

Heidi Sahi

# Mitä on valmentava johtajuus? - Diskurssianalyysi kuuden palvelualan asiantuntijan haastatteluis- ta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto Tradenomi

Koulutusohjelma Liiketoiminta

Opinnäytetyö

Päivämäärä 7.11.2016

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Heidi Sahi Mitä valmentava johtaminen on? Diskurssianalyysi kuuden palvelualan asiantuntijan haastatteluista  51 sivua + 1 liite 7.11.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Valmentavan johtajuuden merkitys yhtenä yrityksen liiketoimintamenestystekijänä on suuri. Hyvää johtajuutta tarvitaan työelämää ravistelevien muutoksien läpiviemisessä, mutta ennen kaikkea päivittäisessä johtamisessa työelämän arjessa. Urheilussa yksilö- ja joukkuevalmentamisessa on jo pitkään valmennettu urheilijoita ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja kisamenestyksestään. Täten ryhmää tai yksilöä valmentavan rooli on ollut auttaa joukkuetta tai urheilijaa onnistumaan omissa tavoitteissaan tukemalla, keskustelemalla ja ohjaamalla heitä oikeaan suuntaan. Sama pätee myös yrityselämään, johon urheilumaailmasta saatuja oppeja on tuotu aktiivisesti. Hyvässä johtajuudessa kuunnellaan ja keskustellaan ja sitä kautta autetaan yksilöitä löytämään omat potentiaalinsa ja voimavaransa. Näin he voivat tuoda oma panoksensa yrityksen tulokseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aihe on, mitä on valmentava johtajuus. Työ toteutettiin laadullisena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Mukana oli valmentamisen asiantuntijoita, jotka olivat sekä esimiehiä että valmennusta kouluttavia. Osalla oli kokemusta molemmista. Haastattelut purettiin diskurssianalyysin menetelmillä tutkien, mitä ja miten valmentamisesta puhutaan tässä kuuden henkilön aineistossa. Aineisto oli riittävä diskurssianalyysin toteuttamiseen. Tällä tavalla oli tarkoitus todentaa, miten valmentavaa johtajuutta toteutetaan näiden kuuden henkilön mukaan. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin valmentamiseen liittyvää kirjallisuutta.</p> <p>Haastattelujen analyysin tulos oli, että haastateltavat käyttivät valmentavaa johtajuutta työssään. Haastatteluissa tuli esille, että se koettiin hyvänä tapana kehittää sekä organisaatiota että ihmisiä löytämään oman potentiaalinsa ja voimavaransa. Näiden kuuden henkilöhaastattelun kohdalla tulokseksi tuli, että teoriaa oli otettu käytäntöön. Tuloksiin päädyttiin analysoimalla sitä, mitä valmentamisesta kerrottiin haastatteluissa ja miten niistä puhuttiin.</p>	
Avainsanat	Valmentava johtajuus; coaching; diskurssianalyysi

Author(s) Title	Heidi Sahi What is Leadership Coaching? - Discourse analysis of six expert interviews
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendix 7 November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>It has been seen that one of the success factors in business is leadership coaching. Good leadership is an essential part of working life to manage changes happening continually in the business. However, its importance for the day-to-day working life is the higher than ever. For a long time, athletes and sports teams have been coached to take responsibility of their own learning and success in their training and sports competitions. Hence the role of a coach has been to help the team or the athlete to achieve their goals by supporting, discussing and leading them to the right direction. Same is valid in business life where the learnings from sports have actively been taken into use. By listening and discussing, a leader coaches individuals to discover their own potential and resources. This way all potential in the company is efficiently utilized.</p> <p>The goal of this thesis is to understand what leadership coaching is? The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative research and the material was collected by theme interviews. There were six interviewees and the group of the interviewees consisted of professionals with experience of being a leader and coaching others. The interviews were analysed by using a discourse method and it was investigated how the interviewees discuss. The subject was approached by defining the leadership with coaching in theory. The theoretical background of the thesis was based on professional literature, articles, and websites related to coaching.</p> <p>The result of the interviews showed that the interviewees perceived coaching as a good method to develop organization and people. That way people can discover their potential and resources. Leadership coaching was practiced daily so the theory and the practice of the interviewed people were very much alike..</p>	
Keywords	Leadership coaching; coaching; discourse analyse

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
1.4	Opinnäytetyön rajaus	4
2	Valmentavan johtajuuden sisältö	4
2.1	Kenelle valmentaminen kuuluu?	4
2.2	Valmentava johtajuus käsitteenä	5
2.3	Lähikäsitteitä	6
2.4	Vuorovaikutus	9
2.5	Valmentamisen keinovalikoimat	11
2.5.1	Yksilövalmentamisen GROW-malli	11
2.5.2	Tavoite	12
2.5.3	Nykytilanne	14
2.5.4	Vaihtoehdot	15
2.5.5	Yhteenveto	15
2.5.6	Ryhmävalmentamisen GROUP-malli	16
3	Opinnäytetyön toteutus	17
3.1	Laadullinen tutkimus	17
3.2	Aineiston hankinta ja keruu	18
3.3	Teemahaastattelu	19
3.4	Diskurssianalyysi	19
3.5	Analyysiin vaiheet	20
4	Valmentava johtajuus alan asiantuntijoiden puheessa	21
4.1	Alan asiantuntijoiden esittelyt	22
4.2	Mitä valmentavasta johtajuudesta puhutaan?	24
4.2.1	Kulttuuritaso	25
4.2.2	Strateginen taso	31
4.2.3	Taktinen taso	36
4.3	Miten valmentavasta johtajuudesta puhutaan?	43
4.3.1	Taktinen diskurssi	44
4.3.2	Strateginen diskurssi	45
4.3.3	Valmennettavan diskurssi	45

5	Yhteenveto ja johtopäätökset	46
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	46
5.2	Opinnäytetyön arviointia	47
5.3	Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	49
5.4	Opinnäytetyön tekijän positio	50
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

”The greatest good you can do for another is not just share your riches, but to reveal to him his own” – Benjamin Disraeli

Hyvällä johtajuudella tiedetään olevan yhteys työntekijöiden työssä onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen liiketoimintamenestykseen. Hyvässä johtajuudessa kuunnellaan ja keskustellaan ja sitä kautta autetaan yksilöitä löytämään oman potentiaalinsa ja voimavaransa. Urheilussa yksilö- ja joukkuevalmentamisessa valmennetaan urheilijoita ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja kisamenestyksestään. Täten ryhmää tai yksilöä valmentavan rooli on auttaa joukkuetta tai urheilijaa onnistumaan omissa tavoitteissaan tukemalla, keskustelemalla ja ohjaamalla heitä oikeaan suuntaan. (Lyytinen 2015, Viinisalo 2015, Saarikko 2016.) Valmentaminen on myös tullut yritysmaailmaan ja se mielletään hyväksi johtajuudeksi kokonaan tai osittain synonyymina sille. Tänäpäin yritysmaailmassa puhutaan myös valmentamisesta, ja sen mielletään olevan osa esimiestyötä. Puhutaan yleisesti valmentavasta johtajuudesta erinomaisena työkaluna johtaa muita ja itseä. Näin ollen valmentava johtajuus ei käsitä vain esimiestyötä vaan on laajempi käsite. Valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, joka ei ole sidoksissa organisaation hierarkiaan ja siten vain esimerkiksi esimiestyöhön. (Ristikangas & Grunbaum 2014) Valmentava johtajuus on oikeaa asennetta, jossa vaikutetaan tavoitteellisella, osallistavalla ja arvostavalla tavalla toisiin. Valmentajalla on myönteinen ihmiskäsitys ja halu kehittää itseä ja toisia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12).

Vaikka organisaatiossa yleensä esimies on se, joka saatetaan mieltää valmentajaksi, ei voida sulkea pois sitä, että vastuu työyhteisön onnistumisista on koko tiimillä. Myös työtoveri voi valmentaa oikeilla kysymyksillä toista eteenpäin ja kohti ratkaisua tai antaa arvostusta kuuntelemalla ja kiittämällä. Valmennus voi olla siis yksilövalmennusta, mutta valmentaa voidaan useampaa henkilöä samaan aikaan kuten yhtä tiimiä tai joukkuetta kerralla. Mahdollista on myös valmentaa itseään ja viedä omia tavoitteita eteenpäin itse asetetuilla tavoitteilla ja kysymyksillä. (Burman & Pinjola & Rubanovitsc 2011, 30, 6–24, 148–149) Valmentaa voi siis monella tavalla, ja valmentamisen mahdollisuudet työelämässä ovat moninaiset. Tällä hetkellä on paljon tarjolla erilaisia valmentamiseen liittyviä työkaluja ja koulutusta. Jos valmentava johtajuus on ollut aikaisemmin

enemmänkin vaistonvaraista hiljaisen tiedon käyttöä, on se nykyään näkyvää ja tietoisemmin tehtyä, ja siitä on tullut suurta liiketoimintaa. Kirjallisuuden ja koulutuksen määrä kasvaa, ja sitä alkaa olla tarjolla yhä enemmän.

Käsittelen tässä opinnäytetyössäni valmentavaa johtajuutta – sitä, mitä ja miten siitä puhutaan palvelualan asiantuntijoiden puheessa. Miten se näkyy heidän päivittäisessä työssä tai kouluttamisessa? Kysymysteni kautta selvitän sen vaikutusta yksilöön ja siihen organisaatioon, jossa asiantuntija työskentelee ja miltä näyttää sen tulevaisuus. Miten se vaikuttaa yksilön työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen? Tarkastelen myös sitä, mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Johtajuus ja johtaminen ovat muuttumassa, sillä uusia ikäpolvia astuu työelämään ja suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Nyt tarvitaan uusia tapoja johtaa uusia sukupolvia, sillä työ muuttuu ja myös perusteet johtamiselle (Tienari & Piekkari 2011, 214). Valmentava johtajuus ei ole aivan uusi ajatus, esimerkiksi urheilumaailmassa sitä on ollut jo kauan, ja aina on ollut niitä esimiehiä, jotka ovat osanneet hoitaa joukkueensa valmentamista. Heille valmentaminen johtamistapana on ollut vaistonvarainen tapa toimia

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoittaa valmentava johtajuus. Sitä varten haastattelen kuutta palvelualan asiantuntijaa, joiden puhetta analysoin diskurssianalyysin keinoin. Opinnäytetyön tarkoitukseen vastaan **kolmen tavoitteen kautta**.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on **jäsentää, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa**. Jäsennystä teen alan kirjallisuuden ja viitekehyksen valossa. Tähän tavoitteeseen pyrin vastaamaan opinnäytetyön teoreettisessa osiossa, jossa kokoan yhteen tämän hetkisen kirjallisuuden luomaa valmentavan johtajuuden sisältöä.

Opinnäytetyöni toisena tavoitteena on **selvittää, mitä ja miten asiantuntijat** puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Syventääkseni ymmärrystä asiasta haastattelen kuutta alan asiantuntijaa kuullakseni, mitä ja miten he kertovat valmentamisesta. Tähän tavoitteeseen vastaan työni empiirisessä osiossa.

Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on **analysoida diskurssianalyysin** keinoin haastatteluiden tuloksia. Tässä diskurssianalyysia käytetään välineenä analysoida,

miten valmentamisen todellisuus rakentuu haastateltavien kertomissa käytänteissä. (Jokinen & Juhila & Suoninen 2016, 17). Tähän vastaan työni empiirisessä osiossa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu viidestä luvusta. Tässä ensimmäisessä luvussa olen esitellyt opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteen sekä työni rakenteen.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa kuvaan työni teoreettisen viitekehyksen. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys pyrkii hahmottamaan valmentavan johtajuuden saamia sisältöjä alan kirjallisuudessa ja sen luomassa viitekehyksessä. Teorialuvussa keskityn tämän hetken valmentavan johtajuuden määritelmien yleiseen tarkasteluun ja lisäksi määritelmien sisältöjen tarkempaan analyysiin.

Kolmannessa luvussa käsittelen opinnäytetyöni metodologisia valintoja. Siinä avaan tarkemmin laadullisen tutkimuksen määritelmää, diskurssianalyysia menetelmänä ja lisäksi kuvaan aineistohankintaa ja teemahaastatteluja aineistonkeruuvälineenä. Käsittelen myös aineiston analyysin periaatteita.

Työni neljännessä luvussa avaan opinnäytetyöni empiirisiä tuloksia. Aluksi avaan aineistonkeruuni aikana tekemiäni havaintoja analysoimalla asiantuntijoiden kanssa käytyjä keskusteluita siitä, mitä alan asiantuntijat tarkoittavat, kun he puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Tämän jälkeen pyrin hahmottamaan, miten valmentavasta johtajuudesta puhutaan alan ammattilaisten puheessa. Viimeiseksi pyrin analysoimaan näitä suhteessa tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen ja löytämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat valmentavan johtajuuden nykytilaan.

Viimeisessä ja viidennessä luvussa kokoan yhteen työni havaintoja yhteenvedoksi ja johtopäätöksiksi sekä käyn läpi, miten keräämäni tieto vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin. Pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä omaa asemaani aineiston analysoinnissa. Johtopäätösten perusteella arvioin työni keskeistä antia käytännön yritysmaailmaan. Lopuksi arvioin työni rajoitteita sekä pyrin nostamaan esiin aiheen kannalta olennaisia jatkotutkimusaiheita.



## 1.4 Opinnäytetyön rajaus

Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan kuutta valmentavan johtajuuden alan asiantuntijaa. Alan asiantuntijaksi olen määritellyt tällä hetkellä tai aikaisemmin keskijohdon esimiestyössä toimineen tai valmentavaa johtajuutta työelämässä kouluttaneen henkilön. Tämän rajauksen avulla olen pyrkinyt keskittymään valmentavaa johtajuutta työsääntä käyttävään joukkoon ja heidän ajatuksiinsa aiheesta. Lisäksi aiheen käsittely sen laajemmassa kontekstissa (kaikki ihmiset) voisi tuottaa merkittäviä hankaluuksia, sillä henkilöiden taustan voidaan nähdä merkittävästi vaikuttavan siihen, miten he puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Työni tarkoituksena onkin löytää valmentavan johtajuuden merkityksiä yksilöiden sanojen takaa eikä niinkään löytää eroja ihmisten välisen tietotaidon välillä.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön työn ensisijainen tavoite on edistää työelämä- lähtöistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. (Pitkäranta 2014, 6). Tässä työssäni minulla ei ollut toimeksiantajaa, vaan olen toteuttanut tämän työn oman kiinnostukseni pohjalta aiheesta. Tällä olen tavoitellut oman osaamisen kasvua valmentavan johtajuuden saralla. Tarkoituksena on myös jakaa työni tulokset haastateltaville.

## 2 Valmentavan johtajuuden sisältö

Tässä luvussa kuvaan työni teoreettisen viitekehyksen. Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen valmentavan johtajuuden saamia sisältöjä alan kirjallisuuden ja sen luoman viitekehyksen valossa. Keskityn tämän hetken valmentavan johtajuuden määritelmien yleiseen tarkasteluun ja lisäksi määritelmien sisältöjen tarkempaan analyysiin. Opinnäytetyöni lopussa vertaan löytämiäni empiirisiä tuloksia teoriaosuudessani kuvaamaan teoriaviitekehykseen.

### 2.1 Kenelle valmentaminen kuuluu?

Suurimmassa osaa yrityksissä tapahtuu muutoksia koko ajan: teknologian kehittyminen muuttaa työtä, tiimityöskentelyä halutaan parantaa, uusia markkinoita etsitään, markkinoinnin tavat muuttuvat ja paljon muuta. Muutosvauhti ei ole hidastumassa ja tarvitaankin välineitä sen hallitsemiseen nyt ja tulevaisuudessa. Valmentaminen nähdään erinomaisena tapana johtaa muutoksia.

Valmentaminen käsitteenä tulee urheilumaailmasta yritysmaailmaan. Aluksi sitä pidettiin vain ylemmän johdon kehittämisvälineenä ja pitkään oli vallalla käsitys, että sitä voidaan hyödyntää vain johtoportaan ja avainhenkilöiden valmentamiseen. Kuitenkin pikkuhiljaa sitä on alettu hyödyntää myös organisaation muilla tasoilla parantamaan tehokkuutta ja ylläpitämään suorituskykyä (Rock & Donde 2008, 5–6). Kun valmentaminen kuuluu kaikille organisaatiossa, tulee siitä osa kulttuuria kattaen yrityksen tavoitteet, strategian, ja arvot (Lindbom 2007, 101–106). Valmennuksesta on hyötyä jokaiselle organisaation jäsenelle sekä yksilöinä että ryhmän jäsenenä. Valmennus auttaa yksilöä kehittymään ammatillisesti, mutta myös kasvamaan henkisesti.

Perinteisesti liikkeenjohto-organisaatiotutkimuksessa kehittymistä ja muuttumista on käsitelty yksilökeskeisestä näkökulmasta (Tienari & Meriläinen 2009, 157). Valmentaminen on käsitelty yleisesti yksilövalmennuksena, jolloin sen hyötynä ja haasteena on ollut, että valmentamismenetelmä on keskittynyt yksilön omiin tavoitteisiin ja kehittämiseen. Tämän seurauksena valmentamisen hyöty systeemin tavoitteiden kannalta on jäänyt pieneksi ja hajanaiseksi koskemaan vain tiettyjä yksilöitä. Viime aikoina yksilökeskeisyyden rinnalle onkin noussut uusia valmentamisnäkökulmia, joissa valmennuksen fokus on ryhmässä tai tiimissä. Tällöin voidaan nähdä, että oikeaa kehitystä tapahtuu vain, jos yksilöt ja ryhmät näkevät itsensä osana systeemiä (Ward 2008, 67–78).

Valmentaminen kuuluu yrityksessä kaikille johtoportaan alimmalle tasolle. Jokaisella on mahdollisuus päästä valmennuksen piiriin, joko yksilönä tai osana ryhmää tai tiimiä. Ristikankangas & Ristikangas (2013, 12) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiimme niin, että yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.

## 2.2 Valmentava johtajuus käsitteenä

Hyvällä johtajuudella tiedetään olevan suuri vaikutus yrityksen liiketoimintamenestykseen. Hyvän johtajuuden sanotaan olevan keskustelevaa, kuuntelevaa, ja kunnioittavaa eli hyvin valmentavaa. Tässä opinnäytetyössä hyvällä johtajuudella tarkoitetaan valmentavaa johtajuutta, jossa ihmiset tulevat kuulluiksi ja arvostetuiksi ja ottavat oman potentiaalinsa käyttöön. Valmentava johtajuus on vaikuttamista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä.

Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 13–15) mukaan valmentava johtajuus ei ole suoranaisesti ihmisten kehittämistä vaan pikemminkin heidän ohjaamista kasvun tiellä yksilöinä ja ammattilaisina. Valmentavassa johtajuudessa valmentaja ja valmennettava oppivat molemmat yhdessä, jolloin päätöksiin tarvittava tieto rakentuu valmennuksen aikana. Tavoitteena valmentamisessa on vaikuttaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Valmentaja kuuntelee enemmän kuin puhuu. Oikeita vastauksia on vähemmän, joten tieto rakentuu yhteisen keskustelun aikana ja ajattelu ja oivallukset ovat siinä pääroolissa. Se on myös prosessimaista ja siinä voidaan nähdä olevan viisi osaa: vuorovaikutustaidot eli tapa suhtautua toisiin, tavoitteita saavuttava keinovalikoima, ryhmäkeskeisyys, valmentavan johtajuuden kuuluminen kaikille olettamus ja luottamuksen tärkeys. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15.)

### 2.3 Lähikäsitteitä

Valmentamisen alle liitetään helposti erilaisia henkilöstön kehittämismetodeja, joiden voi sanoa olevan sukua valmentamiselle tai olevan jopa osana valmentavaa johtajuutta. Henkilöstöä, yksilönä tai ryhmänä, voidaan kehittää monin eri tavoin työyhteisössä. Perinteisiä yrityksen käytössä olevia henkilöstön kehittämiseen liittyviä käsitteitä ovat muun muassa kouluttaminen, konsultointi, mentorointi ja työnohjaus. Joitakin perinteisiä on myös kehitetty valmentavampaan suuntaa kuten mentorointia ja työnohjausta. Seuraavassa tarkastelenkin erilaisia henkilöstön kehittämisen käsitteitä selventääkseni ja syventääkseni näiden avulla valmentamisen käsitettä.

Hyvin perinteinen tapa lisätä yksilön osaamista työelämässä on ollut ohjeiden antaminen ja neuvominen. Siinä suusanallisesti, kirjallisesti tai esimerkein neuvotaan miten jokin asia tehdään tai seminaarissa osallistuja saa viimeisintä tietoa jostakin aiheesta. Yrityksmaailmassa käytetään myös paljon konsultointia osana liiketoiminnan kehittämistä. Konsultointi tarkoittaa sitä, että konsultti neuvoo ja tarjoaa valmiita ratkaisuja asiakkaalleen. Tyypillisesti konsultoinnissa konsultti arvioi asiakkaansa toimintaa ja osoittaa siinä olevat tehottomat tavat toimia. Tämän jälkeen konsultilla on tarjota asialle ratkaisu tai neuvo kuinka toimia. Konsultti myös tukee asiakasta kuinka ottaa käyttöön ja seurata konsultin ratkaisuja. Konsultoinnilla ja opastamisella on aina määrätty alku ja loppu ja niitä voi siten kuvailla projektiluonteisiksi. (Carlsson & Forsell 2012, 43, 49.) Neuvominen, konsultointi ja opastaminen ovat hyviä tapoja ottaa käyttöön silloin, kun ei ole riittävä osaamista jostakin asiasta. Jokainen on joskus noviisi ja tarvitsee siten opastusta tai konsultointiapua. Valmentamisen näkökulmasta ne ovat kuitenkin hyvin yk-

sisuuntaisia vuorovaikutustapoja ja saattavat jossain tilanteessa jopa passivoida ja olla siten kehittymisen esteenä varsinkin, jos niitä käytetään ainoana tapana kehittyä.

Mentorointi perinteisessä mielessä on myös opastamista ja neuvojen antamista. Mentori on yleensä samassa organisaatiossa tai saman alan sektorilla työskentelevä kokenempi henkilö. Hän neuvoo, auttaa ja opastaa mentoroitavaa kehittymään, verkostoitumaan ja kasvamaan omissa työtehtävissään. Mentorointisuhde on kuukausia tai jopa vuosia kestävä suhde, jossa voidaan erottaa viisi vaihetta: 1. suhteen perustaminen, 2. tavoitteiden asettaminen, 3. kehittyminen, 4. lopettaminen ja 5. eteenpäin meno. Mentoroinnillakin on alku ja loppu, mutta joskus suhde mentoroitavan ja mentorin välillä jatkuu vielä varsinaisen mentorointisuhteen jälkeen ja saattaa kasvaa jopa kollegiaaliseksi suhteeksi. Uudemmassa mentorointiajattelussa on otettu mukaan valmentava näkökulma. Siinä mentorilla on edelleen opastajan rooli, mutta vain siinä tapauksessa, että mentoroitava ei kykene selviytymään omin neuvoin. Fokus valmentavassa mentoroinnissa on auttaa mentoroitavaa oivaltamaan ja sen lisäksi tarjota puuttuvia palapelin osia ja selkiyttää, mitä vaihtoehtoja on tarjolla. Lisäksi mentori myös oppii mentoroitavalta ja kehittyy ja kasvaa itse mukana. (Ristikangas & Clutterbuck & Manner 2014, 35–37, 180–181.)

Työnohjaus on pitkäkestoista kuten mentorointikin. Siinä opastettava tutkii omaa työtään, arvioi sitä ja kehittyy työssään koulutetun työnohjaajan avulla. Siinä työntekijä on oman alansa osaaja ja työnohjaajalla on välineet ja työkalut, joilla ohjata oppimisprosessia. Tavoitteena on ohjattavan ammatillinen kasvu, jota johdetaan ohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa. Työnohjaus on prosessi, jossa on viisi vaihetta: 1. liittyminen, 2. tavoitteen kirkastaminen, 2. pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen, 3. oivalluttaminen, 4. muutoksen konkretisointi sekä 5. prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. Prosessi ei ole lineaarinen vaan eri vaiheet toistuvat ja vaihtelevat. Yhteistyösuhde työnohjaajan ja ohjattavan välillä on toisia kunnioittava ja luottamuksellinen. Lähtökohtana ovat ohjattavan omat tavoitteet ja kehittymisen tarpeet. Ohjattavalta odotetaan aktiivista osallistumista muutosprosessissa. Työnohjaajan kanssa ohjattava tunnistaa omia vahvuuksia, jotta voi kasvattaa omaa ammatillista kyvykkyyttään. Täten hän pystyy paremmin hakemaan ratkaisuja ja etenemisvaihtoehtoja toivotun muutoksen saamiseksi. Työnohjaamisessa on paljon valmentavaa näkökulmaa, jossa kuuntelun ja ajatteluttamisen kautta ohjataan opastettavaa kehittymään ammatillisesti. (Ruutu & Salmimies 2015, 20–21.)

Seuraavassa olen vetänyt yhteen (taulukko 1) edellä kuvatut lähikäsitteet. Taulukko on jaettu sarakkeisiin, joissa ensimmäisessä on käytetyn metodin nimi, toisessa näkyy metodin ydinpiirre ja kolmannessa ohjattavan rooli prosessissa.

Metodi	Ydinpiirre	Ohjattava
Neuvominen, kouluttaminen	Yksisuuntaista ohjeiden antamista	Vastaanottaa
Konsultointi	Konsultti arvioi asiakkaan toimintaa ja antaa ratkaisuja. Neuvoo ja ohjaa ratkaisujen käytössä	Vastaanottaa
Perinteinen mentorointi	Mentoroitava hyödyntää mentorin kokemusta tiettyyn tehtävään kasvamisessa organisaatiossa.	mentoroitava vastaanottaa
Valmentava mentorointi	Mentorin ja mentoroitavan yhdessä oppimista ja molempien osapuolien mentaalitaitojen kehittymistä	Mentori ja mentoroitava vastaanottavat
Työnohjaus	Ratkaisukeskeinen näkökulma työyhteisön haasteissa ja ohjattavan ammatillisessa kasvussa ja kyvykkyyden tunteen kasvamisesta	Löytää vastauksia työnohjaajan avulla
Perinteinen valmentaminen	Valmentaja on asiantuntija, joka siirtää tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen	Vastaanottaa
Uudempi valmentaminen	Ohjattava päättää tavoitteet, joihin päästään hänen ajatusprosessejaan tehostamalla	On itse toimija

Taulukko 1. Ydinpiirteet eri henkilöstökehittämisen metodeissa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 5–50; Carlsson ym. 2012, 43–49).

Taulukossa näkyy, että perinteisemmät valmentamistavat ovat aika yksisuuntaisia. Ohjattava vastaanottaa ja ohjattavalla on tieto siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Perinteisiä menetelmiä kuten mentorointia ja työohjausta on kehitetty valmentavaan suuntaan lisäämällä siihen ohjattavan ajatteluttamista ja vastuunottoa. Uudemmassa valmentamisessa ohjattavan rooli passiivisesta vastaanottajasta on muuttunut aktiivi-

seksi ajattelijaksi ja toimijaksi. Tässä opinnäytetyössä käsitellään uudempaa valmennusta ja sitä puhutaan pelkästään valmentamisena. Lähtökohtana valmentamiselle on usko valmennettavan omiin voimavaroihin ja kykyyn edetä omissa tavoitteissaan. Täten valmennettavaa ei tarvitse korjata vaan hän kehittyi oman suunnitelmansa mukaisesti. Valmentajan pitää vastustaa kiusasta vaikuttaa ohjattavan suunnitelmiin antamalla valmiita vastauksia tai neuvoja. Peruspilareita valmentamisessa ovatkin Carlssonin ym. (2012, 57–70) mukaan

- usko valmennettavan voimavaroihin
- valmennettavan suunnitelman kunnioittaminen
- eri elämänalueiden tasapaino
- toiminta ja tiedostaminen
- joustava ote.

#### 2.4 Vuorovaikutus

Lähiesimiehellä on iso rooli valmentavan johtajuuden jalkauttamisessa ja toteuttamisessa. Aina viime vuosiin asti esimiehellä on sanottu olevan kaksi ydinroolia: managerin ja leaderin rooli. Managerin roolissa esimies on huolehtinut prosessien ja asioiden toiminnasta kuten rekrytoinnista, työsuhteasioista, työn laadusta ja seurannasta. Kun taas leaderin roolissa esimies on näyttänyt henkilöstölleen suuntaa ja motivoinut ja sitouttanut heitä. Viimeisen vuosikymmenen aikana siihen on tullut kolmantena coachin eli valmentajan rooli. (Usein puhutaan coach-roolista, mutta tässä käytetään suomenkielistä sanaa valmentaja.) Valmentajan roolissa esimies valmentaa eli oivalluttaa, kyselee, kuuntelee ja innostuu muiden tekemisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Ristikangasta ym tulkitakseni kolmannessa ydinroolissaan valmentajana esimiehen tehtävänä on ajatteluttaa alaistaan ja rakentaa merkityksiä yhdessä alaisen kanssa. Jotta valmentava esimies voi näin toimia, pitää hänellä olla kyky rakentaa toimivaa vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutussuhteen pitää perustua luottamukseen valmentajan ja valmennettavan välillä. Jos vuorovaikutus ei ole valmentavaa, ei valmennettava halua oppia, kehittyä tai kokeilla rajojaan (Ristikangas & Grünbaum 2014).

Valmentava vuorovaikutus koostuu erilaisista ydintaidoista. Ne ovat Ristikankaan & Grünbaumin (2014) mukaan:

- kiinnostuminen
- innostuminen
- haastaminen
- kuunteleminen
- kysyminen
- potentiaalin vaaliminen.

Kiinnostuminen on ydintaidoista ensimmäinen ja se tarkoittaa tahtoa ja halua tutustua valmennettavan kokemuksiin, ajatuksiin ja aikeisiin. Hyviä tekniikoita siihen ovat toisen kuunteleminen ja kysyminen. Kiinnostumalla toisen näkökulmista saavutetaan monenlaisia hyötyjä kuten tyytyväinen henkilöstö ja tyytyväinen asiakas. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Innostuminen on toinen ydintaito. Innostunut työntekijä antaa itsestään parastaan. Innostusta voi valmentaja kasvattaa innostamalla itse valmennettavan vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista. Valmentajan on siis tunnettava mikä toiselle on tärkeää, ja minkä tekemisestä hän nauttii. Valmentaja kuuntelee valmennettavan tavoitteita ja pyrkii tarjoamaan sellaisia työtehtäviä, joista tietää toisen nauttivan. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kolmas tärkeä ydintaito on haastaminen. Haastamalla toista saadaan kehitystä aikaiseksi. Onnistunut haastaminen on toista arvostavaa, mikä tarkoittaa, että annetaan lupa kokeilla ja epäonnistua. Kun haastetaan arvostavasti, saadaan valmennettava rikkomaan omia rajojaan, kehittymään ammattilaisena ja näkemään asioita useasta näkökulmasta. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Neljäntenä ydintaitona on toisten kuunteleminen. Se on valmentajan ykköstito ja siinä voidaan helposti mennä pieleen. Jotta voi aktiivisesti kuunnella, pitää kiinnostua, innostua ja haastaa. Kuuntelu onkin hyvin vaativaa, koska se herättää ajatteluprosessin ja mieleen nousee valmiita vastauksia. Silloin kiusaus on suuri neuvoa ja antaa valmiita ratkaisuja. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Viides ydintaito on kysyminen. Se on perustaito, joka edellyttää hyvää kuuntelutaitoa. Hyvillä kysymyksillä on paikkansa ja on viisautta käyttää niitä oikein. Vaarana voi olla oma mielenkiinto ja tiedon halu, ja silloin ei välttämättä auteta toista tutkimaan omaa

ajattelua. Hyviä kysymyksiä ovat sellaiset, jotka oivalluttavat, sitouttavat ja haastavat valmennettavaa; hyviä kysymyksiä ovat sellaiset kysymykset, joihin ei voi vasta kyllä–tai–ei -vastauksin. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kuudentena valmentamisen ydintaitona on potentiaalin vaaliminen. Potentiaalin vaaliminen on toisten tukemista ilman, että kokee itsensä uhatuksi. Se on kyky nähdä toiset kyvykkäinä ja hyvinä eikä hakea esiin henkilöiden heikkouksia ja epäonnistumisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Käyttäessään näitä kaikkia vuorovaikutuksen ydintaitoja valmentaja saa valmennettavastaan esiin koko potentiaalin, jolloin työ on tuloksellisempaa. Tyytyväinen henkilökunta tekee parempaa asiakaspalvelua ja asiakkaat vuorostaan ovat myös tyytyväisiä ja pitkällä aika välillä tämä näkyy lisääntyneenä kassavirtana yrityksessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

## 2.5 Valmentamisen keinovalikoimat

### 2.5.1 Yksilövalmentamisen GROW-malli

Tunnetuin valmentamisen menetelmä maailmalla on GROW-malli, jota voidaan käyttää yksilövalmentamisessa, mentoroinnissa ja ryhmävalmennuksessa. Mallin ovat kehittäneet Alexander Graham ja John Whitmore yhdessä työtoveriensa kanssa 1980-luvulla. GROW-mallissa tavoitellaan yksilön tietoisuuden ja ymmärryksen kasvua. Valmennettava tulee tietoiseksi omista toiveistaan, uskomuksistaan, mahdollisuuksistaan ja niistä toimenpiteistä, joilla hän voi saavuttaa omia tai ammatillisia tavoitteita. (The Performance Consultants International 2015.)

GROW tulee sanoista Goal, Reality, Options ja Will/Wrap-up. Menetelmä perustuu neljään eri vaiheeseen. Jokaisessa vaiheessa valmentaja esittää avoimia kysymyksiä valmennettavalle, ja kysymyksiä ja kuuntelun kautta edetään vaiheittain eteenpäin. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tavoite keskustelulle. Tavoitteiden jälkeen määritellään nykytilanne (reality), missä ollaan ja tarkennetaan tarvittaessa tavoitetta. Todellisen tilanteen jälkeen käydään läpi vaihtoehdot (options) tavoitteen saavuttamiseksi. Viimeisenä tehdään yhteenveto (Wrap-up) eli kerrataan, mitä on sovittu, ja miten päästään haluttuun lopputulokseen. (Whitmore 2009, 55–57.)



GROW-mallin mukaisesti on ensimmäistä kertaa jotakin asiaa käsiteltäessä hyvä käydä läpi huolellisesti kaikki vaiheet. Jos asiasta on jo puhuttu aikaisemmin, voi valmennaminen alkaa ja loppua, mistä vaiheesta tahansa. GROW-mallin hienous tulee esiin siinä, että siinä voidaan edetä edestakaisin tai toistaa mallia alusta loppuun tilanteen mukaan. (Whitmore 2009, 55–57.)

### 2.5.2 Tavoite

Valmennustuokio alkaa määrittelemällä tavoite keskustelulle. Valmennuskeskustelun voi aloittaa kysymyksellä ”mitä haluat saavuttaa tällä keskustelulla?”. Usein valmentamistuokioille on määritelty tietty agenda, mutta valmennuksessa on hyvä fokuksia niihin asioihin, joihin valmennettava kokee tärkeäksi keskustella ja tarvitsee tukea. (Whitmore 2009, 62–63.)

GROW-menetelmässä aloitetaan tavoitteen asettamisesta, vaikka loogiselta tuntuisi selvittää ensin nykytilanne ja vasta sitten tavoite. Järjestyksellä on kuitenkin väliä, jotta tavoitteet asetetaan oikein. Tavoitteen pitää olla tulevaisuuteen orientoitunut. Jos tavoite määritellään nykytilanteen mukaan, voidaan toki löytää nopeakin ratkaisu, mutta silloin saattavat innovatiiviset uudet näkökulmat jäädä löytymättä (Whitmore 2009, 55). Hyvänä esimerkkinä voisi pitää vaikkapa tavoitetta ”vähennämme pitkiä jonoja asiakaspalvelussa”. Tällöin tavoite perustuu nykytilanteen havaintoon, että jonot ovat pitkiä. Niinpä on helppo ajatella, että ratkaisu on lisätä asiakaspalvelijoita, jolloin jonot lyhenevät. Kuitenkin tavoitteeseen pysähtyminen saattaisi tuoda asiaan pidemmän aikavälin perspektiivin, ja sitä kautta täysin uudenlaisen tavoitteen ja näkökulman ratkaisun löytämiseen. Esimerkiksi tavoite ”luomme meille hyvän asiakaspalvelun” lisää enemmän innovatiivisuutta ja mahdollisuuksia nähdä asiaa uudesta kulmasta.

Tavoitteita on kahdenlaisia, suoritukseen ja päätavoitteeseen liittyviä. Ne on hyvä erottaa toisistaan. Niiden ero on siinä, kuinka paljon tavoitteen toteutumiseen valmennettava voi itse vaikuttaa. Suoritukseen liittyvät tavoitteet ovat yleensä toimijan omassa kontrollissa, ja ne ovat myös mitattavissa olevia. (Whitmore 2009, 62–63.) Esimerkiksi projektipäällikkö voi asettaa suoritukseen liittyvän tavoitteen, jossa hän suorittaa oman alaansa liittyvää lisäkoulutusta. Koulutuksessa onnistuminen on kiinni hänen omasta panostuksestaan koulutukseen. Hyvä itsetuntemus auttaa myös projektipäällikköä tunnistamaan omat resurssit ja tekemään realistiset suunnitelmat opiskelustaan. Täten

hän voi vaikuttaa paljon oman tavoitteensa toteutumiseen ja sitä voidaan mitata helposti.

