



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ravintola-alan ketjuyrityksessä

Toffela, Charlotta

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ravintola-alan ketjuyrityksessä

Charlotta Toffela
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Elokuu, 2017

Toffela Charlotta

Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ravintola-alan ketju yrityksessä

Vuosi 2017 Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen johtamisen nykytilaa ja sitä, soveltuisivatko valmentavan johtamisen metodit kyseiselle ketju yritykselle, joka toimii ravintola-alalla. Tarkoituksena oli myös selvittää, näkökö valmentava johtaminen jo nyt jollain muotoa kohdeyrityksessä ja miten valmentamista hyödyntämällä voisi osaamista, johtamista ja johtamisen apuvälineitä, kuten kehityskeskustelua, kehittää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu suurilta osin valmentavan johtamismallin ympärille. Valmentava johtaminen on yksi tämän hetken suurimmista johtamistrendeistä. Teoriaosuudessa käsitellään myös palautteenantoa sekä kehityskeskusteluprosessia. Opinnäytetyön tietoperustassa on hyödynnetty alan kirjallisuutta sekä verkkolähteitä ja artikkeleja.

Empiirinen osuus pyrki saavuttamaan opinnäytetyön tavoitteet ja löytämään vastauksia neljään tutkimuskysymykseen, jotka liittyvät pääosin valmentavaan johtamiseen. Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimusryhmään kuuluivat kohdeyrityksen ravintolapäälliköt ja heidän esimiehensä. Tutkimukseen haastateltiin kuutta henkilöä. Tutkimusaineisto literoitiin ja sitä analysoitiin teemoittelemalla. Tutkimus toteutettiin kaikilta osin eettisesti.

Empiirisen tutkimuksen tulokset jaoteltiin kolmeen teemaan: johtamisen nykytila ja osaamisen kehittäminen, valmentava johtaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä kehityskeskustelut nyt ja tulevaisuudessa. Tuloksista selvisi, että kohdeyrityksen esimiesten johtamistavoissa sekä osaamistasossa on merkittäviä eroja toimipaikasta ja henkilöstä riippuen. Valmentavan johtamisen metodeita ei yrityksessä juurikaan oltu tähän mennessä hyödynnetty, mutta niistä oltiin esimiestasolla kiinnostuneita. Kehityskeskustelut nähtiin hyödyllisinä, mutta toisaalta kaikki esimiehet eivät niitä osanneet käyttää kovin tehokkaasti johtamisen apuvälineenä. Lisäksi kehityskeskustelun kysymyslomakkeen koettiin olevan päivittämisen tarpeessa.

Tärkeä kehittämiskohde yrityksellä on tutkimuksen perusteella etenkin osaamisen kehittämisessä. Valmentavan johtamisen malli voisi soveltua kohdeyritykselle, mutta sen käyttöönotto vaatisi ensin lisäselvityksiä ja -tutkimuksia, huomattavia muutoksia työskentelytavoissa ja asenteissa sekä taloudellista panostamista. Toisaalta valmentava johtaminen todennäköisesti lisäisi henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Opinnäytetyön tekijä laati kohdeyritykselle myös ehdotuksen uudeksi kehityskeskustelulomakkeeksi. Siinä on huomioitu valmentavan johtamisen periaatteita.

Asiasanat: Valmentava johtaminen, Kehityskeskustelu, Osaamisen kehittäminen, Johtaminen

Toffela Charlotta

Possibilities of Coaching Leadership in a Catering Business Chain

Year	2017	Pages	49
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's Thesis was to find out the current state of leadership in the target company and whether or not the methods of coaching leadership would be suitable for this particular chain business operating in the catering industry. Another goal of this study was to investigate if coaching leadership is already visible in the target company in some form. This thesis aims to examine how competence, leadership and leadership instruments, such as development discussion, could be developed in the target company by using coaching.

The theoretical framework is built mainly around coaching leadership. Coaching leadership is one of the biggest trends in leadership today. In the theoretical part of this thesis the process of development discussion is also addressed as well as giving feedback. Literature, articles and Internet sources concerning coaching, management and leadership has been utilized in this thesis.

The empirical part of this thesis intends to reach the set goals and to find answers to the four research questions that are mainly related to coaching leadership. The research was carried out as a qualitative research and focused interview was the main method for collecting research material. In the research group were the restaurant managers and their supervisors of the target company. Six persons were interviewed. The research material was transcribed and it was analysed by thematising. The research was conducted ethically in all respects.

The results of the research were divided in to three themes: the current state of leadership and developing competence, coaching leadership now and in the future and development discussions now and in the future. The results indicate that the way of leading and the level of competence among the target company's superiors varies significantly depending on the restaurant and the person. The methods of coaching leadership hadn't currently been utilised almost at all, but the superiors were intrigued about them. Development discussions were considered beneficial, but on the other hand not all the superiors were capable of efficiently using them as a leadership instrument. In addition, the question form for the development discussion was considered needing an update.

Based on the research, an important development area for the target company is especially the competence development. Coaching leadership model might be suitable for the company, but it would require additional research and reports, notable changes in attitudes and the ways of working and significant financial investments before implementing the model. In turn, coaching leadership would probably increase the level of commitment and motivation among the company's employees and superiors. The author of this thesis also drafted a proposal for the new development discussion question form. The principles of coaching leadership have been considered in the proposal.

Keywords: Coaching Leadership, Coaching, Development Discussion, Competence Development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	8
	2.2 Toimialan ja kohdeyrityksen kuvaus	9
3	Valmentava johtaminen	10
	3.1 Valmentavan johtamisen hyötyjä organisaation näkökulmasta	11
	3.2 Valmentavan johtajan erilaiset roolit	13
	3.3 Valmentavan johtajan avainominaisuudet.....	14
	3.4 Yksilön ja tiimin valmentaminen	15
	3.5 Tiimin valmentajan kolme positiota	16
	3.6 Kysyminen ja kuunteleminen	17
	3.7 Luottamus	18
	3.8 Valmentava johtaminen haastavissa tilanteissa	19
	3.9 Valmentavan johtamisen työkaluja	20
4	Palautteen antaminen.....	22
5	Kehityskeskustelu	24
6	Empiirinen tutkimus	27
	6.1 Valmentavan johtamisen ja kehityskeskusteluiden tila yrityksessä ennen tutkimusta.....	28
	6.2 Metodivalinnat	28
	6.3 Kohderyhmän rajaus.....	29
	6.4 Tutkimuksen käytännön järjestelyt	30
	6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	31
	6.6 Tutkimuksen reliaabelius ja validius.....	31
7	Tulokset.....	32
	7.1 Johtamisen nykytila yrityksessä ja osaamisen kehittäminen	32
	7.2 Valmentava johtaminen kohdeyrityksessä nyt ja tulevaisuuden mahdollisuudet.....	35
	7.3 Kehityskeskustelut kohdeyrityksessä ja niiden hyödyntäminen.....	36
8	Johtopäätökset	38
	8.1 Kehittämisehdotukset	39
	8.2 Palaute kohdeyritykseltä	40
	8.3 Pohdinta	40
	Lähteet	42
	Kuviot..	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Vaikka urheiluvalmentaja osaisi ja pystyisi, ei hän voi itse mennä kilpailukentälle ja tehdä suoritusta, vaan hänen tehtävänsä on tukea ja ohjata urheilijaa kehittämään taitojaan, jotta urheilija pystyisi tekemään parhaan mahdollisen urheiluosuituksensa. Samalla tavoin yritysmaailmassa valmentava johtaja coachaa johdettaviaan antaen heille tilaa, muun muassa kehittämään organisaationsa osaamista.

Tämän opinnäytetyön aiheena on valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen metodi on yksi modernin johtamisen uusista ilmiöistä ja se on yksi viime vuosien suurimmista johtamistrendeistä maailmalla ja Suomessa. Organisaatioista, joissa valmentavan johtamisen malli on ollut käytössä, on saatu todella positiivisia tuloksia. Valmentavan johtamisen tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen ja sitä kautta koko organisaation osaamisen kehittäminen. Valmentavan johtamisen tärkeimmät työvälineet ovat läsnäolo, kuunteleminen ja kyseleminen. Valmentavan johtajan tarkoituksena ei sinällään ole opettaa vaan tukea alaistensa itsenäistä kehittymistä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään tarkemmin läpi sitä, mitä valmentava johtaminen on ja miten se toimii käytännössä. (Moksi 2016, 11.)

Valmentavaa johtamista on Suomessa tutkittu etenkin opinnäytetöiden ja gradujen kautta. Oscar Bastun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä vuonna 2011 kirjoitettu Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa on esimerkiksi todella kattava katsaus valmentavaan johtamiseen. Bastun työssä on tutkittu ICT-alan yritystä laadullisin menetelmin ja keskeisimpiä tuloksia on se, että valmentavan johtamisen saaminen osaksi organisaation päivittäistä johtamista vaatii avointa tiedonjakamista ja esimiesten perusteellista kouluttamista ja perehdyttämistä valmentamiseen. Kyseisen opinnäytetyön tekijä on laatinut kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelman ja valmentamisen työkalupakin, joita voisi mahdollisesti soveltaa muihinkin organisaatioihin. (Bastu 2011, 2.)

Tiia Poussu ja Veronika Zaburchik tekivät vuonna 2015 opinnäytetyön nimeltään Jäänmurtaja - Valmentavan johtamisen ydintaidot valmennusprosessin läpimurtoon. Heidän opinnäytetyösäään tutkittiin yrityksiä, joissa valmentavan johtamisen metodi oli jo käytössä. He selvittivät, miten valmentava johtaminen näkyy ja ilmenee organisaation arjessa ja miten se tuo lisäarvoa organisaatiolle. Heidän tutkimuksensa tulosten perusteella valmentava johtaminen vaikuttaa erityisesti työilmapiiriin, tehokkuuteen ja työyhteisön jäsenten motivaatioon kohottavana tekijänä ja sitä kautta myös valmentavaa johtamisotetta käyttävien yritysten asiakastytyväisyyteen. (Poussu & Zaburchik 2015, 2.)

Vuonna 2014 Annika Ollilan Pro gradu-tutkielmassa tutkittiin valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä pankkiorganisaatioissa, jossa valmentava johtaminen on ollut käytössä muutaman vuoden ajan. Tutkielmassa on käsitelty valmentavan johtamisen onnistumiseen vaikuttavia seikkoja kolmesta näkökulmasta: organisaation, esimiehen ja alaisen. Kyseisen tutkimuksen pohjalta Ollila laati benchmarking-työkalun, jonka avulla valmentavan johtamisen mallin voisi ottaa käyttöön muissakin pankkiorganisaatioissa ja mahdollisesti muissakin rakenteeltaan vastaavissa organisaatioissa. Benchmarking-työkalu vaikuttaa todella hyödylliseltä, sillä sen kautta tuodaan selvästi esille, mitä asioita on huomioitava ja mihin panostettava sekä missä järjestyksessä on järkevää tehdä asiat. Tärkeintä on organisaation kannalta, että valmentava johtamiskulttuuri otetaan koko organisaation laajuisesti käyttöön ja että oppimista tuetaan. Olennaista on myös ennen implementointivaihetta huolelliset valmistelut, jotta onnistunut käyttöönotto olisi mahdollista. (Ollila 2014, 81.)

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä valmentavaa johtamista tarkastellaan erityisesti ravintola-alan näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusosassa on kohteena ravintola-alan ketjuyritys, joka toimii sekä Suomessa että ulkomailla. Tutkimuksen kohdeyritys haluaa pysyä nimettömänä, joten siitä käytetään opinnäytetyössä vain nimityksiä kohdeyritys ja Yritys X.

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi sitä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa teoriassa ja miten sitä voidaan soveltaa käytäntöön. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään erikseen myös palautteen antamista sekä kehityskeskustelua johtamisen työvälineenä ja prosessina. Teoriaosuutta varten opinnäytetyön tekijä kävi läpi useita teoksia aiheeseen liittyen. Teoriaosuudessa viitataan kuitenkin vain muutamaankin valmentavan johtamisen perusteokseen, jotta aiheesta saisi mahdollisimman selkeän ja jäsennellyn käsityksen.

Opinnäytetyön tutkimusosassa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta ja sen tuloksista sekä pohditaan muun muassa tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeyrityksessä, mikä on huomioitava erityisesti tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa. Opinnäytetyön loppupuolella tehdään päätelmiä tutkimustulosten perusteella ja annetaan ehdotuksia kohdeyritykselle siitä, miten he voisivat hyödyntää johtamisessaan valmentavaa otetta ja ylipäänsä miten johtamista voisi kehittää.

Opinnäytetyön aihe sai lopullisen muotonsa kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön kanssa käydyssä keskustelun pohjalta. Yritys X:llä on operatiivisessa toiminnassaan vuosittaiset teemat, joihin se panostaa erityisesti. Tämän vuoden teemana on johtaminen, joten oli perusteltua valita opinnäytetyön aihepiiri sen mukaisesti. Henkilöstöpäällikkö toi myös esille, että yrityksen kehityskeskustelumalli kaipaisi päivitystä. Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen

apuvälineistä kohdeyrityksessä. Näiden seikkojen sekä opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuneisuuden perusteella opinnäytetyön aihepiiriksi valittiin valmentava johtaminen, johon kehityskeskustelut kuuluvat olennaisena osana. Kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa käytiin opinnäytetyöprosessin aikana lyhyitä keskusteluja esimerkiksi metodivalinnoista ja työn edistymisestä. Tarkkaa aikataulua tai määräaikaa ei kohdeyrityksen puolelta annettu opinnäytetyön toteuttamiselle, joten opinnäytetyön tekijää rajoittivat aikataulullisesti lähinnä oppilaitoksen asettamat määräajat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ensin selvittää johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä ja sitä, onko yrityksessä jo hyödynnetty valmentavaa johtamisotetta jotenkin. Opinnäytetyön loppupuolella otetaan myös kantaa siihen, onko valmentavan johtamisen malli sovellettavissa ravintola-alan ketjuyritykselle. Valmentavaan johtamiseen liittyvä kirjallisuus käsittelee usein valmentamista asiantuntijaorganisaatioissa, joten on mielenkiintoista tutkia, voisiko samoja metodeja hyödyntää myös toisella tavalla rakentuneessa organisaatiossa. Kehityskeskustelujen tutkiminen on otettu osaksi opinnäytetyötä, sillä kehityskeskustelut linkittyvät vahvasti valmentavan johtamisen ytimeen, kahdenkeskisiin valmennuskeskusteluihin.

