


Marja Pajamies

# Johtajuuteen kasvaminen



Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Tekijä Otsikko	Marja Pajamies Johtajuuteen kasvaminen
Sivumäärä Aika	28 sivua Marraskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Coaching ja valmentava johtaminen ovat nousseet trendiksi valmentamisessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tietyn coaching-valmennuksen merkitystä johtajana kasvamisessa ja sen vaikutusta omiin valintoihin, joita valmennuksen myötä on mahdollisesti tehnyt. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, onko valmennus vaikuttanut työuriin tai menestykseen. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia eroja kokemuksellisen valmennuksen ja perinteisen valmennusmallin vaikuttavuudessa ja pystyä hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia mahdollisesti coaching-valmennuksen kehittämisessä.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen, ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin valikoitui kuusi valmennukseen eri aikoina osallistunutta henkilöä. Tutkimus toteutettiin keväällä 2016 pääasiallisesti henkilökohtaisin haastatteluin, mutta muutama osallistuja vastasi kyselyyn kirjallisesti ajan puutteen vuoksi. Vastauksista johdettiin päätelmät vaikutuksista.</p> <p>Tutkimuksen mukaan, asetettuna tutkimuksen viitekehykseen, coaching-valmennuksella oli vaikutusta, mutta vähemmän, kuin teoria antoi olettaa. Oletuksena oli, että valmennus olisi vaikuttanut syvemmälle kuten esimerkiksi arvomaailmaan, mutta tutkimuksen mukaan vaikutus jäi latteammaksi. Muutosta tapahtui asenteiden ja ajatusten tasolla, mutta muutosta arvoihin ei tapahtunut. Valmennuksen vaikuttavuudessa verrattuna perinteiseen valmennukseen oli selkeä ero, kuten myös toteutustapa oli täysin perinteisestä poikkeava.</p>	
Avainsanat	coaching, valmennus ja kehittyminen, johtajuus

Author Title	Marja Pajamies Growing in Leadership
Number of Pages Date	28 pages November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to investigate the impact of coaching training on growing as a leader. The aim was also to investigate impact of training on personal choices, which were possibly made after the training and whether the training affected the working careers or success. The aim was to find out possible differences between the experience training and coaching of the traditional model, as well as be able to exploit the results of the thesis of coaching training development.</p> <p>The research methods used in the thesis were qualitative and it was carried out by theme interviews. Six people involved in the training in different times were interviewed.</p> <p>The study was conducted in the spring of 2016 mainly by personal interviews, but a few participants responded to the questionnaire by writing due to personal lack of time.</p> <p>The results of the study revealed that training had an impact, but less than theory had estimated. The assumption was that coaching would be affected on a deeper level, such as in values, but the study showed that the impact was more conventional. The change took place at the level of attitudes and ideas, but the real change in values did not occur. There was a clear difference between the studied coaching training and traditional training as well as the method of implementation was completely different from the traditional training method.</p>	
Keywords	coaching, training and development, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja rajaus	2
1.3	Työn viitekehys	3
1.4	Työssä käytetyt menetelmät	3
2	Coaching	4
2.1	Mitä on valmentava johtaminen ja coaching?	4
2.2	Neuroleadership johtajuuden kehittämisessä	8
2.3	Miten tutkittu coaching valmennus on toteutettu?	10
2.4	Kenelle valmennus on tarkoitettu?	11
2.5	Valmennuksen hyödyt yksilölle ja organisaatiolle	11
3	Tutkimuksen toteutus	11
3.1	Tutkimusmenetelmä	11
3.1.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	11
3.1.2	Teemahaastattelu	12
3.2	Haastattelun suunnittelu ja runko	13
3.3	Haastateltavat	14
4	Yhteenveto ryhmäcoaching-valmennuksen kokemuksista vastauksineen	14
4.1	Valmennuksen hyödyt yksityiselämässä ja työssä	14
4.2	Valmennuksen kautta saavutetut onnistumiset	16
4.3	Konkreettiset esimerkit tuloksista	17
4.4	Vaikutukset yksityiselämään	18
4.5	Vaikutukset ja muutokset arvoissa, asenteissa ja ajatuksissa	19
4.6	Koetut vaikeudet valmennusprosessissa	20
4.7	Valmennukseen toivotut parannukset	21
4.8	Kokemukset valmennustavasta	22
4.9	Erot perinteiseen valmennukseen	23
5	Johtopäätökset	25
5.1	Työn tavoite	25
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	26

5.3	Valmennuksen myötä tapahtunut henkilökohtainen kasvu	26
5.4	Kehitysehdotukset valmennukselle	27
5.5	Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut oppiminen ja kehittyminen	27
	Lähteet	29

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Valitsin aiheen oman kiinnostukseni vuoksi. Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta, ja osaajista tällä saralla tulee pian olemaan huutava pula. Ne yritykset menestyvät, jotka saavat houkutelua ja sitoutettua todelliset osaajat. Viime vuosituhaten johtamisopeilla ei rakenneta tulevaisuuden menestystarinoita. Nykyjohtajat ovat pitkälti päässeet asemaansa management-osaamisensa vuoksi, mutta tulevaisuudessa painottuvat inhimilliset tekijät. Valmentavan johtajuuden ajattelumallit valtaavat organisaatioiden tavat toimia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.)

Hyvä johtaja innostaa, ohjaa ja kannustaa alaisensa tekemään parhaansa joka päivä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn luonne on muuttunut suorittamisesta enemmän aivotyön suuntaan, mikä asettaa myös johtamiselle muutospaineet. Perinteinen autoritääriinen johtajuus menettää merkitystään ja pehmeät vaikuttamisen keinot kasvattavat arvoaan. Työ muuttuu koko ajan tasa-arvoisen, osallistavan ja vuorovaikutteisen valmentajan ja vaikuttajan suuntaan. Valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea oikeaan asenteeseen, positiiviseen ihmiskäsitykseen ja haluun kehittyä. Mitä inhimillisempi ja tavallisempi esimies uskaltaa olla sitä enemmän hän saa arvostusta. Valmentava johtajuus ei tarkoita yli-ihmisyyttä, vaan ajatteluaan kehittävä, vuorovaikutustaitojaan harjoittavaa ja tunteitaan hyödyntävää johtamisen ammattilaista, joka innostaa ja innostuu yhdessä alaisensa kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 30.)

Risto Havusen mukaan, esimiesten on ymmärrettävä, paremmin kuin koskaan aikaisemmin, mikä ihmisiä motivoi. Valta ja vastuu määräytyvät osaamisen perusteella eli hierarkisen aseman tuoma valta vähenee. Eteenpäin ajava voima on sitoutuminen, jolloin vanhanaikaista valvontaa ja kontrollia ei enää tarvita. (Havunen 2004, 15.)

NeuroLeadership Group Finland & Scandinavian aluejohtajan Arto Miekkavaaran mukaan, suoritusten johtamisen käytäntöjen päivittäminen on organisaatioiden vaikeimpia muutoshankkeita. Suoritusten johtamisen prosessi kiertyy tavalla tai toisella kaikkiin toimintoihin. Pelkkä ajatus siitä, että vuosia rakennettu ja käytössä ollut järjestelmä ei toimisi, aiheuttaa tyrmäyksen muutokseen suoralta kädeltä. On tehty myös paljon tutkimuksia, joiden mukaan suoritusten arviointi ei toimi toivotulla tavalla ja kuitenkin aikaa

kuluu huomattavasti prosessin pyörittämiseen. Tällaisessa aika menee hukkaan ja arvioinnista on suoranaista haittaa ihmisten suorituskyvylle. Ihminen käyttää noin viikon hermoiluun, ennen suoritusarviota sekä suoritusarvion jälkeen.

Johtajuus lähtee toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Arvostus näkyy siten, että johtaja on kiinnostunut alaistensa osaamisesta ja vahvuuksista sekä osaa niitä hyödyntää työyhteisössä. Arvostusta on läsnäolo ja kiinnostus, kysely ja aito kuuntelu. (Kurttila & Laane & Saukkola & Trandberg 2010, 50). Eri aikoina on omanlaisensa johtajat ja johtajuuteen liittyy ajankohtaisia ilmiöitä ja trendejä, kunnes trendit muuttuvat tai jokin uusi ilmiö nousee yli muiden. Vahvat johtajat, joilla on näkemystä ja kykyä muuttaa tekeminen tavoitteelliseksi, eivät koskaan tule menettämään asemaansa. Pelkkä tunnelman luonti tai visiot eivät tuo luotettavuutta, mutta vastuunkanto ja selkeät tavoitteet sitä luovat. Esimiestaito tai johtajuus on saavutus ja siinä kehittyminen on hyvin monimuotoinen ja vaikeasti ennustettavissa oleva tapahtuma.

