja heidän palautumisestaan. Huomasin, että kun kuuntelin aidosti ilman puolustelua, he uskalsivat kertoa enemmänkin fiiliksistään. Tämä vahvisti aiempaa ajatustani siitä, että haluan tulevaisuudessa järjestää tällaisia pieniä keskusteluja useammin arjen keskellä.

Keskiviikko 9.4.2025

Aamulla päätin tietoisesti hidastaa tahtiani ja olla tänään erityisen tarkkaavainen työntekijöideni kohtaamisissa. Halusin luoda tilaa aidoille kuulumisille, ilman kiireen tunnetta.

Päivällä näin työntekijän, joka auttoi asiakasta poikkeuksellisen kärsivällisesti. Kiitin häntä siitä heti ja kysyin, miten hän onnistui pysymään niin rauhallisena. Hän kertoi, että oli harjoitellut juuri tätä taitoa. Uskon, että tällainen keskustelu palautteen ympärillä vahvistaa oppimista.

Illtapäivällä minulla oli lyhyt, sovittu kahvihetki työkaverin kanssa, olin jopa laittanut sen kalenteriin. Sen sijaan, että olisimme heti alkaneet puhua töistä, kysyin ensin hänen päivästänsä. Se johti meidät yllättävän mielenkiintoiseen keskusteluun siitä, miten meidän työyhteisössä menee ja miten jokainen voi olla oma itsensä. Sain siitä uusia ajatuksia tiimin toimintaan.

Torstai 10.4.2025

Päivä alkoi kiireisesti. Pysähdyin hetkeksi pohtimaan, miten voisin toimia kiireen keskellä läsnä olevasti. Tämä ajatus ohjasi tarkkailemaan omaa toimintaani koko päivän ajan.

Myöhemmin tein töitä neljän työntekijän ryhmässä. Kysyin, millainen viikko heillä on ollut. Yksi työntekijöistä nosti esiin, että uusi palautuskäytäntö tuntuu välillä epäselvältä. Keskustelu syntyi spontaanisti. Tajusin, että olen itse ehkä antanut liikaa tietoa kerralla, enkä ole aina kysynyt, mitä toinen todella tarvitsee oppiakseen.

Illalla auttaessani työntekijää uuden järjestelmän kanssa, en suoraan antanut vastauksia ja neuvoja, kuten yleensä, vaan kannustin häntä ensin itse miettimään ratkaisua. Oli hienoa todistaa hänen onnistumistaan ja nähdä siitä heijastunutta itsevarmuuden hymyä.

Perjantain 11.4.2025

Päivän aluksi reflektoin mennyttä viikkoa. Vaikka olin pyrkinyt kuuntelemaan aktiivisemmin, tunnistin edelleen tilanteita, joissa kiire vei huomioni. Tämä muistutti minua siitä, kuinka helposti automaattiset reaktiot voivat ohjata toimintaani.

Aamupäivällä eräs työntekijä ilmaisi, ettei hänen työvuoro-toiveitaan ollut huomioitu. Sen sijaan, että olisin heti selittänyt toimintatapaa, pysähdyin kuuntelemaan hänen kokemustaan. Tämä siirsi keskustelun aivan eri tasolle. Hän koki tulleen kuulluksi ja tilanne ratkesi rakentavasti.

Loppupäivästä keskustelin kahden työntekijän kanssa siitä, mikä lisää työmotivaatiota. Tämä sai minut pohtimaan entistä syvällisemmin, miten voisin omassa roolissani parhaiten tukea heidän ja muiden tiimiläisten intoa työhön.

Viikkoanalyysi 2

Tämän viikon tavoitteena oli tietoisesti kehittää aktiivisen kuuntelun ja läsnäolon taitoja esihenkilö työssäni. Työympäristöni on hektinen ja keskeytyksiä täynnä oleva paikka, jossa vuorovaikutus voi helposti jäädä ohjeistamiseen, suoritusten seuraamiseen tai ongelmien ratkomiseen.

Kulunut viikko on osoittanut, että läsnäolo ja kuunteleminen voivat yllättäenkin tuoda esiin uusia asioita. Kuunteleminen on keskeinen ja opittavissa oleva taito, joka kumpuaa siitä, että arvostamme toistemme sanottavaa. (Kulovesi, 2019, alaluku Kuuntelun ja läsnäolon haasteet). Esimerkiksi alkuviikon aamuinen kohtaaminen työntekijän kanssa taukotilassa avasi silmäni sille, millainen merkitys kuuntelemisella ja läsnäololla voi olla. En suunnitellut kyseistä kohtaamista, mutta koska en kiirehtinyt pois vaan pysähdyin aidosti, syntyi luottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijä jakoi henkilökohtaista huolenaihettaan.

Valmentavassa johtamisessa kysymällä ja kuuntelemalla hyödynnetään työntekijöissä olevaa asiantuntemusta. Kun työntekijä pääsee käyttämään omaa osaamistaan, niin ajattelu kehittyy ja hän saa tunteen kuulluksi tulemisesta (Soback 2021, 11). Valmentavan johtamisen hyötyjä näkyi mielestäni konkreettisesti esimerkiksi kassavirheen yhteydessä. Olisin voinut antaa valmiin ratkaisun, mutta olin läsnä, kysyin ja kuuntelin. Annoin työntekijän itse oivaltaa ja kertoa, miten asiassa pitää edetä ja vastaisuudessa toimia. Tilanne saatiin korjattua ja työntekijän itseluottamus säilyi, koska hänet kohdattiin kunnioittavasti ja kuuntelevasti.

Tällaiset hetket tukevat Kurttilan ajatusta siitä, että johtajan ei tarvitse olla kaikkietävä neuvoja tai käskijä, vaan kysellen ja kuunnellen mahdollistaa oppimisen ja yhdessä pohtimisen (Kurttila 2015, 19). Kuuntelu edellyttää myös hiljaisuuden sietämistä ja malttia odottaa vastausta, vaikka

työntekijä ensin kertoisi, ettei tiedä vastausta. (Kurttila 2015, 21). Viikon aikana on ollut hetkiä, jolloin on tehnyt mieli täyttää hiljaisuus omalla puheellani, mutta aina kun maltoin odottaa, työntekijät alkoivat itse kertoa oivalluksiaan. Tämä edellyttää pohjimmiltaan uskoa siihen, että tiimin jäsenillä on jo itsessään tarvittavaa osaamista ja näkemystä. Minun tehtäväni ei ole jatkuvasti tuoda omaa tietämystäni esiin, vaan pikemminkin luoda tila, jossa heidän olemassa oleva asiantuntemus pääsee hyödynnettäväksi.

Viikon aikana käydyt lukuisat vuorovaikutustilanteet ovat korostaneet minulle entistä selkeämmin sitä, kuinka moninaisia tapoja tiimin jäsenillä on ilmaista itseään, osallistua keskusteluun ja tuntee tulleensa kuulluksi. Olen havainnut, että osa tiimiläisistä on luonteeltaan avoimia ja suoraviivaisia kommunikoijia, kun taas toiset tarvitsevat ympärilleen rauhallisen ja kiireettömän ilmapiirin voidakseen tuoda ajatuksensa esiin. Nyt, kun reflektoin kulunutta viikkoa, herää kysymys, olenko aiemmin mahdollisesti ohittanut tärkeitä signaaleja tiimin jäsenten viestinnässä. Kiireisenä olen saattanut liian nopeasti tarjota valmiita ratkaisuja ongelmatilanteisiin sen sijaan, että olisin aidosti pysähtynyt kuuntelemaan heidän ajatuksiaan ja havaintojaan.

Kuloveden mukaan läsnäolo itsessämme onkin taito, jota jokainen voi harjoitella, vaikka se ei aina olekaan helppoa. Kiireen ja suorittamisen keskellä on yllättävän helppo kadottaa yhteys itseensä. Erityisesti meille, joiden ajatukset laukkaavat jo seuraavassa tehtävässä ja jotka tasapainoillemme monen asian kanssa samanaikaisesti, pysähtyminen ja tietoisuustaidot voivat tuntua haastavilta. Juuri siksi se onkin niin tärkeää. Onneksi jokainen päivä tarjoaa uusia tilaisuuksia pysähtyä, harjoitella ja tulla paremmaksi (Kulovesi 2019, alaluku Kuuntelun ja läsnäolon haasteet).

3.3 Seurantaviikko 3: Kysymysten voima

Tämän viikon keskeisenä tavoitteena oli kehittää taitojani esittää avoimia ja ajattelua herättäviä kysymyksiä arjen työtilanteissa. Pehdyin GROW-malliin sekä erilaisten kysymystyyppien hyödyntämiseen. Tällä viikolla työskentelin tiistaista lauantaihin. Loppuviikon toimin lisäksi koko hypermarketin päivystäjänä.

