

Jani Rautio

Valmentava lähiesimies

– Oivaltava työyhteisö

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoiminta-
osaaminen

Kevät 2020

Tiivistelmä

Tekijä: Rautio Jani

Työn nimi: Valmentava lähiesimies – Oivaltava työyhteisö

Tutkintonimike: Tradenomi (Ylempi AMK)

Asiasanat: Valmentava johtaminen, lähiesimiehet, itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio

Valmentavalla johtamisella pyritään vastaamaan organisaation kasvutavoitteisiin sekä ulkoisiin haasteisiin. Valmentaminen on vahvuuksien kautta vaikuttamista ja esimerkin näyttämistä. Valmentamisen toimia ovat tukeminen, haastaminen ja kannustaminen.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on kotimainen autovaraosien ja -tarvikkeiden sekä työkalujen erikoisliike Motonet Oy. Motonet on osa Broman Group konsernia. Opinnäytetyö on jatkoa organisaation sisäisen Master-ohjelman tuotokselle (2017), joka on nykyisen valmentavan lähiesimiestyön perusta organisaatiossa. Valmentavan johtamistyön kehittäminen on alkanut valmennuskursilla vuonna 2017.

Tutkimusongelma pohjautuu organisaation esittämään kysymykseen työyhteisön nykytilasta valmentavan johtamisen vaikutusten näkökulmasta. Tätä ei ole aiemmin tutkittu lähiesimiesten kokemusten pohjalta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Millaisina muutoksina valmentava johtaminen näkyy työyhteisössä? Kuinka työyhteisön valmennuskulttuuri kehittyi valmentavan lähiesimiestyön kautta? Millaista tukea lähiesimiehet tarvitsevat valmennustyöhönsä?

Tutkielma on konstrukttiivinen tapaustutkimus, jonka teoriaviitekehys koostuu seuraavista: valmentaminen, lähiesimiestyö, itsensä johtaminen ja sisäinen motivaatio. Tutkimusaineisto on tuotettu kyselynä ja henkilöhaastatteluina. Lähiesimiehiä haastateltiin kolmessa Motonet-tavaratalossa tammikuussa 2020. Haastatteluja edelsi kysely, joka lähetettiin seitsemän tavaratalon lähiesimiehille. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Aineistosta esiin nousseiden aiheiden kehittämismenetelminä on toiminut ohjattu aivoriihi ja työpajan fasilitointi. Menetelmien avulla on saatu ideoita kehittämissuunnitelmaan.

Tutkielman tuloksina nostetaan esiin neljä kehittämisen pääteemaa, jotka ovat valmentava lähiesimies, valmennustoimet, tekemisen ilmapiiri ja lähiesimiehen tuki. Päätemoista muodostetaan kahdeksan alateemaa, jotka kuvaavat pääteemojen kehittämisen sisältöä.

Valmentamisella on ollut työyhteisöön monia positiivisia vaikutuksia. Lähiesimiehet toimivat arvojen ohjaamina ja näyttävät esimerkkiä asenteelle, tekemiselle ja valmentamiselle. Ilmapiirin ja työntekijöiden valmennustarpeiden huomioiminen vaatii esimieheltä tietoista läsnäoloa ja vuoropuhelun kehittämistä. Kehittyneessä valmennuskulttuurissa resurssit itseohjautuvat asiakasta varten. Esimiestä tukee työyhteisö, johtotiimi, organisaatio ja oma esimies.

Opinnäytetyön tuotos on kehittämissuunnitelma. Se sisältää konkreettisia kehittämissuunnitelmia lähiesimiestyön tukemiseksi. Kehittämissuunnitelman avulla voidaan yhdenmukaistaa organisaation tavoitteita ja päivittäistä työskentelyä. Myöhemmin opinnäytetyön pohjalta tehtävä valmennusopas auttaa saavuttamaan esimiesvalmennuksen tavoitteita.

Abstract

Author(s): Rautio Jani

Title of the Publication: A Coaching Immediate Supervisor – A Path to a Self-guided Work Community

Degree Title: Master of business administration

Keywords: Leadership coaching, immediate supervisors, self-management, intrinsic motivation

Leadership by coaching aims to meet the organization's growth goals and overcome external challenges. The coaching is understood as influencing through strengths and setting an example. Practical activities include supporting, challenging, and encouraging.

The development work is an assignment from Motonet Oy, a Finnish company specializing in car spare parts, accessories and tools. Motonet is part of the Broman Group. The thesis is a continuation of the output of the organization's internal Master's program (2017), which is the basis of the current coaching work in the organization. The development of coaching leadership work has started with a coaching course (2017).

The research problem, a question posed by the organization, aims to analyze the current state of the work community from the perspective of coaching. This has not been previously studied based on the experiences of immediate superiors. The research questions to be considered in the thesis are: What changes does the coaching leadership bring in the work community? How does a culture of the work community develop through the coaching? What kind of support do immediate supervisors need for their coaching work?

The study is a constructive case study with a theoretical framework consisting of coaching, immediate supervisors, self-management, and intrinsic motivation. The research material has been obtained by conducting questionnaire and personal interviews. Supervisors were interviewed at three Motonet department stores in January 2020. The interviews were preceded by a questionnaire sent to the supervisors of seven department stores. The research material has been analyzed through the content analysis and the development of results emerging from it. The development methods consist of a guided brainstorming and workshop facilitation. The methods have been used to generate ideas for the development plan.

As a result of the research, four development themes are highlighted: the coaching superiors, the coaching activities, the atmosphere of doing and the support of the supervisor. The main themes can be further divided into eight subthemes describing the contents the main development themes.

The coaching has had many positive effects on the work community. Supervisors act guided by values and set an example of attitude, doing, and coaching. Considering the atmosphere and the coaching needs of employees requires a conscious presence and the development of dialogue from the supervisor. Supervisors know the basis of coaching. In an advanced coaching culture, resources are directed for the customers by their own initiative. The supervisor is supported by the work community, the management team, the organization and their own supervisor.

The output of the thesis is a development plan. The plan contains concrete development proposals to support the work of the immediate supervisors. The development plan can be utilized to align organization's goals and day-to-day work. A coaching guide, to be prepared based on the thesis, will help to achieve the goals of supervisor coaching.

Extended Abstract

Leadership by coaching aims to meet the organization's growth goals and overcome external challenges. The coaching is understood as influencing through strengths and setting an example. Practical activities include supporting, challenging, and encouraging.

The development work is an assignment from Motonet Oy, a Finnish company specializing in car spare parts, accessories and tools. The thesis is a continuation of the output of the organization's internal Master's program (2017), which is the basis of the current coaching work in the organization. The development of coaching management work has started with a coaching course (2017).

Motonet offers a wide range of products including spare parts and accessories for cars and motorcycles, various tools, as well as home and leisure products for gardening, boating and fishing. Motonet's operations began in Turku in 1990. At present, there are a total of 35 department stores, one of those located in Tallinn, Estonia. In addition, the company offers online store. Motonet is a part of the Broman Group. Motonet's net sales were EUR 350.5 million in 2019.

A coaching leadership fits to the values of an expanding and renewing family business. It aims to effectively support the Group's business growth objectives, such as a continuous sales development and corporate sales growth. Putting the management model into practice has required focusing the training to a local supervising work. The work is developed to support the goals through coaching the immediate supervisors.

The dissertation examines the effects of coaching management from the perspective of immediate supervision. The perspective is based on everyday observations about the effects of coaching on the work community. The organization's wish has been to find concrete support measures for the development of the coaching.

The goal is to provide a support to immediate superiors for improving the coaching leadership practices and developing themselves as a coach. The results of the thesis can be used to outline the current state of a local management support, the achieved successes and development needs. The development plan plays an educational and developmental role in the organization. In-person interviews and a supervisor survey increase a knowledge of the topic and initiate development ideas for the work of a supervisor.

The research problem, a question posed by the organization, aims to analyze the current state of the work community from the perspective of coaching. This has not been previously studied based on the experiences of immediate superiors. The research questions to be considered in the thesis are:

- ✓ What changes does the coaching leadership bring in the work community?
- ✓ How does the coaching culture of the work community develop through coaching?
- ✓ What kind of support do immediate supervisors need for their coaching work?

The theoretical framework consists of the following themes: coaching, immediate supervisors, self-management and intrinsic motivation.

I examine coaching using the Havunen's (2007, 23–25) definition of a coaching supervisor. According to the definition, the coaching supervisor acts more as a questioner rather than providing ready-made answers. By asking the right questions, the employee's attention shifts to development. The coach guides employees to the knowledge they need to possess to solve different challenges. Leading by questioning does not mean giving up expertise. For example, in situations of an organizational change, the supervisors cannot keep a role of the interviewer only but sometimes supervisor must act and bring the teams to the core mission.

Typical methods of a constructive research strategy are a group discussion, survey and interview. The aim is to find a theoretically justified solution to practical problems that provides new information to the business. The result is a meaningful and practical structure providing a new and better solution to the problem. The new structure can also improve the features of the previous one. The research is based on a working life orientation and aims to find a solution to the problem.

The research material has been obtained by conducting a questionnaire and personal interviews. Supervisors were interviewed at three Motonet department stores in January 2020. The interviews were preceded by the questionnaire sent to the supervisors of seven department stores. The research material has been analyzed through the content analysis and the development of results emerging from it. The development methods consists of a guided brainstorming and workshop facilitation. The methods have been used to generate ideas for the development plan.

As a result of the research, four development themes are highlighted: the coaching superiors, the coaching activities, the atmosphere of doing and the support of the supervisor.

The main themes can be further divided into eight subthemes describing the content the main development themes

The key result is highlighting how the coaching is influencing through strengths and setting an example.

- ✓ Coaching is about supporting, challenging and encouraging the trainee
- ✓ Immediate supervisors need to be self-guided and able to challenge themselves
- ✓ Coaching is based on the values of the organization and the target is in common goals
- ✓ Coaching requires familiarity with the atmosphere in the work community and open interaction

The management by coaching is a solution to the needs of an expanding and serving department store. Expertise and a solution-oriented services are needed in the customer interface. The coaching means distributing the responsibilities evenly throughout the organization so that solutions can be made quickly close to the customer. Developing an organization to work according to the coaching leadership principles can take years. Organizational values must support coaching leadership. The division of responsibilities, confidence in doing and a constructive work culture play an important role in promoting the coaching leadership.

The immediate superior needs training that deals with the self-management and a conscious presence in the everyday work. Through this, he or she learns to act as an example in the work community. Later, the immediate supervisor is able to coach the employee through his or her own strengths to achieve the goals of the organization. The immediate superior must be able to feel the work atmosphere. Supervisor has the opportunity to influence the ongoing work ethic in a constructive way. At the forefront of an organization's leadership work is the strengthening of the potential of employees and work communities, as well as the effects of appreciative and inclusive leadership. The Group's core values are customer orientation, profitability, responsibility, entrepreneurship and renewal.

The coaching has had many positive effects on the work community. Supervisors are guided by values and setting an example of attitude, doing, and coaching. Observing the atmosphere of doing and the coaching needs of employees requires a conscious presence and dialogue from the supervisor. Supervisors know how to use elements of coaching in their work. As a result, a solution-focused coaching culture is created in the work

team, where work is done for the client. The supervisor is supported by the work community, the management team, the organization and their own supervisor.

The results provided information on the effects of coaching leadership and changes in the work community. Furthermore, the results provided a good description of how the coaching culture has developed and what the direction of development is. The coaching should always include certain basic elements, but coaching activities can be adapted according to the situation.

The supervisors feel that coaching helps to achieve common goals. Leadership by coaching has helped develop immediate managerial skills. The training has been an important part of developing as a coach. Supervisors know how to identify the atmosphere of the coaching. They also know how to use elements of the coaching to influence the individual and the team.

Time and training are needed to determine individual coaching needs. The coaching is sometimes perceived as a detached concept of leadership. This is especially common in the early stages of the coaching because some new elements are added and introduced at work.

The output of the thesis is a development plan. It contains concrete development proposals to support the work of the immediate supervisor. The plan also takes into account the goals and values of the company. A development plan can be used to bring the organization's goals and day-to-day work closer together. A coaching guide, to be prepared based on the thesis, will help to achieve the goals of supervisor coaching.

The results provided information on what kind of support is needed for the work of a local supervisor. A lot of things came into the development plan to support supervising work. Immediate supervisor can support his or her own work and encourage. The work community is prepared to take more responsibility through coaching. The immediate supervisor must prioritize his or her use of time for this.