Jokaisesta voi tulla loistava johtaja, jos on tahtoa kehittää johtamistaitojaan. Kaikessa menestyksessä, harjoittelun merkitys on yleensä suurempi kuin lahjakkuuden. Usein esimiehille on tunnusomaista kunnianhimoisuus ja kilpailullisuus, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia. Johtajuuteen kasvamisessa on ensisijaisesti kysymys ihmisenä kasvamisesta ja kasvaakseen siinä, on ajoittain uskallettava pysähtyä oman johtajuutensa äärelle. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 20) On rohkeasti uskallettava tutkia itseään ja omaa vuorovaikutustaan sekä oman johtajuuden laatua ja arvojen toteutumista. Ainoastaan oman toiminnan, omien arvojen ja tahtotilan määrittämisellä päästään eteenpäin johtajuuteen kasvamisessa.

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Opittuamme johtamaan itseämme, voimme oppia johtamaan muita. (Sydänmaanlakka 2008, 7).

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tietyn coaching-valmennuksen merkitystä johtajana kasvamisessa ja sen vaikutusta omiin valintoihin, joita valmennuksen myötä on mahdollisesti tehnyt. Tavoitteena on myös löytää mahdollisia eroja vaikuttavuudessaan kokemuksellisen valmennuksen ja normaaliin kalvosulkeisvalmennusmallin välillä sekä pystyä hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia mahdollisesti coaching-valmennuksen kehittämiseen.

### 1.3 Työn viitekehys

Työn viitekehysenä on valmentava johtaminen. Näkökulmana on johtajuudessa kehittyminen ja siihen vaikuttavat seikat. Mielenkiintoisen aspektin tuovat myös neurotieteet, ja miten neurotieteitä voidaan hyödyntää johtajuuteen kehittymisessä.

Työssä on käytetty valmentava johtaminen ja coaching termejä, jotka käytännössä tarkoittavat samaa asiaa. Coaching-termi on lainattu urheiluanastosta, joten järjellisesti ajateltuna, meidän pitäisi puhua valmentajuudesta. Coaching on terminä kuitenkin osoittautunut valmentajuutta vetovoimaisemmaksi ja myyvämmäksi, joten se näyttää vakiintuneen, (Räsänen 2007, 84.) Kummassakin on kuitenkin kyse siitä, että esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaan omalla persoonallisella tavallaan.

### 1.4 Työssä käytetyt menetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusta sisällön analyysissä. Pohjana käytettiin teemahaastattelua. Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotta vastaaja joutui aidosti pohtimaan valmennuksen vaikutuksia itseensä. Kysymysten tarkoituksena oli saada kokemuseräistä tietoa valmennuksesta sekä tapahtuneista muutoksista haastateltavien elämässä, niin kotona kuin työssä. Tavoitteena oli löytää enemmän tarinaa, kuin vain vastauksia kysymyksiin.

Määrällinen tutkimus olisi ollut myös mahdollinen toteuttaa, jolloin tutkittava joukko olisi ollut esimerkiksi kaikki tähän kyseiseen coaching-valmennukseen osallistuneet henkilöt. Määrällinen tutkimus ei kuitenkaan olisi antanut haettua kokemukseen perustuvaa vastausta valmennuksen vaikutuksista. Näin ollen voidaan todeta, että laadullinen tutkimus tuki hyvin tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen kohteena oli pieni joukko eri aikoina valmennukseen osallistuneita henkilöitä, joilta haettiin vastauksia haastattelun avulla. Joukossa oli eri alojen asiantuntijoita, päälliköitä ja johtajia. Osa heistä toimii tai on toiminut esimiestehtävissä osa haluaa kehittyä esimieheksi.



Haastattelukysymyksiä oli yhdeksän ja haastateltavia oli kuusi. Haastattelut toteutettiin kasvokkain, lukuunottamatta kahta henkilöä, joiden kalenteriin ei tapaamista saatu sopimaan. Nämä kyseiset kaksi henkilöä vastasivat kirjallisesti kysymyksiin. Haastatteluita ei äänitetty, vaan kirjattiin perinteisesti kynää ja paperia käyttäen, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi.

## **2 Coaching**

### **2.1 Mitä on valmentava johtaminen ja coaching?**

Valmentavalle johtamiselle ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Yhteisinä tekijöinä voidaan kuitenkin pitää eettisesti kestävää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on tapa olla sekä tapa toimia aidosti, persoonallisesti ja joustavasti. (Carlsson & Forsell 2008, 22.)

Kaikissa ihmisissä on paljon vahvuuksia, jotka eivät ole käytössä tai joita ei osata arvostaa. Valmentavan esimiehen ydintaidot (kuva 1) lähtevät uskosta toisen potentiaaliin ja mahdollisuuksiin. Ilman tätä uskoa, ei toista voi auttaa kasvamaan ja kehittymään. Ydintaidot jakaantuvat kahteen tasoon, joista ensimmäinen taso kertoo valmentavan esimiehen asteenteesta elämään ja ihmisiin. Positiivisella asenteella ja keskittymällä toisten vahvuuksiin ja potentiaaliin, esimies saa ihmiset kukoistamaan. Toinen ydintaitojen taso kertoo, miten esimies rakentaa yhteistyösuhdetta kuuntelemalla, kysymällä, haastamalla ja innostamalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32-33.)



Kuva 1. Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilön potentiaalin hyödyntämisessä, kuva mukaeltu Ristikangas & Grünbaum 2014, 32 kuvasta

Coaching ja valmentava johtajuus ilmiönä liittyy laajempaan pyrkimykseen siirtyä organisaatioiden osaamisen kehittämisessä kohti JIT-oppimista (Just In Time). Se viittaa oppimiseen, joka tapahtuu missä tahansa, milloin tahansa, ja vastaa täsmälleen henkilö- ja tilannekohtaisiin tarpeisiin. Oppiminen on pääasiallisesti epämuodollista, oppijalähtöistä ja itseohjautuvaa. (Räsänen 2007, 84.)

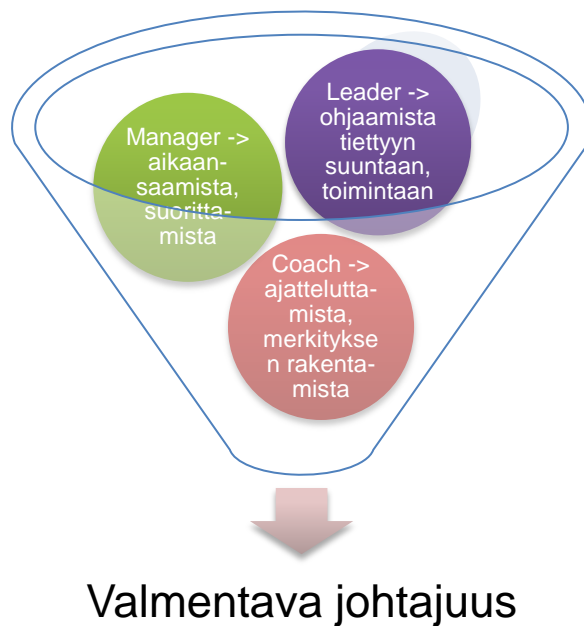
Valmentavan johtamisen tavoitteena on muun muassa:

- päämäärien selkeyttäminen ja niihin sitouttaminen
- auttaa työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuutensa parantaa suorituksiinsa ja ammattitaitoaan, tukien tekemään omia päätöksiä
- vapauttaa omia voimavaroja ja käyttää omaa potentiaaliaan suoriutumisen parantamiseksi
- tuottaa oppimista, jonka varassa voidaan paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä
- osaamisen jatkuva kehittäminen, jakaminen ja tehokas hyödyntäminen

(Viitala 2005, 295-299.)

Esimiesten tehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista ja suorittamista (manager), ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan (leader) sekä johdettavien ajatteluttamista ja

merkityksen rakentamista (coach). Valmentavassa johtamisessa nämä roolit ovat so-  
vussa keskenään. Eri tehtävissä roolit ovat eri tavalla painottuneena. (Ristikangas &  
Ristikangas 2010, 38), Valmentava johtaminen on vuorovaikutusta arjessa auttaen  
työntekijöitä tai kollegoja kehittymään ja kehittämään itseään ja osaamistaan kehittäen  
samalla koko organisaatiota. Valmentavalla johtajalla coachin asenne ja ajattelutapa  
näkyvät koko ajan, teki hän töitä managerina tai leaderina. Mitä enemmän coachaava  
asenne näkyy, sitä enemmän tiimissä kannetaan vastuuta itsestä ja työyhteisön toimi-  
vasta yhteistyöstä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 28.)



Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit mukaeltuna Ristikangas & Ristikangas 2010,38 kuvasta.

Valmentava johtaminen sisältää voimaannuttamisen ja mahdollistamisen ulottuvuudet. Voimaannuttaminen tarkoittaa toimintaa, jossa esimies rohkaisee työntekijää ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja päätöksistä sekä auttaa kysymyksien avulla työntekijöitä kehittämään omia ajatusmalleja ja etsimään ratkaisuja. Mahdollistaminen tarkoittaa toimintaa, jossa esimies tukee ymmärryksen laajentamista uusiin näkökulmiin, tukee ja ohjaa työntekijöiden oppimista ja kehittymistä sekä mahdollistaa myös rakenteellisin ja välineellisin toimin oppimisen. (Viitala 2006, 321-324.)