Tiistai 15.4.2025

Alun perin olin suunnitellut käyttäväni päivän aikana tietoisesti avoimia kysymyksiä erilaisissa kohtaamisissa. Suunnitelma ei kuitenkaan toteutunut, sillä päivän aikana kiireet veivät mennessään. Huomasin, kun työntekijä kertoi haasteesta asiakkaan kanssa, että olin jo vastaamassa ja neuvomassa ennen, kuin ehdin kysyä mitään. Illan loppuun pysähdyin reflektoimaan ja mietin esimerkkejä avoimista kysymyksistä, joita olisin voinut tilanteessa käyttää.

Keskiviikko 16.4.2025

Päivällä mietin omaa rooliani kysymysten esittäjänä. Pohdin, millaisia kysymyksiä arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa tyypillisesti käytän, ohjaavatko ne toimintaa, keskittyvätkö ratkaisuihin ja kannustavatko ne syvällisempään pohdintaan? Tunnistin itsessäni taipumuksen esittää liian johdattelevia kysymyksiä tai jopa esittää valmiita vastauksia kysymyksen muodossa. Tämän oivalluksen myötä asetin itselleni tavoitteeksi päivän aikana tietoisesti antaa enemmän tilaa työntekijöiden itsenäiselle ajattelulle.

Päivän mittaan tarjoutui kaksi lyhyttä, arkista hetkeä, joissa pyrin soveltamaan avoimia kysymyksiä. Ensimmäisessä kohtaamisessa kysyin yhdeltä työntekijältä, miten hänen oma viikko on sujunut ja millaisia ajatuksia kiireisempi työviikko hänessä oli herättänyt. Hänen pysähtyessään pohtimaan kysymystä syntyi lyhyt, mutta merkityksellinen ajatustenvaihto. Toisessa kohtaamisessa vaihdoin muutaman sanan työn kuormituksesta. Keskustelu jäi lyhyeksi, mutta huomasin käyttäneeni molemmissa kohtaamisissa avoimia kysymyksiä luontevasti.

Torstai 17.4.2025

(Päivystys) Päivä oli hektinen ja täynnä nopeita tilanteita, joissa ei ollut paljoa tilaa syvälliselle keskustelulle. Päivystäjän roolissa sain kuitenkin tilaisuuden havainnoida tiimin toimintaa hieman etäämmältä. Kiinnitin huomiota siihen, miten työntekijät kysyvät toisiltaan neuvoja. Usein vuorovaikutus rajoittui lyhyisiin, suljettuihin tiedusteluihin, joissa haettiin nopeaa vahvistusta, oliko jokin asia tehty oikein. Tämän havainnon pohjalta aloin pohtia keinoja avoimemman kysymisen kulttuurin luomiseen tiimissämme. Mietin, kuinka voisin kannustaa työntekijöitä lähestymään haasteita laajemmin ja oppimaan niistä enemmän. On tietysti selvää, että asiakaspalvelutilanteissa ensisijaista on tarjota myyjälle selkeät ohjeet nopeasti. Mutta tilanteissa, missä varmistellaan jälkikäteen tehtyä ratkaisua, voisi myyjää oivalluttaa kysymyksillä.

Perjantai 18.4.2025

(Päivystys) Perjantai alkoi odotetusti kiireisesti, eikä valmentavia kohtaamisia juuri syntynyt. Iltapäivällä juttelin kuitenkin yhden tiimiläisen kanssa. Olimme molemmat hetken aikaa tekemässä työtä vierekkäin, mikä tarjosi luontevan hetken lyhyelle keskustelulle. Yksinkertainen kysymys hänen päivänsä sujumisesta johdatti mukavaan keskusteluun siitä, mikä työssä oli tuntunut erityisen kivalta tänään. Sen sijaan, että olisin olettanut päivän olleen vain kiireinen, annoin hänelle tilaa jakaa positiivisia kokemuksiaan. Hän pysähtyi hetkeksi miettimään ja kertoi sitten innostuneesti onnistuneista tilanteista, jotka oli tuonut hänelle itselleenkin hyvän mielen. Tämä lyhyt kohtaaminen loi molemmille positiivista energiaa loppuiltaan.

Lauantai 19.4.2025

(Päivystys) Työtahti oli intensiivinen. Kommunikaatio typestyi nopeiksi, suljetuiksi kysymyksiksi, joiden ainoana tarkoituksena oli välittömän tiedon saanti ja tehtävien suorittaminen tehokkaasti. Vaikka avoimille kysymyksille ei siinä hetkessä tuntunutkaan olevan aikaa, pyrin säilyttämään ystävällisen ja lähestyttävän asenteen. Lyhyet Small talk-hetket työntekijöiden kanssa, nopeat hymyt ja ystävälliset sanat loivat positiivista tunnelmaa ja auttoivat pitämään mielen korkealla kaiken kiireen keskellä.

Viikkoanalyysi 3

Tämän viikon teemana oli kysymysten harjoittelu. Työviikko oli poikkeuksellisen kiireinen pääsiäisen vuoksi, mikä toi oman haasteensa harjoitteluun keskittymiselle. Kiire ja päivystysvuorot rajoittivat mahdollisuuksiani keskusteluihin, ehkä juuri siksi pienet hetket ja kysymykset nousivat erityiseen arvoon.

Huomasin viikon aikana, miten suuri vaikutus kysymysten laadulla on vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Kiireisissä tilanteissa keskustelu kääntyy helposti suljettuihin kysymyksiin, jotka tukevat enemmän kontrollia, kuin yhteistä pohdintaa. Kun sen sijaan maltoi pysähtyä ja esittää avoimen kysymyksen, keskustelu avautui ja toi esiin merkityksellisiä näkökulmia, vaikka hetki olisi ollut lyhyt.

Kysyminen ei rajoitu pelkkään tiedonhankintaan, vaan se on myös erittäin tehokas tapa vaikuttaa toisen ajatteluun. Mitä taitavamaksi kysyjäksi kehittyi, sitä enemmän ajattelua saa ympärillään aikaiseksi (Leppänen & Rauhala 2012, alaluku tunne avainhenkilösi). Tämä konkretisoitui mielestäni muutamissa viikon kohtaamisissa, joissa avoimet ja tilaa antavat kysymykset johtivat myönteiseen tunnelmaan ja vahvistivat työn merkityksellisyyttä. Esimerkiksi keskiviikon ja perjantain tilanteissa kysymykset pysäyttivät työntekijät pohtimaan omia kokemuksiaan ja toivat esiin onnistumisen tunteita. Samaan aikaan tunnistan, että kysymisen taitoa on tärkeää kehittää edelleen, jotta syntyy aitoa oivaltamista ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Tarvitsen lisää harjoitusta kysymysten muotoilussa, oikean ajoituksen tunnistamisessa sekä siinä, että maltan antaa riittävästi tilaa vastauksille.

Sobackan mukaan pelkkä kysymysten kysyminen ei kuitenkaan aina johda toivottuun lopputulokseen. Valmentavan johtamisen ytimessä ovatkin juuri avoimet kysymykset, jotka eroavat muista kysymystyypeistä kyvyllään herättää syvällisempää ajattelua ja oivalluksia (Soback 2021, 137). Huomasin tämän itse viikon aikana erityisesti silloin, kun kiireessä tuli esitettyä suljettuja tai johdattelevia kysymyksiä, ne eivät herättäneet keskustelua tai uusia näkökulmia. Sen sijaan, kun pysähdyin ja annoin aikaa avoimille kysymyksille, syntyi hetkiä, joissa työntekijä pysähtyi aidosti pohtimaan omaa kokemustaan.

Suomen kielessä avoimet kysymykset tunnustetaan usein alkukirjaimestaan M sekä kysymyssanoista kuten "milloin", "missä", "mitä" ja "miten". Näille kysymyksille tyypillistä on, ettei niihin voi vastata yksiselitteisesti "kyllä" tai "ei". Sen sijaan avoimet kysymykset kannustavat vastaajaa tutkimaan aihetta laajemmin ja syvällisemmin. Ne herättelevät ajattelua pintaa syvemmältä, auttaen oivaltamaan uusia näkökulmia ja laajentamaan omaa tietoisuutta. Juuri näistä syistä avoimilla kysymyksillä on keskeinen rooli valmentavassa vuorovaikutuksessa. (Soback 2021, 139).

