



# Valmentavan johtajuuden keinot esimiehen tukena yksilövalmennustilanteissa

Asta Mattsson

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Valmentavan johtajuuden keinot esimiehen tukena  
yksilövalmennustilanteissa**

Asta Mattsson  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2019

Asta Mattsson

Valmentavan johtajuuden keinot esimiehen tukena yksilövalmennustilanteissa

Vuosi

2019

Sivumäärä 42

---

Valmentavana esimiehenä toimiminen on asenne, missä johtaminen on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista yksilöihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli syventää tietämystä valmentavan johtamisen malleista ja menetelmistä. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on tutkittu, minkälaisia valmentavan johtajuuden keinoja kohdeorganisaation esimiehet hyödyntävät yksilön valmennustilanteissa. Ryhmän valmentaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimuksessa keskityttiin valmentavaan johtamiseen ja sen ilmentymiseen yksilön valmennustilanteissa. Opinnäytetyössä perehdytään niin valmentavaan johtajuuteen kuin yksilön johtamiseen omissa teorioasioissa. Tutkimukseen osallistui neljä esimestä kohdeorganisaation yhdestä toimipisteestä. Haastattelut toteutettiin anonymoineina, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Haastatteluiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät yksilön valmennustilanteissa, ja miten haastateltavat itse kokevat valmentavan johtajuuden?

Tutkimustuloksien perusteella voitiin havaita, että organisaatiossa suhtauduttiin myönteisesti valmentavan johtajuuden keinojen käyttämiseen osana päivittäisjohtamista. Tutkimustulosten perusteella valmentavan johtajuuden keinot ovat haastateltavilla aktiivisessa käytössä arjessa. Valmentava ote ilmenee esimiesten asenteesta ja tavasta johtaa. Lähiesimiestehtävissä toimivat nostivat esille kiinnostuksen osoittamisen tärkeänä. Kiinnostuksen osoittamiseen kiteytyy monia valmentavan johtajuuden keinoja, kuten kysyminen, kuunteleminen, läsnäolo, säännölliset valmennustilanteet ja työntekijöiden onnistumisten esille nostaminen. Valmentavan johtamisen keinojen käyttöä niin yksilön valmennustilanteissa kuin jokapäiväisessä arjessa voidaan tukea kohdeorganisaatiossa luomalla tämän opinnäytetyön pohjalta tietopankki, jossa on teoretietoa valmentavasta johtamisesta sekä valmiita keskustelurunko- ja erilaisiin yksilön valmennustilanteisiin.

Asiasanat: valmentava johtajuus, valmentava esimies, yksilön valmentaminen, esimiestyö

Asta Mattsson

The methods of coaching leadership as a supervisor's support in individual coaching

Year	2019	Pages	42
------	------	-------	----

---

Working as a coaching manager is an attitude in which leadership is goal-oriented, inclusive and appreciative influencing of individuals. The thesis aims to deepen the understanding of leadership coaching models and methods. The empirical part of the study consists of how coaching leadership is utilised in individual coaching situations at the target organization. Group coaching is excluded from the thesis.

The study was carried out by following a qualitative method and it focused on coaching leadership and how it occurs in individual coaching situations. The empirical part of the study consists of theory on coaching and individual leadership. Four interviewees from one section of the target organization participated in the study. The interviews were conducted anonymously to obtain answers that were as honest and open as possible. The interviews aimed to answer the study question: which types of coaching tools managers use in daily successful individual coaching situations and how the interviewees experience coaching leadership.

The findings of the study showed that the organization was positive about activating the coaching leadership as part of daily management. The study found that the interviewees are using Coaching Leadership models as part of their daily management. The coaching attitude is expressed by the manager's attitude and way of leading. The team leaders experienced that showing their interest towards the individuals is highly important. Showing the interest for persons is a combination of asking questions, listening, attending, being present, coaching regularly in different situations and highlighting the success of your employees.

The use of coaching management tools in both individual coaching and everyday life can be supported in the target organization by creating a data bank for sharing theoretical knowledge on coaching and providing the collected discussion frameworks for a variety of individual coaching situations.

Keywords: coaching leadership, coaching manager, individual coaching, management

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	9
1.3	Tutkimuskysymykset.....	9
2	Miksi valmentava johtaminen? .....	10
2.1	Työelämän muutos.....	11
2.2	Muutoksen vaikutus johtamiseen.....	12
2.3	Yksilö työelämän muutoksen keskellä .....	12
3	Valmentava johtajuus nykypäivän johtamismallina .....	13
3.1	Valmentava johtaminen .....	13
3.2	Yksilön johtaminen valmentavan johtajuuden keinoin.....	14
3.3	Kiinnostuksen osoittaminen .....	17
3.4	Kysy ja kuuntele.....	18
3.5	Innosta ja haasta.....	19
3.6	Keskity vahvuuksiin .....	20
3.7	Tavoitteiden asettaminen .....	20
4	Tutkimuksen toteutus .....	21
4.1	Laadullinen tutkimus .....	21
4.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	22
4.3	Luotettavuuden arviointi .....	22
4.4	Aineiston analysointi .....	24
5	Tutkimuksen tulokset .....	24
5.1	Osallistuminen Valmentava johtaminen -koulutukseen .....	25
5.2	Vastaaajien oma käsitys valmentavasta johtajuudesta.....	26
5.3	Vastaaajien oma kokemus toimia valmentavana esimiehenä kohdeorganisaatiossa	27
5.4	Haasteet käyttää valmentavan johtajuuden keinoja yksilövalmennustilanteissa .	28
5.5	Läsnäolon merkitys .....	29
5.6	Kannustaminen ja innostaminen .....	29
5.7	Kiinnostuksen osoittaminen .....	30
5.8	Tavoitteiden seuranta.....	31
5.9	Yhteenveto.....	32
6	Pohdinta.....	34
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen .....	37
	Lähteet .....	39
	Kuviot .....	41
	Taulukot .....	41

Liitteet..... 42

## 1 Johdanto

Nykyisin käydään paljon keskustelua tämän päivän työelämän muutoksista ja sitä koskettavista muuttuvista vaatimuksista. Organisaatioissa johtamisen muutostarve on jo ilmeinen. Valmentava johtajuus on ollut pinnalla jo muutamia vuosia suomalaisessa työelämässä. Valmentava johtajuus, valmentava ote, coaching tai coaching leadership - tästä mielenkiintoisesta johtamismallista kuulee käytettävän monia eri termejä. Valmentava johtajuus on rantautunut Suomeen aikoinaan Yhdysvalloista. Tässä johtamismallissa tavoitellaan sekä yksilön että organisaation menestymistä. Nykypäivänä coaching sisältyy jo useisiin esimieskoulutuksiin, joissa peräänkuulutetaan kuuntelemisen ja kysymisen taitoja ja tavoitteiden asettamista. Koulutukset ovat kuitenkin vain pintaraapaisu valmentavan johtajuuden periaatteista. Valmentavan johtajuuden keinojen käyttö ja periaatteiden ymmärtäminen edellyttävät esimiehiltä paljon itsenäistä pohdintaa ja oppimiskokemuksia. Valmentava johtajuus on esimiesidentiteetin kehittämistä, mikä vaatii paljon aikaa ja kiinnostusta oppia uusia asioita työntekijöiden tavoista ja ajatuksista.

Toimeksiantajayritys haluaa pysyä salassa, joten opinnäytetyössä siitä käytetään nimityksiä kohdeorganisaatio, organisaatio tai kohdeyritys. Tässä opinnäytetyössä on lähdetty selvittämään, miten valmentavan johtamisen keinot ovat käytössä kohdeorganisaation esimiehillä keskittyen työntekijän ja esimiehen kahdenkeskisiin valmennustilanteisiin. Näitä yksilön valmennustilanteita kohdeorganisaatioissa kutsutaan one to one:ksi (1:1) ja tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään näitä termejä puhuttaessa yksilövalmennustilanteista. Tutkimuksesta löydettyjä keinoja on tarkoitus jakaa organisaatioissa muiden esimiesten käyttöön. Kohdeorganisaatio on panostanut valmentavaan johtamiseen jo muutaman vuoden ajan. On tärkeää tutkimuksen lopputuloksen kannalta, että yrityksessä valmentava johtaminen on jo ennen tutkimuksen alkua hyvällä tasolla, jotta tutkimustuloksista saadaan laadukasta tietoa jaettavaksi myös organisaation sisällä muille esimiehille.

Kohdeyrityksessä on tehty laaja henkilöstötutkimus keväällä 2018, jonka pohjalta tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet esimiehet valittiin. Tutkimukseen osallistui neljä esimiestä kohdeorganisaation yhdestä toimipisteestä. Haastatteluun valikoituivat lähtökohtaisesti ne esimiehet, jotka olivat henkilöstötutkimuksen tuloksista saaneet erinomaiset tulokset johtamisen osa-alueesta.

Tutkimuksen aihe tuli suoraan kohdeyritykseltä. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten esimiehet käyttävät valmentavan johtajuuden keinoja yksilövalmennustilanteissa, ja mitä asioita näissä valmennustilanteissa pitää ottaa huomioon. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus tehdä lyhyt tietopaketti onnistuneista valmentavan johtajuuden keinoista. Tietopaketti tullaan julkaisemaan kohdeyrityksen intranetissä. Uusi intranet on lanseerattu kohdeyrityksessä 2017, mikä sisältää erilaisia materiaaleja esimiesten tueksi arjen tilanteisiin.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksesta ei ole tarkoitus saada aikaan yleistyksiä, vaan ymmärtää valittujen esimiehien tapoja käyttää valmentavaa johtajuutta arjessa. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelulla, mihin valikoitui yhteensä neljä esimiesasemassa olevaa henkilöä, kaksi ryhmäesimiestä, yksi palvelupäällikkö sekä toimipisteen vetäjä. Tämän opinnäytetyön teoriaperustannassa keskitytään aiheeseen keskittyviin kirjallisuuteen sekä artikkeleihin.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön tekijä pääsi keskustelemaan toimeksiantajan kanssa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö kohdeorganisaatioon samalla, kun suoritti opintoihin kuuluvaa harjoittelujaksoa yrityksessä. Henkilöstöpäällikkö antoi luvan työlle, joten keskustelut aiheen valinnasta voitiin aloittaa. Lopulta työn aiheeksi valikoitui valmentava johtaminen, koska kyseinen johtamistyyli on otettu vahvasti käyttöön kohdeyrityksessä. Valmentavasta johtajuudesta pidettiin kaikille esimiehille kahden päivän koulutus vuonna 2017. Koulutuksen jälkeen esimiehet ovat käyneet läpi valmentavan johtajuuden metodeja esimiestensä kanssa sekä kehittäneet tietämystään aiheesta itseopiskelun avulla. Kohdeyritys on pyrkinyt nostamaan valmentavaa otetta esille kaikissa esimiesohjeistuksissa, kuten vuonna 2018 uusitussa kehityskeskustelumallissa, joissa valmentavan johtajuuden keinoja on korostettu. Panostus on kuuntelemisen taidoissa keskittyen yksilön vahvuuksiin ja positiivisen lähestymistavan vahvistamiseen.

Kohdeorganisaatiossa toteutetun henkilöstötutkimuksen pohjalta huomattiin erityisesti tiettyjen toimipisteiden esimiesten erinomaiset tulokset johtamisen osa-alueesta. Tutkimuksen joukossa oli myös esimiehiä, jotka olivat saaneet johtamisen osa-alueesta kohtalaiset tulokset. Kohtalaisiin arvosanoihin voi olla syynä vähäinen kokemus harjoittaa valmentavaa johtamista tai valmentavan johtamisen keinot ovat unohtuneet muiden arkisten asioiden varjoon. Kohdeyrityksessä halutaan vahvasti korostaa valmentavan johtamisen periaatteita esimiestyössä. Lähdimme yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa miettimään, miten saataisiin henkilöstötutkimuksesta erinomaiset tulokset saaneiden esimiesten onnistuneet valmentavan johtamisen keinot käyttöön myös muille esimiehille. Taustalla oli myös selkeä tarve saada uutta keskustelua aiheen ympärille ja muistuttaa kohdeyrityksen kaikkia esimiesroolissa olevia valmentavan johtamisen yksikertaisista periaatteista, kuten kuuntelun, keskustelemisen ja läsnäolon taidoista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esimiesten onnistumisiin, eikä niinkään siihen, kuka, missä ja miksi eivät ole onnistuneet valmentavassa johtajuudessa toivotusti. Kohdeyrityksen henkilöstöpäälliköllä oli toive tarttua tähän ongelmaan enemmän positiivisuuden kautta.

Valmentavasta johtajuudesta on puhuttu jo monia vuosia ja onkin sopiva johtamismalli tämän hetken johtamisen murrokseen. Korhonen-Yrjänheikin (2018) mukaan erilaiset digitaaliset alustat ja ohjelmistot edesauttavat vuorovaikutusta, tiedostojen jakamista ja yhteisöllistä työntekoa. Esimiehiä ei enää kaivata tiedon välittäjinä tai jakamaan työtehtäviä konkreetti-



sesti työpaikalla. Nykypäivän esimiehen rooli on muuttunut enemmän valmentavaan suuntaan, missä esimies tukee työyhteisön jäseniä työn tekemisessä ja henkilökohtaisella oppimisen polulla. Nykkytyöyhteisössä on tärkeää, että esimies keskittyy enemmän aktiiviseen kuuntelemiseen kuin neuvojen antamiseen, jotta mahdolliset muutostarpeet pystytään tunnistamaan. (Korhonen- Yrjänheikki 2018.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa esimiehien käyttämiä valmentavan johtajuuden keinoja yksilövalmennustilanteissa. Lisäksi tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle lyhyt tietopaketti, mitä valmentavan johtajuuden keinoja tulee ottaa huomioon kohdatessa yksilö kahdenkeskisissä valmennustilanteissa.