Päätavoitteessa taas toteutumisen kontrolli ei yleensä ole toimijalla, vaan siihen vaikuttavat monet asiat kuten kilpailutilanne markkinoilla tai resurssitilanne (Whitmore 2009, 62–63). Jos projektipäällikön päätavoitteena on kehittyä omassa työssään ja saada vedettäväksi haasteellisempia projekteja, hän voi toki kertoa toiveestaan ylöspäin. Lopullinen päätös tulee kuitenkin muualta ja siihen vaikuttavat monet projektipäälliköstä riippumattomat seikat. Toisaalta hänen suoritustavoitteensa tukee päätavoitteeseen pääsyä, ja lisäkoulutusta saaneena hänen on helpompi saada uusia vaativia projekteja vedettäväksi. Täten suoritustavoite tukee päätavoitteen toteutumista.

Tavoitteeseen pääseminen edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa toimintasuunnitelmaa. Tavoitteiden täytyy olla laadullisesti hyviä, ja niitä täytyy voida seurata aktiivisesti ja arvioida. Toimintasuunnitelmaa tehtäessä ja tavoitteiden määrittelyssä hyvänä apuvälineenä on SMART-työkalu. Se auttaa kirkastamaan ja selkiyttämään tavoitteita. SMART akronyymin sanat vaihtelevat eri lähteissä, mutta Whitmoren (2009, 62) mukaan ne ovat:

S = Specific (täsmällinen)

M = Measurable (mitattavissa oleva)

A = Agreed (saavutettavissa oleva)

R = Realistic (olennainen)

T = Time-phased (aikaan sidottu)

Täsmällisesti määritelty tavoite (S) saavutetaan paljon todennäköisemmin kuin yleinen tavoite. Kun tavoitteelle määritellään kriteerit (M), voidaan etenemistä kohti tavoitetta seurata ja mitata. Tavoitteen on oltava haasteellinen (A), kuitenkin niin että valmistettava pysyy motivoituneena ja kykenee saavuttamaan sen. Tavoitteen merkitys on oltava ymmärrettävä ja olennainen (R) tehtävälle ja lisäksi sen on oltava aikaan sidottu (T). (Whitmore 2009, 62–63.)

Myönteisesti muotoiltu tavoite on myös aina helpommin saavutettavissa. Valmentamisessa onkin hyvä keskittyä siihen, mitä kohti halutaan mennä. Jos keskitytään siihen, mitä halutaan välttää, tulee tavoitteesta negatiivinen. (Carlsson ym, 2012, 144–145) Projektipäällikön tavoite ”haluan onnistua näissä nykyisissä tehtävissä hyvin, jotta saan

tulevaisuudessa lisää vastuullisempia projekteja vedettäväksi” kuulostaa positiivisemmalta kuin vaikkapa tavoite ”haluan päästä eroon nykyisistä tehtävistäni.”

### 2.5.3 Nykytilanne

Valmentamisen nykytilanteessa käydään läpi valmennettavan osaamisen nykytaso. Tavoite tai alustava sellainen on jo tiedossa, koska se määriteltiin edellisessä vaiheessa. Tässä vaiheessa valmennettava pohtii omaa tilannettaan, ja pyrkii lisäämään omaa tietoisuuttaan siitä. Nykytilannetta käydään läpi yhdessä valmentajan kanssa keskustellen. Päämääränä on saada mahdollisen totuuden mukainen kuva valmennettavan osaamisen tasosta ja tilanteesta. Tällöin saatetaan myös tarkentaa asetettua tavoitetta, jolloin se kirkastuu ja muotoutuu lopulliseksi tavoitteeksi. (Whitmore 2009, 67–71.)

Totuudenmukaisen tilanteen selvittäminen vaatii objektiivisuutta. Totuus on tietoisuutta tunnistaa asiat niin kuin ne ovat. Totuutta eivät vääristä henkilökohtaiset mielipiteet, odotukset, toiveet tai ennakoasenteet. Valmentamisen kyky on ohittaa subjektiiviset näkökannat kuten toisen hyvyys tai huonous jossakin asiassa. Tavoitteena on löytää mahdollisimman kuvaileva ja yksityiskohtainen kuvaus tilanteesta puhtaana kaikesta arvostelusta. (Whitmore 2009, 67–71.)

Nykytilanteen selvittäminen vaatii luottamuksellisen ilmapiirin valmennuskeskustelulle. Hyvä valmentaja antaa aikaa valmennettavalle kertoa nykytilanteesta. Valmentaja kuuntelee ja kysyy, jolloin valmennettavalle tulee turvallinen ja luottavainen olo. Kun valmennettava tuntee olevansa turvassa, luo se hyvän pohjan valmennuskeskustelulle. Täten hän kokee valmentajan olevan hänen tuki ja on valmis nostamaan esiin kehittämisen kohteita itse. (Whitmore 2009, 67–71.)

Turvallisessa keskusteluympäristössä ihminen rentoutuu ja aivojen tiedostamattomat osat aktivoituvat, jolloin oivaltavaa ajattelua syntyy. Whitmore sanoo, että me olemme hyviä kontrolloimaan tiedostamiamme asioita, vaikka oikeasti tiedostamattomat asian kontrolloivat meitä. Yksi hyvä keino on aktivoida aivojen tunnekeskusta ”miltä sinusta tuntuu” -kysymyksillä. Nämä voivat auttaa valmennettavaa löytämään uudenlaisia näkökulmia nykytilanteeseen. (Whitmore 2009, 70–71.)

Perinpohjainen todellisuuden tutkiminen yhdessä valmentajan kanssa tuottaa usein jo ensimmäiset ratkaisuvaihtoehdot. Siksi on ensi arvoisen tärkeää viettää aikaa tässä

vaiheessa mahdollisimman paljon. Vain sitä kautta tiedostamattomat ratkaisut tulevat esiin ja oivalluttamista tapahtuu. (Whitmore 2009, 71–78.)

#### 2.5.4 Vaihtoehdot

Vaihtoehdot kohdan tavoitteena on auttaa valmennettavaa kehittämään erilaisia toimintamalleja, joilla tavoite voidaan saavuttaa. Tässä vaiheessa ei tavoitteena ole etsiä oikeita vastauksia vaan etsiä mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja. Vaiheen tarkoituksena on stimuloida aivoja, ja saada valmennettava tuottamaan mahdollisimman paljon luovia ratkaisuja. Laatu ei ole tärkein asia vaan itse listan tuottaminen. Tällä pyritään saamaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot esiin. (Whitmore 2009, 79–81.)

Ratkaisujen tuottamisessa positiivinen lähestyminen on ensi arvoista. Tiedetään, että eniten luovuutta ehkäisevää ovat kielteiset väittämät kuten ”en voi tehdä näin” tai ”sitä ei voi tehdä näin”. Tämän takia valmentajan tehtävänä onkin esittää kysymyksiä ”Mitä, jos sinulla olisi...” tai ”Mitä, jos tätä estettä ei olisi...” -kysymyksiä. Näillä myönteisyyttä ruokkivilla kysymyksillä ohitetaan aivojen tietoisuutta kontrolloiva rationaalinen osa ja aktivoidaan aivojen luovaa osaa. Esteet eivät olekaan enää niin ylitsempääsemättömiä ja luovaa ajattelua lähtee käyntiin. Kun rikomme itseämme rajoittavia ennakkoluuloja ja asenteita, voimme vapautua löytämään uusia ratkaisuja. (Whitmore 2009, 80–82.)

Kun on riittävästi saatu kerättyä erilaisia vaihtoehtoja, voidaan niitä luokitella ja järjestellä eri tavoin. Vaihtoehdoille voidaan antaa myös numeroarvosanoja kuten asteikolla 1-10 sen mukaan, kuinka paljon pitää mistäkin vaihtoehdosta. Tämän jälkeen vaihtoehdot asetetaan tärkeysjärjestykseen ja niiden hyödyt ja edut punnitaan. (Whitmore 2009, 82–84.)

#### 2.5.5 Yhteenveto

Viimeisessä vaiheessa vedetään kaikki aikaisempi yhteen, kerrataan edellä käydyt asiat läpi, tarkennetaan edellisen vaiheen listatut toimenpiteet ja luodaan lopullinen toimenpidesuunnitelma. Seuraavaksi käydään läpi, että toimenpidesuunnitelman avulla tavoitteen saavuttaminen on mahdollista. Vastuu toimenpidesuunnitelmasta on valmennettavalla. (Whitmore 2009, 86–89.) Tämän vaiheen tavoitteena on tehdä toimenpidelistasta sellainen, että se on käytännössä toteutettavissa.

Valmentajan rooli on tässä vaiheessa saada valmennettava pohtimaan toimenpidesuunnitelman toteuttamiskelpoisuutta. Vaihe aloitetaan kysymyksellä ”Mitä aiot tehdä?” sen jälkeen jatketaan tarkentavin kysymyksiin ”Milloin aiot tehdä?” ”Saavutetaanko tällä tavoite?”, ”Mitä esteitä mahdollisesti kohtaat matkalla?” ja ”Mikä on motivaatiosi asteikolla 1–10 ja kuinka sitoutunut olet tavoitteeseesi?”. (Whitmore 2009, 86–87.)

Toimenpidesuunnitelman tarkoitus on ohjata valmennettavaa. Jotkin toimenpiteet pysyvät listalla kauemmin kuin toiset. Tarkoituksen mukaista on kuitenkin säännöllisesti käydä listaa läpi ja poistaa sieltä sellaiset tehtävät, jotka eivät ole enää ajankohtaisia. On hyvä myös huomioida, että listalle ei kannata viedä sellaisia asioita, jotka eivät toteuttamiskelpoisia.

#### 2.5.6 Ryhmävalmentamisen GROUP-malli

Brown & Grant (2010, 30–45) ovat luoneet GROW:n pohjalta sovelletun mallin, jota voidaan hyödyntää ryhmävalmennuksessa. Mallin nimi on GROUP-malli ja se tulee sanoista Goal, Reality, Options, Understanding others ja Perform. Brownin ym mukaan valmennuskeskustelun tavoite-vaiheessa (Goal) keskitytään pohtimaan niin yksilön kuin ryhmän tavoitteita. Täten ryhmän jäsenet oppivat toistensa tavoitteista ja sitä kautta saadaan yhdessä muodostettua ryhmälle tavoite. Mahdollista on myös, että ryhmän jäsenet ottavat vuorollaan valmennettavan roolin ryhmässä.

Mallin nykytilanne (Reality) osiossa ryhmän jäsenet lisäävät tietoisuutta omasta tilanteestaan sekä itselleen että muille ryhmän jäsenille. Ryhmässä voidaan jakaa mahdollisia haasteita ja esteitä ja näin tarjoutuu mahdollisuus saada vertaistukea ryhmän sisällä. Mallin kolmannessa vaiheessa selvitetään, mitä mahdollisuuksia (Options) ryhmällä ja yksilöillä on. Tämä antaa mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia ja hyvin toimivia toimintatapoja. Näin ryhmässä saadaan esille laajempi määrä erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja tehdä verrattuna yksilökeskeiseen valmentamiseen. (Brown & Grant 2010, 30–45.)

GROUP:n kaksi viimeistä kirjainta poikkeavat GROW-mallista. Neljännessä (Understanding others) vaiheessa jaetaan palautetta ja pyritään ymmärtämään toisten näkökulmia. Näin saadaan tehokkaasti hyödynnettyä ryhmän osaaminen ja saadaan palautetta muiltakin kuin valmentajalta. Palautteessa on tärkeää pitää positiivinen näkökulma

koko ajan, jotta vire säilyy oikeana ja ryhmän into ei laannu. (Kets de Vries 2014, 61–76.)

GROUP:n viimeisessä vaiheessa asiat vedetään yhteen (Perform), missä ryhmävalmennettavat luovat oman ryhmän toimintasuunnitelman. Ryhmälle muodostuu selkeä tavoite ja visio, mitä kohti kulkea. Ryhmätyöskentelyn on havaittu luovan paineita jäsenilleen positiivisessa mielessä. Näin ryhmäpaine edistää valmennettavien prosessia kohti tavoitetta. Lisäksi kun ryhmässä voidaan puhua yhteisistä asioista ja tavoitteista, se helpottaa ryhmän jäseniä vapauttamaan positiivista energiaa. (Naghizadeh & Shad-zedeh 2013; Kets de Vries 2014, 61–71.)

GROUP-malli kuvaa, miten ryhmävalmentamisessa on mahdollista oppia muilta. Samalla oma näkökulma laajenee ja samalla oma ymmärrys toisten lähestymistapoja kohtaan kasvaa. Ryhmässä voidaan jakaa omia ajatuksia ja ideoita ja kuunnella toisten vastaavia. Ryhmä luo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja mahdollistaa läsnäolon harjoittamista. Samalla opitaan valmentavan vuorovaikutuksen kuuntelemisen ja kysymisen taitoja. (Brown ym 2010, 30–45)

### **3 Opinnäytetyön toteutus**

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni toteutusta ja tekemiäni metodologisia valintoja. Avaan sitä, kuinka olen hankkinut aineiston. Olen käyttänyt empiirisen osion tiedonkeruussa laadullista eli kvalitatiivista menetelmää ja luonut sen kautta sisällönanalyysin diskurssianalyysin keinoin.

#### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Työn olen tehnyt kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 161). Aineistoina saatetaan käyttää valmiita tekstejä kuten elämänkertoja, kirjoitettuja puheita tai haastatteluita. Tutkimusaineistoa voidaan myös tuottaa pelkästään tutkimusta varten. Tällöin tavoitteena ei ole kerätä aineistoa tietyistä tilanteista vaan aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista kuten vaikkapa haastatteluista (Alasuutari 2011, 84–85). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tosielämän ilmiötä ja tilanteita. Tarkoituksena onkin rakentaa valitun empiirisen aineiston kuten dokumentoitujen haastatteluiden ympärille teoreettinen tulkinta mahdollisimman koko-

naisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86) Tällä on tarkoitus auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta paremmin. Samalla tarkoitus on tuoda esille päivänva- loon asioita tutkittavasta kohteesta.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kerätä mahdollisimman suurta tutkittavien joukkoa, sillä tärkeintä ei ole tulosten yleistettävyyden vaan tutkittavien asiantuntemus aiheesta. Tällöin pyritään analysoimaan koottua empiiristä aineistoa mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu. Laadullisessa aineistossa pyritään keräämään aineistoa, jota voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja niitä tulee voida vaihtaa mahdollisimman vapaasti. (Alasuutari 2009, 84; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa on pehmeä ja ymmärtävä ote, mutta mukana on samalla kriittinen teoria. Pehmeä tutkimusote mahdollistaa joustavan tutkimuksellisen näkökulman. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65-67.) Näin voidaan tarkastella tutkittavia ja tutkimuk- sen kohdetta mahdollisimman luontevasti.

### 3.2 Aineiston hankinta ja keruu

Tutkimuskohteina tässä opinnäytetyössä ovat olleet johtamisen ja valmentamisen osaajat, joilla on käytännön kokemusta valmentavasta johtajuudesta. Kaikki olivat liike- elämästä ja edustivat palvelualan eri valmentamisalueita: myynninvalmennusta, tiimi- valmennusta, esimiesvalmennusta ja valmentamistaitojen kouluttamista. Kaikki haas- tattelut tein sopimalla tapaamisesta ensin puhelimitse, minkä jälkeen jokainen haasta- teltava sai haastattelukysymykset etukäteen sähköpostilla ja varsinaisen haastattelun tapahtui kahdenkeskisissä tapaamisissa haastateltavan kanssa.

Haastattelut tein kesä-heinäkuussa 2016. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta. Haastatteluiden kesto vaihteli 40–80 minuuttia riippuen haastateltavan näkemyksistä asiassa. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 6 tuntia 40 minuuttia ja 33 sekuntia. Kaikki haastattelut päättyivät mukaan analyysiin.

Haastattelut dokumentoin nauhurille, josta purin ne myöhemmin tekstinä paperille. Haastatteluiden purun eli litteroinnin tein pääasiallisesti sanasta sanaan. Kirjallisten materiaalien perusteella minun oli helppoa palata työn edetessä haastatteluihin tar- kemmin. Myös haastattelun aikana tein muistiinpanoja keskeisistä asioista.

Haastatteluni teoreettinen otanta koostui valmentamisen alalla työskentelevään kuu-teen henkilöön. Ohjaavana tekijänä oli etukäteen selvitetty henkilöiden osaaminen alal- ta. Haastateltavia joko suositeltiin tai valinta tapahtui alustavan keskustelun perusteel- la, jossa selkiytyi henkilön asiantuntijuus alalla. Haastateltaviksi päätyi näin ollen val- mentavan johtajuuden toteuttajia palvelualalla pääkaupunkiseudulla Suomessa. Teo- reettisen otannan periaatteiden mukaisesti haastattelin heitä, joiden oletin tietävän kä- siteltävästä aiheesta mahdollisimman paljon, ja joilla oli käytännön kokemusta asiasta.

### 3.3 Teemahaastattelu

Työni empiirisen aineiston keräsin suorittamistani teemahaastatteluista, jotka tein tätä opinnäytetyötä varten. Teemahaastattelun kysymysrungossa nostin esiin tärkeitä tee- moja, joiden käsittely oli haastattelutilanteessa avainasemassa. Tarkoituksena ei ollut siis ihan suoraan seurata strukturoituja kysymyspatteristoja, vaan olennaisempaa oli, että tutkimusaiheen kannalta olennaiset teemat tuli käsiteltyä haastattelutilanteessa.

Teemahaastattelu onkin aineistonkeräysmenetelmä, joka mahdollistaa tutkimusaiheen joustavan käsittelyn. Usein teemahaastattelut muokkautuvatkin hyvin erilaisiksi riippuen haastateltavasta ja haastattelutilanteesta. Joustavuus mahdollistaa myös sen, että haastattelijat voi halutessaan viedä keskustelua haluamaansa suuntaan kysymällä jat- kokysymyksiä haastateltavan alkuperäisistä vastauksista. Samasta syystä myös haas- tateltava voi puhua vapaammin itselleen tärkeistä aiheista, mikä sopi diskurssianalyy- sin luonteelle, kun ollaan kiinnostuneita erityisesti haastateltavan puheessa muodostu- vista merkityksistä. Teemahaastattelut ovatkin hyvä väline, kun tutkitaan ilmiöitä, kartoit- tetaan tuntemattomia aihealueita tai halutaan ymmärtää kieltä, puhetta ja vuorovaiku- tusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 195.)