Tavoitteena opinnäytetyöllä on tutkia syvällisesti valmentavan johtamisen metodeja ja sen mahdollisuuksia sekä kehityskeskustelun ja palautteenannon olennaisimpia piirteitä. Tavoitteena on selvittää, soveltuisiko valmentava johtaminen kohdeyritykselle ja lisäksi tuottaa kohdeyrityksen johdolle tietopaketti valmentavasta johtamisesta opinnäytetyön muodossa sekä tietoa siitä, miten ravintoloiden esimiehet tällä hetkellä kokevat johtamisen ja kehityskeskustelut yrityksessä. Opinnäytetyön loppupuolella annetaan myös ehdotus uudeksi kehityskeskustelulomakkeeksi.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana tällä opinnäytetyöllä on selvittää, voiko valmentavaa johtamista harjoittaa kohteena olevassa ravintola-alan ketjuyrityksessä. Seuraavassa luvussa selvitetään tarkemmin ravintola-alan ja kohdeyrityksen erityispiirteitä, jotka voivat vaikuttaa valmentavan johtamisen onnistumiseen. Tutkimuskysymykset määriteltiin niin, että ne parhaiten auttaisivat ratkaisemaan tutkimusongelman ja että niihin voisi löytää vastauksen empiirisen tutkimuksen avulla. Alla luettelo tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä:

- Millä tasolla johtaminen on tällä hetkellä kohdeyrityksessä?
- Hyödynnetäänkö yrityksessä jo valmentavan johtamisen metodeita?
- Soveltuuko valmentava johtaminen kohdeyritykselle ja miten sitä voisi soveltaa?
- Miten kehityskeskustelut toimivat tällä hetkellä yrityksessä ja miten niitä voisi kehittää tukemaan paremmin johtamista?

2.2 Toimialan ja kohdeyrityksen kuvaus

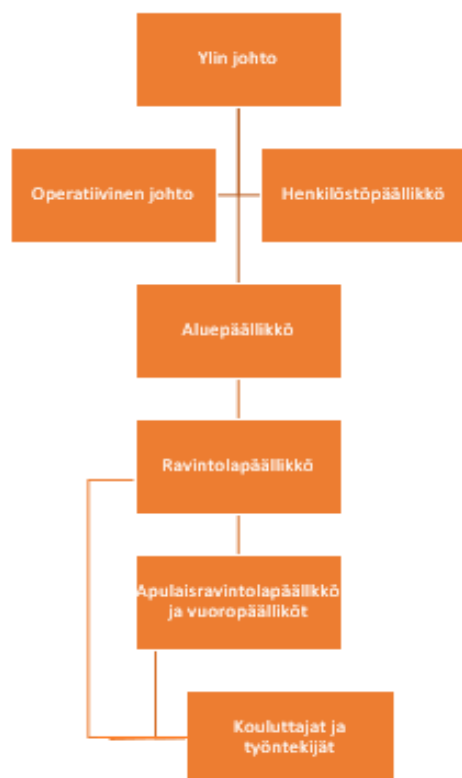
Ravintola-alan suhdannetilanne oli nousujohteinen muutamien vuosien takaiseen taantumaa asti, jolloin ravintola-alallakin liikevaihto laski jonkin verran. Ravintoloissa on pyritty etenkin taantumaa aikana parantamaan kilpailukykyä tehostamalla toimintaa tehden muutoksia sisäiseen liiketoimintaympäristöön. Parin viime vuoden aikana liikevaihto on kuitenkin kääntynyt taas kasvuun ja vuonna 2016 ravintola-alan liikevaihto kasvoi 4,7%. Liikevaihdon kasvu jatkui vuoden 2017 ensimmäisellä neljänneksellä. (Jänkälä 2016, 20-23; Mara 2016.)

Matkailu- ja ravintola-alalla työvoiman määrä on kasvanut vuosien 1995-2015 välillä 37 prosenttia ja ala työllistää yli kymmenesosan yksityisillä palveluilla työskentelevistä Suomessa. Osa-aikaiset työsuhteet ovat yleistyneet alalla, mikä osittain helpottaa yrityksissä töiden järjestelyä ja tuo joustoa työvoiman käyttöön. Toisaalta taas osa-aikaisten työntekijöiden johtaminen ja kouluttaminen on todennäköisesti haastavampaa, koska he eivät ole työpaikalla läsnä yhtä paljon kuin kokoaikaiset työntekijät, jolloin johtaminenkin pitää aikatauluttaa. (Mara 2016.)

Ravintola-alalla on tyypillistä, että suurin osa myös esimiesten työstä on suorittavaa työtä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies on pääsääntöisesti osana tiimiä palvelemaan asiakkaita tai valmistamassa tuotteita ja esimiestehtävät sekä johtaminen hoidetaan siinä sivussa. Työ on useimmiten vuorotyötä. Ravintola-alalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja iso osa henkilöstöstä on usein nuoria, mahdollisesti ensimmäisessä työpaikassaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen organisaatorakenne asettaa haasteita päivittäiselle johtamiselle. Kohdeyrityksen toimipaikoissa lähiesimiehinä toimivat vuoropäälliköt ja tulovastuullisena esimiehenä ravintolapäällikkö. Toimipaikat on jaettu alueisiin ja jokaisella alueella on aluepäällikkö. Heidän yläpuolellaan on operatiivinen päällikkö ja sitten ylin johto. Kuviossa 1 on kuvattu kohdeyrityksen pelkistetty organisaatorakenne.

Ravintolapäällikkö ei ole päivittäin tekemisissä kaikkien vuoropäälliköiden kanssa, sillä työ ravintola-alalla on pääosin epäsäännöllistä vuorotyötä. Aluepäällikkö tapaa ravintoloiden henkilökuntaa ja esimiehiä kasvotusten satunnaisesti, noin kerran kuussa. Samaten aluepäällikkö tapaa omaa lähiesimiestään operatiivista päällikköä hyvin satunnaisesti. Tällainen suurimaksi osaksi itsenäisesti suoritettava esimiestyö edellyttää, että luottamus on vahva oman esimiehen ja toisaalta omien alaisten kanssa ja että yhteistyö pelaa. Johtaminen ilmenee todennäköisesti hieman eri tavoin tällaisessa yrityksessä kuin esimerkiksi pankkikonttorissa, jossa kaikilla on samat työajat ja he näkevät toisiaan päivittäin.



Kuvio 1: Pelkistetty organisaatiokaavio

3 Valmentava johtaminen

Sir John Whitmore on vuonna 1997 määritellyt valmentavan johtamisen olevan toisen valtaistamisen tai voimaannuttamisen (empowerment) prosessi. Vuonna 2002 Whitmore on tarkentanut määritelmää niin, että valmentava johtaminen on työntekijän potentiaalin vapauttamista hänen suorituskäytönsä maksimoimiseksi ja ei niinkään opettamista vaan oppimaan auttamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Valmentavasta johtajuudesta on muitakin melko kuvaavia määritelmiä, kuten Urpo Jalavan kirjoittama lause: ”Valmentajan keskeinen tavoite on tuottaa yritykselle hyötyä auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään” (Jalava 2001, 68). Valmentava johtajuus on alaisia osallistavaa ja arvostavaa sekä tavoitteellista johtamista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12-13.) Valmentava johtaminen on voimaannuttamista ja mahdollistamista. Yhden määritelmän mukaan valmentava johtajuus koostuu viidestä osasta: tavasta suhtautua toisiin, keinovalikoimasta, ryhmäkeskeisyydestä, luottamuksesta sekä siitä periaatteesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille. Tärkeää on aktiivinen kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tunteen mahdollistaminen valmennettavalle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.)

Organisaatioon on luotava valmentamista tukeva yrityskulttuuri, jos halutaan panostaa valmentavan johtamisen onnistumiseen. Valmentavan kulttuurin kehittymistä voi edistää korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Koko organisaatio on saatava innostumaan asiasta ja sitoutumaan yhteiseen tekemiseen. Organisaatiossa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. On tärkeää myös määritellä tarkasti organisaation ylimmän johdon taholta, mitä valmentaminen tarkoittaa juuri kyseisessä organisaatiossa ja mitä valmentavilta esimiehiltä odotetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267-268; Viitala 2005, 286.)

Valmentamisen kanssa hyvin läheinen termi on mentorointi. Näiden kahden otteen erona on kuitenkin se, että mentoroinnissa on yleensä selkeä esimies-alainen suhde, kun taas valmentamisessa pyritään luomaan tasavertainen keskusteluyhteys. Ongelmanratkaisutilanteessa mentori jakaa omaa tietoaan ja kokemuksistaan ja pyrkii sitä kautta auttamaan mentoroitavaa löytämään vastauksen, kun taas valmentaja yrittää kyselemällä saada valmennettavaa itse oivaltamaan ratkaisun valmennettavan kokemusten ja tietämyksen perusteella. Eräänä erona voidaan myös nähdä, että valmentaminen keskittyy tähän hetkeen ja osaamisen kehittämiseen juuri nyt, kun mentoroinnissa ajatellaan enemmän tulevaisuutta ja yksilön kehittämistä kokonaisuutena. Vielä yhtenä erona mainittakoon, että mentorointi on yleensä kestoletaan pidempiaikaista ja tapaamiset satunnaisempia, kun valmentamisessa taas säännölliset tapaamiset ovat kaiken perusta ja siinä keskitytään yleensä jonkin tietyn osaamisen osa-alueen kehittämiseen. Nämä lähestymistavat täydentävät toisiaan ja molemmille on omat käyttötarkoituksensa ja tarpeensa. (Briggs 2013; Sindell & Sindell 2016.)

3.1 Valmentavan johtamisen hyötyjä organisaation näkökulmasta

Valmentavan johtamisen yhtenä tärkeimmistä hyödyistä organisaation kannalta voidaan ajatella olevan työntekijäkokemuksen parantaminen. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan siis esimerkiksi sitä, miten työntekijät viihtyvät töissä ja mitä he ajattelevat työpaikan ilmapiiristä. Valmentavan johtamisen kautta työntekijä todennäköisimmin sitoutuu yritykseen enemmän ja on tyytyväinen, kun hänet yksilöllisesti huomioidaan. Kun työntekijästä kiinnostutaan, se motivoi häntä. On tutkittu, että tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa myös asiakaskokemuksen kautta asiakastyytyväisyyteen, joten työntekijäkokemukseen kannattaa yrittää vaikuttaa, esimerkiksi juuri valmentavan johtamisen avulla. Asiakastyytyväisyyden noustessa myös valmentavan esimiehen oma esimies on tyytyväinen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17; 43.)

Alla on kuvattu valmentavasta johtamisesta syntyvä positiivinen kierre (Kuvio 2). Kun valmentaja näkee valmennettavassa potentiaalin ja kunnioittaa tämän osaamista, innostuu valmentettava itsekin kehittämään itseään entisestään. Innostus synnyttää lisää onnistumisia ja näin

valmennettavan osaaminen vahvistuu ja valmentaja kunnioittaa häntä yhä enemmän. Tällainen positiivinen kierre on omiaan luomaan myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104.)



Kuvio 2: Positiivinen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104)

Ajankäytön hallintaan voi valmentavasta johtamisesta myös olla apua. Ajankäytön hallinta voi olla ongelmana joko esimiehillä tai työntekijöillä. Työyhteisön jäsenen on tärkeää miettiä, mitkä työtehtävät ovat oikeasti tärkeitä ja miten voisi hoitaa omat työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Tässä voi olla apua valmentamisesta ja palautteen antamisesta. Kun ajankäyttö on suunnitelmallista ja sitä kautta tehokasta, ei tarvita esimerkiksi lisätyötunteja. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 116-121.)

Valmentavan johtamisen yksi tärkeimpiä hyötyjä on henkilökunnan sitouttaminen ja motiivointi. Kuviossa 3 on havainnollistettu motivoituneen ja innostuneen henkilöstön merkitystä organisaation toiminnalle. Motivoituneella henkilöstöllä on työsuorituksen kautta suora vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen, joten henkilökunnan motivoituneisuuden varmistaminen on jokaisen yrityksen etu. (Meretniemi 2012, 80.)



Kuvio 3: Motivaation merkitys (Meretniemi 2012, 80)

Organisaatio voi vaikuttaa henkilöstön motivoituneisuuteen usein eri tavoin. Työntekijän motivaatiota tukee esimerkiksi se, että on selkeät lähtökohdat ja pelisäännöt, eli tiedetään mitä tavoitellaan ja millä keinoin sekä minkälainen organisaatiokulttuuri on. Jos yrityksen arvot ovat yhteneväiset työntekijän omien arvojen kanssa, on työntekijä todennäköisesti motivoituneempi. Yleinen ilmapiiri työyhteisössä sekä yhteistyön määrä vaikuttaa olennaisesti motivaatioon, kuten myös esimiehen johtamistyyli. On selvää, että myös palkkaus on yksi motivaatioon vaikuttavista elementeistä. Työnantajan puolelta tuleva jousto ja tuki esimerkiksi vaikeissa elämäntilanteissa kohottaa työmotivaatiota huomattavasti. Työyhteisössä on myös osattava antaa arvostusta osaamiselle ja kokemukselle. (Meretniemi 2012, 82-84.)

3.2 Valmentavan johtajan erilaiset roolit

Valmentavan johtamisen malli sekoitetaan usein pelkkään coachingiin. Valmentava johtamismalli on kuitenkin paljon muutakin kuin coaching, josta se on kehittynyt pikkuhiljaa 2000-luvun aikana. Nykyisin ymmärretäänkin, että valmentavalla johtajalla on monta eri roolia, joista coach on vain yksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 12.)

Valmentavan johtajan roolit vaihtelevat joustavasti tilanteesta riippuen ja arjessa ne sekoituvat keskenään. Rooleja ovat manager, leader ja coach, sekä jossakin tapauksessa myös mentori. Perinteistä management-johtamista tarvitaan silloin, kun on kyse esimerkiksi hallinnollisista tehtävistä tai prosessien toiminnasta ja laadusta. Leadership-johtajuus otetaan käyttöön silloin, kun johtaja omalla esimerkillään ohjaa työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja varmistaa, että työyhteisö toimii tavoitteellisesti ja on matkalla oikeaan suuntaan. Coaching-johtajuus on sitä, että johtaja antaa merkityksen työlle oivalluttamalla ja kysymällä sekä sparraamalla, jotta ihminen löytäisi omat voimavaransa ja potentiaalinsa. Valmentava johtaja ei siis ole pelkkä coach, vaan kaikkea näitä kolmea ja lisäksi myös mentori. Coachin asenne ja ajattelutapa kuitenkin pysyvät kaikissa rooleissa mukana. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-28; Ristikangas & Ristikangas 2010, 38-40.)

Johtamisroolin valinnassa on otettava huomioon myös johdettavien taso. Työhön vasta perehdytettäviä uusia työntekijöitä ei ehkä ole järkevää coachata, vaan heille sopii enemmänkin leadership-johtaminen. Seuraavalla osaamistasolla olevia työntekijöitä kannattaa coachata löytämään omat vahvuutensa, kun taas kolmannella tasolla olevia huipputyöntekijöitä voi coachaaminen jopa häiritä. Heihin voi soveltaa management-johtamista, eli varmistaa tuloksen tekeminen. Kaikki nämä roolit ovat siis osia valmentavasta johtamisesta, vain erilaisia valmennusmetodeja. Olennaista on tunnistaa työntekijän yksilölliset tarpeet johtamisen suhteen. On syytä huomioida myös se, että valmennuksen ei ole tarkoitus olla ikuista. Valmentettavan pitää lopulta pärjätä myös yksin ja on osattava luopua valmentajasta joko kokonaan tai pidettävä ainakin taukoa välillä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26; Furman ym. 2014, 176.)