Johtaminen on luottamusbisnestä, ilman luottamusta ei rakennu valmentavaa ajattelua ja toimintaa. Hedelmällinen ja kestävä johtamismaaperä edellyttää luottamusta ja sen

rakentumista ihmissuhteissa työpaikalla. Luottamuksen eteen on tehtävä töitä. Luottamuksen laatuun ja määrään vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, kuinka avointa kommunikointi on ja miten uskotaan toisten osaamiseen. Valmentajan roolissa korostuvat vuorovaikutustaidot ja erityisesti kyky luottamukselliseen ja oppimista tukevaan keskusteluun. Valmentamisen avulla voidaan saada ihminen itse ajattelemaan omia asioitaan syvemmälle ja ratkaisemaan omia ongelmiaan, autetaan löytämään omat voimavarat ja vahvuudet sekä kasvattamaan motivaatiota sekä kykyä parantaa suoritustaan. Dialogi on kykyä ja taitoa olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee. Sen tavoitteena on luoda jotain uutta. Luottamuksellisen keskusteluyhteyden rakentamiseen tarvitaan aktiivista osallistumista, toisista välittämistä sekä kunnioitusta ja arvostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45,163-167.)

Valmentajan työvälineenä on tehokas kysely, jolla autetaan henkilöä itse löytämään vastaus asiaan. Viisas johtaja on se, joka ei luule tietävänsä kaikkea, vaan esittää tietämisen sijaan kysymyksiä. Kysymykset tulee olla henkilöä arvostavia ja kunnioittavia. Kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Avoimet kysymykset luovat tilaa uusille avauksille. Avoimet kysymykset oivalluttavat ja kysymysten tarkoituksena onkin virittää ajattelua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111-112.)

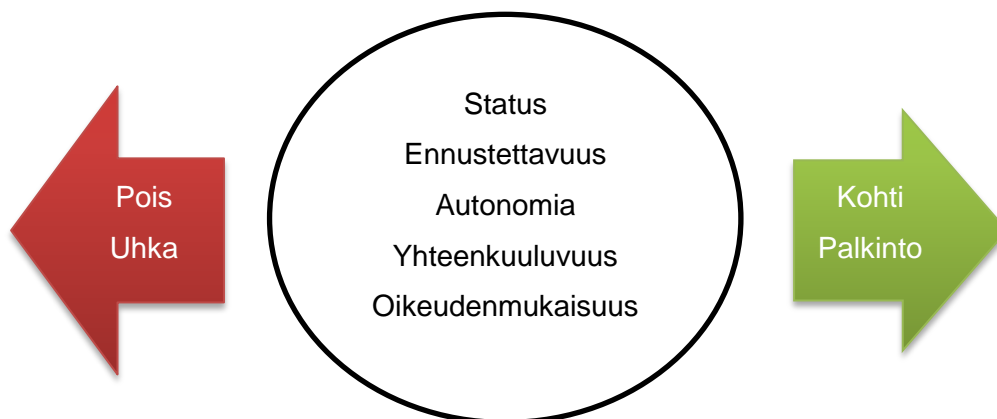
Yksi tärkeistä edellytyksistä valmentajana onnistumiselle, on kyky antaa palautetta. Palautteen tulee olla vähintään kaksi kolmasosaa myönteistä ja toista tukevaa palautetta, ja yksi kolmasosa kehitettävää, korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Palautteen Kolmen Koon-sääntö on hyvä nyrkkisääntö valmentavalle johtajalle; kiitä, kannusta ja kehitä. Näin saadaan myönteisyydestä ja korjaavasta palautteesta suurin hyöty. Virheitä tulisi käsitellä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiselle. Palautteenannossa huomioidaan yksilöllisyys ja palautteet tulee sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Valmentava johtaja on kiinnostunut parhaiten toimivasta palautteesta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239 - 243).

Valmentava johtajuus on ennen kaikkea tapa olla ja suhtautua toisiin. Parhaimmillaan johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, vaikkakin esimiehellä on siinä tärkeä rooli. Viime kädessä jokainen johtaa omaa työtään ja vaikuttaa myös toisten työhön omalla asennoitumisellaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 278.)

## 2.2 Neuroleadership johtajuuden kehittämisessä

Neurotieteelliseen tutkimukseen perustuvasta johtamistaidon kehittämisestä käytetään nimitystä neuroleadership. Neuroleadership-käsitteen loivat australialainen kirjailija ja johtamiskonsultti David Rock ja UCLA-yliopiston tutkijapsykiatri Jeffrey Schwartz. David Rock on seurannut aivotutkimusta ja yhä useampi tutkimus osoittaa, että aivojen toiminnan ymmärtäminen voi auttaa parantamaan johtamistaitoja. Lähtökohtana uusimpaan aivotutkimukseen perustuvassa johtamisessa on, että huomion keskittäminen ohjelmoi aivot uudelleen. Neurotieteistä saadaan työkaluja, joiden avulla johtajat voivat parantaa sekä omaa osaamistaan että työntekijöidensä taitoja.

Neurotieteellinen tutkimus on mm. osoittanut, että aivot ovat syvästi sosiaalinen elin, ja sosiaaliset tarpeet ovat aina etusijalla vaikka emme sitä huomaisikaan. NeuroLeadership Groupin perustajan David Rockin SCARF-malli summaa viisi sosiaalista ulottuvuutta, jotka ohjaavat toimintaamme aiheuttamalla joko kielteisen (uhatuksi tulemisen tunne) tai myönteisen (kokemus palkitsevuudesta) reaktion. SCARF-malli pyrkii tekemään näkyväksi sellaiset sosiaaliset ilmiöt, joita koemme joka päivä työpaikalla ja vapaa-ajalla. SCARF-malli on väline, jolla voi paremmin ymmärtää omia ja muiden reaktioita. (Rock 2009, 195 – 197.)



Kuva 3. SCARF-malli mukaeltuna Rock 2009, 196 kuvasta.

### **STATUS**

Status kertoo sosiaalisesta nokkimisjärjestyksestä sekä näkemyksestä, mikä on oma paikkamme suhteessa muihin. Oleellista on oma kokemus siitä, nouseeko vai laskeeko statukseni. Tasavertaisena kohtelu voi taas olla erittäin palkitsevaa. (Rock 2009, 187 – 188.)

**CERTAINTY** – ennustettavuus

Ennustettavuus on kyky ennakoida tulevaa. Aivot rakastavat ennustettavuutta. Koettu epävarmuus heikentää muistia, haittaa suorituskykyä ja vaikuttaa epäsuotuisasti kykyyn olla läsnä tässä hetkessä. (Rock 2009, 195 - 197, 227 - 230.)

**AUTONOMY** – autonomia.

Autonomia tarkoittaa tunnetta siitä, että voimme vaikuttaa asioihin, tehdä valintoja. Ihmiset, joilla on hallinnan tunne, stressaantuvat samassa tilanteessa huomattavasti vähemmän kuin ihmiset, jotka kokevat etteivät voi vaikuttaa asioihin. (Rock 2009, 123 - 126.)

**RELATEDNESS** – yhteenkuuluvuus.

Yhteenkuuluvuus tarkoittaa turvallista yhteyttä ympärillä oleviin ihmisiin. Jos yksilö kokee yhteenkuuluvuutta muiden kanssa, hän on valmiimpi auttamaan enemmän. Ihmiset, joiden kanssa ei yhteenkuuluvuuden tunnetta synny, koetaan helposti viholliksi. Aivoissamme aktivoituvat fyysisesti eri osat riippuen siitä olemmeko tekemisissä mielestämme samaan vai eri ryhmään kuuluvien ihmisten kanssa. Sosiaalinen kipu, kuten ulkopuolelle jäämisen tunne, aktivoi samat aivoalueet kuin fyysinen kipu. (Rock 2009, 167, 227-230.)

**FAIRNESS** – oikeudenmukaisuus.

Haluamme tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Kun koemme epäoikeudenmukaisuutta, saatamme hyvinkin toimia oman etumme vastaisesti. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus aktivoi samat aivoalueet kuin fyysinen kuvotus ja aiheuttaa näin ihmisissä erittäin vahvan vastenmielisyyden tunteen. (Rock 2009, 180-181.)

SCARF-mallia voi käyttää kahdella tavalla. Ensimmäkin se auttaa ymmärtämään omia ja muiden reaktioita yleisesti. Toisaalta se antaa inhimilliset välineet toimia muiden kanssa. Esimerkiksi tietoinen oman statuksen lasku nostaa suhteellisesti toisen statusta tai arkipäiväinen keskustelu ja toisen kuunteleminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rock 2009, 133.)