### 3.4 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi on menetelmä, jossa huomiota kiinnitetään erityisesti kielellisen vuo- rovaikutuksen tuottamiin merkityksiin. Kieli on väline, jonka avulla ei ainoastaan viestitä vaan myös merkityksellisestään, järjestellään ja rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Diskurssianalyysille onkin tyypillistä analysoida ihmisten puhetta, puhetapoja ja puheen kautta muodostuvia merkityssysteemeitä, jolloin merkityssysteemeillä tarkoitetaan kie-



len tapaa rakentaa tietoa, merkityksiä ja sosiaalisia käytänteitä. (Puusti & Juuti, 208–209.)

Diskurssianalyysi sopii hyvin erilaisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen. Valmentava johtaminen on myös ilmiö, jonka voidaan ajatella olevan tuotettu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen voidaan tutkia, millaisia merkityksiä valmentavaan johtamiseen liittyen tuotetaan ja ylläpidetään. (Puusti & Juuti, 216.)

Diskurssianalyysi menetelmä onkin omiaan, kun valmentavan johtajuuden merkityksiä lähestytään analysoimalla valmentavan johtajuuden alan asiantuntijoiden puheita. Valmentavan johtajuuden merkityksiä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kielellisenä, kielen ja puheen välityksellä muodostuvana ilmiönä.

Teemahaastatteluista keräämääni aineistoa olen analysoinut diskurssianalyysin keinoin, jolloin keskeisenä pyrkimyksenä on tunnistaa millaiseksi valmentava johtajuus rakentuu alan asiantuntijoiden puheessa. Haastatteluissa käytetty kysymyspatteristo oli suunniteltu tätä työtä varten. Siinä teemoina olivat valmentavan johtajuuden arki organisaatiossa, miten se näkyy päivittäisessä työssä vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa, ja mitä hyötyä tai haastettava vastaaja näki siinä olevan. Minusta tämän perusteella kerätty aineisto sopiikin erityisen hyvin juuri diskurssianalyysiin. Tutkimuksessa ei ensisijaisesti olla kiinnostuneita siitä, mitä haastatteluissa puhutaan vaan miten.

### 3.5 Analyysiin vaiheet

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräys- ja analysointimenetelmät voivat olla joko deduktiivisia (teorialähtöisiä), induktiivisia (aineistolähtöisiä) tai abduktiivisia (edellä mainittuja vuorottelevia). (Saarinen-Kauppinen ym.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoinnissa olen edennyt abduktiivisesti, jolloin teoria ja empiria ovat olleet jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Opinnäytetyön aihe kirkastui aineistolähtöisesti, jolloin idea lopulliselle työnaiheelle syntyi itse aineistonkeruun jälkeen. Aiheen valinnan jälkeen tutustuin tarkemmin teoreettiseen viitekehykseen, mikä ei kuitenkaan vahvasti ole ohjannut aineiston analyysiä vaan pikemminkin tuonut sille kontekstin. Teoreettisen viitekehyksen muodostuksen jälkeen varsinaisessa aineiston analyysissä on edetty varsin aineistolähtöisesti, tosin teoreettisen viitekehyksen teemat tiedostaen.

Aineiston analyysin aloitin kuuntelemalla haastatteluja ja sisäistämällä niissä käytyjä keskusteluita. Tämän jälkeen litteroin aineiston tehden samalla poimintoja aiheen muodostamien linssien mukaisesti. Tämän jälkeen aineistosta nostetut poiminnat luin läpi haastattelu kerrallaan, jolloin syntyi kokonaiskuva haastattelujen keskeisistä sanomista. Aineiston kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen luokittelin poimintoja aineistossa nousevien keskeisten aihepiirien mukaisesti merkitysluokkiin, jolloin analyysiä varten muodostui useampia luokkia. Nämä luokat muodostuivat osin haastattelurungon ohjaamana, ja tällä tavoin haastatteluaineisto siirtyi haastattelukohtaisesta aineistosta aihepiirikohtaiseksi aineistoksi.

Luokittelun jälkeen analysoin aineistoa tarkemmin ja luokkien pohjalta muodostin aiheen kannalta olennaisia merkityksiä. Merkityksiä muodostin siis erityisesti opinnäytetyön aihetta silmällä pitäen. Aluksi nostin aineistosta esiin sisällöllisiä kokonaisuuksia, eli se, mistä asiantuntijat puhuivat, kun he puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Tämän jälkeen nämä kokonaisuudet kehittyivät edelleen sisällöllisistä kokonaisuuksista valmentava johtajuus -puheen kautta merkityksellisiksi diskursseiksi.

Analyysin näkökulma oli sosiaalis-konstruktivistinen. Sosiaalinen konstruktionismi on filosofinen suuntaus, jossa tiedon, todellisuuden rakenteiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Näkemyksessä korostuu kriittinen suhtautuminen tiedon todellisuuteen ja itsestäänselvyyden kyseenalaistaminen. Todellisuudessa tieto rakentuu kulttuurin sisällä ja on sen yhteisön keksimiä tai kehittämiä. Sosiaalisen konstruktionismin suuntaukselle on ominaista, että todellisuuden nähdään muodostuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Burr 2015, 2-5; Saarinen ym.; Hirsjärvi & Hurme 2008, 17)

#### **4 Valmentava johtajuus alan asiantuntijoiden puheessa**

Tässä luvussa avaan opinnäytetyöni empiirisiä tuloksia. Aluksi esittelen haastattelemani alan asiantuntijat sekä heidän positionsa. Empiiristen tulosten ensimmäisessä osiossa avaan aineistonkeruuni keskeisiä havaintoja analysoimalla asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskusteluita. Tarkastelen sitä, mitä asiantuntijat puhuvat kun he puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Näin olen pyrkinyt hahmottamaan erityisesti niitä sisältöjä, joita valmentava johtajuus on ollut kuuden haastateltavan puheessa.

Toisessa osiossa aineistosta pyrin tunnistamaan tarkempia teemoja, merkityksiä sekä puhetapoja, jotka auttavat ymmärtämään sitä, miten nämä kuusi haastateltavaa ammattilaista näkevät ja kokevat valmentavan johtajuuden. Tällä pyrin hahmottamaan valmentavan johtajuuden merkityssysteemeitä eli valmentavaa johtajuutta alan toimijoiden puheen diskursseina, jolloin myös analyysin fokus siirtyy siihen, miten alan asiantuntijat puhuvat valmentavasta johtajuudesta. Empiirisen osion tavoitteena onkin ymmärtää, millaisena valmentava johtajuus näyttäytyy alan ammattilaisten puheessa. Tähän kysymykseen pyrin vastaamaan analysoimalla alan toimijoiden käsitystä valmentavasta johtajuudesta puheen diskurssianalyysin keinoin.

#### 4.1 Alan asiantuntijoiden esittelyt

Seuraavassa esittelen opinnäytetyöni haastateltavat (taulukko 2). Haastattelin opinnäytetyötäni varten kuutta valmentavan johtajuuden asiantuntijaa. Kaikilla heistä oli aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta tai HR-partneriosaamista.

Haastateltava	Organisaatio	Positio
1 Virpi	Konsulttitoiminta	Valmentava konsultti
2 Teemu	Konsulttitoiminta	Valmentava konsultti Valmentava esimies
3 Helena	Palveluala	Valmentaja työyhteisössä, HR-partneri
4 Leena	Palveluala	Valmentava esimies omalle tiimilleen
5 Jaana	Konsulttitoiminta	Valmentava konsultti Valmentava esimies, HR-partneri
6 Mikko	Palveluala	Valmentava esimies esimiehille

Taulukko 2. Valmentavan johtajuuden kaupan alan asiantuntijoiden yhteenveto.

Virpi (1) on opettanut valmentamista ja valmennustaitoja viimeiset kymmenen vuotta. Hän on suorittanut useita valmennuskoulutuksia ulkomailla ja kotimaassa. Valmentaminen on hänen mielestään huippuunsa viritettyä vuorovaikutusta. Hänelle valmennuksen peruskivet ovat viisi K:ta eli kunnioitus, kuuntelu, kiinnostus, kysyminen ja kannustus. Viidestä peruskivestä puuttuu neuvominen, joka on vastoin valmentamisen filosofiaa. Hänen mielestään pahinta, mitä esimies voi tehdä on, että hän ei kuuntele vaan antaa vastauksen tai ratkaisun, ja lähettää pois. Hänen mielestään viiden K:n malli on hyvä, koska siinä osoitetaan kunnioitusta kuuntelemalla ja kiinnostamalla toisen asias-

ta. Kysymällä avoimia kysymyksiä ja kannustamalla saadaan ajatteluprosessi käyntiin valmennettavalla ja henkilön potentiaali käyttöön.

Teemu (2) on nuoresta iästään huolimatta ehtinyt tekemään jo paljon valmentavan johtamisen saralla. Hän on toiminut valmentavana esimiehenä myyntiorganisaatiossa ja vetää nyt omaa konsulttiyritystä ja valmentaa myynnissä toimivia ihmisiä. Hänelle menestyminen valmentavan johtajuuden saralla alkaa siitä, että ollaan aitoja ja rehellisiä sekä työelämässä että vapaa-aikana. Tällä hetkellä hänelle tärkeitä menestymisen elementtejä valmentamisen saralla ovat valmentamisosaaminen ja työn johtaminen valmentamisen keinoin. Hän myös haluaa vaikuttaa valmennettaviensa asenteisiin ja uskomuksiin, jotta he saavat omat voimavaransa käyttöönsä.

Helena (3) on HR-osaaja ja suorittanut valmentajakoulutuksen. Hän valmentaa työyhteisössä, mutta on myös vapaa-ajalla vetänyt elämäntapamuutosryhmää. Hän on lue-  
nut valmentavan johtajuuden kirjallisuutta ja ollut myös itse valmennettavana. Työs-  
sänsä hän käyttää valmentavaa tapaa. Hänelle se tarkoittaa sitä, että yrityksen työnteki-  
jät saavat osallistua työyhteisön ja organisaatiota koskevien prosessien jalostamiseen  
ja kehittämiseen. Hänestä jokaisella on mahdollisuus osallistua ongelmien ja haastei-  
den ratkaisuun ja asioiden eteenpäin viemiseen. Hänen mielestään luottamus ja avoi-  
muus ovat kaiken perusta. Hänestä on palkitsevaa huomata valmentamisen hyötyjä ja  
oivalluksien syntymistä omassa työssään. Hän uskoo, että valmentaminen on tulevai-  
suuden johtamistapa.

Leenalla (4) on pitkä esimieskokemus palvelualalla. Hänelle on ollut alusta alkaen sel-  
vää, että hän pyrkii valmentamaan alaisiaan. Vaikka valmentavasta johtajuudesta ei  
hänen esimiesuransa alussa puhuttu, on hänellä aina ollut johtoajatuksena esimies-  
työssä ihmisten arvostus, kunnioitus, kuuntelu ja oivalluttaminen. Hänen mielestään se  
tarkoittaa käytännössä, että hän on henkisesti läsnä ja viestii tiimin jäsenille olevansa  
heitä varten. Lähtökohtaisesti hän uskoo kaikista ihmisistä hyvää. Hän ei anna valmiita  
ratkaisuja vaan valmentaa niin, että henkilö oivaltaa itse asioita. Oma ammattitaitoaan  
hän on pitänyt yllä käymällä yrityksen tarjoamia valmennuskoulutuksia. Sen lisäksi hän  
analysoi koko ajan omaa tekemistään ja pyrkii systemaattisesti parantamaan omaa  
valmennusosaamistaan. Hänen periaatteensa on oppia omista virheistään ja hyödyn-  
tää jo hyvin toimivia konsepteja oman tiiminsä kanssa.

Jaana (5) on esimiesten ja tiimien valmentaja. Hänellä on esimiestausta ja sen lisäksi hän on toiminut esimiestyön kehittäjänä henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Hän on suorittanut valmentajakoulutuksen ja valmentaa coaching oppien mukaisesti esimiehiä ja tiimejä. Hänen nykyisessä roolissaan konsulttina hän tekee organisaatioiden kehittämistä ja hänellä on siihen hyvä näkökulma, koska hän on tehnyt samaa aikaisemmassa työelämässään organisaation sisällä. Hänellä on pitkä kokemus ja hän on nähnyt kuinka valmentaminen on tullut vähitellen osaksi tämän päivän johtajuutta viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Hänestä valmentaminen lähtee uskosta valmennettavan kykyihin.

Mikko (6) toimii tällä hetkellä valmentajien valmentajana eli hänellä on useita esimiehiä valmennettavana. Hänelle on tärkeää, että hänen valmennettavat toteuttavat omissa tiimeissään valmentavan johtajuuden periaatteita. Hän valmentaa myyntiorganisaatiota ja hänellä on myös itsellä kokemusta myyntityöstä. Sen lisäksi hänellä on myös kokemusta tuotteiden ja niihin liittyvien prosessien kehittämisestä. Hänen organisaatiossa valmentavaa johtajuutta toteutetaan päivittäin. Se on hyvin strukturoitua erilaisine valmennuskokouksineen ja tuokioineen läpi koko organisaation. Hän itse valmentaa, mutta hän on myös itse oman esimiehensä valmennettavana. Hän on johtajana kiinnostunut omista alaisistaan, vierailee usein kentällä ja käy tutustumassa tiimien arkeen säännöllisesti.

#### 4.2 Mitä valmentavasta johtajuudesta puhutaan?

Aloitin aineiston analyysin haastatteluja läpikäymällä. Kuuntelin nauhoitteita ja luin litteoituja aineistoja yhä uudestaan ja uudestaan. Kuunnellessani haastatteluja nousi tänä aikana aineistosta esiin useita selkeitä sisällöllisiä kokonaisuuksia, kun asiantuntijat puheessaan nostivat usein esille samoja valmentavan johtajuuden sisältöjä. Pysin tunnistamaan näitä merkityssysteemejä ja luokittelin sanoja niihin. Jaoin tunnistamani kokonaisuudet kolmeen luokkaan ja nimesin ne seuraaviksi kokonaisuuksiksi: kulttuurinen, strateginen ja taktinen. Kulttuuritasolle luokittelin sanat, jotka viittaavat asenteisiin ja käyttäytymiseen eli sellaisiin, jotka ovat piilossa meissä, mutta näkyvät käyttäytymisessä ja asenteissa. Strategiatasolle luokittelin sanat, jotka viittaavat organisaation näkyvään osaan eli mitä asioista kommunikoidaan yleisesti organisaatiossa. Taktiselle tasolle taas luokittelin sanat, jotka viittaavat arjen käytäntöihin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä organisaatiossa. Tämän luokittelun avulla halusin saada selville, mitä valmentava johtajuus on näiden kuuden henkilön ajatusmaailmassa.

#### 4.2.1 Kulttuuritaso

Kulttuuritasolle luokittelin seuraavia sisällöllisiä kokonaisuuksia: **arvostaminen, kannustaminen, kunnioittaminen, kuunteleminen, kysyminen, luottamus ja oivalluttaminen**. Totesin näiden liittyvän paljon näiden asiantuntijoiden käsitykseen valmentavasta johtajuudesta ja siinä oleviin käytäntöihin. Avaan niitä seuraavassa perustuen siihen, mitä haastateltavat ovat niistä puhuneet.

##### **Arvostaminen**

Haastateltavien puheessa valmentava johtajuus lähtee ihmisten arvostamisesta ja positiivisesta uskosta ihmisyyteen. Johtajuudessa toisten ihmisten arvostaminen ihmisinä, ja usko ihmisen kehityskykyyn nähtiin lähtökohtana kaikelle hyvälle vuorovaikutukselle organisaatiossa. Kun ihminen saa arvostusta omana itsenään, siinä luodaan pohja kehittymiselle ja saadaan ihmisen voimavarat käyttöön.

”valmentajana minusta on tärkeätä juuri se ihminen, että mä arvostan niitä. Eri-laisten ihmisten arvostus on siinä taustalla ja kyllä valmentajan tehtävä on auttaa sitä ihmistä eteenpäin omana itsenään ja sen omista lähtökohdista. Valmentajan pitää myös pystyä sopeuttamaan oma valmennustyylinsä ja tapansa. Ottaa huomioon se yksilö. Aina se yksilö edellä.” (5)

Arvostus tuli haastatteluissa esille välittämisenä valmennettavista myös silloin, kun valmennettavalla menee huonosti. Osana arvostavaa valmentamista on korjaavan palautteen antaminen ajoissa. Näin valmennettavalle annetaan mahdollisuus korjata omaa toimintaansa oikeaan suuntaan. Yksi haastatelluista (2) kertoi oman kokemuksensa esimiesuransa alusta, jolloin hän joutui tilanteeseen, jossa eräs myyjä ei ollut saavuttanut myyntitavoitteita moneen vuoteen. Edellinen esimies ei ollut antanut hänelle siitä myöskään palautetta, jotta hän olisi voinut korjata toimintaansa. Sitten tuli tilanne, että myyntirajoja katsottiin ja hänelle kerrottiin, että voit joutua irtisanomisprosessiin. Asia tuli myyjälle suurena yllätyksenä, ja hän meni ihan lukkoon. Alkoi voimaan pahoin työpaikalla ja lopuksi irtisanoutui. Hän koki johtamisen olleen välipitämätöntä ja häntä ei oltu arvostettu eikä hänestä oltu välitetty niin, että hän olisi voinut korjata tilanteen ajoissa.

##### **Kannustaminen**

Jokainen haastateltava näki kannustamisen olennaisena tekijänä valmentamisessa. Valmentaminen ei ole vain kysymistä vaan se on tukemista, jotta valmennettava alkaa

rakentamaan omia ratkaisujaan. Valmentajan itsetuntemus auttaa valmentajaa havainnoimaan erilaisia tapoja toimia erilaisten ihmisten kanssa.

”Mä kannustan ja tuen, että on tosi hyvän kuulosta ja hieno juttu, miten sä oot aatellut. Se on tärkeä osa ja siinäkin mä osaan tehdä sen juuri niinku huomaa kenelle se vielä nousee potenssiin kaks. Vaikka itse voisi aatella, ettei tarvii niin paljon kannustusta. Mutta sen ihmistuntemuksen kautta mä opin tunnistaa milloin tarvitaan kuinka paljon kannusta” (5)

Se, että ihminen saa vahvistusta omalle ratkaisulleen vahvistaa ihmisen uskoa omaan osaamiseen. Pahinta, mitä valmentaja voi tehdä, on antaa valmiita ratkaisuja tai neuvoja.

