

Anu Kärkkäinen

UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN IHMISTEN  
JOHTAJAKSI VALMENTAVAN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA  
ORGANISAATIOSSA X

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

# UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN IHMISTEN JOHTAJAKSI VALMENTAVAN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA ORGANISAATIOSSA X

Kärkkäinen, Anu  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2018  
Sivumäärä: 52  
Liitteitä: 1

Asiasanat: perehdyttäminen, valmentava johtaminen, uusi esimies, esimerkillä johtaminen, kouluttaminen, tavoitteet, motivaatio, kehittävä palaute ja puuttuminen.

---

Valmentavan johtajuuden on todettu saavan työntekijät kehittämään itse itseään ja samalla sen on todettu vaikuttavan positiivisesti esimiehen omaan kehittymiseenkin. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Koska työ käsittelee uuden esimiehen perehdyttämistä, tutkittiin samalla mitä uuden esimiehen tulee ymmärtää esimiehen roolista ja uuden roolin tuomista haasteista. Tutkimuksessa käsiteltiin valmentavan johtamisen keskeisimpiä taitoja ihmisten johtamisen kannalta ja tutkimus toimii taustamateriaalina organisaatiossa X valmistuvalle uuden esimiehen perehdyttämiskirjalle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu valmentavan johtajuuden kirjallisuuteen ja erilaisiin tutkimuksiin valmentavasta johtajuudesta. Teorian kautta on käsitelty perehdyttämistä ja sen merkitystä sekä valmentavaa johtajuutta. Tutkimuksessa on avattu uuden esimiehen muuttunutta roolia ja haasteita sekä valmentavan johtajuuden näkökulmasta keskeisimmät taidot, joita ovat kouluttaminen, esimerkillä johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, motivaatio, kehittävä palaute sekä puuttuminen ongelmatilanteisiin.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin internetkyselyä. Kysely lähetettiin kaikille Organisaatio X:n 29:lle esimiehelle ja lomakkeeseen oli mahdollista vastata 11.-25.11.2018. Vastauksia saatiin viideltätoista esimieheltä.

Tutkimus osoitti, että esimiehet ovat kokeneet uransa alussa haasteita juuri ihmisten johtamisen taidoissa. Vastausten mukaan Organisaatiossa X on tarve suunnitella uuden esimiehen perehdyttäminen uudelleen ja jatkossa keskittyä perehdyttämään ihmisten johtamista valmentavan johtamisen näkökulmasta työtehtävien opastamisen lisäksi.

# FAMILIARIZATION OF NEW SUPERVISOR TO LEAD PEOPLE FROM THE POINT OF VIEW OF THE COACHING LEADERSHIP STYLE

Kärkkäinen, Anu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2018

Number of pages: 52

Appendices: 1

Keywords: familiarization, coaching, new supervisor, leading by example, training, goals, motivation, improving feedback and interference.

---

It has been proved, that coaching gets employees to self-develop themselves and at the same time, it effects positively to supervisors own development. This study examined what kinds of things have to familiarize to new supervisor to lead people with coaching leadership style. Because this study handles also familiarization, the research handles what does new supervisor has to know of his new role and what kind of challenges new supervisor can face. Study deals with centric skills from coaching leadership that one needs to know when leading people and this study is background material for a new familiarization book that is been made in Organisation X.

Theoretical framework for this study is based on the literature from coaching leadership and coaching leadership studies. This study includes familiarization handled from theory and its meaning and coaching leadership. In the study, there has been opened the changed role of new supervisor and also centric skills from coaching leadership that are leading by example, goal setting and following, motivation, improving feedback and interference with challenging situations at work.

The empirical part of this study was implemented by using qualitative research. The method for this study was case study. The research data was collected by using internet survey. Survey was send to all 29 supervisors in Organisation X and they could answer the survey 11.-25.11.2018. Fifteen supervisors answered the survey.

This study show, that supervisors have been facing challenges with skills when leading people in the start of their supervisor career. Along the answers from supervisors, Organisation X has a need to reprogram the familiarization of the new supervisor and focus also to familiarize how to lead people from the opinion of the coaching leadership not only familiarize work assignments.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	6
1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	6
1.3	Työn rakenne.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	8
2.1	Tutkimuskohteen esittely.....	8
2.2	Tutkimusjoukon esittely.....	9
2.3	Tutkimusmenetelmä.....	9
2.4	Aineiston keruumenetelmä.....	10
2.5	Aineiston analyysi.....	12
3	UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN.....	14
3.1	Perehdyttämisen merkitys.....	14
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	16
4.1	Valmentavan johtamisen näkökulma.....	16
4.2	Valmentavan johtajuuden hyödyt.....	18
4.3	Toteutumisen esteitä.....	20
5	UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN VALMENTAVAN JOHTAMISEN KEINOJEN NÄKÖKULMASTA.....	21
5.1	Uusi rooli esimiehenä.....	21
5.2	Uuden roolin tuomat haasteet.....	22
5.3	Esimerkillä johtaminen.....	24
5.4	Kouluttaminen.....	26
5.5	Tavoitteet ja tulosten seuraaminen.....	28
5.6	Motivaatio.....	30
5.7	Kehittävä palaute.....	34
5.7.1	Palautteen pyytäminen.....	35
5.7.2	Kiittävä palaute.....	37
5.7.3	Korjaava palaute.....	38
5.8	Puuttuminen.....	39
6	LOPUKSI.....	42
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	42
6.2	Tulevaisuuden näkymiä.....	47
6.3	Lopputuloksen arviointi.....	48
6.4	Oma oppimisen polkuni.....	50
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Ensimmäistä kertaa esimieheksi nimitettävä on uuden ja jännittävän muutoksen edessä. Brownin mukaan (2006, 102-104) uusi rooli on askel uudenslaisiin tehtäviin, vastuisiin ja haasteisiin. Toisilla ihmisillä voi olla paremmat valmiudet esimieheksi kuin toisilla, mutta esimieheksi ei kukaan synny, huomauttaa Järvinen (2016). Hänen mukaansa jokainen esimies voi kuitenkin kasvaa ajan myötä hyväksi ihmisten johtajaksi ja esimieheksi.

Työnantaja voi auttaa esimestä uran alkutaipaleella antamalla hänelle hyvät eväät johtamiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on sysätä esimiehen kehittyminen johtajana hyvään alkuun. Perehdyttämällä autetaan esimestä ymmärtämään keskeisimpien tehtävien merkitys organisaatiossa ja annetaan keinoja suoriutua näistä tehtävistä. (Österberg 2014, 115-123.)

Valmentava johtajuus on jo pitkään pinnalla ollut johtamisen näkökulma, jossa esimies kysymällä ja kuuntelemalla saa työntekijänsä oivaltamaan vastauksia. Oivaltamisella on työntekijän ja organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia. Työntekijä on motivoituneempi ja haluaa kehittää itseään. Samalla sitoutuneisuus omaa työtä kohtaan kasvaa. Valmentavalla johtajuudella on todettu olevan myös positiivisia vaikutuksia esimieheen itseensä muun muassa itsereflektion ja kehittymisen kannalta. (Berg & Karlsen 2012, 177-199.)

Esimestyön kehittäminen on lähellä sydäntäni. Oman työurani alussa en saanut ihmisten johtamisesta minkäänlaista perehdytystä ja alussa palautteen antaminen oli vaikeaa, motivoimisesta minulla ei ollut käsitystäkään ja tavoitteiden asettaminen jokaiselle työntekijälle erikseen tuntui haastavalta. Organisaatiossa X esimiehet ovat usein nuoria, joilla ei ole takana pitkää työuraa ja rooli esimiehenä on ensimmäinen. Halusin tutkia Organisaatiossa X, millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta. Haluan työlläni auttaa näitä nuoria, ensimmäistä kertaa esimiehenä olevia, selviämään haastavista ajoista ja saamaan esimiesuransa alussa parhaan mahdollisen avun.

## 1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Organisaatio X:n esimiehiltä, millaisia asioita heidän mielestään uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää esimiesuran alussa ihmisten johtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta sekä millaisia haasteita he ovat kokeneet uransa alussa. Organisaatiossa X suunnitellaan perehdytystä uudelleen, jotta näihin asioihin voitaisiin jatkossa varautua perehdytettäessä uutta esimiestä.

Tutkimusongelmani on:

- Millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta Organisaatiossa X?

Lisäkysymyksinä:

- Mitä uuden esimiehen tulee ymmärtää esimiehen roolista ja uuden roolin tuomista haasteista?

Työn pohjalta uuden esimiehen perehdyttäminen suunnitellaan uudelleen. Samalla perehdyttämisen tueksi valmistuu uuden esimiehen perehdytyskirja. Tämä opinnäytetyö toimii tautamateriaalina valmistuvalle perehdytyskirjalle, jossa käsitellään ihmisten johtamisen keinoja valmentavan johtamisen näkökulmasta Organisaation X päivittäisten työtehtävien lisäksi.

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Aiheen valitsemisen jälkeen tutkijan tulee valita työnsä teoreettinen viitekehys, jolla hän tarkasti rajaa tutkimusongelmansa näkökulmaa. Teoreettisen viitekehysten myötä tutkija joutuu päättämään, mitkä teoriat ja tutkimukset hän sisällyttää työhönsä. Näiden osalta hän valitsee työhönsä sellaisia, jotka ovat oman työnsä kannalta oleellisia. (Kananen 2017, 17.) Tutkimukseni teoreettisena viitekehysenä

toimivat uuden esimiehen haasteet ja esimiehen rooli sekä valmentavan johtamisen näkökulmasta esimiehen keskeisimmät tehtävät johtaessaan ihmisiä.

### 1.3 Työn rakenne

Käynnistin opinnäytetyön tutkimusprosessin keräämällä ja tutustumalla mahdollisimman laajasti perehdyttämisestä ja valmentavasta johtamisesta kertovaan taustatietoon. Koska tutkimus käsittelee uuden esimiehen perehdyttämistä, keräsin aineistoa myös uuden esimiehen roolin muuttumisesta ja haasteista sekä perehdyttämisestä. Esimiesten kokemusten roolin muuttumisesta ja sitä kautta eteen tulleiden haasteiden kautta pystyin paremmin peilaamaan valmentavan johtamisen näkökulmasta keskeisimpiä ihmisten johtamisen keinoja uuden esimiehen käyttöön sopiviksi. Teoreettisen aineiston keräämisen suoritin kevään ja kesän 2018 aikana. Syksyn aikana täydensin joitakin osia uudella materiaalilla. Näiden taustamateriaalien pohjalta syntyivät tutkimuksen teoreettiset osat.

Esittelen ensin tutkimuskohteen ja tutkimusjoukon. Samassa yhteydessä käyn läpi tutkimus-, aineiston hankinta- sekä aineiston analyysimenetelmät. Teoriaosassa käsitelen ensin perehdyttämistä ja sen jälkeen valmentavaa johtamista. Tutkimuksen tukiessa uuden esimiehen perehdyttämistä ihmisten johtajaksi valmentavan johtajuuden näkökulmasta, on syytä ensin tutustua perehdyttämiseen. Perehdyttämisen lisäksi on hyvä avata valmentavan johtamisen näkökulmaa ennekuin vastataan varsinaiseen opinnäytetyöongelmaan. Käsitellessäni keskeisiä ihmisten johtamisen keinoja valmentavan johtamisen näkökulmasta käytän työssäni niin kutsuttua vetoketjumallia kirjoittamisessa.

Vetoketjumalli on oivalluttavaa kirjoittamista, jossa käsitellään tietoperustaa ja saavutettuja tuloksia yhdessä asiakokonaisuus kerrallaan. Tämän tyyppisessä opinnäytetyössä viitekehyksen ja saavutettujen tulosten välinen yhteys muodostuu automaattisesti. Teorian ja empirian välille ei pitäisi muodostua tasapaino-ongelmia. Kirjoittaessa voi kuitenkin käydä niin, että teoria painottuu liikaa suhteessa empiriaan tai toisinpäin. (Vuorijärvi & Boedeker n.d.,6, 9.)

Käsittelen saatuja vastauksia luvun kuusi alaluvussa yhteenveto ja johtopäätökset työn lopuksi. Samassa yhteydessä arvioin työn luotettavuutta sekä sitä, onnistuinko saamaan tutkimuskysymyksiini vastauksen. Luvussa kuusi arvioin tulosten pohdinnan lisäksi myös omaa onnistumistani ja oppimispolkuani.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Luvussa 2 esittelen tutkimuskohteen sekä tutkimusjoukon. Tässä luvussa käsittelen myös tutkimusmenetelmän sekä aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät.

### 2.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen kohteena on Organisaatio X. Organisaatiolla on useita toimipisteitä eri puolilla Suomea ja näissä toimipisteissä työskentelee muutama sata työntekijää. Toimipisteissä myydään yrityksen tuotteita ja palveluita sekä palveleaan asiakkaita puhelimitse. Organisaatiossa työskentelee noin kolmekymmentä esimiestä, jotka ohjaavat noin kymmenen työntekijän tiimejä. Organisaatiossa esimieheksi nimitetään usein menestyneitä, kunnianhimoisia ja kehittymishaluisia työntekijöitä organisaation sisältä. Osa heistä on vasta ensimmäisessä työpaikassaan eikä työura ole välttämättä kovinkaan pitkä. Heille ei näin ollen ole kertynyt vielä paljon kokemusta johdettavana olemisesta tai erilaisista tavoista johtaa.

Organisaatiossa X esimies toimii työntekijöiden työparina ja lähimpänä esimiehenä. Organisaatiossa on suhteellisen kevyt organisaatorakenne, esimiehen esimiehenä on toimistopäällikkö. Toimistopäällikön esimiehenä on aluepäällikkö ja organisaation johtaja. Esimiehen päivittäiset työtehtävät liittyvät tavoitteiden viestimiseen, laadun tarkkailuun ja suurimmaksi osaksi ajasta työntekijöiden kouluttamiseen ja myynninohjaamiseen. Myynninohjaus on esimiehen työntekijälle antamaa henkilökohtaista lähivalmennusta- ja lähikoulutusta.



Organisaatiossa X on rakentumassa perehdytysopas uusille esimiehille. Perehdytysoppaassa tullaan kertomaan tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä ja esiin nousseita ihmisten johtamisen tapoja valmentavan johtamisen näkökulmasta. Nykytilanteessa uudelle esimiehelle perehdytetään pääasiallisesti vain käytännön työtehtävät. Nykyiset esimiehet tekevät päivittäin henkilökohtaista myyminohjausta työntekijöiden kanssa. Ennen perehdytysoppaan valmistumista esimiehiä ei ole juurikaan valmennettu johtamaan ihmisiä.

## 2.2 Tutkimusjoukon esittely

Kysely lähetettiin jokaiselle Organisaation X 29:lle esimiehelle, jotta tutkimuksella saataisiin mahdollisimman hyvä kattavuus. Vastaajina olivat kaikki yrityksen esimiehet. Monipuolisella vastaajajoukolla tavoittelin erilaisia näkemyksiä perehdytettävistä asioista.

Kyselyyn vastasi viisitoista esimiestä ja kaksi heistä on työskennellyt aiemmin esimiehenä jossakin muualla. Vastaajat ovat iältään 20-40 vuotiaita ja heidän koko työuransa ovat kestäneet 3-18,5 vuotta. Esimiehinä vastaajat ovat olleet alle vuodesta jopa kymmeneen vuoteen. Vastaajista kaksitoista henkilöä on palkattu organisaation sisältä esimieheksi. Esimiesten tiimien koot vaihtelevat kuudesta viiteentoista työntekijän välillä. Vastaajista yksi on käynyt peruskoulun, kuusi lukion, viidellä on toisen asteen tutkinto ja kolmella on korkeakoulutus.