Tutkimus keskittyy ainoastaan tutkimaan esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisiä yksilön valmennustilanteita, joita kohdeorganisaatiossa kutsutaan one to one:ksi (1:1). Ryhmävalmentaminen ja palaverit ovat rajattu pois tästä tutkimuksesta. Toimipisteessä työskentelee 13 esimiesvastuullista, joista tähän tutkimukseen valittiin neljä. Yhdellä tutkimukseen osallistuvalla on vastuu koko toimipisteen johtamisesta, joka toimii esimiehenä kolmelle palvelupäällikölle. Tutkimukseen valikoitui myös kaksi ryhmäesimiestä, joilla on tiimeissä noin 8 -14 henkilöä sekä yksi palvelupäällikkö, joka toimii esimiehenä kolmelle ryhmäesimiehelle.

Toimipisteessä on kokonaisuudessaan kahdeksan ryhmäesimiestä, neljä palvelupäällikköä sekä toimipisteen vetäjä. Näistä valikoitui tutkimukseen kolme esimiestä, jotka olivat saaneet henkilöstötutkimuksen perusteella erinomaiset tulokset johtamisen osa-alueesta. Johtamisen osa-alueen kysymykset olivat laadittu valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Neljäs haastateltava valikoi tutkimukseen kattavan valmentavan johtajakokemuksensa myötä. Tutkimuksesta ei ole tarkoitus saada aikaan yleistyksiä, vaan ymmärtää valittujen esimiehien tapoja käyttää valmentavaa johtajuutta kohdeorganisaatiossa.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskeisenä tutkimuskysymyksenä oli: mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät päivittäisissä onnistuneissa yksilön valmennustilanteissa. Ongelmaa lähestyttiin ensin selventämällä valmentavan johtajuuden käsitettä teorian avulla, jonka jälkeen tunnistettiin ne valmentavaan johtajuuteen liittyvät tekijät, jotka edesauttavat esimiehiä onnistumaan yksilön kanssa kahdenkeskisissä valmennustilanteissa.

Vuonna 2018 keväällä tehty henkilöstötutkimus oli toteutettu valmentavan johtajuuden keinoja silmällä pitäen. Kohdeorganisaation henkilöstöpäälliköllä heräsi mielenkiinto siitä, saataisiinko hyvät tulokset saaneiden esimiesten onnistuneita johtamisen keinoja jalkautettua myös muille esimiehille eri toimipisteisiin. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli löytää niitä valmentavan johtamisen keinoja, jotka on todettu toimivan heidän omassa työympäristössään.

Tutkimuskysymys:

- Mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät päivittäisissä onnistuneissa yksilön valmennustilanteissa?

Tutkimuskysymystä tarkentavat kysymykset:

- Mitä ominaisuuksia esimiehiltä vaaditaan toteuttaakseen valmentavaa johtajuutta?
- Miten esimiehet itse käsittävät valmentavan johtajuuden?

## 2 Miksi valmentava johtaminen?

Valmentava johtaminen kuuluu osaksi monia erilaisia johtamismalleja ja menetelmiä. Valmentavasta johtamisesta on tullut yhtä arvostettu johtamismalli muiden joukkoon. Valmentava johtaminen kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen osa-alueita. Organisaatioissa johtamisen muutostarve on jo ilmeinen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18.) Johtamispsykologien mukaan aikaansaavuus, tasavertaisuus ja läpinäkyvyys ovat piirteitä, joita arvostetaan suomalaisessa johtamisessa kansainvälisesti. Suomessa olemme olleet matkalla jo pitkään kohti valmentavaa johtamista (Erkko 2017).

Voidaan ajatella, että valmentava johtaminen on jatkumo aikaisemmista johtamismalleista. Aiempien aikakausien johtamismallit ja menetelmät voidaan jakaa kolmeen eri johtajasukupolveen, sanoo Ristikangas & Grunbaum(2014). Ensimmäinen aikakausi kattaa autoritäärisen ja kaikkietävän pomon, missä esimies on vahvassa asiantuntijaroolissa, joka käskee, kertoo ja delegoi. Johtavaan asemaan päästiin valtapelillä, missä mielistelyllä ja oman edun tavoittelulla oli suuri merkitys (Ristikangas & Grunbaum 2014, 14). Suomessa on vahvat perinteet johtamistyylissä, missä arvostetaan johtajan vahvaa auktoriteettia. Tämän aikakauden johtajaihanteena toimi silloinen presidentti Urho Kekkonen, joka toimi Suomen kansakunnalle suojelevana, vahvana ja auktoritaarisena isähahmona. (Erkko 2017.)

Toisessa sukupolvessa nostettiin arvoon demokraattista ja delegoivaa tiiminvetäjää, missä fokus on ihmisten johtamisessa ja selkeiden ohjeiden yksilöllisessä jakamisessa. Tiimivetäjäajattelu keskittyi enemmän rakentamaan itseohjautuvaa tiimiä, missä itse tiiminvetäjän rooli oli minimaalinen. (Ristikangas ym. 2014, 17.) 1990-luvun lama aikoina työpaikkojen henkilöstömäärien vähentyessä tiimiajattelu korostui. Jäljellä jääneistä työntekijöistä tulisi kehittää moniosaajia (Erkko 2017). Tiimiajattelu oli kuitenkin liian iso muutos pomo-kulttuurin jälkeen, missä esimies oli asiantuntijan roolissa kertomassa, miten asiat hoidetaan, mutta nyt oltiin tilanteessa, missä tiiminjäsenillä oli suurin vastuu. Tiiminvetäjä-mallissa työtuntien määrät olivat isommassa roolissa kuin tavoitteiden tarkastelu tai työn tuottavuus tai sen kehittäminen. (Ristikangas ym. 2014, 16.)

2000-luvulla käskytysvallalle tuli loppu, ja näkemykset ja tavat johtaa muuttuivat enemmän yhdessä tekemisen voimaan (Erkko 2017). Kolmannessa sukupolvessa puhutaan valmentavasta ja vaikuttavasta esimiehestä, missä pääpaino on osaamisessa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Asioita tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Työskentelyä ohjaa vahva yhteistyö, ei hierarkiat. Esimies on samalla tasolla ryhmän jäsenien kanssa ja henkilöistä ei pystyisi kertomaan, kuka on esimiehen roolissa. Valmentavalla otteella esimies osallistaa ja valtuuttaa henkilöstöä käskyttämisen sijaan. Valmentavalla esimiehellä on vastuu luoda uutta ajattelua yhdessä johdattavien kanssa. (Ristikangas ym. 2014, 16.) Valmentava johtajuus nähdään vastaiskuna vanhanaikaiselle auktoritaariselle ja pomottavalle johtamismallille (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301).

Nykyään arvostetaan valmentavaa johtajuutta ja verkostojen luovaa johtamista. Työntekijä on nostettu keskiöön, missä työntekijäkokemuksen merkitys ja arvostus asiantuntijatehtäviä kohtaan on kasvanut. Hierarkioista on luovuttu ja työntekijöiden itseohjautuvuudelle on annettu enemmän tilaa. Kyvyt johtaa uudistuksia on ollut viime vuosien saatossa suuressa huomioissa pitkäkestoisen talouspysähdyksen myötä. (Erkko 2017.)

Tulevaisuudessa työelämä muutoksien myötä johtajilta vaaditaan kykyä luoda ihanteellinen työympäristö, missä johtajan rooli on tukea ja mahdollistaa asiantuntijoiden työskentelyä. Esimiehenä olemista ei mielletä uran loppumisena vaan uran aikana esimies voi hyvin siirtyä takaisin asiantuntijatyöhön. (Erkko 2017.)

## 2.1 Työelämän muutos

Viimeisten vuosikymmenien ajan maailma on ollut rajujen muutoksien äärellä. Muutokset näkyvät teknologiassa, taloudessa ja politiikassa. Kokonaisuus voi välillä hämärtyä monien muutoksien keskellä. (Sydänmaalakka 2009, 26.) Yrjänheikin (2018) mukaan nykypäivänä työtehtävistä jopa noin kolmasosa on seuraavan kymmenen vuoden aikana korvattavissa automatisoinnilla. Rutiinitehtävät tulevat häviämään ensimmäisenä, jonka jälkeen askel askeleelta häviää yhä enemmän osaamisintensiivisemmät tehtävät. Kilpimaan (2018) mukaan teknologian, tekoälyn ja robotiikan vaikutukset itse työhön ja työyhteisöihin lisäävät erilaisten uusien roolien syntymistä ja uuden osaamisen tarvetta. Työelämän muutoksessa ei ainoastaan ole kyse rutiinitehtävien automatisoinnista ja uusien roolien ja tehtävien tarpeesta, vaan muutoksen vaikutukset ulottuvat työn ja koko organisaation kokonaisarkkitehtuuriin.

Kilpimaan (2018) mukaan työmarkkinoilla kilpailu on kovaa ja samalla digitaalisuus kasvaa entisestään, joten organisaatioilla on kova paine uudistua. Liiketaloudellisten mittareiden lisäksi yrityksiä arvioidaan laajasti osana koko yhteiskuntaa sekä sosiaalisella vaikuttavuudella erilaisiin sidosryhmiin, työntekijöihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Ristikangas ym. (2014) mukaan tietoyhteiskunnan moniulotteiset muutokset vaikuttavat suoraan organisaati-

oiden arkeen. Teknologia ottaa suuria harppauksia uusille alueille, tiedon määrä kasvaa ja myös sosiaalinen media on jo osa työn arkea. (Ristikangas ym. 2014, 11.)

Organisaatioihin halutaan ihmisiä, joilla on kyky oppia uusia asioita ketterästi ja jotka omaavat hyvät yhteistyötaidot. Nykypäivän työmarkkinoilla todellinen kilpailuetu ihmisillä on kyky omaksua tietoa ja käyttää sitä rohkeasti. Tämä vaikuttaa myös esimiehien perustehtäviin, missä painotus on hyvä olla enemmän ryhmän osaamisenkehittämisessä. (Ristikangas ym. 2010, 18.) Ristikangas ym. (2014, 14) mukaan nykypäivänä halutaan luoda työyhteisöön ilmapiiiri, missä työn merkityksellisyys ja työssä innostuneisuus ovat keskiössä.

## 2.2 Muutoksen vaikutus johtamiseen

Johtamisessa samat keinovalikoimat vallan ja vaikuttamisen ylläpitämiseen eivät päde enää tänä päivänä sanoo Ristikangas ym. (2010). Teknologia on tuonut paljon lisää tietoa, muokannut ihmisten ajattelukykyä sekä kehittänyt käsitystä maailmasta. Vanhat johtamismallit eivät vastaa tämän hetken toimintaympäristön tarpeita ja johtamismallien tulisi siirtyä enemmän kohti sosiaalisia ja verkostoituneita organisaatioita. (Kilpimaa. 2018.)

Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt haastavat nykypäivän organisaatioita, missä yksilöt ja tiimit työskentelevät jo usein yli maarajojen käyttäen erilaisia verkostoja. Virtuaalitiimit sekä virtuaalipalaverit ovatkin jo normaali näky monissa nykypäivän organisaatioissa. (Ristikangas ym. 2014, 14.) Organisaatioiden toiminnan muuttuessa verkottuneeksi, ketteräksi ja nopeaksi toiminnaksi on hyvin tärkeää, että myös organisaation johto muuttaa omaa toimintaansa samojen periaatteiden mukaisesti. (Kilpimaa. 2018.)

Tänä päivänä keskeiset esimiestaidot liittyvät vuorovaikutustaitoihin, erilaisien verkostojen luomiseen ja vaikuttamiseen. Ristikangas ym. (2014, 18) mukaan asennoitumalla muutokseen rennosti sekä hyväksymällä sen olevan pysyvä tila, ovat kuormitustekijät muutoksen tilanteessa pienemmät.

## 2.3 Yksilö työelämän muutoksen keskellä

Ristikangas ym. (2010) kertovat, että useat johtamisen ammattilaiset ja tutkijat ovat sitä mieltä, että menestyksekkäissä johtamisessa korostuu aina ihmisten merkitys. Johdon hieno- ja strategisia suunnitelmia ei pidetä enää tärkeimpänä vaan organisaatiokulttuuri eli ihmiset kiilaavat merkityksellisyydellään edelle. Keskittymällä ihmisiin saadaan aikaa menestystä. Tärkeää on osallistaa organisaation ihmisiä ja saada heidät ottamaan enemmän vastuuta koko organisaatiota koskevista asioista. Ihmisten johtamista pidetään yhä jonkinlaisena pehmoiluna ja managementia hankalana älyä vaativana tekemisenä. Stanfordin professorin O'reillyn mukaan ”ihmisten johtaminen on todella kovaa puuhaa”. Tuloslaskelmien lukemisen oppiminen on paljon helpompaa kuin tulla empaattiseksi ja keskustelevalaksi johtajaksi. Johtajalta vaaditaan tekemisessä niin lempeyttä kuin kovuutta. Johtajalla on vastuu kehittyä niin ihmisenä

kuin myös asiantuntijana. Johtamiseen kohdistuneet odotukset ovat muuttuneet, jonka seurauksena tarvitaan erilaista yksilöihin keskittyvää johtamisosaamista. (Ristikangas ym. 2010, 24-25.)

### 3 Valmentava johtajuus nykypäivän johtamismallina

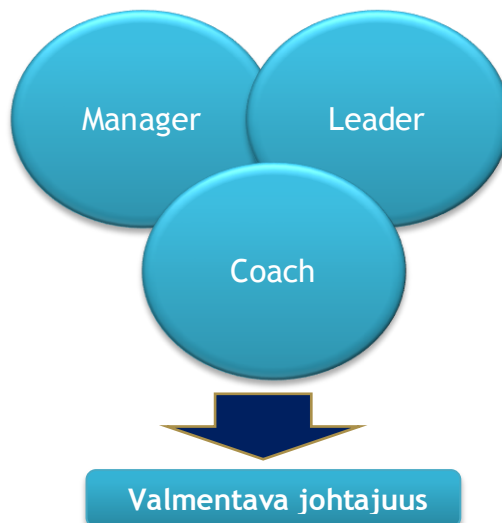
Valmentava johtajuus on Ristikangas ym. (2014) mukaan tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista yksilöihin, jossa arvostava asenne, tahtotila sekä ajatukset ja tunteet yhdistyvät. Esimiehen on hyvä hyväksyä tehdyt virheet ja muistaa, että johtamista tehdään aina oman persoonan kautta. On tärkeää, että esimies uskaltaa olla oma itsensä, inhimillinen ja tavallinen, koska sitä todennäköisemmin hän saa enemmän arvostusta tiimiltään. Valmentava johtaja ei pysty onnistumaan yksin vaan tarvitsee koko tiimin mukaan sitoutumaan uudelleenlaiseen tapaan toimia yhdessä. (Ristikangas ym. 2014, 30).