”Ei saa neuvoa on ihan peruskulmakivi valmentavassa johtajuudessa. Ja sitä pitää harjoitella. Meidän valmennuskoulutuksessa harjoitellaan koko viikonloppu neuvomatta olemista ja meillä onkin vitsinä, että ollaan anonyymeja neuvoja. Kaikki haluaa antaa neuvoja, mutta kukaan ei niitä halua. Mä voin kuvitella, että se on epämotivoivaa, se on epäaktivoivaa ja luovuutta tappavaa. Se suorastaan tyylyttää. Silti me kaikki halutaan antaa neuvoja.” (1)

### **Kunnioittaminen**

Valmentajan kunnioitus valmennettavaa kohtaan tuli jokaisen haastateltavan puheessa esiin. Kunnioitus nähtiin tietynlaisena käyttäytymisenä, johon sisältyy kuuntelua ja läsnäoloa.

Ensin mä kunnioitan, että sä tuut sen sun ongelman kanssa mun luokse ja mä kuuntelen. Pelkästään se kuunteleminen on jo hyvin kunnioittavaa, sen jälkeen mä kysyn yksinkertaisesti, että kerro lisää. Se on jo kunnioittava kysymys ja mä voin kysyä sulta, että miten sä ratkaisisit tämän ongelman. (1)

Ihmiskatsomus oli asiantuntijoiden puheessa lähtökohtaisesti positiivinen ja ihmisten erilaisuutta haluttiin kunnioittaa. Peruslähtökohtana nähtiin, että ihmiset tekevät työnsä hyvin ja valmentajan rooli on auttaa työntekijää työssään.

”Uskon aina ihmisestä hyvää. Mä lähdän aina siitä liikkeelle ja kyllä se kunnioitus sitä ihmistä ja sen ihmisen tekemistä kohtaan on siellä se päällimmäinen ajatus. Lähdetään rakentavasti liikkeelle ja mun tehtävähän on valmentaa ihmisiä heidän omassa työssään.” (4)

Yhdessä haastattelussa nousi esiin, että kunnioittaminen on myös erilaisten tarpeiden huomioimista. Liian kapeasti ajateltuna valmentaminen voi olla pelkästään sitä, että

pidetään säännöllisesti valmentavia kokouksia etukäteen sovitulla työjärjestyksellä ja kaikille samalla tavoin.

”Helposti mennäänkin siihen, että valmentaminen on vähän samanlaista kaikille. Finanssimaailmassa käydään tällaisia myyntikeskusteluita säännöllisesti. Tehdään erilaista dokumentointia ja muuta. Niissä on hyvin samanlainenkin rakenne, jos se käydään vaikka kerran kuukaudessa, siellä käydään läpi mitä on saatu aikaiseksi ja onko tavoitteisiin päästy ja se onkin aika strukturoitua.” (5)

Kunnioittaminen on myös yksilöllisyyden ja valmennettavan tarpeiden huomioimista. Valmentaminen tuleekin räätälöidä ihmisen ja tilanteen mukaan. Muuten valmentamisesta tulee vain sanahelinää ja sen hyötyjä ei päästä viemään käytäntöön.

”Nimenomaan se ihminen täytyy tuntea, ja jokainen on tietysti oma yksilönsä. Ja se täytyy myös huomioida, että sä et voi kaikkien kanssa edetä saman mallin mukaan. Silloin kun istutaan yhdessä niin mä oon vaan silloin häntä varten. Et kyl se yksilöllisyys täytyy huomioida.” (4)

### **Kuunteleminen**

Kuunteleminen nähtiin hyvin toista kunnioittavana asiana (1). Myynnin parissa toimineet kertoivat, että myyntioppien mukaan 80 % ammattitaitoisen myyjän ajasta menee kuuntelemiseen (2). Saman nähtiin pätevän myös hyvään valmentamiseen. Kysymyksiä esittämällä saadaan toinen ihminen puhumaan ja ajattelun prosessi käyntiin (2). Tällöin puhuja on valokiilassa ja mielenkiinnon kohteena. Valmentavassa johtajuudessa toisen kuunteleminen on isossa roolissa.

”no, ehkä valmentava johtaminen mun mielestä johtaa siihen, että ne ihmiset tuntevat enemmän, että esimies välittää heistä. Että heitä kuunnellaan, mikä on tärkeää ja heidän asioista otetaan oppia. Se on mun mielestä niinku tärkeitä, että työntekijöillä on aina ideoita. Eri asia tuodaanko ne fiksusti esille tai huolia ja murheita, niin sitten kuitenkin työntekijää kuunnellaan.” (6)

### **Kysyminen**

Oikeiden kysymyksien esittäminen avaa valmennettavan ajatteluprosessin. Tämä tuli ilmi monen keskustelun aikana.

”Kyllä, se niinku on se henkilökohtainen oivallus eli just tavallaan just se työntekijä itse juuri aktivoituu tekemään ratkaisut. Ja se on mun mielestä tehokkaampi se kysymysten voima. Niinku ihminen oppii nopeemmin kuin se, että joku tulee ja kertoo sille kuinka se pitää tehdä.” (2)

Valmentamisessa oikeat kysymykset ovat avoimia ja niihin ei voi vastata vain kyllä–tai–ei -vastauksin. Esimiehen työvälinautena nähtiin oikeat kysymykset, joilla saadaan val-



mennettava oivaltamaan, pohtimaan ja rakentamaan vastauksia. Samankaltaisuutta nähtiin myyntityössä tehtävissä kysymyksissä.

”Samahan on myynnissä kysymys: myyjä yrittää saada asiakkaan oivaltamaan ja ymmärtämään omat tarpeensa nimenomaan auttaa siinä. Ja siinä oikeat välineet on kysymykset. Oikealla kysymyksellä herätetään ne tarpeet asiakkaassa tai löydetään ne ongelma kohdat. Saadaan oikeata informaatiota. Tässä on niinku vähän samasta asiasta kysymys (2)

Vaikka valmentajalta odotetaan oikeiden kysymyksien esittämistä, toisaalta myös valmennettavalta odotettiin vastavuoroisesti aktiivisuutta kysymyksien esittämisessä. Kyseenalaistamalla asioita valmennettavan oppimisprosessi käynnistyy ja oikeata oppimista tapahtuu. Usein kuitenkin nähtiin, että kysymyksiä ei uskallettu esittää valmennettavan puolelta.

”Eli jotain tapahtuu siinä meidän kehityspolulla, sillä lapsihan uskaltaa kysyä suoraan niinku viattomasti asioita, mutta sitten aikuiseksi kasvetaan niin sen näkee työyhteisössä. Jos ei vaikka ymmärrä jotain asiaa, niin ei kehdatakkaan kysyä. Mä kyllä aina kannustan siihen, että jos mä en jotain ymmärrä niin se ei oo tyhmä joka kysyy vaan se joka jättää kysymättä.” (6)

**Luottamusta** luodaan aitoudella ja olemalla läsnä. Vilpitön auttamisen halu tuottaa tuloksia. Valmentajan halua auttaa kaikkia tiimin jäseniä parhaalla mahdollisella tavalla herättää valmennettavissa luottamusta. Ollaan ihmisen lähellä ja yritetään vilpittömästi auttaa.

”Edellytys on, että luotetaan toisiinsa ja toisten ammattikykyyn. Uskotaan, että toisilla on kyky viedä asioita eteenpäin ja ratkaista ongelmia.” (3)

”ei mikromanageerata eikä tartuta pieniin asioihin kiinni, vaan tarrataan kiinni sellaisiin, jotka ovat oikeasti merkityksellisiä.” (2)

Usein valmentajilla on tiimissä jäseniä, jotka tulevat annettuna ja hän ei ole voinut niitä itse palkata. Myös tiimissä saattaa olla jäseniä, joiden kanssa valmentaja kokee yhteistyön vaikeaksi. Kuitenkin hänen tehtävänsä on auttaa tasapuolisesti tavalla tai toisella kaikkia jäseniä ja rakentaa luottamus kaikkiin valmennettaviin.

”Mun tehtävä on auttaa kaikkia näitä tiimiläisiä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työssään missä he ovat. Niin, jos se pystytään vilpittömästi tuomaan kaikkiin tilanteisiin, niin se synnyttää mun mielestä luottamusta. Mutta väistämättähän jotkut esimiehet miettii, et jos on hankala alainen niin he lokkaa sitä tai ei halua olla sen kanssa tekemisissä.” (2)

Valmentajalla pitää olla hyvä itsetuntemus, jotta valmennettavien luottamuksen voi ansaita. Luottamus näkyy siinä, että valmentajalle uskalletaan kertoa erilaisista asioista – myös vaikeimmista ja luottamuksellisista asioista.

”Jos sä haluat johtaa ihmisiä niin sun pitää toki tuntea sut itses, mutta toki rakentaa se luottamus. Se on kaiken a ja o. Jos et sä saa siltä porukalta luottamusta ei se myöskään seuraa ja kuuntele sua. Niinku kaiken edellytys että sä käytät aikaa suhteen rakentamiseen. Sulle uskalletaan kertoa asioista.” (6)

Positiivinen ihmiskäsitys on valmentajan lähtökohta luottamukselle. Vuorovaikutuksessa voi aina kuitenkin mennä jotain pieleen. Luottamusta herättää myös se, että uskalletaan selvittää vaikeita ja kiperiäkin tilanteita kysymällä suoraan eikä selän takana selvittämällä.

”Peruslähtökohta on, että mä luotan ihmiseen. Jos on joku asia niin, mä en lähde asiaa selän takana selvittämään. Mä kysyn sitä ihmiseltä suoraan, jos mun tarvii joku asia tietää. Ja se mitä sovitaan niin yleensä luotan siihen, että ihmiset sen tekee. Että kyllä se kaikki perustuu siihen luottamukseen. Totta kai niitä tilanteita aina tulee työelämässä ettei asiat ihan meekkään niin, mutta en menetä malttia. Mä uskon, että kaikki me tehdään virheitä ja me voidaan niistä ottaa opikseen. Jos ihmisellä on aito halua kehittyä ja oppia virheistään niin se on niinku paras tie. (6)

### **Oivalluttaminen**

Kyselemällä, kannustamalla ja kuuntelemalla kertoivat kaikki haastateltavat saaneensa hyviä tuloksia. Heidän mielestään oivalluttamista pidettiin tärkeänä osana valmentavaa johtajuutta. Siinä pyritään valmennettavan ajattelun aktivoimista, jotta oppimista ja kehittymistä tapahtuisi.

”ei anneta valmiita ratkaisuja mihinkään, vaan me nimenomaan yritetään valmentaa niinku henkilö itse oivaltaisi asioita. Viedään toki asiaa siihen suuntaan, että annetaan ehdotuksia, että voisko miettiä tätä. Kokeilis vaikka tätä juttua.” (4)

Valmiit agendat eivät välttämättä tue oivalluttamisen ideaa. Hyvä oivalluttaminen nähtiin vuorovaikutustaitoina, jossa otetaan huomioon tilanteet ja ihmisten erilaisuus. Tällöin ihmistä arvostetaan omana itsenään ja valmentajalta odotetaan sopeutumista eri valmennettaviin.

”Ne agendat ja asiat eivät lähde esimiehestä vaan ne lähtee siitä tekijästä itseltään. Niin tää on mun mielestä monelle esimiehelle haaste. Miten he voi viedä semmoisen keskustelun myyjän kanssa esimerkks läpi, kun ne agendat ei lähdekään siitä esimiehestä itsestään vaan se on täysin niinku keskiössä se työntekijä

itse... se coachattava henkilö...ja siinä me tullaanki niihin vuorovaikutustaitoihin (2)

Samoin nähtiin, että oman ratkaisun syöttäminen estää oivalluksien syntymistä.

”Mä yritän syöttää sen mun ratkaisun. Ootko sä ajatellut tällaista näkökulmaa? Ooks sä ajatellut miten? Miten sä oot tällasta ajatellut? Et mä niinku tietyllä tavalla vähän niinku rumasti sanottuna syötän sen mun näkemyksen sulle ilman, että mä kysyn miten sä oot itte pohtinu. Et niinku aina aidosti lähteä sen oman ajattelun tuottamaan sitä. Osaan tehdä sellaisia kysymyksiä nimenomaan mitkä ruokkii sitä, että se lähtee se mun oma oivallus.omasta ajatuksesta. Silloin sieltä voi tulla huomattavasti paljon parempi kuin se mun päässä oleva ratkaisu onkaan” (5)

Niinpä valmentajan tilanneherkkyys nähdä valmennettavan tarve ja uskaltaa uskoa valmennettavan kykyyn on ensiarvoisen tärkeää. Usko siihen, että valmennettavalla on itsellään avaimet ratkaista tilanne. Ei ohjailla liikaa vaan kysellä ja ajatteluttaa valmennettavaa.

### **Valmentamisen kulttuuri**

Valmentamisen kulttuurin sisältö välittyi näiden kuuden asiantuntijoiden puheessa merkitykseltään valmentavana ja keskustelevana johtajuutena. Heidän mielestään he kuuntelevat, kunnioittavat ja ovat kiinnostuneita valmennettavista ja heidän ajatuksiinsa. Hyvin vahvana tuli se käsitys, että valmentamisen kulttuurin uskottiin ja koettiin, että sitä käytetään haastateltavien arjessa. Valmentavan esimiehen ydintaidot mukailivat paljon Ristikankaan & Grünbaumin esittämiä ydintaitoja, joita ovat kiinnostu, innostu, haasta, kuuntele, kysy ja vaali potentiaalia. Seuraavassa olen vetänyt yhteen valmentavan johtajuuden kulttuuriin sanat näiden kuuden haastateltavan puheessa kuvalliseen (kuvio 1) muotoon.

### **Valmentavan johtajuuden kulttuuri**

- Arvostaminen
- Kannustaminen
- Kunnioittaminen
- Kuunteleminen
- Kysyminen
- Luottamus
- Oivalluttaminen

Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden kulttuuri asiantuntijoiden puheessa.

#### 4.2.2 Strateginen taso

Seuraavassa käyn läpi ammattilaisten puhetta siitä näkökulmasta, että mitä he puhuivat valmentamisesta strategisella tasolla. Sisältöä, jota ammattilaisten puheessa nousi esiin, oli **johtaminen, valmentamisosaaminen, viestintä ja arvot**.

Johtamisessa tulevaisuusorientaatio, positiivisuus ja ratkaisuhenkisyys nousivat valmentamisen avainsanoiksi haastateltavien puheessa.

”Positiivisuus ja ratkaisuhenkisyys on sellainen avainsana niinku ihmisten kanssa toimimisessa. Mutta meitähän mahtuu joukkoon ihmisiä henkilöitä, jotka ovat ongelmakeskeisiä. Mutta miten sä saat sen ongelmakeskeisyyden käännettyä, siihen että saat nostettua niitä positiivisia asioita esille. (6)

Puhuttiin myös pehmeästä johtamisen lähestymistavasta. Asioista kerrotaan avoimesti ja myös perustellaan, että miksi jotain tehdään.

”Mun lähestymiskulma siihen on kyllä aina aika semmonen pehmeä. Ja sitten perustellaan asioita aina miksi tehdään jotain. Ei koskaan vaan heitellä jotain kommentteja vaan mä aina valmistaudun aina hirveen hyvin. Vaikka aina tietysti tulee yllätyksiä, mutta et mä tiedän mistä mä puhun ja mitä mun pitää kenenkin ihmisen kanssa ottaa esille. Ja että mitä mä otan esille ...niin kyllähän mulla täytyy olla myös tavallaan peruste sille, että mitä mä puhun. Eli hyvinkin sellaista avointa ja läpinäkyvää keskustelua. (4)

Myös vastuunjakamisen ja päätöksenteon vallan delegeoiminen alemmalle tasolle nähtiin osana valmentavaa johtajuutta. Käytännön tasolla päätöksentekovoiman delegeoiminen varmistetaan niin, että riittävät luvat ja sopimukset on hoidettu kuntoon.

”Valmennetaan ottamaan vastuuta siitä työstä ja hoitamaan vastuullisesti ja tekemään todellakin niitä päätöksiä. Sillon pitää olla et ne rakenteet tukee, että aidosti voi tehdä sitten ne päätökset. Et siellä voi olla meidän rakenteissa sellasia asioita, jotka taas estääkin tavallaan. Ja sit se valmennuksen kaikki hyvä niinku ei pääsekkään ihan esiin.” (5)

Hyvä johtaminen saa henkilöstön voimaan hyvin. Se näkyy henkilöstötyytyväisyys kyselyiden tuloksissa, mutta myös parantuneena asiakastytyväisyytenä. Hyödyt voidaan suoraan muuttaa euroiksi eli parantuneeseen tulokseen.

”Johtamisella on vaikutusta henkilöstötyytyväisyyteen. Meillähän tehdään henkilöstötutkimuksia ja siellä sivutaan tätä valmentavaa esimiestyötä. Kysytään kysymyksiä siitä ja kyl mä niinku ...niinku nään että tota... et kun se luo sitä turvallisuuden tunnetta ...luo sitä jatkuvuutta...ja se luo sitä ...kyllä sillä on vaikutus siihen...ja kun avoimesti nostetaan asioita esille ja haetaan parannuksia...ja niin totta kai totta kai se tulokseen ja sitoutuminen” (5)

Valmentava johtajuus on myös itsensä johtamista, kertoivat haastateltavat. Itsetunte-  
musta opiskelemalla opetellaan itsensä johtamista

”esimies saa itsestään parhaan esille kun se myös opiskelee itsensä johtamista ja sitä kautta saadaan niistä yksilöistä myös paras esiin.” (1)

Itseään voi kuvaannollisesti johtaa kuin yritystä. Yrityksellä on strategia ja toiminta-  
suunnitelma. Itseään voi myös johtaa asettamalla tavoitteita ja tekemällä niistä toimin-  
tasuunnitelmia, joita seuraa.

”Itsensä johtaminen ja muiden johtaminen ovat ihan samoja juttuja. Siinä oot vuoro-  
vaikutuksessa myynnissä, johtamisessa tai sitten sisäistä dialogia. Ne on ihan samaa pakettia. Ja jos miettii johtamisessa, että yrityksillä on arvot, strategia, ta-  
votteet, visio ja missio. Mulla on myös arvot, mulla ei oo strategiaa, mutta mulla on tavoitteet, mul on visio, mul on toimintasuunnitelma,...tietylainen strategia siis. (2)

### **Valmentamisosaaminen**

Valmentaminen on huippuunsa vietyä vuorovaikutusta (1), jossa on päästettävä irti siitä  
ajatuksesta, että osaa kaiken.

Yrityksen omat valmennukset kasvattavat ammattilaisten mielestä valmentamisosaa-  
mista ja antavat teoreettisen taustan.