3.3 Valmentavan johtajan avainominaisuudet

Ennen valmentamisen aloittamista valmentajan on oltava varma kykeneväisyydestään toimia valmentajana. Valmentaja määrittelee itselleen omat tavoitteet valmentamisen suhteen ja miettii, miten itse motivoituu valmennuksesta ja mitä siitä saa sisäisesti. On myös ymmärrettävä, ettei valmennusprosessissa ole ikinä kyse valmentajan tarpeista, vaan valmennettavasta, ja valmentajan tulee olla aidosti kiinnostunut valmennettavan saavutuksista. Valmentava johtaja ei korosta itseään vaan kasvattaa toisista tähtiä ja kehittää toisia fiksummiksi ja paremmiksi. (Furman ym. 2014, 104; Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-21; Ristikangas & Ristikangas 2010, 34.)

Valmentava esimies valitsee nähdä potentiaalin toisissa. Asennoitumisella on suuri merkitys tässä. Joku saattaa nähdä työntekijässä vain huonot puolet ja viat, joku toinen taas onnistumiset ja potentiaalin. Valmentaja siis valitsee keskittyä työntekijän vahvuuksiin. Kun valmentaja näkee työntekijän potentiaalin, hän pyrkii auttamaan työntekijää itseään konkreettisesti ymmärtämään ja näkemään mahdollisuutensa ja potentiaalinsa. Kun työntekijä on löytänyt oman potentiaalinsa, alkaa potentiaalin kasvattaminen kukoistukseen, jotta se saadaan hyödynnettyä koko tiimin tai jopa organisaation käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 36-38.)

Onnistumisedellytyksiä valmentavalle johtajuudelle on esimiehen itseymmärrys, taito innostaa muita, ihmissuhdeosaaminen, joustavuus ja kommunikointikyky (Meretniemi 2012, 93-97). Valmentavan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on osoittaa olevansa samalla tasolla valmentettavan kanssa ja olevansa myös ihan tavallinen ihminen sen sijaan, että korostaisi omaa osaamistaan. On tärkeää olla läsnä ja olla nöyrä, spontaani ja valmiina toimintaan, on tunnistettava vahvuudet ja heikkoudet itsessä ja muissa, on oltava ymmärtävä kuuntelija sekä aidosti kiinnostunut. Valmentava esimies pyrkii innostamaan ja luomaan myönteistä ilmapiiriä, sillä se ruokkii innostumista. On tuettava luovuutta ja innovatiivisuutta ja myös itse pyrittävä

siihen, mutta mikä tärkeintä, on annettava valmennettavan loistaa ja osoittaa kykynsä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49-79; Ristikangas & Grünbaum 2014, 63.)

Valmentavan esimiehen huomio on työn merkityksellisyydessä ja innostavuudessa sekä asenteissa. Valmentava johtaja ajattelee, että oikealla asenteella on mahdollista oppia mitä vaan. Moderni valmentava esimies kyselee, haastaa ja kannustaa oppimaan, eikä anna suoraan valmiita vastauksia. Nykyisin esimerkiksi asiantuntijatyöyhteisöissä esimiehellä ei välttämättä edes ole kertoa oikeita ratkaisuja alaisen osaamisalueelta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16-17.)

Valmentavassa työyhteisössä esimiehen nähdään olevan valmentaja ja alaisten hänen joukkueensa. Valmentava johtaja huolehtii sekä joukkueensa että itsensä kehittymisestä ja hyvinvoinnista sekä siitä, että koko joukkueella on kirkkaina mielessä yhteiset tavoitteet, joita kohti ollaan menossa. Valmentava johtaja tietää omat vahvuutensa ja tuntee myös joukkueensa yksilöiden vahvuudet ja osaa hyödyntää näitä vahvuuksia. Keskittymällä vahvuuksiin heikkouksien sijaan luodaan innostumista ja sitoutumista sekä organisaation kannalta kilpailukykyä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20-21; 33.)

Valmentavan esimiehen on myös pyrittävä haastamaan tasapainoisesti sekä itseään että valmennettaviaan. Haastamista voi tehdä esimerkiksi olemalla antamatta valmiita vastauksia ja kysymällä, miten työntekijä itse tekisi asian. Valmentajan on tärkeää malttaa mielensä ja antaa toisen oivaltaa itse. Haastamista voi olla myös vastuun antaminen ja jakaminen sekä tiukat kysymykset, kuten: ”haluatko oikeasti oppia tämän?”. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.)

3.4 Yksilön ja tiimin valmentaminen

Kun valmentava esimies on ensin selvittänyt itselleen, mitkä ovat hänen omat tavoitteensa, on aika suunnata täysi huomio valmennettaviin. Valmennustaitojen kartuttaminen kannattaa aloittaa yksilöistä ja siirtyä sitten asteittain tiimin valmentamiseen. Tärkeintä valmentamisessa ovat kahdenkeskiset kohtaamiset ja keskustelut. Yksilön valmentamisessa tärkeimpiä asioita ovat kiinnostuminen, potentiaalın näkeminen, kyseleminen, haastaminen sekä innostaminen. Tiimin valmentamisessa edellä mainittujen seikkojen lisäksi on keskityttävä joukkueen potentiaalın valjastamiseen yhteisen tavoitteen eteen työskentelemiseksi. Valmentava johtaminen ei voi perustua vain kahdenkeskiseen sparraamiseen, vaan on huomioitava koko työyhteisön merkitys ja tiimityöskentelyn edut. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30-31; Ristikangas & Ristikangas 2010, 22.)

Kaikki joukkueen jäsenet tarvitsevat huomiota, mutta valmentavan esimiehen on pohdittava, kehen käyttää minkäkin verran aikaa. Työntekijät voi teoriassa luokitella kolmeen ryhmään:

huipputyöntekijät, perustyöntekijät ja heikot tai haastavat työntekijät. Kaikki kolme ryhmää kaipaavat omanlaistaan huomiota. Huipputyöntekijöitä voi kehua ja kannustaa sekä pyrkiä antamaan vielä haastavampia tehtäviä ja miettiä yhdessä heidän kanssaan, miten heidän osaamistaan voisi jakaa toisille. Perustyöntekijöitä voi kehua ja kannustaa sekä etsiä yhdessä heidän kanssaan kehittämiskohteita. Lisäksi perustyöntekijöitä voi haastaa yhteistyöhön uusien ihmisten kanssa, jotta he saisivat lisää oppimistilanteita. Haastaviakin työntekijöitä voi kehua ja kannustaa ja heidän kanssaan voi miettiä kehittämiskohteita ja antaa sellaisia haastavia työtehtäviä, jotka heitä innostavat. Lisäksi heille kannattaa antaa ohjaavaa ja kehittävää palautetta ja kysyä heiltä, miten he toivovat tulevansa johdetuiksi. (Furman ym. 2014, 104; Ristikangas & Grünbaum 2014, 116.)

On yksilöllistä, minkä verran tukea valmennettava tarvitsee valmennusprosessin aikana ja minkä verran on hyvä järjestää tapaamisia. Valmentavan esimiehen on varmistettava se, että kohtaamisille on järjestetty säännöllisesti aikaa, sekä kahdenkeskisille tapaamisille että ryhmäpalaverille. Kahdenkeskiset tapaamiset voivat olla välillä lyhyitä ”valmennusvartteja”, joissa käydään läpi esimerkiksi valmennettavan saavutuksia ja seuraavia etappeja tai muita valmennettavan haluamia asioita. Olisi hyvä, että edes tällaisia valmennusvartteja olisi säännöllisesti, vähintään kerran kuussa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 23; 125.)

Yksilöä ja tiimiä valmentettaessa valmentajan tulisi siis määritellä yhteistyön muoto ja rakenne sekä pelisäännöt, käydä läpi yhteiset tavoitteet, arvostaa saavutuksia, varmistaa työkentelyn tavoitteellisuus ja se että osaaminen on laajalti käytössä, kehittää jatkuvan arvioinnin toimintakulttuuria, varmistaa yhteinen aika joko palaverien tai pienempien tapaamisten muodossa sekä innostua ja innostaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 215-235.)

3.5 Tiimin valmentajan kolme positiota

Tiimin valmentamisessa valmentava johtaja voi olla kolmessa positiossa, joista jokainen on yhtä tärkeä ja positioita vaihdetaan tilanteen mukaan jopa saman työpäivän aikana. Ensimmäisessä positiossa valmentava johtaja on suunnannäyttäjänä, eli kertoo mihin ollaan menossa, miksi ja mitä on tehtävä. Tämä edellyttää hyvää viestintää, mutta myös rajoista huolehtimista. Suunnannäyttäjällä ei anna suoraan vastauksia siihen, miten asioita tehdään tai milloin. Suunnannäyttäjän on selvitettävä tiimiläisille tiimin perustehtävä. Valmentajan on suunnannäyttäjänä sitouduttava itse ensin organisaation tavoitteisiin ja strategiaan täysillä ja tehtävä tavoitteet kirkkaan selviksi myös tiimille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70-77.)

Toisessa positiossa valmentaja on yhdessä tiiminsä eli joukkueensa kanssa. Valmentaja laatii tiimille yhteiset pelisäännöt yhdessä tiimiläisten kanssa varmistamaan yhteistyön sujuvuutta. Toimiva yhteistyö on verkostomaista toimintaa, jossa tiimiläiset auttavat ja saavat apua tar-

vittaessa muilta tiimiläisiltä ja välillä tiimin ulkopuoleltakin. Tässä positiossa on tärkeä huomioida myös päätöksenteon merkitys. Jotkut päätökset valmentajan täytyy tehdä vastuullisesti itse, mutta joissain kohdin hän voi myös vahvistaa tiimin jäsenten itsenäistä päätöksentekokykyä. Yhdessä tiimin kanssa myös ajankäyttö voidaan viilata tavoitteita palvelevaksi ja optimoida yhteinen ajankäyttö esimerkiksi kokousten suhteen. On tärkeää myös kiinnittää huomiota kommunikointitapoihin ja yleiseen ilmapiiriin sekä palautteen antoon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78-89.)

Kolmannessa positiossa valmentava esimies toimii mahdollistajana taustalla. Tässä positiossa hän antaa tiimille vastuuta ja luottaa sen kykyihin, osallistaa tiimiläisiä vaikuttamaan sekä korostaa arvostamista arvostelun sijaan. Taustalla olijana valmentajalla on hyvä mahdollisuus havainnointiin ja pienten muutosten tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 115-124.)

3.6 Kysyminen ja kuunteleminen

Ennen valmentavan johtamisen mallin kehittymistä esimies kertoi, miten asioita tehdään, mutta valmentava esimies kysyy työntekijältä, miten hänen mielestään asiat pitäisi tai voisi tehdä. Edelleen on valmentavassakin johtamisessa joissain tilanteissa tarvetta sille, että esimies kertoo suoraan, miten asiat tehdään, mutta pääpaino on kuitenkin työntekijän oman ajattelun ja päätöksenteon kehittämisellä. Kysyminen ei ole niin helppoa kuin luulisi ja sitä pitää harjoitella. Kysymisen tarkoitus on herätellä, haastaa ja auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisut ja kysyminen motivoi häntä enemmän kuin pelkkien vastausten antaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50; 53.)

Kiinnostuminen, kyseleminen ja kuunteleminen ovat valmentavan johtamismallin keskeisimpiä asioita. Kysyminen on valmentavan johtamisen perusosaamista ja ilman kysymistä ei voi valmentaa. Kiinnostumisella annetaan huomiota työntekijälle ja käytännössä se tapahtuu kysymysten avulla. Kysymykset voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, smalltalk-kysymyksiin ja merkityksellisiin kysymyksiin. Arkisia smalltalk-kysymyksiä voivat olla esimerkiksi kuulumisten ja ”fiilisten” tiedustelut. Merkityksellinen kysymys taas on esimerkiksi ”miten ratkaisisit tämän ongelman” tai ”mikä sinua huolestuttaa tässä”. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-42.)

Kysymystyyppjä on erilaisia. Avoimiin kysymyksiin ei yleensä voi vastata yhdellä sanalla ja siksi valmentavassa johtamisessa suositaan niitä. Osa kysymystyypeistä on hyödyllisiä, osa haitallisia. Hyödylliset kysymykset voivat olla henkilökohtaisia tai voimallisia, tunnekysymyksiä, miksi-kysymyksiä tai valintakysymyksiä. Haitallisia tai vahingollisia kysymystyyppjä ovat valmentavat, johdattelevat ja syyllistävät kysymykset. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 56-62.)

Kysymisen jälkeen on tärkeää keskittyä oikeasti kuuntelemaan, mitä työntekijällä on sanottavaa. Valmentava esimies kuuntelee tarkasti sekä sisältöä, että tapaa puhua. Osoittaakseen

todella kuuntelevansa valmentava esimies voi hyödyntää tarkentavia tai kertaavia kysymyksiä, eli pyytää esimerkiksi kertomaan lisää asiasta tai kysyä: ”Ymmärsinkö oikein, että...”. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-45; Furman ym. 2014, 69.)

3.7 Luottamus

Molemminpuolinen luottamus on erittäin tärkeää sekä valmennussuhteessa että esimies-alais-suhteissa ylipäätään. Epäluottamus esimieheen saa aikaan muun muassa turhautumista, uupumista ja tehottomuutta. Epäluottamuksen ilmapiirissä ei voida hyvin eikä yhteistyön perusta ole kovin vankka. Luottamus taas lisää esimerkiksi työntekijän sitoutumista, itsevarmuutta, aloitteellisuutta. Luottamuksen ilmapiirissä virheitä ei tarvitse pelätä, vaan niitä hyödynnetään oppimiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Valmentava johtaja rakentaa joukkueensa keskinäistä luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165-171; Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.)

Luottamusta voidaan luokitella eri tavoin. On olemassa sopimuksenvaraista luottamusta, jota on esimerkiksi delegointi. Delegointi eli tehtävien jakaminen eteenpäin on hoidettava vastuullisesti valmentajan puolelta, mutta valmennettavan on myös otettava vastuu saamastaan tehtävästä. Vastuullisuus delegoinnissa esimiehen puolelta tarkoittaa siis sitä, että valmentaja delegoi työntekijälle vain sellaisia työtehtäviä, joista uskoo tämän selviytyvän. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 176-178.)

Kommunikaatioluottamukseen liittyy viisi seikkaa: tiedon jakaminen molemmin puolin, rehellisyys molemmin puolin, virheiden myöntäminen, kriittisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä puhuminen hyvässä tarkoituksessa. Puhumisella tarkoitetaan tässä esimerkiksi sitä, että valmentaja kertoo valmennettavan onnistumisista muillekin työyhteisössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 185, Furman ym. 2014, 97.)

Kolmas luottamuksen luokka on pätevyysluottamus. Kun kaksi edellistä luottamuksen tasoa on kunnossa, pätevyysluottamus pääsee kasvamaan paremmin. Pätevyysluottamusta voidaan lisätä antamalla tunnustusta ja vastuuta päätöksenteosta. On myös todettu, että työntekijän päätösvallan laajentaminen motivoi ja sitouttaa häntä entistä enemmän työhönsä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 198-200.)