My expertise in organizational management goals and day-to-day management has grown with my work. The work increased my skills to develop and research the work community, as well as to form a theoretical frame of reference for the research.

The theoretical framework served as a good support throughout the work. The research and development follow theory. The research methods were suitable for measuring the phenomenon under study. The reliability is increased by the fact that the answers to the

survey were parallel to each other. The survey and the interview supported each other. The research topics were closely related to coaching and work. The answers revealed precise descriptions of the momentum of doing things, as well as things that needed to be improved.

The study achieved the set goals and solved the research problem. The research results and the development plan provide a basis for development ideas for those familiar with the coaching. It is possible to add matters from the development plan to the work of the immediate supervisor when the management team begins to meet regularly after the summer. The actions listed in the development plan could be piloted at the workplace where the author of the thesis is working. The work helps to develop the organization's learning environment and self-study material.

Alkusanat

Työelämässä menestyminen vaatii osaamisen kehittämistä ja ajatusten suuntaamista tulevaan aikaan. Itsensä haastaminen vaatii tietynlaista sinnikkyyttä ja kehitysmyönteisyyttä. Nämä asiat auttoivat minua pääsemään tavoitteisiini tutkinnon suhteen.

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto on tuonut minulle uusia näkökulmia organisaation kehittämiseen. Varsinkin opinnäytetyön tekeminen on syventänyt työpaikkani johtamisen tuntemusta.

Olen opintojeni ohella päässyt työskentelemään useissa tavaratalon työtehtävissä. Saatu työkokemus, sekä johtamisen- ja toimintojen tuntemus ovat erittäin tervetullutta lisää nykyiseen osaamispohjaani.

Valmentava johtaminen on työpaikallani ajankohtainen ja tutkimusta kaipaava aihe. Johtamisella kehitetään työyhteisön asiantuntijuutta ja itseohjautuvuutta. Pidemmän ajan kuluessa sillä on positiivisia vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen ja kasvutekijöiden tukemiseen. Tuotteiden ominaisuudet ja kuluttajakäyttäytyminen ovat menossa suuntaan, jossa ratkaisukeskeinen tapa hoitaa palvelutilanteita on avain menestykseen.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähiesimiestyö	3
2.1	Esimiestyön fokus	3
2.2	Esimiehen ydinrooli	6
2.3	Työn motivaatiotekijät.....	9
3	Valmentava lähiesimies.....	13
3.1	Valmentamiseen kehittyminen.....	14
3.2	Itsensä johtaminen	19
3.3	Tietoinen läsnäolo	21
3.4	Esimerkkinä oleminen	23
3.5	Yksilön valmentaminen	25
3.6	Valmentamisen ilmapiiri	28
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	33
4.1	Tutkimisstrategia	33
4.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	34
4.3	Tutkimuksen toteutus	38
4.4	Kehittämistyön menetelmät	39
5	Valmentava lähiesimies - tutkimuksen tulokset	41
5.1	Lähiesimieshaastattelu	41
5.1.1	Valmentava lähiesimies	42
5.1.2	Valmentaminen.....	45
5.1.3	Tekemisen ilmapiiri	47
5.1.4	Lähiesimiehen tuki	49
5.2	Lähiesimieskysely	51
5.2.1	Työskentely valmentavana lähiesimiehenä	52
5.2.2	Valmentava johtaminen työyhteisössä	56
5.2.3	Tekemisen ilmapiiri	58
6	Kehittämistyön toteutus.....	64
6.1	Johtopäätökset kehittämistyön tueksi	64
6.2	Kehittämismenetelmät kehittämissuunnitelman tukena	71
7	Pohdinta.....	73

Lähteet.....79

Liitteet

1 Johdanto

Valmentavalla johtamisella pyritään vastaamaan organisaation tavoitteisiin ja ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin. Näin myös Motonet Oy:llä (Broman Group Oy). Valmentava johtaminen sopii laajentuvan ja uudistuvan perheyrietyksen arvoihin. Sillä pyritään tukemaan tehokkaasti konsernin kasvutavoitteita, kuten jatkuvaa myynnin kehittämistä ja yritysmyyntin kasvua. Johtamismallin käytäntöön vieminen on vaatinut koulutuksen suuntaamista lähiesimiestyöhön. Työtä kehitetään tavoitteita tukevaksi lähiesimiesvalmennuksen avulla. Opinnäytetyöni on jatkoa organisaation sisäisen Master-ohjelman tuotokselle (Master-päättötyöryhmä 2017). Tuotos on nykyisen valmentavan lähiesimiestyön perusta organisaatiossa.

Motonet on kotimainen autovaraosien ja -tarvikkeiden sekä työkalujen erikoisliike. Tuotevalikoimaan kuuluu autojen ja moottoripyörien varaosat ja tarvikkeet, erilaiset työkalut sekä kodin ja vapaa-ajantuotteet puutarhanhoidosta, veneilyyn ja kalastukseen. Motonetin toiminta alkoi Turussa vuonna 1990. Tällä hetkellä tavarataloja on yhteensä 35, joista yksi sijaitsee Viron Tallinnassa. Myös vahvasti kehittyvä verkkokauppa löytyy. Motonet on osa Broman Group -konsernia. Motonetin liikevaihto oli 350,5 miljoonaa euroa vuonna 2019.

Tutkin lähiesimiesvalmennuksen ja valmentavan johtamisen vaikutuksia lähiesimiestoiminnan näkökulmasta. Tutkielman tulosten avulla voidaan hahmottaa lähijohtamisen tuen nykytilaa, saavutettuja onnistumisia ja kehittämistarpeita. Työ toimii organisaatiota opettavana ja kehittävänsä osana edistyessään. Henkilöhaastattelut ja esimieskysely lisäävät valmentavan johtamisen tuntemusta lähiesimiestyössä. Tutkielman kehittämissuunnitelma antaa lähiesimiehille tukea valmentavan johtamisen eteenpäin viemiseen ja valmentajana kehittymiseen.

Määrittelen valmentamisen Havusen (2007, 23–25.) näkemyksellä valmentavasta esimiehestä. Siinä valmentava esimies toimii enemmän kysymysten esittäjänä kuin valmiiden vastausten antajana. Oikeita kysymyksiä esittämällä työntekijän huomio siirtyy kehittymiseen. Valmentaja ohjaa työntekijöitä sellaisen tiedon luo, jonka avulla he oppivat ratkaisemaan haasteita. Kysymisellä johtaminen ei tarkoita asiantuntemuksesta luopumista. Esimerkiksi organisaation muutostilanteissa ei voi asettua pelkästään kyselijän rooliin. Esimiestyöhön kuuluu välillä toimia ja saattaa tiimejä perustehtävän äärelle.

Tutkimusongelma pohjautuu organisaation esittämään kysymykseen työyhteisön nykytilasta valmentavan johtamisen vaikutusten näkökulmasta. Tätä ei ole aiemmin tutkittu lähiesimiesten kokemusten pohjalta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- ✓ Millaisina muutoksina valmentava johtaminen näkyy työyhteisössä?
- ✓ Kuinka työyhteisön valmennuskulttuuri kehittyy valmentavan lähiesimiestyön kautta?
- ✓ Millaista tukea lähiesimiehet tarvitsevat valmennustyöhönsä?

Tutkielma on konstrukttiivinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty kyselyllä ja henkilöhaastatteluilla. Haastattelut pidettiin kolmessa Motonet-tavaratalossa tammi-kuussa 2020. Tutkimushaastattelua edelsi kysely, joka lähetettiin seitsemän tavaratalon lähiesimiehille. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Aineiston tuloksien pohdinta on jatkunut tästä kehittämismenetelmien, kuten ohjatun aivoriihen avulla. Aivoriihen kautta tulleita ideoita ja tulosten tiivistelmää on käyty läpi työpajan fasilitointimenetelmän avulla.

Menetelmien avulla on saatu konkreettisia ideoita kehittämissuunnitelmaan, joka on opinnäytetyön varsinainen tuotos. Se sisältää konkreettisia kehittämissuunnitelman avulla on tarkoitus lähentää organisaation tavoitteita ja päivittäistä työskentelyä. Valmiin opinnäytetyön pohjalta syksyllä 2020 koostettava valmennusopas auttaa saavuttamaan valmentavan lähiesimiestyön tavoitteita.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu seuraavista aihepiireistä: Valmentava johtaminen, lähiesimiehet, itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio.

2 Lähiesimiestyö

Lähiesimies toimii organisaatiossa työntekijöiden ja johdon välisenä viestijänä. Hän johtaa työntekijöitä valmentavalla otteella ja vastaa käytännön tehtävien, kuten asiakaspalvelun tai jonkin toiminnon sujuvuudesta. Lähiesimies hoitaa usein samoja työtehtäviä tiiminsä työntekijöiden kanssa. Tehtäväkuvassa korostuu esimerkkinä oleminen. Tärkeää on myös yhteisestä tavoitetilasta ja arvoista viestiminen.

Lähiesimiestyötä ohjataan organisaation määritelmien avulla. Lähiesimiehet tarvitsevat johtamisen muutostilanteissa tukea, kuten koulutusta itsensä kehittämiseen. Tavoitteissa menestyäkseen lähiesimies kiinnittää huomiota oman työroolinsa ja itsetuntemuksensa kehittämiseen. Kehittyminen hyväksi esimieheksi vaatii usein vuosien työn, joka sisältää itsensä ja työtiimin aitoa kuuntelemista. Lähiesimies voi vaikuttaa työympäristönsä motivaatiotekijöihin rakentavaa työkulttuuria edistämällä. Vastuuta antava, arvostava ja innostava työkulttuuri edistää itseohjautuvuutta ja yrittäjämäistä asennetta.

Laadukas esimiestyö tarvitsee toteutuakseen esimiehiä, jotka tekevät asiat oikealla tavalla oikea-aikaisesti. Organisaation on tarjottava esimiestyötä varten kaikki sen tarvitsemat edellytykset. Lähtökohtana on ylimmässä johdossa ja sitä kautta koko organisaatiossa vallitseva ymmärrys johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä. Tekeminen konkretisoituu perustekemisen määrittämisenä, esimiesten perehdyttämisenä ja rekrytoina. Esimiestehtävät tulee erikseen määritellä, jotta esimiehet tietävät oikeutensa ja velvollisuutensa. Heidän tulee tunnistaa työhönsä kohdistuvat odotukset. Organisaatio hyötyy esimiestyöhön asetetuista resursseista monin tavoin. Onnistunut esimiestyön kehittäminen näkyy laadukkaana johtamisena ja parantaa organisaation työnantajamainetta. Hyvä maine lisää työnhakijoita ja edesauttaa nykyisten työntekijöiden pysyvyyttä. (Aarnikoivu 2013, 33–36.)

2.1 Esimiestyön fokus

Organisaatiota johdetaan keskitetysti tai hajautetusti. Hajautettu organisaatio toimii tehokkaasti silloin, kun päätökset tehdään siellä, missä ne toteutetaan. Resurssit ovat ohjautuneet tarkoituksenmukaisesti, kun organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Myös keskitetty organisaatio voi toimia hyvin. Tällöin menestyminen vaatii työyhteisön ylimmältä johdolta jatkuvaa toimintaa. Keskitetyn organisaation heikkous voi olla

johdon lamaantuminen, jolloin työyhteisön toiminnot heikkenevät. Toiminnan laajentuessa lähiesimiehillä ja muilla alemman johdon tasoilla on merkittävä rooli uudistuksissa. Tietyn tehtävämäärän ylittyessä ylimmän johdon aika ja resurssit eivät riitä tekemään jokaista päätöstä. Jos yritys haluaa kasvaa, sen on luotettava alemman johdon ja työntekijöiden kykyihin tehdä oikeita päätöksiä ilman ylimmän johdon valvontaa. Tämä tarkoittaa käytännössä prosessien ja asioiden vastuuttamista alemmille johdon tasoille. (Lassila 2000, 40–41.)

Asiantuntijoista koostuva työyhteisö tarvitsee motivoivaa johtamista. Organisaatorakenteen tulee pystyä vastamaan ympäristön kiihtyvään monimutkaistumiseen, jolloin johtamistyö saa erilaisia muotoja. Johtamisen perimmäinen tarkoitus ei kuitenkaan muutu. Kilpailukyvyyn tulee säilyä joka tilanteessa. Johtamisen yhtenä suurimpana haasteena on saada erilaiset intressit ja arvot työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Moniarvoisuus on organisaation voimavara ja keino tuottaa uusia ideoita. Hyvä johtajuus koostuu kolmesta tekijästä: 1) ihmisten ymmärtäminen 2) organisaatioiden ymmärtäminen 3) päätöksentekokyky. Organisaatiosta on löydyttävä oivalluskykyä ja johtajuutta sen eri tasoilta, jolloin työntekijät voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. Muutos vaatii johdolta rohkeutta luottaa organisaatioon. Vastuuta jakamalla työyhteisö voi käyttää sen todellisia vahvuuksia. (Lassila 2000, 7–12.)