Valmentava ote on työntekijöiden tukemista parantaen heidän suorituskykyä ja hyvinvointia työyhteisössä ja asettamalla selkeitä tavoitteita, missä tulee tutkia myös omia arvoja ja uskomuksia. Tavoitteena on helpottaa asiakkaita tuottamalla heille järkeviä toimintasuunnitelmia. Tässä esimies ei voi onnistua, mikäli keinot työntekijöiden suuntaan ovat neuvominen ja kertominen. Suurilta osin päämääriin päästään parantamalla tiimin tietoisuutta ja itseohjautuvuutta. (Wilson 2014.)

#### 3.1 Valmentava johtaminen

Alahuhdan (2015, 158) mukaan nykypäivänä johtamisessa kaikki tulee tehdä valmentavan johtajuuden keinoin, missä esimies toimii jokaisen työntekijän tärkeimpänä valmentajana ja mentorina. Ajanko (2016) sanoo, miten työelämässä on erityisen paljon käyttöä valmentavalle johtamiselle nykypäivänä. Valmentava ote ei kuitenkaan ole ratkaisu jokaiseen arjen tilanteeseen, sillä valmentavaan johtajuuteen liittyy paljon oletuksia ja kuvitelmia siitä, mitä valmentaminen terminä tarkoittaa. Valmentamisesta voi tulla herkästi mielikuva kentän laidalla huutavasta, kannustavasta ja neuvovasta valmentajasta. Valmentava johtajuus kuitenkin sisältää elementtejä perinteisen valmentajan toimintatavoista, kuten luottamuksen rakentamisesta, kuuntelemisen taidoista, aidosta läsnäolosta ja oivalluttamisesta. Yksi tärkeä asia valmentavan johtamismallin käyttöönotossa on oman kommunikaation muuttaminen niin, että painotus on kysymyksiä tekemisessä eikä asioiden kertomisessa. Olennaista pyrkiessä valmentavaan johtamisotteeseen on edistää työntekijän omaa ajattelua. Lisätään tietoisuutta keskittymällä työntekijän potentiaaliin ja ratkaisutaitojen esiin nostamiseen. (Ajanko 2016, 109.)

Ajankon (2016, 110) mukaan edelleen esimiesroolin rakentamiseen kuitenkin tarvitaan myös perinteisiä ihmisen johtamisen taitoja eli leaderinä olemista sekä asioiden johtamista eli managementia.



Kuvio 1: Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas ym. 2010, 38).

Managerin roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän jalkauttamiseen arjen tavoitteiksi ja tehtäviksi sekä tehokkaiksi prosesseiksi samalla huolehtien lakisääteisistä velvollisuuksista. Managerin tehtävänä on huolehtia, että työntekijät tekevät oikeita asioita ja hoitaa vastuut ja roolit tiimin kesken järkevästi. Managerin roolissa esimiehen vastuulla on myös huolehtia hallinnollisista tehtävistä, kuten lomista, palkoista ja muista työsuhteasioista. (Carlsson & Forssell 2017, 39, Ristikangas ym. 2014, 27.)

Leader-roolissa esimies toimii itse esimerkkinä ja varmistaa tiimin kulkemisen organisaation määrittelemään suuntaan sekä ohjaa työntekijöitä toimimaan yhteisten arvojen ja mission mukaisesti. Leader-roolissa esimiehen vastuulla on toteuttaa organisaation suurempia tulevaisuuden visiosta, selkeitä tavoitteita ja suunnitelmia. (Carlsson ym. 2017, 39, Ristikangas ym. 2014, 27.)

Coach-roolissa esimies taas pyrkii oivalluttamaan ja tukemaan työntekijöitään toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti ja auttamaan työntekijöitä löytämään oman ammatillisen äänen. Tavoitteena on tukea ajattelua ja oivallusta, jotta työntekijät itse löytäisivät omat vahvuutensa ja potentiaalinsa työtehtävissä pärjäämisessä. Tärkein tehtävä esimiehellä toimiessaan coach-roolissa on osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, kysyä ja kuunnella sekä olla aidosti läsnä. Leppänen & Rauhala (2012, 79) on sitä mieltä, että coaching määritellään ”tavaksi auttaa yksilöä vapauttamaan oma potentiaalinsa yltääkseen huippusuoritukseen”.

### 3.2 Yksilön johtaminen valmentavan johtajuuden keinoin

Whitmoren (2009, 14) mukaan kaikki lähtee siitä, että valmentavalla esimiehellä on oltava kyky uskoa yksilön potentiaaliin. Välttämätön lähtökohta on, että esimiehen täytyy pystyä

tukemaan ja auttamaan yksilöä kehittymään ja kasvamaan omalla polullaan (Ristikangas ym.) 2014, 31). Esimiehen oma suhtautuminen työntekijään on keskiössä kannustaessa työntekijöitään onnistumaan työssään (Juuti & Vuorela 2015, 143). Ellei esimies itse usko omien työntekijöiden potentiaaliin, ei hän pysty myöskään auttamaan työntekijöitään itse löytämään sitä. Valmentavan esimiehen tulee miettiä työntekijöitään heidän potentiaalinsa kautta, ei suoriutuskyvyn. Vaikka esimies uskoisi työntekijöiden potentiaaliin voi olla, että esimies ei tiedä kuinka tämän potentiaalin saisi yksilöstä käyttöön. (Whitmore 2009, 14)

Ristikangas ym. (2014) mukaan me osaamme paremmin toimia yksilöiden parissa kuin tiimin keskellä. Iso osa esimiehistä ei välttämättä osaa johtaa tai ohjata tiimiä, koska ryhmätilanteet koetaan ikävinä ja pelottavina tilanteina. Ryhmän johtaminen onkin paljon haastavampaa kuin yksilön, mutta ahkeralla harjoittelemisella taidot kehittyvät vähitellen. Valmentavan otteen harjoittaminen onkin hyvä aloittaa ensin yksilöistä ja sen jälkeen siirtyä ryhmätasolle.

Yksilön valmennustilanteet tapahtuvat yksityisissä tilaisuuksissa esimiehen ja valmennettavan kanssa, jossa keskiössä on tavoitteellinen ja valmentava vuoropuhelu. Vuoropuhelun tavoitteena on auttaa yksilöä johtamaan itseään paremmin, edesauttaa oppimista ja oivaltamisen taitoa sekä ajattelemaan selkeämmin. Esimiehen tavoitteena on saada yksilöiden henkilökohtaiset vahvuudet käyttöön, joiden avulla yksilö oppii ylittämään itsensä ja saavuttamaan tavoitteensa. (Ristikangas ym. 2014, 31.)

Keskittymällä yksilön vahvuuksiin ja potentiaalin löytämiseen saadaan yksilö kukoistamaan. Esimiehen positiivinen asenne auttaa yksilöä ylittämään itsensä ja antamaan voimaa yrittää uusia asioita. Aito kiinnostus toista ihmistä kohtaan auttaa esimiestä tuntemaan johdettavansa paremmin. (Ristikangas ym. 2014, 31-32.)

Myös Ristikangas ym. (2010) mukaan valmentavalla johtajalla on aito halu saada yksilöt onnistumaan työssään ja hänellä on taito nähdä yksilön potentiaali. Silloin, kun itseään saa toteuttaa vapaasti ja näyttää osaamistaan yksilön halu oppia uutta kasvaa. Tätä Ristikangas ym.(2010) kuvaavat positiiviseksi kierteeksi. Positiivissa kierteessä yksilöt innostuvat yhä uudelleen, kun esimies antaa kiitosta ja huomiota sekä on aidosti kiinnostunut johdettavien tekemisistään. Fokus on yksilöiden onnistumisissa, osaamisen vahvistamisessa, kunnioituksessa, potentiaalin näkemisessä sekä yksilön innostumisessa. (Ristikangas ym. 2010, 104.)

Ristikangas ym. (2010,102) mukaan usko yksilön potentiaaliin ei synny itsestään. Jokainen esimies voi itse valita haluaako nähdä toisessa potentiaalia. Tähän vaikuttaa esimiehen omat valinnat omista ajatuksista, asenteesta, tunteista ja teoista. On keskeistä, ettei esimies mieti asioita aina negatiivisen kautta ja ajattele elämän olevan aina helppoa ja ymmärrettävää. On tärkeää, että pystyy arjen keskeltä tunnistamaan niitä pieniä hyviä asioita. Jokainen ihminen siis pystyy itse valitsemaan, näkeekö asioissa mahdollisuuksia vai uhkia. (Ristikangas ym.

2014, 36.) Yksilön potentiaalin löytämisessä työkaluina käytetään toisesta kiinnostumista, potentiaalin vaalimista, kysymistä ja kuuntelemista, toisen haastamista ja innostamista.



Kuvio 2: Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilön potentiaalin hyödyntämisessä (Ristikangas ym. 2014, 32).

On tärkeää, että valmentava esimies on tietoinen omista vaikuttamisen tavoista sekä omasta toiminnastaan, jotta hän pystyy olemaan johdettavien apuna, löytää heidän piilossa olevat kykynsä ja hyödyntämään niitä tavoitellessaan tiimin yhteisiä päämääriä. (Ristikangas ym. 2014, 30-31.)

Alla olevassa taulukossa (Ristikangas ym. 2010) on koonnut tutkimuskirjallisuudesta osaamisalueita, jotka yhdistetään valmentavaan johtajuuteen. Kaikki alla olevat ydinosoamistaidot edesauttavat yksilön ja johtajan kahdenkeskisen suhteen rakentamista (Ristikangas ym. 2010, 25-26).

Johtamistehtävä	Ydinosoaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välittömyys ja nöyryys</li> <li>• Kyky asettua toisen asemaan</li> <li>• Toisen kunnioitus</li> <li>• Odotusten asettaminen</li> </ul>
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuuntelutaito</li> <li>• Kysymysten tekemisen taito</li> <li>• Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta</li> </ul>



(Yhdessä) kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havainnointi ja analyysitaito</li> <li>• Kyky aktivoida ja saada muut mukaan → osallistaa</li> <li>• Linjakkuus ja jämäkkyys</li> </ul>
--------------------------------------	--

Taulukko 1: Valmentavan johtajuuden osaamisalueet (Ristikangas ym. 2010, 26).

### 3.3 Kiinnostuksen osoittaminen

”Suurimpia lahjoja, joita voit kenellekään antaa, on huomion lahja.” - Jim Rohn (Ristikangas ym. 2014, 41).

Kiinnostuksen osoittaminen parantaa yksilön kokemusta tuntea arvostusta. Esimies pystyy näyttämään arvostusta yksilöä kohtaan aidolla läsnäolollaan ja suhtautumisellaan yksilöön myönteisesti sekä arjessa kuulumisten kysymisellä, oman ajan antamisella ja osoittamalla kiinnostusta yksilön henkilökohtaisiin tulevaisuuden suunnitelmiin ja haaveisiin. (Ristikangas ym. 2010, 97.)

Gislason (2019) mukaan esimiehen ja työntekijän välillä on hyvä olla vähintään kuukausittain kahdenkeskisiä tapaamisia, missä keskustelua pystytään käymään asiasta kuin asiasta. Keskustelua näissä kahdenkeskisissä tilanteissa käydään positiivisista asioista tai työntekijän mieltä painavista haastavista asioista. Tärkeä on, että asioista puhutaan yhdessä, jotta kehitystä voi tapahtua.

Valmentavan esimiehen ja yksilön välisen suhteen luomisessa tärkeässä roolissa on toisesta kiinnostuminen ja tämän ilmaiseminen yksilölle. Kiinnostuminen toisista ihmisistä ei tule kaikille luonnostaan - jotkut esimiehet ovat vain kiinnostuneempia itse prosesseista ja asioista kuin muiden ihmisten tunteista, ajatuksista ja unelmista. Kuitenkin valmentava johtajuus ja sen harjoittaminen vaativat tahtoa tutustua toisen ihmisen erilaisiin näkökulmiin. Kiinnostumisen osoittamiseen on muutama yksinkertainen tekniikka, kuten kuunteleminen, kysyminen sekä jatkokysymyksen tekeminen. Kiinnostumisen osoittaminen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa, missä yksilö kokee, että hänet on huomioitu. (Ristikangas ym. 2014, 40.) Ristikangas ym. (2010) mukaan aito kiinnostuksen osoittaminen toisen mielenkiinnon kohteita, toimintatapoja ja ajatuksia kohtaan on iso valinta, mikä vaatii systemaattista työskentelyä. Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja samat keinot eivät toimi kaikkiin. Jokainen yksilö tulee kohdata ja valmentaa yksilöllisesti - kun keskittyy toiseen aidosti, saa esimies kokonaiskuvat yksilön mielenkiinnon kohteista ja yksilöllisestä erilaisuudesta. Kiinnostuksen kohteita ei pidä valita, vaan esimiehen tulee kiinnostua kaikista työntekijöistään tasapuolisesti, eikä vain niistä, joista on mahdollisesti eniten hyötyä. (Ristikangas ym. 2010, 89-90.)

Harjoittelevalle valmentavalle esimiehelle on tärkeää opetella kiinnostuneisuutta ihan tavallisista arkisista asioista, kokemuksista sekä tiimiin liittyvistä tärkeistä asioista. Kiinnostumista

pystyy opettelemaan helposti oikeiden kysymysten kautta. Tavallisia arkisia kysymyksiä voisi olla: mitä sinulle kuuluu? Mistä olet tulossa? Mitä odotuksia sinulla on? Mikä olisi paras tulos yhteiselle keskustelullemme?

Pääpaino on huomion kohdistaminen yksilön kokemuksiin ja ajatuksiin sekä aito usko, että toisella on jotain annettavaa. Luottaminen siihen, että kiinnostuksen osoittamisesta on jotain hyötyä yksilölle, vaikka merkit siitä eivät näkyisikään saman tien. Yksilölle on hyvä antaa tilaa ja vapautta tehdä työtä itsenäisesti omalla tyylillään. (Ristikangas ym. 2014, 40-42.)