Valmentava johtaja rakentaa luottamusta osoittamalla olevansa tiiminsä puolella ja olemalla avoin organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Luottamuksen rakentamisessa on myös tärkeää, että esimiehen sanat ja teot ovat yhdensuuntaisia. Esimiehen on myös osoitettava valmennettavilleen, että omaa riittävästi osaamista toteuttaa ne asiat, joista puhuu. Luottamusta on pidettävä aktiivisesti yllä ja arvioitava säännöllisesti. Työyhteisön tai tii-

min sisäistä luottamusta voi mitata esimerkiksi vuosittaisilla ilmapiirimittauksilla. On huomioitava, että luottamuksen arviointi ei saa jäädä yleiselle tasolle vaan tuloksia on käytettävä hyödyksi luottamuksen kasvattamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 204-209.)

3.8 Valmentava johtaminen haastavissa tilanteissa

Harkittaessa valmentavan johtamismallin käyttöönottoa organisaatiossa on otettava huomioon ja hyväksyttävä se tosiasia, ettei kaikista ole valmentajiksi eikä myöskään valmennettaviksi ja ettei kyse ole pelkästä muutosvastarinnasta. Joskus on myös niin, että joku on kokeillut valmentamista aiemmin, mutta kokeilu on epäonnistunut. Tällöin kyseisen valmentajan kannattaa pohtia, onko varmasti toiminut ohjeistusten mukaisesti ja missä kohtaa kokeilu on mennyt pieleen ja miten voisi tällä kertaa onnistua paremmin. Organisaation on myös varmistettava, että suunnitelluilla valmentajilla on riittävästi valmentajuusosaamista. Esimiestyö ei yleisesti-kään tunnu mukavalta, jos ei koe olevansa riittävän osaava ja esimiehen osaamattomuuden kokemus voi olla suuri hidaste valmentavan johtamisen onnistumiselle organisaatiossa. Organisaatiossa on myös kiinnitettävä huomiota esimiehen työniloon. On varmistettava, että valmentavalle esimiehellekin on tarjolla tarvittaessa tukea, sparrausta ja coachausta. (Furman ym. 2014, 38-39; Ristikangas & Ristikangas 2010, 36; Ristikangas & Grünbaum 2014, 23-24.)

Perinteisesti johtamisessa on keskitytty eteen tuleviin haasteisiin ja tehtyihin virheisiin ongelmalähtöisesti. Kärjistetysti voidaan sanoa, että on etsitty syyllinen ja kysytty, miten hän aikoo asian korjata. Johtotasolla tällainen työntekijä on saatettu leimata ongelmatapaukseksi ja yleiseksi syntipukiksi. Tällainen tapa ei kuitenkaan edistä ongelman ratkaisua eikä ainakaan ennaltaehkäise ongelman toistumista. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa on inhimillisempi ja varmasti myös tehokkaampi keino lähteä purkamaan ongelmatilanteita. Siten se soveltuu moderniin ihmisläheiseen johtamiseen paremmin. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa käyttävä johtaja kysyy ongelman kanssa kamppailevalta työntekijältä ”Tarvitsetko apua, millaista apua tarvitset, miten tai kuka sinua voisi auttaa?”. Tällainen kysymyksenasettelu ei syyllistä työntekijää, vaan auttaa häntä löytämään ratkaisun tai avun tilanteen ratkaisemiseksi ja samalla kokemaan, että esimies on hänen tukena. Tähän perustuu myös valmentavan johtamisen metodi. (Furman ym. 2014, 28-29.)

Välillä tulee eteen tilanteita, joissa valmennettavalla on vaikeuksia töidensä hallinnassa ja hän tulee esimiehen luo kertomaan, että töitä on liikaa eikä niitä ehdi hoitaa. Tällöin valmentava esimies voi toimia kuuntelijana ja vastakaikuna valmennettavan pohdinnoille ja tätä kautta auttaa häntä löytämään itse ratkaisu tilanteeseen ja ymmärtämään, että itse usein tietää parhaiten, miten työt olisi hyvä järjestää ja mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 22.)

Valmentavan johtamisen periaatteisiin kuuluu myös error friendliness. Se tarkoittaa, että sallitaan virheet ja nähdään ne mahdollisuutena kehittyä. Valmentavassa johtamisessa on siis tavoitteena saada työyhteisö ymmärtämään, että virheistä ja epäonnistumisista oppii. Ei ole tietenkään tarkoitus tehdä töitä hutiloiden vaan yrittää parhaansa, mutta jos mokaa, niin tärkeintä on jälkikäteen ymmärtää missä meni pieleen. Mokiin suhtautumisen asenne on oltava kunnossa, mokat tulee nähdä välttämättöminä askeleina yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Luottamuksen ilmapiiri on avainasemassa siinä, ettei pelätä tehdä joskus virheitä. (Furman ym. 2014, 57; Ristikangas & Ristikangas 2010, 171; Ristikangas & Grünbaum 2014, 38-39.)

Alisuorittaminen on yksi nykypäivän johtamisen haasteista ja sen takia myös valmentavassa johtamisessa se tulee huomioida ja siihen varautua. Alisuorittaminen tarkoittaa sitä, ettei työntekijä ole täysin motivoitunut eikä anna itsestään parhainta osaamistaan yrityksen yhteiseksi hyväksi. Alisuorittamisen uhkaan olisi pyrittävä puuttumaan jo rekrytointivaiheessa, koska silloin on parhaat mahdollisuudet tunnistaa ja niin sanotusti karsia mädät hedelmät joukosta. Vanhojen työntekijöiden motivoiminen ulos alisuorittamista on moninkertaisesti haastavampaa. (Furman ym. 2014, 22-24.)

Alisuorittamista ei tulisi koskaan hyväksyä työyhteisössä. Monesti kuitenkin johdetaan tunteella eikä järjellä ja hiljaisesti hyväksytään alisuorittaminen. Tähän liittyy myös Keith Rosein lanseeraama termi, ”Äiti Teresa-syndrooma”. Tällä viitataan siihen, että alisuorittajasta halutaan uskoa hyvää ja johtaja uskottelee itselleen, että työntekijä muuttuu vielä, kunhan hänelle annetaan vielä yksi mahdollisuus ja sitten vielä yksi. Toinen virhe, mikä usein toistuu alisuorittamisen johtamisen yhteydessä on, että katsotaan liian kauas tulevaisuuteen eikä eletä tässä hetkessä. Nähdään, että työntekijällä on potentiaalia huippusuorituksiin, muttei vaadita häntä valjastamaan potentiaaliaan tähän hetkeen. (Furman ym. 2014, 22-24.)

Jos työpaikalla vallitsee niin kutsuttu hippie management, eli annetaan kaikkien kukkien kukkia, se tarkoittaa, että työntekijät saavat käytännössä tehdä töitään ilman valvontaa. Tällöin tavallaan hyväksytään alisuoriutuminen ja vääränlainen itseohjautuvuus. Vaikka valmentavan johtamisenkin tavoitteena on antaa työntekijöiden löytää omat vahvuutensa, on siinä kuitenkin tarkoitus työskennellä tavoitteellisesti ja nimenomaan kasvattaa potentiaalista konkreettista osaamista ja suoriutumista. (Furman ym. 2014, 55.)

3.9 Valmentavan johtamisen työkaluja

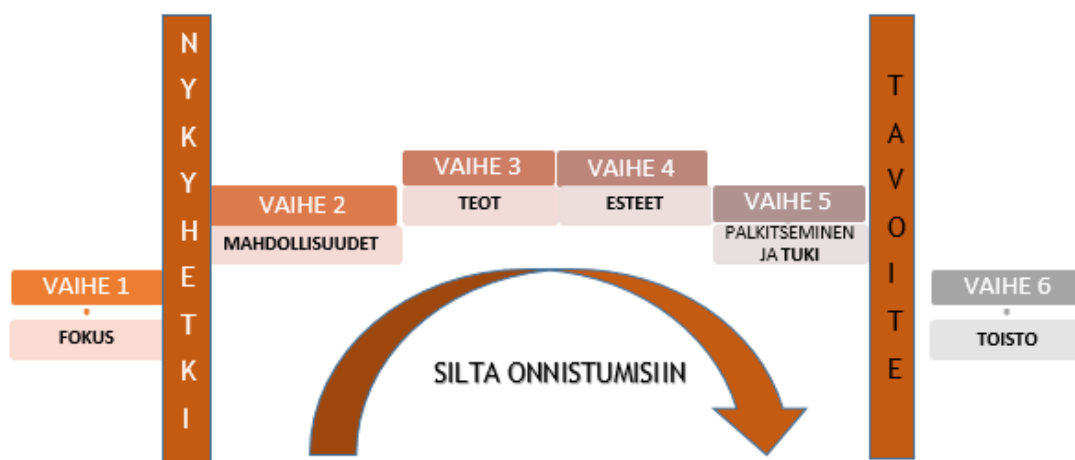
Valmentava johtajuus on ennen kaikkea kokonaisvaltainen tapa toimia ja vaikuttaa. Valmentajalle on tarjolla erilaisia työkaluja ja apuvälineitä valmennuksen käytännön toteuttamiseen. Näistä apuvälineistä tärkeimmät ovat valmennuskeskustelut ja valmennusvartit. Ne ovat säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluhetkiä, joiden aiheet valmennettava pääsääntöisesti määrittelee. Valmennuskeskustelujen rakenne voi sisältää esimerkiksi Pilarimallin tai GROW-mallin

mukaista valmennusta. Esimies voi myös tehdä alaisilleen palvelulupauksen, jolla esimies viestii sitoutumisensa johtamis- ja valmennustehtäviinsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 125-126.)

Ristikangas & Grünbaum (2014, 112-123) mainitsevat myös arvostavan arvioinnin tärkeäksi työkaluksi etenkin tiimin valmentamisessa. Arvostavassa arvioinnissa esimies ohjaa tiimiä arvioimaan ja kehittämään tiimin toimintaa yhdessä. Esimiehen on ohjattessaan korostettava, että on kyse arvostavasta, ei arvostelevasta tai arvottavasta arvioinnista. Arvostava arviointi aloitetaan tunnistamalla tiimin vahvuudet ja menestystekijät. Sen jälkeen tunnistetaan kehityskohteet ja ne työstetään edelleen ratkaisuehdotuksiksi. Arvostavasta arvioinnista saadaan parhaat hyödyt irti toiston avulla. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 112-113.)

GROW-malli on yksi tunnetuimmista valmennustyökaluista. Yksi sen kehittäjistä on Sir John Whitmore. GROW-malli on nelivaiheinen (Goal, Reality, Options, Will). Malli perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen keskusteluun, jossa valmentaja kyselee valmennettavalta eri vaiheisiin liittyviä pohdiskelukysymyksiä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarkasti valmennettavan haasteet ja niihin liittyvät tavoitteet. Toisessa vaiheessa kartoitetaan valmennettavan osaamisen nykytila, resurssit ja vahvuudet. Kolmannessa vaiheessa mietitään realistisia vaihtoehtoja, joilla tavoitteet saavutettaisiin ja mistä saa tarvittaessa apua. Viimeisessä vaiheessa valitaan jokin vaihtoehtoista ja valmennettava miettii mitkä ovat ensimmäiset askeleet ja minkälaista tukea tulee ehkä tarvitsemaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 167.)

Pilarimalli perustuu osittain GROW-malliin, mutta se on viety vielä hieman pidemmälle ja siinä on huomioitu myös esimerkiksi palkitseminen. Pilari-malli on jaettu kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa keskustellaan nykyhetkestä ja tavoitteista, toisessa vaiheessa mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan käytännön toimintaa ja neljännessä esteiden ylitystä. Viidennen vaiheen kohdalla valmennettava saa miettiä, millaista tukea tulee tarvitsemaan ja miten aikoo palkita itsensä onnistuessaan. Kuudes vaihe on toistovaihe. Siinä valmennettava tekee yhteenvedon käydystä keskustelusta ja valmentaja kuuntelee tehden tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Alla kuviossa 4 on vielä havainnollistettu Pilari-mallia tarkemmin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120; Ristikangas & Grünbaum 2014, 168-169.)



Kuvio 4: Pilari-malli (Ristikangas & Grünbaum 2014, 168)

4 Palautteen antaminen

Monesti esimiehet kokevat palautteen antamisen yhdeksi haastavimmista työtehtävistä. Positiivista palautetta ei muisteta antaa tarpeeksi ja negatiivisen palautteen antaminen saattaa olla ahdistavaa. Ihmiset haluavat kuitenkin työstään palautetta ja jakaa onnistumiset muiden ihmisten kanssa. Monesti työyhteisössä palautteenanto valitettavasti keskittyy pelkän kriittisen palautteen ympärille. Tällöin johtajat yleensä keskittyvät heikoimpiin työntekijöihin ja parhaat eivät saa tarpeeksi kiitosta työstään. Parhaat työntekijät eivät siten myöskään ehkä koskaan kehity huippuosajiksi, jos heihin ei panosteta esimerkiksi valmentamalla. (Furman ym. 2014, 19-22.)

Palautteen tulisi olla kiittävää, kannustavaa ja kehittäväää. Paras suhde myönteisen ja kriittisen palautteen välillä olisi, jos kaksi kolmasosaa olisi myönteistä ja yksi kolmasosa kriittistä. Erityisesti kriittisen palautteen antamiseen kannattaa esimiehen valmistautua huolella, ensinnäkin tarkastamalla faktat ja kiteyttämällä mielessään mitä haluaa sanoa ja saada toisessa aikaan. Kriittinen palaute annetaan aina kahden kesken, aina asiasta tai käyttäytymisestä eikä persoonasta ja mahdollisimman pian palautteen aiheen ilmettyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240; Ristikangas & Grünbaum 2014, 100.)

Palautetta antaessa on tärkeää antaa myös työntekijälle kuulluksi tulemisen tunne. Tämä ei tarkoita, että esimiehen annettua palautteen työntekijä väittää vastaan ja tilanne jää siihen. Työntekijältä voidaan esimerkiksi kysyä, miten näin pääsi käymään, mitkä asiat siihen johtivat ja miten tilanteen olisi voinut hoitaa paremmin sekä miten toimitaan jatkossa, ettei vastavaa pääse käymään tai miten ongelmasta päästäisiin eroon. Palautteen annon jälkeen kannat-

taa yhdessä sopia, miten esimies muistuttaa asiasta, jos yhdessä sovituista toimenpiteistä lip-sutaan tai toiminta uhkaa ajautua väärille raiteille. Toimenpide voi olla pelkkä puhelu tai sähköposti tai siinä voi käyttää mielikuvitusta ja huumoria apuna. (Furman ym. 2014, 64; 172).