Vastaavasti suljetut kysymykset, jotka suomen kielessä usein tunnustetaan O-alkukirjaimestaan tai -ko/-kö -päätteestään, eivät edistä valmentavaa keskustelua. Ne eivät juurikaan aktivoi ajattelua tai syvällistä pohdintaa, eivätkä näin ollen avaa uusia näkökulmia tai ohjaa kohti muutosta. Suljettuun kysymykseen vastataan usein vain "kyllä" tai "ei" (Soback 2021, 137).

Ristikankaan, Lönnrothin, Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan avoimien kysymysten joukkoon lukeutuvat myös K-alkuisia sanoja, kuten "kuka", "ketkä", "kenen" ja "koska". Hyvän kysyjän tunnusmerkkinä korostuu ensisijaisesti se, että vastaaja kokee tulleensa kuulluksi ja että hänen ajatuksillaan on merkitystä. Onkin olennaista olla tietoinen kysymisen vaikutuksista ja välttää kysymistä pelkän muodollisuuden vuoksi, sillä se voi helposti luoda epäluottamusta. Aito kiinnostus ja läsnäolo kysymysten taustalla ovat avainasemassa. (Ristikangas ym. 2021, 106).

Lisäksi olen päättänyt tuoda GROW-mallin mukaan pohdintaani, koska se mielestäni tukee hyvin omaa tavoitettani kehittyä valmentavana esihenkilönä, joka ei tarjoa valmiita vastauksia vaan ohjaa työntekijää löytämään niitä itse. Malli auttaa ohjaamaan vuorovaikutusta niin, että työntekijä saa itse oivaltaa ratkaisuja ja rakentaa omaa sitoutumistaan tavoitteisiin.

Sir John Whitmoren kehittämä GROW-malli on tunnettu ja laajalti käytetty viitekehys coaching-keskusteluille. Sen neljä vaihetta, joiden alkukirjaimet muodostavat sanan GROW, tarjoavat johdonmukaisen prosessin yksilön tavoitteiden kirkastamiseen ja niihin pääsemiseen. Tämän rakenteen taustalla on erinäisiä kysymyspatteristoja, jotka ohjaavat valmentajan ja valmennettavan välistä dialogia kussakin vaiheessa. Nämä kysymykset on suunniteltu auttamaan valmennettavaa reflektoimaan, oivaltamaan ja löytämään omat ratkaisunsa. (Ruutu 2020, 89).



Kuva 1. GROW-malli (mukaillen Ruutu 2020, 89. ChatGPT:n avulla)

Mielestäni GROW-mallin suurin vahvuus piilee sen selkeässä ja loogisessa rakenteessa, joka auttaa jäsentämään keskustelua kohti konkreettisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Se on erinomainen työkalu silloin, kun halutaan tukea työntekijän itsenäistä ajattelua ja vastuunottoa omasta kehityksestään. GROW-mallin systemaattinen läpikäynti on erityisen hyödyllistä esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja muissa pidemmissä, suunnitelluissa kohtaamisissa, joissa on aikaa syventyä työntekijän tavoitteisiin, nykytilaan, mahdollisiin vaihtoehtoihin ja tavoitteiden toteuttamiseen.

Koen kuitenkin, että GROW-mallin ydinajatus ja sen yksittäisiä kysymyksiä voi soveltaa menestyksekkäästi myös arjen lyhyissä kohtaamisissa. Vaikka koko mallin läpikäyntiin ei aina olekaan aikaa, jo pelkästään tavoitteeseen, nykytilaan, vaihtoehtoihin tai seuraaviin askeliin kohdistuvat napakat kysymykset voivat ohjata työntekijää reflektoimaan tilannetta ja löytämään ratkaisuja itsenäisesti. Tällöin GROW ei toimi niinkään kaavamaisena prosessina, vaan enemmänkin valmentavaa ajattelutapaa ohjaavana viitekehystenä.

3.4 Seurantaviikko 4: Luottamuksen rakentaminen ja tunneilmasto

Maanantai 21.4.2025

Aloitin viikon pohtimalla luottamuksen merkitystä tiimissä ja sen yhteyttä tunneilmastoon. Mietin, miten omat toimintani esihenkilönä vaikuttavat siihen, luottavatko tiimiläiset minuun ja toisiinsa, ja millaisen tunneilmapiirin se luo. Päätin, että tällä viikolla pyrin olemaan erityisen avoin ja johdonmukainen tekemisissäni.

Aamupäivällä kävin lyhyesti juttelemassa niiden tiimiläisten kanssa, jotka olivat jo töissä. Kyselin, miten pääsiäinen sujui ja mitä suunnitelmia heillä oli tulevalle viikolle.

Iltapäivällä kävin lyhyitä keskusteluja myyjien kanssa. Pyysin heidän ajatuksiaan siitä, mikä heidän mielestään edistää hyvää tunneilmastoa työyhteisössä. Sain mielenkiintoisia näkökulmia avoimuuden, kunnioituksen ja huumorin merkityksestä.

Tiistai 22.4.2025

Aamulla reflektoin eilisiä keskusteluja tunneilmastosta. Huomasin, että avoimuuden ja rehellisyyden merkitys nousi useassa keskustelussa esiin.

Iltapäivällä havainnoin tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta. Huomasin yhden myyjän auttavan toista haastavassa asiakastilanteessa oma-aloitteisesti. Kiitin heitä molempia hyvästä yhteistyöstä ja siitä, että he luottavat toistensa osaamiseen.

Keskiviikko 23.4.2025

Tänään aloitin myyjien kanssa yksilölliset varttikeskustelut kaupan ikärajalvontaan liittyen. Toivotin myyjät tervetulleeksi varttikeskusteluun, kysyin ”Miten tänään on mennyt?” kuuntelin vastauksen ja kerroin, että keskustelun aiheena on ikärajalvonta. Käytin kaikissa varttikeskusteluissa samoja GROW-mallin mukaisia kysymyksiä ohjatakseeni työntekijöitä oivaltamaan itse olennaiset asiat.

1. Tavoite (Goal): ”Kerro omin sanoin, kaupan alan ikärajalvonnasta ja mitkä ovat sen peruseriaatteet meidän työssämme? Tarvittaessa kysyin tarkentavan kysymyksen johdattelevassa muodossa; ”Oletko tietoinen siitä, että ikärajalvonta perustuu lakiin, eikä ole vain kaupan oma käytäntö?”

2. Nykytila (Reality): ”Missä olet tällä hetkellä tämän tavoitteen suhteen?”

”Mitä haasteita tai onnistumisia olet kokenut ikärajalvonnassa?”

3. Vaihtoehdot (Options): ”Mitä tekemisiä tai ratkaisuja sinun täytyy tehdä, että pysyt tai pääset tavoitteeseen?”

”Minkälaista apua, tukea tai lisätietoa toivoisit minulta tai muulta tiimiltä ikärajalvonnan sujuvoittamiseksi tai siinä kehittymiseksi?”

4. Toimintasuunnitelma (Will): ”Mitä konkreettisia tekoja aiot tehdä seuraavaksi ikärajalvonnan suhteen?” Tarkentavana kysymyksenä: ”Milloin?”

Oli mielenkiintoista kuulla myyjien omia näkemyksiä ja kokemuksia ikäraja- ja valvonnasta. GROW-mallin kysymykset tuntuivat ohjaavan heitä hyvin pohtimaan aihetta ja tunnistamaan omia kehityskohteitaan. Huomasin, että vaikka kaikilla on perusymmärrys ikäraja- ja valvonnasta, heillä on erilaisia haasteita ja kehitystarpeita. Toiset kaipaavat lisää harjoitusta, toiset tukea haastaviin asiakastilanteisiin ja kolmannet rohkaisevaa palautetta. Nämä keskustelut antoivat minulle arvokasta tietoa siitä, miten voin parhaiten tukea heitä tässä tärkeässä työtehtävässä. Jään innolla odottamaan muiden myyjien kanssa käytäviä keskusteluja.

Torstai 24.4.2025

Aamupäivällä minulla oli aikaa tarkkailla myymälän toimintaa ja tiimiläisten välistä vuorovaikutusta. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, miten he tukivat toisiaan kiiretilanteissa ja miten heidän keskinäinen luottamuksensa ilmeni käytännössä. Esimerkiksi, kun yksi työntekijä teki pienen virheen kassatyössä, muut tiimiläiset suhtautuivat tilanteeseen kannustavasti ja auttavaisesti. Päivän aikana kiitin tiimiäni avoimesti siitä, miten hienosti he tukivat toisiaan ja muistutin, että virheistä oppiminen on tärkeä osa kehittymistä.