### 3.4 Kysy ja kuuntele

Kuunteleminen on valmentavan johtajuuden yksi tärkeimmistä keinoista. Kuunteleminen auttaa esimiestä ymmärtämään toisen ajatuksia ja sitä kautta oppia tuntemaan työntekijä paremmin. Kuuntelemisen avulla esimies pystyy vahvistamaan työntekijän vahvuuksia ja tukemaan tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Kuunteleminen voi olla työntekijälle vapauttava kokemus, missä työntekijä saa tuuletettua omia ajatuksia ja tunteita sekä mahdollisesti löytää uuden suunnan omalle tekemiselleen ilman esimiehen neuvomista. (Ristikangas ym. 2014, 44) Jotta ymmärrys toisesta ihmisestä kehittyy, on hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan kuuntelemisella selkeä rooli. Kuuntelemisen myötä myös empatian tunne vahvistuu. Lähtökohtaisesti esimiehen ei tarvitse kuin olla läsnä ja antaa työntekijän puhua vapaasti. Hiljaisuus edesauttaa työntekijää puhumaan vapaasti. Tärkeää on, että muu tekeminen keskustelutilanteessa jätetään pois ja keskittyminen pidetään täysin toisessa osapuolella. Kuunteleminen näyttäytyy tilanteessa ilmeinä ja eleinä, joilla autetaan puhujaa jatkamaan. Kuunteleminen on tilanne, missä kuuntelija antaa puhujan jatkaa puhetta keskeytyksettä, ilman välikysymyksiä ja missä kuuntelija asettuu puhujan asemaan ja pyrkii ymmärtämään hänen ajatuksiaan arvostavasti ja kunnioittavasti. (Talvio & Klemola 2017, 107-108.)

Valmentavan johtajan keskeinen taito on kysymyksen tekeminen. Ilman ajattelua edistävien kysymysten tekoa ei voida valmentaa. Valmentavien kysymysten omaksuminen vaatii paljon käytännön harjoittelua ja aitoa läsnäoloa (Ajanko 2016, 116.) Kysymysten esittämisen koetaan olevan vähemmän hyökkäävämpi lähestymistapa kuin tyyli, missä esimies hallitsee keskustelua omilla mielipiteillään. Keskustelu, missä toinen osapuoli on vain äänessä vähentää sen muiden osallistujien kiinnostusta. Esittämällä kysymyksiä saadaan aktivoitua myös toinen osapuoli puhumaan ja kertomaan ajatuksiaan. Valmennustilanteessa on tärkeää, että työntekijöitä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti keskusteluun ja tuetaan yksilöä ottamaan vastuuta omasta muutoksesta. (Cauffman 2017, 66-67.) Oppiminen on nopeampaa, mikäli esimies omaa hyvät vuorovaikutus- ja kuuntelutaidot. Kysymisellä tuetaan työntekijän voimaantumisen tunnetta ja autetaan työntekijää sitoutumaan ja oivaltamaan asioita itsenäisesti. (Ristikangas ym. 2014, 51-52.)

Kysymyksiä voi esittää erilaisia, ja kaikki kysymykset eivät ole innostavia tai voimaannuttavia. Kysymykset voidaan luokitella karkeasti kolmeen ryhmään: avoimet, suljetut ja johdattelevat kysymykset. Avoimet kysymykset yleensä alkavat M-kirjaimella: Mitä? Miten? Milloin? Millainen? Näillä kysymyksillä on hyvä käyttää, kun kyse on tulevaisuuden asioista. (Ajanko 2016, 116.) Avoimia kysymyksiä käytetään, kun halutaan ymmärtää yksilön ajatusmaailmaa tai kun halutaan laajentaa ajatusta. Haasteena avoimien kysymyksien tekemisessä on se, että asiat ja ajatukset voivat karata ja keskittyminen itse asiaan voi herkästi herpaantua. (Ristikangas 2014, 55.) Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata vain yhdellä tai kahdella sanalla ja näitä kysymyksiä käytetäänkin valmentavassa keskustelussa mahdollisimman vähän, koska tyyli harvoin tuo uusia ajatuksia esille. Johdattelevat kysymykset ovat toinen ryhmä, joita valmentilanteissa tulisi välttää. Nämä kysymykset pitävät sisällään kysyjän oman mielipiteen tai kehotuksia ja ohjeita. (Ajanko 2016, 117.)

### 3.5 Innosta ja haasta

Tuloksellisen työn takana on innostunut työntekijä. Valmentavan esimiehen tulee osata niin innostaa kuin innostua. Tapoja innostamiseen on monia, mutta helpoimmat niistä ovat katsekontakti, nyökyttely, hymyileminen ja positiivisten asioiden esille tuominen. (Ristikangas 2014, 63.) Stevanovic & Lindholmin (2016, 65) mukaan kasvojen ilmeet ovat erityinen vuorovaikutuksen väline, koska ne ilmaisevat vahvasti tunteita.

Innostava esimies huomioi työntekijöiden voimavarat ja tarpeet, jotta organisaation menestys ja työntekijän työnimu saavutettaisiin. Innostava esimies on aidosti kiinnostunut yksilöstä ja haluaa tukea tämän henkilökohtaista kehittymistä. (Työterveyslaitos 2015.) Työterveyslaitoksen (2015) tekemässä Innostava esimies -työkirjassa on nostettu esille keskeisimpiä innostavan esimiehen tunnuspiirteitä:

1. **Kannusta kehittymään**
2. **Arvosta työntekijöitäsi ja heidän osaamistaan**
3. **Ole aito ja rehellinen**
4. **Salli virheet, anna anteeksi**
5. **Näytä suuntaa, näe tavoite**
6. **Kanna vastuuta kokonaisuudesta**

Kuvio 3: Innostavan esimiehen tunnuspiirteet (Työterveyslaitos 2015).

Haastamisella taas esimies auttaa työntekijää ajattelemaan monipuolisemmin huomioimalla asioiden eri puolet. Tärkeää valmentavassa johtajuudessa on, että haastaa työntekijöitä sekä itseään. Valmentavan esimiehen haastaminen on arvostavaa, missä tavoitteelliselle ja jämä-

källe haastamiselle on tilaa. Valmentavan esimiehen haastaminen on positiivisävytteistä ja usko työntekijän kehittymismahdollisuuksiin ja ihmisen hyvinvointiin on keskiössä.

Helpon ja nopean vastauksen haasteellisiin ja monimutkaisiin asioihin ei riitä, vaan esimiehen tulee haastaa työntekijää itse ajattelemaan eri vaihtoehtoja, joista keskustellaan yhdessä. Valmentava johtaja jaksaa odottaa työntekijän oman oppimispolun rakentumista rauhassa tukemalla työntekijää matkan varrella. (Ristikangas ym. 2014, 47-49.)

### 3.6 Keskity vahvuuksiin

Yksilön kohtaamisissa valmentavan johtajan tulee keskittyä vahvasti löytämään yksilön osaaminen ja vahvuudet sekä auttaa yksilöä arvostamaan niitä. Vahvuuksia kehuaan ja niiden käytöstä tulisi palkita. Vahvuuksiin keskittymällä esimies luo ilmapiirin, missä työntekijät saavat asioita aikaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 166.) Lähtökohtaisesti meissä kaikissa on paljon erilaisia vahvuuksia. Osa vahvuuksista meillä ei ole ollenkaan käytössä tai osaa niistä ei vain osata arvostaa. Vahvuuksiin keskittyminen on valmentavan johtajuuden yksi keino, mutta seuraava askel tämän ydintaidon juurruttamisessa on vahvuuksien tunnistaminen, jotta yksilön vahvuudet todella saadaan käyttöön organisaatiossa. Kiinnostuksen osoittaminen innostaa työntekijöitä käyttämään vahvuuksiaan enemmän. Jaetut tarinat työntekijöiden onnistumisista kahden kesken tai tiimipalaverissa ovat tehokkaita työntekijän vahvuuksia kasvattavia hetkiä. (Ristikangas 2014, 33-35.)

### 3.7 Tavoitteiden asettaminen

Valmennustilanteen johdettua tilanteeseen, missä työntekijä omien oivalluksien kautta on valmis konkreettisiin tekoihin, on tavoitteiden asettaminen seuraavaksi tärkeässä asemassa. Ilman konkreettisia ja selviä tavoitteita voi työntekijän hyvä visio jäädä helposti vain haaveeksi. Tässä valmentavalla esimiehellä on merkittävä rooli. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä on sitoutunut ja tuntee tarpeeksi vahvaa vetoa lähteä toteuttamaan määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla työntekijälle merkityksellisiä sekä yhteensopivia omien arvojen kanssa. (Carlsson ym. 2017, 39.)

Whitmore(2009) mukaan tavoitteita on oltava järkeviä, mutta myös selkeitä ja aitoja.



Kuvio 4: Tavoitteiden asettaminen (Whitmore 2009).

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tällä tavoin aiheesta oli mahdollista saada syvällisempää tietoa kuin määrällisellä tutkimuksella. Empiirisessä osassa selvitettiin, mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät yksilöjohtamisen tilanteissa. Tarkoitus ei ollut saada aikaan yleistyksiä, vaan ymmärtää valittujen ryhmäesimiehistä tapoja käyttää valmentavaa johtajuutta. Tutkimuksesta haluttiin syvällisempää tietoa tutkittavien omista kokemuksista sekä konkreettisia esimerkkejä valmentajan johtamisen keinoista yksilövalmennustilanteista, joten aineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua.

Kohdeyrityksen toimipisteen vetäjän kanssa on viime syksynä käyty läpi tutkimuksen taustat sekä esitelty tutkimuksen kannalta sopivimmat esimiehet haastatteluja varten. Kukaan valittimistani esimiehistä ei kieltäytynyt haastatteluista ja osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Haastatteluihin valikoiduilla esimiehillä oli vaihteleva määrä kokemusta valmentavasta johtamisesta sekä esimiehenä olemisesta. Opinnäytetyössä puhutaan vastaajista ja haastateltavista, joten haastatteluihin osallistuvat pysyvät anonyymeinä. Mitään muita tunnistettavia asioita ei ilmene tutkimustuloksien läpikäynnissä. Tällä tavoin on varmistettu, että haastatteluihin osallistuvien esimiehistä yksityisyydensuoja on turvattu.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla ennen haastatteluja. Kutsussa ilmeni opinnäytetyön aihe ja tutkimuksen tarkoitus sekä haastattelun teemat. Haastattelut pidettiin kasvokkain ja haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelu nauhoitettiin opinnäytetyön tekijän puhelinsovelluksen avulla.

##### 4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tässä tutkimusosassa selvitetään, mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja kohdeyrityksen esimiehet käyttävät yksilöjohtamisen tilanteissa.

Laadulliselle tutkimukselle käytetään yleensä synonyymeina käsitteitä pehmeät ja kvalitatiiviset menetelmät (Eskola & Suoranta 2005, 13). Merkitykset jokseenkin eroavatkin toisistaan, sillä pehmeitä menetelmiä pidetään tieteellisesti myös pehmeimpinä eli vähemmän tieteellisenä kuin määrällisiä menetelmiä. Toisaalta jotkut pitävät laadullista tutkimusta määrällistä menetelmää laadukkaampana tutkimuksena. (Eskola & Suoranta 2005, 13.)

Kananen (2010, 41) kertoo, miten kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin seuraaviin tilanteisiin:

- Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta.
- Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys.
- Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
- Käytetään mixed- tutkimusstrategioita.
- Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus.

Tässä opinnäytetyössä halutaan saada jokaisen tutkimukseen osallistuvan esimiehen syvälinen näkemys valmentavasta johtajuudesta sekä keinoista käyttää valmentavaa johtajuutta osana päivittäisjohtamista, joten kvalitatiivinen tutkimus on tähän paras ratkaisu.

#### 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä tullaan käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Teemahaastattelun perusidea on kerätä laadullista aineistoa siitä, miten haastateltava jostain asiasta ajattelee ja helpoin tapa tämä on selvittää kysymällä. Teemahaastattelu on keskustelua, mikä saa alkunsa tutkijan aloitteesta. Tutkija pyrkii vuorovaikutustilanteessa saada selville toisesta häntä kiinnostavia asioita, jotka liittyvät tutkijan tutkittavaan aihepiiriin. (Aaltola, J. & Valli, R. 2015, 27-28.)

Opinnäytetyössäni haastattelun teemoina ovat: Vuonna 2017 järjestetty Valmentavan johtamisen koulutus, valmentava johtajuus käsitteenä, haastateltava esimies valmentavana johtajana ja työntekijän potentiaalin löytäminen. Haastattelun aihepiirit olivat ennalta sovittu, mutta aiheita käytiin läpi omassa järjestyksessä, eikä järjestys ollut sama kaikilla haastattelukerroilla. Tutkija eli haastattelija piti huolen, että kaikki teemat käytiin läpi, mutta lopputuloksen kannalta ei ollut relevanttia, missä järjestyksessä teemat käytiin läpi eri haastateltavien kanssa. (Aaltola, J. & Valli, R. 2015, 27-28.)

#### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Tämän opinnäytetyön tuloksien luotettavuuden mittaaminen voi olla hankalaa, koska kohteena on ihminen. Kananen (2010) mukaan ihminen ei toimi aina samalla tavalla, joten järkevyyden eli rationaalisuus ei välttämättä toteudu, vaan ilmiöön vaikuttaa vahvasti sattuma. Ihminen kun voi vaihtaa mielipidettään sattumanvaraisesti ilman syytä, koska olemmehan me ajattelevia ja tuntevia yksilöitä (Kananen 2010, 68.)

Luotettavuuskriteerit laadullisessa tutkimuksessa ovat:

- arvioitavuus/dokumentaatio

- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus tutkitun kannalta
- saturaatio (Kananen 2010, 71).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla erilaisilla tavoilla. Yksi tavoista on dokumentaatio. Kaikki tutkimuksen eri vaiheiden ratkaisut ja valinnat perustellaan, jonka takia onkin hyvä, että opinnäytetyön kirjoittajan tulee tehdä päiväkirjaa kaikista toimista, mikä liittyy opinnäytetyön tekemiseen. Jälkikäteen asioiden muistaminen on lähes mahdottomuus (Kananen 2010, 69).