”Kyllä ne opit ihan on tullut yrityksen esimiesvalmennusten kautta. No silloin kun  
mä esimieheksi tulin niin New leader koulutus. Nykyäänhän ne ovat Leading ot-  
hers ja Leading others experience. Nyt mun pitäisi mennä kun mä johdan esi-  
miehiä niin Leading leaders.” (6)

Vaikka paljon opitaankin koulun penkillä, oli käytännön tekeminen paras oppimisen  
muoto. Teoria on vain pieni osuus koko oppimisesta ja suurin osuus saadaan käytän-  
nön työllä.

”Et, jos alkaa miettimään, miten ihminen oppii. Niin kyllä tänä päivänä se on, että  
käytännössä tekemällä. Kyllä se vahvin työkalu oppimisessa on, että 70-80 % ta-  
pahtuu tekemällä se, että sä alat tekemään niitä asioita ja töitä.” (6)

Valmentamisesta oli myös kokemusta aitojen tilanteiden käytännön harjoittelemista. Myynnissä varsinkin nähdään tarpeellisenä aitojen tilanteiden simulointia. Oikeasta elämästä haetaan joku mielenkiintoinen tilanne ja sitä harjoitellaan. Vastaavasti myös haasteellisia esimiestilanteita voidaan harjoitella käytännössä yhden ollessa esimies, toisen ollessa alainen ja kolmannen tarkkailija. Siinä voidaan turvallisessa ympäristössä harjoitella elävän elämän tilanteita.

”Harjoiteltiin aitoja asiakastilanteita välillä niin, että oli joku case-esimerkki. Yks oli roolissa niinku myynti-ihmisenä, toinen asiakkaana ja kolmas tarkkailijana. Tätä samaa systematiikkaahan pystyy ihan täällä esimiestyössä vaikka palautteenannon kautta niinku hyvin harjoittelee.” (6)

Myös yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen on mahdollista.

”En mäkään osaa sanoa miks ...miten... mutta varmaan se on varmaan myös sen yrityksen ja erehdyksen kautta, että siinähan sitä niinku oppii. Kun huomaa, että sanokin jollain lailla väärin niin kyllä sä sit näät sen naamasta, että jos viestin laatu on ollut jollain lailla hänelle vääränlainen. Sitten on vaan korjattava sitä omaa toimintaansa. Ei ne omat suorituksen aina niin kauheen kympin arvoisia suorituksia ole, vaikka parhaansa yrittää niin ihmisellä menee välillä mettäänkin” (4)

Valmentamistaitoja voidaan siis oppia monella tavalla. Parasta olisi teorian ja käytännön yhdistäminen. Haasteena valmentamisessa koettiin valmennuskoulutuksen puute. Tällöin saatetaan ymmärtää valmentaminen kapeasti vain kysymisen ja kuuntelemisen taitona.

”Mä nää haasteena, että niillä esimiehillä ei oo riittävää koulutusta ja sitten ne aattelee, että kaikesta vaan kysytään ja keskustellaan.” (1)

## **Viestintä**

Viestinnästä tulee selkeästi esille, että jokaiselta organisaatiossa odotetaan omaa panosta.

”Rohkaistaan jokaista työntekijää käyttämään osaamistaan ja ammattitaitoaan mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monipuolisesti. Mitä enemmän jokainen osallistuu oman työyhteisönsä kehittämiseen - sitä paremmin sitoudutaan työntekijöitä ja motivoidaan heitä.”(3)

Ollaan rehellisiä kaikessa kommunikoinnissa. Uskalletaan myöntää, jos ei tiedetä vastauksia.

”Mä en yksinkertaisesti tiedä tähän vastausta ja mä en osaa auttaa sua tän kanssa, mutta mä autan sua selvittämään miten tää asia ratkastaan tai mikä se nyt onkaan.” (2)

Hyväksi tarkoitettu viesti voi kääntyä myös itseään vastaan tulevaisuudessa. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä haluttiin korostaa ihmisten omaa vastuunottoa ja luovuttiin myyntityönohjauskeskusteluista. Viestillä oli hyvä tarkoitus kertoa, että luotetaan ihmisiin ja heidän tekemisiin. Samalla kuitenkin valmennuskeskustelun tarkoitus kääntyi negatiiviseksi asiaksi, koska kokouksia käytiin vain kun oli epäonnistuttu jossakin.

”Se tulevaisuusorientaatio sieltä. Se on musta tärkeä juttu. Mä oon joskus niinku kohdannut. Se on karrikoituna niin, että jossakin organisaatiossa oli sovittu ettei tällaisia valmennuskeskusteluja käydä. Haluttiin korostaa tällä omaa vastuunottoa. Et niinku jokainen ottaa organisaatiossa henkilöstövastuuta ja käyt vaan silloin keskustelun esimiehen kanssa, jos sinä et ole tulostavoitteissa. Niin, ja sitä käytäntöä lähetettiin viemään eteenpäin. Ja siinä hetkessä musta siihen saatiin negatiivinen kaiku.” (5)

Viestintä nähdään kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena. Se ei ole pelkästään ylhäältä alas vaan myös alhaalta ylös. Vuorovaikutuksessa on aina kaksi puolta.

”Jos niin kun haluaa yhden asian nostaa esille niin, että viestintä ei missään nimessä oo yksipuoleista vaan se on kaksisuuntaista. Ja toi jos halutaan asioita tapahtuvan niin. Ei niitä voi diktaattorimaisesti yksipuoleisesti viestiä vaan, että viestintä on aina kaksisuuntaista. Ja siellä on aina osapuolet. Kaksi osapuolta se, joka viestittää ja se joka viestin vastaanottaja. Ja tunne on yks, että viestinnässä olisi hyvä tuoda myös tunteita enemmän. Tietysti hallitusti.” (6)

Viestinnällä pyritään vaikuttamaan myös tunteisiin. Tunteiden tuominen viestinnässä on sallittua ja odotettuaakin. Se tuo Inhimillisyyttä ja lämpöä viestintään. Kuitenkin tunteiden hallinta tilanteissa, kun asiat eivät suju suunnitelmien mukaisesti on ensiarvoisen tärkeää. Niinpä tasapaino tunteiden ja järjen välillä nähtiin ydintaitona esimiehelle.

”Esimiehethän joutuu aika paljon myös paineeseen tunteiden kanssa. Ja toi jos asiat ei suju, niin minusta on hyvä vertauskuva norsu ja ratsastaja. Niin, että norsu on se tunne, ja ratsastaja on se järki. Ja monessa tilanteessa meillä ihmisillähän se tunnepuoli, elikkä norsu ottaa niinku vallan ja sit se on meno. Ja sit se ratsastaja, joka on se järki niin sehän ei enää siinä vaiheessa pysty enää hallitse sitä. Et se on myös tunteisiin vaikuttamista paljon se viestintä. (6)

Viestinnässä nähtiin myös tärkeänä pystyvyyden uskon valamista. Pystytään mihin haluaan, kun tarpeeksi ponnistellaan asioiden eteen.

”sitten mä taas on sitä koulukuntaa, että niinku iästä, sukupuolesta riippumatta. Jos sä itse ajattelet, et sä et pysty siihen niin sä olet oikeassa ... näin se vaan valitettavasti men, jos sä ajattelen, et sä pystyt siihen... niin sit sä et pysty”. (2)

Viestinnässä tuodaan esille, että meidän yrityksessä on sellainen kulttuuri, missä saa kysyä ja pitääkin kysyä.

”että, jos mä en jotain ymmärrä, niin sei oo tyhmä joka kysyy vaan se joka jättää kysymättä” (6)

### **Arvot**

Toiminnan nähtiin vahvasti perustuvan oman yrityksen arvoihin, josta kumpuaa valmentamisen vuorovaikutteisuus, kunnioittaminen, turvallisuus ja avoimuus.

”Mun johtaminen perustuu meidän yrityksen arvoihin ja siihen yhteistyöhön. Ja sit siihen niinku semmoseen, että kunnioitetaan toisiamme, että nää arvot toteutuu. Meil on niinku semmonen avoin toisiaan kunnioittava ilmapiiri täällä.” (4)

”ei anneta valmiita vastauksia, kaikki perustuu arvoihin ja yhteistyöhön ...kunnioittaminen tuo turvallisuutta... ja avoin ja läpinäkyvä yrityskulttuuri ja tietää mihin keskittyy”. (4)

### **Valmentavan johtajuuden strateginen taso**

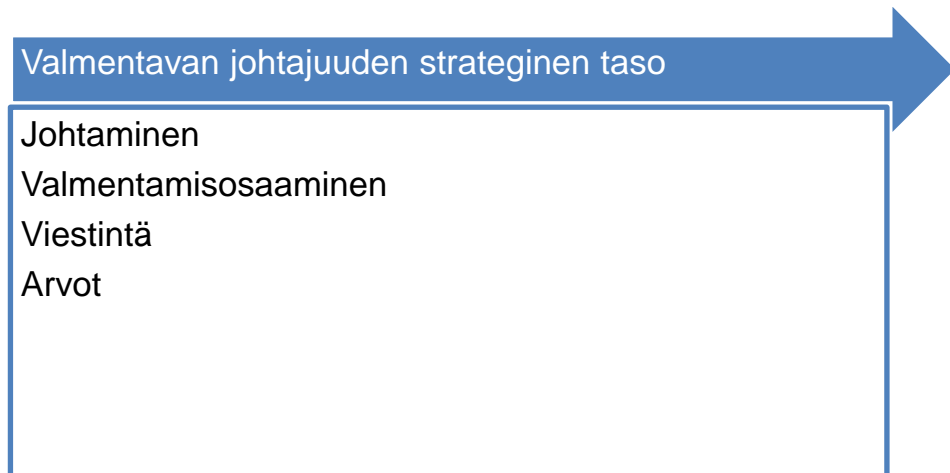
Valmentamisen strateginen merkitys välittyi näiden kuuden asiantuntijoiden puheessa ammattitaitona, jota halutaan pitää yllä säännöllisesti. Valmentaminen on leivottu sisään yrityksen arvoihin, joka myös tukee valmentamisen toteuttamista. Täten yrityksen arvot ovat kaikille kommunikoidut ja siten voidaan ajatella, että valmentaminen kuuluu kaikille koko organisaation alimmasta portaasta ylimpään.

Nähtiin tärkeänä, että valmentamisen ydinajatuksia viestitään kuten rehellisyyttä, avoimuutta, uskon valamista ja uskallusta kyseenalaistaa. Näille taas strategia antaa kontekstin ja raamit siitä, kuinka paljon valmennusta arvostetaan yrityksessä.

Valmentamisen merkitys henkilöstön osaamisen sekä valmentamisessa että yksittäisten työtehtävien suorittamisessa oli oivalluttavaa. Perinteisimpiä henkilöstön kehittämismenetelmiä kuten neuvomista tai kouluttamista pidettiin osana ammatillista kehittymistä, mutta niiden nähtiin olevan passiivisempaa ja enemmän tiedon hankintaan liittyvää. Niillä saatiin tavoiteltua vain lyhyemmän tähtäimen tuloksia, kun taas tavoitteellisuudella ja ajatteluttamalla oli mahdollista saada pidempiä vaikutuksia osaamisen kehittämisessä.



Hyvin vahvana tuli se käsitys, että valmentaminen on osa yrityksen strategiaa. Seuraavassa kuvassa (kuvio 2.) olen vetänyt yhteen edellä käsittelemäni valmentavan johtajuuden strategisen tason. Siinä on listattuna ne sanat, joita ammattilaisen puheessa välittyi kaikissa haastatteluissa strategiaan liittyen.



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden strateginen taso asiantuntijoiden puheessa.

#### 4.2.3 Taktinen taso

Taktiselle tasolle etsin sisältöjä, jotka viittasivat valmentavan johtajuuden arjen käytäntöihin organisaatiossa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Keskiöön nousivat seuraavat merkityssysteemit: **valmentavat tapaamiset, osaamisen kasvattaminen ja palautekulttuuri.**

##### **Valmentavat kokoukset**

Haastateltavat kertoivat erilaisista valmentamisen käytänteistä siitä, miten heillä toimitaan. Käytänteillä tarkoitan tässä erilaisia kokouksia, joilla valmentavaa johtajuutta toteutettiin asiantuntijoiden mielestä. Niitä saattoi olla eri tiheydellä päivittäisistä kokouksista kuukausittain pidettäviin kokouksiin. Pari kertaa vuodessa oli myös henkilökohtainen kehittymiskeskustelu.

Esimiehenä toimivilla haastateltavilla oli säännöllisiä kuukausittaisia tai kahden viikon välein olevia valmennuskokouksia omien valmennettavien kanssa tai oman esimiehensä kanssa.

- Valmennustuokiot, joissa haetaan ratkaisuja yhdessä valmentavan ja valmentettavan kanssa.

”Ja meillähän on valmennustuokioita ...niiden pitää olla tai ne on jatkuvia. Ja siellä aina sitten palataan siihen, mitä on edellisellä kerralla on katsottu. Mun oma esimies valmentaa myös mua kaks kertaa kuukaudessa ...meillä on semmonen tunnin setti ...ja totta kai me käydään ajankohtasia asioita läpi, mut mä oon niinku häneltä oppinut tosi paljon ja se että eihän mullekkään koskaan tarjoa valmiita ratkaisuja. (4)

- Nimetyt sinun tunnit, joissa tulos- ja tavoitekeskustelun lisäksi valmennettiin.

”meillähän on hyvin systemaattinen tällöinen valmentamismenetelmä. Meillähän on kaikkien ihmisten kanssa kuukausittain niin nimetyt sinun tunnit. Eli se on kuukausikeskustelu, mutta se on nimetty sen ihmisen mukaan. Se on aikaa sille. Totta kai siellä käyrään niinku tulos- ja tavoiteasioita, mutta se on myös osa valmentamista ja enemmän niinku sellasta kyselevää, kuuntelevaa ja sparraavaa” (6)

- Joka aamuiset toiminnanohjauskokoukset ovat lyhyitä noin 15 minuutin kokouksia, jossa käydään läpi tiimin kanssa meneillään olevia töitä. Fokus on onnistumisen ja haasteiden jakamisessa ja niiden ratkomisessa yhdessä. Tavoitteena on jakaa tietoa päivittäin juoksevista asioista, jakaa töitä ja myös ratkoa yhdessä asioita. Kokoukseen osallistuvat esimies ja tiimin jäsenet. Toiminnanohjauskokousten vetovastuu on kiertävä tiimin sisällä ja näin kaikilla on mahdollisuus myös osallistua vetovastuuseen. Yhdessä ratkaisemalla haetaan yhteenkuuluvuutta ja useampia näkökulmia päivittäisten ongelmien ratkaisuun.

”Sitten kaikki tällöiset toiminnanohjaukset kuten TOK-taulut aamusin (6). Se ei ollut esimies joka kokouksen vetää. Sehän ei ole esimiehen taulu vaan se on tiimin taulu.” (6)

- Esimiesten tiimikokoukset, joissa mietitään ryhmänä ratkaisuja. Näiden tarkoituksena on miettiä ryhmänä jakaa kokemuksia ja ratkaisuja

”Konttorityypeittäin semmoset tiimipalaverit. Ne ovat yleensä kahdesta kolmeen tuntia ja mulla ne on ainakin hyvin osallistavia, että mä oon itse vähemmän äänessä. Tämän vuoden aikana on paljon muutoksia tullut, ja me on niitä siellä yhdessä mietitty ja on ollut etukäteistehtäviä.” (6) Se on enemmän sitä, että nämä ihmiset ovat myös äänessä, että joku kolleega on onnistunut vaikka uusasiakashankinnassa. Hänellä voi olla tehtävä seuraavaan myyntikokoukseen kertoa muille, että miten hän toimii. Mikä on se tavallaan se salaisuus eli jaetaan niitä onnistumisia ja tietoo kolleegoille sillä tapaa”. (6)

- Esimiehiä valmentava haastateltava (6) kertoi, että heillä on myös esimiehille säännölliset valmennuspäivä. Kerran kuukaudessa pidetään johtamisen akate- mia, joka on esimiehille tarkoitettu päivän mittainen kokous oman osaamisen syventämiseksi. Lisäksi kaksi kertaa vuodessa se on kahden päivän mittainen. Kuukausittaisissa kokouksissa keskitytään puhtaasti johtamisen asioihin ja teemoihin. Siellä esimiehet voivat hakea vertaistukea ja kokoukset ovat hyvin valmentamishenkisiä ja osallistavia. Siellä jaetaan onnistuneita kokemuksia ja kehitetään omaa ratkaisukeskeistä toimintatapaa.

”me osallistetaan konttorinjohtajia itse eri fasilitointimenetelmin niinku kehittämään ja ratkaisemaan asioita tai haasteita” (6)

Valmennuksilla on valmis agenda, jossa käydään onnistumisia läpi.

”Agenda. Aloitetaan onnistumisista niinku jokainen sinun tuntisi, koska se kuitenkin luo sen positiivisen vireen siihen. Ja mun mielestä enemmän onnistumisiin pitääkin keskittyä ku niihin kehitettävien asioihin. Mutta onnistumiset ei välttämättä ole myynnillisiä vaan ihan tekemiseen johtamiseen liittyviä koska mähän johdan suoraan itse esimiehiä.” (6)

Valmennuskokouksiin ja tuokioihin valmistaudutaan, ja niistä tehdään muistio ja tarkistetaan, että asiat ovat sovitun mukaisia.

”Mä aina luen ennen sen edellisen muistiinpanot. Et meil on tullut niinku tietynmuotoinen muistio siitä, mitä on edellisellä kertaa on käyty läpi. Me käydään se yhdessä läpi, ja mä kyl lähetän sen ihmisille, et viimeks me ollaan oltu tätä mieltä tästä asiasta. Onks tää muuttunut jollain lailla vai onks tää edelleen sama. (4)

Toisaalta nähtiin myös olennaisen tärkeänä agendan joustavuus näissä kokouksissa. Kahdenkeskisten palaverien valmennettavan ja valmentajan välillä pitäisi lähteä siitä, että mikä hyödyttää valmennettavaa.

”Agenda, niin kyll mä lähtisin, et se ois aina se sinusta lähtevä. Et hei mikä on nyt se asia joka, mistä ois erityisesti hyötyä nyt tässä tää viistoista tai puoltuntia keskustelua, joka hyödyttäis sulle. Joka ois sulle tärkeä ...” (5)

### **Osaamisen kasvattaminen**

Yhteiset tavoitteet ruokkivat yhteen hiileen puhaltamista ja kehitetään yhdessä.