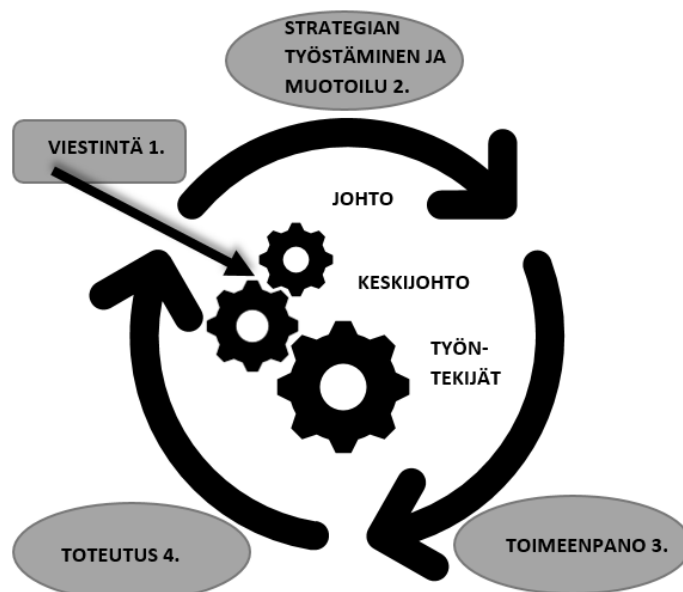
Menestyvän organisaation perusta on pidettävä kunnossa. Se koostuu missiosta, visiosta, strategiasta, arvoista ja organisaation omista tavoitteista. Tekemisen tavoitteet pitävät sisällään myös asiakaskeskeisyyden ja asiakasymmärryksen. Asiakaslähtöisen toiminnan täytyy näkyä organisaatorakenteen läpäisevänä tekijänä. Tekemistä ohjaavat arvot tulee määrittää konkretiaksi jokaisen työntekijän omalla tasolla. Tätä edesauttaa esimiehen ja työntekijän välinen keskusteluyhteys. Tavoitteiden selventäminen jää usein vähälle huomiolle, vaikka se olisi tärkeää organisaation menestymiseksi. Ongelmana on usein arvojen ja toimintojen perusmäärittelyjen tekemisessä ja niiden viestinnässä. Strategian sanoma ei erotu tarpeeksi muista organisaatioista tai sitä on vaikea ymmärtää. (Aarnikoivu 2013, 38–39.)

Asiakkaan tyytyväisyys ohjaa tekemistä, kun työntekijät ajattelevat tekevänsä työtä asiakasta varten. Tätä tekemistä varten on helpompi irtautua vanhoista tavoista, uudistaa toimintaa ja uskaltaa olla eri mieltä rakentavassa hengessä. Asiakastyytyväisyyden tavoittelu lisää yhteistyötä johdettavan ja esimiehen välillä, koska silloin ei puhuta työntekijän ja esimiehen omasta tyytyväisyydestä. Johdettava alkaa käyttäytyä työssään itsenäisemmin ja työn painopiste siirtyy esimiehen odotuksista asiakkaan odotuksiin. Työntekijälle

se tarkoittaa epävarmuuden sietämistä, kekseliäisyyttä ja päättäväisyyttä. Valmiita vastauksia ei ole aina saatavilla. Työyhteisölle oikein mitoitettavat vaatimukset kehitymisestä ja työn laadusta tekevät työstä kiinnostavaa. On helppo omistautua työlle, jossa voi toteuttaa itseään ja oppia uutta. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 38–39, 42, 45.)

Jos johto ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyden koko henkilöstön tasolla, johtamistyö etenee oikeaan suuntaan. Johdon tehtävänä on toimia kannustavina ja kuuntelevina esimiehinä etenkin lähiesimiehinä toimiville. Vuorovaikutus lähiesimiesten kanssa auttaa johtoa hahmottamaan koko henkilökunnan tilannetta. Vuoropuhelun luoma yhteys mahdollistaa laajemman strategiatyön ja asioiden sisäistämisen. Vuorovaikutuksen kehittäminen mahdollistaa onnistumiset. (Aarnikoivu 2013, 41.)

Strategiaa pidetään nykyisin organisaation yhteisenä prosessina. Sen muodostamiseen ja ylläpitämiseen osallistuvat koko henkilöstö ja yrityksen toiminnot. Tarkoituksena on muuttaa viestinnän kautta tullutta informaatiota arjen tekemiseksi pitkäjänteisen työskentelyn avulla. Yksilön kohdalla riittää, että hän voi määrittää strategiasta tulevan tavoitetilan oman tekemisensä tasolle. Näin työntekijä omaksuu tärkeän osansa ja rohkaistuu osallistumaan prosessien kehitykseen viestien. Esimiestyössä korostuu yhteisen tavoitetilan selkeyttäminen organisaatiossa. Siihen kuuluu hiljalleen tapahtuvaa vastuun ja päätösvallan luovuttamista lähemmäs työntekijää ja samalla asiakasta. Strategiaviestintä perustuu jatkuvalla vuorovaikutukselle. Se on kysymysten esittämistä, palautteen vastaanottamista ja palautteen antamista. Keskustelemaan työskentelyyn ansiosta strategia nähdään jatkuvasti kehittyvänä prosessina. (Aarnikoivu 2013, 42.)



Kuva 1. Yhteistyössä kehittyvä strategia ja viestintä (Aarnikoivu 2013, 43)

Prosessit kehittyvät organisaation osien vuoropuhelusta (1). Viestintää muodostuu hierarjarajat ylittävästä yhteisestä tekemisestä. Työntekijöiden asiantuntemusta tarvitaan laadukkaan prosessin luomisessa, johon osallistuminen herättää motivaatiota ja lisää oman työn merkityksellisyyttä (2). Yhteiseen strategiaprosessiin osallistumalla työntekijät ja lähiesimiehet ymmärtävät yhteisen tavoitetilan ja oman merkityksensä laajemmin. Työntekijä pääsee vaikuttamaan häntä koskeviin prosesseihin ja tekemisen tavoitteisiin. Selkeä viestintä auttaa työntekijää suhteuttamaan omat toimintonsa tavoitetilan mukaisesti. Suurin osa viestinnästä tapahtuu lähimpien esimiesten toimesta työarjessa. Lähiesimiehen esimerkki on ratkaisevassa roolissa prosessien läpiviennissä (3). Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on erityinen merkitys strategian ymmärrykseen saattamisessa. Hyvä strategia voi jo itsessään toimia kannustus- ja motivaatiotekijänä. Esimiestyössä on kyse merkityksen luomisesta työntekijän työlle. Menestyvän organisaation fokus pysyy selkeänä keskittymällä resurssien hyvään hallintaan (4). Organisaatiossa pysähdytään välillä kyseenalaistamaan ja analysoimaan tekemistä, jotta johtamisen suunta pysyy tavoiteltuna. (Aarnikoivu 2013, 42–44.)

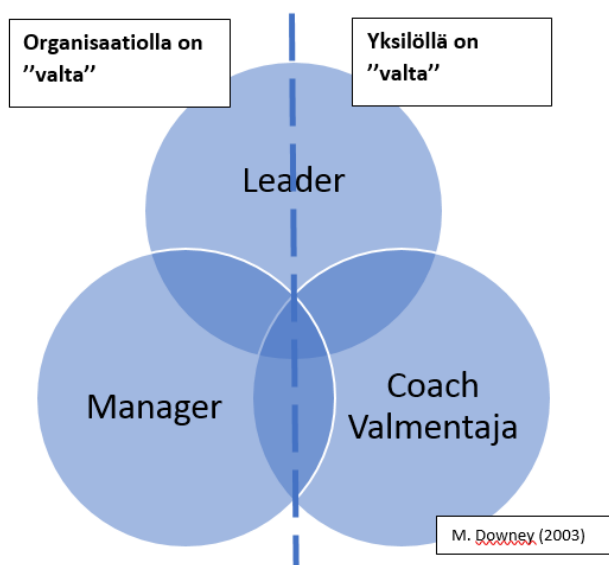
Kuvan 1. voi ajatella hyvin usean yrityksen malliksi. Suurenkin, mikäli kyseessä on paikallisten tavoitteiden saavuttaminen, kuten esimerkiksi tavaratalokohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Isommissa yrityksissä päästrategia, arvot ja suuremmat linjaukset määritellään pääsääntöisesti muualla kuin yksiköissä, joten niiden kohdalla kuvaa voi tulkita keinoon päästä paikallisiin yksikön tavoitteisiin.

2.2 Esimiehen ydinrooli

Yhä useampi työskentelee asiantuntemusta vaativissa tehtävissä. Samalla esimiestyön vaatimukset kasvavat. Esimiestyö ei ole enää pelkkää substanssiosaamista, vaan kyvykkyyttä johtaa ihmisiä heidän omista motivaatiolähteistään käsin. Organisaatioiden menestys pohjautuu tulevaisuudessa tasavertaisiin työyhteisöihin, jolloin työntekijöiden vahvuudet tulevat esille. Esimiehen täytyy muuttaa työnjohdollista rooliaan kohti ajattelun kehittäjää ja käyttämättömän potentiaalin hyödyntäjää. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 11.) Työvuosien alussa hankittu tekemisen asiantuntijuus tulisi voida jatkossa käyttää toisella tavalla. Asiantuntijuudesta erkaantuminen ei ole helppoa. Ajankäytön tasapaino johtamisen ja varsinkin asiakasvastuun välillä voi olla varsin haastavaa. (Ahlroth & Havunen 2015, 13.)

Esimiesrooli on ammattirooli, joka vaatii sinuiksi tulemista oman johtajuuden kanssa. Esimiesroolissa korostuu välillä ristiriitaisten toiveiden, paineiden ja vaatimusten hyväksyminen. Esimiehisuus on oman paikan löytämistä organisaatiossa. Lähiesimiehen kohdalla haasteellisinta on ottaa haltuun paikka työyhteisön suunnan näyttäjänä. Tämä vaatii heittäytymistä reiluun ja aitoon vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Esimiesroolia ei voi määritellä ennakkoon, se muokkautuu ajan kuluessa omanlaiseksi. Oman johtamiskäyttäytymisen suuntaa tulee pohtia ajoittain. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 19.)

Työnjohdon näkökulmasta esimiehellä on rooli, jollainen tarvitaan organisaation toivomien asioiden edistämiseksi. Valmentaja-coach on yksi esimiehen perusrooleista. Downeyn (2003) näkemyksen mukaan esimiehen rooli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat englanniksi manager, leader ja coach. Yksinkertaistettuna leadership edustaa ihmisten johtamista ja management asioiden sekä prosessien hallintaa. Valmentaja-coach-roolin esimies taas tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa. Yksilölle täytyy coach-mallin mukaisesti mahdollistaa edellytykset oppia, onnistua ja voida hyvin. (Carlsson & Forsberg 2017, 38–39.)



Kuva 2. Esimiehen ydinroolit (Carlsson & Forsberg 2017, 40)

Kaikki kolme esimiehen ydinroolia ovat sidoksissa toisiinsa. Jokaisella roolilla on oma aikansa ja paikkansa. Organisaatiokulttuuri voi tiettyyn pisteeseen saakka yrittää ohjata yksilön valintoja ja käytöstä haluttuun suuntaan. Lopulta yksilö päättää itse omasta toiminnastaan ja tehtävän toteutustavasta. Valmentajan tulee ajatella, että yksilöllä on valta hänen omissa työtehtävissään. Tällöin työntekijää ohjaa työssään leader ja sparraa valmentaja. Managerin ja leaderin roolisekoitus tulee esille työn suunnan näyttämisessä. Nämä

roolit edustavat vahvimmin organisaation näkyvää valtaa. Organisaatiossa tulee tavoitella yksilöllistä esimiestyössä kehittymistä. Kehittymisen tulee pohjautua esimiehen henkilökohtaisiin arvoihin ja vahvuuksiin. Tällä tavoin leaderin, managerin ja valmentajan rooleista muodostuu esimiehelle itselleen sopivat, aidot ja kantavat roolit. Valmentaja on yksilön oivalluttajan ja rohkaisijan rooli. Se on myös leader- ja manager-roolien haltija. Valmentajan on täytynyt sisäistää organisaation tahtotila ja etenemisen suunta strategisiin toimintoihin. (Carlsson & Forsberg 2017, 39–41.)