Opinnäytetyön alkumetreillä on käyty ahkerasti keskusteluja kohdeyrityksen HR-päällikön kanssa, mitä konkreettisesti valmentavasta johtajuudesta tullaan tutkimaan ja miten tutkimus olisi hyvä toteuttaa. Tähän aikaan opinnäytetyön tekijä suoritti kohdeyrityksessä opintoihin kuuluvaa harjoittelua, joten palaverit liittyen opinnäytetyöhön ja sen toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa oli helppo järjestää. Palavereissa keskustelevista aiheista tein muistiinpanoja itse tutkimuksen toteutusta varten.

Kanasen (2010) mukaan tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä valitessa tulee kirjata ylös valinnan syyt ja perustelut. Tämä tarkoittaa myös sitä, että opinnäytetyötä tekevän on myös tutustuttava etukäteen eri menetelmiin, jotta ymmärtää menetelmien soveltuvuuden erilaisiin ilmiöihin (Kananen 2010, 69).

Luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota tässä työssä valitsemalla aiheeseen sopivaa kirjallisuutta ja tutustumalla aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen esimiesten valmentavan johtajuuden keinot yksilön valmennustilanteissa. Valmentava johtajuus -teema tutkimukselle tuli suoraan kohdeyritykseltä sekä toive siitä, että tutkimus toteutettaisiin heidän valitussa toimipisteessä. Kyseessä oleva toimipiste valikoitui siitä syystä, että kohdeyrityksen muissa toimipisteissä oli tulossa muutoksia ja kiireitä seuraavan vuoden aikana. Koska halusin kuulla esimiesten omia kokemuksia valmentavasta johtamisesta, oli selkeää, että tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen lopputuloksen pysyvyyttä (Kananen 2010, 69-70). Luotettavuuteen vaikuttaa opinnäytetyön tekijän oma kokemus tutkimuskysymyksien sekä haastattelukysymyksien laatimisessa sekä vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Tutkimuksen lopputuloksia voidaan yrittää toistaa kysymällä haastattelun kysymyksiä muille esimiehille, jotka ovat saaneet kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen esimiesosioista kiitettävän tuloksen. Mikäli tämän tutkimus laaditaan samojen esimiesten kanssa uudelleen, voivat tulokset vaihdella verraten myös tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa tutkittavan ilmiön mitattavaa asiaa. (Tilastokeskus 2016) Tuomen & Sarajarven (2018, 160) mukaan validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä asiaa, mitä on luvattu. Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valittu puolistrukturoitu haastattelu antoi haastateltavalle mahdollisuuden viedä keskustelua haluamaansa suuntaan, mikä edesauttoi haastattelijaa saamaan kokonaisvaltaisesti asioita esille aiheen ympäriltä - myös sellaisista, jotka olisivat jääneet muussa tapauksessa tutkimuksen ulkopuolelle. Haastatteluissa haastatteliija pystyi pitämään keskustelun aihepiirit hyvin tutkittavan asian ympärillä. Haastatteliija kysyi myös tarkentavia kysymyksiä, mikäli osallistujan vastaus jäi suppeaksi tai ei vastannut tarpeeksi kysytyyn asiaan.

Yksinkertaisin tapa todentaa, että tutkimus on tutkittavan kannalta luotettava, on luettaa tutkimustuloksista saatu aineisto sillä, jota se koskee. Täten saadaan vahvistus tutkijan tulkinnalle ja tutkimustuloksille. Aineiston luettaminen voi tuoda mukana myös ongelmia - jos tulkinta onkin eri mitä tutkijalla, pahimmillaan tuloksien julkaisemisen voidaan kieltää (Kananen 2010, 70). Tutkimustulokset lähetettiin jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle esimiehille luettavaksi sähköpostin välityksellä. Keneltäkään osallistujalta ei tullut kehitysideoita tai kommentoitavaa tutkimustuloksien tulkintoihin liittyen.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Haastattelut äänitettiin ja äänitykset litteroitiin analysoitavampaan muotoon tekstiksi. Litteroinnit aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen, kun haastattelut olivat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. Kaikki neljä haastattelua olivat 45-60 minuuttia pitkiä. Ensimmäiseksi litteroitu aineisto teemoitettiin tekstinkäsittely- ja taulukko-ohjelmien avulla. Teemoittamalla aineistoa ja sitä mukaan teemoja karsimalla saatiin tutkimusongelmaa koskevat keskeiset teemat esille. Tekstin seasta löydettiin tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita, jotka sitaatti kerrallaan eriteltiin muusta aineistosta tekstinkäsittelyohjelmaan teemoittain eri väreihin. Litterointien tekemiseen ja aineiston analysoimiseen meni aikaa noin kaksi kuukautta.

Aineiston teemoittamalla muodostui kohdeyrityksen esimiehien näkemys valmentavasta johtajuudesta, mitä keinoja valmentava esimies tarvitsee onnistuakseen yksilövalmennustilanteista sekä mitä erilaisia keinoja yksilön potentiaalin löytämiseksi esimiehillä on käytössä tällä hetkellä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2019 kohdeorganisaatiossa työskenteleville valitun toimipisteen esimiehille. Tuloksien alussa käydään läpi haastateltavien ajatuksia järjestetystä koulutuksesta. Tämän jälkeen pureudutaan vastaajien mietteisiin yleisesti valmentavasta johtajuudesta sekä omasta kokemuksesta toimia valmentavana esimiehenä, mitä asioita pitää ottaa huomioon yksilön valmennustilanteissa. Lisäksi käydään läpi vastaajien ajatuksia yksilön



potentiaalin löytämiseen liittyviin aiheisiin, kuten läsnäoloon, kannustamiseen ja tavoitteisiin.

Haastatteluiden alkuvaiheessa haastattelijoilta kysyttiin hieman taustatietoja. Haastateltavat esimiehet jakautuvat kohdeyrityksen sisällä niin, että kaksi heistä toimii ryhmäesimiehenä, yksi palvelupäällikkönä ja yksi kohdeyrityksen toimipisteen vetäjänä. Haastateltavien esimiesten tiimit olivat eri kokoisia ja tiimijäsenten arkinen tekeminen erosi toisistaan huomattavasti. Kahden esimiehen tiimi koostui 8-14 asiakaspalvelijaroolissa olevasta työntekijästä, yhden tiimi koostui kolmesta ryhmäesimiehestä ja yhden kolmesta palvelupäälliköstä. Esimiestyötaustaa oli kahdesta vuodesta seitsemään vuoteen. Kaikilla haastateltavilla valmentavan johtajuuden käytänteet ovat olleet käytössä jo vuosia.

Tutkimuksessa on pyritty selvittämään seuraavaa asiaa:

Mitä keinoja käyttämällä esimiehet harjoittavat valmentavaa johtajuutta yksilövalmennustilanteissa?

#### 5.1 Osallistuminen Valmentava johtaminen -koulutukseen

Kohdeyrityksessä oli toteutettu vuonna 2017 teemaan liittyvä koulutus. Haastattelun aluksi kartoitettiin mielteitä liittyen tähän koulutukseen. Haastateltavista yksi oli aloittanut kohdeyrityksessä työskentelyn vuonna 2018, joten tässä haastattelun osiossa hänen kohdallaan keskityimme pelkästään aikaisempaan kokemukseen valmentavasta johtajuudesta.

Haastatteluissa kysyttiin yleisiä mielipiteitä vuonna 2017 järjestetystä koulutuksesta ja keskustelimme käytänteistä, joita koulutuksesta mahdollisesti oli jäänyt esimiehen arkiseen käyttöön. Haastateltavat sanoivat, että koulutus oli hyvä ja vahvisti omia käsityksiä valmentavasta johtajuudesta entisestään. He saivat itseluottamusta omiin toimiinsa ja tunsivat, että ovat oikealla ammatillisella polulla.

Haastateltavista kolme olivat käyneet vuonna 2017 järjestetyn valmentavan johtajuuden koulutuksen ja kaikki kolme haastateltavaa nostivat esille 1:1-keskustelupohjan, joka annettiin koulutuksen jälkeen käyttöön. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen omille työntekijöilleen tehdyt yksilövalmennustilanteet muuttuivat koulutuksen myötä. Aikaisemmin keskustelut painottuivat enemmän lukuihin ja valmiiksi annettuihin kehitysehdotuksiin, joita lähetettiin toteuttamaan ilman työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Koulutuksen jälkeen valmennustilanteet muuttuivat ja ne keskittyivät enemmän tekoihin lukujen takana sekä enemmän onnistumisien esiin tuomiseen ja oivalluttamiseen kysymyksien avulla. Haastateltava toi esille myös, miten yksilövalmennustilanteet ovat hieman haastavampia käydä esimiesroolissa oleville, kuin mitä ryhmäesimiehet käyvät omille työntekijöilleen. Esimiehille tehdyt yksilövalmennustilanteet ovat vahvasti yhdessä tekemistä, roolin tukemista ja kompromissien tekemistä yhdessä. On tärkeää, että toinen osapuoli on mukana päätöksien tekemisessä ja uusi-

en ratkaisujen miettimisessä. Mikäli ratkaisu ei tuota haluttua tulosta lähdetään yhdessä miettimään, mihin suuntaan esimiestyötä tulisi viedä, jotta kumpaakin miellyttävä lopputulos saavutetaan.

Toinen haastateltava otti esille 1:1-keskustelurungon käyttämisen ja korosti, kuinka nämä yksilön valmennustilanteet ovat sen työntekijän kokonaisvaltaista kohtaamista, missä huomioidaan niin ammatillinen puoli kuin yksilön henkilökohtainen puoli. Kolmas haastateltava antoi konkreettisia esimerkkejä yksilövalmennustilanteisiin, jotka olivat jääneet mieleen koulutuksesta. Näitä olivat mm. malta olla hiljaa, älä strukturoi liikaa tilanteita etukäteen, älä anna valmiita vastauksia ja anna tilaa oivalluksille. Valmennustilanteissa tulee huomioida, että antaa tarpeeksi tilaa yksilölle ajatella itsenäisesti.

Neljännän haastateltavan kohdalla keskustelimme hänen omista kokemuksistaan valmentavasta johtamisesta ennen kohdeyritykseen saapumista sekä mitä asioita on pystynyt niistä tuomaan hänen nykyiseen rooliinsa kohdeyrityksessä. Esille tuli haastateltavan vahva valmentava ote koko esimieshistorian aikana. Haastateltava kertoi, että uuteen paikkaan tullessa on tärkeää keskustella paljon ja pitää uskaltaa esittää kysymyksiä työntekijöiden suuntaan. Yhdessä tekeminen on tärkeää ja pitää olla valppaana, ettei sorru antamaan valmiita vastauksia ilman syvempää keskusteluyhteyttä. Haastateltava kertoi, että hyvä tavoite olisi päästä tilanteeseen, missä itse valmentaja olisi tarpeeton ja työntekijä pystyy suoriutumaan itsenäisesti.

Kaikki haastateltavat kokivat, että valmentavasta johtamisesta on tarpeeksi tietoa saatavilla. Haastateltavat kertoivat opiskelevansa aihetta itsenäisesti netistä artikkeleista ja erilaisista webinaareista. Yksi haastateltavista toivoi, että olisi jokin valmis pohja, miten yksilövalmennustilanne tulisi käydä esimiesten esimiehien kanssa. Mitä asioita tulisi ottaa huomioon verrattuna työntekijätason valmennustilanteisiin?

## 5.2 Vastaajien oma käsitys valmentavasta johtajuudesta

Haastatteluissa kysyttiin esimiehien yleisiä mielipiteitä ja omia käsityksiä valmentavasta johtajuudesta. Vastauksista nousi esille vahva keskittyminen yksilöön ja yksilön vahvuuksiin. Osa haastateltavista piti yksilön osaamisen tukemista ja sen esille tuomista tärkeänä valmentavassa johtajuudessa sekä taitoa antaa yksilölle tilaa kehittyä. Yksi haastateltavista sanoi, miten työntekijöiden oma osaamisentaso vaikuttaa vahvasti siihen, millä tavoin yksilöä lähdetään valmentamaan.

Läsnäolon ja kommunikaation merkitys nousi myös yhdeksi osa-alueeksi puhuttaessa yleisesti valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaminen mainittiin olevan aktiivista vuorovaikutusta ja palautteen antamista sekä yksilöiden erilaisuuksien hyväksymistä ja ymmärtämistä.

### 5.3 Vastaaajien oma kokemus toimia valmentavana esimiehenä kohdeorganisaatiossa

Haastatteluissa kävimme läpi vastaaajien omia kokemuksia ja ajatuksia siitä, mitä valmentavana esimiehenä olo vaatii ja minkälaisia valmentavan johtajuuden keinoja he käyttävät arjessa. Haastatteluissa kaksi neljästä otti selkeästi esille läsnäolon merkityksen valmentavassa johtamisessa. Valmentavan esimiehen on hyvä pyrkiä olemaan aidosti läsnä, ei ainoastaan palaveritilanteissa, mutta mukana myös työntekijöiden arjessa. Yksi haastattelijoista otti esille, kuinka esimiehen läsnäolo arjessa madaltaa työntekijöiden kynnystä tulla kertomaan arkisista haasteista kasvotusten. Mitä enemmän esimies on kanssakäymisissä työntekijöiden kanssa päivittäin ja viikoittain, sitä paremmin myös esimies ymmärtää missä mennään ja minkälaisien asioiden äärellä työntekijät arjessa kamppailevat. Tätä kautta myös esimies pystyy oivalluttamaan, tukemaan ja ohjaamaan työntekijää paremmin.