Palautteenannossa on huomioitava erilaisten työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Jotkut arvostavat suoraa ja tiivistä palautetta, jotkut kahdenkeskistä palautetta ja toisille taas julkinen tai ryhmäpalaute on parasta. Palautteen antajan on syytä tietää, miten työntekijä haluaa saada palautetta. Tämä selviää esimerkiksi kysymällä. Samalla voi kysyä, minkälaisista asioista työntekijä ylipäätään haluaa palautetta. On tärkeää myös varmistaa, että molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, mikä on palautetta ja mistä sen tunnistaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 94-95; Ristikangas & Ristikangas 2010, 159-160.)

Palautetta pitää osata myös vastaanottaa. Positiivista palautetta ihmisen on helpompi vastaanottaa kuin negatiivista. Ehkä paras suhtautuminen positiiviseen palautteeseen on pelkkä kiitos, jolla osoitetaan hyväksyntä palautteenantajan näkemykselle ja kokemukselle asiasta. Negatiivisen palautteen vastaanottajalla tunteet saattavat ottaa vallan tai hän saattaa suhtautua palautteeseen todella kylmästi. Olisi hyvä, jos palautteenvastaanottokykyään pystyisi kehittämään niin, että kriittisenkin palautteen voisi ottaa vastaan aikuisesti kohtaamalla. Vä-lillä kriittisenkin palautteen voi ottaa vastaan pelkällä kiitoksella, jolloin palautteenantaja näkee sen arvostuksen eleenä. Palautetta pitää osata myös pyytää. Palautteen saaminen on tärkeä askel itsensä kehittämislle. Etenkin esimiehet saavat usein liian vähän palautetta. Siksi sitä kannattaa aktiivisesti pyytää. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 103-111.)

Yksi palautteenannon käytännön toteuttamisen vaihtoehtoista on niin sanottu toivekäsi. Valit-tamisen eli moitekäden sijaan käytetään toivomista eli toivekättä. Toivekädellä viitataan vii-teen eri palautteenannon vaiheeseen, joita toivekäden sormet edustavat. Ensin otetaan kon-takti eli avataan dialogi, esimerkiksi kysymällä ”Miten menee?”. Seuraavaksi on toivesormen vuoro, sen kohdalla mietitään haasteita ja tavoitteita, esitetään toive tulevaisuutta varten. Sen jälkeen hyötysormen kohdalla käydään läpi mitä hyötyä toiveen toteuttamisesta olisi eli luodaan tai kasvatetaan motivaatiota. Neljäntenä on uskosormen vuoro, silloin vahvistetaan työntekijän uskoa itseensä ja kerrotaan, kuinka esimies itse on hänen tukena tarvittaessa. Viimeisenä vaiheena on sopimussormi eli laaditaan konkreettinen suunnitelma tavoitteen saa-uttamiseksi ja sovitaan, miten edistymistä seurataan. (Furman ym. 2014, 78-83.)

Korjaavan palautteen antamista helpottamaan on kehitetty erilaisia työkaluja, esimerkiksi hampurilaismalli. Hampurilaismalli perustuu siihen, että ennen palautteen antamista esimies miettii työntekijästä keskustelun alkuun ja loppuun jotakin positiivista palautetta ja keskuste-lun keskikohdassa annetaan varsinainen negatiivinen palaute. Tällä tavoin työntekijälle jäisi kuitenkin positiivinen mielikuva keskustelusta. Hampurilaismallissa on esimerkiksi se ongelma,

että siinä tavallaan samalla mitätöidään ensiksi annettu positiivinen palaute käyttämällä mutta-sanaa. ”Olet tehnyt hyvää jälkeä, mutta aikataulu ei ole pitänyt. Muuten näyttää kyllä hyvältä.” Hampurilaismallia käytettäessä on hyvin todennäköistä, että työntekijä muistaa vain negatiivisen palautteen. Ihmisten on vaikea ottaa samaan aikaan vastaan sekä kehuja että haukkuja. Kehut tulisikin antaa ihan erillisessä tilanteessa. (Furman ym. 2014, 112; Ristikangas & Ristikangas 2010, 240; Ristikangas & Grünbaum 2014, 102.)

Rautalankamalli on hampurilaismallia tehokkaampi työkalu etenkin valmentavalle esimiehelle ja se toimii etenkin korjaavan palautteen antamisessa. Ensin pyydetään palautteen saajaa laatimaan itsearvio tilanteesta. Sen jälkeen esimies kertoo oman näkemyksensä asiasta omien havaintojensa perusteella. Havaintoihin perustuen esimies kertoo, millaisia vaikutuksia toiminnalla on ollut, mieluiten käyttäen tunnelmaisuja. Tämän jälkeen on syytä pysähtyä kuuntelemaan palautteen vastaanottajan reaktiota ja näkökulmaa. Lopuksi siirretään huomio tulevaan ja ehdotetaan, miten jatkossa tulisi käyttäytyä. Valmentava johtaja voi myös hyödyntää itsearviointia niin, että sekä valmennettava että esimies tekevät omat arvioinnit kyseessä olevasta tilanteesta ja siinä toimimisesta, jonka jälkeen esimies puuttuu vain näiden arviointien mahdollisiin eroihin ja sitten siihen, miten tilanne ratkaistaan. Usein työntekijä tietää itse, milloin hän on mokannut, joten sen läpikäymiseen on turhaa käyttää paljoa aikaa. On hedelmällisempää keskittyä vain ratkaisujen löytämiseen. (Furman ym. 2014, 112; Ristikangas & Ristikangas 2010, 240; Ristikangas & Grünbaum 2014, 101.)

5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun voidaan määritellä olevan ennalta sovittu ja määräajoin järjestettävä suunniteltua kaavaa noudattava esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu. Kehityskeskusteluja pidetään organisaatioissa yleensä kerran vuodessa, mutta joskus voi olla tarvetta järjestää niitä useamminkin, organisaatiosta riippuen. Kehityskeskusteluiden sisältö vaihtelee, mutta olennaista on, että se on tarkoituksenmukainen organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta. (Meretniemi 2012, 21.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on kartoittaa työntekijän osaamista ja motivaatiota sekä kehittämiskohteita ja pyrkiä tukemaan työntekijän kehittymistä. Samalla kehityskeskustelussa varmistetaan se, että työntekijä ymmärtää esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja miten hänen odotetaan tulevaisuuden haasteisiin vastaavan. Kehityskeskustelun tulisi olla vuoropuhelua ja molemminpuolista palautteenantoa sekä innostavan ilmapiirin luomista. Kehityskeskustelun tavoitteena on parantaa työntekijän suoritusta, ei syyllistää häntä virheistä. Kehityskeskustelun pitämiseen tulisi aina valmistautua huolella, jotta siitä saisi mahdollisimman suuren hyödyn irti ja jotta kehityskeskustelun aikana esimies voisi kunnolla paneutua

juuri kyseisen työntekijän tilanteeseen ja tavoitteisiin. Kehityskeskustelun onnistumisen varmistaminen on pääosin esimiehen vastuulla ja esimiehen oma asenne keskustelua kohtaan vaikuttaa onnistumiseen suuresti. (Furman ym. 2014, 70-71; Meretniemi 2012, 8-9; 40.)

Kehityskeskustelun onnistuneeseen läpivientiin kolme tärkeintä elementtiä ovat valmistautuminen, asenne ja kuuntelu. Kehityskeskustelu saattaa suistua raiteiltaan, jos siinä ei keskitytä olennaisiin asioihin, jompikumpi vilkuilee jatkuvasti kelloa tai puhelinta tai jos edellisen keskustelun päätettyjä asioita ei ole toimeenpantu tai toteutettu. Silloin työntekijä saattaa tulla keskusteluun asenteella, ettei siitä ole hänelle mitään hyötyä. Kehityskeskustelun pitäminen saattaa olla haasteellinen esimiehille, jotka eivät ole saaneet minkäänlaista koulutusta tai valmennusta siihen. Kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta olisi hyvä, jos henkilöstöäkin olisi valmennettu aiheeseen liittyen. (Meretniemi 2012, 65.)

Jos yrityksessä koetaan, etteivät perinteiset kehityskeskustelut tuota tarpeeksi hyötyä niihin käytetyn ajan suhteen, voi olla tarpeen uudistaa keskustelumallia tai vaikka vain nimetä keskustelu uudestaan. Kehityskeskustelusta voi käyttää esimerkiksi nimeä onnistumiskeskustelu tai innostuskeskustelu. Pelkkä nimen muuttaminen voi vaikuttaa henkilöstön ja esimiehen asennoitumiseen keskustelua kohtaan. Keskustelukysymyksiin kannattaa myös kiinnittää huomiota tällaisessa tilanteessa. Tärkeitä kysymyksiä innostuskeskustelussa ovat esimerkiksi nämä:

- Mistä innostut työssäsi?
- Missä olet hyvä?
- Missä haluaisit onnistua paremmin?
- Mitä haluaisit tehdä, jos voisit tehdä ihan mitä vaan?
- Miten palkitset itseäsi onnistumisista?
- Miten johtaisit, jos olisit esimies? (Ristikangas & Grünbaum 2014, 90.)

Kehityskeskusteluun kuuluu paljon muutakin kuin varsinainen keskustelu. Kehityskeskustelu voidaan nähdä neljäosaisena prosessina. Kuviossa 5 on kuvattu kehityskeskusteluprosessi. Prosessin vaiheet ovat valmistautuminen, varsinainen keskustelu, keskustelun arviointi ja sovittujen asioiden toteutumisen seuranta.



Kuvio 5: Kehityskeskustelun prosessi (Meretniemi 2012, 48)

Valmistautuessa kehityskeskusteluun on huomioitava useita asioita. Ensinnäkin on valittava ja sovittava keskustelun aika ja paikka, jonka tulee olla rauhallinen ja häiriötön. Keskustelulle on varattava tarpeeksi aikaa. Jos kehityskeskustelu käydään vain kerran vuodessa, suositellaan varattavaksi ainakin kaksi tuntia aikaa. Tärkeintä esimiehen on miettiä, mitä asioita hän haluaa nostaa esiin ja miten ne kannattaa ilmaista ylläpitääkseen positiivista ja kehittävää ilmapiiriä keskustelun aikana. Työntekijälle on annettava etukäteen tutustuttavaksi kehityskeskustelulomake, jos sellainen on yrityksellä käytössä, tai kerrottava muulla tavoin läpikäytävistä asioista. (Meretniemi 2012, 38-49.)

Kehityskeskusteluun valmistautuessa on syytä kiinnittää huomiota erilaisiin kysymystyyppeihin. Tarkoituksena on saada työntekijä puhumaan ja kertomaan ajatuksistaan ja kokemuksistaan mahdollisimman paljon, jolloin suljetut kysymykset eivät ehkä ole paras vaihtoehto. Kuvailevat ja kontekstuaaliset kysymykset (kuinka, miten, miksi) ovat hyviä kysymystyyppejä kehityskeskusteluun, kuten myös reflektiiviset kysymykset (mitä se merkitsee sinulle, mikä on tärkeää). On hyvä myös esittää strategisia kysymyksiä, eli kysellä tulevaisuudesta ja tulevista tavoitteista. Tärkeää on kiinnittää huomiota kysymyksen asetteluun, etteivät kysymykset ole esimerkiksi johdattelevia. Työntekijälle ei saa myöskään tulla tunnetta, että vastaus kysymykseen on jo kysyjällä tiedossa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111-113.)

Esimiehen kannattaa myös kehottaa työntekijää valmistautumaan kehityskeskusteluun huolella. Hänelle voi antaa kehityskeskustelulomakkeen lisäksi muitakin kysymyksiä pohdittavaksi. Tässä yhteydessä kannattaa tuoda esille, että varsinaisen keskustelun aikana ei ole aikaa alkaa pohtia syvällisesti vaan se kuuluu valmistautumisvaiheeseen. Työntekijää voi ohjeistaa pohtimaan ainakin omia onnistumisiaan ja vahvuuksiaan niiden takana, työtehtäviään, tavoitteitaan ja niiden saavuttamista, kehittämiskohteita, mahdollista tuen tarvetta, omaa osaamista, tulevaisuuden suunnitelmia sekä palautetta esimiehen toiminnasta. Palautteenanto omalle esimiehelle saattaa tuntua työntekijästä vaikealta, mutta häntä kannattaa rohkaista siihen, sillä ainoastaan palautteen avulla esimies voi kehittää omaa johtamistaan. (Furman ym. 2014, 149-151; Meretniemi 2012, 40-43; 52.)

Huolellisen valmistautumisen jälkeen on varsinaisen keskustelun aika. Kehityskeskusteluissa tulisi aina käyttää samaa keskustelurunkoa kaikille työntekijöille, jotta taataan tasa-arvoinen kohtelu ja arviointiperusteet. Asialista täytyy antaa työntekijälle tutustuttavaksi etukäteen. Tavallisen, mutta tehokkaan kehityskeskustelun kulku voisi olla vaikka tällainen:

- Aloitus
- Asialistan läpikäynti
- Kuluneen kauden arviointi
- Tavoitteet tulevalle kaudelle

- Osaamisen arviointi ja kehittäminen
- Työyhteisön toimivuus
- Molemminpuolinen palaute
- Toimenpiteistä ja seurannasta sopiminen
- Keskustelun arviointi
- Yhteenvedo ja muistion laatiminen. (Meretniemi 2012, 50-51.)

Kehityskeskusteluprosessin kolmas kohta on arviointi. Arviointi on tarkoitus suorittaa kehityskeskustelun päätteeksi. Arviointi voi tuntua ensimmäistä kertaa tehdessä hieman oudolta, mutta se auttaa etenkin esimiestä kehittymään keskustelujen vetäjänä ja se on siinä mielesäkkin tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia. Arviointiin voi käyttää esimerkiksi lomaketta, jonka molemmat osapuolet täyttävät ja se tallennetaan muistion liitteeksi. Kehityskeskustelu olisi syytä arvioida osa-alueittain ja siinä tulisi ottaa huomioon ainakin valmistautuminen ja keskusteluun liittyvät seikat: riittikö aika, käsiteltiinkö kaikki olennaiset asiat, oliko asenneilmasto kohdillaan, olivatko molemmat osapuolet tarpeeksi avoimia ja mikä oli vuorovaikutuksen laatu, miten voisin kehittää itseäni seuraavaa keskustelua varten? (Furman ym. 2014, 67-69; Meretniemi 2012, 55-57.)

Kehityskeskusteluprosessin viimeinen kohta on seuranta. Seuranta-aikataulusta sovitaan varsinaisessa keskustelussa, jonka jälkeen toimenpiteiden täytäntöönpanoa ja toteutusta sekä tavoitteiden saavuttamista seurataan aikataulun mukaisesti kauden aikana ja raportoidaan sovittu. Seuranta vaatii sitoutumista molemmilta osapuolilta ja jämäkkyyttä erityisesti esimieheltä. Ei ole hyötyä käydä kehityskeskusteluja ja sopia toimenpiteistä ja tavoitteista, jos niiden toteutumista ei keskustelun jälkeen seurata. Joissain tapauksissa voi olla hyödyllistä pitää erillinen seurantakeskustelu, jossa käydään läpi edistymistä. (Meretniemi 2012, 58-59.)