Valmentavan esimiehen on työskenneltävä oman ja valmennettavan tietoisuuden kanssa. Valmentamisen prosessi on käytännössä edistää valmennettavan tietoisuutta hänen omista ajatuksistaan, tavoitteista sekä toiminnan seurauksista. Valmentaminen on työntekijän tukemista kohti hänen omia tavoitteitaan, auttamalla valmennettavaa löytämään ja tuomaan esille piilevät voimavaransa. Valmiita ratkaisuehdotuksia ei ole tarjolla, sillä valmennettavan on tarkoitus oppia toimimaan ratkaisuhakuisesti. Valmentaja on tilanteessa läsnä ja rohkaisee oivalluttaen eteenpäin. (Hellbom ym. 2006, 67–68.)

Olennaiseen keskittyvä esimies toimii arjessa tehokkaasti. Organisaatio voi tukea esimiestyötä tehokkaasti tarjoamalla edellytykset onnistumisille. Esimiehelle on tällöin taattava työrauha ja mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Onnistuvalta esimiehellä vaaditaan rakentavaa asennetta tehtäviinsä. Hän kehittää työkuultuuria, jossa tavoitteet saavutetaan pitkäjänteisellä perustyöllä ja ratkaisukeskeisyydellä. Esimies antaa palautetta rakentavasti ja ottaa vastaan palautetta ymmärtäen. (Aarnikoivu 2013, 121–122.)

Saavuttamisen kyky paranee, kun oppii ymmärtämään kuinka hallita aikaa. Itseltä kysyminen auttaa ajattelun kehittämisessä. Pohdinta, mihin aika kuluu tällä hetkellä tai mihin se kuluu päivän aikana, auttaa pääsemään alkuun. Kun nämä kysymykset on selvitetty, voi lähteä pohtimaan, millaisia aukkoja omassa ajankäytössä on ja miksi ne ovat olemassa. Mitkä valinnat ovat johtaneet niihin ja miten ne vastaavat päämäärää. Ja onko jokin syy, miksei aikaa vievää asiaa ei ole korjattu. (Scisco, Biech, & Hallenbeck 2013, 45–46.)

Esimiestyöhön kuuluu kouluttautumista, muutoksia ja palautekeskusteluja. Työntekijät huomaavat helposti, jos esimies ei ole oma itsensä tai yrittää liikaa. Jokainen voi miettiä, kuinka voi olla paras oma itsensä, kuten mietiskelevä, tutkiskeleva tai suurpiirteinen. Vahvuudet ja ominaisuudet tekevät henkilöistä kiinnostavia. Vahva itsetuntemus on avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Se on pohja hyvälle itsetunnolle ja arvostamiselle. Työminään voi tutustua pohtimalla uskomuksia omasta itsestään ja taidoistaan. Lisäksi on

tärkeää tunnistaa tunteensa eri tilanteissa, kuten millaisissa työtilanteissa kokee voimakkaasti myönteisiä tai kielteisiä tunteita. (Kurttila ym. 2010, 23–26.)

Yksittäisen esimiehen johdonmukainen käytös ei riitä. Kaikkien esimiesten tulee toimia samojen periaatteiden mukaisesti. Olisi helppoa antaa periksi käytännöistä henkilöstön toiveita varten. Silloin esimiesten keskinäinen luottamus horjuu. Tästä johtuen myös esimestyötä tulee seurata. Johtamisessa täytyy pitää mielessä, ettei työpaikka tyydytä kaikkien ihmisten tarpeita ja työssä viihtyminen syntyy työtehtävistä. Työntekijöihin pitää luottaa, mutta työnteko vaatii myös ohjausta. Yhteisesti sovituista käytännöistä kiinnipitäminen on tärkeää. (Järvinen, P. 2012, 12–13.)

2.3 Työn motivaatiotekijät

Työntekijän näkökulmasta henkilökohtaisen kilpailukyvyyn säilyttäminen on noussut olennaiseksi tekijäksi työmarkkinoilla. Omaa kasvua ja kilpailukykyä on hyvä edistää jatkuvasti työmarkkinoiden tarpeita varten. Tiedolla on tapana muuttua nopeasti ja siksi organisaatioiden sisällä keskitytään laajasti osaamisen kehittämiseen. Yrityksen kannattaa rekrytoida ihmisiä, jotka ovat luontaisesti vastuullisia ja kehitysmuönteisiä. Tällä tavoin työntekijä kokee kehittyvänsä muutoksissa ja vastavuoroisesti yritys pystyy tuottamaan hyvää tulosta. (Salmimies & Ruutu 2013, 151.)

Organisaatioissa on tarve nähdä pidemmälle tulevaisuuteen ja olla johtamistavoiltaan lähellä yksilöä. Organisaation olemassa olevat resurssit tulee voida vapauttaa muutostilanteessa luovuuden ja aidon tehokkuuden lisäämiseksi. Johtaminen on yhtäaikaista asioiden ja ihmisten johtamista. Prosessit ovat tehokkaita ja työntekijät ovat työssään motivoituneita. Johtamisen painopiste siirtyy kohti tukemista ja auttamista. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla innostamista, tukemista ja sparraamista, eli työntekijän valmentamista. Valmentaminen on positiivista vaikuttamista. Tavoitteena on tukea työntekijän luontaisen vastuunkantokyvyn kehittymistä. (Hellbom ym. 2006, 65–66.)

Johdon tehtävänä on huolehtia, ettei työntekijä pääse epäilemään osaamistaan tai kykyään oppia uutta. Itseluottamuksen kasvattamisen tukeminen ja motivaatiotekijöiden löytäminen ei ole helppo tehtävä. Organisaation tuella on merkittävä rooli yksilön kehittämisessä. Työtehtävissään yksilö pyrkii hyvään mieleen, eli tekeminen tuottaa hänelle tyydytystä. Organisaation kannattaa kiinnittää huomiota työntekijöiden viihtyvyyteen antamalla heille mielenkiintoa herättäviä työtehtäviä. Työssään viihtyvä henkilö on usein tuottava. (Lassila 2000, 50–51.)

Kun työilmapiiri on viihtyisä, sen jäsenet haluavat kuulua yhteisöön. He haluavat kokea yhdessä haasteet ja iloita onnistumisista. Esimiehen tehtävänä edesauttaa hyvää tekemistä ja pitää organisaatorakenne hyvin muodostettuna. Silloin työyhteisön jäsenet hyväksyvät yrityksen arvot ja heillä on mahdollisuus hoitaa työnsä mutkattomasti. Työyhteisöllä on siten henkiset valmiudet antaa parastaan ja yltää loistaviin suorituksiin. Asioiden saattaminen tähän vaiheeseen vaatii johdolta ymmärrystä huomata luontaiset erot organisaation ja jäsenten päämäärien välillä. Johdon on käsitettävä organisoimisen merkitys motivaatiota tuottavana tekijänä. Organisaatio ei ole laatikko, joka on täytetty ihmisillä. Se on ihmisten muodostama kokonaisuus, jota johdettaessa on tunnistettava yksilön tarpeet sekä yksilötason intressit. Työntekijöitä tulee käsitellä ryhmän sijaan yksilöinä, joilla on omat vahvuusalueensa. Taitava johtaja löytää keinot saattaa erityiset kyvyt ja ominaisuudet tuottavan organisaation hyödyksi. (Lassila 2000, 59–61.)

Johdon täytyy ymmärtää motivaatiotekijöiden merkitys. Motivointiyritykset voivat joskus epäonnistua. Esimerkkinä organisaation ja työntekijän samansuuntaisia päämääriä ylittävä viestintä tai työntekijän satiiriksi mieltämä liiallinen kehuminen. Motivaation herättäminen tulee tapahtua yksilön ehdoilla hänen omista lähteistään käsin. Motivaatiolähteet ovat henkilökohtaisia ja niitä täytyy lähestyä varoen. Työelämän tärkeitä asioita ovat usein työtehtävien laatu ja mielekkyys, työpaikan säilyminen, kehittymismahdollisuudet ja lähimmät henkilösuhteet. Johto voi onnistua motivoimaan työntekijöitään parhaiten asioita organisoimalla. Organisoimalla pyritään olosuhteisiin, jollaisissa työntekijällä on mahdollisuus parhaaseen työhön jälkeen. Työntekijä kokee hyvin tehdystä työstään ammattitaitoa, mikä on erinomainen motivaation lähde. (Lassila 2000, 44–46.)

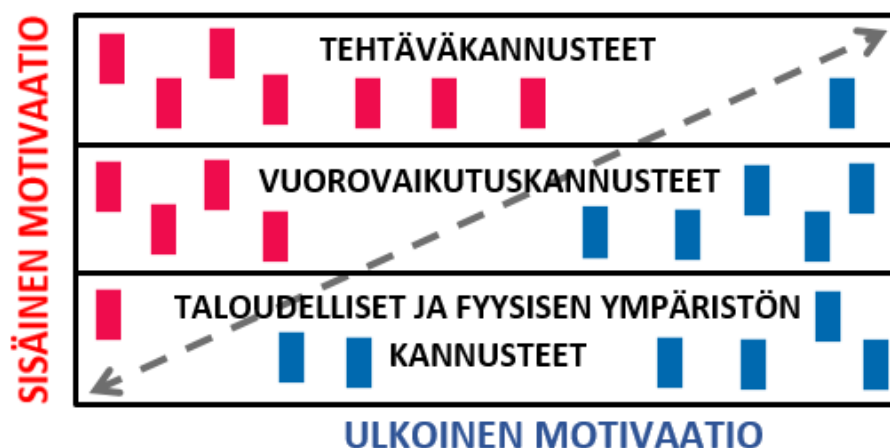
Jokainen organisaatiossa työskentelevä on lähtökohtaisesti kiinnostunut vaikuttamaan työympäristöönsä. Tässä korostuu henkilön tarve itsemääräämisoikeuteen, sekä tarve vaikuttaa itseä koskeviin asioihin. Yksilö haluaa tulla kuulluksi ja kuulua omaan ryhmään myös työpaikalla. Työyhteisö pysyy hyvinvoivana, kun sillä on perustehtävien mukaisia haasteita ja se saa tarvittavaa tukea haasteiden vastapainoksi. Osallistavan esimiehen toiminta korostuu. Hänen täytyy jakaa valtaa ja vastuuta sopivassa suhteessa. Jotta kiinnostus työhön pysyy yllä, yksilön tulee kokea haasteensa sopivan mielekkäänä. Motivaatio säilyy korkealla, kun henkilön potentiaalia ja vahvuuksia käytetään laajalti työympäristössä. Onnistumisten edellytyksenä on antaa työntekijälle yksilöllistä ja oikea-aikaista tukea. (Salmimies & Ruutu 2013, 152.)

Motivaatiota kehitty, kun henkilöllä on tarve ratkaista jokin ongelma tai kun hänellä on tarve tehdä asioita jonkin asian tai kokonaisuuden saavuttamiseksi. Aaltonen, Pajunen &

Tuominen (2011) toteavat teoksessaan, kuinka motivaatio on syiden, vaikuttimien, tarpeiden ja yllykkeiden aikaansaama tila. Motiivit virittävät, ohjaavat ja ylläpitävät yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Motivaatio antaa energiaa ja suuntaa käyttäytymistä. asiat eivät etene, ellei yksilön tarpeita kosketeta. Tarvetta voidaan kuvailla sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka ohjaa toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden vaihtelu ja voimakkuus tietyllä hetkellä synnyttävät motivaatiota suoriutua tehtävistä. Tarpeet myös kilpailevat keskenään ja ohjaavat päivittäistä tekemistä. (Aaltonen ym. 2011, 41–42.)

Työelämässä yksilöitä liikuttaa kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet. Kasvua edustaa itsensä toteuttamisen, suorittamisen ja pätemisen tarve. Liittymistarpeita ovat arvostetuksi tuleminen, yhteenkuuluvuus ja kilpailu. Toimeentulotarpeet muodostuvat turvallisuuden tunteesta, suojasta ja fysiologisista tarpeista. Työmotivaatiota ylläpitävät tehtävä-, vuorovaikutus- ja taloudellisyfysisen ympäristön kannusteet. Esimerkiksi työturvallisuus ja palkkaus kuuluvat näihin. Tehtäväkannusteista tärkeimpiä ovat kasvumahdollisuudet sekä työn sisältö ja vaativuus. Vuorovaikutteista kannustusta luovat sosiaaliset palkkiot, ryhmässä toimiminen ja johtamistyylin vaikutukset. Työntekijöillä on odotuksia työn asettamista vaatimuksista sekä mahdollisuudesta palkkioon. Kannusteen arvon tulee olla tarpeita vastaava. (Aaltonen ym. 2011, 46.)