## 2.3 Tutkimusmenetelmä

Heikkilän mukaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään ja ymmärtämään ilmiötä. Tutkimus tehdään usein harkinnanvaraiselle otannalle eikä tutkimuksella pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, koska tutkimuksen avulla pyritään selittämään paremmin ilmiötä ja selvittämään ihmisten perusteita omille valinnoilleen. (Heikkilä 2014, 5.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää millaisia asioita Organisaation X esimiehet olisivat toivoneet perehdytettävän ihmisten johtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta esimiesuransa alussa. Tutkittava joukko oli organisaation esimiehet ja heidän kokemuksensa ja tarkoituksena on saada arvokasta tietoa organisaation omaan käyttöön tulevia esimiehiä perehdytettäessä. Tutkimuksessa esimiehiä pyydettiin kertomaan omia ajatuksiaan ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista. Heitä pyydettiin kuvailemaan, millaisissa tilanteissa jotkin asiat toimivat parhaiten ja mitä heidän mielestään tulisi uudelle esimiehelle perehdyttää näistä.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erona on, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavasta joukosta mahdollisimman paljon irti eli saamaan syvyyttä tutkimusongelmaan. Tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska ne käsittelevät vain tutkittavien joukkoa. Laadullisella tutkimuksella on olemassa useita eri alamuotoja. On huomioitava, että muutosten aikaan saaminen ei ole kehittämistutkimusta mikäli mukana ei ole tutkimuksellista otetta ja tutkimusosiota. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan aineiston koko ei ole merkittävin tekijä ja oman haasteensa tulee tuomaan tulosten analysointiin menevä aika. (Kananen 2015, 72-73; Kananen 2017, 35-36, 45-50.)

Tässä tutkimuksessa laadullinen sopi määrällistä tutkimusta paremmin selvittämään vastauksia tutkimusongelmaan. Tarkoituksena ei ollut saada yleispäteviä tai universaaleja vastauksia vaan kohdistettua tutkimustulokset Organisaatio X:n hyödynnettäviksi. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan vastaajien itsensä kirjoittamia ajatuksia tutkittavaan ongelmaan. Selvitettäessä esimiehiltä heidän kohtaamiaan haasteita organisaatiossa, voidaan jatkossa auttaa tulevia esimiehiä paremmin ottamalla huomioon yleisimmät haasteet.

#### 2.4 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt sekä dokumentit. Verkossa tehtävän aineiston keruun etuina voidaan pitää kustannussäästöjä, koska matkakuluja ei synny. Lisäksi saavutetaan

maantieteellisesti hajallaan oleva joukko helposti. Näin saadaan myös joustavuutta aineiston keruuseen, kun tutkittavat voivat osallistua silloin kuin heille parhaiten sopii. (Kananen 2017, 82-83, 115.)

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksella saatiin tavoitettua monipuolinen joukko vastaajia. Kun vastaajille lähetettiin kyselylomake sähköpostilla, ei Organisaatiolle syntynyt matkakuluja. Lisäksi vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn heille itselleen parhaiten sopivaan aikaan. Näin ollen haastattelija tai vastaajat eivät joutuneet suunnittelemaan omaa ajanhallintaansa vastaamiseen käytettyä aikaa enempää.

Kyselymenetelmä on tehokas keino hankkia laaja aineisto, koska tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä. Kyselytutkimuksen heikkouksina sen sijaan pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimusta teoreettisesti vaatimattomana. Tutkija ei tiedä ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi väärinymmärryksiä ei voida kontrolloida; tutkija ei ole selittämässä kysymyksiä vastaajille. Kyselyiden riskinä on myös kato (vastaamattomuus) ja joissakin tutkimuksissa kato nousee suureksi. Kadon suuruus riippuu usein tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta. Mikäli vastaajat kokevat aiheen heille tärkeäksi, vastausprosentti kasvaa. Usein kyselyissä joudutaan muistuttamaan vastaajia vastaamaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 188-192.)

Aineiston riittävyttä arvioitaessa puhutaan usein saturaatiosta eli aineiston kylläntymisestä. Saturaatiolla kuvataan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli tutkittavat eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Riittävä määrä aineistoa tuo esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuksella voidaan aikaan saada. Saturaatioon ei voida vedota aineiston pienuutta perusteltaessa. Saturaatiota ei tapahdu, ellei tiedetä mitä tutkimuksella ollaan hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-102.)

Internetkyselyllä oli tarkoitus tavoittaa riittävä määrä vastaajia, ilman erillistä vastaajien profilointia. Kysely oli vastattavissa 11.-25.11.2018. Kyselytutkimuksella otin tietoisesti riskin, että vastaamattomuus eli kato voi olla suurta. Onnekseni vastaajat olivat ilmeisesti kokeneet aiheen tärkeäksi ja sain vastauksia hyvin. Omassa kyselyssäni vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Toisen viikon alussa vastausten määrä oli

vielä suhteellisen pieni, joten päädyimme lähettämään muistutusviestin. Vastauksia sain viideltätoista esimieheltä. Osaan kysymyksiä saavutettiin saturaatio eli vastaukset alkoivat toistaa itseään. Toisiin kysymyksiin vastaukset muodostivat listan yksittäisten vastaajien kirjoittamista asioista ja tilanteista.

Kyselylomakkeen laadintaan on syytä paneutua huolella ja kysymysten muotoilu tehdä harkiten. Täsmällisiä tosiasioita pitää kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä. Kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla; avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä skaaloihin perustuvat kysymykset. Kyselylomakkeen tulisi näyttää helposti täytettävältä ja ulkoasultaan moitteettomalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 192-199.) Avoimien kysymysten vastauksille pitää olla riittävästi tilaa. Vastaajat voivat vähentää tulosten luotettavuutta vastaamalla kyselyyn vastoin totuutta esimerkiksi aiheen arkaluontoisuuden takia. Toisaalta avoimilla kysymyksillä vastaukset voivat jäädä myös suppeiksi. Mitä huolellisemmin vastaajat vastaavat kyselyyn ja mitä useampi vastaaja vastaa, sitä validimpi tutkimus on. (Heikkilä 2014, 28.)

Tämän opinnäytetyön internetkyselyssä kysymykset olivat avoimia. Avoimien kysymysten vastauksille oli annettu rajaton tila, jolloin jokainen vastaaja pääsi kertomaan vapaasti omat kokemuksensa ja ajatuksensa. Tulosten arvioinnissa tulee huomioida vastausten mahdollinen suppeus ja sen vaikutus tutkimuksen validiteetin. Avoimilla kysymyksillä oli mahdollisuus saada esimiehiltä sellaisiakin vastauksia ja ajatuksia, joita en ollut etukäteen osannut ajatella. Näitä vastauksia tullaan hyödyntämään uusia esimiehiä varten syntyvässä perehdytyskirjassa sisällön osalta.

## 2.5 Aineiston analyysi

Kun tutkija on saanut kerättyä tutkittavan aineiston, alkaa tutkimuksen kannalta ydinasian tekeminen. Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tärkeä vaihe tutkimusta. Analysoidessaan aineistoa tutkija näkee, minkälaisia vastauksia hän on saanut tutkimusongelmiinsa. Toisinaan voi käydä niin, että aineistoa analysoidessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. Aineiston järjestämisessä tutkija ensin tarkistaa tiedot eli puuttuuko tietoja ja onko tiedoissa

selkeitä virheellisyyksiä. Kyselylomaketta käytettäessä voidaan aineistoa täydentää jälkikäteen karhuamalla lomakkeita tai ottamalla yhteyttä haastateltavaan tietojen täsmentämiseksi. Lopuksi aineisto järjestetään ja koodataan. Koodamisella annetaan jokaiselle havaintoyksikölle, eli tutkittavalle kohteelle, jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-217.)

Käytin kyselyssä elomaketta, josta sain vastaukset suoraan Microsoft Exceliin lajiteltuina kysymysten mukaan. Tämä helpotti vastausten käsittelemistä, koska ne olivat jo valmiiksi järjestettynä. Vastauksia tarkastellessani kirjoitin vastaukset vielä paperille kysymyksittäin, jotta sain selkeämmän kuvan toistuuko vastauksissa samat sisällöt.

Tutkijan on valittava aineiston analyysiin sellainen tapa, jolla tutkija saa parhaiten vatauksen tutkimusongelmaan tai -tehtävään. Laadullisen tutkimuksen osalta analyysi koetaan Hirsjärven mukaan usein vaikeaksi, koska vaihtoehtoja on paljon ja mitään tiukkoja sääntöjä ei ole. Tavallisimpia laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat teemoittely, tyypittely ja sisällön analyysi. Eritoten kasvatus- ja yhteiskuntatieteissä käytetään sekä diskurssianalyysiä ja keskusteluanalyysiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 219-220.)

Aineistoa analysoidessani käytin menetelmänä sisällön analyysiä. Osassa vastauksia toistuivat samat asiat, jolloin menetelmänä olisi voinut käyttää tyypittelyä. Tarkastelin aineistoa etsien yhtäläisyyksiä, eroja ja samalla tiivistäen vastauksia. Tyypittelyä ei tätä aineistoa käytettäessä voinut käyttää kaikkiin vastauksiin, koska vastauksissa saattoi olla hyvinkin paljon hajontaa ja tyypillistä vastausta ei esiintynyt. Etsin vastauksista kytkentöjä teoriassa etsittyihin asioihin. Aineistoa analysoidessani tutkin samalla, onko esiin noussut joitakin asioita, joita ei ole käsitelty teoriaosuudessa aiemmin. Tutkimuksen kysymykset pohjautuivat tiukasti teoriaan. Tästä syystä käsitelin vastauksia teorialähtöisesti. Käytän aineistoa esitellessäni myös näytteitä. Vastausnäytteiden tunnistamisessa käytän merkintää V (+ havaintonumero), joka kertoo, että kyseessä on tietyn vastaajan ajatuksia.

### 3 UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Perehdyttämisen merkitys

Lainsäätäjät on ottanut työnteon ja työhön oppimisen erityiseen suojelukseensa käsittelemällä erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä perehdyttämistä. Näiden lisäksi monessa muussakin laissa otetaan kantaa perehdyttämiseen. Lakien mukaan työnantaja on vastuussa uuden esimiehen opastamiseksi työhön. Työsopimuslaissa määrätään suoraan, että työnantaja on vastuussa henkilön työstä suoriutumisesta. Perehdyttäminen sekä kouluttaminen ovat työnantajaa velvoittavia säädöksiä. (Kupias & Peltola 2009, 20-21; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 15-16 §; Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku 1 §; Työturvallisuuslaki 738/2002, 13 §)

Uuden esimiehen huolellinen perehdyttäminen on reagoitua organisaation operatiivisiin riskeihin. Operatiivisen johtamisen riskiluokitukseen sisältyvät useimmat esimiehen keskeisimmistä tehtävistä. Operatiivisen johtamisen riskejä organisaatiolle ovat toiminnan tavoitteet, suunnittelu, raportointi ja seuranta, seurannan mittarit, päätösten pohjana olevan informaatio sekä päätösten toimeenpano. (Suomen riskienhallintayhdistys 2018)

Uusi esimies tulee perehdyttää tehtäviinsä, jotta hänet saadaan mahdollisimman pian organisaationsa jäseneksi, tutustumaan sidosryhmiinsä ja oppimaan työtehtävänsä. Hyvä perehdytys vie aikaa, mutta mitä nopeammin uusi henkilö pystyy työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin kaikki hyötyvät. Perehdyttämällä uusi esimies hyvin, oppii hän nopeammin työtehtävänsä sekä hänestä tulee heti parempi ihmisten johtaja. Uusi esimies tuntee olonsa turvalliseksi alkutaipaleella, kun tietää saavansa perinpohjaisen perehdytyksen. Kun uutta esimiestä perehdytetään tehtäväänsä, tulee hänelle kertoa roolistaan päätöksenteossa, vastuistaan, henkilöstön kehittämisessä sekä tulostavastaan. (Österberg 2014, 115-123.)

Perehdyttämisen on perinteisesti ajateltu olevan ensisijaisesti työhön opastamista. Yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei ole pidetty alunperin kovin tärkeänä, koska työympäristöt ovat olleet suhteellisen yksinkertaisia ja tehtävien hoitamiseen ei ole tarvittu yhteyksiä. Työn ja organisaatioiden monimutkaistuessa on ymmärretty, että perehdytettävän on käsitettävä paremmin, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttämisestä on tullut kattavampaa sekä monimuotoisempaa. Uudenlaisen työn aloittaminen tarjoaa molemmille osapuolille paljon onnistumisen mahdollisuuksia. Perehdyttämisen käsite on laajentunut käsittämään aiemmin omana käsitteenä olleen työnopastuksen. Lisäksi siihen käsitetään nykyisin alku- ja yleisperedytys. Kupias ja Peltola (2009) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan sellaisia toimenpiteitä ja sellaista tukea, joiden avulla uutta työtä omaksuvan esimiehen kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Tällöin hän pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 13-19.)

Zaleśnan case-tutkimuksessa huomattiin, että perehdyttäessä uutta esimiestä kuunteleminen ja keskusteleminen ovat työtehtävien opastamisen rinnalla tärkeitä työkaluja. Uusi esimies tarvitsee opastusta ja käsikirjan, mutta hyvin johdetulla perehdytyksellä hänen oppimisensa on jatkuvaa. Organisaatiossa, jossa perehdyttäminen ei ole suunnitelmallista ja johdettua, uusi esimies oppii satunnaisesti. Perehdyttäjän lisäksi kollegat ovat tärkeässä roolissa, heidän kauttaan uusi esimies saa emotionaalista tukea ja nämä voivat jakaa omaa tietoaan hänelle. Kun uuden esimiehen kanssa keskustellaan avoimesti, saadaan häneltä ideoita ja ajatuksia, kuinka parantaa entisestään työtä ja mahdollisesti yrityksen mainetta. Molemmat osapuolet saavat hyötyä tiedon jakamisesta. (Zaleśna 2015, 67-80.)

Perehdytettäessä uutta esimiestä, hänelle opastetaan työtehtävät sekä erilaiset käytännön toimet, joita hän tarvitsee työnsä alussa ja hänen osaamistaan kehitetään. Hyvässä perehdytyksessä huomioidaan uuden esimiehen osaaminen ja sitä pyritään hyödyntämään jo perehdytyksen aikana. Kokonaisvaltainen osaaminen tarkoittaa sellaisia tietoja ja taitoja, joilla uuden työn voi aloittaa. Kaikkea ei voi opettaa uudelle esimiehelle kerralla vaan hän siirtyy pikkuhiljaa yrityksen yleisen koulutuksen piiriin. Tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi perehdyttäminen auttaa

uutta esimiestä tuomaan esille sekä parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Uuden esimiehen perehdytykseen kuuluu myös hänen vastuullaan olevien asioiden ja tavoitteiden läpikäynti. Usein uusi esimies joutuu itse kasvamaan ihmisten johtajaksi ja ymmärtämään itse, joskus jopa epäonnistumisten tai virheiden kautta, kuinka ihmisiä johdetaan. Hänen asiantuntemuksensa työntekijöidensä työtehtävistä on ensiarvoisen tärkeää ansaitakseen työntekijöidensä arvostuksen. Suorittavan työn osaaminen ja sen johtaminen voi olla kuitenkin yksinään riski, sillä silloin uusi esimies helposti unohtaa huolehtia työntekijöidensä kehittämisestä sekä työyhteisön toimivuudesta ja iskukyvystä. Esimiehen tulee kuitenkin tiedostaa omat ja työntekijöidensä perustehtävät ihmisten johtamisen lisäksi. (Järvinen 2016.)

## 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Tässä luvussa esittelen valmentavan johtamisen näkökulmaa yleisenä käsitteenä sekä valmentavan johtamisen keskeisimpiä taitoja. Aina valmentava johtajuus ei toteudu organisaatiossa, jossa se on päätetty ottaa johtamisen näkökulmaksi. Luvun lopussa käyn läpi millaisia esteitä valmentava johtajuus organisaatioissa voi kohdata.

### 4.1 Valmentavan johtamisen näkökulma

Valmentava johtaja haluaa johtaa ja vaikuttaa. Hän asettaa työntekijälle motivoivia tavoitteita, joiden avulla työntekijä saavuttaa tavoitteensa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 34.) Valmentava johtaminen on esimiesten ja työntekijöiden välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentavan johtamisen kolme ydin asiaa ovat tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus sekä uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Tarkoituksena on parantaa sekä yksilön että tiimin suorituskykyä ja aikaansaannoksia luomalla kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita. Kehittymisen tueksi annetaan rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista palautetta esimieheltä työntekijälle sekä



työntekijältä esimiehelle. Valmentava johtaja palkitsee oikeudenmukaisesti tuloksien ja pätevyyden perusteella. (Kansanen 2004, 23, 26-27.)