Iltapäivällä jatkoin varttikeskusteluja. Huomasin, että myyjät vaikuttivat avoimilta keskustelemaan ikäraja- ja valvontaan liittyvistä haasteista ja ideoista. Lisäksi kävin lyhyitä, keskusteluja myyjien kanssa työn lomassa. Pyysin heitä kertomaan, onko jokin asia viime aikoina tuntunut erityisen mukavalta työssä ja mikä siihen on vaikuttanut. Positiivisten asioiden tunnistaminen voi vahvistaa hyvää tunneilmastoa.

Perjantai 25.4.2025

Aamupäivällä pidin vielä muutamia varttikeskusteluja. Tiimiläisen kanssa pohdimme, miten hän voisi jakaa omia hyviä käytäntöjään uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä.

Iltapäivällä, ennen päivän päättymistä, kävin vielä lyhyesti juttelemassa muutaman eri myyjän kanssa heidän työpäivänsä sujumisesta. Kysyin, mikä asiakaskohtaaminen oli erityisesti jäänyt mieleen ja millaista hyvää yhteistyötä tiimin sisällä oli ollut tänään. Näiden lyhyiden, avoimien kysymysten avulla pyrin luomaan positiivista loppua viikolle ja samalla saamaan epäsuorasti tuntumaa heidän tunnetiloistaan. Kiitin heitä heidän panoksestaan kuluneella viikolla ja toivotin hyvää viikonloppua.

Tämä viikko on vahvistanut, että luottamusta ja hyvää tunneilmastoa voidaan rakentaa myös kiireisen arjen keskellä, kun esihenkilö on läsnä ja valmis lyhyisiin, mutta aitoihin kohtaamisiin. Valmentavan otteen soveltaminen varttikeskusteluissa osoittautui toimivaksi myös rajallisessa ajassa.

Viikkoanalyysi 4

Avoimen ja johdonmukaisen tekemisen harjoittelu sekä kuuntelemisen vahvistaminen lisäsivät tiimiläisten rohkeutta tuoda esiin omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Kiireisissäkin tilanteissa ystävällinen ja arvostava kohtaaminen loi tunteen siitä, että jokaisen panos on tärkeä ja arvostettu. Sobackin mukaan valmentavan johtamisen ytimessä on ympäristön luominen, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja tuoda esiin ajatuksiaan ja ideoitaan ilman pelkoa arvostelusta. Turvallinen ilmapiiri on edellytys sille, että ihmiset uskaltavat ajatella itsenäisesti ja tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Valmentaminen perustuu pitkälti kysymysten esittämiseen ja ajattelun herättämiseen. Ilman luottamusta ja turvallisuuden tunnetta kysymykset jäävät helposti tehottomiksi, sillä pelko negatiivisesta reaktiosta estää avoimen ajattelun ja vuorovaikutuksen (Soback 2021, 115). Lempeä ja ymmärtäväinen tapa johtaa on minulle luontaista ja pidänkin luottamusta ja turvallisuuden tunnetta hyvän yhteistyön perustana. Olen tietoisesti rakentanut näitä elementtejä jo pitkään arjen vuorovaikutuksessa, mutta tällä viikolla keskityin niihin erityisen määrätietoisesti ja tavoitteellisesti.

Turvallisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää, että virheet nähdään luonnollisena osana oppimista, eikä niistä rankaista, vaan ne otetaan kehitysmahdollisuuksina. Huomasin tämän viikon aikana konkreettisesti tiimissäni: kun virheisiin suhtauduttiin rauhallisesti ja rakentavasti, työntekijät uskalsivat ottaa vastuuta ja oppia kokemuksistaan. Kirjassaan Modernin johtajan käsikirja Mika D. Rubanovitsch korostaa, että inhimilliset virheet ovat tärkeä hyväksyä ja sallia, sillä pelko virheiden tekemisestä on varmin tapa tukahduttaa luovuus ja estää uudistuminen. Johtajalla täytyy olla ymmärrystä tunnistaa, milloin virheeseen on syytä puuttua ja milloin taas kokonaisuuden kannalta on parempi hyväksyä se ja jatkaa eteenpäin (Rubanovitsch 2020,91).

Varttikeskustelut osoittautuivat hyväksi käytännöksi paitsi osaamisen varmistamiseksi, myös luottamuksen vahvistamisen näkökulmasta. Mahdollisuus keskustella rauhassa ja avoimesti lisäsi työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän näkemyksiään ja osaamistaan arvostetaan. Viikon aikana käymissäni varttikeskusteluissa, kuten muutenkin arjen keskellä, aloitin keskustelun kyselemällä kuulumisia. Välillä saatan vaihtaa työn lomassa muutaman sanan vapaa-ajan aiheista. Teen tämän tarkoituksella, sillä luontevin tapa rakentaa yhteyttä tiimiläisiin on osoittaa aitoa kiinnostusta heidän ajatuksiaan ja hyvinvointiaan kohtaan. Vapaamuotoiset keskustelut, joissa ei ole suoraa työhön liittyvää tavoitetta, ovat tärkeä osa luottamuksen rakentamista. Arjen höpöttelyjen arvoa aliarvioidaan usein, vaikka ne ovat yksi tehokkaimmista keinoista vahvistaa keskinäistä yhteyttä (Soback 2021, 118).

Tämän viikon aikana huomasin konkreettisesti, miten tärkeää positiivinen tunneilmasto on tiimin hyvinvoinnille ja sujuvalle yhteistyölle. Kirjassa Johda tunneilmastoa nostetaan esiin, että avoin ja

turvallinen ilmapiiri lisää työn imua ja motivaatiota, ja koen tämän täysin todeksi omassa arjessani. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 22.) Kun tiimiläiset uskaltavat tuoda ajatuksiaan esiin ja tuntevat olonsa hyväksytyiksi, koko ilmapiiri kevenee ja työnteko muuttuu luontevammaksi. Tämän viikon kokemukset saivat minut entistä vahvemmin ymmärtämään, että tunneilmaston kehittäminen on tärkeä tehtäväni valmentavana esihenkilönä.

3.5 Seurantaviikko 5: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Maanantai 28.4.2025

Aloitin viikon pohtimalla omaa suhtautumista palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tiedostin, että tämä on osa-alue, jossa minulla on vielä paljon kehitettävää. Huomasin, että positiivisen palautteen antaminen on minulle luontevaa, teen sitä paljon arjessa, usein pienistäkin onnistumisista. Kiitän, kun asiakaspalvelutilanne hoidetaan hienosti, tai kun joku auttaa kollegaa kiireessä. Tiedän, miten paljon sillä voi olla vaikutusta työilmapiiriin. Haasteita koen kuitenkin tilanteissa, joissa pitäisi antaa rakentavaa palautetta tai ottaa sitä vastaan itse.

Tiistai 29.4.2025

Tänään huomasin työntekijän tekevän saman virheen, josta olen aiemminkin jo maininnut. Ensireaktionani oli ajatella, että "olenhan jo sanonut tästä", mutta pysähdyin miettimään, miten voisoin toimia toisin. Otin asian rauhallisesti puheeksi, kysyin hänen näkökulmaansa ja tarkistin, oliko ohjeet olleet selkeät. Tilanteesta tuli hyvä keskustelu, jossa molemmat saivat äänensä kuuluviin. Tämä vahvisti tunnetta siitä, että palaute voi olla lempeää, mutta silti tehokasta. Yksi työpäivän parhaista hetkistä oli, kun ehdin kiittää useampaa työntekijää hyvin hoidetuista tilanteista. Kiitoksen saaminen sai heidät selvästi hyvälle mielelle.

Keskiviikko 30.4.2025

Päivään sisältyi hetki, jolloin sain itse palautetta. Työkaveri totesi, että olisin voinut olla jämäkämpi eräässä tilanteessa. Huomasin, että sisäinen reaktioni oli torjuva, puolustelin mielessäni omaa toimintaani. Kuitenkin myöhemmin illalla palasin tilanteeseen ja mietin, voisinko ottaa hänen näkemyksestään jotakin oppia. Tällaiset tilanteet eivät ole aina helppoja, mutta niistä voi oppia paljon, erityisesti itsestä ja omista toimintatavoista. Uskonkin, että rakentavan palautteen vastaanottaminen vaatii aikaa, rauhassa tutkiskella asiaa toisen näkökulmasta ja halua kehittyä työssään.