Yrityksessä on vahvasti peräänkuulutettu yksilövalmennustilanteiden eli 1:1:ien tärkeyttä. Jokainen haastateltava otti nämä yksilövalmennustilanteet esille ja piti niitä osana valmentavaa johtamista. Yksi haastateltava kertoi pitävänsä uusille työntekijöille yksilövalmennustilanteita kerran viikossa yli viiden kuukauden ajan ja pidempään olleiden työntekijöiden kanssa noin kaksi kertaa kuukaudessa, myös kolme muuta haastateltavaa toi esille pitävänsä kahdenkeskisiä yksilövalmennustilanteita kerran kahteen viikkoon.

Yksi haastateltava toi esille aitouden ja helposti lähestyttävyyden, mikä edesauttaa luomaan työntekijöille tunteen, että esimiehen kanssa voi jutella asiasta kuin asiasta. Kolme neljästä sanoi, että yksilövalmennustilanteissa on tärkeää jutella työntekijän kanssa myös henkilökohtaisista vapaa-ajan asioista, mikäli työntekijä on valmis niistä puhumaan. Esimiehen tulisi siis osoittaa kiinnostustaan yksilöön kokonaisvaltaisesti. Yksi haastateltava kertoi, että joskus henkilökohtaiset asiat voivat olla esteenä sille, että yksilöstä saadaan koko potentiaali käytettäväksi. Esimies huomautti myös siitä, että 1:1:nit voivat olla työntekijälle ainoa hetki, kun hän pääsee kertomaan henkilökohtaisista asioista jollekin ulkopuoliselle. Se, että työntekijä saa kerrottua asiastaan, voi auttaa häntä suoriutumaan työstään paremmin.

Yksi vastaaajista otti esille palautteen pyytämisen omasta tekemisestä sekä rohkaisemaan työntekijöitä kyseenalaistamaan asioita. Kaksi haastateltavista otti esille, kuinka valmentavan esimiehen tulisi haastaa työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti, ettei valmiita vastauksia annettaisi suoraan. Edellytyksenä on luoda ilmapiiri, minkä työntekijät kokevat turvalliseksi ja missä rohkeasti uskaltaa tuoda omia näkemyksiä ja mielipiteitä esille.

”Työntekijät ovat kuitenkin sen työn ammattilaisia, ja heitä tulisi aidosti kuunnella.”

Yksi haastateltavista esimiehistä toi esille työntekijöiden arvostamisen ja sen, miten esimiehen on eri tilanteissa osoitettava työntekijöille myös arvostusta heidän tekemää työtä kohtaan. Yhtenä esimerkkinä esille tuli järkevä ajankäyttö arjessa. Aikaa on hyvä jättää yllättä-

vien tilanteiden kanssa auttamiseen ja sparrailuihin, mikäli työntekijä sitä kaipaa. Täten esimies pystyy näyttämään, että työntekijä ja työ koetaan tärkeäksi ja hänelle annetaan mahdollisuuksien mukaan aina aikaa tai vähintään annetaan arvioitu aika, milloin työntekijän ongelmaan pystytään palaamaan.

Yleisiin ajatuksiin siitä, miten valmentavaa otetta pystyy hyödyntämään arjessa ja miten valmentava ote näkyy heidän omassa arjessaan, tuli vastauksissa esille se, että valmentavana esimiehenä oleminen vaatii myös hyvää ihmistuntemusta ja erilaisten käytösmallien hyväksymistä.

”Työntekijöihin tulisi suhtautua niin, että kaikki ovat lähtökohtaisesti hyviä tyyppejä.”

Ihmisiä pitää osata lukea eri tilanteissa, jotta yksilöä pystyy valmentamaan oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan. Osa työntekijöistä kaipaa suoraa palautetta ja osa enemmän kannustamista ja onnistumisien esille tuomista ja tukea. Toinen haastateltava sanoi, että pitää muistaa myös, missä vaiheessa valmentava ote on sopiva. Perekäytännön aikana ei välttämättä valmentavalla otteella päästä haluttuun lopputulokseen, koska perusasioissa on vielä opeteltavaa eikä oivalluttamiseen ole tarpeeksi kokemusta. Puhuttaessa valmentavasta johtajuudesta kohdeorganisaatiossa esille tuli myös yhdessä tekemisen tärkeys ja vuorovaikuttaminen sekä luottamuksen osoittaminen.

#### 5.4 Haasteet käyttää valmentavan johtajuuden keinoja yksilövalmennustilanteissa

Haasteina mainittiin erilaiset tavat toimia ja se, että miten valmentava esimies itse toimii eri tilanteissa ja miten pitää ymmärtää omat sudenkuopat kahdenkeskisissä keskusteluissa. Yksi haastattelijoista toi esille, miten valmentamisessa tulee olla todella kärsivällinen ja kuunnella aidosti. Ilman aitoja kuuntelemisen taitoja valmennustilanne ei välttämättä mene haluttuun suuntaan. Näitä taitoja on välillä haasteellista toteuttaa hektisen arjen keskellä.

Haastatteluissa ilmeni myös aikataululliset haasteet. Jotta pystyy aidosti valmentamaan yksilöä, on esimiehen käytettävä siihen runsaasti omaa aikaa. Ajan löytämisen omasta kalenterista haastateltavat kokivat haastavana, mutta kuitenkin mahdollisena, mikäli esimies todella kokee valmennustilanteet tärkeäksi. Tärkeä huomio ajankäytännöllisistä haasteista tuli siihen, että esimies väistämättä myös miettii asiaa tehokkuuden näkökulmasta. Onko nyt varmasti aikaa lähteä vetämään 1:1 pitemmän kaavan mukaan vai riittäisikö välillä lyhyempi sparrailutuokio.

Yksi haastattelija nosti esille haasteena sen, miten auttaa yksilöä löytämään oma motivaatio tehdä työtä haastavissa tilanteissa. Esimies pystyy tiettyyn pisteeseen asti kannustamaan ja olla tukena, mutta haasteena on se, miten saada yksilö itse toimimaan työnsä kannalta parhaimmalla ja tuottavimmalla tavalla. Tämä kuitenkin koettiin olevan myös yksilön omalla vastuulla.

## 5.5 Läsnaolon merkitys

Puhuttaessa läsnaolon merkityksestä yksilövalmennustilanteissa, kaikki neljä haastateltavaa kertoivat, että puhelimet ja tietokoneet tulee olla ”älä häiritse”-tilassa, jotta tilanteessa pystyy olemaan täysin läsna. Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että valmennustilanteissa on tärkeää antaa työntekijälle aikaa ja tilaa puhua, ja esimiehen tehtävä on johdatella keskustelua kysymyksillä ja toimia kuuntelijan roolissa. Vastajat nostivat tässä yhteydessä tärkeäksi myös keskittymisen merkityksen. Esimiehen on osattava keskittyä tilanteeseen ja kuunnella työntekijän esille tuomia asioita, jotta oivalluttamista pystytään toteuttamaan.

Kaksi vastaajista nosti kiinnostuksen osoittamisen tärkeäksi asiaksi puhuttaessa läsnaolosta. Toinen toi esille henkisen läsnaolon, ja toinen elekielelliset keinot osoittaessaan kiinnostusta työntekijän kertomiin asioihin. Henkisellä läsnaololla haastateltava tarkoittaa, että esimiehen on pystyttävä laittamaan omat murheet taka-alalle ja pyrkiä samaistumaan työntekijän kokemuksiin mahdollisimman hyvin.

Myös arjessa tapahtuvan läsnaolon merkitys nousi haastatteluissa vahvasti esille. Arkiset tilanteet, missä työntekijä kokee tarvitsevansa esimiehen tukea ongelmien ratkaisemisessa, tulee aina laittaa etusijalle. Tämä edellyttää, että esimies voi keskeyttää muut työtehtävänsä ja pystyy keskittymään täysin työntekijän ongelman ratkaisemiseen yhdessä kyseisellä hetkellä, ei huomenna tai ensi viikolla.

Kaksi neljästä vastaajasta nosti arjessa tapahtuvat spontaanit keskustelut esille ja sen, miten näiden tilanteiden luomisessa läsnaolo arjessa on välttämätöntä. Yksi vastaajista pyrkii olemaan aina tavoitettavissa Skype välityksellä ja toinen taas pyrkii ottamaan työntekijät aina huomioon tullessaan työpaikalle, jotta kynnyks lähestyä hektisessä arjessa olisi alhaisempi. Läsna oleva esimies antaa aina aikaa työntekijöilleen ja ymmärtää, että työntekijän työ on tärkeämpää kuin omansa.

## 5.6 Kannustaminen ja innostaminen

Haastatteluissa kysyttiin esimiesten ajatuksia kannustuksesta sekä innostamisesta ja siitä, miksi kannustaminen on tärkeää yksilövalmennustilanteissa ja minkälaisia kannustamisen ja innostamisen keinoja haastateltavat kokevat itse käyttävänsä eri tilanteissa.

Arjen vaikeissa tilanteissa esimiehen on hyvä huomioida kannustuksen merkityksen vaikutukset pitkällä aikavälillä. Voi olla, että jokin asia on huomattu toimivan, mutta tuloksien konkretisoituminen voi viedä enemmän aikaa. Tämä tilanne voi tuoda työntekijöissä esille turhautumista, mutta tärkeää on, että esimiehet jaksavat tsemptata ja kannustaa työntekijöitä loppuun asti, koska tehdyn työn tulos voi näkyä vasta monen viikon jälkeen. Yksi haastateltava otti esille sen, että kannustaminen ei välttämättä riitä, mikäli työntekijä itse ei koe työtään innostavana.

Esimiehen tulee ymmärtää mitkä asiat eri työntekijöitä innostaa ja lähteä sitä kautta miettimään, miten työntekijästä saisi hänen koko potentiaalinsa esille. Haastatteluissa nousi potentiaalinen esille tuomisessa se, että työntekijän tekemisessä tulee ottaa huomioon ne asiat ja työtehtävät, joista työntekijä saa onnistumisen tunteita ja lisäämään mahdollisuuksien mukaan näitä asioita arkiseen tekemiseen. Tällä tavoin saadaan innostuneisuutta korreloitua myös niihin tehtäviin, jotka aiemmin eivät ole lähtökohtaisesti tuntuneet työntekijän mielestä kovinkaan innostavilta.

Kaksi kolmesta vastaajista toi esille onnistumisien vahvistamisen arjessa. Vaikka työntekijät eivät kaikissa osa-alueissa välttämättä onnistu, on heikoilla hetkillä tärkeää muistaa nostaa positiivisia asioita eli onnistumisia esille. Sitä kautta pystyy kannustamaan työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita, eivätkä epäonnistumiset tunnu ylitsepääsemättömiltä. Toinen esimies nosti myös esille vahvasti työntekijöiden persoonatyypin ymmärtämisen. Ihmiset kokevat innostusta eri tavalla ja työntekijä ei välttämättä näytä innostuneisuuttaan ulospäin, mikä tuo haasteita esimiehille valmennustilanteisiin. Esimiehen täytyy ensin tunnistaa, miten ja mistä asioista kannustusta kaivataan.

Yksi vastaajista kertoi, että kannustaminen mielletään kovin työläänä tekemisenä, mutta hänen mielestään kannustaminen on puhtaasti vain työntekijöiden onnistumisien huomioimista arjessa. Toinen vastaajista otti esille, miten itse kannustaa työntekijöitään arjessa nostamalla yksilön esille tai kertomalla positiivista palautetta pienistä asioista arjen keskellä. Täten työntekijät kokevat, että työllä on merkitys ja sitä arvostetaan.

Kaksi neljästä vastaajista sanoivat, että mikäli esimies huomaa yksilövalmennustilanteessa työntekijän innostuneisuuden puutteen omaa työtään kohtaan, pitää työntekijän kanssa lähteä keskustelemaan asiasta syvemmin. Yhdessä tulee miettiä asioita, mitkä tuovat innostuneisuutta työhön sekä keskittyä lisäämään näitä asioita enemmän arkiseen tekemiseen. Toinen haastateltava toi esille, että kannustaminen ja sitä kautta innostaminen on puhdasta kanssakäymistä toisen kanssa, mikä vaatii esimieheltä kärsivällisyyttä ja positiivista asennetta.

## 5.7 Kiinnostuksen osoittaminen

Haastatteluissa kävimme läpi haastattelijoiden kokemuksia, millä keinoin he ovat osoittaneet kiinnostusta yksilöä kohtaan kahdenkeskisissä valmennustilanteissa ja minkälaisia asioihin tulisi kiinnittää huomiota kiinnostuksen osoittamisessa.

Kaksi vastaajista kertoi, miten esimiehen on hyvä kysellä työntekijän kuulumiset valmennustilanteen alkaessa. Sitä kautta esimies saa tietää, minkälaisella mielenilalla toinen osapuoli on. Kuulumisten kysyminen auttaa esimiestä samaistumaan työntekijään paremmin. Toinen vastaajista nosti esille, että yksilövalmennustilanteet eivät aina kulje suunnitellun asialistan mukaisesti vaan tilanne etenee aina yksilö edellä. Valmennustilanteet ovat henkilökohtaisia

kohtaamisia työntekijöiden kanssa, joten esimiehen on varauduttava keskustelemaan vaikeistakin asioista ja omat asialistat on syytä jättää syrjään. Esimiehen valmiiksi laatimat asialistat voivat olla vain työntekijän kuuntelemisen esteenä. Valmennustilanteet vaativat läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta yksilöä kohtaan, jotta hyvä keskustelu saadaan aikaan. Toinen vastaajista kertoi, että 1:1:ssä on tärkeää keskittää huomio työntekijän tapaan käsitellä erilaisia asioita. Ei siis riitä, että kysytään vain kuulumiset, vaan keskustelussa pitää päästä pintaa syvemmälle, jotta esimies ymmärtää, miten työntekijä kokee ja tuntee sen hetken tilanteet.