Valmentavan johtajuuden perusideana esimies osaa käyttää erilaisia lähestymistapoja ollessaan tiiminsä aktiivinen vaikuttaja. Tämä johtamisen näkökulma on saanut paljon vaikutteita urheilumaailmasta ja urheiluvalmentajista. Valmentava johtaminen ei ole mikään tietty työkalu vaan asenne, jonka avulla esimies saavuttaa mahdolloman tulevaisuuden. Valmentava esimies osaa mukautua tehtävässään eteen tulevien tilanteiden mukaan erilaisiin johtamisen rooleihin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 299-303, 334-335.)

Valmentavan johtajuuden tavoitteena on kannustaa ja innostaa työntekijää oivaltamaan ja ottamaan vastuuta itse. Esimiehen tehtävänä on auttaa vapauttamaan työntekijän potentiaali itsensä kehittämiseen ja sitä kautta parempiin suorituksiin. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät yrityksen tavoitteiden saavuttaminen ja työntekijän kehittyminen. Jotta esimies voi onnistua, täytyy hänen rakentaa luottamusta työntekijöidensä kanssa. Samalla esimiehen on osattava asettua toisen asemaan ja olla empaattinen sekä osoittaa myötätuntoa. Valmentava johtajuus edellyttää esimieheltä läsnäolevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Tällaisessa työskentelyilmapiirissä kyetään rehelliseen ja avoimeen keskusteluun sekä ottamaan huomioon erilaiset näkökulmat. Valmentava johtajuus tarkoittaa myös työntekijän itsensä vastuuttamista, esimiehen tehokasta ongelmanratkaisukykyä ja tulosten seuranta. Vaikka valmentava johtajuus korostaa yksilön kehittämistä, perustuu se yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden tasapainoon. Valmentava johtamistyyli näkee yksilöiden asenteet ja osaamisen perustana tiimin onnistuneelle työskentelylle. (Salmimies, Ruutu & Ruutu 2013; Surakka & Laine 2011, 50.)

Valmentava johtaminen eroaa coachingista. Valmennuksessa perusideana on, että valmentava esimies tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. Coachingissa työntekijä asettaa omat tavoitteensa, joita tavoitellaan tehostamalla hänen omaa ajatustyöskentelyään. Isona erona valmentavaan johtamiseen on, että coaching ei varsinaisesti tuo sisällöltään mitään työntekijälle vaan hän tuo itse sisällöt keskusteluihin. Coaching on tietyn aika välein tapahtuvaa yksilön kehittämistä coachin kanssa. Coaching kuitenkin vaikuttaa

valmentavaan johtajuuden ajattelutapaan merkittävästi, mutta johtaminen ei kuitenkaan voi perustua pelkästään kahdenkeskiseen valmennussuhteeseen. (Carlsson & Forsell 2017, 50-53; Ristikangas & Ristikangas 2013, 21-22.)

Valmentavan johtajuuden keskeisimpiä taitoja ovat kyseleminen ja kuunteleminen. Näillä keinoin esimies pyrkii auttamaan työntekijöitään oivaltamaan asioita. Valmentava esimies osaa käydä kahdenkeskisiä keskusteluja työntekijänsä kanssa niin, että saa tämän virittämään ajatteluaan sekä motivoitumaan. Ajattelun virittämisessä avoimet kysymykset, työntekijän näkökulmaa ymmärtävä kuuntelu sekä kehittymistä tukeva palaute ovat parhaat keinot valmentavaa keskusteluun. Esimiehen ei ole tarkoitus johdatella työntekijää oikeaan vastaukseen vaan esittää kysymyksiä, jotka yllyttävät työntekijää ajattelemaan ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. Myönteisillä kysymyksillä saadaan enemmän mahdollisuuksia. Kielteiset kysymykset sen sijaan saattavat johtaa keskusteluhaltomuuteen. Yllättävillä kysymyksillä voidaan saada yllättäviäkin vastauksia. (Surakka & Laine 2011, 140, 146-150.)

Esimiehen tulee osata kuunnella vastauksia ja huomata niistä pienet vihjeet. Kuuntelemistakin on monenlaista; esimies voi olla kuuntelevinaan tai keskittyä omien näkökulmiensa muotoiluun, jolloin työntekijän mielipide voi jäädä toisarvoiseksi. Kehittyneempää kuuntelua on sellainen, jossa esimies tarkkailee onko hän samaa vai eri mieltä työntekijän kanssa. Kuunnellessaan työntekijää, esimies voi myös yrittää etsiä sanomasta merkityksiä ja yrittää tulkita niitä. Tällöin esimies pyrkii ymmärtämään viestin, mutta hänen käsityksensä vaikuttavat tulkintaan. Tehokkain kuuntelun muoto on avoin kuunteleminen, jossa esimiehellä ei ole ennakkokäsityksiä eikä hän tee tulkintoja vastauksesta. (Surakka & Laine 2011, 50, 140, 146-150.)

#### 4.2 Valmentavan johtajuuden hyödyt

Valmentavalla johtajuudella on tunnistettu olevan merkittäviä vaikutuksia myyntiorganisaatioissa. Valmentamalla työntekijöitä saadaan heidät kehittämään itse itseään ja näin ollen pysymään kilpailukykyisinä toimialallaan. Kouluttamiseen

nähden valmentava johtajuus kannustaa työntekijää opiskelemaan itse asioita ja kehittämään omaa toimintaansa. Esimies auttaa työntekijää muun muassa kouluttamalla, esimerkillä johtamisella ja varsinkin palautetta antamalla. (Badrinarayanan ym.2015, 1087-1113.)

Valmentavan johtamisen on todettu olevan inhimillisempi johtamismalli kuin autoritääriinen ja käskevä, ylhäältä johdettu. Verrattaessa valmentavaa johtajuutta ylhäältä johdettuun malliin työntekijöiden työhyvinvointi paranee. Lisäksi työntekijöillä on myönteisempi asenne työtä kohtaan, kun he pääsevät osaksi päätöksentekoa ja heitä kannustetaan ja johdetaan positiivisesti. Kun työntekijöiden odotetaan kehittävän itseään ja osaamistaan, he kokevat saavansa lisää vastuuta. Valmentavalla johtamisella saadaan nostettua yrityksen suorituskykyä työntekijöiden ollessa tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä kehittyessään siinä. (Välilä 2014, 88-89.)

Theeboom, Beersma ja van Vianen halusivat selvittää tutkimuksessaan, onko valmentavalla johtajuudella todella vaikutusta työntekijään. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että valmentamisella on positiivisia vaikutuksia pienilläkin määrillä. Nimenomaan henkilöt, joilla on vähän ongelmia tai ongelmat eivät ole kovin vaikeita, saavat apua myös vähäisemmästä määrästä valmentamista. Valmentaminen vaikuttaa eritoten työntekijän suoritukseen, taitoihin, hyvinvointiin, työstä selviytymiseen, asenteeseen työtä kohtaan sekä tavoiteohjautuvaan itsesääteelyyn. (Theeboom, Beersma & van Vianen 2014, 1-18.)

Liun ja Batt'n tutkimuksessa todettiin, että valmentavalla johtajuudella puhelinpalvelukeskuksessa työntekijän suoritukset paranivat ajan kuluessa paremmin kuin perinteisellä kouluttamisella. Tutkijat toteavat, että puhelinpalvelukeskusten työntekijöille kuukauden aikana annettu valmennus ennusti parempia tuloksia ja suorituksia kouluttamiseen verrattuna. Valmennuksen hyödyiksi katsottiin myös työntekijän myöhemmin jatkuva suorituksen paraneminen ja työntekijän itsensä kehittäminen verrattaessa tavalliseen kouluttamiseen. (Liu & Batt 2010.)

Valmentava johtajuus vaikuttaa esimieheen itseensäkin. Tutkimuksessa on osoitettu, että esimiehen tunneälykyys, voimaantuminen, itsensä johtamistaidot sekä omat

vahvuudet kehittyivät valmentavan johtajuuden koulutuksen aikana. Esimiehet kokivat lisäksi positiivisten tunteiden tulleen osaksi johtamisen työkaluja. Oppimisen rinnalla esimiehet alkoivat huomata itse paremmin kehityskohtiaan. Itsereflektointi vahvisti ja sävytti esimiesten itseoppimista. Valmentavan johtajuuden myötä saadaan taitavia esimiehiä, tehokkaita tiimejä ja kilpailukykyisiä organisaatioita. (Berg & Karlsen 2012, 177-199.)

#### 4.3 Toteutumisen esteitä

Valmentavan esimiehen rooli on monimutkainen yhdistelmä erilaisia taitoja sekä ajattelutapoja ja siksi monet esimiehet epäonnistuvat valmentajan roolissa. Seurauksena tästä on työntekijöiden sitoutumattomuus ja motivaation puute työtään kohtaan. Esimiehen on ymmärrettävä ja sitouduttava itse valmentavan johtajuuden periaatteisiin voidakseen ymmärtää sen organisaation suoritusta parantavana johtamisen tyylinä. Organisaation tulee käsitellä tapoja, millä tavoin esimiehiä tulee kouluttaa ja valmentaa, jotta esimiehet osaavat toimia valmentajina omille työntekijöilleen ja tiimeilleen. Esimiehet tarvitsevat rohkaisemista toteuttaakseen valmentavaa johtajuutta omassa työssään. (Ladyshevsky 2010, 2, 20-21.)

Väisänen tutki Pro Gradu työssään valmentavan johtajuuden toteutumista case yrityksessä. Tutkimuksessaan Väisänen toteaa, että kontrolloiva johtamistyyli vaikuttaa yrityksessä taustalla voimakkaasti, jolloin valmentavan johtamisen vieminen käytäntöön on haastavaa. Tästä syystä työntekijät eivät koe, että yrityksessä on käytössä valmentava johtamistyyli toisin kun yrityksen johto ajattelee. Yrityksessä valmentavan johtamisen käytäntöjä on otettu käyttöön, mutta vallalla on vielä esimiehen asiantuntija- ja asemajohtajuus. Sekä valmennettavat että valmentajat kokevat, että yrityksen palkitsemismallin mukaan painetta sisältävissä tilanteissa vanha kontrolloiva valmentamisote tuo parempia tuloksia nopeammin. Uuden opettelemisen koetaan vievän aikaa ja epäillä, ettei uusi malli tuo tuloksia riittävän nopeasti. (Väisänen 2011, 98-100.)

## 5 UUDEN ESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN VALMENTAVAN JOHTAMISEN KEINOJEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käsittelen ensin esimiehen uutta roolia ja uuden roolin tuomia haasteita saadaksemme kuvan siitä, millaisessa tilanteessa uusi esimies on. Luku sisältää näiden lisäksi keskeisimpiä ihmisten johtamisen tehtäviä Organisaatiossa X valmentavan johtamisen näkökulmasta. Esimiehellä on paljon erilaisia tehtäviä, joiden menestyksekkäs hoitaminen edellyttää ymmärrystä miksi ja miten asioita tehdään. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta keskeisimpinä tehtävinä on esimiehen esimerkki, kouluttaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, motivointi, palautteen antaminen ja haastaviin tilanteisiin sekä heikkoihin suorituksiin puuttuminen.

### 5.1 Uusi rooli esimiehenä

Uusi rooli esimiehenä on askel uudenlaisiin tehtäviin, vastuisiin ja haasteisiin. Toisilla ihmisillä voi olla paremmat valmiudet esimieheksi kuin toisilla, mutta esimieheksi ei kukaan synny. Johtamistaidot eivät tule automaattisesti tittelin myötä. Vaikka ihminen omaisi hyvät vuorovaikutustaidot, ei hän välttämättä ole tehokas johtaja. Jokainen esimies voi kasvaa ajan myötä hyväksi ihmisten johtajaksi ja esimieheksi. (Brown 2006, 102-104, 106.)

Työntekijänä esimies on osallistunut työkavereidensa kanssa asioiden pohtimiseen ja läpikäymiseen samalta puolelta. Uudessa roolissa häntä kuitenkin sitovat erilaiset velvoitteet ja säännöt kuin työntekijänä. Esimiehen tulee tiedostaa, että hän vastaa moniin kysymyksiin yrityksen edustajana ja häntä sitovat niin työehtosopimukset kuin työlainsäädäntö. Lainsäädännön tarkoituksena on turvata työntekijöille oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työelämässä. (Hyppänen 2013, 15.) Esimies toimii työntekijöidensä työparina ja tukena. Hänen vastuisiinsa kuuluu huolehtia työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ylempää organisaatiosta tulevien asioiden vieminen tiimilleen. Esimies kannustaa ja kuuntelee työntekijöitään. Hänen tulee olla läsnä työntekijöilleen ja on heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 49.)

Omalla johtamisellaan esimies voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Työpaikan ilmapiiri on hyvin tunnepohjaista ja se on työpaikan inhimillisintä aluetta. Koska ilmapiiri on hyvin tunneriippuvaista, sen muuttaminen pelisäännöillä ja päätöksillä nopeasti on haastavaa. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa vahvasti työntekijän työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Yrityksen tavoitteena on hyvä tuottavuus ja sitä tavoitellessaan ihmiskeskeinen ja suorituskeskeinen ilmapiiri ovat tarpeellisia, koska vain näiden yhdistelmässä voi syntyä ilmapiiri, jossa on korkea tyytyväisyys ja myönteinen ryhmäasenne. (Viitala 2007, 10-16.) Esimies myös johtaa oman tiiminsä suoriutumista ja hän voi vaikuttaa suoriutumiseen kannustamalla, ohjaamalla sekä tukemalla työntekijää (Kauhanen 2015).

Yksi vastaajista kuvaili roolinsa muuttumista seuraavasti:

”Rooli muuttui niin, ettei ollut enää vastuussa vain omassa työssään onnistumisesta vaan lisäksi myös monen muun onnistumisesta. Töihin tulee päivittäin varmistamaan, että muut tekevät hyvää tulosta eikä vain loistamaan itse yksilönä. Työ on myös paljon valvovaa ja vierestä seuraavaa.” V1

Siirtyminen työntekijästä esimieheksi tarkoittaa vastaajien mukaan työn muuttumista ammattimaisemmaksi ja työntekijöiden työsuoritusten valvomiseksi. Vastaajat kuvailevat työmäärän lisääntyneen hallinnollisten töiden tultua osaksi tehtäviä sekä vastuun kasvaneen. Vastuu nähdään ensisijaisesti tulostavoitteista vastaamisena, mutta myös työntekijöiden tehtävistä suoriutumisen auttamisena ja laadun ylläpitämisenä. Vastaajista 11 mainitsee vastuun kasvaneen ja heistä 10 ajattelee olleensa aiemmin vastuussa ainoastaan omista myyntituloksista ja nyt esimiehenä olevansa vastuussa tiiminsä tai toimistonsa tulostavoitteista.

## 5.2 Uuden roolin tuomat haasteet

Uusi rooli esimiehenä omille entisille työkavereille on erityisen haastava. Uuden esimiehen täytyy osata vaihtaa rooliaan ja työyhteisön opeteltava suhtautumaan

uudella tavalla hänen muuttuneeseen rooliinsa. Hänelle on voinut syntyä hyviäkin ystävyys-suhteita joidenkin työkavereidensa kanssa, kun taas toisten kanssa hän on ehkä etäinen. Vanhat työkaverit voivat yrittää manipuloida uutta esimiestä ja vaatia erityiskohtelua vanhojen ystävyys-suhteiden perusteella. Näissä tilanteissa uuden esimiehen tulee olla varuillaa ja tarkkana, ettei lähde mukaan manipulointiin vaan pysyy tasapuolisena kaikille. (Brown 2006, 102-104, 106; Järvinen 2016.)