Torstai 1.5.2025

Keskustelin yhden työntekijän kanssa tilanteesta, jossa hänen työpanoksensa oli jäänyt vajaaksi. Käytin keskustelussa rakentavaa otetta, jossa toin esiin havaintoni, kysyin hänen näkökulmaansa ja yhdessä mietimme ratkaisuja. Yllätyin, miten avoimesti hän kertoi omista haasteistaan ja siitä, miten se on vaikuttanut työpanokseen. Opin taas, että kuuntelemalla ja kysymällä voi päästä syvemmälle kuin yksipuolisella palautteella.

Perjantai 2.5.2025

Viikon lopuksi huomasin ajattelevani rakentavasta palautteesta hieman eri tavalla, kuin vielä maanantaina. Positiivisen palautteen antaminen on ollut minulle koko ajan luontevaa ja annan sitä päivittäin. Tällä viikolla olen tietoisesti harjoitellut rakentavan palautteen antamista kehittävästi. Lisäksi huomasin, että jämäkkyys palautteenannossa ei sulje pois empaattista ja kunnioittavaa lähestymistapaa vaan nämä kaksi elementtiä voivat olla tehokas yhdistelmä.

Viikkoanalyysi 5

Tämän viikon aikana oivalsin entistä selkeämmin, kuinka monitasoinen asia palaute todella on. Tiedän, että kiitoksen ja hyvän suorituksen huomioiminen on minulle luontevaa ja teen sitä usein ja vilpittömästi, ja se koetaan arvokkaaksi tiimissäni. Olen tietoisesti pyrkinyt luomaan ilmapiiriä, jossa hyvä huomataan ja sanotaan ääneen, ja siinä koen, että olen jo oikealla suunnalla. Jatkuva muutos vaatii organisaatiolta vahvaa palautekulttuuria. Sekä korjaava, että myönteinen palaute rakentavat luottamusta yhteistyöhön (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 109).

Palaute on olennainen osa kehittymistä ja oppimista. Se auttaa suuntaamaan toimintaa oikeaan suuntaan, vahvistaa onnistumisia ja nostaa esiin asioita, joita itse ei välttämättä huomaisi. Kun toiminta on linjassa yhteisten tavoitteiden ja sovittujen käytäntöjen kanssa, positiivinen palaute vahvistaa tätä käyttäytymistä. Vastaavasti palautetta tarvitaan myös silloin, kun toiminta ei vastaa odotuksia ja silloin se toimii tärkeänä ohjauksen välineenä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen viestii arvostuksesta. Kun palaute on kohdennettua ja ajatuksella annettua, se kertoo vastaanottajalle, että hänen tekemisensä huomataan ja hänen kehittymistään halutaan tukea. Onnistumisen tunteet voivat syntyä myös siitä, että joku toinen sanoittaa sen, mikä itselle on jäänyt näkymättömäksi. (Ristikangas ym. 2021, 124).

Valmentavat esihenkilöt todennäköisesti pyytävät palautetta. Heillä on usein tarvittavaa rohkeutta, itseluottamusta ja oppimishalua, että he voivat hyödyntää saatua palautetta. (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 94) Tässä kohtaa en ole mielestäni onnistunut toivotulla tavalla. Jos saan rakentavaa palautetta, en tunne kiitollisuutta, vaikka ehkä pitäisi. Sen sijaan saatan kokea sisäistä vastarintaa, sillä koen toimineeni siinä hetkessä parhaalla mahdollisella tavalla, joten kritiikki tuntuu joskus turhalta. Tämä on yksi niistä kohdista, joissa tarvitsen selvästi lisää harjoittelua ja

itsetuntemuksen syventämistä. Palaute ei ole totuus, joka meidän tulisi sokeasti hyväksyä, vaan enemmänkin pohdittavaksi tarkoitettu näkökulma. Jokainen meistä voi itse arvioida, miten ja missä määrin se omaan toimintaan vaikuttaa. Parhaimmillaan palaute mahdollistaa henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, tarjoten meille mahdollisuuden oppia uutta itsestämme ja toimintatavoistamme (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 106).

Olipa palaute sitten myönteistä tai kehittävää, niin paras tapa reagoida on yksinkertaisesti sanomalla ”Kiitos”. Älä selitä, tämä lyhyt vastaus riittää. Kun otamme palautteen vastaan kiitollisena, viestimme arvostavamme toisen panosta ja näemme sen mahdollisuutena edistää niin omaa kuin yhteistäkin tekemistämme (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 109).

3.6 Seurantaviikko 6: Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Maanantai 19.5.2025

Tulin kahden viikon loman jälkeen takaisin töihin ja viikko alkoi vauhdikkaasti. Oli paljon kiinnostettavaa ja arjen pyörittäminen vaati heti energiaa ja keskittymistä. Viikon teemana on tavoitteiden asettaminen ja seuranta, en kuitenkaan ehtinyt tänään kunnolla pysähtymään aiheen äärelle. Olin kuitenkin tyytyväinen siihen, että olin ennen lomaa laatinut useamman viikon suunnitelman niistä tekemisistä, jotka tiimissä olimme yhteisesti nostaneet tavoitteiksi. Nämä tavoitteet nostin muistutukseksi uudestaan esille meidän sisäisessä viestinnässä ja niihin on nyt helppo palata asian tiimoilta.

Tiistai 20.5.2025

Tiistaina keskustelimme nopeasti aamulla muutaman myyjän kanssa esiin nostetuista tavoitteista. Aikaa ei ollut pitkiin pohdintoihin, mutta oli hyvä muistuttaa porukkaa siitä, että olemme itse valinneet meille tärkeitä tekemisiä.

Päivällä pohdin paljon tavoitteiden merkitystä työssämme ja omassa valmentavassa johtamisessani. Ovatko nämä meidän tavoitteet yhtä selviä ja ymmärrettäviä koko tiimille? Koen, että minulle tavoitteet ovat selvät, mutta tiedostan, että jokaisella on oma tapansa hahmottaa asioita. Onko kaikilla selkeä kuva siitä, mihin pyrimme? Olenko kommunikoinut tavoitteet riittävän selkeästi ja toistuvasti? Ymmärtääkö jokainen tiimiläinen, miten heidän oma työnsä liittyy suurempaan kokonaisuuteen?

Keskiviikko 21.5.2025

Useampi kiireellinen asia vaati huomiota, ja tavoitteiden systemaattinen seuranta jäi taas taka-alalle. Olen kuitenkin huomannut, että ihmiset muistavat meidän yhdessä sopimat tavoitteet ja muutama tiimiläinen viittasi niihin jopa itsenäisesti. Se tuntui pieneltä onnistumiselta.

Torstai 22.5.2025

Päivässä oli paljon aikataulutusta ja tulevien viikkojen suunnittelua. Pohdin, miten voisin helpottaa sitä, että tavoitteet tulisivat entistä enemmän osaksi arjen keskusteluja. Yksi idea on nostaa niitä esiin esimerkiksi viikoittain vaihtuvina, pienemmäksi pilkottuina teemoina.

Perjantai 23.5.2025

Viikon päätteeksi pysähdyin miettimään, kuinka paljon yhteisten tavoitteiden jalkauttaminen vaatii käytännön tekoja, toistoa ja ennen kaikkea aikaa. Vaikka emme tällä viikolla ehtineet käydä tavoitteisiin liittyviä keskusteluja tiimin kanssa, olen kuitenkin tehnyt pohjatyötä, näkyväksi tekemistä ja suunnittelua. Tavoitteiden kirjaaminen näkyväksi ja viikkokohtaisen suunnitelman tekeminen ei ehkä heti näy arjen keskusteluissa, mutta uskon sen olevan tärkeä osa prosessia.

Olen myös pohtinut omaa rooliani tämän kaiken keskellä. Vaikka kiire vie helposti mennessään, valmentavana esihenkilönä minun tehtäväni on varmistaa, että tärkeät asiat eivät huku kiireen keskellä. On ollut hyvä huomata, että tavoitteiden kirkastaminen ei aina vaadi isoa kokoontumista tai erillistä työpajaa vaan joskus pienikin muistutus riittää herättämään ajatuksia.

Tämä viikko muistutti siitä, että tavoitteiden asettaminen on jatkuva prosessi, ei yksittäinen tapahtuma. Tarvitaan aikaa, tilaa ja vuoropuhelua, jotta tavoitteet juurtuvat osaksi arkea.

Viikkoanalyysi 6

Tämä viikko oli hyvä esimerkki siitä, miten valmentava johtaminen elää arjen realiteettien kanssa. Vaikka aikaa tavoitteista keskustelemiseen ei vielä löytynyt, koen edistyneeni silti. Olen laatinut viikkokohtaisen suunnitelman, jonka avulla tavoitteita voidaan tuoda osaksi arkea. Tavoitteiden toteutuksen tukeminen vaatii johdonmukaisuutta ja sitoutumista myös esihenkilöltä. Suunnitelmallisuus on mielestäni yksi tapa osoittaa sitoutumista tiimin kehittymiseen.