”Semmoinen positiivisella ja toista sparraava kilpailuhan on aina hyvää, mutta jos sä niinku liikaa ruokit niitä yksilö tai ryhmän tavoitteita niin helposti mennään siihen, että enpä kerrokkaan näitä hyviä toimintapoja millä mä oon saanut toimii

kolleegalle. Eli se kääntyykin liian killpailuun kannustavalla tavalla johtaminen niin se kääntyykin itseään vastaan .Mä tykkään itse sitä että on tietyt yhteiset tavoitteet.” (6)

Palautteen kerääminen tosielämästä auttaa löytämään kehittämisen tarpeet.

”Yksilötasonjohtamisessa kuten porukankin johtamisessa meistä yks tärkein asia valmentavan johtamisen osalta on, et sä meet esimiehenä seuraamaan siihen arkeen niiden ihmisten työskentelyä ne jotka sulle raportoi, koska se on ainoa oikea tapa että sä havainnoit itse mistä niiden päivä koostuu. Et kyll mä nään palautteen annon sellaisena tosi tärkeänä työkaluna (6)

Sillon kun on heidän tuntinsa tai sinun tuntisi niin mä oon sen päivän siel konttoris. Sen näkee ja saa sen torellisen kuvan konttorissa ja niin sit on sitten paljon helpompi antaa sitä palautetta siitä toiminnasta. Et kyll mä nään palautteen annon sellaisena tosi tärkeänä työkaluna (6)

Halu kehittyä pitää olla itsellä.

”Vastapuolellakin pitää olla halu. Niinku jos ajattelee ihan kehittymistä. Kukaan esimieshän ei voi toista ihmistä pakottaa.” (2)

Potentiaalin käyttöönottamista ei saa unohtaa.

”Meissä ihmisissä on potentiaalia. Tällä mä haen sitä, et se potentiaali tulee oikeasti käyttöön. Jos palkataan uusi työntekijä niin voidaan ajatella, et miks tossa on potentiaalia. Mutta jos edelleenkin puolen vuoden jälkeen sanotaan toi sama homma.. (2)

Analysoimalla omaa toimintaa oppii paljon.

”Mä analysoin omaa toimintaani aika paljon. Yritän myös oppia itse niistä valmennustuokioista. Tottakai joskus menee pieleen ja ei aina onnistu nii, sit mä niinku pohdin aina. Miks mä toimin näin tai miks tää meni pieleen? Ja sit mä yritän niinku niistä oppia ... ja sit tietysti siit palautteesta mitä tulee ..totta kai ...ja kyll kuitenkin niinku lähdetään siitä et se on niinku sitä valmentamista ja mä autan ihmisiä onnistumaan työssään ja pääsemään niinku parempiin suorituksiin. Niin kyllä se niinku tavallaan lähtee niinku sieltä” (4)

Unelmat ruokkivat kehittymistä.

”On hyvä olla meillä elämässä unelmia. Unelmann mä voisin kääntää toiseksi sanaks eli tavoitteeksi

Oma halu oppia nähdään motivaatiotekijänä.

”Ostan mielelläni kirjat ja meen mielelläni valmennettavaksi. Ja yritän imeä sen informaation, jos joku puhuu, että mä teen tyylin näin. Niin mä kuuntelen hei, kerro lisää!” (2)

Uskalletaan kokeilla uusia asioita ja on myös lupa epäonnistua.

”Uskalletaan tehdä uusia asioita. Siinähan puhutaan aina epämukavuusalueista, niin sinne kulkemista helpottaa se, että niinku opetellaan mitä siellä saattaa tulla vastaan tai mitä mun pitäis opetella pärjätäkseen siellä. Sit hyväksyä se epäonnistuminen et niinku... mulle ei missään nimessä ole helppoa hyväksyä epäonnistumisia mutta se vaan kuuluu tähän kuvaan, et pitää mokata välillä aika pahasti.” (2)

Valmentaminen ei saa olla itsetarkoitus vaan johtajan pitää myös johtaa.

”Kyllä mä nään sen haasteen ensinnäkin siinä, että niillä esimiehillä ei oo riittävä koulutusta. Sitten ne aattele, että kaikesta vaan kysytään ja keskustellaan. Kyllä sellainen tietty ruotsalainen loputon diskuteeraamine ei oo hyvä vaan sellainen kultainen keskitie, jonkun pitää johtaa ja jonkun pitää pitää siit visiosta kiinni. Et kyl ihmiset myös halua, et johtajat johtaa.” (1)

Esimieheltä odotetaan itsetuntemusta ja halua kehittyä.

”Jos esimiehet ei tunne itseään niin, ne ei kehity kauheen pitkälle. Et kyl esimiehiltä vaaditaan sellasta tiettyä itsensä kehittämistä ja vähän niinku suurempaa itsetuntemusta, kuin alaisilta on. Esimiehen täytyy kyllä voida näkee ne omat haasteensa ja sokeet pisteensä.

Neuvomisella ja opastamisella on aina myös paikkansa ja toisinaan tarvitaan sitä, että joku neuvoo ja antaa vastauksia.

”Sinä annat sen tiedon tai kerrot asioista, toisaalta voithan sinä jollain lailla osallistuttaa sitä henkilöä tavalla, että kysyt millä tavalla te olette tehneet tämän aikaisemmin tai miten sä koet näitä asioita” (3)

### **Palautteen merkitys**

Asiantuntijoiden puheessa nousi vahvasti esiin palautteen antamisen merkitys osana valmentavaa johtajuutta ja organisaation kehittämistä. Henkilökohtaisia tavoitteita seurataan säännöllisesti, mutta usein nämä tuntuivat tuleva ylhäältä annetuilta. Yksi haastateltavista oli saanut palautetta, että helposti tulostavoitekokoukset toistavat itseään ja kääntyvät negatiivisiksi. Aina ei välttämättä kyetä täyttämään tavoitteita. Se saattaa lannistaa.

”Huomio kiinnittyy niihin negatiivisiin pointteihin.” (5)

”koetaan enemmänkin aika semmoisena painostavana paljon niin kuin lähtökohdiana. Ikäänku mulla pitäisi olla selitykset miks mä en oo ehkä päässytkään niihin tavoitteisiin. Et sitä on jopa saatettu jopa pelätä sitä mejän pitää aina käydä kahden viikon välein ja nyt, jos mulla ei oookkaan nää kaikki niinku...sitse niinku kääntyy sillä tavalla siitä ei niinku tuu... kyllähän tämmönen valmentaminen pitäis olla että siitä jää se positiivinen fiilis.” (5)

Palautetta kerättiin seuraamalla ihan yksittäisiä työtehtävien suorituksia

”Käyn seuraamassa, että miten se yksittäinen neuvoja toimii asiakaspalvelutilanteissa, koska sehän on se viime kädessä myynnillisesti ratkaiseva, että saadaanko me asiakkaille tehtyä, myytyä ratkaisuja.” (6)

Valmentajan on hyvä huolehtia kysymällä, että mistä valmennettava erityisesti haluaa saada palautetta.

”ja on hyvä myös kysyä kahdenkeskisissä kokouksissa, että miten sä haluat saada palautetta.” (5)

Vastuunotto omasta kehityksestä ja oppimisesta pitää olla kunnossa. Jos valmennettava ei halua kehittyä, ei valmentaja voi siihen pakottaa. Se on myös valmentajan ajanhukkaa yrittää valmentaa sellaista henkilöä, joka ei sitä halua.

”Mä valmennan sitä, joka vastaanottaa eniten eli haluaa sitä tai sitten että me yhteisymmärryksessä todetaan, että vitsi me tarvitaan apua. Ja vähiten mä annan valmennusta niille henkilöille, joiden kehityshalu on niin sanotusti heikkoa. Koska heihin menee myös tavallaan myös aika paljon energiaa sitä et sitä suuntaa käännetään (2)...

Palautteen saamisella saadaan aikaiseksi turvallisuutta ja jatkuvuutta valmennettavan kehitymiselle.

”Turvallisuuden tunnettakin luo ja jatkuvuutta se, että hallitsee sen oman työnsä. On sen oman työnsä herra. Että tietää missä mennään. Jokainen haluaa varmaan tietää kuinka pärjää ja kuinka suhteessa muihin, et onks mennyt ihan ok. Sehän on jos ei yhtään tiedä, sehän luo just sellaista epävarmuutta, et hei mä en yhtään tiedä miten mä pärjään. Siitä tulee huono fiilis” (4)

Itseään voidaan myös valmentaa.

”No tietysti voi haasteita tai ongelmia tai mä puhun siitä, että unelmia mihin haluaa niinku päästä. Ihan samalla tavalla, kun valmentaa ryhmän tai jonkun toisen niin voi valmentaa itseään mut sit vaatii ehkä enemmän itsekuria. Asettaa tavoitteita ja tämmösiä välitavoitteita. Ja millä aikataululla niitä pitäisi saavuttaa ja mikä on niinku seuraava askel ja sen jälkeen mikä on seuraava askel ja muuta.” (3)

Valmentava johtajuus nähdään vuorovaikutuksena, tekoina ja käyttäytymisenä toisia kohtaan arjessa. Työtä tehdään yhteiseen hiileen puhaltamalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja taktisella tasolla se on varmistettu erilaisin etukäteen sovituin käytännöin, joissa palautetta voidaan antaa puolin ja toisin.

Käytäntöjä arjessa olivat säännölliset valmentamiskokoukset. Niitä oli sekä yksilötasolla että ryhmätasolla. Valmentamisen GROW ja GROUP -malleja oli käytössä vaikka niistä ei puhuttu näillä nimillä. Malleissa olevia elementtejä tavoitteen asettamista, nykytilanteen kartoittamista, vaihtoehtojen miettimistä ja toimintasuunnitelmien tekoa löytyi monessa kohtaa haastateltavien puheessa. Ryhmävalmennuksesta oli monella hyviä kokemuksia. Ryhmävalmennus oli lisännyt yhteisöllisyyttä ja auttamisen halua.

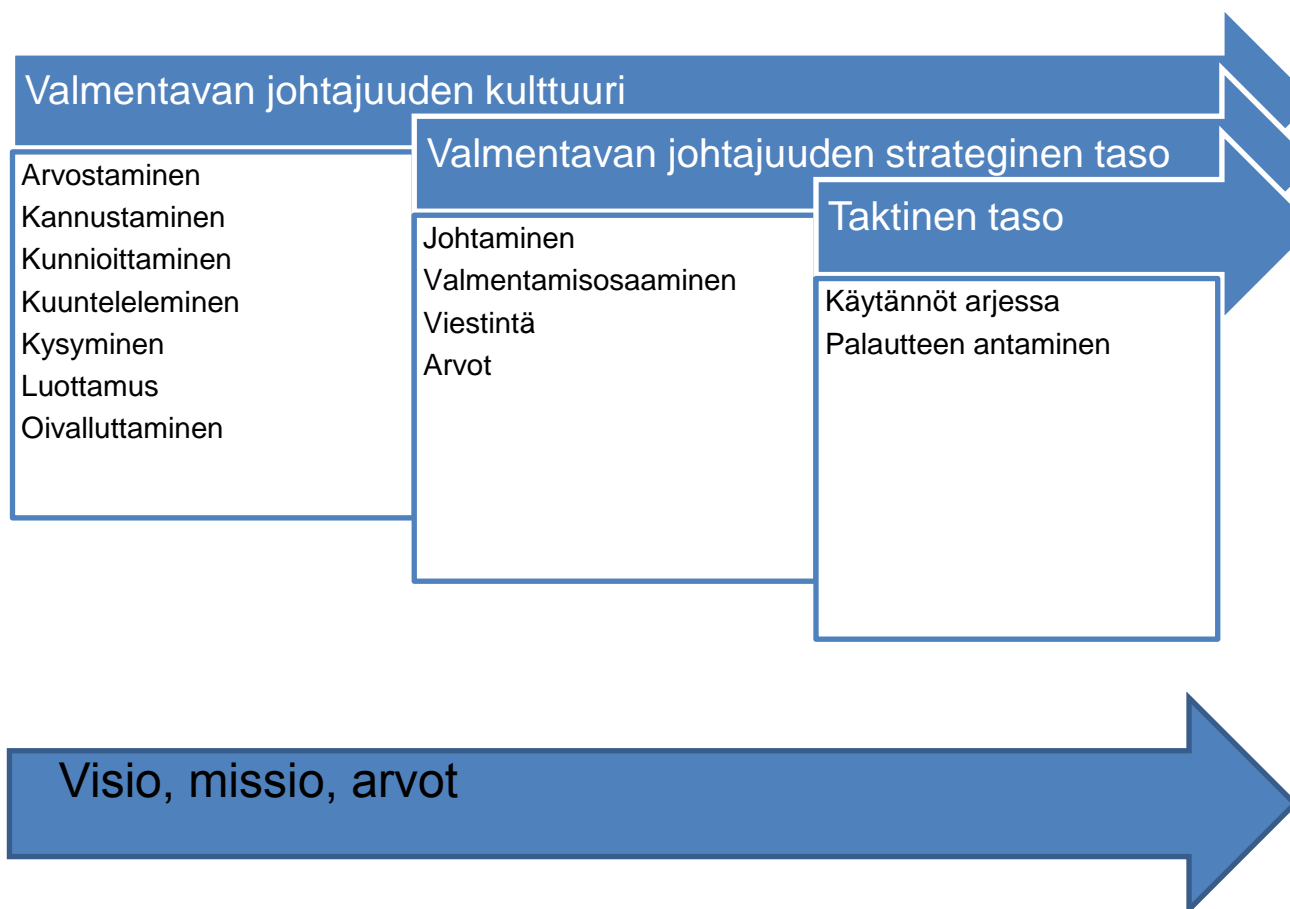
Kuvioon 3 olen vetänyt yhteen sen mitä asiantuntijat puhuivat valmentavan johtajuuden kulttuurista haastatteluiden aikana.



Kuvio 3. Valmentavan johtajuuden taktinen taso

Seuraavassa kuvassa (kuvio 4) olen vetänyt yhteen kaikki kolme merkitystasoa puheesta, mitä valmentavasta johtajuudesta puhuttiin haastatteluiden aikana. Näin olen luonut sisällön sille, mitä valmentamisesta puhuttiin näiden haastateltavien puheessa

Kulttuuritaso on kaiken kattava taso, joka vie valmentavaa johtajuutta kokonaisuudessa eteenpäin. Se on hyvin paljon vuorovaikutusta pitäen sisällään sen, miten käyttäytään ja kohdellaan ihmisiä organisaatiossa. Strategisella tasolla nähtiin tärkeänä, että valmentamisen ydinajatuksia viestitään organisaation tasolla, kuten vastuunottoa, avoimuutta, uskon valamista ja uskallusta kyseenalaistaa. Yrityksen arvomaailma antaa raamit sille, kuinka paljon valmennusta arvostetaan yrityksessä. Taktinen taso on taas käytännön toimenpiteitä, joita systemaattisesti viedään. Ja kaiken perustana on yrityksen missio, visio ja arvot.



Kuvio 4. Mitä on valmentava johtajuus asiantuntijoiden puheessa

#### 4.3 Miten valmentavasta johtajuudesta puhutaan?

Seuraavassa tarkastelen (kuvio 5), miten valmentavasta johtajuudesta puhuttiin asiantuntijoiden puheessa. Haastateltavien puhettavassa välittyi aiheen positiivisuus kehittämisen mahdollistajana, haasteellisuus sen osaamisessa, luottavaisuus sen toimivuudesta, arvostavuus valmennettaviin ja valmentamisen antoisuus yhteistyössä valmennettavien kanssa.





Kuvio 5. Miten valmentamisesta puhutaan asiantuntijoiden keskuudessa.

Aiheen merkityksellisyys haastateltaville tuli esiin valmentamisen päivittäisessä taktisessa mukana olosta ja ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa. Lisäksi valmentamisen merkitys osana yrityksen strategista valintaa koko organisaatiota koskevana toi vahvan merkityksen sen valmentamisesta osana organisaation kehittämistä. Luokittelin näiden perusteella aineiston kolmeen puhetapaan: taktisuus diskurssiin, strategiseen diskurssiin ja valmennettava diskurssiin. Diskursseissa erottelin vielä puhutavan ja merkityksen.

Diskurssien sisältöjä määritellessäni tuli esille, että diskurssien sisällöt eivät ole puhtaita vaan päällekkäisiä. Vaikka kuvassa (5) ne ovat kuvattu lineaarisesti etenevinä, on niiden erottelu omiksi diskursseiksi vain tapa luokitella ja ilmaista löydettyä tietoa.

#### 4.3.1 Taktinen diskurssi

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että haastateltavat puhuivat aiheesta innostuneesti. Valmentamista oli harjoitettu näiden kuuden henkilön toimesta jo jonkin aikaa. Kokemukset olivat olleet positiivisia ja siitä oli ollut apua päivittäiseen työhön. Toisaalta valmentaminen koettiin haasteellisena, koska se vaatii paljon osaamista. Puheessa nousi huoli, että oma osaaminen ei olekaan parasta mahdollista tai ei ole ymmärretty valmennusta oikein. Saatettiin ihmetellä saatua palautetta tai kokemuksia haasteellisiksi koetuista tilanteista. Ratkaisuja oli kuitenkin löydetty kuten valmentamistaitojen säännöllinen harjoittaminen arjessa, valmentamiskoulutuksiin osallistumiset ja vertaistuen aktiivinen hakeminen.

Merkitykseltään valmentamisen koettiin olevan osa arkea. Taktisesti oli suunniteltu erilaisia valmentamiskokouksia tai tuokioita, joissa keskityttiin valmentamiseen. Ryhmävalmentamiset vertaistuen saamiseksi nähtiin hyvin merkityksellisinä oman itsen kehittämisessä. Vaikka yksilö- ja ryhmävalmentamistuokioilla oli pääsääntöisesti määritelty agenda, nähtiin hyvänä asiana niiden joustavuus tarpeen mukaan.

Puheissa tuli esiin myös valmentamisen ratkaisukeskeisyys. Ei keskitytä kielteisiin asioihin vaan etsitään hyvää kaikista ihmisistä. Ongelmia ratkotaan, sen sijaan, että jämähdettäisiin miettimään mikä on huonosti. Täten asioita saatiin edistettyä eikä juututtu paikalleen. Tässä auttoivat hyvä itsetuntemus ja luottamus siihen, että valmentaminen kantaa ja antaa merkityksen omalle työlle.

#### 4.3.2 Strateginen diskurssi

Strategisessa diskurssissa tuli esille luottavainen puhetapa. Strategisesti valmentaminen koettiin hyvänä tapana johtaa ihmisiä. Kaikilla oli omakohtaista kokemusta valmentajana ja valmennettavana olemisesta. Valmentamisen mahdollisuuksiin uskottiin ja siitä puhuttiin luottavaisesti.