Aiemmin työntekijän roolissa uusi esimies on saattanut suhtautua organisaatioon ja esimiehiinsä hyvinkin kärkevästi. Enää hän ei voi tarkastella toimintaa yksittäisen työntekijän kannalta vaan hänen tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Jotta uusi esimies voi menestyä johtamistehtävässään, hänen tulee sietää hänen valintaansa kohdistuvat pettymykset, jotka voivat olla etäisempien työkavereiden pettymys valittuun henkilöön sekä omien läheisten työtovereiden mahdolliset negatiiviset ajatukset esimiehen muuttuneesta käytöksestä. Brown kertoo artikkelissaan tutkimusten osoittavan, että yleisimmät uuden esimiehen ongelmat liittyvät kumppanuuksien luomiseen työntekijöidensä kanssa sekä tiimityöskentelyn vaalimiseen. (Brown 2006, 102-104, 106; Järvinen 2016.)

Vaikka uutta esimiestä houkuttelisi jatkaa työskentelyä keskittyen omiin asiantuntijatehtäviinsä, on hänen opeteltava johtamaan ihmisiä muun muassa motivoimalla, ohjaamalla sekä tavoitteita asettamalla. Uusi asema esimiehenä tarkoittaa työn tekemistä eri tavalla, on opittava sietämään keskeyttämistä ja ymmärrettävä, että työ voi tuntua yksinäiseltä, kun suhteet työntekijöihin ovat erilaisia kuin aiemmin työkavereihin. Uuden esimiehen ja työntekijöiden luottamuksellisen suhteen rakentuminen voi viedä aikaa ja alkua saattaa hankaloittaa erilaiset valtapelit. Uuden esimiehen on hyvä tiedostaa, että esimiehen ja työntekijän suhde on aina valtasuhde. (Salminen 2017, 25-47.)

Esimiestyö vaatii uudelta esimieheltä motivaatiota johtaa ihmisiä. Halu organisoida työntekijöiden toimintaa ja huolehtia yhteisestä suunnasta työn tekemiselle sekä tekemisen kehittämiseen ovat uudelle esimiehelle tärkeitä motivaation lähteitä. Hänen tulisi olla kiinnostunut ihmisistä, heidän ajatuksistaan ja tekemisistään, jotta hänen vuorovaikutustaitonsa kehittyvät. Esimiestyön merkitys korostuu vaikuttamismahdollisuutena. Uudella esimiehellä pitää olla halua vaikuttaa

työntekijöiden tekemisiin. Vaikuttamisen palkintona esimies näkee kuinka ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä, jonka merkityksen he ymmärtävät. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 34.)

Yksi vastaajista kuvailee uuden roolin tuomia haasteita sivuten Ristikankaan ja Ristikankaan ajatusta esimiehen motivaatiosta huolehtia yhteisestä suunnasta työn tekemiselle:

”Esimiehenä aloittaessani en tiennyt, kuinka vaikeaa on saada kaikki tekemään hommia yhteisten tavoitteiden ja ohjeiden mukaan.” V14

Vastaajat kuvailivat kokemiaan haasteita astuessaan uuteen rooliinsa. Neljä vastaajaa nosti esiin auktoriteettiaseman saavuttamisen olevan haastavaa entisten työkavereidensa edessä. Toiset neljä vastaajista kertoivat myös, että he ovat joutuneet itse opettelemaan ihmisten johtamista perehdytyksen keskittyessä vain työtehtäviin ja niiden suorittamiseen. Kahden vastaajan mielestä kouluttamista ja valmentamista olisi tullut perehdyttää heti esimiesuran alussa. Toiset kaksi vastaajaa kokivat ajanhallinnan olleen vaikeaa alussa ja tämän vaikuttaneen omaan stressinhallintaan.

### 5.3 Esimerkillä johtaminen

Valmentava johtaminen ei ole pelkästään ihmisten motivoimista itseopiskeluun ja kehittymiseen. On tilanteita ja asioita, joissa esimiehen tulee toimia esimerkkinä. Esimerkillä johtaminen sopii erityisen hyvin työpaikan pelisääntöasioihin. Esimies vahvistaa työntekijän mallinottoa palkitsemalla kun työntekijä käyttäytyy odotetulla tavalla. Työntekijät tarkkailevat millaisiin asioihin esimies kiinnittää huomiotaan, mitä esimies arvostaa sekä mittaa ja millaisista asioista esimiehet palkitsevat. Parhaimmillaan pidettäessä lujasti kiinni sovituista tavoista, syntyy organisaatioon kokonaan uusi kulttuuri. (Kansanen 2004, 26; Pirinen 2014.)



Eettinen johtajuus, organisaatiokäyttäytyminen ja työntekijän työtyytyväisyys ovat suhteessa toisiinsa. Tutkimuksella on vahvistettu, että mitä vahvempi esimerkki esimies on alaisilleen, sitä parempana työtyytyväisyys esiintyy. Työntekijät oppivat myös toisiltaan ja tutkittaessa esimiehen esimerkin voimaa, ei voida koskaan poissulkea kokonaan vertaisilta opittuja asioita. Kuitenkin esimiehen näyttäessä mallia, miten työpaikalla tulee toimia ja käyttäytyä, työntekijät noudattavat näitä sääntöjä paremmin. (Babatunde 2014, 1467-1490.)

Esimiehen arvot ja etiikka näkyvät pienissäkin asioissa ja teoissa. Esimerkkinä olemista ei voi esittää, työntekijät huomaavat esimiehen epäjohtonmukaisuuden käyttäytymisessään ja teoissaan. Esimies on jatkuvan tarkastelun alaisena. Työntekijät seuraavat esimiehen käyttäytymistä sekä yhteisten sääntöjen noudattamista ja ottavat mallia esimiehestä. Esimies on esimerkkinä työntekijöilleen niin hyvässä kuin pahassakin. Hän saa omalla innostumisella ja heittäytymisellä enemmän seuraajia kuin järkeilemällä. Työstä innostumisen, työmoraalin ja yhteistyökykyjen odotetaan esimiehellä olevan samanlaista kuin työntekijöiltä vaaditaan ja odotetaan. Esimerkin voima perustuu rehellisyyteen ja avoimuuteen – esimies voi johtaa esimerkillä vain olemalla oma itsensä. Esimiehen asenteet työtä kohtaan välittyvät työntekijöille ja esimies voi käytöksellään vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin. Esimiehen positiivinen asenne työhön välittyy työntekijöille. (Huhtala 2015)

Esimerkillä johtamisen onnistuminen vaatii usein karismaattisen henkilön, jota työntekijät haluavat seurata. Esimiehellä on haasteena varmistaa, että työntekijät ymmärtävät roolimallin oikein ja niin kuin esimies toivoo. Työntekijän on helppo ymmärtää esimiehen puheet kuten parhaaksi näkee, mutta tekoja ei voi käsittää väärin kovinkaan helposti. Esimiehenäkin on usein helpompi käskää tai sanoa mikä on oikein, sen sijaan että käyttäytyisi itse oikein. Hänen on kiinnitettävä huomiota omaan toimintaansa ja noudatettava itsekkin käskemiään asioita. Työntekijät eivät välttämättä ole valmiita seuraamaan esimiehen esimerkkiä, eivätkä tee kuten esimies toivoo. Työntekijä itse arvioi, sopivatko esimiehen antama malli ja käyttäytymisen mallit hänen omaan arvomaailmaansa ja tapaansa toimia ihmisten kanssa. Mikäli pyritään muuttamaan työntekijän arvoja ja näkemystä, esimerkillä johtaminen voi viedä aikaa. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta esimerkillä johtamisessa on

myös riskinsä, koska työntekijät voivat passivoitua ja jäävät odottamaan esimiehen esimerkkiä kaikkiin asioihin. (Friedman & Yoro 2006, 48; Pirinen 2014.)

Vastaaja kuvailee esimerkillä johtamisen soveltuvan parhaiten työpaikan pelisääntöihin kuten Pirinenkin (2014) toteaa:

”Asenteen ja ilmapiirin merkitys jokapäiväisessä työssä. Työelämän perussääntöjen noudattamisessa.” V9

Vastaajat saivat arvioida, kuinka he ovat mielestään onnistuneet olemaan esimerkkinä työntekijöilleen. Yksi vastaajista ei ole ajatellut asiaa, kaksi heistä totesi olevansa toisinaan esimerkkinä ja loput kaksitoista kokevat olevansa esimerkkinä lähes aina. Esimerkillä johtamisesta kysyttäessä avoimena kysymyksenä, osa vastaajista on selkeästi pohtinut milloin he näyttävät esimerkkiä. Neljä vastaajaa on kertonut näyttävänsä mallia onnistuneesta työsuorituksesta. Sen sijaan kahdeksan vastaajaa on todennut suoraan esimerkillä johtamisen olevan parasta työpaikan ja työelämän pelisäännöissä. Seitsemän vastaajaa on avannut tarkemmin pelisääntöjen olevan muun muassa ajoissa töihin tuloa tai taukoajoja.

#### 5.4 Kouluttaminen

Valmentavan esimiehen tulee varmistaa työntekijöidensä osaaminen kouluttamalla ja perehdyttämällä työntekijät uusiin asioihin. Omien työntekijöidensä vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen mahdollistaa esimiehen onnistumisen ihmisten ja asioiden johtajana. Esimiehen huomioidessa työntekijänsä osaamisen tason, osaa hän kouluttaa uudet tuotteet ja palvelut työntekijän osaamistason mukaisella tavalla. Varsinkin uuden työntekijän kohdalla esimiehen tulisi käyttää niin sanottua lähivalmennusta, jossa esimies voi perehdyttää uuden asian tai toimintamallin työntekijälle. Lähivalmennusta tulee hyödyntää myös menestyneempiin työntekijöihin projektin vaihtuessa ja uuden projektin sisältäessä uusia asioita. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 25-26.)

Valmentavassa johtajuudessa esimiehen tärkeimpiä taitoja on esittää kysymyksiä työntekijöilleen. Ihmiset ovat sitoutuneempia omiin ideoihinsa ja kysyminen tarjoaa työntekijälle enemmän ajatuksia ja ideoita kuin perinteinen kouluttaminen. Kysyminen myös säästää aikaa, koska kysymyksellä vastaaminen vähentää työntekijän tarvetta kysyä myöhemmin hänen oivaltaessaan asiat. Perinteinen kouluttaminen ja asioista kertominen toimii kuitenkin perehdytettäessä työntekijää, koska silloin saadaan oikeat ja ajantasaiset tiedot kerrottua työntekijälle. Samalla saadaan varmistettua tiedon laatu helposti ja yksinkertaisesti. Kouluttaminen on usein kertaluontoista ja tiedon ja opitun asian jalostamista jatketaan valmentamalla työntekijää. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50-52.)

Vastaaja kuvailee kouluttamisen ja valmentamisen eroa seuraavasti:

”Kouluttaminen on täysin uuden asian opettamista esimerkiksi uusille työntekijöille. Valmentaminen on sparraamista ja tulosten kehittämistä tukevaa työtä henkilöille, jotka jo tietävät, mitä tekevät.” V9

Esimiehiltä kysyttiin kuinka heidän mielestään kouluttaminen eroaa valmentamisesta. Neljätoista vastaajaa kertoi kouluttamisen olevan uuden asian opettamista teoriassa ja kertaluontoisesti. Valmentamisen he ajattelivat olevan pitkäjänteistä ja –kestoista työntekijän kehittämistä, jolla halutaan päästä johonkin tavoitteeseen, esimerkiksi viemään uusi opittu asia käytäntöön. Yksi vastaaja totesi, että koulutuksessa ollaan henkilökohtaisesti enemmän läsnä kuin valmentamisessa.

Toisessa kouluttamiseen liittyvässä kysymyksessä kysyttiin esimerkkejä tilanteista tai asioista, joissa kouluttaminen sopii valmentamista paremmin tilanteeseen. Näissä vastauksissa kaikki vastaajat toistivat uuden asian, kuten suoritustavan, tuotteen tai muun asian, kouluttamista työntekijälle. Kaksi vastaajaa toi esille, että kouluttamista käytetään silloinkin, kun halutaan saada nopeasti tuloksia. Yhden vastaajan mielestä kouluttaminen sopii tilanteisiin, joissa työntekijän ja esimiehen välillä on heikko luottamus.

## 5.5 Tavoitteet ja tulosten seuraaminen

Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen tulee saada aikaan, on hänen helpompi asettaa itselleen tavoitteita ja sisäistää yrityksen hänelle asettamat tavoitteet. Valmentavan johtamisen näkökulmasta määrällisten tavoitteiden lisäksi asetetaan laadullisia tavoitteita. Valmentaminen on samalla työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden ja kehittymisvaihtoehtojen tavoittelemista. (Kansanen 2004, 31-38; Pirinen 2014.)

Gómez-Miñambres, Corgnet ja Hernán tutkivat tavoitteiden asettamisen vaikutusta työntekijöihin. Tutkijat halusivat seurata ei-rahallisten tavoitteiden vaikutusta suoritukseen ja toteavat, että tavoitteita asettamalla työntekijän tuottavuus parani. Samalla he huomasivat, että työntekijä yrittää selvittää tehtävästään huomattavasti vertailuryhmää ponnekkaammin tavoitteiden avulla. Tutkijat toteavat, että tavoitteiden yhdistäminen rahallisiin palkkioihin parantaa entisestään työntekijän suoritusta ja on toimivin tavoitteiden asettamisen malli. Osana tutkimusta, tutkijat pääsivät seuraamaan esimiesten tavoitteen asettamista ja toteavat, että esimiehet asettavat haastavia, mutta saavutettavia tavoitteita. Mikäli rahallinen palkkio on suuri, asetetaan suurempia tavoitteita ja matalan palkkion kohdalla matalampia. (Gómez-Miñambres, Corgnet & Hernán González 2013, 35.)

Tavoitteiden selkeä asettaminen ohjaa työntekoa sekä helpottaa työstä suoriutumisesta keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Tiimille asetetut tavoitteet auttavat työntekijöitä ymmärtämään mihin tiimi kokonaisuutena pyrkii. Jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, tavoitteet täytyy asettaa myös jokaiselle työntekijälle erikseen. Esimiehen tulee seurata asetettuja tavoitteita ja antaa palautetta työntekijälle tavoitteiden saavuttamisen etenemisestä sekä palkita työntekijää. Asetettaessa määrällisiä tavoitteita tulee huomioida, että organisaation toimintaan vaikuttaa määrällisten suoritusten lisäksi laatu. Onkin tärkeää asettaa ja seurata myös laadullisia tavoitteita. Kun tavoitteet on asetettu, esimiehen tehtävä on motivoida työntekijöitään saavuttamaan tavoitteet. (Kansanen 2004, 31-32; Salminen 2017, 58-61.)

Työntekijät sisäistävät tavoitteet helpommin kuin sitoutuvat niihin. Tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät sitoutuvat samalla työpaikkaansa. Tavoitteet tulee ymmärtää, jotta työllä on suunta, mutta tavoitteisiin pitää myös sitoutua, jotta ne saavutetaan. Sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä kokee tavoitteen itselleen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. On hyvä huomioida, että työntekijä voi vain suostua tavoitteisiin. Tällöin työn tehokkuus ja laatu kuitenkin kärsivät, koska työntekijät tekevät työnsä vain säilyttääkseen työpaikkansa. Esimiehen on hyvä ymmärtää, etteivät odotukset ole tavoitteita ja pelkät euromääräiset tavoitteet eivät usein ole sitouttavia. Työntekijät saattavatkin löytää tavoitteen merkityksellisyyden osaamis- ja kehittymistavoitteista. (Parpei 2018, 111-135.)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tarkkaa ja luotettavaa seuranta. Seuraamalla tavoitteiden täyttymistä huolellisesti voi esimies varmistaa tiimensä sekä yksittäisen työntekijän oikeanlaisen toiminnan. Samalla hänen on helpompi seurata työntekijöiden kehittymistä. Määrällisiä tavoitteita on helppo seurata, mutta esimiehen on panostettava samaan aikaan laadullisten tavoitteiden seurantaan. Tavoitteita seuraamalla esimiehen on helpompi antaa ohjaavaa palautetta työntekijöilleen. (Salminen 2017, 61-62.)