Valmentavan johtamisen ytimessä on ajatus yhteisestä suunnasta, ei ylhäältä annettuna käskyttämisenä, vaan yhteisenä vuorovaikutuksena ja ymmärryksen rakentamisena. Johtaja ei enää pelkästään kerro, mihin ollaan menossa, vaan hän luo puitteet, joissa tiimiläiset voivat omilla päätöksillään ja tilannetajullaan osallistua suunnan toteuttamiseen. Johdettavat eivät ole passiivisia kuulijoita, vaan aktiivisia toimijoita, jotka osallistuvat yhteisten päämäärien saavuttamiseen oman osaamisensa kautta (Soback 2021, 62).

Kun tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä päätettyjä, valmentava johtaja tukee tiimiä niin, että jokainen voi tunnistaa oman roolinsa kokonaisuudessa ja toimia sen mukaan, ei pakottamalla vaan ymmärryksen ja motivaation kautta. Tällainen lähestymistapa auttaa työntekijöitä toimimaan arjessa itsenäisesti, mutta samalla yhteiseen suuntaan edeten. Jokainen mukauttaa omaa tekemistään ympäristön rytmiiin ja tilanteisiin, mikä lisää työn merkityksellisyyttä ja joustavuutta arjessa (Soback 2021, 62.)

Kirjassaan Älykäs johtaminen 7.0 Sydänmaalakka muistuttaa, että tavoitteiden asettaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. Kun suunta on selvä, johtajan tehtävänä on ohjata tiimiä sitä kohti, tukemalla arjen työssä, huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja antamalla jatkuvaa palautetta (Sydänmaalakka 2012, alaluku Miten johdan yksilöitä?). Ilman selkeitä tavoitteita työ voi helposti muuttua päämäärättömäksi tekemiseksi, jolloin myös motivaatio ja tehokkuus kärsivät.

Tämä ajatus on ollut vahvasti mielessäni palattuani lomalta takaisin arkeen. Olen pohtinut, miten voin pitää suunnan selkeänä kiireenkin keskellä. Olen yrittänyt tuoda tavoitteita esiin keskusteluissa ja nostaa niitä esille, kun jokin tilanne tai tehtävä liittyy niihin. Haluan vahvistaa tiimin ymmärrystä siitä, miten jokaisen työ liittyy suurempaan kokonaisuuteen ja että kaikella tekemisellä on merkityksensä.

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen kirjassa Syty ja sytytät -valmentavan johtamisen filosofia, korostavat että parhaimmillaan tavoitteet motivoivat, ohjaavat tekemistä ja toteutuvat. Haasteelliset, selkeät ja konkreettiset tavoitteet saavat ihmiset luonnostaan miettimään keinoja niiden saavuttamiseksi. Sen sijaan ylisuuret tai epärealistiset tavoitteet voivat lamauttaa ja aiheuttaa turhautumista. Tavoitteiden tulisikin aina olla oikean kokoisia ja liittyä oikeisiin asioihin (Aaltonen ym. 2011, 203.)

Välitavoitteet ovat tärkeitä sen mukaan, kuinka hyvin ne auttavat pääsemään kohti lopullista tavoitetta. Hyvin mietityt osatavoitteet tekevät matkasta mielekkäämmän ja lisäävät onnistumisen kokemuksia jo ennen varsinaisen päämäärän saavuttamista. Siksi tavoitteiden asettamiseen kannattaa käyttää aikaa ja erityisesti miettiä, mihin asioihin keskitytään ja miksi. Jos tavoitteet ovat epäselviä tai väärin suunnattuja, ne voivat ohjata toimintaakin väärään suuntaan (Aaltonen ym. 2011, 204.)

Yksi tunnetuimmista tavoitetyöskentelyn malleista on SMART, jonka avulla tavoitteista tehdään selkeitä ja mitattavia. Kun tavoitteet muotoillaan SMART-periaatteiden mukaan, niihin on helpompi sitoutua, ja niiden etenemistä voidaan seurata konkreettisesti. Esimerkiksi pelkkä "parannetaan asiakaspalvelua" on liian yleinen tavoite, mutta SMART-muotoon muotoiltuna se voisi kuulua:

"Nostamme NPS pisteet 4,1:stä 4,5:een seuraavan kolmen kuukauden aikana tervehtimällä asiakkaita myymälässä sekä säännöllisillä koulutuksilla."



Kuva 2. SMART-malli (mukaillen Aaltonen ym. 2011, 204. ChatGPTn avulla)

3.7 Seurantaviikko 7: Tiimiläisten vahvuuksien tunnistaminen, kehittäminen ja palkitseminen

Maanantai 26.5.2025

Päivän aikana ehdin pysähtyä lyhyesti useamman työntekijän kanssa keskustelemaan kassatyöhön liittyvistä asioista. Erityisesti yksi tilanne jäi mieleen, kun havaitsin, että eräs kokenut kassamyyjä neuvoi uutta työntekijää rauhallisesti ja rakentavasti. Kiitin häntä heti tilanteen jälkeen hyvästä otteesta ja kannustavasta asenteesta.

Huomasin kuitenkin, että vaikka palkitseminen tulee minulta usein luontevasti, kiireisessä arjessa jää vähemmän aikaa havainnoida sitä, mitä kaikkea hyvää tiimissä tapahtuu. Tämä on edelleen selkeä kehityskohde.

Tiistai 27.5.2025

Tänään oli paljon yksittäisiä työtehtäviä, mutta pyrin aktiivisesti seuraamaan, miten tiimi toimii itsenäisesti. Useimmat tehtävät sujuvat rutiinilla, mutta tunnistin tilanteen, jossa työntekijä ratkaisi asiakkaan haastavan reklamaation oma-aloitteisesti ja ystävällisesti. Tällaiset hetket saattavat jäädä helposti huomaamatta, ellei niitä pysähdy tietoisesti tarkkailemaan. Palkitsin työntekijän suklaapatukalla ja sanoin ääneen, että arvostan sitä, miten hän toimi.

Keskiviikko 28.5.2025

Keskustelin tauolla erään tiimiläisen kanssa, joka oli ottanut perehdytysvastuuta uudesta kassatyöntekijästä. Hän kertoi jännittäneensä etukäteen, mutta oli ylpeä siitä, miten hyvin oli selvinnyt. Tunnustin hänen onnistumisensa ja keuhutin hänen asennettaan. Palkitsin tiimiläisen hyvästä työstä ja asenteesta, sillä hän oli ottanut perehdytyksen hoitaakseen, vaikka se ei kuulu varsinaisesti hänen työtehtäviin.

Päivän mittaan kiinnitin huomiota myös siihen, miten osaaminen näkyy pienissä valinnoissa, esimerkiksi tavassa kommunikoida asiakkaiden kanssa, huolellisuudessa tai järjestyksen ylläpitämisessä.

Torstai 29.5.2025

Aamun aloituksessa kuulin lyhyesti useamman työntekijän kuulumisia ja päätin tietoisesti keskittyä kuuntelemaan enemmän, kuin puhumaan. Samalla pohdin, miten voisin oppia paremmin tunnistamaan hiljaisia onnistumisia ja pieniä arjen tekoja, joita työntekijät eivät itse välttämättä tuo esiin, mutta joilla on suuri merkitys tiimin toimivuudelle. Mietin, että voisin ottaa käyttööni pienen muistivihkon, johon kirjaan päivän aikana havaittuja onnistumisia. Lisäksi haluaisin opetella pysähtymään useammin arjen keskellä ja havainnoimaan rauhassa, mitä hyvää tiimissä tapahtuu. Tämä vaatii tietoista läsnäoloa ja hieman enemmän tilaa kiireen keskelle.

Perjantai 30.5.2025

Viikon päätteeksi sain kiinni vielä yhdestä arjen onnistumisesta, kun kiiretilanteessa työntekijä siirtyi oma-aloitteisesti toiseen tehtävään ja varmisti, että asiakaspalvelu sujui katkotta. Kävin juttelemassa hänen kanssaan tilanteen jälkeen ja kiitin.

Pohdin päivän päätteeksi, kuinka voisin rakentaa itselleni parempia rutiineja havaintojen tekemiseen. Tiedän, että haluan palkita ja kiittää mahdollisimman paljon, mutta se vaatii aktiivista pysähtymistä.