Kun uskotaan, että yrityksen työntekijät ovat kykeneviä ja halukkaita kehittämään itseään ja työtään, johtaminen voi muuttua periaatteessa hämmentävän yksinkertaiseksi. Ei tarvitsekaan rakentaa, jalkauttaa, kouluttaa, monitoroida ja loputtomasti kalibroida monimutkaisia järjestelmiä ja patistella vastentahtoisia ihmisiä, vaan voi antaa osaavi-

en ja vastuullisten ihmisten tehdä sitä, mitä he ovat aina halunneet tehdä. Kontrolli korvataan mahdollisimman pitkälle läpinäkyvyydellä.

### 2.3 Miten tutkittu coaching valmennus on toteutettu?

Tutkittava ryhmäcoaching-valmennus on jaettu yhdeksään eri kertaan, joista jokainen kerta on kestoaltaan 2,5 tuntia joka toinen viikko. Ryhmäcoaching on osa laajempaa esimieskoulutusta, joista toinen osio on painottunut itsetuntemuksen parantamiseen ja siitä kumpuavaan muutokseen. Ryhmän suositeltu koko on 5 - 8 henkilöä.

Valmentajalla on pitkä kokemus coachauksesta, ja hän on jatkuvasti kehittänyt itseään. Monet tekniikat, joita valmennuksessa käytetään, ovat NLP:n (Neurolinguistic Programming) menetelmiä.

NLP:n kehittivät alunperin 1970-luvun alussa Richard Bandler ja John Grinder. Sykäyksenä NLP:n kehittämislle oli Bandlerin havainnot psykologian ja eri terapiamuotojen kyvyttömyydestä tuoda käytännössä juuri minkäänlaista apua sitä tarvitseville ihmisille. Yhdessä Grinderin kanssa Bandler tutki ja mallinsi ensin terapeutteja, jonka jälkeen lähtivät mallintamaan myös muita alojensa huippuosaajia, kuten yritysjohtajia, huippu-urheilijoita jne. Tutkimuksissaan Bandler ja Grinder huomasivat, että huippuosaajien taidot ja mielen strategiat voidaan mallintaa ja opettaa myös muille ihmisille. Syntyi ymmärrys ihmisen aivojen toiminnasta ja siitä miten ihmiset voidaan opettaa ajattelemaan ja toimimaan tavalla, joka on heille itselleen hyödyllisempää. (Bandler 2008)

NLP:ssä kiinnostuksen kohteena ovat taidot, taitavuus, onnistumiset sekä niiden rakenne. NLP on malli siitä miten aivomme toimivat. NLP on joukko tekniikoita ja malleja siitä, mikä toimii. NLP ei tutki sitä miksi jokin asia meissä ei toimi, NLP antaa vastauksen siihen, miten me saamme nämä asiat toimimaan. NLP on myös malli siitä, kuinka kommunikoimme ja olemme vuorovaikutuksessa itsemme ja muiden ihmisten kanssa. NLP:n avulla opitaan kommunikoimaan tehokkaammin ja vaikuttavammin sekä kehittämään omaa karismaa. (Bandler 2008)

Tästä samasta on hyvin pitkälti kysymys David Rockin Neuroleadershipissä. Myös näitä ajatuksia hyödynnetään valmennuksessa. Neuroleadership esitellään luvussa 2.2.

## 2.4 Kenelle valmennus on tarkoitettu?

Nykyajan työyhteisöissä jokainen on johtaja - riippumatta siitä, mikä oma työtehtävä on. Jokainen johtaa vähintään itseään, yhteistyötä kollegojen kanssa ja erilaisia projekteja, joissa toimii.

Esimiesten ja esimiestehtävistä kiinnostuneiden lisäksi ryhmäcoaching sopii erilaisissa projekti-, tiiminvetäjän ja luottamustehtävissä toimiville sekä vaikkapa konsulteille, kouluttajille ja valmentajille.

## 2.5 Valmennuksen hyödyt yksilölle ja organisaatiolle

Coaching on tulos- ja kehityssuuntautunut luottamuksellinen valmennusprosessi, jossa coach ja ryhmä auttavat valmennettavaa kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Valmennettava saa käyttöönsä voimavarojaan niin, että hän saavuttaa tavoitteensa.

# 3 Tutkimuksen toteutus

## 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä oli teemahaastattelu, joka on eräs kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muodoista.

### 3.1.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää monenlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Ei ole olemassa vain tietyn tieteenalan tutkimusotetta tai vain yhdenlaista tapaa tutkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Ta-



pahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. On muistettava, että arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiötä. Yleisesti todetaan, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kohderyhmän valinta ja teemahaastattelut ovat olennainen osa laadullista tutkimusta. Haastattelun etuna on muokata kysymysten järjestystä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullista tutkimusta voidaan kritisoida, koska nimenä laadullinen tutkimus saattaa olla harhaanjohtava ja se voi antaa vaikutelman paremmasta ja pehmeämmästä tutkimuksesta verrattuna pinnalliseseen ja kovaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista, sillä tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja syvällisyydessään. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla tutkimuksella ja toistolla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan kuitenkin tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liittyvistä erilaisista syy-seuraussuhteista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 3.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä. Teemahaastattelu on avointa haastattelua jäsennellympi, koska teema on kaikille haastateltaville sama, vaikka kysymyksissä liikutaan ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten eri tulkinnat ja vapaalle puheelle annetaan tilaa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu ei ole yksinomaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on myös hyvin käyttökelpoinen kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, sitä voidaan saattaa tilastollisen analyysin muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203.)

### 3.2 Haastattelun suunnittelu ja runko

Runko haastattelussa käytettyihin kysymyksiin oli jo olemassa, koska alunperin tutkimus oli tarkoituksena tehdä hieman toisen tyyppisesti toteutetusta valmennuksesta. Kävimme kysymykset yhdessä läpi ryhmäcoachingin valmentajan kanssa ja mietimme saammeko vastaukset, jotka halutaan saada ja päädyimme pitämään kysymykset hyvin samankaltaisina.

Haastattelurunkona käytettiin avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada haastateltava miettimään hieman syvemmin koulutuksen tehoa ja koulutuksesta mahdollisesti seuranneita muutoksia omaan elämään, uraan ja yleisesti asioiden tiedostamiseen. Haastatteluissa kysymykset esitettiin samassa muodossa kaikille.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2016. Haastattelupaikkoina oli pääsääntöisesti haastateltavien työpaikkojen neuvottelutilat, joten haastattelut pystyttiin viemään läpi ilman häiriötekijöitä. Jokainen haastattelu kesti 30-40 minuuttia. Haastatteluista ei äänitetty, mutta olennaiset asiat kirjoitettiin sanasta sanaan ylös perinteisesti kynää ja paperia käyttäen, jonka jälkeen haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi.

Haastattelurunko oli seuraava:

1. Miten tämä valmennus on auttanut sinua onnistumaan omassa elämässäsi (äitinä/isänä, puolisona, johtajana, työyhteisön jäsenenä)?
2. Missä asioissa valmennus on auttanut sinua onnistumaan?
3. Voitko mainita konkreettisia esimerkkejä tuloksista?
4. Miten valmennus on vaikuttanut sinun yksityiselämääsi?
5. Miten omat arvosi, asenteesi ja ajatuksesi ovat muuttuneet?
6. Mikä oli vaikeinta tässä prosessissa?
7. Onko tapahtunut jotain minkä haluaisit olevan toisin?
8. Mitä mieltä olet tämän kaltaisesta valmennuksesta?
9. Miten tämä valmennus eroaa perinteisistä valmennuksista?

### 3.3 Haastateltavat

Haastateltavia oli kuusi, ja heidät valittiin muutamasta eri coachingryhmästä. Ryhmät mietittiin siten, että valmennuksesta oli jo kulunut aikaa sen verran, että mahdolliset vaikutukset ovat havaittavissa.

Kaikilla haastateltavilla koulutustausta on sama, mutta muuten tilanteet ja työtehtävät erilaiset. Toiveena oli, että joukosta olisi myös noussut miehiä, jotta näkyväksi olisi saatu myös miehinen näkökulma ja kokemus, mutta valitettavasti ryhmiin ei juuri miehiä ole osallistunut. Haastateltavat on nimetty kirjaimin anonyymiteetin suojaamiseksi.

## **4 Yhteenveto ryhmäcoaching-valmennuksen kokemuksista vastauksineen**

Kaikkien kysymysten tarkoituksena oli avata mieltä ja laajentaa ajatusta sille, olisiko mahdollisesti valmennus antanut jotain vielä syvempää itselle; oivalluksia ja työkaluja myös muille elämänalueille kuin työelämän saralle.

### 4.1 Valmennuksen hyödyt yksityiselämässä ja työssä

Valmennuksen hyötyjä yksityiselämässä ja työssä käsittelevän kysymyksen vastaukset kertoivat hyvin, kuinka erilaisia ihmisiä valmennukseen on osallistunut. Osalla on todella vahva kokemus ja pohja coachingiin, kun taas osa vasta on aloittanut asiaan perehtymisen. Osa haki apua johonkin tiettyyn tilanteeseen, ja osa oli omasta kiinnostuksestaan mukana valmennuksessa.