Ulkoiset palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota. Ulkoisen käyttäytymisen ja sisäisten tuntemusten tulee olla keskenään tasapainossa, jotta työntekijä voi hyvin. Sisäisesti motivoitunut henkilö saattaa työskennellä pitkään ilman ongelmia, kunhan ulkoinen kontrolli ja palkkiot ovat työhön nähden kohtuulliset. Pelkästään ulkoisesti motivoitu työ voi aiheuttaa henkilössä pakonomaista tekemistä. Käytännön toiminta voi olla silloin kireän tuntoista ja tekijälleen epämiellyttävää. (Aaltonen ym. 2011, 49–50.)



Kuva 3. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden riippuvuussuhteet (Aaltonen ym. 2011, 51)

Vuorovaikutuskannusteet jakautuvat puoleksi ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Tehtäväkannusteet kuuluvat sisäiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota edustaa selvimmin taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet. Aaltonen ym. (2011) toteavat sisäisten palkkioiden olevan todellinen motivaation lähde. Työntekijä kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan työssään. Itsenäinen ja sopivan haasteellinen työ määrittää eniten tekemisen halua ja työtyytyväisyyttä. Sisäiset palkkiot vetoavat tarvehierarkian ylimpiin osiin, eli pätemisen, itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kehittämishalun tarpeisiin. Ne muodostavat perustan itseohjautuvalle osallistumiselle ja kehittymiselle työntekijänä. Motivaatiotekijöitä voi punnita miettimällä:

- ✓ Milloin on ollut työstä innostunut ja miltä se on tuntunut
- ✓ Miksi on lähtenyt alun perin tekemään sitä, mitä tekee nyt
- ✓ Mikä nykyisessä työssä kiinnostaa
- ✓ Millä tavoin toisia pyrkii motivoimaan
- ✓ Kuinka suuri merkitys ulkoisilla palkkioilla on motivaatioon

(Aaltonen ym. 2011, 51.)

Liian suuri tehtävähaaste saa aikaan epäonnistumisen tunteen ja liian vähäinen haaste tuntuu tylsältä. Työntekijä tarvitsee tasapainon asioiden hallinnan ja haasteiden välille. Työstä pitäisi olla seurauksena ulkoisen palkitsemisen lisäksi myös sisäistä tyytyväisyyttä. (Corrie 2009, 208.)

3 Valmentava lähiesimies

Valmentava johtaminen on ratkaisu laajentuvan ja palvelevan tavaratalon tarpeisiin. Asiakasrajapinnassa tarvitaan asiantuntijuutta ja ratkaisukeskeistä palvelua. Valmentamisessa on kyse organisaation tasaisemmasta vastuun jakamisesta eli vastuuttamisesta. Ratkaisut voidaan tehdä nopeasti lähellä asiakasta. Organisaation kehittyminen valmentavaan johtamiseen voi viedä vuosia. Organisaation arvojen täytyy tukea valmentavaa johtamista. Vastuun jako, luottamus tekemiseen ja rakentava työkuulttuuri ovat tärkeässä asemassa valmentavan johtamisen edistämässä. Lähiesimies omaksuu vähitellen valmentajan piirteitä työhönsä. Hän tarvitsee koulutusta, jossa käsitellään itsensä johtamista ja tietoista läsnäoloa työnarjessa. Tätä kautta lähiesimies oppii olemaan työtiiminsä esimerkki. Myöhemmin lähiesimies osaa valmentaa työntekijää tämän omien vahvuuksiensa kautta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi lähiesimiehen tulee tunnustella työilmapiiriä. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa meneillä olevaan työvireeseen rakentavalla tavalla. Organisaation johtamistyön kärjessä ovat työntekijöiden ja työyhteisöjen potentiaalien vahvistaminen, sekä arvostavan ja osallistavan esimiestyön vaikutukset. Konsernin keskeisimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, kannattavuus, vastuullisuus, yrittäjäyys ja uudistuminen.

Esimiestyö on enenevässä määrin valmennusta. Valmentaja keskittyy vahvuuksien ja onnistumisten kautta kehittämiseen. (Räsänen 2007, 18.) Valmentaminen on ollut vuosikymmen ajan yksi keskeisimmistä näkökulmista työyhteisön kehittämisessä. Valmentaminen on koko organisaation toimintakulttuurin kehittämistä. Valmennuskulttuurin kehittänyt organisaatio toimii luovasti, aikaansaavasti ja vastuullisesti. Johtamisen kentästä löytyy kolme toiminnan aluetta. Työntekijät vaativat esimiehiltään näitä samoja asioita. Ensimmäiseksi kaikelle toiminnalle täytyy osoittaa suunta. Organisaation työntekijän tulee aidosti innostua tekemisestään. Inspiroituminen herättää tekijässä motivaatiota ja työhön sitoutumista. Hän tarvitsee silti tukea tulevien haasteiden ratkaisemiseen. Esimiehen täytyy harkiten auttaa työntekijää kehittämään omaa vastuunkantokykyään, eli löytämään omatoimisesti vastauksia. (Hellbom ym. 2006, 70–71.)

Valmentamisella pyritään suorituskyvyn ja osaamisen tunteen lisäämiseen, proaktiivisuuden kehittämiseen, sisäisten esteiden prosessointiin sekä kykyjen esiin tuomiseen. Onnistuneessa valmennuksessa tapahtuu itsevarmuuden kasvamista, vastuunoton, motivaation ja energian lisääntymistä sekä luottamuksen vahvistumista johtoon päin. Lopulta henkilöstön sitoutuminen syvenee ja organisaation tuottavuus paranee. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 86.)

Jylhän (2005, 24–25.) mukaan myös heikkoudet on hyvä tunnistaa. Niiden kehittämiseen tulee nähdä sen verran vaivaa, etteivät ne häiritsisi liikaa tai aiheuttaisi epävarmuutta. Menestyksen edellytyksenä on vahvuuksien korostaminen ja kehittäminen. Tätä tukevaa henkilökohtaista valmennusta on ollut sen nykymuodossaan 1980-luvun lopulta lähtien. Se on syntynyt edistämään yksilöiden ja organisaatioiden joustavuutta, muutos- ja suorituskykyä. Valmentamisen lähikäsitteen mentoroinnin lähtökohtana on uralla kehittyminen tai henkilökohtainen kehittyminen. Mentorointiin liittyy usein vuorovaikutus kokeneen seniorin eli mentorin ja nuoremman suojatin eli aktorin välillä. Mentoroinnin alkuperä tulee kreikkalaisesta mytologiasta: kerro hänelle kaikki, mitä tiedät. Mentoroinnissa hankittua tietoa, taitoa ja kokemusta siirretään esimerkiksi kokeneelta esimieheltä juuri esimiesuraansa aloittelevalle. Mentori toimii ohjaajana, joka auttaa ohjattavaa oppimaan taitojen lisäksi organisaation toimintatapoja.

Sparraus ja coachaus ovat valmennuksen lähikäsitteitä. Jylhä (2005, 26–27.) avaa käsitteitä seuraavasti. Sanakirjan mukaan sparraus tarkoittaa harjoitusvastustajaa. Sen tavoitteena on henkisten voimavarojen hyödyntäminen ja niiden suuntaaminen. Sparraus voidaan nähdä myös ratkaisukeskeisenä neuvontana. Sparraajan tärkein työväline on kysyminen. Tehtävänä ei ole neuvoa tai komentaa, vaan avoimilla kysymyksillä johdatella sparrattava esimerkiksi jonkun ongelman tunnistamisesta sen ratkaisun äärelle. Coachingin puolestaan tulevan sanasta ”Kocs”, mikä on pienen unkarilaisen vaunuja valmistavan kylän nimi. Englantilaiset yliopisto-opiskelijat alkoivat käyttää opettajistaan tätä sanaa kuvaamaan heitä. He kokivat opettajiensa kuljettavan heitä eteenpäin vaunuissaan akateemisella uralla. Coachauksella on siis oppimiseen liittyvä perusta. Useat kirjoittajat pitävät coachausta kuitenkin suoritusten parantamisena ja taitojen lisäämisenä. Esimerkiksi henkilökohtaisiin arvoihin ja motivaatioon keskittyvässä syväcoachauksessa valmennussuhde kestää pitkään. Coachaaja auttaa valmennettavaa löytämään sisäisiä resurssejaan haastamisen kautta.

3.1 Valmentamiseen kehittyminen

Kuvassa 4. on määritelty eri johtajasukupolvia. Ensimmäisen tason tyyli on autoritäärinen johtamistapa. Tämänkaltaisissa organisaatioissa on yleensä merkittävät erot eri hierarkiatasojen välillä. Esimies on autoritäärisen yrityskulttuurin voimakas asiantuntija, joka delegoi, kertoo ja kääsee tekemään. Tällöin organisaation työntekijä ei voi tai häntä ei kannusteta käyttämään omia aivojaan tai vahvuuksiaan. Työntekijän ideat jäävät käyttämättä,

ja hyvä kehityspotentiaali häviää. Seurauksena on pidemmän päälle työntekijän vetäytyminen yhteisöllisestä vastuusta. Lisäksi autoritäärisen työkuulttuurin varjopuoliksi saattaa muodostua vallantavoittelua ja juonitteluita työyhteisössä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14–16; Romppainen & Kallasvuo 2011, 115.)



Kuva 4. Johtajasukupolvien (Ristikangas & Grünbaum 2016, 15)

Esimiehissyyden toisella tasolla tiiminvetäjä jakaa tiimiläisilleen selkeitä ja yksilöllisiä työtehtäviä. Tätä kutsutaan delegoivaksi tai demokraattiseksi johtamiseksi. Johtamisen keskipiste siirtyy asioiden sijasta ihmisiin, yksilöiden osallistamiseen ja tiimipalaverien pitämiseen. Taustalla on selvä pyrkimys rakentaa itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli on minimoitu. Tiiminvetäjämallissa valta ja vastuu jäävät viime kädessä esimiehelle. Hän vastaa mallin mukaan työntekijöiden jaksamisesta, tehtävänkuvista ja työtehtävien organisoinnista. Hän myös huolehtii siitä, että työntekijät hoitavat tarkasti määritellyt työnsä oikeaan aikaan. Työtehtävien sisäinen delegointi ei heti onnistunut työpaikoilla. Delegoiva johtamistapa on kuitenkin luonut pohjan nykyajan tasavertaisimmille työyhteisöille. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14–16.)

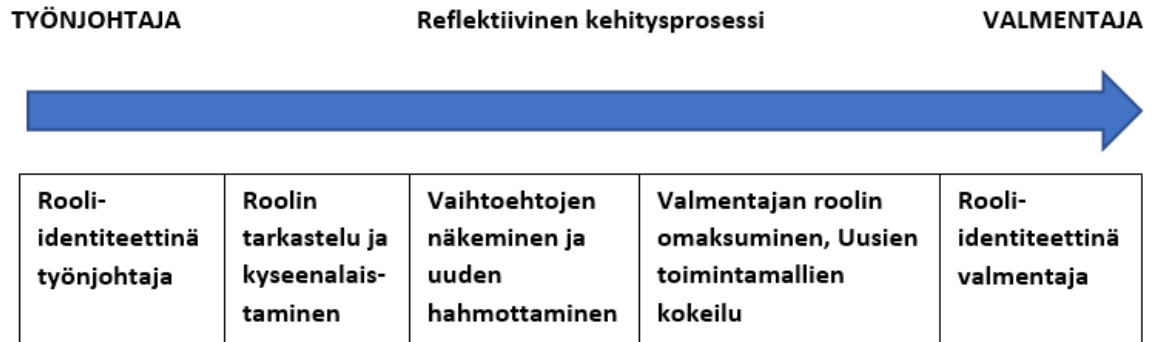
Kolmannelle tasolle siirryttäessä työntekijät ottavat vastuuta ja kantavat sitä itsenäisesti valmentajansa kannustamina. Tätä tapaa johtaa kutsutaan valmentavaksi ja vaikuttavaksi esimiestyöksi. Vastuu ja työhön sitoutuminen kuuluvat yhteen, jolloin jokaisella työntekijällä on paljon päätösvaltaa omissa työtehtävissään. Yksinkertaisia tai vähäisiä päätöksiä

ei ole tarkoitus hyväksyttää ylemmillä tasoilla, sillä työntekijä osaa ratkaista ne itse. Kannustavalle työilmapiirille pyritään luomaan mahdollisimman hyvät puitteet, jolloin myös yhdessä tekeminen on tärkeää. Vaikka valtasuhteita on työpaikalla edelleen, ne eivät kuitenkaan ole näkyvässä roolissa. Muutoksessa on onnistuttu silloin, kun ulkopuolinen henkilö ei tavanomaista työpäivää seuratessaan osaa kertoa kumpi on esimies ja kumpi johdettava. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14–16.)