6 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää kohdeyrityksen johtamisen erityispiirteitä ja johtamisen kehittämiskohteita mahdollisimman syvällisesti ja laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisteen parhaiten. Käytännössä kvantitatiivinen tutkimusote sulkeutui pois senkin takia, että johtaminen on aineetonta eikä sitä voi määrällisesti tutkia. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusstrategia määrittä myös osaltaan tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimetodit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Seuraavassa alaluvussa käsitellään opinnäytetyön tekijän selvittämiä lähtötietoja yrityksen valmentavan johtamisen sekä kehityskeskustelujen tilasta ennen tutkimuksen aloittamista. Tiedot on saatu yrityksen sisäisestä kirjallisesta materiaalista, kuten käsikirjoista, perehdyttä-

missuunnitelmista ja muista ohjeistuksista. Näihin tietoihin perustuen on suunniteltu tutkimuksen eteneminen teemahaastatteluihin ja tutkimuksen tuloksia on myös analysoitu pohjautuen lähtötilanteeseen.

6.1 Valmentavan johtamisen ja kehityskeskusteluiden tila yrityksessä ennen tutkimusta

Kohdeyrityksessä on panostettu uusien esimiesten perehdyttämiseen laatimalla todella kattavat perehdyttämissuunnitelmat sekä vuoropäälliköille että ravintolapäälliköille. Näissä perehdyttämissuunnitelmissa on käsitelty johtamisen eri osa-alueita yksityiskohtaisesti ja niistä huokuu se, että osaamisen kehittämiseen halutaan satsata. Perehdyttämissuunnitelmissa on mainittukin, että yksi tärkeä tehtävä esimiehellä on kehittää henkilökunnan osaamista sekä omaa osaamistaan. Vuoropäällikön perehdyttämissuunnitelma on juuri päivitetty, ravintolapäällikön perehdyttämissuunnitelma on päivitetty viimeksi vuonna 2013. Vuoropäällikön perehdyttämissuunnitelmassa on mainittu, että yksi esimiehen tehtävistä on toimia valmentajana tiimilleen. Tätä lausetta ei ole kuitenkaan avattu sen enempää esimerkiksi yrityksen sisäisessä Johtamisen käsikirjassa.

Johtamisen käsikirjassa on määritelty kohdeyritykselle johtamisen viitekehys, joka sisältää kolme eri aspektia: lukujen, operaatioiden sekä ihmisten johtamisen. Esimiestä ohjataan käsikirjassa painottamaan kutakin johtamisen osa-aluetta tilanteen mukaan. Ihmisten johtamisessa ohjataan käyttämään syväjohtamista ja osaamisen johtamista. Johtamisen käsikirjassa käydään läpi näiden eri johtamistyylien periaatteita sekä muun muassa itsensä johtamista ja palautteen antoa.

Kehityskeskusteluihin löytyy kohdeyrityksen intranetistä valmis lomake, joka sisältää osaamisen arviointitaulukon, paljon avoimia kysymyksiä ja toimenpide- sekä seurantataulukon. Kehityskeskusteluiden pitämiseen löytyy yksityiskohtaiset ohjeet Johtamisen käsikirjasta ja ravintolapäällikön perehdyttämissuunnitelmassakin on kerrottu kohta kohdalta, miten kehityskeskustelun kuuluu edetä. Kehityskeskustelut käydään yrityksessä kerran vuodessa keväisin.

6.2 Metodivalinnat

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuseen on olemassa monia menetelmiä, esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointi ja valmiit aineistot. Menetelmän valinta riippuu paljolti tutkimusongelmasta ja valitusta näkökulmasta. On mietittävä, mitä menetelmää käyttäen saadaan parhaiten ratkaisu ongelmaan ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä tutkimus suoritettiin käyttäen aineistonkeruun menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ei ole määritelty yksittäisiä kysymyksiä, vaan muutama teema, joita haastateltavan kanssa käsitellään. Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä sen avulla päästiin todella syväluotaamaan valittujen tutkimushenkilöiden käsityksiä kohdeyrityksen johtamisesta sekä kehityskeskusteluista ja valmentavasta johtamisesta johtamistyylinä. Strukturoidun kyselyn kautta olisi saanut isomman otoksen tutkimuskohteesta, mutta kysely ei olisi mahdollistanut tarpeeksi syvällistä aiheeseen perehtymistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180.)

Haastattelun etuina verrattuna muihin aineistonkeruumenetelmiin voidaan nähdä esimerkiksi se, että haastattelussa voidaan esittää lisäkysymyksiä ja selventää saatavia vastauksia syventäen tietoa. Haastatteluiden pitämislä on myös omat haittapuolensa. Monesti kasvotusten tehdyissä haastatteluissa haastateltavat antavat sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia eivätkä ehkä uskalla sanoa ääneen todellisia mielipiteitään, jos heitä ei saa rentoutumaan. Haastatteluissa haastattelijan tulkinnalla on suuri merkitys. Näihin seikkoihin kiinnitettiin huomiota valittaessa menetelmäksi teemahaastattelu. (Hirsjärvi ym. 2007, 200-201.)

6.3 Kohderyhmän rajaus

Kohdeyrityksellä on monia tulosityksiköitä eli toimipaikkoja ja sitä kautta myös paljon työntekijöitä ja esimiehiä. Tässä tutkimuksessa rajasin kohderyhmää niin, että keskityin tutkimaan ravintoloiden esimiehiä eli ravintolapäälliköitä, koska he ovat vastuussa toimipaikkojen päivittäisestä johtamisesta ja he osallistuvat kehityskeskusteluihin sekä esimiehenä että alaisena. Ravintoloiden esimiehiä on paljon ja valitsin tutkimusotokseen heistä vain muutaman esimiehen. Haastateltavat valittiin niin, että otos olisi mahdollisimman edustava etenkin työvuosissa ja huomioin myös sukupuolijakauman. Halusin tutkimukseeni myös organisaation keskijohdon näkökulmaa ja sitä varten haastattelin lisäksi yhtä aluepäällikköä.

Laadullista tutkimusta tehdessä on huomioitava se, kuinka paljon aineistoa on järkevää ja mahdollista kerätä. Tyypillisesti teemahaastatteluissa kohderyhmä jää suhteellisen pieneksi verrattuna vaikkapa kvantitatiivisen tutkimuksen strukturoituun kyselyyn. Teemahaastattelulla saadaan kuitenkin yleensä todella monipuolista ja -muotoista aineistoa, jota voi analysoida eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Aineiston saturaatiolla eli kyläntymisellä tarkoitetaan sitä, kun esimerkiksi haastattelujen vastaukset alkavat toistaa itseään. Tällöin voidaan päätellä, että aineistoa eli haastatteluja on kerätty tarpeeksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitsekaan ennen aineiston keruun aloittamista päättää, kuinka monta haastattelua suorittaa. Haastatteluja tehdään niin kauan kuin niistä saadaan tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tämä on kuitenkin toisaalta ongelmallista, sillä oikeastaan ei

voida koskaan kuitenkaan olla varmoja siitä, ettei enää seuraavalta haastateltavalta saada uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa koettiin kuitenkin kuuden henkilön haastattelun jälkeen, että aineistoa on riittävästi. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

6.4 Tutkimuksen käytännön järjestelyt

Pyrin tässä kuvaamaan tutkimuksen etenemisen mahdollisimman tarkasti, jotta kohdeyritys voi halutessaan toistaa tutkimuksen esimerkiksi seurantatutkimuksena muutaman vuoden päästä, etenkin jos on päätynyt ottamaan käyttöönsä valmentavan johtamisen mallin tai joi-tain osia siitä. Tutkimusjärjestelyjen tarkka kuvaaminen on tärkeää myös laadullisen tutki-muksen luotettavuuden arvioimisen kannalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelujen avulla, jotka suoritettiin yksilöhaastatte-luina huhtikuun ja toukokuun 2017 aikana Helsingissä. Osa haastatteluista suoritettiin yhtei-sen koulutuspäivän aikana ja osa yrityksen toimipaikoissa. Haastatteluja pidettiin yhteensä kuusi, joista yksi haastateltava oli aluepäällikkö ja loput viisi ravintolapäällikköjä. Haastatel-tavien ikähaarukka oli 27-46 vuotta ja heistä kolme oli miehiä ja kolme naisia.

Haastateltavilta oli hyvissä ajoin etukäteen kysytty puhelimitse tai kasvotusten, haluavatko he osallistua tutkimukseen ja heille oli kerrottu tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä vastausten luottamuksellisesta käsittelystä. Haastattelut järjestettiin niin, että haastattelijat ja haastateltava olivat rauhallisessa tilassa kahdestaan. Haastattelut kestivät 15-35 minuut-tia. Haastateltaville ei oltu etukäteen kerrottu valmentavasta johtamisesta, sillä tässä opin-näytetyössä haluttiin tutkia myös sitä, mitä he ymmärtävät valmentavan johtamisen tarkoit-tavan.

Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1. Teemat haastatteluihin johdettiin opinnäytetyön tietoperustasta ja tutkimusongelmasta. Teemat olivat johtamisen nykytila ja kehittäminen kohdeyrityksessä, valmentava johtaminen sekä kehityskeskustelut. Teemojen alle laadittiin muutamia tukikysymyksiä, jotta olennaisimmat asiat tulisi varmasti käsiteltyä.

Haastattelujen aikana opinnäytetyön tekijä laati joitakin muistiinpanoja, mutta kaikki haas-tattelut, pois lukien aluepäällikön haastattelu, myös tallennettiin nauhoittamalla äänitiedos-toiksi, jotta aineistoa voisi luotettavammin analysoida myöhemminkin. Kaikilta haastatelta-vilta, pois lukien aluepäällikkö, saatiin suullinen lupa nauhoittamiseen. Aluepäällikön haastat-telusta tehtiin kattavat muistiinpanot haastattelun aikana. Haastattelujen jälkeen kerätty ai-neisto litteroitiin ja aineistoa ryhdyttiin analysoimaan osittain jo litteroinnin aikana.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus on tehty tieteellistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen kaikissa vaiheissa tutkimussuunnitelmaa noudattaen ja yksityiskohtaisesti raportoiden. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat antaneet suullisen suostumuksensa ja heille on annettu riittävästi tietoa tutkimuksesta. Heidän antamia tietojaan eli tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksella. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä tutkittavan kohteen ulkopuolelle. Tämä tutkimus ja raportti ovat täysin tutkijan omaa tuotosta ja käytetyt lähteet teoriaosuudessa on merkitty asianmukaisesti. Näiden seikkojen pohjalta voidaan todeta tutkimuksen olevan eettisesti toteutettu. (Hirsjärvi ym. 2007, 23-26.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin erityisesti huomioitava, että opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tekijällä on ilmiöstä omat mielipiteensä ja ennakkokäsityksensä. Tekijä on kuitenkin pyrkinyt objektiivisuuteen koko tutkimuksen ajan ja keskittynyt kattavaan aineiston keruuseen ja analysointiin. Toisaalta yrityksessä työskentely mahdollisti sen, että tekijä löysi helpommin tietoa yrityksen sisäisistä materiaaleista, jotka olivat jo valmiiksi tuttuja.

Toinen huomioitava seikka luotettavuuden arvioinnissa on tutkimusryhmän suppeus. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tyypillisestikin rajataan tutkimusryhmä pieneksi ja tutkimuksessa on otettu huomioon saturaatio, johtaminen voidaan kokea eri työntekijätasolla ja eri toimipaikoissa todella eri tavoin. Kuitenkin jo tutkimusryhmää valittaessa pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kattava otos.

6.6 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tieteellisiä tutkimuksia ja niiden pätevyyttä arvioitaessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen reliaabeliuteen sekä validiuteen. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, etteivät tutkimustulokset ole sattumanvaraisia. Laadullisessa tutkimuksessa reliaabeliuden arviointi on haasteellista, sillä jokainen tutkimus on ainutlaatuinen ja kuvaa yhtä ilmiötä tietyllä hetkellä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin valitsemaan tutkimusotos antamaan mahdollisimman kattava kuva yrityksen esimiesten näkemyksistä aihepiiriin liittyen. Tutkimus on tarvittaessa helposti toistettavissa, koska käytännön järjestelyt on kuvattu tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Tutkimuksen validiuteen eli pätevyteen on pyritty kiinnittämään huomiota tämän opinnäytetyön suunnitteluvaiheesta lähtien. Tässä raportissa on kuvattu tarkasti etenkin aineistonkeruuseen liittynyt haastattelujen järjestäminen sekä aineiston luokitteluun ja tulkintaan liittyvät seikat. Opinnäytetyön tekijän mielestä tutkimus mittaa sitä mitä sen oli suunniteltukin

mittaavan, eli miten johtaminen toimii tällä hetkellä yrityksessä, miten valmentava johtamisote näkyy tällä hetkellä ja soveltuuko valmentava johtaminen tämänkaltaiselle organisaatiolle. (Hirsjärvi ym. 2007, 224-228.)

7 Tulokset

Tutkimusta varten kerättyä haastatteluaineistoa analysoitiin tarkasti ja sitä päädyttiin teemoittelemaan analysointivaiheessa tutkimuskysymysten mukaisesti eli mukailen teemahaastattelun runkoa. Sisällönanalysissä on hyödynnetty miellekarttoja eli mind-mappeja. Tutkimusaineistosta saatuja tuloksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa jaoteltuna teemoihin, jotka ovat:

- Johtamisen nykytila yrityksessä ja osaamisen kehittäminen
- Valmentava johtaminen nyt ja tulevaisuudessa
- Kehityskeskustelut

7.1 Johtamisen nykytila yrityksessä ja osaamisen kehittäminen

Se, että yrityksellä on käynnissä johtamisen teemavuosi, näkyi haastatteluissa selvästi. Miltei kaikki haastatellut esimiehet kertoivat paneutuneensa johtamiseen liittyviin yrityksen sisäisiin materiaaleihin tarkemmin kevään 2017 aikana. Etenkin vähiten esimiestyössä olleet haastatellut kokivat johtamisen haastavaksi ja toivoivat saavansa päivittäiseen henkilöstö- sekä tulosjohtamiseen jonkinlaista koulutusta. Kohdeyrityksen sisäinen Johtamisen käsikirja koettiin hyödylliseksi tietopakettiksi johtamisesta päivittäisessä työssä, mutta uudelle esimiehelle esimerkiksi käsikirjassa esitetty johtamisen viitekehys ja siihen sisältyvät johtamismallit olivat haastavia ymmärtää vain lukemalla. Toisaalta pidempään esimiehinä toimineilta haastatelluilta kävi ilmi, että heillä on paljon myös sellaista hiljaista osaamista, mitä ei yrityksen käsikirjoista löydy ja mitä voisi hyvin jakaa uudemmille ravintolapäälliköille. Johtamisen nykytila yrityksessä tutkimuksen perusteella on hieman sekalainen, on vahvaa osaamista ja on myös ”räpiköintiä”.