Viikkoanalyysi 7

Osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen teema nosti tällä viikolla esiin useita tärkeitä oivalluksia omasta johtamisestani. Ensinnäkin huomasin, että palkitseminen sujuu minulta luontevasti. Minulla on aito halu kiittää ja nostaa esiin hyvää työtä. Se näkyy arjen pienissä hetkissä kuten sanoissa, ilmeissä, kehussa tai palkkiona.

Sen sijaan havainnointi vaatii enemmän tietoista panostusta. Useat työtehtävät ovat tiimissä jo niin itsenäisiä ja rutiininomaisia, että onnistumiset jäävät helposti huomaamatta.

Esihenkilö, joka kiittää, kannustaa ja huomioi hyvän työn aktiivisesti, vahvistaa tiimiläistensä itseluottamusta ja tukee heidän osaamisensa kehittymistä. Tämä myönteinen huomio rakentaa myös hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa ihmiset kokevat itsensä arvostetuiksi ja uskaltavat käyttää vahvuuksiaan. Arvostava vuorovaikutus kannustaa kehittymään ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin (Soback 2021, 218).

Kun onnistumisista ja pienistä edistysaskeleista puhutaan arjessa, se lisää koko tiimin energiaa ja motivaatiota. Myönteinen palaute vahvistaa paitsi yksilön itsearvostusta myös kokemusta siitä, että oma työ on merkityksellistä. Kun onnistumisia huomataan ja niistä iloitaan, syntyy halu jatkaa kehittymistä. Samalla rakentuu ilmapiiri, jossa myös virheistä voidaan oppia ja ne uskalletaan jakaa avoimesti, koska ympäristö on kannustava ja turvallinen (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 115). Tällä viikolla pyrin olemaan enemmän näkyvillä kentällä ja juttelemaan tiimiläisten kanssa silloin, kun siihen oli edes hetki aikaa. Kannustin huomaamaan hyvää ja keskustelin onnistumisista. Keskustelut antoivat paitsi tietoa osaamisesta, myös vahvistivat luottamusta ja ilmapiiriä.

Työtilanteet muuttuvat jatkuvasti, joten esihenkilön on tärkeää osata mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Yhtä ainoaa oikeaa palkitsemistapaa ei ole. On tärkeää hyödyntää monipuolisesti erilaisia keinoja työntekijöiden palkitsemiseen ja motivoimiseen. Myös niitä, jotka eivät vielä saavuta huipputuloksia, voidaan ohjata ja rohkaista parempaan suoritukseen. Jokainen työntekijä on organisaatiolle arvokas, ja joskus haasteet voivat johtua siitä, että tehtävä ei ole oikea juuri kyseiselle henkilölle (Kauhanen 2015, 142). Tässä koen olevani vahvoilla, osaan tunnistaa hetken, jossa palkitseminen on paikallaan, ja tehdä sen sopivalla tavalla. Palkitsemisen ei tarvitse olla suurta, usein aidosti annettu kehu tai palaute on pidetty arvokkaimpana.

3.8 Seuranataviikko 8: Itsensä johtamisen taidot

Maanantai 2.6.2025

Aloitin viikon käymällä läpi kalenterini ja priorisoimalla tärkeimmät tehtävät. Pysähdyin miettimään, mihin kuluu eniten aikaani ja mitkä asiat oikeasti vievät asioita eteenpäin. Huomasin, että reagoin paljon sähköposteihin ja yllättäviin kysymyksiin, mikä syö aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä. Pohdin, miten voisin johtaa omaa aikaani paremmin ja jättää tilaa ajattelulle ja ennakoinnille. Mitä voisin jättää tekemättä tai delegoida? Mitä tapahtuu, jos en reagoi kaikkeen heti?

Tiistai 3.6.2025

Tänään havainnoin omaa palautumistani ja huomasin, että en ollut pitänyt taukoa moneen tuntiin. Pidin lyhyen kahvitauon ja palasin töihin selvästi selkeämmällä mielellä. Ymmärsin taas, miten

tärkeää on pysähtyä hetkeksi myös kiireessä. Itsensä johtamiseen kuuluu myös oman jaksamisen seuraaminen, ei pelkästään muiden. Pohdin pidinkö itsestäni huolta samalla tavalla, kuin tiimistäni? Miten voisin tukea myös muiden palautumista omalla esimerkilläni?

Keskiviikko 4.6.2025

Päivä oli täynnä keskeytyksiä. Mietin, miksi en osaa sanoa ei tai pyytää palaamaan asiaan myöhemmin. Tajusin, että rajojen asettaminen ei tarkoita epäkohteliaisuutta, vaan päinvastoin se mahdollistaa keskittymisen ja läsnäolon. Harjoittelin tänään ystävällistä, mutta jämäkkää tapaa aikatauluttaa asioita.

Torstai 5.6.2025

Tänään pohdin omaa ajankäyttöäni tarkemmin. Vaikka kalenterissa oli vapaata, täytin sen automaattisesti uusilla tehtävillä. Kirjasin itselleni muistiin: ”kaikki ei ole kiireellistä”. Palasin päivän aikana takaisin omaan tehtävälistaani ja mietin, mikä on juuri nyt tärkeintä. Tämä auttoi rauhoittamaan mieltä ja saamaan olennaisimmat asiat hoidettua. Opin taas, että joskus on pysähdyttävä järjestämään ajatukset uudelleen.

Perjantai 6.6.2025

Pysähdyin miettimään viikon onnistumisia ja sitä, mitä opin itsestäni. Huomasin, että pienetkin oivallukset arjessa lisäävät tunnetta hallinnasta ja suunnasta. Kävin viikon aikana useita rakentavia keskusteluja, joissa oma rauhallisuus ja läsnäolo näkyivät. Uskon, että se näkyy myös tiimille. Itsensä johtaminen ei ole vain tehtävälisterien hallintaa, vaan myös kykyä pysyä omassa suunnassa ja arvopohjassa.

Viikkoanalyysi 8

Itsensä johtamisen taidot ovat keskeinen osa valmentavaa johtamista. Valmentavan johtajan on hankala ohjata muita, ellei hän tunne ja ohjaa ensin itseään. Kuluneen viikon aikana olen pysähtynyt refleктоimaan omaa ajankäyttöäni, palautumistani, rajojen asettamista sekä tunnetaitojani. Tavoitteenani oli tunnistaa omia toimintamallejani ja kehittää taitojani niin, että voisin entistä paremmin toimia esimerkkinä ja tukena tiimilleni.

Valmentavalle esihenkilölle tunteiden huomioiminen ja niiden kanssa työskentely on olennainen osa arkea. Tämä vaatii hyvää tunnetaitojen hallintaa sekä kykyä tunnistaa ja käsitellä niin omia, kuin toistenkin tunteita. Hyvin kehittyneet tunnetaidot tukevat sekä yksilön, että koko tiimin toimintaa ja parantavat yhteistyötä. Kun tunnetilanteet osataan kohdata rakentavasti, tunnevoima saadaan käyttöön yhteisten tavoitteiden hyväksi. Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme, vaikuttavat

päätöksiimme ja siihen, miten vuorovaikutamme muiden kanssa. Niiden kautta muodostamme ymmärrystä ja vaikutamme ympäröivään työyhteisöön (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 146).

Valmentavassa johtamisessa painotetaan sekä yksilöiden valmentamista, että tiimin kokonaisvaltaista johtamista. Molemmissa tilanteissa kuitenkin esihenkilö itse toimii keskeisimpänä työkalunaan. Vaikka erilaiset menetelmät ja välineet tukevat uusien taitojen oppimista, ratkaisevassa asemassa ovat oma motivaatio, kasvuasenne ja tahto kehittyä. Näiden rinnalla tarvitaan myös itsensä johtamisen taitoja, kykyä hahmottaa esihenkilötyön keskeisiä periaatteita ja ohjata omaa toimintaa niin, että energia suuntautuu oikeisiin asioihin, myös toistuvien tai odottamattomien tilanteiden keskellä (Ristikangas & Grünbaum. 2014, 131).

Viikon aikana opin, kuinka suuri merkitys omilla valinnoilla on arjessa, pidätkö tauon, sanonko ei, suunnittelenko päiväni vai kuljenko pelkän reagoinnin varassa. Huomasin, että rajojen asettaminen mahdollistaa paremman läsnäolon muissa tilanteissa. Samalla koin, että tietoisuus omista tunnetiloista auttaa suhtautumaan muihin ymmärtävämmiin. Tämä rakentaa luottamusta.