Valmennuksen käyttö liike-elämän ohjauksellisena menetelmänä on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Organisaatioissa valmennusta ryhdyttiin käyttämään ensin Yhdysvalloissa, jonka jälkeen se levisi Australiaan. Suomeen valmennus on tehnyt tulemistaan ensimmäisiä kertoja vuosituhannen alussa. Urheilun parista termi coach tai valmentaja on tuttu jo aiemmilta ajoilta. Yritysmailman valmentaja ei neuvo tai anna valmiita ohjeita. Valmennuksessa tutkitaan nykytilaa ja tulevia aikoja, haastamalla valmennettavaa löytämään oikea suunta omien resurssien ja kaiken potentiaalinsa avulla. Valmennus on persoonapainotteista ohjaamista. Valmennuksen avulla johtajat ja esimiehet voivat ratkaista työn ongelmatilanteita ja tukea työntekijöiden taitojen ja kykyjen kehittymistä. Johtamistyylinä valmentaminen edustaa uutta ajattelutapaa. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83–84.)

”Valmentaminen ei ole lyhytkestoista pika-apua, vaan tavoitteena on valmennettavan pysyvä toimintatavan muutos” (Räsänen, M. 2007, 16). Kehittyminen valmentavan johtamisen kulttuuriin ja sitä kautta aitoon arjen johtamiseen kehittyy pitkän ajan, jopa vuosien kuluessa. Innovatiivisuutta kehittääkseen organisaation täytyy tukea ihmisen luovuutta, hyvinvointia, motivaatiota ja osaamista. Henkisen pääoman kasvattaminen on menestyvän organisaation elinehto. (Viitala 2007, 77.)

Esimiestä ei tule jättää yksin hänen kehitysprosessissaan valmentajaksi. Esimies tarvitsee oman valmentajansa sparrausta ja tukea, sekä erityistä koulutusta. Paras tapa tukea esimiesjoukkoa on määritellä valmentava johtaminen organisaation työkuulttuuriksi strategiassa. Näin esimies saa edellytykset harjoittaa valmentavaa esimiestyötä kollektiivisen hyväksynnän kannustamana. Esimies tarvitsee kehittyäkseen aikaa ja otollisia olosuhteita. Työntekijöiden kehityksen tukeminen on käytännössä pysähtymistä, kohtaamista ja keskittymistä asioiden äärellä. Se on kuvan 5. mukaista oman roolin tarkastelua ja vaihtoehtojen näkemistä. Rohkaistuessaan valmentaja kykenee uusien, kehityksen kautta tulleiden toimintamallien kokeiluun. Viimein rooli-identiteetiksi muodostuu valmentaja. (Viitala 2007, 91–92.)



Kuva 5. Kehitysprosessi työnjohdosta valmennukseen (Viitala 2007, 92)

Esimies tarvitsee aikaa kehitysprosessin läpivientiin. Aikaa tarvitaan keskusteluun, tutustumiseen ja valmentajaroolin sisäistämiseen. Valmentajaksi kehittyessä substanssiosaaminen sekä työnjohdollinen rooli vähenee. Vahvan substanssiosaamisen omaava esimies keskittää energiansa uuden roolin haltuunottoon, mutta oivalluttaa työntekijänsä näkemään organisaation toimintaa vahvan osaamisperustansa kautta. Joskus valmentajaksi aikova kohtaa epäluuloa ja hämmennystä perinteisessä työkuilutturissa. Hän ei tiedäkään vastauksia suoraan, vaan kyselee epäsuoria kysymyksiä. Tässä kohden tulee tehdä selväksi organisaatiotasolla tapahtuva johtamistavan muutos ja tukea asiantuntevia työntekijöitä rohkeasti vastuunottoon. Muutos edellyttää työyhteisön koulutusta. Työntekijät kaipaavat valmentajaltaan arvostavaa suhtautumista. Ongelmalähtöisesti ajattelevilla henkilöillä on haasteena tunnistaa yksilöllisiä vahvuuksia. Valmennettavaa tulee auttaa kehittymään juuri ominaisten vahvuuksiensa kautta. (Viitala 2007, 92–93.)

Valmentavalla johtamisella on paikkansa organisaatioissa, sillä monimutkaistuvassa digitaalisessa maailmassa asiat tapahtuvat nopeasti. Liike-elämässä täytyy varoa joutumasta stressin alaisuuteen. Silloin kognitiivinen toimintakyky laskee, päätöksentekokyky hidastuu ja ongelmanratkaisutaidot latistuvat. Tämän välttämiseksi johtaminen vaatii valmentavaa otetta, jossa oppimiskyky nykyhetken muutoksessa on olennainen osa kehittymistä. Säännöllisin väliajoin pysähtyminen auttaa arvioimaan älyllisesti moneillaan olevaa kysymystä ja omaa reagoitua siihen. Ihminen oppii reflektamaan tilanteita ja itseään käyttämällä aikaa onnistumisten pohtimiseen, oivalluksiin ja askarruttavaksi jääneiden asioiden ratkaisemiseen. Pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ja rationaalinen ajattelu pitää mielen selkeänä monimutkaistuvasta työympäristöstä huolimatta. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 86–87.)

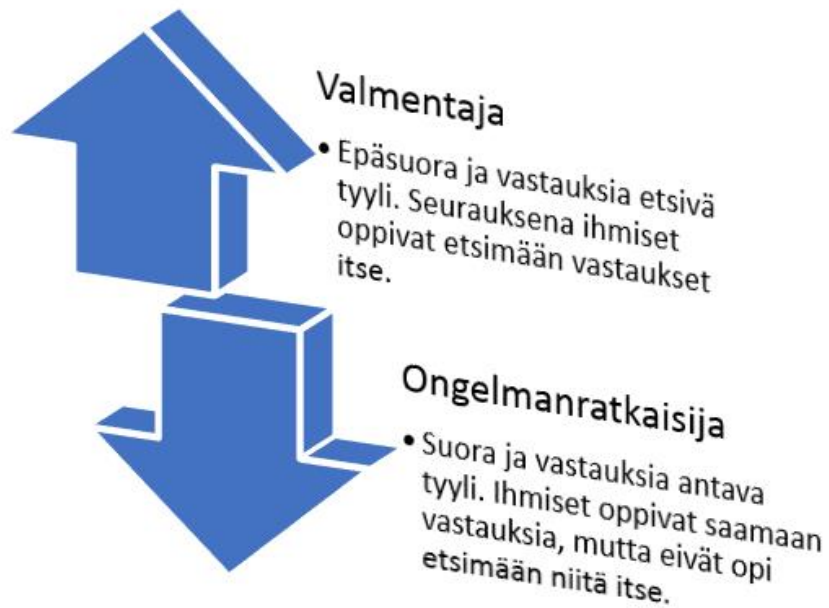
Valmentavan johtamisen keskiössä ovat toimivat prosessit ja innostava työympäristö. Johtaminen vaatii arvostavaa, osallistavaa sekä yhteiseen tavoitelaan pyrkivää toimintaa. Valmentava johtaminen on työmuoto, jolla päästään kohti yhteistä tavoitetta. Esimies

osallistaa ja valtuuttaa työntekijöitä itsenäiseen ja vastuulliseen työarkeen. Esimiehen tehtävänä on kysyä, haastaa ja kannustaa työntekijöitä. Tavoitteena on sujuvat ja itsenäiset työsuoritukset. Työpaikoilla rakennetaan jatkossa johtamisen ajatusmaailmaa koko työyhteisön voimin. Esimiehen tehtävänä on havainnoida ja kehittää otollisia tilanteita uuden toimintakulttuurin eteenpäin viemiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14–16.)

Esimiehen pitkän tähtäimen tavoitteista ja selvästä visiosta huolimatta työntekijät elävät usein nykyhetkeä. Siksi täytyy valmentaa tässä ja nyt. Valmentajan tehtävänä on toimia nykyhetken ideoiden jakajana ja mielipiteen esittäjänä ilman vaatimuksia. Monesti valmennettava haluaa tulla vain kuulluksi ja ymmärretyksi jossain hänelle itselleen mieluisassa ympäristössä. Valmentamisessa ei ole koskaan kyse ihmisen tuomitsemisesta tai arvioimisesta. Tiimiinsä luottava valmentava esimies auttaa ihmisiä kehittymään tarjoten heille vastuuta ja itsenäisyyttä. Tavoitteena on kasvattaa organisaation sisältä onnistujia, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja tarjoavat asiakkaille laadukasta palvelua. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 104–105.)

Kuulluksi tulemisesta tulee kokemus tärkeydestä. Se vapauttaa puhujaa asiansa käsitteilyä varten. Kuuntelijan roolissa kysymykset ovat tärkeitä. On tärkeää ilmaista, että keskustelukumppani tulee kuulluksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 109.)

Tulevan valmentavan esimiehen täytyy päästä pois ongelmanratkaisijan roolista ja tavoitella roolia, johon kuuluu epäsuora ja vastauksia etsivä tyyli. Ongelmanratkaisijan ongelmana on haasteiden ratkominen toisten puolesta, jolloin henkilökohtaista kehittymistä ei tapahdu. Toisaalta organisaation tukeen tulee aina voida luottaa. Siksi valmentavan esimiehen on oltava välillä tyyliltään suora ja annettava johdonmukaisia vastauksia kysyjälle. Organisaatio voi saavuttaa valmentavalla toimintamallilla arvokkaita hyötyjä. Valmentaja opettaa työntekijälle toimintamallia, joka vähitellen johtaa kohti itsenäistä ajattelua ja ongelmanratkaisua. Valmennettava saa mahdollisuuden valmentajan myötävaikutuksella hoitaa tilanteen parhaimmalla näkemällään tavalla. Silloin aikaa jää varsinaiseen esimiestyöhön. Lisäksi vastuuta ottavat ihmiset tuottavat organisaatiossa hyvää tulosta. Työntekijöiden vastuunkantokyky kehittyy ja onnistumisen tuoma mielihyvä auttaa ratkaisemaan jatkossa yhä haastavampia tilanteita. (Hellbom ym. 2006, 73.)



Kuva 6. Ongelmanratkaisijan ja valmentajan eroavaisuudet (Hellbom ym. 2006, 73)

Hyvä valmentaja asettaa välitavoitteita. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät on määritelty samansuuntaisiksi yhteisen tekemisen kanssa. Valmentava esimies hyödyntää kehityskeskusteluissa esiin tulleet asiat ja hän osaa tunnistaa henkilöstön uratoiveet. Motivaation parantamiseksi hyvin tehdystä työstä annetaan sopivaa tunnustusta. Esimiehen täytyy olla riittävän reilu ja kertoa odotuksensa suoraan henkilöstölle. Hyvä esimiestyö pitää sisällään päätöksien perustelemista ja toiminnan motiivien selvittämistä. Esimiehet ja työntekijät voivat omalla esimerkillään tuottaa organisaatioon vastuullisuuden kulttuuria. Valmentava esimies oivalluttaa henkilöstöä epäsuorin kysymyksin. Työntekijä löytää esimiehen ohjauksen saattamana vastauksen pulmaansa. Esimies voi yrittää tunnistaa tietoisesti virheitään ja tarkastella niitä oppimiskokemuksena. Avoimuus ja suoraan puhuminen mahdollistavat työpaikalle turvallisen ilmapiirin. (Salmimies & Ruutu 2013, 154–155.)

3.2 Itsensä johtaminen

Esimies on valmis valmentamaan, kun hän on käynyt läpi itsetuntemuksen prosessin. Valmentajaksi sopii aivan tavallinen henkilö. Tärkeintä on valmentamisen asenne. Valmennettaviin on uskottava ja annettava heille yksinkertaisesti vastuuta ja tilaa toimia. (Viitala 2007, 90–91.)