Kuviossa 6 on miellekartta, jossa on nostettu esiin tärkeimpiä ajatuksia esimiehen oman osaamisen kehittämisestä. Osa haastatelluista on työskennellyt yrityksessä useita vuosia esimiestehtävissä ja osa vasta muutaman vuoden, mikä näkyi tuloksissa selvästi.



Kuvio 6: Esimiehen oman osaamisen kehittäminen

Tuloksista kävi ilmi, että esimiesten kehittymistä ei tueta tarpeeksi. Tarjolla on kyllä ulkopuolisten järjestämiä ammattitutkintokoulutuksia, mutta arjen työtehtäviin ei alkuperäishäytöksen jälkeen ole tarjolla tarpeeksi koulutusta ja valmennusta. Itseään pitää halutessaan kehittää itsenäisesti, eikä annettuja mittareita oikein ole. Tähän liittyi myös yhden haastateltavan kommentti siitä, ettei ravintolan esimies saa tarpeeksi kahdenkeskistä palautetta omalta esimieheltään. ”Jos aluepäälliköstä ei kuulu mitään, niin silloin tietää, että ihan hyvin menee!” Toisaalta miltei kaikki haastatelluista myönsivät, etteivät itsekään aina muista antaa palautetta omille alaisilleen, vaikka siihen olisi syytä.

Jotkut yrityksen toimipaikat ovat kiireisempiä ja toiset taas rauhallisempia. Eräässä melko kiireisessä toimipaikassa työskentelevä ravintolapäällikkö koki, ettei hänellä ole aikaa kehittää itseään, kun koko työaika kuluu suorittavaan työhön ja ”tulipalojen sammuttamiseen” eli juoksevien asioiden hoitamiseen. Hiljaisemmassa toimipaikassa työskentelevä ravintolapäällikkö oli samaa mieltä, ettei ehdi kehittää omaa osaamistaan, mutta hänen toimipaikassaan taas liiketoiminnan kannattavaksi saaminen vaatii kaiken huomion.

Kaksi haastateltavaa ravintolapäällikköä eivät osanneet suoriltaan sanoa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja strategia ja miten ne näkyvät esimiehen ja ravintolatoiminnan arjessa. Muut osasivat nimetä yrityksen toiminta-ajatuksen, jonka kokivat kertovan kaiken oleellisen strategiasta. Hekään eivät kuitenkaan osanneet sanoa, miten se näkyy arjessa. Haastateltavien vastauksista ja kommentteista päätellen ravintolaesimiesten osaamistasoissa oli huomattavia eroja, mikä onkin ihan ymmärrettävää, jos joku on tehnyt samaa työtä 20 vuotta ja toinen 2 vuotta.

Motivaatiota itsensä kehittämiseen oli kaikilla, mutta keinot vähissä. Kaikki haastatellut kokivat kokemusvuosista riippumatta, että aina on jotain uutta opittavaa. Verkostoitumisen koettiin parantavan sekä motivaatiota että kehittymistä. Yksi haastateltavista on löytänyt sparrauskaverin naapuriravintolan esimiehestä ja keskenään he haastavat ja auttavat toisiaan.

Alla näkyvästä miellekartasta käy ilmi keskeisimmät löydökset muun ravintolahenkilökunnan eli vuoropäälliköiden ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyen. Tämä oli aihe, joka puhutti eniten haastatteluiden aikana.



Kuvio 7: Vuoropäälliköiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Tärkeimpinä huomioina tästä teemasta nousivat henkilökunnan vaihtuvuus ja osaamistason vaihtelu. Henkilökunnan vaihtuvuus vaihtelee toimipaikoittain ja kaikkien haastateltavien mielestä se ei ollut ongelma. Joidenkin haastateltavien mukaan taas on vaikeaa löytää avoimiin työpaikkoihin tekijöitä, etenkin vuoropäälliköitä. Silloin ”otetaan se, kenet vaan saadaan” eli osaamistasoa tai muitakaan ominaisuuksia ei arvioida kunnolla palkattaessa. Toisaalta yhdessäkään jo toimipaikassa työskentelevässä työntekijässä ei myöskään nähdä olevan potentiaalia esimiestehtäviin. Lainatyöntekijöiden ja -päälliköiden koettiin myös tuovan haasteita osaamisen kehittämiseen. Jos ravintolaan tulee tuuraamaan toisen toimipaikan henkilöstöä, vastaanottavan ravintolan esimiehellä ei ole kiinnostusta kouluttaa hänelle muuta kuin välttämättömät asiat. Tätä mieltä oli siis yksi haastatelluista.

Haastateltavat ymmärsivät, että heidän kuuluisi jakaa omaa osaamistaan etenkin vuoropäälliköille. ”Kukaan ei ole korvaamaton!” Yksi haastateltava toi esille, että ”koskaan ei tiedä mitä

tulee tapahtumaan. Mitä sitten tehdään, jos ravintolapäällikkö sairastuu jääden pitkälle sairaalomalta eikä kukaan osaa hoitaa hänen työtehtäviään?” Osaamisen jakamista ei kuitenkaan tapahdu kaikissa toimipaikoissa selvästikään tarpeeksi. Haastateltavilta kävi ilmi, että on monia sellaisia työtehtäviä, jotka hoitaa aina vain ravintolapäällikkö, ”kun aina ennenkin se on tehty niin!” Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että haluaa helpottaa omaa työtänsä ja pyrkii delegoimaan kaikki mahdolliset esimiestason työtehtävänsä vuoropäälliköille ja keskittäväänsä itse työntekijätason asiakaspalvelutehtäviin.

Muutamalta haastateltavalta nousi esiin huoli siitä, että henkilökunnan perehdyttämis- ja kouluttamisjaksot ovat liian lyhyitä ja niihin pitäisi panostaa enemmän. Johdon tasolta pitäisi ”höllätä” esimerkiksi työvoimakustannustavoitteita väliaikaisesti, että henkilökunnan alkupe-rehdytys saataisiin hoidettua perusteellisemmin. Nousi myös esiin, että olisi hyvä välillä varmistaa osaaminen myöhemmissäkin työsuhteen vaiheissa entistä paremmin. Kuitenkin koettiin, että esimiehen on vaikea löytää ja pitää yllä listaa kehittämiskohteista jokaisesta alaisestaan erikseen ja olisi helpompi, jos työntekijä itse tulisi kertomaan, missä haluaa kehittyä.

7.2 Valmentava johtaminen kohdeyrityksessä nyt ja tulevaisuuden mahdollisuudet

Vaikka valmentava johtaminen ei ollut edes käsitteenä tuttu kaikille haastateltaville, aihe herätti kuitenkin paljon mielipiteitä ja ajatuksia. Valmentava johtaminen koettiin kiinnostavana apuvälineenä osaamisen kehittämiseksi. Alla olevassa kuviossa on avattuna tärkeimmät valmentavan johtamisen teemaan liittyvät käsitykset ja ajatukset haastatteluista.



Kuvio 8: Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen sekoitettiin muutamassa haastattelussa aluksi yritysvalmennukseen ja oli myös epäselvää, miten valmentava johtamisote eroaa mentoroinnista ja coachauksesta. Yksi haastatelluista oli kuullut ja lukenut aiemmin valmentavasta johtamisesta ja oli todella halukas saamaan sen käyttöön kohdeyritykselle. Hänen mielestään käyttöönotto vaatisi kuitenkin suuria muutoksia päivittäiseen työhön, jotta ravintolapääällikkö voisi hoitaa valmentamista järkevästi ja vastuullisesti.

Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että valmentavaa johtamista ei juurikaan tai ollenkaan esiinny kohdeyrityksessä. Kaksi haastateltavaa muisti, että vuoropäällikön perehdytysuunnitelmassa on lyhyt maininta valmentajana toimimisesta, mutta se on jäänyt heilläkin ajatuksen tasolle. Yhden haastateltavan kärjistetty kommentti aiheeseen: ”Asiat joko opetetaan kädestä pitäen tai annetaan hoidettavaksi jokin työtehtävä ilman mitään neuvoja.” Muut haastateltavat eivät esittäneet asiaa näin kärjistetysti, mutta samansuuntaisia ajatuksia oli useimmilla haastatelluista.

Isoimmat huolenaiheet valmentavan johtamisen teemaan liittyivät töiden uudelleenjärjestelyyn. Nykyisellä järjestelyllä, jossa esimiehellä ei välttämättä ole aikaa edes itsensä kehittämiselle, ei koeta olevan aikaa myöskään valmentavan johtamisotteen vaatimille keskusteluhetkille. Toisaalta jos yrityksen ylin johto mahdollistaa valmentavan johtamisen käyttöönoton, kaikki haastatelluista haluaisivat sitä kokeilla. He uskoivat sen toimivaksi metodiksi. Haastatelluilla oli kuitenkin selkeästi se kanta, että vaikka valmentava johtamismalli tulisi koko organisaatiolle käyttöön, parhaiten se sopisi ravintolapääälliköiden ja jonkin aikaa tehtävässään toimineiden vuoropäälliköiden osaamisen kehittämiseen. Tärkeää olisi, että ennen mallin käyttöönottoa esimiehille annettaisiin riittävästi koulutusta ja tietoa valmentavasta johtamisesta ja siitä, miten se käytännössä toteutetaan. Lisäksi tuotiin esille, että olisi hyvä olla yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu ja laadittu kirjallinen tai sähköinen lyhyt käsikirja tai tietopankki aiheesta. Mahdollisesti sen voisi yhdistää jo olemassa olevaan Johtamisen käsikirjaan.

7.3 Kehityskeskustelut kohdeyrityksessä ja niiden hyödyntäminen

Kohdeyrityksen nykyinen kehityskeskustelumalli sai osakseen paljon kritiikkiä. Kehityskeskustelu itsessään nähtiin kuitenkin positiivisena asiana. Alla olevassa kuviossa on miellekartta tärkeimmistä kehityskeskustelu-teemasta esille nousseista mielipiteistä.



Kuvio 9: Kehityskeskustelu

Kohdeyrityksen kehityskeskustelumallia kritisoitiin haastatteluissa siitä, että keskustelulomakkeessa on aina samat kysymykset. Lomakkeeseen voisi yhden ehdotuksen mukaisesti päivittää vuosittain aina muutaman kysymyksen liittyen operatiiviseen teemaan. Yrityksen nykyisessä kehityskeskustelussa ei haastateltavien mukaan huomioida tarpeeksi vanhojen ja uusien esimiesten välisiä erilaisia tarpeita. Haastatellut ravintolapäälliköt eivät oikein tiedäneet, miten hyödyntää kehityskeskustelujen tuloksia. Haastatellut eivät osanneet eritellä miksi näin on. Kehityskeskustelulomake koettiin todella kattavaksi, mutta osa kysymyksistä oli suunnattu selvästi vuoropäälliköille ja osa ravintolapäälliköille. Aluepäällikön mukaan hekin käyttävät omissa kehityskeskusteluissaan operatiivisen päällikön kanssa samaa lomaketta, joka on selvästi suunnattu ravintolatyössä oleville.

Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että kehityskeskusteluja ei johdon ohjeistuksesta huolimatta käydä kaikissa toimipaikoissa säännöllisesti. Yksi haastateltavista toivoi, että kehityskeskusteluja olisi useamminkin kuin kerran vuodessa, koska ”niin paljon ehtii muuttua aina siinä välissä”. Kehityskeskustelut osallistujana koetaan mukaviksi juttutuokioiksi. Kehityskeskustelun pitäminen omille alaisille ei ole ihan yhtä mukavaa, mutta on kuitenkin hyvä päästä heidänkin kanssaan rauhassa hetkeksi istumaan alas ja juttelemaan: ”Arjessa kun tulee vaihdettua pääasiassa vain henkilökohtaiset ja ravintolaan liittyvät kuulumiset.”

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen johtamisen nykytilaa ja sitä, soveltaisiko valmentava johtaminen kohdeyritykselle ja miten valmentavan johtamisen metodeja voisi yrityksessä hyödyntää. Lisäksi tutkittiin, miten kehityskeskustelut toimivat yrityksessä tällä hetkellä ja miten niitä voisi kehittää.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen johtamisen nykytilasta voi löytää useita kehittämiskohteita. Etenkin osaamisen jakaminen, työntekijöiden ja esimiesten potentiaalinen ja osaamisen kasvattaminen, kehityskeskustelumalli sekä palautteenantokulttuurin kehittäminen vaatisivat huomiota. Kohdeyrityksen kehittämiskohteet ovat sellaisia, että valmentavan johtamisotteen onnistunut käyttöönotto itsessään toisi niihin työkaluja ja ratkaisuja, kunhan valmentavaa johtamisotetta osattaisiin kohdeyrityksessä konkreettisesti toteuttaa.

Organisaatorakenteen kannalta valmentavan johtamismallin kokonaisvaltainen käyttöönotto olisi teoriassa mahdollista, mutta haasteellista. Valmentavaan johtamiseen liittyvät valmentuskeskustelut todennäköisesti nostaisivat työvoimakustannuksia ja lisäksi nämä keskustelut vaatisivat ylimmän johdon ratkaisuja ajankäytön suhteen. Toisaalta taas valmentava johtaminen todennäköisesti lisäisi henkilöstön motivaatiota, sitoutumista sekä osaamistasoa eli elementtejä, joita on rahassa vaikea mitata. Muutos tulisi olemaan todella merkittävä, jos siihen sitouduttaisiin vahvasti. Kohdeyritys haluaa olla edelläkävijä ja kokeilla erilaisia uusia käytäntöjä, joten trendikäs valmentava johtamismalli voisi sopia siinäkin mielessä.

Valmentavan johtamismallin hyödyntäminen yrityksessä otettaisiin todennäköisesti vastaan hyvin, mutta organisaatiojohdon täytyisi valmistella ja suunnitella käyttöönottoa huolella, esimerkiksi lanseeraamalla kehittämisohjelma valmentavaa johtamista varten. Valmentaville esimiehille olisi tarjottava ennen käyttöönottoa asianmukainen koulutus, mikä toisi yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Kohdeyritys voisi tutkia seuraavaksi, minkä verran lisäkustannuksia valmentavan johtamismallin käyttö ja käyttöönotto toisi.

Kehityskeskustelulomaketta päivittämällä ja esimiehiä sekä henkilöstöä uudelleenohjeistamalla kehityskeskustelusta voisi saada paljon enemmän hyötyä irti. Kehityskeskustelut eivät tällä hetkellä aja tarkoitustaan, koska niiden tuloksia ei osata hyödyntää tarpeeksi etenkin ravintoloissa tutkimuksen perusteella. Tämä johtuu todennäköisesti johtamisosaamisen tason vaihtelusta. Kehityskeskustelulomakkeen päivittämisessä voisi hyvin käyttää hyödyksi valmentavan johtamisen elementtejä ja se saattaisi olla isokin askel valmentavan johtamisen suuntaan ilman suuria organisatorisia muutoksia tai kustannuksia. Kehityskeskustelulomakkeen päivittämisessä olennaisinta on miettiä sanamuotoja ja täyttöohjeistusta, sillä se on jo nyt melko kattava eli siitä ei puutu kriittisiä elementtejä.