Koettiin tärkeänä, että yrityksen strategian on tuettava valmentamista ja siihen myös luotettiin, että se sieltä löytyy. Miten yrityksen strategiassa oli puhuttu valmentamisesta, siten sitä myös toteutettiin. Samoin luotettiin vahvasti työnantajan antamaan näkökulmaan valmentamisesta. Merkitykseltään valmentaminen koettiin vahvana ja pitkälle kantavana asiana.

#### 4.3.3 Valmennettavan diskurssi

Puhetapa valmennettavista oli hyvin arvostavaa. Valmennettavista uskottiin lähtökohteisesti hyvää ja valmennettavia pidettiin arvossa. Valmentamista pidettiin antoisana ja miellyttävänä tapana olla vuorovaikutuksessa valmennettavan kanssa. Puheen merkityksessä tuli esille, että valmennettava on keskiössä ja hänellä on aktiivinen rooli valmentamisessa.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoittaa valmentava johtajuus. Selventääkseni asiaa, luin alan kirjallisuutta ja haastattelin kuutta palvelualalla toimivaa asiantuntijaa. Alan asiantuntijoita haastattelin teemahaastattelun keinoin etsien vastauksia siihen, että mitä on valmentava johtajuus, miten valmentaminen näkyy työelämän arjessa, miten se vaikuttaa työssä suoriutumisen ja työssä kehittymiseen ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Lopullisena tavoitteena oli analysoida sitä, mitä asiantuntijat puhuvat valmentavasta johtajuudesta ja miten. Asiantuntijoiden puhetta analysoin diskurssianalyysin keinoin.

Seuraavassa käsittelen opinnäytetyöni keskeiset tulokset. Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 13–15) mukaan valmentava johtajuus ei ole suoranaisesti ihmisten kehittämistä vaan valmennettavan ohjaamista kasvun tiellä yksilönä ja ammattilaisena. Haastatteluiden sisällönanalyysissä tuli samansuuntaisia näkemyksiä esille. Valmentavasta johtajuudesta puhuttiin kulttuurina, jossa toisten ammattilaisuutta ja yksilöllisyyttä arvostetaan ja kunnioitetaan. Luotetaan, että asiat hoidetaan ja asioista uskalletaan puhua. Ihmiskäsitys on myönteinen ja halutaan valmennettavan oman ajatteluttamisen kautta saada kehitystä tapahtumaan.

Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 13–15) mukaan valmentavassa johtajuudessa valmentaja ja valmennettava oppivat molemmat yhdessä, jolloin päätöksiin tarvittava tieto rakentuu valmennuksen aikana. Sen lisäksi tavoitteena on vaikuttaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Sisällönanalyysissä tuli esille, että säännölliset valmennuskokoukset oli hyvä tapa pitää jatkuvaa valmentamisen kulttuuria yllä. Erilaiset tuokiot yksilönä tai ryhmässä olivat haastateltavien mielestä se tapa, jolla osaamista ja yhteistä ymmärrystä asioista rakennettiin. Palautteen molemmin puolinen jakaminen lisäsi molempien kasvamista.

Ristikankaan & Ristikankaan mukaan valmentaja kuuntelee enemmän kuin puhuu ja oikeita vastauksia on vähemmän, joten tieto rakentuu yhteisen keskustelun aikana ja ajattelu ja oivallukset ovat siinä pääroolissa. Se on myös prosessimaista ja siinä voidaan nähdä olevan viisi osaa: vuorovaikutustaidot eli tapa suhtautua toisiin, tavoitteita

saavuttava keinovalikoima, ryhmäkeskeisyys, valmentavan johtajuuden kuuluminen kaikille oletamus ja luottamuksen tärkeys (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15). Sisällönanalyyssissa nousi esille samoja asioita hieman eri sanoin. Vuorovaikutustaidoista puhuttiin viiden K:n periaatteella kunnioittaminen, kuuntelu, kiinnostus, kysyminen ja kannustus. Ne nousivat esimiehen ydintaidoiksi useasti. Valmentamisen nähtiin kuuluvan kaikille ja sitä toteutettiin sekä esimiehille että alaisille.

Johtopäätökset tästä analyysistä olivat, että valmentamisen merkitys oli linjassa teorian ja sen merkityksien kanssa. Valmentaminen oli otettu osaksi arjen käytäntöjä ja ymmärrettiin myös mitä on valmentaminen. Siitä puhuttiin hyvin positiivisesti ja sen merkitys yritykselle, tiimeille ja yksilöille oli vahva.

Valmentava johtajuus on tulevaisuuden tapa johtaa, ja hyödyt työelämälle ovat suuret. Haastateltavien puheessa tuli selkeästi esille, että se on hyvä tapa johtaa. Siitä puhuttiin positiivisesti ja sen merkitys arjen käytäntöihin nähtiin suurena. Ruokahalu kasvaa syödessä ja valmentavaa johtamistapaa haluttiin jatkaa myös tulevaisuudessa.

## 5.2 Opinnäytetyön arviointia

Työni toteutin teemahaastattelulla haastatellen valmentavan johtajuuden alan asiantuntijoita ja analysoiden tuloksia diskurssianalyysin keinoin. Toteutustapaani pidän luotettavana. Laadullinen analyysi metodologiana sopi hyvin aiheen käsittelyyn, koska siinä keskitytään sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen. Valmentava johtajuus on sosiaalinen ilmiö, joka rakentuu ihmisten puheissa ja käytänteissä. Haastattelu oli hyvä tapa kerätä tietoa siitä, miten sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten puheessa valmentavasta johtajuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tutkia valmiita aineistoja tai luotuja aineistoja. Tässä opinnäytetyössä loin haastatteluaineiston itse, koska valmentavasta johtajuudesta en löytänyt valmiita haastatteluaineistoja. Haastattelin kuutta alan asiantuntijaa, ja pidän sitä riittävänä määränä, koska laadullisessa tutkimuksessa määrä ei ole tärkein vaan laatu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään saavuttaa tulosten yleistettävyyttä, vaan tarkoituksena on tutkia tietyn rajatun joukon sosiaalisen todellisuuden rakentumista. Minusta opinnäytetyö kattaa tämän hyvin.

Haastattelut olivat minusta hyvä tapa aineiston luomisessa. Tein haastattelut perustuen etukäteen tehtyyn kysymyspatteristoon. Kysymysaiheet olin teemoitellut valmentavan johtajuuden kulttuurin ja päivittäisen käytäntöjen ympärille ja mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Minun mielestäni nämä kysymykset kattoivat suurimman osan valmentavan johtajuuden sisältöä.

Käytin työssäni mahdollisimman paljon ajankohtaisia lähteitä kuten viime vuosina julkaistuja kirjoja ja sähköisiä alan julkaisuja. Keskustelut valmentamisesta työtovereiden ja ystävien kanssa lisäsi myös asian kiinnostavuutta ja osaamista. Vaikka aiheesta löytyikin kohtuullisesti kirjallisuutta ja myös melko tuoretta, koin silti vaikeutena valita sopivaa kirjallisuutta. Monet kirjat olivat enemmän käytännön oppaita valmentavaan johtajuuteen kuin tieteellisiä tutkimuksia.

Työni rajaus on toimiva vaikka aluksi meni paljon aikaa rajauksen löytämiseen. Lopulta aihe kuitenkin kristallisoitui ja löysin opinnäytetyöni tarkoituksen. Valmentava johtajuus aiheena on mielenkiintoinen, mutta myös tavallaan abstrakti. Haastatteluiden pohjalta kiinnostuin erityisesti valmentavan johtajuuden kulttuurista ja siitä, miten haastateltavat näkivät sen. Valmentava johtajuus tapana johtaa ja olla esimiehenä nousikin minun suurimmaksi mielenkiinnon kohteeksi. Tämä myös auttoi lopullisen aiheen valintaan ja rajauksen tekemiseen.

Työni haasteena olivat tutkimusmenetelmät, ja niiden avaaminen itselleni ja tähän opinnäytetyöhön ymmärrettävästi. Valitsin metodiksi diskurssianalyysimenetelmän, joka alussa tuntui kaikkien mielenkiintoisimmalta ja parhaimmalta tavalta lähestyä asiaa. Työni kannalta se olikin ihan hyvä menetelmä analysoida keräämääni tietoa. Siinä oli sopivasti väljyyttä tehdä omanlainen analyysi. Kuitenkin diskurssianalyysin opettelu ja ymmärtäminen veivät paljon aikaa, ja silti jäi sellainen tunne itselle, että sitä olisi voinut hyödyntää paremmin. Tuntui, että mitä enemmän siihen tutustui, sitä enemmän tiedosti oman osaamattomuutensa.

Laadullinen tutkimus menetelmänä oli myös hyvin työläs. Haastatteluiden litteroiminen paperille vei aikaa. Toisaalta litterointia pystyi tekemään hyvin mekaanisesti kuuntelemalla nauhoja ja kirjoittamalla tekstiä. Kun aineisto oli litteroitu, oli minulla epä tietoinen olo siitä, mitä aineistolle pitäisi tehdä. Minulla ei ole aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisestä, ja en oikein osannut suhtautua aineistoon riittävän analyttisesti. Vähitellen lukemalla uudestaan ja uudestaan alkoi aineistosta nouse-

maan oikeita sisällöllisiä kokonaisuuksia ja diskursseja, joiden avulla pystyin analyysini tekemään.

Opinnäytetyön tekeminen kokemuksena oli antoisaa ja hyvin kasvattavaa. Valmentava johtajuus aiheena oli minulle hyvin inspiroiva. Vaikka minulla on pitkä esimieskokemus takana ja kuvittelin tietäväni jonkin valmentamisesta, löysin aiheesta paljon uusia yksityiskohtia ja näkökulmia. Samalla tuli myös analysoitua omaa toimintaa ja muiden toimintaa valmentavasta näkökulmasta.

Haastatteluiden puitteissa tapasin paljon energisiä ja upeita valmentavia henkilöitä. Kuuden haastateltavan lisäksi kävin monia hyviä keskusteluita aiheesta myös työtovereiden ja perheenjäsenten kanssa. Vaikeinta työn tekemisessä oli saada vietyä omat ajatukset paperille ymmärrettävään muotoon.

Työn aikana minulle selkeni miten valmentavaa johtajuutta toteutetaan tällä hetkellä yritysmaailmassa näiden kuuden henkilön arjessa. Keskusteluista välittyi, että sitä toteutettiin systemaattisesti ja innolla. Tunnustettiin myös, että kaikkea ei osata, mutta oltiin valmiita oppimaan. Valmentava johtajuus on vähitellen tullut yritysmaailmaan viime vuosina, ja uskottiin sen käytön kasvavan tulevaisuudessa.

### 5.3 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen kohdalla puhutaan tutkimuksen validiteetista. Se tarkoittaa sitä, että onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ”oikeita”. Tutkimus on minusta tehty perusteellisesti ja tutkimustulosten voidaan sanoa olevan luotettavia.

Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen ja jokainen sai kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Analyysissä tuli ilmi, että nämä kuusi haastateltavaa puhuivat valmentavasta johtajuudesta osaavasti ja olemassa olevaan teoriaan nojautuen. Tulos ei ole aineiston pienuuden takia yleistettävissä, mutta luotettava koskien tutkittavaa joukkoa. Tutkimuksen eettisyydestä on pidetty huolta muuttamalla haastateltavien nimet. Lisäksi jokainen sai kysymykset etukäteen, joten kysymyksiin oli helppo varautua etukäteen.

Tässä opinnäytetyössä rajauduttiin valmentavan alan asiantuntijoihin, mikä on myös tämän työn keskeinen rajoite. Asiantuntijat ovat oman alansa ekspertejä ja ymmärtävät usein käsiteltävät ilmiöt huomattavasti muita yksilöitä monipuolisemmin. Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkimustulosten ja erityisesti vahvan yhdenmukaisen näkemyksen teoreettiseen viitekehykseen voikin osittain selittyä juuri asiantuntijoiden vankalla tietotaidolla käsiteltävästä aiheesta.

Diskurssianalyysin ollessa tutkimuksen menetelmä, voidaan haastatteluiden käyttö aineistonkeräysmenetelmänä kyseenalaistaa jossain määrin. Haastatteluissa ihmiset vastaavat tyypillisesti siihen, mitä heiltä kysytään, mikä voi vaikuttaa olennaisesti henkilöiden muodostamaan puheeseen. Lisäksi tutkimusteemojen kysyminen haastattelijoilta suoraan voi hankaloittaa merkittävästi diskurssianalyysin tekemistä, kun haastateltavan vastaus tutkimuskysymykseen on ikään kuin ”liian helposti saatavilla”. (Puusa ym. 2011,208–215.) Kysymykset oli jaettu haastateltaville etukäteen ja haastateltavat ovat voineen valmistautua etukäteen. Sen voi toisaalta katsoa vaikuttaneen vastauksiin esimerkiksi niin, että haastateltava on halunnut antaa tilanteesta paremman kuvan. Toisaalta monista vastauksista huokui varmuus asian tärkeydestä ja esihaastatteluiden ja suositusten perusteella oli myös haettu alan osaajia haastateltavaksi.

#### 5.4 Opinnäytetyön tekijän positio

Tämän opinnäytetyön menetelmänä on ollut laadullinen diskurssianalyysi, mistä syystä minulla opinnäytetyön tekijänä on ollut merkittävä vaikutus lopputuloksiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan myös tekijä on tutkimusobjekti, jonka ajatusprosessin läpi koko tutkimusaineisto kulkee. Täten tekijän voidaan sanoa vaikuttavan merkittävästi tehtävän työn tuloksiin. Tekijä tuo oman merkitysmaailmansa sekä keskustelutilanteeseen (haastattelut) että aineiston analyysiin. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat tulkintatyön tuloksia ja minulla opinnäytetyön tekijänä onkin keskeinen rooli tulosten analysoinnissa. Minun tekijänä kuvaama todellisuus ei absoluuttista totuutta vaan henkilökohtainen näkemys minun omasta kokemastani sosiaalisesta todellisuudesta. Näin ollen tämän diskurssianalyysin tekemisen, voidaan nähdä olevan toimintaa, johon tekijänä olen osallistunut itse hyvin vahvasti (Puusa ym. 2011, 206–209).

Tämän tutkimuksen lähtökohtiin vaikutti keskeisesti oma kokemukseni esimiestyöstä sekä suoritettut johtamisenopinnot, mutta myös osallisuuteni tekemissäni haastatteluissa, joiden tuloksena myös tämä opinnäytetyön lopullinen aihe kirkastui. Olen ollut vah-

vana osallisena haastattelutilanteissa, osallistuen samalla aktiivisesti siellä käytyihin keskusteluihin. Haastateltavista neljää en tuntenut entuudestaan, kun taas kaksi haastateltavaa olivat entuudestaan tuttuja. Kaksi tuttua haastateltavaa valitsin mukaan heidän valmentamiskokemuksen perusteella: molemmat olivat toimineet työyhteisön valmentajina ilman esimiesroolia. Koin tämän antavan minulle laajempaa näkemystä valmentavan johtajuuden sisällöstä ja koen, että olen pystynyt suhtautumaan keräämääni aineistoon puolueettomasti. Tämän lisäksi pyrin haastateltavien anonymiteetin sekä haastatteluaineiston prosessiluontoisen käsittelyn kautta takaamaan aineiston mahdollisimman neutraalin käsittelyn.



## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Brown, Saul W. & Grant, Anthony M. 2010. From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol 3, 2010 – Issue 1.

Burr, Vivien 2015. *Social constructionism*. Third edition. Routledge, New York.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. *Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 2. Uudistettu laitos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. *Valmenna onnistumaan*. NYT. Oy Imperial Sales Ab/Johtajatiimi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimus haastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy, Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. Painos. Tammi, Helsinki

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 2016. *Diskurssianalyysi : teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.

Kets de Vries, Manfred F. R. (2005). *Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams*. *Academy of Management Executive* vol. 9/1.

Lindbom David, 2008. *A culture of coaching. The challenge of managing performance for longterm results*. *Organisation Development Journal*. (Luettu 1.9.2016)

Liiten, Marjukka 2015. *Kysely: Esimiesten heikko osaaminen vie tuottavuutta*. *Helsingin sanomat* 12.5.2015, Ura. <http://www.hs.fi/ura/a1431394761915>. (Luettu 15.10.2016)

Lyytinen, Jaakko 2015. *Hyvä johtaminen parantaa kannattavuutta*. *Helsingin sanomat* 18.12.2015, talous. <http://www.hs.fi/talous/a1450333309553>. (Luettu 2.10.2016.)

Pitkäranta, Ari 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun*. e-Oppi Oy, Jokioinen

Performance consultants international 2015. *The GROW model*. <http://www.performanceconsultants.com/grow-model>

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO, Helsinki.

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. eKirja päivitetty 5.11.2014. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. eKirja päivitetty 3. Painos. Ristikangas & Ristikangas Talentum media Oy. Helsinki.
- Ristikangas, Vesa & Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki
- Rock, David & Donde, Ruth 2008. Driving change with internal coaching programs. [http://www.resultscoaches.com/files/Driving\\_Organisational\\_Change\\_with\\_Internal\\_Coaching\\_Programs.pdf](http://www.resultscoaches.com/files/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf) (Luettu 15.9.2016)
- Ruutu, Sirkka & Salmimies, Raija 2015. Työnohjaajan opas. Talentum, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Luettu 11.9.2016.)
- Saarikko, Savanna 2016. Maailmanmestarien johtaja lopetti huutamisen. Talouselämä 17.1.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/maailmanmestarien-johtaja-lopetti-huutamisen-6244821> (Luettu 1.10.2016)
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOY. Helsinki
- Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Viinisalo, Kari 2015. Hyvä johtaja keskustelee eikä sanele päätöksiä. Helsingin Sanomat 28.12.2015, mielipide. <http://www.hs.fi/mielipide/a1451185431566>. (Luettu 15.10.2016)
- Whitmore, John (2009). Coaching for Performance, Growing human potential and purpose, The principles and practice of coaching and leadership. Fourth Edition. Nicholas Brealey Publishing. London.
- Ward, Graham 2008. Towards executive change: A psychodynamic group coaching model for short executive programs. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol 6, No 1.

## Haastattelurunko

### Valmentava johtajuus

Mitä sinulle tarkoittaa työelämän arjessa valmentava johtamiskulttuuri?

Mitkä ovat sinusta valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset?

Miten olet kehittänyt omaa valmentamisosaamistasi?

### Valmentaminen päivittäisessä työssä

Mitä hyötyä valmentaminen sinusta antaa työntekijälle?

Minkälaista on valmentaa erilaisia ihmisiä?

Minkälaista sinusta on valmentava vuorovaikutus?

Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on organisaatiolle?

### Valmentamisen mahdollisuudet ja haasteet.

Mitä mahdollisuuksia valmentamisessa sinusta on työelämässä?

Mitä haasteita näet valmentamisessa tulevaisuudessa?