Valmennuksen jälkeen kaikki osallistujat olivat kokeilleet erilaisia tekniikoita hieman eri tilanteissa ja oivaltaneet niiden käyttökelpoisuuden. Lähes kaikissa keskusteluissa kävi ilmi kuinka vaikeaa on kysymysten asettelu ja oman ajatusmaailman kääntäminen vastausten antamisesta avoimiin oivalluttaviin kysymyksiin. Kysymysten voima toi helpotusta, koska samalla myös ymmärrettiin, että vastaukset löytyvät parhaiten kysyjän päästä, kun vain osaa esittää oikeat kysymykset.

Valmennuksen aikana oli tehty havaintoja omasta käyttäytymisestä ja asenteista, ja niihin oli tehty muutos. Kun eletään tehokkaassa yhteiskunnassa kaikki pitää tapahtua nopeasti, ja nopein reitti on kertoa miten asiat tehdään. Kun valmennuksen jälkeen oli

tehty muutos, ja annettu toisten myös kertoa omat kantansa ja kuunneltu ihmisiä, todettiin tämän kaltainen toimintatapa parhaimmaksi ja tehokkaimmaksi.

Kaikki haastateltavat olivat lisänneet kysymysten määrää valmennuksen jälkeen.

Rouva A

Lähinnä olen käyttänyt tekniikkaa esimiestyöskentelyssä omassa tiimissäni. Jonkin verran olen käyttänyt tekniikoita myös lasteni kanssa, heittäen heille pallon ikätason mukaan.

Rouva B

Lähdin hakemaan työkaluja projektijohtajuuteen enkä suoranaisesti ole arjessa työkaluja toteuttanut. Mutta ratkaisukeskeisenä ihmisenä, olen tietoisesti muuttanut omaa toimintaani. Olen itse nopea, mutta tämän myötä annan myös muille suunvuoron ja maltan itse olla hiljaa ja kuunnella.

Rouva C

Taustana kerron, että olin käynyt coaching-sertifioinnin ennen tätä kyseistä valmennusta, joka oli hyvin pitkälle ja syvälle menevä valmennus. Innostuin silloin valtavasti coachingista ja silloin tuntui, että kaikki on ratkaistavissa. Tämä ryhmäcoaching ei enää ollut kokemuksena samankaltainen. Siinä hetkessä, kun aloitin ryhmäcoachingin, olin haasteellisessa työtilanteessa; haasteellinen tiimi, haasteellinen esimies ja haasteelliset ajat yleisesti ottaen. Työelämässä vallitsi negatiivinen load ja olin itse vastaanottava puoli. Ryhmäcoaching auttoi omassa prosessissa, kun sitä käytiin muiden ihmisten kanssa läpi. Coachingin aikana ymmärsin, että kaikkeen ei tarvitse olla itsellä vastauksia, eikä minun tarvitse ottaa itselteni syyllisyyttä toisen huonosta olost.

Rouva D

Coachingin teoriaa en aiemmin tuntenut, mentorina olen aiemmin ollut ja coaching oli asia, joka kiinnosti. Valmennuksen johdosta otin tavoitekeskusteluissa uudenlaisen lähestymistavan. Aiemmin esitin annetut tavoitteet, nyt kyselinkin alaisten omia ajatuksia tavoitteisiin, osallistutin heitä enemmän ja näin sitoutuminenkin parantui.

Olen aina ajatellut olevani hyvä kysyjä, mutta valmennuksen aikana huomasin, että en olekaan. Olen vahva henkilö, joka sanelee asioita helposti.

Rouva E

Tämä oli iso haaste, koska en kokenut itseäni kyselijänä. En ole edelleenkaan huippucoach töissä enkä kotona, mutta kysymysten määrä on lisääntynyt.

Rouva F

Olen käynyt pitkän esimieskoulutuksen, joka oli suuri panostus ja ajattelun, että tämä valmennus on kiva jatko, koska en tiennyt coachingista.

Olen hyvin ratkaisukeskeinen myyjä ja kesti aika kauan hiffata, että kysellessä saa vastauksia ja itse ei tarvitse itse antaa ratkaisuja.

#### 4.2 Valmennuksen kautta saavutetut onnistumiset

Kaikilla osallistujilla oli onnistumisia, joihin valmennus oli auttanut. Uusia menettelytapoja ja tekniikoita otettiin käyttöön, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut kävellen ja ideaworkshopit. Valmennettavien oma suhtautuminen asioihin muuttui, ja heistä lähes kaikki tekivät havainnon, että päätöksiin sitoutuminen on parantunut, kun ratkaisuja ei anneta vaan ne keksitään itse.

##### Rouva A

Olen huomannut, että päätöksiin sitoutuminen on korkeampi, kun ratkaisu tulee omasta päättelystä eikä esimieheltä tai vastaavalta.

##### Rouva B

Käytännön arjen palaverit ovat helpottuneet. Tehtävänäni on vetää läpi projekteja, kuunnella ja pumpata ihmisistä ideat ja näkemykset. Kysymysten asetelun kautta, olen saanut ihmisistä enemmän irti. Olen myös järjestänyt uudenlaisia tapoja keskustella perinteisen palaverin sijaan, kuten ideaworkshopit.

##### Rouva C

En enää miettinytkään, että syy toisten huonosta olostani on minussa itsessäni, vaan jokainen kantaa omasta olostaan vastuunsa. Aloin käymään keskustelua alaisteni kanssa ja sain oletettavasti tästä johtuen 360-mittauksessa hyvän palautteen. Yksi oli antanut kriittistä palautetta. Lähden miettimään miten käydä asiaa läpi. Samaan aikaan, meillä kaikkien piti hakea omia paikkojaan. Itse mietin, että haenko omaa paikkaani. Yritin miettiä erilaisia uusia keinoja käydä asioita läpi. Käytin erilaisia uusia tekniikoita omien alaisteni kanssa kuten kävelycoachingia. Aina ei tarvitse tehdä asioita niin perinteisesti.

Valmennus auttoi omassa vaikeassa tilanteessani, kun ryhmässä oli upeita ihmisiä ja käytettiin hyviä menetelmiä. Helpottavaa oli myös, että kysessä oli täysin työn ulkopuolinen, objektiivinen ryhmä. Näitä asioita ei koskaan voi harjoitella liikaa.

##### Rouva D

Kysymysten asetelutekniikka on parantunut ja laittanut itseä suhtautumaan asioihin eri tavalla.

Rouva E

Muuten parantunut esimiestyö; olen lähtenyt viemään kysymyspohjalta kehityskeskusteluja sekä alkanut antamaan rakentavaa palautetta, jonka koen edelleen vaikeaksi.

Rouva F

Kävin valmennuksen kaksi vuotta sitten, jolloin olin esimiesroolissa. Tuolloin valmennus auttoi tiimin vetämisessä. Tiedostan, että coaching on olemassa ja se on hyvä juttu.

#### 4.3 Konkreettiset esimerkit tuloksista

Lähes kaikilla oli ainakin yksi konkreettinen esimerkki siitä, mitä tuloksia valmennuksen kautta saatiin aikaan. Yksi osallistujista kävi keskustelun alaistensa kanssa ja pari henkilöä irtisanoutui. Irtisanoutuminen ei johtunut keskustelusta sinänsä, vaan kyseinen henkilö oivalsi keskustelun kysymysten kautta, että paikka ei olekaan hänelle oikea.

Vaikka suuria muutoksia ei heti tapahtuisi, mutta kulttuurin kääntyessä keskustelemaan suuntaan, sitouttaa se enemmän ihmisiä ja luo myös työhyvinvointia, joka näkyy ulospäin, asiakkaisiin, alaisiin, kotiympäristöön.

Rouva A

Alainen oli negatiivinen koskien erästä tilannetta asiakassuhteessa. Hän ei halunnut ajatella asiaa pidemmälle, vaan valitti asiasta minulle. Hänen asenteensa muuttui, kun kysyin ja pistin hänet miettimään, että mikä hänestä olisi paras ratkaisu.

Rouva B

Meillä oli rahoitusjärjestelmän uusimisprojekti. Aikataulu oli tosi haasteellinen ja järjestin workshopin. Saimme aikaan yhteisen floun, jossa kaikki osallistuivat. Palaveri vei monelta ihmiseltä aikaa useita tunteja, mutta ilman sitä yhteistä ymmärrystä, joka tuona aikana syntyi, projekti olisi sa- kannut aikatauluista. Kustannusvaikutukset olisivat olleet todella suuret, jos järjestelmän tuotantoonotto olisi siirtynyt keväästä syksyyn.

Rouva C

Ryhmäcoahingin ansioista päätin itse hakea kuitenkin omaa työpaikkaani takasin. Valmennus auttoi myös hyväksymään, että aina ei tarvitse olla itsellä ratkaisuja. Kaksi henkilöä lähti tiimistäni, ja uskon, että rehelliset keskustelut auttoivat myös alaisia tekemään päätöksen siinä hetkessä, kun motivaatio puuttui heiltä täysin. Motivaation puutteen vaikutukset huomasi tiimissä.