Yksi haastateltava nosti haasteena kiinnostuksen osoittamisessa sen, että keskusteluissa vastaan voi tulla hyvin erilaisia ja vahvojakin ajatusmaailmaeroja, mitkä kuitenkin edesauttavat esimiestä kehittymään ja pistävät miettimään erilaisia näkökantoja eri tilanteisiin, mutta näissä tilanteissa on tärkeää antaa toisen osapuolen kertoa rauhassa oma kantansa loppuun. Kaksi haastateltavaa toi esille kiinnostuksen osoittamisen työntekijän työtapoihin ja siihen, mitä hän itse ajattelee omasta työstään tai itsestään työntekijänä tai esimiehestä esimiehenä. Ei siis riitä, että kysytään kuulumiset pintapuolisesti, vaan keskustelua on vietävä pidemmälle. Kolme vastaajista nosti esille sen, miten kiinnostusta tulee osoittaa myös vapaa-ajan tapahtumiin. Yksi vastaajista sanoi, että mikäli esimies todella haluaa tuntea omat työntekijänsä ja auttaa heitä onnistumaan työssään, on tärkeää osoittaa kiinnostusta työntekijään kokonaisvaltaisesti.

Kaksi haastateltavaa kertoi, miten yksilöön kohdistuvan kiinnostuksen osoittamisen keskiössä on hyvät kuuntelemisen taidot. Aito kuunteleminen ja tarkentavien kysymyksien tekeminen tuo toiselle tunteen, että hän ja hänen asiansa koetaan tärkeäksi.

## 5.8 Tavoitteiden seuranta

Haastattelussa keskustelimme työntekijöille asetettujen tavoitteiden seurannasta ja läpikäynnistä. Tavoitteiden seurantaan vaikutti vahvasti, oliko haastateltavan johdettavat esimiesroolissa vai työntekijäroolissa.

Tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa kaikki haastateltavat toivat esille säännöllisten 1:1:ien merkityksen. Kaksi vastaajista kertoi, miten tavoitteita asetetaan ja seurataan viikoittain. Kaksi muuta haastateltavaa seuraa tavoitteita viikoittain, kuukausittain tai kvartaaleittain riippuen tavoitteista. Yksi haastateltava mainitsi, että arki menee lähinnä tulostavoitteiden parissa, mutta henkilökohtaisia pitkän ajan tavoitteita asetetaan ja seurataan tarkemmin kehityskeskusteluissa.

Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat suuresti asiakkaan määrittelemät tavoitteet ja vaatimukset. Tavoitteisiin pääsyssä esimiehien on pidettävä huoli, että jokaisen työntekijän kanssa tullaan pitämään säännöllisesti yksilövalmennustilanteita sekä tiimikohtaisia palavereja kalenteroidaan etukäteen. Näissä tapaamisissa lähdetään keskustelemaan tarkemmin, missä

vaiheessa tavoiteasetantaa ollaan menossa ja onko asioita, joissa työntekijät tarvitsevat apua tavoitteisiin pääsemisessä.

Esille tuli myös, että puhuttaessa määrällisistä tavoitteista jokainen työntekijä määrittää itselleen omat viikkotavoitteet. Mikäli esimies kokee, että yksilöllä on mahdollisuudet nostaa itse määrittelemiä tavoitteita korkeammaksi, käydään tilanne läpi työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Esimiehen tehtävä näissä keskusteluissa on herättää työntekijän ajatuksia siihen suuntaan, että hänessä on potentiaalia päästä parempiin tuloksiin, mikäli hän pystyy sitoutumaan vaatimuksiin. Näiden valmennustilanteiden aiheet ovat henkilökohtaisia ja vaihtelevat yksilön tasosta riippuen. Yksilövalmennustilanteissa eli kohdeyrityksen nimittämässä 1:1:ssä esimiehellä on vastuu pitää huolta siitä, että työntekijä on tietoinen, mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii. Tarvittaessa kahdenkeskisiä 1:1-valmennustilanteita pidetään enemmän. Esimiehen on pidettävä huoli siitä, että valmennustilanteita järjestetään säännöllisesti jokaiselle työntekijälle.

”Siinä vaiheessa, kun joku tulee kysymään, että voidaanko katsoa tehot, niin se on jo vihoviimeinen merkki, että hetkinen - nyt heti pitää varata meille one-to-one.”

Haasteena yksi haastateltava toi esille työntekijöiden eri ammatilliset tasot. Osa työntekijöistä kaipaa enemmän henkilökohtaista opastusta kuin toiset. Osa työntekijöistä on erittäin itseohjautuvia ja tekevät helposti tuloksen yli viikkotavoitteiden. Heidän kohdallansa tavoitteiden asettaminen korostuu, jotta työntekijä ei koe, ettei työ enää kehitä heidän omaa ammatillista osaamistaan.

## 5.9 Yhteenveto

Valmentava johtaminen on johtamismallina erittäin ihmisläheinen ja yksilökeskeinen lähestymistapa ja nämä korostuivat kaikkien esimiehien vastauksissa. Haastattelussa tuli ilmi, että osa vastaajista on jo heti esimiesuransa alkuvaiheessa omaksunut valmentavan johtamisen mallin, eikä muista johtamismalleista ole aiempaa kokemusta. Tämä myös selittää haastateltavien rennon ja vahvan otteen valmentavan johtamisen periaatteista. Kohdeorganisaatio ohjaa esimiehiä vahvasti johtamaan valmentavaan tyyliin, pitäen yksilön keskiössä ja nostaan työntekijöiden onnistumia arjessa esille. Nämä johtamisenperiaatteet näkyivät haastatteluisa myös vahvasti.

Vaikka vastaajien johdettavat tekivät erilaista työtä, oli mukava huomata, että kaikilla heillä ajatukset yksilön valmennustilanteista olivat samankaltaisia. Toki samanlaiset vastaukset korostuivat esimiesten kesken, jotka johtivat samanlaisia tiimejä. Ryhmäesimiesten vastauksissa painotus oli selkeästi enemmän kiinnostuksen osoittamisessa yksilöön ja säännöllisten yksilövalmennustilanteiden pitäminen sekä läsnäolo arjessa ja luotettavan ilmapiirin luomisessa. Haastateltavat, jotka johtivat esimiesasemassa olevia, oli vastauksissa samoja asioita



kuin ryhmäesimiesten vastauksissa, mutta esille nousi enemmän yhdessä tekeminen, spontaanit sparrailut ja arjen tuki yllättävissä tilanteissa. Haastateltavien kesken eriäviä mielipiteitä aiheista ei noussut, oikeastaan esimiesten vastaukset enemmänkin täydensivät toisiaan.

Haastatteluissa tärkeiksi asioiksi harjoittaa valmentavaa johtajuutta yksilön valmennustilanteissa nousivat alla esitetyt aiheet.



Kuvio 5: Valmentavan johtajuuden keinot yksilövalmennustilanteissa (Tutkimustulokset.)

Tutkimuksessa esille tulleet aiheet kuvaavat hyvin myös teoriaosuudessa esille tulleita valmentavaan johtamiseen liitettyjä taitoja. Ristikangas(2014) mukaan valmentavassa johtajuudessa tavoitteena on tukea ajattelua ja oivallusta, jotta työntekijät itse löytäisivät omat vahvuutensa ja potentiaalinsa työtehtävissä pärjäämisessä. Tärkein tehtävä esimiehellä toimissaan coach-roolissa on osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, kysyä ja kuunnella sekä olla aidosti läsnä. (Ristikangas 2014, 27.) Tutkimuksessa esille tulleet asiat tukevat hyvin valmentavan johtamisen periaatteita.

Haasteeksi käyttää valmentavan johtamisen keinoja yksilövalmennustilanteissa haastatteluisa nousi esille heikot kuuntelemisen taidot. Jotta 1:1:ssa pystyy oivalluttamaan työntekijöitä löytämään heille parhaat mahdolliset lähtökohdat tehdä omaa työtään, on esimiehien harjoitettava kuuntelemisen taitojaan jatkuvasti. Kuten teorian alaluvussa 3.4 tuli ilmi, on kuunteleminen valmentavan johtajuuden keinoista yksi tärkeimmistä. Kuuntelemisen avulla esimies pystyy vahvistamaan työntekijän vahvuuksia ja tukemaan tärkeitä tavoitteita ja arvoja. (Ristikangas ym. 2014, 44.)

Haasteena koettiin myös erilaiset tavat toimia ja niiden hyväksyminen, missä vaaditaan kärsivällisyyttä ja lempeyttä toista ihmistä kohtaan. Myös aikataululliset haasteet tuotiin esille - jotta esimies pystyy aidosti valmentamaan yksilöä, on esimiehen käytettävä siihen runsaasti omaa aikaa. Yksi haastateltava koki haasteeksi valmennustilanteet, missä työntekijä ei ole halukas löytämään ratkaisuja oman suorituskykynsä parantamiseen. Kaikki haasteet mitä haastatteluissa tuli esille, olivat lähinnä jokaisen haastateltavan omia yksittäisiä tapauksia oman arjen keskeltä. Haastatteluissa ei tullut esille mitään suuria haasteita, mitkä rajoittaisivat valmentavan johtamisen keinojen käyttöä kohdeorganisaation työympäristössä.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia valmentavaa johtamista ja sen keinojen käyttöä yksilövalmennustilanteissa. Kohdeorganisaatiossa näitä työntekijän ja esimiehen välisiä valmennustilanteita kutsutaan 1:1:ksi ja kohdeorganisaatiossa painotetaan vahvasti valmentavan johtamisen periaatteiden käyttöä arkipäiväisissä johtamisen tilanteissa. Opinnäytetyön pää-tutkimuskysymyksenä oli: mitä erilaisia valmentavan johtamisen keinoja esimiehet käyttävät päivittäisissä onnistuneissa yksilön valmennustilanteissa? Tutkimuksen muita tutkimuskysymyksiä olivat: mitä ominaisuuksia esimiehiltä vaaditaan toteuttaakseen valmentavaa johtamista ja miten esimiehet itse käsittävät valmentavan johtajuuden.

Nykypäivän työelämän nopeat muutokset pakottavat yrityksiä muuttumaan sen mukana. Automaatiot poistavat ja muokkaavat työtehtäviä jatkuvasti, mikä voi tuoda tarpeita koko organisaatiota koskeville muutoksille. Jotta työntekijä pystyy onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla muuttuvassa työelämässä, on johtamismallien muututtava mukana. Vaikka käsitteenä valmentava johtaminen on ollut työelämässä esillä jo vuosia, ei kaikissa organisaatioissa ole vielä herätty johtamismallien murrokseen. Organisaatiossa, missä on kymmeniä eri tason esimiehiä voi johtamiskulttuurin muuttaminen viedä vuosia ennen kuin vanhoista johtamisen malleista päästään irti. Lopputulokseen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutuminen.

Kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamismallin käyttöönoton tueksi järjestettiin kattava koulutus vuonna 2017. Koulutuksen jälkeen materiaalit ovat olleet esimiehillä omassa käytössä, joten vastuu uusien keinojen käyttöönotosta on ollut jokaisella esimiehille itsellä. Haasteena tässä voi olla, että osa esimiehistä ei missään vaiheessa ole ottanut koulutuksessa opittuja uusia keinoja osaksi arjen rutiineja tai yksinkertaisesti esimiehet kokevat, että aika ei riitä uusien tapojen opetteluun. Uusien tapojen käyttöönotto vaatii säännöllistä seuranta- ja tukea. Kohdeorganisaatiossa vuosittain tehdyn henkilötutkimuksen johtamisen- osa-alue on koostettu valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Viimeisen vuoden aikana kohdeorganisaatiossa valmentavaa otetta on pyritty tuomaan esille myös erilaisten tukimateriaalien myötä. Tukimateriaaleja on kerätty esimiesten käytössä olevaan intranettiin. Kohdeorganisaatiolla on selkeä tarve saada lisää konkreettista materiaalia erilaisiin valmennustilanteisiin. Tämän tutkimuksen lopputuloksista koostetaan tietopaketti kohdeorganisaation intranettiin

esimiesten saataville. Tietopaketti koostuu yksinkertaisista vinkeistä, joilla valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää yksilövalmennustilanteissa kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella teemahaastattelujen avulla. Haastattelun otanta oli pieni, minkä vuoksi tutkimustuloksia tulee tarkastella kriittisesti. Kyse oli oikeastaan harkinnanvaraisesta otannasta eli näytteestä.

Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation yhden toimipisteen neljälle esimiehelle. Tarkoituksena haastatteluihin oli löytää esimiehiä, jotka olivat tiimin mukaan onnistuneet esimiestyössään hyvin. Tutkimuksesta ei ollut tarkoitus saada aikaan yleistyksiä, vaan ymmärtää valittujen esimiehien tapoja käyttää valmentavaa johtajuutta yksilövalmennustilanteissa.

Opinnäytetyön aihe on rajattu yksilön valmennustilanteisiin, mitkä ovat kahdenkeskisiä keskusteluja työntekijän ja esimiehen välillä. Tutkimuksen osalta keskeisimpiä keinoja yksilövalmennustilanteista olivat; kysyminen ja kuunteleminen, läsnäolon merkitys, säännölliset valmennustilanteet, arvostuksen osoittaminen sekä työntekijöiden onnistumisien esille nostaminen. Yksi keskeisimmistä esille tulleista asioista puhuttaessa yleisesti valmentavan johtajuuden keinoista yksilön valmennustilanteissa oli aito kiinnostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan. Kuten teoriaosuudessa kohdassa 3.3 kerrottiin, on valmentavan esimiehen ja yksilön välisen suhteen luomisessa tärkeää, että esimies osoittaa aidosti kiinnostusta työntekijää kohtaan. Kiinnostumisen osoittaminen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa, missä yksilö kokee, että hänet on huomioitu.

Yksilön potentiaalin löytäminen määritellään vahvasti valmentavaan johtajuuteen, kuten alaluvussa 3.2 on esitetty. Haastatteluissa pureuduttiin tarkemmalle tasolle selvittäen, minkälaisia keinoja esimiehet käyttävät työntekijän potentiaalin löytämisessä. Teemoina tässä osiossa olivat läsnäolon merkitys, kannustaminen ja innostaminen, kiinnostuksen osoittaminen ja tavoitteiden seuranta.

Tutkimuksen mukaan läsnäolossa tärkeää on, että valmennustilanteessa ei ole mitään häiritseviä laitteita samaan aikaan päällä. Läsnäolosta puhuttaessa nostettiin esille hiljaa oleminen ja tarkentavien kysymyksen tekeminen. Tutkimuksessa nousi esille, että itse työntekijän ja hänen tekemän työn arvostusta tulee näyttää läsnäolon avulla. Kuten teoriaosan alaluvussa 3.2 esitettiin, esimiehen on pystyttävä näyttämään arvostusta yksilöä kohtaan aidolla läsnäololla. Tietoperustan mukaan valmentavien kysymyksen omaksuminen vaatii aina aitoa läsnäoloa. Tutkimuksessa ilmeni, että läsnäololla on suuri merkitys esimiehen ja yksilön kahdenkeskisen keskusteluilmapiirin luomisessa.