Valmentava esimies pyrkii kannustamaan työntekijöitään asettamaan myös itse itselleen tavoitteita. Näistä kertominen muille auttaa työntekijää pitämään omista tavoitteistaan kiinni ja saavuttamaan ne helpommin. Työntekijän saavuttaessa tavoitteensa, tulisi täyttymistä huomioida ja mahdollisesti juhlistaa. Työntekijä helposti unohtaa saavuttamansa tavoitteen ja siirtyy tavoittelemaan seuraavaa huomaamatta, että on itse kehittynyt työssään. Esimies voi huomauttaa onnistumisista ja kannustaa työntekijäänsä. (Furman ym. 2014, 169-177.)

Tavoitteiden avulla tiedetään vastaajan mukaan millaisia asioita tulee seurata:

”Tavoitteet auttavat suunnittelemaan työpäivää, viikkoa ja kuukautta ja luovat luonnollisen rakenteen yksittäiselle työpäivälle. Tavoitteiden olemassaolo esimerkiksi soittoprojekteissa auttaa siinä, että tiedän, mitä asioita tulee seurata.” V4

Vastaajien mukaan uudelle esimiehelle tulisi kertoa monipuolisesti erilaisia asioita tavoitteista. Yksittäiset vastaajat kertoisivat uudelle esimiehelle, että tavoitteilla saadaan parempia tuloksia, ne on saavutettava ja hänelle tulee kertoa tulostavoitteet. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että pitää kertoa niiden olevan konsernin odotukset organisaatiolle. Viiden vastaajan mielestä uudelle esimiehelle tulisi kertoa, mitkä ovat tarkat tavoitteet ja neljä heistä lisäsi, että on kerrottava myös miten niihin pääsee. Tavoitteita piti toiminnan suuntana kolme vastaajista ja yksi totesi, että uudelle esimiehelle tulisi kertoa, että tavoitteet ovat kehittämisen työkalu.

Tavoitteet ovat kuudelle vastaajalle oman toimintansa mittarina, saavuttaessaan tavoitteensa voi olla tyytyväinen työpäivään ja tulokseen. Seitsemän vastaajista kertoo käyttävänsä tavoitteita työpäivän ja yleensäkin toiminnan suunnittelun pohjana. Kahden vastaajan mukaan tavoitteita pilkkomalla välitavoitteiksi ja saavuttamalla nämä välietapit, motivaatio lisääntyy. Toiset kaksi vastaajaa pitävät tavoitteita kehittymisen välineenä.

## 5.6 Motivaatio

Valmentavan johtajuuden keskeisimpiä osa-alueita on motivaatio. Esimiehen tulee osata motivoida työntekijöitään parempiin suorituksiin. Mikäli esimies ei voi johtaa käskyttämällä työntekijöitään, tulee hänen osata motivoida heitä. Motivaatio voi vaihdella tehtävän ja päivän, jopa työviikkojen mukaan. Esimies tunnistaa nämä motivaation vaihtelut ja osaa kannustaa sekä tukea työntekijää parempiin suorituksiin. Esimies saa motivoimalla työntekijöitensä parempia tuloksia ja samalla tyytyväisempiä sekä sitoutuneempia työntekijöitä. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon tulemalla itse hyvällä mielellä töihin, ilmaisemalla itseään selkeästi, antamalla työntekijöille heille sopivia haasteita sekä kertomalla työntekijälle tämän tekemän työn merkityksellisyydestä. (Salminen 2017, 26-29,321-331.)

Motivaatio ja sen kasvattaminen ovat valmentavan johtamisen keinoja saada ihmiset työskentelemään kohti parempia tuloksia. Esimiehen tulee ymmärtää, että erilaisia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Työntekijöillä on taipumus etsiä selityksiä ja

merkityksiä kaikelle tekemiselleen. He ovat halukkaampia pääsemään parempiin tuloksiin, jos kokevat, että työ on mielekästä, haastavaa ja saavat siitä palkkiota. Tämän lisäksi työympäristön tulee tyydyttää heitä. Motivoitunut henkilökunta on myös sitoutuneempi yritykseen ja tavoitteisiin. Yksi työmotivaatiota lisäävä tekijä on, että esimies kertoo alaiselleen miksi tämän tekemä työtehtävä on tärkeä yritykselle. (Järvinen 2001; Viitala. 2007, 18.)

Kun työ tuntuu työntekijästä tärkeältä, hän on sitoutuneempi, motivoituneempi ja halukkaampi työskentelemään tavoitteita kohti. Työn merkityksellisyyden puuttuessa työntekijä helposti uupuu eikä sitoudu tavoitteisiinsa - ei näe järkeä tekemässään työssä ja tähyää uusia työpaikkoja. Motivoitunut työntekijä viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, mikäli työ on sopivan haastavaa sekä siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet. Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toimintaa. (Lips-Wiersma & Wright 2012, 655-685; Viitala 2007, 18.)

Motivaatioteorioista tunnetuin on Maslow'n tarvehierarkia, jossa hengissä säilymisen tarpeet on kuvattu pyramidin pohjalle laajimpana tarpeena ja näihin lukeutuu esimerkiksi palkka ja palkkiot. Itsensä toteuttamisen tarve on pyramidin huipulla. Maslow on itsekin myöhemmin todennut, että jokin tarpeista voi korostua ilman, että alemmat tarpeet ovat tyydyttyjä. Työntekijä voi olla voimakkaasti sisäisesti motivoitunut ja saa palkintonsa työstä ja saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Tällainen henkilö ei välttämättä välitä ollenkaan ulkoisista tunnustuksista. Sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa toteuttaa ja kehittää itseään. (Viitala. 2007, 19.)

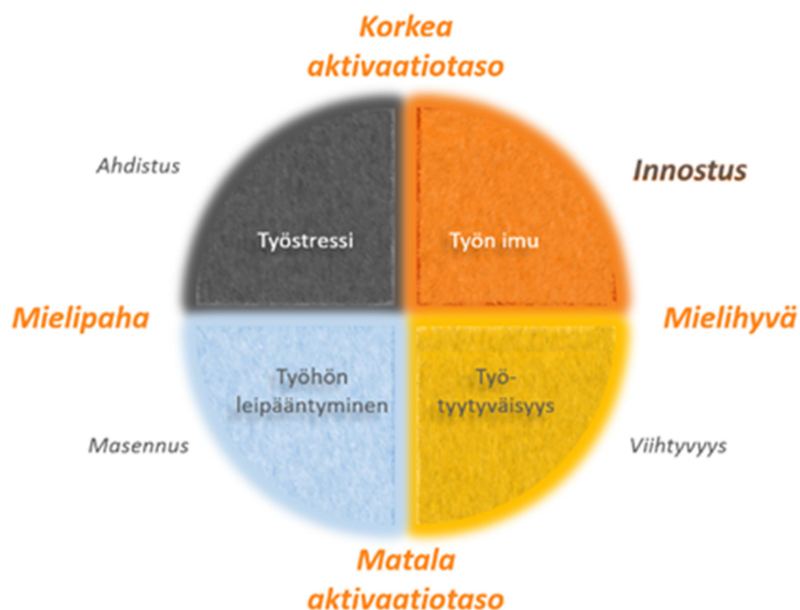
Maslow'n esittämät perustarpeet ovat nykyisin yleensä tyydyttyjä länsimaisen yhteiskunnan toimesta, joten työntekijä tavoittelee työllään onnellisuutta. Baldoni esittää tavoitehierarkiassaan, että työn merkityksen ollessa pyramidin pohjalla, sen päälle rakentuvat työtyytyväisyys, työn kiinnostavuus ja sitä kautta onnellisuus. Merkityksen tunne saa aikaan intohimoa, jolloin ihminen toimii ja motivoituu tekemästään. Esimiehen ja muun organisaation tehtävä on saada työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on merkitystä ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Kun työntekijöitä valmennetaan onnistumaan, he ovat sitoutuneempia ja

valmiimpia työskentelemään yrityksen tavoitteita ja asiakkaita varten. (Furman, ym. 2014, 108-109.)

Ihmisen ponnistellessa arvostusta, turvallisuutta, taloudellista hyötyä tai palkkaa kohti, hän on ulkoisesti motivoitunut. Nämä ulkoiset palkkiot ovat Maslow'n teoriassa suurempia motivaation lähteitä. Usein, kun työ on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa, ulkoisten palkkioiden merkitys ihmiselle voi kasvaa palkkioiden houkuttelevuuden myötä. (Viitala 2007, 19.)

Työn imulla kuvataan sitä työn tuomaa tunnetta, kun työntekijällä on tehtävään riittävät taidot ja osaaminen, tehtävä on riittävän haastava ja tuo onnistumisen tunteita sekä kehittää tekijäänsä. Tällaisen tehtävän parissa motivoitunut työntekijä innostuu. (Hakanen 2011, 30-35.) Kuvassa 1 esitetään Hakasen näkemys työn imu – elementeistä.

**WORK ENGAGEMENT – "TYÖN IMU"**



Kuva 1. Työn imu, Hakanen Jari 2011

Kuvassa 1 on esitetty korkean ja matalan aktivaatiotason vaikutukset yhdistettyinä mielihyvän ja mielihyvän kokemuksiin. Työntekijän ollessa korkealla aktivaatiotasolla tuntien mielihyvää työssään on hän ahdistunut ja hänellä on hyvin todennäköisesti työstressi. Mielipaha yhdistettynä matalaan aktivaatiotasoon aiheuttaa työntekijässä masennusta ja johtaa työhön leipääntymiseen. Mikäli



työntekijä kokee matalan aktivaation tason yhteydessä mielihyvää, viihtyy hän työssään ja on tyytyväinen. Mielihyvä yhdistettynä korkeaan aktivaatiotasoon aiheuttaa työntekijässä innostusta ja tätä Hakanen kutsuu työn imuksi. (Hakanen 2011, 22-23.)

Työhyvinvointi on esimiesten ja työntekijöiden etu ja vahvuus. Työssä on otettava käyttöön sellaisia työn voimavaroja, joilla työntekijät tulevat onnellisemmiksi, ei pelkästään vähemmän onnettomiksi. Työntekijä voi olla töissä hyvin virittynyt, korkealla aktivaatiotasolla ja silti kokea mielihyvästä. Tällaista kokemukset ovat työstressiä. Työstressi voi kertoa alkavasta työuupumuksesta. Pitkälle edennyt työuupuminen kertoo kielteisten tuntemusten syvenemistä ja vireystilan romahtamisesta, jolloin työntekijä kokee työhön leipääntymistä. Matalassa vireystilassa voidaan kokea mielihyvää työstä. Työ ei haasta tai kuluta, mutta esimerkiksi mukavat työolot tai hyvät työkaverit saavat mielihyvän aikaiseksi. Tällöin työntekijä viihtyy ja on tyytyväinen. Kun työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa kokee hän työn imua. Työhyvinvoinnin tila näkyy myös työntekijän tuloksessa. Stressaantuneen työntekijän tulokset voivat hetkittäin olla hyviä, mutta pidemmällä aikavälillä uurstaminen ei ole palkitsevaa. Leipääntyneen työntekijän tarmokkuus ja uudistushakuisuus on vähäisempää kuin hän motivoituneena tekisi. (Hakanen 2011, 22-23.)

Eräs vastaaja kuvailee motivaatiota seuraavasti:

”Motivaatio voi näkyä monella tavoin. Usein motivaatio näkyy helpon positiivisuutena ja yleisenä hyvänä jaksamisena, jolloin myyjä jaksaa tehdä hyvällä mielellä töitä koko päivän. Toisaalta motivaatio tulee myös irti turhautumisena, jolloin myyjä haluaa tehdä parempaa tulosta, mutta jokin estää/häiritsee häntä. Jos tässä tilanteessa myyjä tulee aktiivisesti pyytämään apua, kertoo se mielestäni myös hyvästä motivaatiosta.” V8

”Mitä kertoisit uudelle esimiehelle motivaatiosta?” kysymykseen vastaajat vastasivat monipuolisesti erilaisia asioita ja hajonta vastauksissa oli suuri. Vastauksissa käsitellyt asiat esiintyivät yleisimmin vain yhdellä tai kahdella vastaajalla. Vastaajien

mukaan uudelle esimiehelle tulisi kertoa, ettei motivaatiota voi opettaa, se tulee luonnostaan ja toisaalta motivaation puute näkyy työntekijän toiminnassa. Motivaation koettiin olevan haastavaa ylläpitää. Sitä pitää osata ruokkia, sen avulla saavutetaan tavoitteet ja motivaatio on työntekijän kehittymisen edellytys. Kaksi vastaajaa totesi sisäisten motivaattoreiden olevan pidemmällä aikavälillä parempia kehittymisen kannalta kuin ulkoisten. Motivaattorina toimii yhden vastaajan mukaan vastuu toimiston tavoitteista. Toisen vastaajan mukaan uudelle esimiehelle tulee kertoa, että ilman motivaatiota ei tule kauppaa.

Kahdeksan vastaajaa kertoi itse motivoivansa työntekijöitään suuremman provision saavuttamisella ja puhumalla muutenkin suuremmista ansioista. Vastaajat käyttävät motivoimiseen myös pieniä kilpailuja tai tavarapalkintoja. Kolme vastaajaa ajatteli työntekijän motivoituvan toisten tuloksia näytettäessä ja puhuttaessa heidän vastuustaan toimiston tuloksesta. Kaksi vastaajaa arvioi motivoivansa työntekijää antamalla vastuuta, panostamalla työntekijän kehittämiseen ja antamalla henkilökohtaisia tavoitteita. Yhdeksän vastaajista antaa kehuja ja kiittävää palautetta motivoitakseen työntekijäänsä.

Motivaatio näkyy vastaajien mukaan työntekijässä parempina myyntituloksina ja positiivisuutena. Muista motivaation näkymiseen liittyvistä asioissa vastaajilla on toisistaan eroavia näkemyksiä. Kuusi vastaajaa kertoo motivaation liittyvän työntekijän työssä jaksamiseen ja itseohjautuvuuteen. Yksittäiset vastaajat myös luettelevat motivoituneen työntekijän vastaanottavan palautetta paremmin, pyytävän itse apua ja haluavan oppia sekä kehittyä. Eräs vastaajista sanoo motivaation näkyvän palona työntekijässä.

## 5.7 Kehittävä palaute

Valmentavan johtamisen keskeisimpiä työkaluja on palautteen antaminen. Työntekijä tarvitsee palautetta tunnistaakseen onnistumisensa sekä kehittymistarpeensa. Palautteet voi luokitella kolmeen lajiin, jotka ovat kiittävä palaute, korjaava palaute ja pitkäaikaiseen kehittämiseen tähtäävä ohjaus ja valmentaminen. Palautteen antamisella voi olla erilaisia tarkoituksia; palautteella

motivoidaan työntekijää, halutaan ohjata työntekijän suoritusta tai työntekijää halutaan kehittää työssään. Yleisesti palautetta annetaan usein liian vähän ja palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy usein voimakkaita tunnereaktioita. Tunnereaktiot johtunevat siitä, ettei palautteen saamiseen ole totuttu. Hyvä esimies uskaltaa antaa palautetta aktiivisesti. (Salminen 2017, 63, 266-273.)

Kyselyn mukaan yksitoista vastaajista antaa palautetta päivittäin, neljä vastaajaa viikottain. Palautetta annetaan ehdottomasti eniten onnistumisista sekä hyvistä myyntituloksista, mutta lähes yhtä paljon epäonnistumisista ja huonoista tuloksista. Myös tasainen suorittaminen, käyttäytyminen, asenne sekä laatuvirheet ovat palautteen antamisen aiheita vastaajien mielestä. Kaksi vastaaja käsittelee palautteen antamista yleisemmin ja he kertovat, että palautetta tulisi antaa aidosta asioista ja tilanteista, eikä sitä tulisi koskaan kohdistaa henkilöön vaan asiaan. Eräs vastaajista sanoo päivittäisten kehujen ja kannustusten olevan työntekijälle tärkeitä.