Esimiehenä voit toimia siten, että et huomaa asioita tai vaihtoehtoisesti nostat asiat pöydälle. Voidaan yhdessä mieltä löytyykö toisia, motivoivimpia tehtäviä, vai pitääkö hakea kokonaan toista ratkaisua. Kun yt:t ovat päällä, ihmiset eivät uskalla tehdä ratkaisuja. Ovat ratkaisut mitä tahansa, aina pitäisi positiivisen fiiliksen jäädä tiimiin.

Rouva D

Vaikea sanoa mikä vaikuttaa mihinkin. Merkittäviä suuria muutoksia ei ehkä saatu, mutta pieniä asioita tapahtunut. Olen myös yrittänyt aktiivisemmin ottaa kaikkia mukaan keskusteluihin.

Rouva E

Kehitys- ja palautekeskusteluissa on nyt osioita, joissa toinen pääsee kertomaan enemmän. Keskustelut ovat päättyneet paremmin kuin ennen. Fiilis keskustelusta ulos kävellessä on ollut parempi.

Rouva F

Ei mitään erityistä konkreettista esimerkkiä. Kollegoiden kanssa keskusteluissa on auttanut kysyminen ja kyseenalaistaminen.

#### 4.4 Vaikutukset yksityiselämään

Kukaan ei kokenut valmennuksen suoranaisesti vaikuttaneen omaan yksityiselämään. Yksi haastatelluista löysi ongelmatilanteiden selvittämiseen uuden työkalun myös kotiin, mutta muutoin vaikutusta on enemmänkin tullut työpaikalla kohonneen ilmapiirin kautta. Kun olet suurimman osan valveillaoloajasta työpaikalla, vaikuttaa tilanne siellä kokonaisvaltaisesti. Kun töissä on mukavaa, on sillä suoraan positiivinen vaikutus yksityiselämään.

Lähtökohtaisesti jokainen osallistui valmennukseen työn ja työssä havaittujen haasteiden vuoksi, ei yksityiselämän haasteiden vuoksi. Enemmänkin oli vain positiivista, jos löytyi työkaluja, joita voi myös yksityiselämän puolella käyttää.

Rouva A

Valmennus antoi uuden työkalun ongelmatilanteiden selvittämiseen. Kysyminen on lisännyt läheisten arvostusta ja sitoutumista.

Rouva B

Suurta valaistumista ei tapahtunut ajatellen yksityiselämää. Menin niin työ edellä valmennukseen, ja siihen apuja etsien, että ei ainakaan tiedostaen tapahtunut yksityiselämän puolella mitään muutosta tästä johtuen. Asenteiden ja ajatusten vaikutus voi näkyä myös tiedostamatta.

Rouva C

Oma tyytyväisyys kasvoi, kun ahdistus töissä helpotti ja sillä oli suuri vaikutus yksityiselämään.

Rouva D

Ei vaikutuksia yksityiselämään.

Rouva E

Ei vaikuttanut varsinaisesti mitenkään yksityiselämään. Kokeilin kysymysteknikoita teini-ikäiseen lapseeni, mutta se ei tuonut tulosta.

Rouva F

Coaching sinänsä ei ole vaikuttanut yksityiselämään, mutta kurssi itsessään kyllä. Olin muutosprosessissa jo valmennukseen mennessä ja ryhmäcoaching oli siinä hyvä sparraus ja tuki. Halusin tuolloin vaihtaa työtä ja mietin, että miten se tehdään. Ryhmä auttoi tässä.

#### 4.5 Vaikutukset ja muutokset arvoissa, asenteissa ja ajatuksissa

Kysymys vaikutuksista ja muutoksista arvoissa, asenteissa ja ajatuksissa kirvoitti selkeästi eniten pohdintaa. Kukaan ei kokenut valmennuksella olleen arvoihin vaikutusta. Kaikki kokivat kuitenkin muutoksen asenteiden ja ajatusten tasolla. Kaikki oivalsivat, että itse ei tarvitse antaa ratkaisua kaikkiin ongelmiin, vaan niitä voidaan tuloksekkaasti pohtia yhdessä kysymysten avulla ja yllättäen löytyykin mahdollisesti luovempia ja parempia ratkaisuja, kuin jos ratkaisut antaisi itse. Erittäin hyvä oivallus oli myös, että kuuntelun kautta, toisten ihmisten mielipiteiden arvostus on lisääntynyt ja ymmärrys siitä, että pienillä asioilla voi vaikuttaa.

Rouva A

On helppoa antaa omasta mielestään paras ratkaisu ongelmiin. Ensin tuntui vaikealta luovuttaa päätöksenteko muille, mutta se kuitenkin kannatti. Olen oppinut kuuntelemaan paremmin muita, ja sitä kautta myös arvostamaan muiden mielipiteitä entistä enemmän.

Rouva B

Valmennus ei varmasti vaikuttanut niin syvästi kuin arvoihin, mutta asenteisiin ja ajatuksiin kyllä. En ollut aiemmin edes pohtinut erilaisia menetelmiä. Valmennus lisäsi ymmärrystäni, että aika pienillä asioilla voi vaikuttaa asioihin.

Valmennuksessa käytettiin omia, oikeita caseja harjoitteluun, joten ne olivat hyvin konkreettisia. Itse usein yritän antaa ratkaisun, kun toisella on



ongelma, mutta coachingissa onkin kysymys enemmän kuuntelusta ja kysymyksien asettelusta siten, että toinen löytää itse ratkaisun.

Rouva C

Arvoihin ei valmennuksella ollut vaikutusta. Asenteet ainakin hetkellisesti muuttuivat. Mietin mihin voin vaikuttaa ja mihin en. Pohdin paljon mitä tehdä toisin. Pidin kävelykokouksia, jolloin ympäristön vaihdos toi jo itsensä muutoksen. Palavereiden vetäjä oli vaihtuva, jolloin vetovastuun vaihtuessa muut kuin esimies toi erilaisia näkemyksiä. Sain myös ymmärryksen, ettei ihmisten huono käytös ja paha olo johdu minusta, ja saatoinkin käydä keskusteluja ja käsittelemään asiat asioina enkä lähtenyt enää syyttämään itseäni.

Läsnäolo on tärkeää. Helposti menee tilanteeseen ja yrittää ratkaista asiat, kun pitäisi oivalluttaa toinen ratkaisemaan itse tilanne. Vaikka olen esimies ja vastuussa asioista, en ole vastuussa toisen tunteista. Kun huomaa, että voit auttaa jotain ihmistä, siitä tulee hyvä fiilis.

Rouva D

Muutos on tapahtunut ajatusten tasolla ehkä enemmän. Ajan sitä linjaa, että ihmiset ajattelevat itse ja tuovat itse ideoita esille ja tätä kautta tullut konkreettisimmin esille.

Rouva E

Coaching on vaikeampaa kuin kuvittelin, mutta taustalla on myös filosofia. Asennepuolella vaikutus oli enemmänkin siihen, että tekniikka todella kantaa pidemmälle kuin ajattelin.

Rouva F

Sain ahaa-elämyksen siitä, että aina ei tarvitse olla ratkaisua asioihin. Käsitykseni esimiehenä olemisesta oli, että vastauksen ja ratkaisun tulee tulla kuin apteekin hyllyltä. Vapauttavaa oli se, kun ymmärsin, että ei tarvitsekaan aina antaa vastausta, vaan teen sen coachingia käyttäen; kysymysten kautta asioita käsitellen ja usein toinen on kiitollinen avusta.

#### 4.6 Koetut vaikeudet valmennusprosessissa

Kaikki, lukuunottamatta yhtä, joka oli käynyt pitkän coaching-valmennuksen aiemmin, kokivat vaikeaksi menetelmät sekä kysymisen ja ratkaisun tarjoamatta jättämisen. Yksi koki prosessissa vaikeaksi sopivan kokoisen aihion keksimisen, jota käsitellä, jotta sekin luotsaajalle että luotsattavalle jää hyvä ja onnistunut fiilis.

Rouva A

Vaikeaa coaching-tekniikassa on ehkä se, että osa alaisista olettaa, että esimies kuitenkin tekee päätökset. Coaching voikin siis olla vain yksi osa

esimiestyöskentelyä. Osa alaisista arvostaa suuresti modernia coachaavaa esimiestä, ja osa pitää häntä ”heikkona”.

Rouva B

Menetelmän oppiminen oli vaikeinta. Se vaatii niin paljon harjoitusta ja tuntui ihan konkreettisesti kuinka hankalaa on päästä eteenpäin askel kerrallaan. Onneksi valmentaja oli harjoituksissa koko ajan seuraamassa ja auttamassa eteenpäin.

Rouva C

En kokenut vaikeutta, koska coaching-ajattelu oli entuudestaan minulle tuttua, kuten avoimet kysymyksetkin. Enemmänkin valmennus antoi virtaa, ja aina oli ihana mennä ryhmäcoachingiin.