Valmentavan esihenkilön tärkein väline on hänen oma persoonansa ja toiminnallaan antama esimerkki. Hänen toimintaansa tiimissä seurataan, hänen suhtautumisensa, arvomaailmansa ja asenteensa välittyvät arjen kautta muille. Johdonmukaisuus sanojen ja tekojen välillä on olennaista, sillä ristiriitatilanteissa teot painavat enemmän, kuin sanat. Esihenkilön ei tarvitse jatkuvasti tuoda esiin uutta sanottavaa, tärkeämpää on, että hänen viestintänsä ja toimintansa ovat linjassa ja herättävät luottamusta (Aaltonen ym. 2011, 328).

Itsensä johtaminen on jatkuva prosessi. Se ei ole tavoitetila, vaan matka, jossa opitaan joka päivä jotain uutta. Tärkeintä on silti pysyä tietoisena omista valinnoista ja niiden vaikutuksista omaan ja muiden työskentelyyn.

Johtajuus on harvoin helppo tie. Tehtävä tuo mukanaan paljon vastuuta ja usein odotuksia, jotka voivat olla epärealistisia tai kohtuuttomia. Kritiikkiä saattaa tulla enemmän, kuin kiitosta, eikä kaikkeen ole aina oikeita vastauksia, vaikka kuinka tekisi parhaansa. Johtajuus vaatii rohkeutta, harkintaa ja pitkämielisyyttä ja toisinaan se voi tuntua yksinäiseltäkin. Siksi on tärkeää, että muistat arvostaa myös itseäsi. Vaikka ulkopuolelta ei aina kuulu kannustusta, sinä voit pysähtyä itse huomaamaan, mitä olet saanut aikaan. Kiitä itseäsi niin kuin kiität muita, olet sen ansainnut (Soback 2021, 232).

4 Pohdinta

Opinnäytetyön alussa esihenkilötyöni näyttäytyi vahvasti käytännön tekemisen ja arjen sujuvuuden varmistamisen kautta. Kiireisessä asiakaspalveluympäristössä painopiste oli pitkälti operatiivisten tehtävien johtamisessa, työvuorosuunnittelussa ja tekemisten varmistamisessa. Valmentavan esihenkilötyön periaatteet olivat jo osittain mukana arjessa, mutta niiden systemaattinen käyttö ja oma toiminnan reflektointi olivat vasta kehittymässä. Opinnäytetyön kirjoittamisen ja siihen liittyvän viikoittaisen raportoinnin aikana oma esihenkilötyöni on saanut uudenlaista syvyyttä, ja ymmärryksen omasta roolistani on laajentunut.

Olen kehittynyt erityisesti siinä, miten kohtaan tiimiläiseni vuorovaikutustilanteissa. Aiemmin saatoin kiireen keskellä kuunnella puolella korvalla tai ajatella jo seuraavaa tehtävää, mutta nyt osaan pysähtyä aidosti kuulemaan, mitä toinen sanoo. Olen myös harjoitellut kysymysten käyttöä tietoisemmin ja huomannut, että avoimet kysymykset tukevat tiimiläisten omaa ajattelua ja ratkaisujen löytämistä. Palautteen antamisessa olen tullut varmemmaksi ja ymmärtänyt, että palautteen ei tarvitse olla suuri ja muodollinen teko, vaan arjessa annettu, yksilölle kohdistettu kiitos voi olla yhtä vaikuttavaa.

Työni aikana otin käyttöön useita valmentavan esihenkilötyön menetelmiä, joista hyödyllisimmäksi osoittautui GROW-malli. Sen avulla pystyin selkeyttämään tavoitteita ja auttamaan tiimiläisiä oman toiminnan jäsentämisessä. Lisäksi olen kehittänyt tapaani tehdä havaintoja tiimin työskentelystä ja tuoda niitä näkyväksi. Myös oma ajanhallinta ja työn tavoitteellinen kehittäminen ovat edistyneet, kun olen alkanut suunnitella työpäivääni enemmän ennakoiden ja tunnistaa keskittymistä vaativat hetket.

Päiväkirjamuotoisen kirjoittamisen myötä opin säännöllisen reflektoinnin merkityksen. Viikoittaiset merkinnät pakottivat pysähtymään ja jäsentämään kokemuksia. Kirjoittaminen ei ollut aina helppoa, mutta se toimi välineenä omien toimintatapojen tunnistamiseen ja kehittämisen suunnitteluun. Samalla tuli selväksi, kuinka tärkeää on kytkeä arjen havaintoja kirjalliseen tietoperustaan, sillä pelkkä tekeminen ei riitä, jos ei pysähdy arvioimaan sen vaikuttavuutta.

Opinnäytetyön aikana huomasin, kuinka laaja-alainen vaikutus esihenkilön toiminnalla on työyhteisön ilmapiiriin, sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen. Pienet, toistuvat teot, kuten kuunteleminen, näkyväksi tekeminen ja läsnäolo rakentavat luottamusta ja vahvistavat yhteistä kulttuuria. Tämä oivallus vahvistaa käsitystäni siitä, että hyvä esihenkilötyö perustuu pitkäjänteisyyteen ja arjen tekoihin, ei yksittäisiin suuriin toimenpiteisiin.

Työn analysointi auttoi tunnistamaan sekä kehittymiskohteita, että vahvuuksia. Esimerkiksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat edelleen osa-alueet, joissa tarvitsen lisää harjoittelua, mutta olen tiedostanut niiden merkityksen oman oppimiseni kannalta. Palaute on keskeinen osa esihenkilötyötä ja sillä on suuri merkitys sekä työntekijöiden kehittymisen, oppimisen että toiminnan ohjaamisen kannalta. Palaute perustuu usein palautteenantajan henkilökohtaisiin kokemuksiin, näkökulmiin ja tulkintoihin ja sen sisältö suhteutuu aina johonkin arviointiperusteeseen, tiedostettuun tai tiedostamattomaan. Jos kriteereistä ei ole keskusteltu tai ne eivät ole työntekijän tiedossa, voi palautteen ymmärtäminen ja siihen reagoiminen olla haastavaa. Mitä selkeämmät kriteerit palautteella on, sitä helpompi työntekijän on suunnata omaa toimintaansa tavoitteellisesti oikeaan suuntaan (Grönfors 2012, 148).

Vaikka palaute pyrkii olemaan objektiivista tietoa, siihen vaikuttavat väistämättä myös tunteet, sekä palautteen antajan että saajan. Tunteet muovaavat palautteen vastaanottoa ja vaikuttavat siihen, kuinka rakentavasti se pystytään käsittelemään. Jotta palaute toimisi kehityksen tukena, sen tulisi sisältää sekä onnistumisiin liittyvää vahvistavaa tietoa, että kehittämiseen tähtäviä näkökulmia. Kun huomio suunnataan kehitysmahdollisuuksiin, palautteesta voi muodostua oppimista tukeva ja eteenpäin ohjaava kokemus. Tällöin se ei jää vain tilanteen arvioinniksi, vaan toimii välineenä työn ja osaamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä (Grönfors 2012, 149).

Tulevaisuudessa aion ehdottomasti jatkaa osaamiseni kehittämistä valmentavassa esihenkilötyössä. Lisäksi haluan vahvistaa omaa rooliani oppimisen mahdollistajana, joka tukee, ohjaa ja mahdollistaa tiimiläisten kasvua. Tärkeää on säilyttää kehitysmuoteinen asenne ja varata aikaa myös oman toiminnan tarkastelulle, vaikka arjen kiireet houkuttelisivat keskittymään vain välittömään tekemiseen.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä; Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Luettu: 25.5.2025.

Engage 2023. What is a Coaching Leadership Style? A Guide to Unlock Effective Leadership. Verkkosivu. Luettu: 23.7.2025. <https://www.engagecoach.com/what-is-a-coaching-leadership-style-a-guide-to-unlock-effective-leadership/>

Grönfors, T. 2012. Hyvä kysymys; Kysymisen, vaikuttamisen ja johtamisentaito. Facile Publishing. Luettu: 25.7.2025.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari. Luettu: 1.6.2025.

Kulovesi, A. 2019. Miten työskentelen fiksummin, en kovemmin. Saga. E-kirja. Luettu: 12.4.2025.

Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut, Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1 painos. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Luettu: 5.4.2025.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä, psykologiaa johtajille. Talentum Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.4.2025.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 27.4.2025.

Ristikangas, M-L. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro. Luettu:5.7.2025.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy. E-kirja Luettu: 1.5.2025.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. OY Imperial Sales AB. Luettu: 27.4.2025.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 20.4.2025.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus, Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy. Luettu: 30.5.2025.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Talentum Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.5.2025.