#### 5.7.1 Palautteen pyytäminen

Valmentava esimies voi auttaa työyhteisöä antamaan ja käsittelemään saamaansa palautetta pyytämällä palautetta itselleen. Kun esimies saa palautetta, kannattaa hänen ottaa palaute aidosti vastaan, koska ihmiset antavat helpommin palautetta sellaiselle ihmiselle, jonka he kokevat ottavan palautteen vastaan, pohtivansa ja haluavan kehittyä palautteen myötä. Kun työyhteisössä totutaan palautteen saamiseen ja antamiseen, palautteen määrä kasvaa. (Salminen 2017, 63, 266-273.)

Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen ovat erityisen tärkeitä organisaation positiivisemmän kulttuurin luomisen tapoja. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy riskejä, mutta myös valtavasti mahdollisuuksia. Palautteella on mahdollista rakentaa tai vahvistaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta tai heikentää sitä. Palautetta pyytävä esimies on todennäköisesti valmentava, sillä palautteen pyytäminen vaatii esimieheltä rohkeutta, itseluottamusta ja halua oppia uutta. Palautteesta tulee luonnollinen osa yhteistyötä, jossa palautetta on luonteva antaa ja vastaanottaa, mikäli esimies ylläpitää tätä jatkuvana toimintatapana. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen korostavat organisaation

kehittymishalua ja –suuntausta. Esimiehen tapa vastaanottaa palaute on kaikista tärkeintä. Mikäli esimies ei vastaanota palautetta tai palaute ei vaikuta hänen käytökseensä tai tapoihinsa toimia, työntekijät kokevat, ettei palautetta kannata antaa. Toisaalta tilanteessa, jossa esimies ottaa palautteen hyvin vastaan, palautteen antaminen voimaannuttaa sen antajaa. (Ristikangas & Grünbaun 2014.)

Vastaajat kertovat seuraavassa, kuinka he hankkivat palautetta itselleen:

”Itse olen suoraan kysynyt s-postitse koulutuksien jälkeen, siellä saa antaa nimettömänä palautetta. Lisäksi olen pyrkinyt tekemään suhteeni alaiseen niin läheiseksi että hän uskaltaa antaa palautetta myös suoraan.” V3

”Kysymällä, joskus joku kyselykin ollut. Rohkaisemalla ja ottamalla palautteen avoimesti vastaan ja olemalla valmis kehittämään omaa toimintaa, jos palaute siihen antaa aihetta.” V7

Vastaajien mukaan esimiehen paras tapa saada palautetta itselleen on yksinkertaisesti pyytää sitä. Pyytämisen keinoina nähtiin nimettömät palautelomakkeet, työtyytyväisyyskyselyt ja keskustelu. Viisi vastaajista totesi työntekijöiden antavan palautetta helpommin nimettömänä. Yksi vastaaja erikseen kertoi rakentaneensa niin luottamuksellisen suhteen työntekijöihinsä, että nämä uskaltavat antaa palautetta suoraan kasvojen kautta. Esimiehen suhtautuminen palautteeseen nähtiin tärkeänä palautteen antamisen kannalta, mikäli palaute ei vaikuta esimieheen tai esimies reagoi palautteeseen huonosti, eivät työntekijät näe palautteen antamista kannattavana.

Vastaajat kertoivat palautteen saamisen olevan tärkeää, jotta esimies voi itse kehittyä työssään ja parantaa toimintatapojaan ja –mallejaan. Vastauksissa kerrotaan, että palaute on tärkeää, koska esimies tulee sokeaksi omille virheilleen ja toiset osaavat kertoa helpommin, mitkä asiat vaativat korjaamista. Erään vastaajan mukaan palautetta pyytämällä esimies pystyy vaikuttamaan työilmapiiriin positiivisesti, edellyttäen, että vastaanottaa palautteen rakentavasti.

### 5.7.2 Kiittävä palaute

”Jokainen tarvitsee kannustusta ja positiivista palautetta kasvattaakseen itseluottamusta. Esimies tukee työntekijää kannustamalla ja vahvistamalla oikeita toimintatapoja sekä antamalla palautetta jatkuvasti.” (Pirinen 2014.)

Valmentavan esimiehen tulee osata antaa työntekijälle onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia. Antamalla myönteistä palautetta tuo kokemus vahvistuu helpoiten ja kustannustehokkaasti. Myönteinen palaute voi olla myös yksilöllisiin ominaisuuksiin, persoonallisuuden piirteisiin tai lahjakkuuteen liittyvää, sen ei tarvitse olla pelkästään käyttäytymiseen kohdistuvaa. Myönteisenkin palautteen antaminen on taitolaji ollessaan todella yksinkertaista. Positiivinen palaute kannattaa antaa heti tai mahdollisimman pian. Myöhemmin annettuna esimies näyttäytyy kitsaana ja epäluotettavana. Arjessa kehuminen antaa työntekijälle ja esimiehelle voimaa ja energiaa jatkaa eteenpäin, eivätkä epäonnistumiset tunnu niin pahoilta. Esimiehen tulee kehua välillä koko tiimiä, tällöin innostetaan tiimiä ja saadaan tiimi pysymään positiivisessa liikkeessä. Hänen tulee fokusoida kehunsa, koska pelkkä onnistumisen hyvydestä kertominen ei kerro palautteen saajalle mitään konkreettista. Kiitoksen tarkka kohdentaminen vaikuttaa työntekijään tehokkaammin ja tehokkuutta voi lisätä antamalla palautteen julkisesti. Kiittävän palautteen myötä esimies vahvistaa työntekijän toivontunlaista käyttäytymistä ja työn tekemistä, kiittämällä usein esimies vahvistaa halutunlaisen käyttäytymisen jatkumista. Jakamalla myönteistä palautetta esimies luo yhdessä työntekijöidensä kanssa myönteistä kulttuuria. Kulttuuri rakentuu ihmisten välisissä suhteissa ja kun suhteet ovat positiivisesti sävyttyneitä, niissä on hyvä olla. (Ristikangas & Grünbaun 2014; Salminen 2017, 266-273.)

Vastaaaja ottaa kantaa milloin ja miten kiittävää palautetta tulee antaa:

”Kehumalla työntekijän hyvää suoritusta reaaliajassa, tai maksimissaan päivän viiveellä ihan suullisesti. Yleensä parasta on se, jos muut työntekijät kuulevat tämän positiivisen palautteen.” V14

Kahden vastaajan mielestä kiittävä palaute tulisi antaa kahden kesken keskustellessa. Sen sijaan neljä vastaajaa ehdottaa kiittävää palautetta annettavaksi julkisesti. Yhdeksän vastaajista on sitä mieltä, että esimies voi antaa kiittävää palautetta usein ja pienistäkin asioista. Kolme vastaajista kuitenkin sanoo, että palautetta tulee antaa sopivasti – liikaa annettuna menettää tehonsa ja työntekijä huomaa, ettei se ole aitoa. Yksi vastaajista huomauttaa, että kiittävä palaute tulee antaa ajantasaisesti tai mahdollisimman pienellä viiveellä.

### 5.7.3 Korjaava palaute

Valmentavan johtamisen näkökulmasta palaute on muutoksen ja oppimisen edellytys. Esimiehen välttäessä kriittisen palautteen antamista, on hän oppimisen esteenä. Jotta työntekijä voi päästä vanhoista ja ei-toivotuista tavoista eroon ja oppia uutta, vaatii se usein korjaavaa palautetta. Kun valmentava esimies antaa työntekijälleen korjaavaa palautetta, auttaa hän työntekijää mahdollistamaan muutoksen. Turvattomissa työyhteisöissä ei anneta palautetta, koska ilmapiiriä hallitsee pelko tai välinpitämättömyys. Tällöin korjaava palaute jätetään yleensä antamatta, jotta palautteen saaja ei loukkaannu. Korjaava palaute on kuitenkin parhaimmillaan vahvuus ja valmentavan esimiehen tehtävänä on antaa korjaavaa palautetta silloin, kun siihen on aihetta. (Ristikangas & Grünbaun 2014.)

Esimiehen tulee antaa työntekijöilleen myös korjaavaa palautetta ei-toivotusta käyttäytymisestä. Palautteella on tarkoitus vaikuttaa työntekijän ajatteluun, jotta hän muuttaa palautteen perusteella toimintaansa. Korjaavan palautteen antaminen on usein esimiehelle haastavaa, on helpompaa mennä suoraan asiaan ja vain kertoa palaute suoraan. Hänen kannattaa kuitenkin opetella rakentava tapa antaa korjaavaa palautetta. Suurin osa ihmisistä lamaantuu kuulleessan negatiivista palautetta tai lakkaavat ajattelemasta. Toisaalta osalla ihmisistä on niin paksu kuori, etteivät he tunnista palautetta omasta käytöksestä vaan löytävät virheitä itsensä ulkopuolelta. Ainoastaan pieni osa ihmisistä osaa kääntää korjaavan palautteen itselleen hyödyksi. (Salminen 2017, 266-273.)

Esimiehen kannattaa antaa korjaava palaute työntekijälle henkilökohtaisesti, jottei tämä koe tullessa halvennetuksi muiden edessä. Korjaavan palautteen antamisessa esimiehen tulee haluta auttaa työntekijää kehittymään. Palautetta antaessa hänen kannattaa huomioida myös työntekijän onnistumiset ja hyvät puolet, jolloin työntekijä ei mene lukkoon ja pystyy vastaan ottamaan korjaavan palautteen. Palautetta antaessa esimiehen on hyvä viestiä työntekijälle, että he ovat yhdessä ratkaisemassa ongelmaa ja pohtimassa parempia toimintatapoja, eivätkä vatvomassa ongelman syitä. Esimiehen antaessa korjaavaa palautetta ratkaisukeskeisesti, pyrkii hän yhteistyöhön palautteen saajan kanssa sekä rakentamaan hyvää tulevaisuutta yhdessä. (Salminen 2017, 266-273.)

Erään vastaajan näkemys korjaavan palautteen antamisesta:

”Kertomalla millainen virhe on tapahtunut, miten siltä olisi voitu välttyä ja miten se voidaan korjata.” V4

Neljä vastaajista kertoo vastauksessaan, että korjaava palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti eikä nolata työntekijää toisten edessä. Perinteinen korjaavan palautteen malli, jossa annetaan positiivinen palaute – negatiivinen palaute – tilanteen loppuun vielä positiivista, on kahdella esimiehillä käytössä. Kaksi vastaajista antaisi uudelle esimiehelle keinoksi valmentavan ratkaisukeskeisen mallin, jossa esimies viestii työntekijälle olevansa hänen kanssaan pohtimassa ratkaisua ongelmaan. Eräs vastaaja huomauttaisi uudelle esimiehelle, että osa ihmisistä ei osaa erotella työasioita henkilökohtaisista vaan voi lamaantua negatiivisesta palautteesta. Neljä vastaajista kehoittaisi kannustamaan työntekijää ottamaan esimiehen antama parempi toimintamalli käyttöön.

## 5.8 Puuttuminen

Erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisen työpaikan arkipäivää, eikä ongelmatonta työpaikkaa ole. Valmentavassa johtajuudessa esimiehen tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä ongelmatilanteissa ja valettava uskoa työntekijöihinsä. Työpaikan ongelmat ovat karkeasti yksilöllisiä ja yhteisöllisiä. Tämä jako on

käytännössä usein hyvin vaikeaa, koska yksilö ja yhteisö vaikuttavat monin tavoin toisiinsa. Yksilöongelmat alkavat usein heijastua työyhteisön toimintaan sekä tuottavat yhteisölle vaikeuksia. Esimies on viime kädessä se, joka tarttuu toimintaa haittaaviin ongelmiin. Ongelmat eivät selviä itsestään ja odottelun sijaan valmentavan esimiehen on oltava jämäkkä ja ratkaistava ongelmat kaikkia osapuolia kuunnellen ja rakentavasti. Selkeät ristiriitatilanteet ovat usein helpommin ratkaistavissa kuin sellaiset, joiden syyt eivät selviä. (Ristikangas & Grünbaun 2014; Salminen 2017, 275-301.)

Ongelmanratkaisutilanteissa on helppoa lähteä etsimään syyllistä, kartoittamaan kenen vika tapahtunut oli. Sellaisiakin tilanteita on, joissa syyn tai syyllisen etsiminen auttaa estämään tulevaisuudessa samanlaisia virheitä. Työyhteisössä usein kuitenkin sorrutaan ”blamestormingiin” eli syyllisen etsintään sen sijaan, että etsittäisiin ratkaisua tilanteeseen. Syyllisten etsinnässä ihmiset usein menettävät ratkaisuhaluksensa ja ongelmanratkaisuyritys voi jopa pahentaa tilannetta. Valmentava esimies etsii ratkaisua tilanteeseen ja miettii, mitä hyvää on tähän mennessä saatu aikaan. Hyvien jo tehtyjen asioiden lisäksi tulee yhdessä pohtia, mitä työyhteisö voi tehdä sen eteen, että jatkossa asiat ovat paremmin. Valmentavan esimiehen tulisi löytää valitusten takana olevat toivomukset ja lähteä viemään näitä asioita eteenpäin. Hänen tulisi altistaa itsensä auttamisen kulttuuriin rangaistuksien sijaan ja sallia virheet. Esimiehen kannattaa toimia itse esimerkkinä ja kertoa avoimesti omista virheistään. (Furman ym. 2014, 51- 59.)

Ongelmien syiden selvittämisen haasteena on, että alunperin työhön liittyvät puutteet ja ristiriidat rikkovat ihmisten keskinäisiä suhteita ja tämän seurauksena työpaikalle on muodustunut tulehtunut ilmapiiri. Usein käy niin, että esimiehen ratkoessa ongelmia ajaututaan käsittelemään ensisijaisesti ongelmien aiheuttamia seurauksia ja oireita. Esimerkiksi, kun havaitaan, että työyhteisön henki on huono, lähdetään korjaamaan ilmapiiriä tekemällä jotakin kivaa, jotta saadaan ihmisten keskinäiset suhteet ja ilmapiiri kuntoon. Ristiriitoja ratkaistessaan valmentavan esimiehen tulee ensin muodostaa käsitys siitä, mitä ongelmat ovat ja keitä ne koskevat. Näin toimimalla esimies pääsee selville ovatko ongelmat yksilö- vai yhteisöongelmia. Ongelmia ennaltaehkäistessään ja ratkaistessaan hänen tulee havainnoida ja seurata



työyhteisön toimintaa. Mikäli esimies ei ole itse perillä kuinka työyhteisö toimii, ei hän voi riittävän ajoissa puuttua ongelmiin. (Ristikangas & Grünbaun 2014.)

Esimiehen on hyvä käsitellä yksilöongelmat kahdenkesken. Usein käy niin, että esimies lähtee ratkaisemaan yksilöongelmaa työyhteisöpohjaisesti puhumalla koko työyhteisölle ongelmasta samalla kun hän yrittää vihjata yhdelle työntekijälle kyseisestä ongelmasta. Todennäköistä on, ettei työntekijä ymmärrä ja muut työyhteisön jäsenet ihmettelevät, mistä on kysymys. Usein ongelmatilanteissa työnteon perusedellytykset eivät ole olleet riittävän hyvässä kunnossa. Esimiehen rajattua ongelman käsittelyyn osallistuvat työntekijät, on tärkeää, että hän perustelee riittävän selkeästi, mitä ollaan tekemässä. Esimerkiksi yksilöongelmaa ratkoessaan esimies käsittelee vain havaittavasta työtoiminnasta ja käyttäytymisestä johtuvia ongelmia, eikä lähde pohtimaan työntekijän motiiveja tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Esimies voi olla täysin tietämätön ongelmien todellisesta luonteesta tai syystä ja siksi on tärkeää, että esimies käsittelee asiaa tutkivalla ja kysyvällä otteella. Ongelmien syitä pohdittaessa usein jäädään vain väittelemään ja etsimään syyllisiä. Tämän sijaan esimiehen tulee olla ratkaisukeskeinen. Ratkaisukeskustelun tavoitteena on löytää toteutukseltaan helpoin ja järkevin toimenpide, josta voidaan sopia. Sovittaessa toimenpiteestä tulee samalla käsitellä, miten parannustoimenpiteen toteutumista seurataan. Ilman seurantaan monet hyvät aikomukset jäävät puolitiehen ja toteutumatta. Aktiivinen seuranta on keskeinen osa jämää ja tuloksekasta esimiestyötä. (Ristikangas & Grünbaun 2014.)