8.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen kannattaisi ainakin harkita valmentavan johtamismallin hyödyntämistä johtamisessaan. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin testata valmentavan johtamisen metodeja esimerkiksi keski- ja ylimmän johdon välillä tai muutamissa yrityksen toimipaikoissa pilottihankkeen muodossa. Kokeilun tulosten perusteella organisaation johto voisi tehdä päätöksen valmentavan johtamisen metodien implementoinnista koko kohdeyritykseen.

Vaikka valmentavaa johtamista ei otettaisikaan kohdeyrityksessä käyttöön, kannattaa yrityksessä kiinnittää huomiota erityisesti osaamisen kehittämiseen ja sen aktiiviseen seurantaan ja tavoitteiden asettamiseen. Vaikka näistä asioista muistutettaisiin tiedotteissa ja kokouksissa useasti, olisi jotenkin varmistettava myös käytännön toteutus. Kohdeyrityksen missio, visio, strategia ja arvot sekä tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät tulisi olla koko henkilöstöllä ja etenkin esimiehillä tiedossa, kuten myös se, miten nämä asiat näkyvät toimipaikkojen arjessa. Kohdeyritys voisi laatia näistä ilmoitustauluille laitettavan esitteen, jota tulisi ehkä luettua varmemmin ja useammin kuin Johtamisen käsikirjaa.

Kehityskeskustelumallin päivittämiseen kannattaa kohdeyrityksessä myös kiinnittää huomiota. Kehityskeskustelussa voisi keskittyä enemmän työntekijän vahvuuksien korostamiseen ja kehityskohteita läpikäydessä esimies voisi kysyä esimerkiksi: ”Miten voisit auttaa sinua oppimaan tuon uuden taidon?”. Kehityskeskustelussa voisi myös käsitellä entistä enemmän tavoitteita ja tuloksia ja niiden saavuttamista ja niiden sekä sovittujen toimenpiteiden toteuttamista voisi keskustelun jälkeen seurata entistä tarkemmin ja viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

Opinnäytetyön tekijä laati kohdeyritykselle tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta ehdotuksen uudeksi kehityskeskustelulomakkeeksi ja siinä on otettu huomioon valmentavan johtamisen elementtejä. Lomake löytyy liitteestä 2. Lomakkeen alusta löytyy osaamisaluekartoitusta, joka on tarkoitus tehdä jo valmistautuessa keskusteluun. Varsinaiset keskustelukysymykset on jaoteltu teemoittain rakenteen selkeyttämiseksi. Osa kysymyksistä on uusia ja osa löytyi jo kohdeyrityksen aiemmasta kehityskeskustelulomakkeesta. Kysymyksissä on painotettu valmentavaa johtamisotetta niin, että ne haastavat vastaajaa enemmän itsereflektioon. Lomakkeen loppupuolelle on lisätty arviointiosuus opinnäytetyön teoriaosuudessa esille tulleiden syiden vuoksi eli esimerkiksi jotta sekä esimies että työntekijä voisivat kehittää omaa keskusteluosaamistaan.

8.2 Palaute kohdeyritykseltä

Opinnäytetyön loppuvaiheessa työ annettiin kohdeyrityksen yhteyshenkilölle tutustuttavaksi. Yhteyshenkilöltä pyydettiin palautetta työstä. Kun kohdeyrityksen yhteyshenkilö eli henkilöstöpäällikkö oli tutustunut työhön, opinnäytetyön tekijä oli puhelimitse yhteydessä yhteyshenkilöön palautteen saamiseksi.

Opinnäytetyö koettiin yrityksessä mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi sekä perusteellisesti tehdyksi. Kohdeyrityksessä on tehty aiemminkin opinnäytetöitä eri aiheista, myös johtamisesta, mutta valmentava johtaminen aihealueena oli uusi kohdeyritykselle. Yhteyshenkilö koki valmentavan johtamisen metodien olevan lähellä sitä suuntaa, mihin kohdeyritys haluaisi johtamistaan tulevaisuudessa viedä. Johtamismetodien mahdollinen muuttaminen ei kuitenkaan tule tapahtumaan missään tapauksessa kovin nopealla aikataululla ja tulee vaatimaan lisäselvityksiä ja -tutkimuksia. Ajatus valmentavasta johtamisesta kohdeyrityksessä ei kuitenkaan ole täysin poissuljettu.

Etenkin opinnäytetyön empiirinen tutkimus ja siitä esille nousseet johtamisen kehityskohteet koettiin erityisen hyödyllisiksi lähitulevaisuudessa muun muassa sisäisten koulutusten ja tiedottamisen suunnittelussa. Kehityskeskustelulomakkeen uusia kysymyksiä tullaan todennäköisesti käyttämään ainakin osittain seuraavalla kehityskeskustelukierroksella.

8.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti opinnäytetyötä tehdessään. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelmaan löydettiin vastaus. Tekijä on tutustunut syvällisesti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja opinnäytetyön teoriaosuutta on hyödynnetty sekä empiirisessä osuudessa että kehittämis ehdotuksissa. Empiirinen tutkimus on suoritettu tieteellistä tarkkuutta noudattaen sekä eettisesti ja se on raportoitu huolellisesti. Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi on tehty yhteisymmärryksessä ja yhteistyötä tehden kohdeyrityksen kanssa.

Kohdeyritys saa opinnäytetyöstä kattavan tietopaketin valmentavasta johtamisesta ja tutkimuksen tuloksia voi käyttää pohjana mahdollisille jatkotutkimuksille yrityksessä. Yritys voi halutessaan toteuttaa tämän tutkimuksen pohjalta seurantatutkimuksen esimerkiksi muutama vuoden kuluttua etenkin, jos päätyy ottamaan valmentavan johtamisen mallin käyttöön. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi myös kohdeyrityksen tarpeita palveleva ehdotus uudistetuksi kehityskeskustelulomakkeeksi, jonka he voivat halutessaan ottaa käyttöön.

Ravintola-ala toimialana ei ole este valmentavan johtamisotteen käytölle. Valmentavaa johtamista voisi siis tämän opinnäytetyön perusteella hyödyntää myös ravintola-alan ketjuyrityksessä, mutta se vaatisi ainakin kohdeyrityksessä muutoksia etenkin ajankäytössä sekä asenteissa ja lisäksi hyvän perehdytyksen valmentamiseen. Valmentava johtaminen koetaan positiivisena ajatuksena ja työmotivaation nostattajana sekä valmennettavan että valmentajan rooleissa. Vaikka laadulliset tutkimukset eivät olekaan yleistettävissä tai sovellettavissa tutkimuskohteen ulkopuolelle, voidaan kuitenkin todeta, että kohdeyrityksestä koottu tutkimusotos on melko edustava. On oletettavaa, että vastaavan kaltaisessa organisaatiossa, etenkin samalta toimialalta, vastaavanlaisesta tutkimusta saataisiin samansuuntaisia tuloksia.

Lähteet

Painetut lähteet

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Seinäjoki: Bookcover.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies - onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Bastu, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Yamk opin-
näytetyö. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Os-car.pdf?sequence=1

Briggs, T. 2013. Developing future leaders with mentoring and coaching. Viitattu 28.5.2017.
<https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2013/07/Developing-Future-Leaders-with-Mentoring-and-Coaching>

Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoi-minta.pdf

Mara. 2017. Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy. Viitattu 25.5.2017.
<http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-alan-kasvu-kiihtyy>

Ollila, A. 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Pro gradu-
tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95869/GRADU-1404213117.pdf?sequence=1>

Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Jäänmurtaja - Valmentavan johtamisen ydintaidot valmen-
nusprosessin läpimurtoon. Amk opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87590/Poussu_Tiia.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppi-
määrä. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Sindell, T. & Sindell, M. 2016. Mentoring and Leadership Coaching Are Not the Same. Do You
Know the Difference? Viitattu 27.5.2017. <https://www.entrepreneur.com/article/280275>

Kuviot

Kuvio 1: Pelkistetty organisaatiokaavio.....	10
Kuvio 2: Positiivinen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104).....	12
Kuvio 3: Motivaation merkitys (Meretniemi 2012, 80).....	13
Kuvio 4: Pilari-malli (Ristikangas & Grünbaum 2014, 168)	22
Kuvio 5: Kehityskeskustelun prosessi (Meretniemi 2012, 48)	25
Kuvio 6: Esimiehen oman osaamisen kehittäminen	33
Kuvio 7: Vuoropäälliköiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen	34
Kuvio 8: Valmentava johtaminen	35
Kuvio 9: Kehityskeskustelu	37

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	45
Liite 2: Uusi kehityskeskustelulomake	46

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu kevät 2017: Yritys X

Perustiedot

Ajankohta ja paikka:

Haastateltavan ammattinimike:

Kauanko työskennellyt yrityksessä:

Sukupuoli:

Teema 1: Johtamisen nykytila ja kehittäminen yrityksessä

- Esimies-alaisuuden toimivuus
- Oma osaaminen esimiehenä
- Miten voisi kehittää omaa, esimiehen johtamista?
- Jotain muuta kommentoitavaa?

Teema 2: Valmentava johtaminen

- Mitä sillä tarkoitetaan, onko tuttu käsite?
- Onko yrityksessä käytössä, miten näkyy?
- Sopisiko yritykselle?
- Jotain muuta kommentoitavaa?

Teema 3: Kehityskeskustelut

- Oletko itse pitänyt/ ollut alaisen roolissa?
- Miten on mennyt?
- Koetko hyödylliseksi, miten?
- Miten voisi kehittää?
- Jotain muuta kommentoitavaa?

Liite 2: Uusi kehityskeskustelulomake

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

YRITYS X

Täytä osaamisaluekartoitus valmistautuessasi kehityskeskusteluun. Käy myös ajatuksella läpi lomakkeen kysymykset ja pohdi vastauksia niihin.

Osaamisalue	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen
	Oma arviointi					Esimiehen arviointi				
Toimialatuntemus										
Ketjun strategia ja arvot										
Ketjun toimintamallit										
Keittiötoiminta										
Kassatoiminta ja asiakaspalvelu										
Asiakaspalautteet (asiakastyytyväisyys)										
Työilmapiiri										
Rekrytointi										
Taloudenhallinta: -Tunnusluvut -Laskentaosaaminen										
Varaston hallinta										
Rahaliikenne										
Työturvallisuus										
ATK-taidot										
Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa										
Yhteistyön taso eri sidosryhmien kanssa										
Kyky tehdä itsenäisiä ratkaisuja										
Ongelmanratkaisu-kyky										
Ajan käytön hallinta ja oman työn organisointi										
Menneen kauden tavoitteiden toteutuminen										
Henkilökohtaiset tavoitteet										
Ravintolan tavoitteet										
Esimiehen toiminta										

1. Kuluneen kauden arviointi

Edellisen kehityskeskustelun muistion läpikäyminen.
Mitkä olivat tärkeimmät työtehtäväni ja tavoitteeni?
Missä olet onnistunut kuluneella kaudella? Mitkä olivat parhaat onnistumiset? Mitkä vahvuutesi auttoivat onnistumaan?
Miten palkitsit itseäsi onnistumista?
Mistä innostut työssäsi?
Mitä tavoitteita jäi saavuttamatta? Mitkä tekijät vaikuttivat asiaan?

Esimiehen palaute kuluneesta kaudesta ja saavutuksista.

2. Tavoitteet tulevalle kaudelle

Mitkä ovat ketjun asettamat tavoitteet tulevalle kaudelle ja mitä sinun odotetaan saavuttavan?
Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?
Mitä tavoitteita asetat itse omalle työllesi ja toimipaikallesi?
Miten tavoitteisiin päästään eli mitkä ovat toteuttamiskeinot?
Mikä on ensimmäinen askeleesi tavoitteiden saavuttamiseksi ja milloin se otetaan?
Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan, millä aikataululla?
Millaista tukea tarvitset tavoitteiden saavuttamiseksi, miten esimerkiksi esimies voi auttaa?
Mitä haasteita tavoitteiden saavuttamisessa on, miten niitä voisi ennakoida?
Miten palkitset itseäsi onnistumisista?

Esimiehen kommentit tulevan kauden tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta.

3. Kehittäminen

Missä haluaisit onnistua tänä vuonna erityisesti?
Mitä haluaisit tehdä tai oppia ketjun sisällä?
Mitä hyötyä siitä olisi sinulle/toimipaikallesi/ketjulle?
Onko/ovatko asiat realistisesti toteutettavissa? Miten? Mikä olisi ensimmäinen askel, aikataulu?
Mikä sinua motivoi?
Minkälaista palautetta ja kannustusta toivot saavasi?
Miten toimipaikkaasi ja tiimiäsi voisi kehittää?
Miten yhteistyötä voisi kehittää esimiehen/tiimin/sidosryhmien kanssa?
Miten ketjua voisi kehittää?
Miten työstä saisi mukavampaa?
Miten sinä johtaisit, jos olisit esimiehesi asemassa?

Esimiehen kommentit kehittämisehdotuksista.

4. Tulevaisuuden suunnitelmat

Vastaavatko nykyiset työtehtävät odotuksiasi, ovatko ne osaamisesi nähden sopivia?
Onko ketjulla muita työtehtäviä, joista olet kiinnostunut?
Mitä tekisit, jos voisit tehdä mitä vaan?
Mitä henkilökohtaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on?

Esimiehen kommentit tulevaisuuden suunnitelmista.

5. Palaute esimiehelle

Miten esimiehesi on mielestäsi suoriutunut työstään menneellä kaudella?

Mitä toivoisit tulevalta kaudelta johtamisen suhteen?

6. Muut asiat

Onko vielä jotain asioita, joista haluaisit puhua?

7. Keskustelun arviointi (Molemmat osallistujat arvioivat)

Oliko keskusteluun valmistauduttu riittävästi molemmin puolin?

Käytiinkö kaikki olennaiset asiat läpi?

Riittikö aika?

Oliko ilmapiiri luottamuksellinen ja avoin?

Oliko keskustelu mielestäsi kokonaisuutena onnistunut?

Mitä ensi kerralla kannattaisi tehdä toisin?

8. Sovitut asiat ja toimenpiteet

Täytetty kehityskeskustelulomake toimii muistiona ja pöytäkirjana käydystä keskustelusta. Pidä se tallessa seurantaan ja seuraavaa keskustelua varten. Varmista, että molemmat osapuolet saavat oman täytetyn kappaleen.

Oheiseen taulukkoon kirjataan keskustelussa sovitut asiat tai tavoitteet, tehtävät toimenpiteet sekä aikataulun ja vastuuhenkilön.

Mieti vielä, miten varmistat onnistumisen, kenen tukea tarvitset toimenpiteiden suorittamiseksi ja mitä erityisesti pitää ottaa huomioon. Miten sovittujen asioiden onnistumisesta seurataan?

Sovittu asia	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuuhenkilö

--	--	--	--

9. Allekirjoitukset ja päiväys

Paikka ja aika

_____, ____/____ 20__

Allekirjoitukset

Allekirjoitus ja
nimenselvennys

Esimiehen allekir-
joitus ja nimensel-
vennys

Seuraava kehityskeskustelu pidetään

____/____ 20__