Kiinnostuksen osoittamisesta tuli hyviä konkreettisia keinoja esille, kuten kysymysten tekeminen ja hyvät kuuntelemisen taidot. Kokonaisvaltaisessa kiinnostuksen osoittamisessa tulee keskustelua käydä rohkeasti myös vapaa-ajan tapahtumista, jotta esimies pystyy tutustumaan

työntekijään paremmin ja ymmärtämään hänen kiinnostuksen kohteitaan. Teoriaperustan alaluvussa 3.3 esitettiin, kuinka kiinnostuksen osoittaminen on tärkeässä roolissa esimiehen ja yksilön välisen suhteen luomisessa ja miten harjoittelevalla valmentavalla esimiehelle on tärkeää opetella kiinnostumaan arkisista asioista helppojen kysymyksien avulla.

Tutkimuksen mukaan työntekijän potentiaali saadaan esille kannustamisen avulla. Keskittymällä yksilön vahvuuksiin ja nostamalla onnistumisia esille säännöllisesti kannustaa se työntekijää pääsemään parempiin tuloksiin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa 3.5 käytiin läpi, miten valmentavan esimiehen tulee osata innostaa ja innostua. Kannustaminen on yksi innostavan esimiehen tunnuspiirteistä. Haastattelussa tuli ilmi, että täytyy muistaa, että kannustaminen on pitkän aikavälin tekemistä ja vaatii kärsivällisyyttä, koska tulokset eivät välttämättä näy heti. Kannustaessa omia työntekijöitään on tärkeää ymmärtää myös eri ihmistyyppit, mitkä keinot sopivat millekin persoonatyypille. Teoriaperustan mukaan on esimiehen huomioitava aina yksilön voimavarat ja tarpeet onnistuakseen valmentamisessa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiehien keinoja käydä työntekijöiden tavoitteita läpi. Kuinka usein tavoitteita asetetaan ja miten niitä seurataan. Kohdeorganisaatio on vahvasti tavoite- ja tulospainotteinen. Mikäli johdettavat olivat esimiehiä, tapahtui tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen väljemmällä aikataululla. Kuitenkin lähtökohtaisesti tavoitteiden asettamisessa ja ennen kaikkea seurannassa tärkeimpänä työkaluna esimiehet pitivät säännöllisiä 1:1:ja. Alaluvussa 3.7. on määritelty, miten esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä on sitoutunut ja tuntee tarpeeksi vahvaa vetoa lähteä toteuttamaan määriteltyjä tavoitteita. Kohdeorganisaatiossa säännöllisesti pidettävät 1:1-tilanteet takaavat sen, että esimies pystyy varmistamaan työntekijöiden sitoutuneisuuden asetettuihin tavoitteisiin.

<u>Läsnäolon merkitys</u>	<u>Kannustaminen &amp; innostaminen</u>	<u>Kiinnostuksen osoittaminen</u>	<u>Tavoitteiden seuranta</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hallintalaitteet sivuun</li> <li>○ Antaa toiselle aikaa ja tilaa puhua</li> <li>○ Esimies kuuntelijan roolissa</li> <li>○ Kiinnostuksen osoittaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elekielet</li> </ul> </li> <li>○ Omat ajatukset taka-alalle</li> <li>○ Läsnä siinä hetkessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pitkänajan vaikutukset</li> <li>○ Kärsivällisyys</li> <li>○ Yksilö edellä (eri tavat toimia)</li> <li>○ Huomio asioissa, mistä työntekijä saa onnistumisen tunteita</li> <li>○ Ei riitä, mikäli työntekijä ei koe innostusta työstään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kysy kuulumiset (mikä mielenala?)</li> <li>○ Yksilö edellä, ei tarkkoja asialistoja               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Varaudu keskustelemaan yksilön henkilökohtaisista asioista</li> </ul> </li> <li>○ Selvitä, miten yksilö kokee ja tuntee eri asiat</li> <li>○ Kysymyksien tekeminen ja kuuntelemisen taidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Säännölliset 1:1               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seurataan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain</li> </ul> </li> <li>○ Yksilötasolla sekä tiimeissä               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tue työntekijää saavuttamaan tavoitteet</li> </ul> </li> <li>○ Avusta ja kannusta (Pystyisikö yksilö vieläkin parempaan?)</li> </ul>

Kuvio 6: Keinot yksilön potentiaalin löytämisessä kohdeorganisaatiossa (Tutkimustulokset.)

Haastatteluiden perusteella jokaisella haastateltavalla on vahva ote toimia arjessa valmentavan johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Valmentavaan johtamiseen liittyvien keinojen käyttö arjessa tuntui olevan jokaiselle vastaajalle itsestäänselvyys ja suhtautuminen valmentavaan johtajuuteen kokonaisuutena on erittäin positiivista. Haastatteluiden myötä huomattiin, että valmentava johtaminen on vahvasti läsnä kohdeorganisaatiossa ja sen keinoja pyritään painottamaan eri johtamistilanteissa.

Tutkimus oli tärkeässä osassa selvittäessä valmentavan johtamisen keinoja, jotka toimivat kohdeorganisaation toimintaympäristössä. Uskon, että tutkimuksen kautta saadaan muille esimiehille innostusta lähteä kokeilemaan valmentavan johtamisen keinoja yksilön valmennustilanteissa rohkeammin.

Kohdeyritykselle olisi hyötyä toteuttaa laajempi tutkimus liittyen esimiehien pitämiin yksilön valmennustilanteisiin. Tutkimuksen avulla voisi selvittää, mitä valmentavan johtamisen keinoja muiden toimipisteiden esimiehillä on käytössä, mitä asioita 1:1:ssä käsitellään, kuinka usein 1:1:ja pidetään ja ovatko valmennustilanteet säännöllisiä. Kohdeorganisaation esimiehille olisi myös jatkossa hyötyä, jos heillä olisi erilaisia keskustelurunkoja valmiina käyttöön. Rungon kysymyspatteristo määräytyisi sen mukaan, onko valmennettava henkilö esimiesasemassa vai ei. Opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen mukaan parhaaseen mahdolliseen henkilökohtaiseen tulokseen pääseminen vaatii ympärilleen kannustavan ja luotettavan ilmapiirin, missä avoimuudella ja kannustamisella on suuri merkitys.

### 6.1 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2018, kun opinnäytetyön tekijä sai opintoihini liittyvän harjoittelun sekä loput opintokurssit tehtyä loppuun. Opinnäytetyön tekijälle tuli mahdollisuus toteuttaa opinnäytetyö organisaatioon, missä suoritti opintoihin liittyvän harjoittelun. Opinnäytetyöprosessin alkaessa opinnäytetyön tekijä aloitti myös palkkatyön kohdeorganisaation toisella toimialalla, mikä odotetusti vei paljon aikaa opinnäytetyön edistämiseltä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa aiheen kanssa oli hieman haasteita, mutta onneksi lopullisen aiheen valinnassa tukea saatiin kohdeorganisaation toimeksiantajalta.

Työn teoriaosuus valmistui syksyn ja talven aikana, vaikkakin täydennystä tehtiin vielä opinnäytetyön loppumetreille asti. Helmikuussa toteutettiin kaikki haastattelut, jonka jälkeen 2019 keväällä valmistuivat litteroinnit sekä tulokset ja niiden pohjalta analyysi.

Haastattelujen teko sujui hyvin, sillä opinnäytetyön tekijä sai huippuammattilaiset haastateltavikseen. Aikataulut saatiin sovittua helposti ja jokainen esimies oli selkeästi kiinnostunut aiheesta. Opinnäytetyön tekijä oppi paljon eri tason esimiesten arjesta ja ajatuksista johtaa valmentavaan tyyliin sekä sai paljon materiaalia työtä varten. Vastaukset haastatteluissa olivat erittäin kattavia ja mielenkiintoisia työn kannalta.

Opinnäytetyön aikana opinnäytetyön tekijälle tuli paljon omia ajatuksia vahvistavia asioita esille, kuten se kuinka tärkeää esimiestyössä on huomioida kaikki ihmiset yksilöinä ja ymmärtää erilaisuutta. Yksittäiset työntekijät rakentavat toimivan tiimin yhdessä ja esimies pystyy omalla tekemisellään ja kiinnostuksen osoittamisellaan saamaan yksilöistä parhaat puolet esiin, uskomalla työntekijöiden potentiaaliin. Tämä kuitenkin vaatii paljon työtä. Esimiesasemassa olevan on oltava itse aktiivinen oppiakseen uusia asioita ja löytämään oikeat ratkaisut jokaiselle yksilölle henkilökohtaisesti työssä loistaakseen. Pienillä huomion osoituksilla voi olla suuri merkitys siihen, miten ylläpitää työntekijöiden työssä jaksamista ja onnistumisia

Koko opinnäytetyöprosessi oli tekijän mielestä erittäin mielenkiintoinen toteuttaa. Aihe oli kiinnostava ja laadullisen tutkimuksen tekeminen oli tekijälle luontevaa. Haastatteluiden tekeminen ja lopullisen aineiston työstäminen oli sujuvaa. Vaikka työn tekeminen oli rankkaa, niin selkeä ja kattava aineisto helpotti lopputuloksien tekemistä huomattavasti. Valmentava johtaminen on edelleen ajankohtainen aihe, mutta tekijällä itsellä on tunne, että johtaminen on jo uuden murroksen alla. Historiakin sen kertoo, että johtamisen mallit muuttuvat työelämän muutoksien myötä. Jään mielenkiinnolla odottamaan uusia johtamisen suuntia tulevaisuudessa

## Lähteet

### Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1; Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen; ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy Sähköiset.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen. Lyhytterapiainstituutti Oy. Helsinki.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsck, M. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Juuti, Pauli. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Klemola, U. & Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. arvostus - valmentava kirja esimiehille. ProTammi. Helsinki.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä -Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro Oy.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies; Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi - uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Stevanovic,M. & Lindholm,C. 2016. Keskustelun- analyysi; Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta.Vastapaino. Tampere.

Sydänmaanlakka,P.2009. Jatkuva uudistuminen; Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Whitmore, John 2009. Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership.

Wilson, Carol. 2014. Performance Coaching : A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training.

Sähköiset

Gislason 2019. <https://hbr.org/2019/05/dont-be-the-boss-who-talks-too-much>

Erkko, A.2017. Viitattu 25.11.2018 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisten-johtajien-evoluutio-1970-luvulla-janottiin-auktoriteettia-nyt-johtajuus-on-palvelua/b40a7e4c-4c5a-3e0f-90f0-1b09af846ba0>

Korhonen- Yrjänheikki 2018. Viitattu 7.11.2018. <https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/tuottavuusloikan-esteena-kyvyton-johtaminen>

Kilpimaa 2018. Viitattu 22.11.2018 <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/azets-verkottuneet-organisaatiot-yleistyvat-mita-tulisi-johtaa>

Työterveyslaitos 2015. Innostava esimies: Inspistä! Esimiehelle työkirja. Viitattu 1.5.2019 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Tilastokeskus. 2016. Validiteetti Viitattu 3.5.2019 <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.htm>



## Kuviot

Kuvio 1: Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas ym. 2010, 38). .....	14
Kuvio 2: Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilön potentiaalin hyödyntämisessä (Ristikangas ym. 2014, 32). .....	16
Kuvio 3: Innostavan esimiehen tunnuspiirteet (Työterveyslaitos 2015). .....	19
Kuvio 4: Tavoitteiden asettaminen (Whitmore 2009). .....	21
Kuvio 5: Valmentavan johtajuuden keinot yksilövalmennustilanteissa (Tutkimustulokset.) ...	33
Kuvio 6: Keinot yksilön potentiaalin löytämisessä kohdeorganisaatiossa (Tutkimustulokset.) .	36

## Taulukot

Taulukko 1: Valmentavan johtajuuden osaamisalueet (Ristikangas ym. 2010, 26). .....	17
---	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	43
--------------------------------	----

Liite 1: Haastattelurunko

### Haastattelu

Valmentavan johtaminen -keinot ja valmentavan esimiehen ominaisuudet

#### **Alkukysymykset:**

Ajankohta ja paikka:

Haastateltavan ammattinimike:

Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä esimiehenä ja/tai aikaisemmin:

#### **Teema 1: Vuonna 2017 järjestetty valmentava johtajuus-koulutus**

- Koulutukseen osallistuminen
- Olitko aikaisemmin ollut tietoinen valmentavasta johtajuudesta? (ennen koulutusta tai ennen kohdeyritykseen tuloa)
- Koulutuksessa tai aiemmin opittujen keinojen käyttö arjessa:
  - a. Onnistuuko? jos ei, miksi ei?
  - b. Onko muodostunut uusia rutiineja?
- Onko tarpeeksi tietoa saatavilla toimiaksesi valmentavana esimiehenä?
  - a. Jos ei, mitä tietoa kaipaisit?

#### **Teema 2: Valmentava johtajuus ja yksilövalmennus**

- Mitä valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan?
- Valmentavan esimiehen ydintaidot yksilövalmennus tilanteissa.
- Haasteet yksilövalmennus tilanteissa.

#### **Teema 3: Haastateltava esimies valmentavana johtajana**

- Roolin muutos valmentavan johtamisen myötä
  - a. Onko jokin asia muuttunut? Mikä?
- Valmentava johtamisen näkyminen omassa esimiestyössä

a. Mitä keinoja itse koet käyttäväsi?

#### **Teema 4: Yksilön potentiaalin löytäminen**

- Kannustaminen
- Läsnäolon merkitys
  - a) käytäväkeskustelut, 1to1, kehityskeskustelut
- Kiinnostuksen osoittaminen
  - a) Kuunteleminen/kysyminen
- Valmennettavan tavoitteet (vaikutus valmentamiseen?)
- Tavoitettavuus