Vastaajan mielestä esimiehen tulee olla tasapuolinen ja johdonmukainen puuttuessaan ongelma-kohtiin:

”Johdonmukaisuus ja tasa-arvoisuus on äärimmäisen tärkeää. Jos jollekulle mainitaan puhelimen käytöstä tulee samalla tavalla mainita kaikille muillekin.” V8

Vastaajat kertoivat joutuneensa puuttumaan yleisimmin työpaikan pelisääntöjen noudattamatta jättämiseen, työn suorittamiseen liittyviin asioihin ja työn tulosten heikkouteen. Yksittäiset vastaajat ovat joutuneet puuttumaan myös työntekijöiden käytöstapoihin sekä toisten työntekijöiden työrauhan häiritsemiseen. Yksittäiset

vastaajat kertovat käsitelleensä työntekijän henkilökohtaisia ongelmia sekä työntekijöiden välisiä kiistoja. Kolme pidempään esimiehenä ollutta vastaajaa toteaa joutuneensa puuttumaan niin laajalla otannalla asioihin, ettei tila riitä listaamaan tai helpommalla pääsisi, jos kirjoittaisi asioista, joihin ei ole puuttunut.

Vastaajat opastaisivat uutta esimiestä puuttumaan ongelmiin mahdollisimman nopeasti. Erään mielestä työntekijä pitää saada ”ostamaan” esimiehen näkemys. Vastauksissa on jonkin verran hajontaa, mutta johdonmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta puhutaan useammankin vastaajan toimesta. Vastaajat neuvoisivat uutta esimiestä ajattelemaan vaikeitakin asioita järjellä tunteiden sijaan, ennakkoluulojen ei saa antaa vaikuttaa työntekijän kohteluun ja esimiehillä pitää olla yhteisesti yhteinen linja, jota jokainen noudattaa. Kaksi vastaajaa kirjoittaa valmentavan johtajuuden näkökulmasta ja opastaisivat uutta esimiestä käsittelemään ongelmaa rakentavasti ja positiivisessa ilmapiirissä. Heidän mukaansa tulee perustella työntekijälle, miksi ongelmaa ollaan ratkaisemassa.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Yhteenvedo ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia asioita nykyisten esimiesten mielestä uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa viisitoista nykyistä esimiestä vastasi omia näkemyksiään ihmisten johtamisen keinoista valmentavan johtamisen näkökulmasta. Peilattaessa vastauksia valmentavasta johtajuudesta kirjoitettuun teoriaan, vastaukset eivät sisällä juurikaan valmentavan johtamisen elementtejä. Lopputuloksena tutkimusongelmaan saatiin vain osittainen vastaus valmentavan johtajuuden näkökulman puuttuessa suurimmasta osasta vastauksia. Kuitenkin useampi nykyinen esimies osasi nimetä jonkin yksittäisen osa-alueen, elementin tai työkalun valmentavasta johtajuudesta. Toisaalta palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä puuttuminen ongelmatilanteisiin ovat johtamisen näkökulmasta riippumatta esimiehen tehtäviä. Vastauksista ei siis selviä täysin, onko

vastaaaja ajatellut nimenomaan valmentavaa johtamista vai johtamista ylipäänsä. Nykyisten esimiesten kuvaillessa mitä uuden esimiehen tulee ymmärtää esimiehen roolista ja haasteista, saatiin teorian kanssa hyvä näkemys asioista, jotka tulee ottaa huomioon perehdyttäessä uutta esimiestä.

Uuden esimiehen perehdytystä suunniteltaessa nykyisten esimiesten vastaukset tukevat tässä työssä käsiteltyjä ihmisten johtamisen keskeisimpiä tehtäviä. Teoria ja nykyisten esimiesten mietteet perehdyttämiseen liittyen tukivat toisiaan siitä, millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta. Nykyisten esimiesten mielestä on tärkeää perehdyttää uudelle esimiehelle kuuntelemisen sekä keskustelemisen taidot, tavoitteiden asettaminen ja pilkkominen välitavoitteiksi, kiittävän ja korjaavan palautteen antaminen, kouluttaminen sekä oma ajanhallinta. He näkivät tärkeänä käydä läpi puuttumisesta millaisiin tilanteisiin pitää puuttua ja miten nämä tilanteet hoidetaan. Perehdytykseen toivottiin myös keskustelua motivaatiosta ja eritoten sisäisistä ja ulkoisista motivaation lähteistä. Muutamien nykyisten esimiesten vastauksissa toivottiin oman ajanhallinnan perehdyttämistä. Tämä on otettu huomioon organisaatioon tulevassa uuden esimiehen perehdytyskirjassa, jossa käsitellään hyvin suunniteltua työpäivää sekä työviikkoa. Koska ajanhallinta on esimiehen itsensä johtamista, en käsitellyt aihetta tässä työssäni.

Teoriassa on osoitettu valmentavan johtajuuden auttavan niin työntekijöitä kuin esimiehiä itseäänkin kehittymään. Esimiehen keskeisimpinä taitoina on kuunteleminen, keskusteleminen ja kysymyksillä vastaaminen. Valmentavasta johtajuudesta on selkeästi hyötyä myös esimiesten omaan työssä jaksamiseen positiivisten tunteiden tultua osaksi työn tekoa. Nykyisten esimiesten näkemykset valmentavasta johtamisesta tukivat teorian kertomusta siitä, että valmentava esimies auttaa työntekijäänsä itsensä kehittämisessä. Valmentava johtajuus ei aina kuitenkaan toteudu organisaatioissa. Toteutumisen esteitä ovat ylemmän johdon autoritääriinen johtamistapa ja toisaalta ajatellaan, että kouluttamalla saadaan nopeammin näkyviä tuloksia.

Kysyttäessä nykyisiltä esimiehiltä, kuinka heidän roolinsa muuttui esimieheksi nimeämisen jälkeen, he vastasivat hyvin käytännönläheisesti. Nykyiset esimiehet

kokivat työmäärän ja vastuun lisääntyneen. Lisäksi he vastasivat, että heillä on uudessa roolissa enemmän velvollisuuksia kuin työntekijänä. Moni nykyisistä esimiehistä kertoi alussa kokeneensa haastetta saavuttaa auktoriteettiasema entisten työkavereiden kanssa. Useamman nykyisen esimiehen mukaan he ovat joutuneet itse perehtymään ihmisten johtamiseen, kun perehdytyksessä on keskitytty ainoastaan käytännön tehtäviin. Ihmisten johtamisen taidot nousivat usealla vastaajalla mieleen, kun kysyttiin haasteista, joihin he ovat törmänneet esimiehenä. Näiden vastausten perusteella nykyiset esimiehet ovat olleet niiden samojen haasteiden äärellä kuin esimiehet yleensäkin teorian mukaan. Nykyisten esimiesten nostaessa vastauksissa esiin, että he ovat joutuneet itse opettelemaan ihmisten johtamista, vaikuttaa tämä tutkimus ja organisaatiossa muutoksen kokeva perehdytys tärkeiltä asioilta tulevien uusien esimiehien kannalta.

Esimerkillä johtaminen toteutuu sekä teorian että nykyisten esimiesten mielestä parhaiten työpaikan pelisääntöasioissa. Nykyiset esimiehet vastasivat, että nimenomaan taukoaikojen noudattaminen tai töihin ajoissa tuleminen ovat niitä asioita, joissa esimerkillä johtaminen toimii parhaiten. Muutamalla heistä oli ajatus, että esimerkillä johtaminen on mallisuorituksia työn tekemisestä. Näissä vastauksissa olisi ollut hyvä olla itse haastattelemassa, jotta haastattelija olisi voinut tarkentaa kysymystä nimenomaan esimerkillä johtamisen tilanteista. Monelle uudelle esimiehelle esimerkillä johtaminen voi tuntua haastavalta, varsinkin, jos työntekijät ovat omia vanhoja työkavereita. Uudelle esimiehelle on kuitenkin kerrottava selkeästi, mitä esimerkillä johtaminen tarkoittaa ja millaisissa asioissa sitä tulee hyödyntää.

Kouluttaminen on uuden asian opettamista työntekijälle ja se nähtiin usein kertaluontoisena. Muutama nykyinen esimies kertoi kuitenkin käyttävänsä kouluttamista myös silloin, kun halutaan nopeasti tuloksia. Kun työntekijälle kerrotaan, miten hänen tulee suorittaa tehtävä ollaan usein alueella, jolloin valmentava johtajuus ei toteudu. Työntekijä suorittaa tehtävän annettulla mallilla, muttei välttämättä koe oppineensa itse mitään. Perehdytyksessä olisi hyvä antaa selkeitä ohjeita uudelle esimiehelle, millaisissa tilanteissa kouluttaminen sopii valmentamista paremmin.

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää valmentavassa johtajuudessa. Määrällisten tavoitteiden lisäksi tulee asettaa laadullisia tavoitteita, jotta voidaan seurata työntekijän kehittymistä. Tavoitteita seuraamalla esimies osaa kohdentaa apunsa oikeisiin asioihin. Tavoitteita on hyvä asettaa yhdessä työntekijän kanssa, jotta työntekijä sisäistämisen lisäksi sitoutuu niihin. Esimiehen kannattaa kertoa työntekijälle tavoitteiden taustat ja merkitykset. Kun työntekijä ymmärtää tavoitteet ja niiden taustalla olevat syyt, hän sitoutuu niihin paremmin. Esimiehen tulee seurata tavoitteita ja niiden toteutumista. Tavoitteiden asettamista nykyiset esimiehet ovat ajatelleet, kahta lukuun ottamatta, vain organisaation asettamien tavoitteiden kautta ja laadulliset tavoitteet uupuivat vastauksista lähes kokonaan. Teorian myötä uutta esimiestä tulisi kannustaa asettamaan työntekijöille organisaation asettamien määrällisten tavoitteiden lisäksi myös kehittymistä tukevia laadullisia tavoitteita. Tällaisia voivat olla työsuorituksen osa-alueiden parantamiset tai uuden toimintamallin käyttöön ottaminen.

Valmentavassa johtajuudessa puhutaan paljon työntekijän motivaatiosta. Valmentavan esimiehen tulee ymmärtää, että työntekijöitä motivoivat eri asiat. Ulkoiset motivaattorit toimivat monille työntekijöille hetken aikaa ponnisteltaessa kohti parempia tuloksia. Ulkoisena motivaation lähteenä voi tällöin toimia esimerkiksi parempi palkkio. Usein kuitenkin käy niin, että työntekijä motivoituu itsensä kehittämisen ja omien taitojensa kasvattamisesta pidemmällä tähtäimellä. Tällöin puhutaan sisäisistä motivaation lähteistä. Pääsääntöisesti nykyiset esimiehet käyttivät motivointikeinoina ulkoisia motivaattoreita kuten palkkaa, kilpailuja, kiittävää palautetta, tavarapalkintoja ja toisten tuloksia. Koska kyseessä on myyntiorganisaatio, on luonnollista, että motivaation ajatellaan syntyvän ulkoisista palkkioista. Kaksi nykyistä esimiestä kertoi motivoivansa antamalla työntekijälle vastuuta, panostamalla heidän kehittymiseen ja antamalla henkilökohtaisia tavoitteita. Uudelle esimiehelle olisi hyvä perehdytyksessä käydä läpi ulkoisten ja sisäisten motivaatiolähteiden ero sekä se, että työntekijät voivat motivoitua hyvin erilaisista asioista ja motivaatio voi vaihdella päivienkin välillä.

Palaute on tärkeä työkalu valmentavassa johtamisessa. Työntekijä ei tiedä kehittyvänsä tai suoriutuvansa huonosti, mikäli esimies ei anna palautetta. Sellaisessa organisaatiossa, jossa eletään pelon vallassa, ei palautetta yleensä uskalleta antaa.

Siihen voi olla syynä esimerkiksi se, ettei haluta loukata ketään. Esimies voi synnyttää organisaatioon avoimen ja hyvän palautteen antamisen kulttuurin pyytämällä palautetta itselleen. Esimiehen ottautuessa saamaansa palautteeseen, työntekijät huomaavat, että palautetta kannattaa antaa. Palautekulttuuria voisi organisaatiossa rakentaa kaiken kaikkiaan avoimempaan suuntaan ja siinä ensiarvoisen tärkeää olisi kannustaa uusia esimiehiä pyytämään palautetta suoraan itselleen. Nyt vastauksissa palautteen saamiseen esimiehelle itselleen käytettiin muun muassa nimettömiä lomakkeita.

Teorian mukaan kiittävällä palautteella esimies palkitsee työntekijää hyvistä suorituksista ja toivotunlaisesta käytöksestä. Kun esimies antaa kiittävää palautetta, hänen ei kannata kitsastella ja viivytellä, vaan antaa se mahdollisimman pian. Palautteen voi antaa julkisesti ja jopa juhlistaa, kun työntekijä on saavuttanut tavoitteensa. Usein tavoitteen saavuttanut unohtaa asian nopeasti ja siirtyy tavoittelemaan seuraavaa tavoitettaan. Uutta esimiestä perehdyttäessä on hyvä käydä läpi kiittävän palautteen antamista ja opastaa, ettei sitä voi antaa liikaa.

Korjaavan palautteen antamatta jättäminen on suorastaan julmaa, koska valmentavan esimiehen tulee auttaa työntekijäänsä kehittymään. Mikäli työntekijä ei saa palautetta virheellisestä toiminnasta tai suorituksesta, ei hän voi muuttaa toimintatapaansa. Esimiehen kannattaa antaa korjaava palaute kahden kesken, jotta hän ei nolaa työntekijää muiden silmissä. Valmentavan johtamisen näkökulmasta korjaavaa palautetta annetaan ratkaisukeskeisesti. Tämä tarkoittaa, että syyttelyn ja virheiden osoittamisen sijaan pohditaan työntekijän kanssa yhdessä ratkaisua ja kehitysehdotusta virheelliseen toimintatapaan. Kun on löydetty keinot toiminnan korjaamiseen, esimiehen tulee sopia työntekijän kanssa seurannasta. Ilman seurantaa esimies ei voi varmistaa työntekijän muuttaneen toimintaansa. Uusi esimies voi kokea korjaavan palautteen antamisen haastavana ja tästä syystä hänelle on uransa alkuvaiheessa annettava hyvät neuvot ja ohjeet, kuinka korjaavaa palautetta kannattaa antaa

Valmentavan johtamisen näkökulmasta työpaikan ongelmatilanteisiin tulee puuttua ratkaisukeskeisesti. Usein organisaatiossa laajallekin levinneen ongelman taustalla ovat yksilöongelmat. Esimiehen on hyvä selvittää, mitkä ovat ongelman perimmäiset

syyt, jotta hän osaa puuttua oikeisiin asioihin. Esimiehet saattavat ratkaista ongelmia puhumalla yleisesti kaikille, jolloin muut eivät ymmärrä, mistä puhutaan ja työntekijä, jolle ohjeet on suunnattu, ei ymmärrä niiden olevan hänelle. Esimiehen tulee ratkaista ongelmia keskustelemalla kahden kesken osallisten kanssa. Syyllisten etsimisen ja syyttelyn sijaan tulee keskittyä ongelman ratkaisemiseen. Esimiehen tulee sopia, miten asiaa tullaan seuraamaan, jotta sovitut asiat tulevat toteutettua. Uuden esimiehen tulisi osata puuttua tasapuolisesti ja ymmärtää, että sääntöjen on koskettava kaikkia työntekijöitä.

Kyselytutkimusta tehdessäni ajattelin nykyisten esimiesten pikku hiljaa virittäytyvän ihmisten johtamisen ajatuksiin ja halusin lopuksi kysyä uudestaan millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää. Pohdittuaan vastauksia ensin ihmisten johtamisen keinoihin valmentavan johtamisen näkökulmasta, nousi esiin valmentamis- ja motivointitaitojen sekä vuorovaikutustaitojen kouluttamisesta. Vastauksista välittyy, että nykyisten esimiehet tiedostavat heillä olevan paljon valtaa ja vastuuta ja uuden esimiehen tulisi myös tunnistaa nämä asiat heti uransa alussa.