Rouva D

Vaikeinta oli heittää mentorointihattu pois ja aktivoida luotsattavaa. Saatiin alkuun tietopläjäys, mutta kylmiltään lähdettiin coachaamaan, ja valmentaja observoi coachauksia. Kaikki ihmiset olivat hyvin eri lähtökohdista, eri tilanteista ja hyvin eri-ikäisiä. Ryhmä toi syvyyttä ja erilaisia ajatuksia. Oli mielenkiintoista katsoa kehityksen kaarta miten ihmiset tänä aikana kehittyivät. Hiljaisimmat jäivät ehkä enemmän varjoon.

Rouva E

Vaikeinta oli sopivan kokoisen aihion valinta käsiteltäväksi, koska kummallekin tulee jäädä positiivinen fiilis.

Rouva F

Vaikeinta minulle on olla tarjoamatta ratkaisua. Luonteeni on sen kaltainen, että haluan löytää ratkaisun tai tehdä itse. Olen vähän nipo, jolle ei muiden tekemänä kelpaa oikein mikään.

#### 4.7 Valmennukseen toivotut parannukset

Kahdella kuudesta ei ollut mitään minkä haluaisi olevan toisin. Yksi toivoi toista ajankohtaa koulutukselle, koska mietti, että tulisiko valmennukseen syvyyttä enemmän jonnain muuna ajankohtana, kuin työpäivän jälkeen. Toinen toivoi vahvempaa ja tiukempaa ohjausta. Kolmas koki, että valmennus meni rajusti omalle epämukavuusalueelle ja lisärasitetta toi vastapuolen ymmärtämiseen mennyt energia. Neljäs pohti, että eteneminen oli todella hidasta, mutta lopussa ymmärsi sen tarkoituksen oppimisen kannalta. Hintaa olisi voinut olla myös pienempi. Teoriaa toivoittiin myös enemmän.

Rouva A

Ei ole mitään sellaista.

Rouva B

Valmennus tapahtui aina työpäivän jälkeen ja jokainen juoksi enemmän tai vähemmän kieli vyön alla tukka putkella paikalle. Mietin, että olisiko syvyyttä saatu enemmän, jos kaikki olisivat saaneet olla täysissä sielun ja ruumiin voimissa. Ehkä olisi parempi pitää muutama tunti viikonloppuisin kuin työpäivän jälkeen.

Rouva C

Ei oikeastaan.

Rouva D

Olisin toivonut vahvempaa ohjausta. Valmentaja oli erittäin kohtelias ja ystävällinen, mutta minun mielestäni, hän olisi voinut olla tiukempi.

Rouva E

Valmennus meni rajusti alussa omalle epämukavuusalueelle. Ryhmässä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Vahvuutena näen, että ryhmän henkilöt ovat hyvin erilaisia ja erilaisissa tilanteissa. Keskustelut sujuivat hyvin ja ryhmän luottamus kuitenkin syntyi. Lisärasitetta toi se, että henkilön ymmärtämiseen meni kaikki energia. Ryhmällä on tosi iso merkitys.

Rouva F

Alkuun tuntu, että eteneminen on todella hidasta. Prosessin loputtua ymmärsin, että sen piti mennä juuri näin oppimisen kannalta. Hinta tosin voisi olla pienempi.

#### 4.8 Kokemukset valmennustavasta

Kaikki pitivät tapaa valmentaa erinomaisena. Valmennustapa, jossa käydään ensin pieni teoriaosuus, ja sen jälkeen lähdetään harjoituksen kautta oppimaan useammalla eri kerralla, antaa paremmat valmiudet asioiden omaksumiseen. Tämän kysymyksen vastauksissa tuli esille myös jo aiemmin tullut, valmennuksen ajankohta iltaisin töiden jälkeen. Toivetta selvästi on, että koulutus ainakin osaksi voitaisiin toteuttaa viikonloppuisin.

Rouva A

Valmennus oli erinomainen. Aina piti heittäytyä uusiin tilanteisiin. Välillä oli työpäivän jälkeen vähän raskasta, mutta toisaalta myös terapeutista,

koska osin myös töiden ongelmatilanteita pystyi käsittelemään coaching-koulutuksessa.

Rouva B

Ehdottoman hyvä tapa tehdä valmennusta. Joskus, kun olen ollut jossain kahden päivän valmennuksessa, olen ollut todella innoissani ja pää pilvissä miettinyt, että nyt maailma muuttuu. Viikon päästä en edes muista, mitä valmennuksessa käsiteltiin. Kun ollaan pidempijaksoisessa valmennuksessa, omaksuminen on parempaa.

Rouva C

Kiva tapa, ryhmädynamiikka tuli mukaan ja menetelmä oli hyvä.

Rouva D

Kaiken kaikkiaan positiivinen kokemus. On hienoa nähdä mitä ihmiset voivat tuoda ryhmään sekä niitä innovatiivisia ideoita. Äärimmäisen opettavaista. Valmentaja ei esittänyt mitään mallia, vaan opetti "salaa".

Rouva E

Harjoittelupainotteisuus oli hirveän hyvä. Valmennus oli aikuiskoulutuksen logiikkaa noudattava ja teoriassa helppoa, mutta käytännössä ei. Korjaa-vaa palautetta saatiin ja se oli miellyttävää.

Rouva F

Valmennustapa oli huikea. Yhdeksän kerran aikana opimme tuntemaan ryhmässä toisemme, meillä oli huikean hyvä porukka. Oikein odotin ryhmäcoaching-iltuja. Olemme tavanneet jälkikäteenkin ryhmän jäsenten kanssa. Valmennuksessa oli paljon hyvää. Toivon toista vaihetta valmennukseen, samalla tyylillä. Sääli on, että valmennusta voidaan pitää vain iltaisin, mahdollistetaan melko pienelle porukalle ja hinta on myös karsiva tekijä.

#### 4.9 Erot perinteiseen valmennukseen

Valmennus erosi perinteisistä valmennustavoista osallistavalla ja käytännön oppimisen menetelmien kautta kaikin tavoin. Perinteisissä valmennustilaisuuksissa istutaan luokkamaisesti, ja kuunnellaan puhujaa. Tässä ryhmäcoachingissa istuttiin ringissä, ja keskityttiin oppimaan itse tehden. Valmennusten välitehtävät olivat myös aktivoivia. Perinteinen valmennus kestää yleensä 1-2 päivää maksimissaan, tässä oli yhdeksän viikkoa aikaa oivaltaa, ja harjoitella tekniikoita käytännössä oikeilla tapauksilla.

Rouva A

Mielestäni juuri tämä käytännön tekemisen iso osuus oli todella tärkeä. Samoin verkostoituminen valmennuskumppaneiden kanssa oli hieno juttu.

Rouva B

Valmennuksessa istuttiin aina ringissä, ja valmennuksen fysiikka oli aivan erilainen kuin perinteisissä valmennuksissa.

Rouva C

Yksi syy osallistumiselleni oli ryhmäcoaching, koska mietin miten voisin hyödyntää sitä omassa työssäni. Normaalisti valmennuksissa enemmän vain vastaanotetaan tietoa, mutta tässä toteutettiin oppimista käytännössä. Coachauksen ensimmäinen koulutus on yleensä vaikuttavuudeltaan voimakkain, ja sen jälkeen ei enää tule niin suurta oivallusta ja voimaantumista samantyyppisistä valmennuksista. Tässä tavassa toteuttaa valmennusta, osallistuminen, kokeminen ja oppiminen tapahtuivat tehdessä ja ryhmässä, poiketen perinteisistä valmennuksista.

Olen tyytyväinen, että osallistuin. Mietin kuitenkin, että kaikki eivät ehkä saaneet valmennuksesta niin paljon, jos coaching ei ollut ennestään tuttua. Perusteet jäivät pintapuolisiksi ja mentiin tosi nopeasti käytäntöön ja huomasin, että joillekin asia oli vaikeaa. Tällaisia ryhmämuotoisia valmennuksia voisi olla enemmän.

Rouva D

Perinteisiin valmennuksiin nähden, tämä oli erittäin osallistava. Enemmän oli käytäntöä kuin teoriaa, joten mukana oli pakko olla koko ajan. Valmennusten väleissä tehtiin kotitehtäviä, jotka olivat aktivoivia.

Rouva E

Tämä valmennus erosi perinteisistä siten, että asioita käytiin paloittain läpi. Harjoitukset aloitettiin heti ja loppua kohden ehkä tuli tunne, että tiedäkö nyt kaiken tarpeellisen. Teoriaa olisin kaivannut lisää. Haasteena kuitenkin edelleen, että miten saan asiat käytäntöön.