Esimies on tehokkaimmillaan, kun hän paljon tekemisen sijaan keskittyy oikeiden asioiden tekemiseen. Tätä edesauttaa itsensä johtamisen taito, joka on jokaisen esimiehen oikeus ja velvollisuus. Hyvät esimiestaidot omaava esimies osaa käsitellä tunteitaan ja toimintojaan tilanteen vaatimalla tavalla. Hän tunnistaa erilaisia tilanteita ja analysoi niitä välittömästi. Hahmotuskyvyn kehittäminen tilanteiden sisällä on askel johdonmukaiseen esimestoimintaan. Toimintatapoja määrittävät ominaiset ja ulkoisesti tunnistettavat tilanne-reaktiot. Näitä tunnistamalla ja analysoimalla esimies voi kasvaa ja kehittyä. Työyhteisön ajankäyttöä tulee pystyä priorisoimaan. Kiireeseen vedotaan usein silloinkin, kun tärkeät tehtävät jäävät tekemättä. Tällöin prioriteettitaso on ollut liian matala ja sitä tulisi nostaa ylemmäksi asioiden loppuunsaattamiseksi. Itsensä johtamisen henkiseen puoleen kuuluu ajan ottaminen itselle, ajoittainen pysähtyminen ja itsereflektio. Käytännöllisesti katsoen tämä tarkoittaa oman nyky- ja tavoitetilanteen vertailua ja pohdintaa. Esimies voi näin toteuttaa konkreettisia toimenpiteitä työnsä edistämiseen. Hän on tiimiläisten esimerkki. (Aarnikoivu 2013, 122–123.)

Itseään ja toisia osaa johtaa vain tutustumalla itseensä. Työpaikalla työntekijät ovat esimiehen johtamisen peilejä. Kaikki eivät kuitenkaan näe peilien kautta tulevaa informaatiota. Siksi itseään johtavan esimiehen tulee opetella kuulemaan ja näkemään työympäristöään, eli lukemaan tunteita. Esimiehen tulee osata tunnistaa ja nimetä omat tunteet, eikä sekoittaa niitä työympäristössä vallitseviin. Silloin hän on jo matkalla tunnistamaan työntekijöiden tuntemuksia ja ottamaan vastaan kehitymisessä tarvittavaa informaatiota. Amerikkalainen psykologi Daniel Goleman (2000) väittää empaattisen ihmisen ymmärtävän muita, olevan palvelualtis, sekä tietoinen ryhmän tunnevirtauksista. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen saa lisäksi aikaan haluamiansa reaktioita muissa. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 52–53.)

Aarnikoivun (2013, 124–125) mukaan motivaatiota voi tarkastella kriittisesti pohtimalla onnistumisia, vahvuuksia, kehityskohteita ja tuottaako oma työ mielihyvää. Käytännön tasolla itsensä johtamista voi edistää seuraavasti:

- ✓ Refleктоimalla ajatuksia ja keskittymällä kuuntelemaan, mitä muilla on sanottavana
- ✓ Kannustamalla työyhteisöä palautteen antamiseen ja hyödyntämään saadun palautteen rakentavasti
- ✓ Tekemällä omannäköisen kehityssuunnitelman ja asettamalla välitavoitteita
- ✓ Analysoimalla ja pohtimalla käytöstä tai toimintaa erilaisissa tilanteissa

- ✓ Varaamalla aikaa säännöllisesti osaamisen kehittämiseen
- ✓ Pohtimalla esimiestyön tavoitteita, toteuttamistapoja, sekä työtä ohjaavia arvoja
- ✓ Miettimällä, millainen esimies haluaa olla tai ei halua olla
- ✓ Tiedostamalla omat vahvuudet ja työssään arvostamat asiat

Palautteenantajan kokemukset ja tunteet ovat aitoja. Esimiehen tulee tarkastella saamaansa palautetta aina palautteenantajan näkökulmasta ja suhtautua siihen asiallisesti ja kunnioittavasti. Rohkea esimies voi pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja tulla samalla tietoisiksi johtamisestaan. Taitavasti muotoillut kysymykset auttavat alkuun pääsemissä. Työntekijöiltä voi kysyä esimerkiksi, missä on onnistunut esimiehenä, kuinka hyvin esimies on osannut kertoa odotuksistaan työntekijää koskien, millaista toimintaa esimieheltä toivotaan lisää, tai miten esimies voisi parhaiten auttaa ja tukea työntekijää työssään. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 27–28.)

Itsensä tunteva esimies johtaa aidolla ja karismaattisella tavalla. Hänellä on usein jämmä ja reilu ote johtamiseen. Karisma voidaan määrittää tietoisena läsnäolona ja toisen ihmisen kunnioittamisena. Siihen ei liity vallan korostamista. Hyvä esimies kykenee aitoon läsnäoloon, kuuntelemiseen ja arvostamiseen. (Kurttila ym. 2010, 33–34.)

3.3 Tietoinen läsnäolo

Kaikki arkinen toiminta työpaikalla voi olla tietoisien läsnäolon harjoittamista. Keskittymisen johonkin asiaan tai tehtävään saa mielen virkeäksi, jolloin henkilö voi tuntea olevansa tilanteessa läsnä. Esimies voi käsitellä johtamistyötään tietoisien läsnäolon harjoittamisena tuhansissa hetkissä päivittäin, eikä kukaan välttämättä ulkoisesti havaitse hänessä mitään poikkeavaa. Pysähtyminen muutamaksi sekunniksi ja samalla omien ajatusten tiedostaminen, on pieni, mutta vaikuttava harjoitusmetodi läsnäololle. Mieleen tuleviin ajatuksiin kannattaa suhtautua ajoittain kriittiselläkin tavalla. Onko oletettu asia tosi ja mihin ajatukset perustuivat. (Hellbom ym. 2006, 36.)

Tietoisesti läsnä oleva esimies osaa arvioida ja kuulla omaa puhettaan. Hän osaa valita sanat, jotka kannustavat kehittymään. Onnistuminen vaatii tietoisuutta havainnoida puheen sävyjä. Kannustaako nyt työntekijää vai säттіikö sittenkin. On siis tiedostettava, millaiseksi mielessään nimittää esimerkiksi jotain tehtäväkokonaisuutta. Energiaa virtaa aina

huomion suuntaan. Joku pyrkii näkemään vikoja ja virheitä. Toinen taas etsii kehitysmahdollisuuksia ja kehittämistä. Samalla tavalla toimii kiittäminen ja hyvien puolien korostaminen. Myönteisestä palautteesta saatu energia lisää saajan luottamusta omiin kykyihin ja kasvattaa tätä ominaisuutta hänessä. Myönteinen palaute parantaa motivaatiota ja työsuoritusta ja antaa voimaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (Hellbom ym. 2006, 56–58.)

Keskittyminen kulloisenkin hetken tilaan auttaa näkemään ympärillä tapahtuvaa. Ymmärrys välittömässä läheisyydessä tapahtuvien ilmiöiden ja tapahtumien keskinäisistä vaikutuksista kasvaa. Kokonaisuuksia hahmottamalla voi oppia näkemään laajemmin. Edesottamuksiin ja esille pääsemisen tarpeisiin on mahdollista suhtautua humoristisella ja ymmärtäväisellä tavalla. Sisäisen maailman tapahtumat näkyvät yhtäkkiä aiempaa kirkaampana ja ympäröivää todellisuutta on mahdollista havainnoida tarkemmin. (Hellbom ym. 2006, 97.)

On tärkeää kohdistaa huomiota ympäristöön ja kohdata henkilökohtaisia tarpeita ongelmanratkaisun sijaan. Vaikka esimiehenä toimivat ovat usein kiireisiä, heidän on hyvä huomata, mitä hyötyjä valmentamisen ympäristöön keskittyminen voi tarjota. Hetkeen pysähtyminen ja ympäristön havainnointi voi välillä tarjota enemmän ratkaisuja kuin jatkuva sisäinen pohdiskelu. (Lawton-Smith 2015, 18.)

Esimies tarvitsee työssään vuorovaikutustaitoja, mutta niiden ei tarvitse olla erinomaiset. Vuorovaikutus on puhumista, kuuntelemista, kokouksissa oloa ja viestintää. Hyvällä vuorovaikutusosaamisella on yhteyksiä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Kasvokkain vuorovaikuttamista on esimerkiksi äänenkäyttö, sanat, hiljaisuus, eleet ja asennot. Isotalus & Rajalahti (2017, 4–5.)

Työelämän monimutkaisuus edellyttää avointa keskustelua johdon, henkilöstön, strategian ja käytännön välillä. Tärkeintä on muistaa vuorovaikutuksen alkavan yksilöistä. Tietoinen läsnäolo on yksinkertaisimmallaan sitä, että tiedostaa ajatuksensa. Silloin on helpompaa havainnoida merkityksiä ja olennaisia ympärillä tapahtuvia asioita. Se auttaa sulkemaan pois ajatusten harhailua, jonka jälkeen dialogin rakentaminen työkavereihin tai asiakkaisiin onnistuu vaivatta. Ihmisen ajattelu muodostuu kahdesta erilaisesta ajattelu-prosessista. Toisessa päättely tapahtuu välittömästi ja tiedostamatta eli intuitiivisesti tai sitten ajattelu tapahtuu rationaalisesti eli tietoisesti. Nykytietämyksen mukaan intuitiivinen osuus ajattelusta on jopa 90-95% ja tietoisesta päättelystä osuus on 5-10%. Intuitioon kannattaa tutustua ja kehittää sitä kautta itsetietoisuutta. Intuitio perustuu kaikkeen siihen ko-

kemukseen ja tietoon, mitä ihminen elinaikanaan on mieleen keränneet. Esimerkiksi ahdistuksen tunteeseen voi yksinkertaisesti reagoida hengittämällä syvään muutaman kerran ja siirtämällä huomio itsestä ympäristöön. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 87–88.)

3.4 Esimerkkinä oleminen

Esimiehen on pyrittävä johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Silloin hän voi kertoa äänen omat virheensä ja suhtautua toisiin arvostavasti ja kunnioittaen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 51–52).

Jokainen haluaa olla arvostettu. Arvostuksen tunne voi merkitä ammatillista saavutusta tai titteliä. Arvostuksen mittarina voi toimia myös omistaminen. Arvostuksen tunnetta ohjaavat jokaisen henkilökohtaiset arvot. Arvostuksen tunnetta tukee kyky olla kiitollinen pienistäkin asioista. Toisen kuunteleminen lisää arvostusta, koska silloin asiat voi nähdä hänen kannaltaan. Toista voi arvostaa vaikkei olisikaan aina samaa mieltä. Arvostuksen tunnetta voi osoittaa katseella, äänensävyllä, vahvuuksien tunnistamisella, uteliaisuudella ja läsnäololla. (Rantanen 2018, 83, 85.)

Lähiesimiehen vallankäyttö perustuu hänen omaan esimerkkiinsä. Tehokkaasti toimiva esimies voi herättää syyllisyyttä tai lamaannuttavaa tunnetta heihin, jotka eivät yllä samanlaiseen työpanokseen. Työyhteisön rakentamisessa tarvitaan roimasti inhimillisyyttä ja taitoa olla keskeneräisyyden mallina. Esimiehen sisäinen puhe muokkaa hänen tapansa toimia ja näyttäytyä työyhteisölle. Johtamistyyliä on vaihdettava kulloisenkin tilanteen mukaisesti. Tilanteita on opittava lukemaan ja esimiehen täytyy löytää luontainen tyyli johtaa niitä. Johtamisvastuuseen kuuluu myös delegoida tehtäviä ja luottaa toteuttamiseen. Tehtävää varten työntekijälle annetaan suorittamiseen vaadittavat resurssit. Lisäksi tekijä tarvitsee valtaa tehdä tarvittavat päätökset sujuvaa työskentelyä varten. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 107–108.)

Jos esimies esittää vain omia näkemyksiä ja toimintatapojaan, valmennettavan kehittyminen estyy ja potentiaalia jää käyttämättä. Jos osaaminen ei pääse esille, siitä voi aiheutua turhautumista ja muualle töihin hakeutumista. Kun valmennettava voi tehdä päätöksiä omista lähtökohdistaan, hänen on helpompi kantaa vastuuta ja sitoutua niihin. Vastuunotto-kyky kasvaa, kun vastuu siirtyy työn teon rajapintaan. Lisäksi esimiehelle jää enemmän aikaa hänen omiin työtehtäviinsä. (Parpei 2018, 80–81.)