Tämän opinnäytetyön perusteella näyttäisi, että myös nykyisille esimiehille tulisi valmentaa valmentavaa johtajuutta, jotta se todella toteutuisi työpaikalla. Organisaatio hyötyisi monella tapaa heidän noudattaessa valmentavan johtajuuden näkökulmaa työssään. Syntyvä perehdytyskirja tulee tarpeeseen, jotta organisaatiossa on uudet esimiehet saavat heti uransa alussa parhaan mahdollisen perehdytyksen sekä työtehtäviin että ihmisten johtamiseen valmentavan johtajuuden kautta. Valmentavan johtajuuden on todettu vaikuttavan työntekijän itsensä kehittämiseen positiivisesti. Samalla sen on todettu muuttavan esimiehen johtamistaitoja itsereflektoinnin ja omien suoritusten analysoimisen kautta. Esimiesten tunneälykyys ja itsensä johtamistaidot kehittyvät valmentavan johtamisen koulutuksen aikana. Valmentavan johtajuuden kautta organisaatio saa itseään kehittäviä työntekijöitä, esimiehiä ja tiimejä.

## 6.2 Tulevaisuuden näkymiä

Esimiestyöllä ja sen kehittämällä on suuri merkitys organisaation työilmapiiriin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijät parantavat omaa suoritustaan enemmän valmentavan johtajuuden kautta kuin perinteisellä ohjaamisella. Tämä vaikuttanee myös työntekijöiden motivaatioon itsetunnon ja osaamisen kasvamisen kautta. Kehittämällä esimiesten toimintaa organisaation työnantajamielikuva todennäköisesti paranee työntekijöiden silmissä. Paremmalla työnantajamielikuvalla on entistä helpompi tavoittaa uusia työntekijöitä organisaatioon.

Keskittymällä uuden esimiehen perehdytyksessä jatkossa myös ihmisten johtamiseen valmentavan johtamisen näkökulmasta voidaan saada aikaan vieläkin motivoituneempia ja osaavampia esimiehiä. Valmentavan johtamisen näkökulman kautta esimiehet ovat halukkaampia kehittämään itseään ja oman tiiminsä toimintaa. Kehittyminen on tulevaisuuden menestymisen kannalta ehdottoman tärkeää, jotta organisaatio pärjää kilpailussa. Osaavat esimiehet osaavat valmentaa omista työntekijöistään entistä parempia ja kehittyneempiä tuloksen tekijöitä.

Mielenkiintoista olisi tutkia tulevaisuudessa Organisaatiossa X, miten työntekijät ovat kokeneet esimiestyön muuttuneen, vai ovatko, perehdytyksen antaessa työkaluja myös ihmisten johtamiseen valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi esimiesten omat kokemukset valmentavasta johtajuudesta ja siitä, miten he ovat kokeneet perehdyttämisen vaikuttaneet esimiesuransa alkuun.

### 6.3 Lopputuloksen arviointi

Tieteellisestä työstä arvioidaan luotettavuusmittareiden kautta tulosten hyvyttä ja työn luotettavuutta. Laadullisen työn luotettavuutta arvioitaessa tutkijan arvio ja näkemys ovat suuressa roolissa ja objektiivisen luotettavuuden saaminen lähes mahdotonta. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan arvioida ja laskea tulosten luotettavuutta. Nämä luotettavuusmittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti tutkimuksen keskittyvän oikeisiin asioihin. Tulosten ollessa samat toistettaessa koe, puhutaan pysyvyydestä.



Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa luotettavuuskäsitteistö eroaa määrällisen tutkimuksen käsitteistöstä. Yleisinä kriteereinä käytetään vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatiota. (Kananen 2014, 146-154.)

Kyselytutkimuksessa saavutettiin osittain saturaatio vastaajien määrällä ja osaan kysymyksistä saatiin hyvin erilaisia näkemyksiä. Saturaatio tarkoittaa, että riittävällä määrällä lähteitä tulokset alkavat toistua. Vastaajia ei ollut mitenkään erikseen profiloitu eli kaikki organisaation esimiehet pääsivät vastaamaan kyselyyn. Vastaajat kirjoittivat omat vastauksensa kyselyssä, joten vahvistettavuus tulee täytettyä tässä. Kyselyssä tehtiin helpot ja suoraviivaiset kysymykset, jolloin vastausten tulkinta jää mahdollisimman vähäiseksi.

Tutkimukseni tulokset vaihtelevat oletettavasti organisaatiosta toiseen, lisäksi tuloksiin vaikuttavat esimiesten perehdytyskäytännöt organisaatioissa. Johdettavien määrä, ikäjakauma ja tehtävä työ vaikuttavat eri organisaatioissa vastauksiin. Tutkimukseni ei ole toistettavissa tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

Vaikka osaan tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin vastaukset olivat hyvinkin suppeita, saatiin tutkimuksella arvokasta tietoa valmistuvaa esimieskirjaa varten. Vastaajilla oli uudelle esimiehelle perehdyttävistä keskeisimmistä ihmisten johtamisen keinoista yhtenevä näkemys valmentavan johtamisen teoriakirjallisuudessa. Teorian osalta tutkimukset täydensivät ja korostivat valmentavan johtamisen näkökulman hyötyjä kohdeorganisaation kaltaisten organisaatioiden käytössä.

Tutkimuksessa saadut vastaukset olivat melko suppeita. Mikäli tutkimus uusittaisiin, tulisi esimiehiä ehdottomasti haastatella, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin enemmän näkemystä esimiehiltä ja vastauksia voisi tarkentaa. Internetkysely ei ollut tässä työssä paras mahdollinen aineiston keräämisen suhteen. Toisaalta kyselyllä saavutettiin useampi henkilö, jolloin mahdollisuus saada monipuolisesti näkemyksiä oli suurempi. Lopputuloksena tutkimuksella saavutettiin teorian kanssa hyvää tietoa siitä, millaisia asioita uudelle esimiehelle tulisi perehdyttää ihmisten johtamisesta valmentavan johtamisen näkökulmasta.

#### 6.4 Oma oppimisen polkuni

Opinnäytetyöni aihe alkoi kiinnostaa minua keväällä 2018 ja tiedustelin Organisaatio X:stä mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö tästä aiheesta. Tiedustellessani asiaa kävi ilmi, että uudelle esimiehelle on valmisteilla perehdytyskirja ja sopisi hyvin, että lähtisin tekemään tästä aiheesta työtä. Alusta lähtien oli selvää, että tämä opinnäytetyö tulee olemaan taustamateriaalina Organisaatiossa X valmistuvalle esimiesten perehdytyskirjalle. Tätä tutkimusta tehdessäni osallistuin samalla kirjan sisältöjen tuottamiseen.

Muistan, kuinka joskus vuosien tauon jälkeen kaivoin ensimmäistä kertaa akvarellivärit esiin maalatakseni mielessäni siintävän upean kuvan. Ensimmäisistä siveltimen vedoista lähtien huomasin pettymyksen valtaavan mieleni ja jouduin toteamaan, että taidot ovat ruosteessa. Opinnäytetyötä aloitin tekemään samalla itsevarmuudella ja kursseilta saadut hyvät arvosanat kirjallisista töistä nostattivat itseluottamustani. Nyt jälkikäteen en edes halua avata ensimmäisiä tiedostoja, koska ne muistuttavat tuota akvarellimuistoa. Kirjoittamisprosessin loppuvaiheessa pääsin vihdoin yli opinnäytetyön aiheuttamista tunnemyrskyistä ja huomasin oppineeni kirjoittamisen uudelleen. Teoriatiedon käsittelyssä ja omaksi tekstiksi kirjoittamisessa minulla on vielä harjoiteltavaa, mutta omasta mielestäni olen jo hyvällä polulla.

Tutkimusta tehdessäni ja teoriaan tutustuessani olen oppinut paljon esimiestyöstä ja valmentavasta johtajuudesta. Osittain olen ajatellut paljon valmentavan johtamisen keinoista samalla tavalla kuin teoriakin kertoo, mutta oma esimiesosaamiseni on kehittynyt valtavasti työn tekemisen aikana. Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut itselleni esimiehenä mielenkiintoinen oppimisen väylä. Uskon, että teorian tutkimiseen käyttämäni aika on kasvattanut minua esimiehenä ja jalostanut ajatteluaani erilaisista asioista ja ihmisten johtamisen keinoista valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tekemisestä minulla ei ollut aiemmin minkäänlaista kokemusta. Kirjoittamisprosessin aikana olen keskustellut ystäväieni kanssa opinnäytetyön ja tutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyötä tehdessäni olen oivaltanut, miten tärkeää

on määritellä tutkimuskysymykset tarkasti, jotta löydetään tutkimuksen kannalta oikeita asioita. Keväällä ajattelin, että kunhan vain teen kyselyn. Niillä kysymyksillä en olisi saanut esimiehiltä tutkimuksen kannalta tärkeitä näkemyksiä. Tutkimusmenetelmään ja aineiston analyysimenetelmiin tutustuminen on auttanut minua huomaamaan, kuinka tutkijan on tiukasti pidettävä itsensä neutraalina, jotta aineistosta saadaan totuus irti. Olisi helppoa käsitellä tutkimustuloksia oman näkemyksensä mukaan ja antaa omien mielipiteiden vaikuttaa tuloksien käsittelyyn.

Jälkikäteen ajateltuna aloitin opinnäytetyöni liian aikaisin omiin opintoihini nähden. Matkan varrella olen osallistunut tutkimuksen tekemiseen liittyviin opintoihin. Niiden, mahtavan opinnäytetyöohjaajani sekä loistavan opponentin antamien palautteiden myötä tutkimusraporttini on muuttanut muotoaan. Opinnäytetyötä tehdessäni olen kehittynyt niin tutkijana kuin tiedon etsijänä ja löytäjänä. Olen ollut häikäistynyt kaikesta siitä tiedosta, mikä kirjastoissa odottaa lukemistaan ja erilaisissa tietokannoissa tutkimistaan. Luovutan työn hieman haikein mielin eteenpäin ja valmistun, sen jälkeen uuden oppiminen on taas vain omissa käsissäni.

## LÄHTEET

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

Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. & Zank, G. 2015. Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. Bradford: European Journal of Marketing. Vol 49, Iss 7/8. 1087-1113. Viitattu 18.6.2018 <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1695752546>

Babatunde, O. 2014. It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. Human Relations. Vol 67, Iss 12. 1467-1490. Viitattu 14.6.2018 <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726714521646>

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. 2012. An evaluation of management training and coaching. Journal of Workplace Learning, Vol 24, Issue 3, 177-199. Viitattu 8.9.2018 <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2395362>

Brown, S. 2006. Congratulations you're a manager! Now what?. New York: Black Enterprise. Vol 36, Iss 9. 102-104,106. Viitattu 5.6.2018 <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/217908131/fulltext/9CA8309450A945D3PQ/1?accountid=13708>

Friedman, C. & Yoro, K. 2006. Hyvä pomo vai hullu akka. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab / Johtajatiimi.

Carlsson, M. & Forssell, C, 2017. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Gómez-Miñambres, J., Corgnet, B. & Hernán González, R. 2013. Goal setting and monetary incentives: when large stakes are not enough. Bellaterra: Documents de Treball (Department d'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona). Viitattu 13.6.2018 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2172852](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2172852)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 3.6.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 25.5.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 25.5.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Viitattu 5.6.2018 <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/?coll=2>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia
- Ladyshevsky, R. K. 2010. The manager as Coach as a Driver of Organizational Development. Perth: Curtin University of Technology. Viitattu 8.9.2018 <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/44300>
- Laki yhteistominnasta yrityksissä 30.3.2007/334 muutoksineen.
- Lips-Wiersma, M. S. & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management* 37 (5). Viitattu 25.5.2018 <http://journals.sagepub.com.lillukka.samk.fi/doi/full/10.1177/1059601112461578>
- Liu, X. & Batt, R. 2010. How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 00315826, Vol. 63, Issue 2. Viitattu 14.6.2018 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x>
- Niiranen, V. Joensuu, M. Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 28.5.2018 [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3000](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3000)
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki : Alma Talent. Viitattu 13.8.2018 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/CAJBCXDTEB>

- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. Viitattu 5.6.2018 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBAUCGGBJXAB>
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.6.2018 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ>
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salmimies, R., Ruutu, S. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyönhaasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 12.6.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBXCJTFF>
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact
- Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut. 2018. Viitattu 26.9.2018 <https://srhy.fi>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. Viitattu 6.9.2018 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-92-8976-9>
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A.E.M. 2014. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, Vol 9, Issue 1, 1-18. Viitattu 8.9.2018. <https://dare.uva.nl/search?identifier=9c1e8a09-4a06-4b20-bd60-58a4b9ecd148>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuorijärvi, A & Boedeker, M. n.d. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.12.2018 [www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/boedeker\\_vuorijarvi.pdf](http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/paatos/boedeker_vuorijarvi.pdf)
- Välilä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Pro Gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.6.2018 [http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6574/osuva\\_5697.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6574/osuva_5697.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Väisänen, N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet – Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Pro Gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 22.6.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/617>

Zaleśna, A. 2015. The impact of the process of adaptation and knowledge sharing on the assessment of suitability of a new employee in the company. Case studies. *Torun Business Review*, Vol 14, Issue 1, 67-80. Viitattu 8.9.2018  
<https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/article/view/25/29>

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Viitattu 5.9.2018  
<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-256-5>

## LIITE 1

## SURVEY-KYSYMYKSET

## Taustatiedot:

1. ikä
2. alaiset
3. työuran pituus
4. koulutus
5. Kuinka kauan olet toiminut tiimiesimiehenä?
6. Palkattiinko sinut esimieheksi puhelinpalvelukeskuksesta?
7. Oletko toiminut esimiehenä aiemmin jossakin muualla?

## Esimiehenä:

1. Kuvaile, miten roolisi yrityksessä muuttui siirtyessäsi esimieheksi?
2. Millaisiin haasteisiin törmäsit aloittaessasi tiimiesimiehenä puhelinpalvelukeskuksessa?
3. Millaisia asioita pitäisi mielestäsi perehdyttää uudelle esimiehelle ihmisten johtamisesta?
4. Mitä kertoisit uudelle esimiehelle valmentavasta johtamisesta?
5. Millaisissa asioissa tai tilanteissa mielestäsi työntekijän valmentaminen toimii parhaiten?
6. Miten mielestäsi olet onnistunut olemaan esimerkkinä työntekijöillesi? (asteikko)
7. Kerro esimerkkejä asioista, joissa esimerkillä johtaminen toimii mielestäsi parhaiten?
8. Millä tavoin mielestäsi kouluttaminen eroaa valmentamisesta?
9. Kerro esimerkkejä asioista tai tilanteista, joissa työntekijän kouluttaminen toimii mielestäsi parhaiten?
10. Mitä mielestäsi tulisi uudelle esimiehelle kertoa tavoitteista?
11. Kerro esimerkkejä, miten tavoitteet ovat auttaneet sinua?
12. Mitä kertoisit uudelle esimiehelle motivaatiosta?
13. Kerro esimerkkejä, miten motivoit työntekijöitäsi?
14. Miten mielestäsi motivaatio näkyy työntekijässä?
15. Kuinka paljon annat palautetta työntekijöillesi? (asteikko)
16. Millaisista asioista mielestäsi tulisi antaa palautetta?
17. Miten opastaisit uutta esimiestä antamaan kiittävää palautetta?
18. Kerro esimerkkejä, miten uusi esimies voisi antaa korjaavaa palautetta?
19. Kerro keinoja, joilla uusi esimies voisi saada palautetta työntekijöiltään?
20. Miksi mielestäsi palautteen saaminen työntekijöiltä on tärkeää?
21. Minkälaisiin asioihin tai tilanteisiin olet joutunut puuttumaan työpaikalla?
22. Mitä mielestäsi tulisi perehdyttää uudelle esimiehelle puuttumisesta?
23. Minkälaisia asioita tulisi mielestäsi perehdyttää uudelle esimiehelle ihmisten johtamisesta kysymyksissä käsiteltyjen asioiden lisäksi?