Rouva F

Tämä valmennus erosi perinteisestä valmennuksesta kaikin tavoin. Kaikki ratkoivat toistensa ongelmia, joka jo sinänsä on perustavanlaatuisen ero verrattuna perinteiseen valmennukseen.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia erään coaching-valmennuksen merkitystä johtajana kasvamisessa sekä valmennuksen vaikutuksista omiin valintoihin, joita valmennuksen myötä on mahdollisesti tehnyt. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia eroja vaikuttavuudessaan kokemuksellisen valmennuksen ja normaaliin kalvosulkeisvalmennusmallin välillä, sekä pystyä hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia mahdollisesti coaching-valmennuksen kehittämisessä.

Viitekehyksessä käsittelin valmentavaa johtajuutta sekä neurotieteitä, joiden näkökulmana oli johtajuuteen kasvaminen. Valmentavaa johtajuutta käsittelin pitkälti Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan kirjan *Valmentava johtajuus* pohjalta. Hieman erilaisena näkökulmana johtajuutta ja siinä kehittymistä, tarkastelin neurotieteelliseen tutkimukseen perustuvaa johtamistaidon kehittämistä eli neuroleadershipiä David Rockin mukaan.

Haastattelut antoivat kuvan siitä miten tutkittu ryhmäcoaching-valmennus oli vaikuttanut ja muuttanut osallistujien käyttäytymistä sekä mitä vaikutusta valmennuksella oli heidän johtajana kehittymiseen. Haastattelut antoivat myös kuvan tutkitun coaching-valmennuksen ja perinteisen valmennuksen eroista.

Tutkimuksen mukaan, asetettuna tutkimuksen viitekehykseen, coaching-valmennuksella oli vaikutusta, mutta vähemmän kuin teoria antoi olettaa. Oletuksena oli, että valmennus olisi vaikuttanut syvemmälle kuten esimerkiksi arvomaailmaan, mutta tutkimuksen mukaan vaikutus jäi latteammaksi. Muutosta tapahtui asenteiden ja ajatusten tasolla, mutta muutosta arvoihin ei tapahtunut. Valmennuksen vaikuttavuudessa, verrattuna perinteiseen valmennukseen, oli selkeä ero. Vaikuttavuus koettiin oivallusten kautta sekä itse kokeilemalla kysymysten tehoa. Toteutustapa oli myös perinteisestä valmennustavasta poikkeava. Toteutustapa koettiin erittäin hyväksi ja toimivaksi, asioiden omaksuminen ja niiden käytäntöön vieminen myös tapahtui, kun valmennus jakaantui pidemmälle ajalle ja oppiminen tapahtui käytännön harjoittelun kautta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää myös valmennuksen kehittämiseen, ei niinkään sisällöllisesti, mutta toteutustavoiltaan.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliäabelius eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus voidaan todeta siten, että jos muutkin tutkijat päätyvät samaan lopputulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliäabelina eli luotettavana. (Hirsjärvi & Remes, & Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226.). Pätevyys saa usein laadullisessa tutkimuksessa enemmän huomiota kuin luotettavuus. Eli pätevyudessa on kysymys siitä, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi eli kuinka hyvin ajatusrakennelmat vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin tutkija avaa ajatusrakennelmat ymmärrettäviksi myös muille. Tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa eikä sitä voida koskaan kuvata täysin sellaisena kuin se tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei koskaan voi tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta vaiheittain. Myös aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti; paikka, jossa aineisto kerättiin, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 227.)

## 5.3 Valmennuksen myötä tapahtunut henkilökohtainen kasvu

Työn nimenä on johtajuuteen kasvaminen ja sitä minun oli tarkoituksena tutkia. Haastattelukysymykset oli laadittu pitkälle hyvin kokemukselliseen ja henkilöön syvälle menevään valmennukseen, jossa haastattelut oli tarkoitus purkaa narratiivisin menetelmin. Jo tehtyjä kysymyksiä muokattiin hyvin vähän tehtyihin haastatteluihin, liittyen ryhmäcoaching -valmennukseen. Kysymykset olisi pitänyt muotoilla uudelleen, ja kysyä esimerkiksi suoraan miten olet johtajuudessa kasvanut, mitä kehitysehdotuksia sinulla on jne.

Vastauksista on kyllä tulkittavissa kasvu ja tapahtuneet muutokset, mutta käytetyissä kysymyksissä oli tarkoituksena saada taustalle tarina ja tämä ryhmäcoaching-

valmennus oli vaikuttavuudessaan erilainen kuin mihin kysymykset oli alunperin laadittu. Henkilökohtaista kasvua ja johtajana kehittymistä tapahtui jokaisella. Kaikilla oli tapahtunut asenteen muutos ja jokainen oli ennakkoluulottomasti kokeillut uudenlaista tapaa lähestyä alaisiaan, kollegojaan ja työtovereitaan.

#### 5.4 Kehitysehdotukset valmennukselle

Ryhmäcoaching–valmennus sai kaiken kaikkiaan erinomaisen arvostelun osallistujilta. Kehitysehdotuksia ei juurikaan itse valmennustavalle ja toteutukselle tullut kuin mahdollisen ajankohdan suhteen. Moni haastateltava toivoi ajankohdaksi ainakin osalle valmennuskerroista esimerkiksi viikonloppua, jolloin virkeänä ollessaan itsellä olisi enemmän annettavissa ryhmätilanteissa ja myös itse olisi mahdollista saada valmennuksesta irti enemmän.

Samaan tapaan toteutetulle jatkokoulutukselle voisi olla myös kysyntää.

Teoriaa toivottiin hieman enemmän. Vaikka coaching käsitteenä on varmasti tuttu kaikille, henkilöt jotka ovat coachingiin tutustumisen alkutaipaleella, saivat varmasti enemmän irti valmennuksesta, mikäli pääsisivät heti alussa hieman syvemmälle coachingin teoriaan. Toisaalta syvempi ymmärrys helpottaisi myös harjoitusten läpi viemistä ja anti olisi sekä coachaajalle että coachattavalle parempi.

Kehitysehdotuksia varten, olisi ollut haastatteluiden rinnalla hyvä tehdä kyselytutkimus kaikille ryhmäcoaching-valmennukseen osallistuneille. Kyselytutkimuksen voi tehdä jälkikäteenkin.

#### 5.5 Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut oppiminen ja kehittyminen

Olen itse saanut olla kokemuksellisessa valmennuksessa, jossa mennään hyvin syvälle itseen, ja jossa käsitellään oman elämän esteitä, etsien vastausta itseltä. Vastaukset kyllä löytyvät syvän henkilökohtaisen prosessin kautta. Kokemukset, jotka nousevat hyvin syvälle menevästä valmennuksesta, voivat olla hyvinkin voimaannuttavia ja eteenpäin vieviä, mutta asiat joiden kanssa on tehtävä töitä, ovat ne tunnistettavissa olevat kokemukset ja uskomukset, jotka jarruttavat elämässä ja eteenpäin menossa. Toisaalta voidaan mennä todella syvälle kipeisiin asioihin, jotka voivat nostaa pintaan tunteita surusta vihaan ja kaikkea siltä väliltä. On tärkeää, että valmentaja osaa ohjata



erilaisia tunneprosesseja siten, että niihin ei upota vaan tiedostetaan, tunnistetaan ja käsitellään sen verran kuin on turvallista sitä tehdä.

Kokemukseeni peilaten, olin erittäin innostunut tutkimaan kokemuksellisen valmennuksen vaikutusta niin johtajuuteen kasvamisessa kuin henkilökohtaisessa elämässäkin.

Haasteita oli matkan varrella jokseenkin paljon ja suurin haaste alkoi loppuvaiheessa olla oman motivaation hiipuminen. Liian pitkään, haastatteluiden jälkeen, venytin kirjoittamisen aloitusta. Vaikka mielestäni kysymykset eivät olleet täysin onnistuneita, tavoitteet täyttyivät kohtalaisesti.

Valmentava johtajuus kiteytyy hienosti Benjamin Disarelin sanoin:

*Suurin hyvä, minkä voit tehdä toiselle, ei suinkaan ole rikkauksien jakaminen hänen kanssaan. Se on hänen omien rikkauksiensa paljastaminen hänelle itselleen.*

## Lähteet

Bandler, Richard 2008, What is NLP?, <<http://www.youtube.com>>, katsottu 29.10.2016  
Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008, Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna, Tietosanoma, Helsinki

Havunen, Risto 2004, Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä, Talentum, Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007, Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki

Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010, Arvostus – valmentava kirja esimiehille, Tammi, Helsinki

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014, Valmentava esimies, Talentum, Helsinki

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010, Valmentava johtajuus, WSOYpro, Helsinki

Rock, David 2009, Your Brain at Work, HarperCollins Publishers NY

Rock, David & Davic, Josh & Jones, Beth, Kill Your Performance Ratings , Startegy + Business, Autumn 2014, 76,  
<Http://www.strategybusiness.com/article/00275?gko=c442b>, luettu 29.10.2016

Räsänen, Mikko 2007, Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä, Edita, Helsinki

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto . Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 29.10.2016.)

Sydänmaanlakka Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun, Talentum, Helsinki

Viitala, Riitta 2006, Johda osaamista! Osaamisen johtamista teoriasta käytäntöön, Infor, Helsinki