Työntekijää ei kannata käskyttää tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaampaa on, että valmentajana toimiva esimies innostaa valmennettavansa vapaaehtoiseen ja rakentavaan yhteistyöhön. Tämä tapahtuu välittämällä valmennettavalle inspiroivaa asennetta ja näyttämällä esimerkkiä omalla toiminnallaan. Jos esimerkiksi halutaan saada aikaan itseohjautuvuutta, täytyy valmentajan pystyä siihen itsekin. Valmentavan esimiehen tehtävänä on inspiroivalla esimerkillään saada johdettavat omasta tahdostaan mukaan valmennettaviksi. Tällä tavoin yrityksen ja työntekijän tahtotilat saadaan johdettua yhteiseksi tekemiseksi. Hyvä valmentaja ohjeistaa valmennettaviaan suhtautumaan uudella tavalla pelkoon. Ihmisillä on taipumusta pohtia usein vain, mitä ei haluta tapahtuvan elämässä. Siksi valmennettavien tulee valmentajan opastama tiedostaa unelmiensa kohteet ja pyrkiä niitä päin. (Furman ym. 2014, 102–103.)

Esimiehellä on vastuullinen tehtävä näyttää esimerkkiä työpaikan turvallisuuden synnyttämisessä. Erämetsän (2009, 182–185) mukaan esimies voi hyväksyvällä ja kehitysideoita kannustavalla asenteella mahdollistaa turvallisen, sekä etenkin luovan ja pelottoman työkuulttuurin. Kyse on itseilmaisun tasolla olla liikkeellä omine ajatuksine, tunteineen ja tarpeineen, omana itsenä. Esimies voi kiinnittää turvallisuuteen huomiota esimerkiksi tiimipalaverissa, jossa hän toimii kannustajan ja ideoiden tukijan roolissa. Turvallisuuden tunnetta voi siis teoilla vahvistaa, ja sen mittareina voidaan pitää:

- ✓ Virheiden ja vaikeiden asioiden rakentava käsittely ryhmässä/jollain muulla tavalla
- ✓ Myönteisen palautteen antaminen ryhmätilanteessa
- ✓ Kehitysehdotusten helppo esilletuonti
- ✓ Rakentava erimielisyys näkyvissä
- ✓ Toisen sanomisesta seuraa positiivisia ilmauksia tai kannustusta
- ✓ Innostuksen ilmapiirin havaitseminen työarjessa

Johdon ja esimiesten ulkopuoliselta ammattivalmentajalta saama valmennus synnyttää ajan kuluessa välillisesti organisaatioon valmennuskulttuuria. Tämä onnistunut valmennuskulttuuri näkyy selvimmin sisäisten valmentajien syntymisenä. Sisäiset valmentajat ovat omaksuneet tehtävänsä ja tapansa toimia juuri meneillä olevasta organisaation valmennuksesta. Kulttuurin leviäminen merkitsee tehokasta vuorovaikutusta, josta syntyy organisaatioon ymmärrystä, motivoitumista, sitoutumista, aktiivisuutta sekä itseohjautuvuuteen perustuvia työelämätaitoja. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 96–97.)

Johtamisella haetaan muutosta kouluttamalla valmentajat tunneälykkäiksi. Panostaminen sisäiseen valmennukseen voi lisätä valmennuksen kehityksen nopeutta ja syvyyttä, sekä parantaa organisaation esimiesten kykyä ratkaista vaikeuksia myös muiden työntekijöiden avulla. Nykyjohtamisessa on tärkeää hyödyntää olemassa olevia kykyjä ja luovuutta. Hyvin valitut sisäiset valmentajat voivat auttaa johtajuuden kehitystä organisaation kaikilla tasoilla. (McKee, Tilin, Mason 2009, 69.)

3.5 Yksilön valmentaminen

Valmentamisen lähtökohtana on ratkaista yksilöstä itsestään kumpuava haaste tai tavoitteleminen, kuten kehittyminen uudessa tehtävässä tai itsensä johtamiseen liittyvät tilanteet. Tehokas valmennus pitää sisällään ihmisen täyttymystekijöiden selkiyttämisen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yksilön arvot, unelmat ja missiot. Sen jälkeen valmennus siirtyy voimatekijöihin tunnistamiseen, joita yksilötasolla ovat esimerkiksi tunteet ja energian hallinta. Myös stressitekijät tulee kartoittaa. Näistä osista valmennus johtaa itse aiheeseen eli haasteeseen, joka sijaitsee voimatekijöiden ja täyttymistekijöiden rajapintojen välissä. (Carlsson & Forsberg 2017, 172–173.)

Valmennus tukee omaa tekemistä. Valmentajilla on tapana ohjata valmennettavaa kysymällä, muttei kertoa suoraan vastausta. Heidän on tarkoitus rohkaista valmennettavaa asettamaan itselleen sopivat tavoitteet. Valmennettavien on tarkoitus suorittaa prosessinsa itsenäisesti. (Kinsler 2014, 99.)

Yksi tapa valmennettavan itsetehokkuuden lisäämiseksi on sanallinen vakuuttaminen. Valmennusprosessissa on tarkoitus aktivoida valmennettavaa tutkimaan hänen omaa potentiaaliaan. Valmentaja tukee häntä luottamaan siihen, että hän kykenee suoriutumaan tehtävistä ja pääsemään tavoitteisiin. Valmentajan tulee aktivoida valmennettavaa keskittymään tehokkaaseen tekemiseen meneillään olevan tekemisen aikana. (Moen & Federici 2012, 4.)

Valmentamisessa on tärkeää arvostava suhtautuminen valmennettavaan. Valmentaja on liikkeellä kiinnostuneella ja uteliaalla asenteella valmennettavaansa kohtaan. Valmentaminen perustuu arvojen, asenteiden ja ihmiskuvan tiedostamiseen. Kun edellä mainitut tiedostetaan kokonaiskuvaksi, on tältä pohjalta hyvä lähteä tukemaan valmennettavan taitoja ja osaamista. Arvot ja asenteet ohjaavat osaamista, joka taas ohjaa käyttäytymistä ja toimintaa, eli näkyvää osaa tekemisestä. (Hellbom ym. 2006, 74.)

Esimiehet opettavat, mentoroivat ja antavat palautetta, jotta työntekijät menestyisivät. Suoritusvalmennus on prosessi, jota työntekijät tarvitsevat itsensä kehittämiseen. Valmennuksen avaintekijöitä ovat tietoisuus ja vastuu. Valmentajan ja hänen valmennettavan on aloitettava valmennussuhde selkein odotuksin toistensa käyttäytymisestä ja rooleista. Yksilöitä valmennetaan työkaluilla, tiedoilla ja mahdollisuuksilla. Prosessiin kuuluu kumpuunpanuuden luominen, luottamuksen lisääminen, inspiroiva sitoutuminen, osaamisen kehittäminen sekä kasvua ja kehitystä edistävien olosuhteiden luominen. (Gilley & Gilley 2007, 9–10.)

Valmentava esimies ohjaa työntekijää itseohjautuvuuteen. Tämä lisää työntekijän kehittymistä ottaa uusia haasteita vastaan itsenäisemmin. Esimiehen vastuuksi jää jakaa vastuuta, valtaa sekä vapautta. Työn edistymistä tulee ajoittain seurata yhteisen päämäärän varmistamiseksi. Esimiehen tehtävänä on antaa tukensa kehittymiselle ja haastaa työntekijää ratkomaan työssään kohtaamiaan haasteita. Osallistava ote ja toiminnallisuuden kehittäminen ovat olennaisessa osassa työntekijän vastuuttamisessa. Henkilön tulee saada vaikuttaa työpaikkansa päätöksentekoon. Työntekijöillä on usein huomattava määrä ideoita työnsä kehittämiseen, mutta he kokevat niiden edistämisen yleensä rajoituneeksi. Muuttamalla esimiestyötä mahdollistajan rooliin, työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin ja kokevat työnsä mielekkäänä uusien vaikutusmahdollisuuksiensa kautta. (Salmimies & Ruutu 2013, 151.)

Valmennuksen tavoitteena on antaa esimiehelle mahdollisuus hyödyttää organisaatiota ja itseään johtamisen taitoja kehittämällä. Siihen sisältyy oppimista ja muutoksia. Valmentajana toimivalla voi olla erittäin hyvä käsitys yksilön tekemisestä ja selkeä suunta paremmin tekemisestä. Näillä asioilla ei ole kuitenkaan arvoa, ellei valmentaja pohdi niitä syvällisemmin. Valmentajan tulee nähdä valmennettavan pinnan läpi ja havaita hänen aidot päämääränsä. (Sandler 2011, 51.)

Työntekijöitä tulee tuntee hiukan henkilökohtaisella tasolla. Silloin esimies osaa tiedostaa, mikä on heille tärkeää ja arvokasta. Valmentaja esimerkiksi tietää mitä ihmiset harrastavat, mistä he unelmoivat tai mitä kukin ajattelee elämästä ja työnteosta. Molemminpuolinen tutustuminen kaataa itse asetettuja yhteistyön esteitä. Työntekijä tulee keskusteluiden kautta arvostetuksi omana itsenään. Tätä vahvistaakseen omat kehitysideat tulee pystyä esittämään omilla nimillä. Omien vahvuuksien kautta syntyneelle työnjäljelle tulee saada asianmukaista tunnustusta. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 139.)

Valmentamalla rakennetaan yhteyttä valmennuksen osapuolten välille. Saatu yhteys on väylä keskustelulle. Se on muodostunut arvostavasta asenteesta toista kohtaan, sekä

myöskin samanlaisuuden löytymisestä. Hyvän kontaktin luominen on käytännössä arvostuksen osoittamista ja viestittämistä. Silloin valmennus tapahtuu luottamuksen ilmapiirissä. Hyvä valmentaja kykenee vuorovaikuttamaan toiseen tämän omaa kanavaa pitkin. Apuna voi käyttää vuorovaikutus- eli VAK-karttaa. V visuaalinen tyyppi tulkitsee ympäröivää maailmaa vahvasti näköaistinsa avulla, kun taas A auditiivinen sanojen, kuulemisen ja puheen kautta. K kinesteettinen lähestyy vuorovaikutus- ja muita tilanteita tunteet ja tuntemukset edellä. Valmentajan on hyvä tunnistaa oma paikkansa VAK-kartalla, ja sen jälkeen tunnistaa hyväksyä myös muut kartalla olijat. Tässä tarvitaan arvostavan suhtautumisen lisäksi tietoista valmennusotetta. (Hellbom ym. 2006, 82–83.)

Ihmisillä on monenlaisia vahvuuksia liikunnallisuudesta käden taitoihin ja analysointiin. Vahvuuksista kannattaa erotella lahjakkuus, hankitut taidot ja ominaisvahvuudet. Mikäli työssä pääsee käyttämään henkilökohtaisesti merkityksellisiä vahvuuksia, työn tulokset ja tuottavuus parantuvat. Ominaisvahvuudet ovat sekä perittyjä että opittuja tyypillisiä piirteitä. Sellaisia ovat esimerkiksi huolellisuus, luovuus, motivaatio oppimiseen tai aitous ja ystävällisyys. Useimmilla on näitä taitoja jossain määrin. Tämän jälkeen merkitsee se, mitkä piirteet ovat henkilölle itselleen tärkeitä. Usein työntekijällä on halu käyttää ominaisvahvuuksiansa päivittäin. (Kurttila ym. 2010, 31–33.)

Valmennuksella on taipumusta ajautua tuttavalliseen ja jutustelevaan suuntaan pitkän työsuhteen aikana. Valmentajasta tulee valmennettavalle kuin ystävä ja työkaveri. Etuna on, että valmennettava uskaltautuu tuomaan keskusteluun teemoja, jollaisia hän ei työsuhteen alkuvaiheessa vielä uskaltaisi. Liaksi tutustuessaan valmentaja voi kadottaa neutraalin otteensa. Silloin hän ei osaa tarkastella asioita laajemmin, eikä osaa haastaa valmennettavaa oikeaan suuntaan. Kannustajan ja tukijan roolissa valmentajan täytyy varmistaa, että valmennettava on löytänyt organisaation tavoitteleman suunnan toiminnassaan. Valmentajan on siis oltava varma, että hän innostaa työntekijöitä juuri oikein tehdyistä asioista. Muutokset voivat tuottaa nopeasti ei-toivottuja reaktioita työympäristössä. (Hirvihuhta 2006, 47–50.)

Yksilöä ajatellen valmentaja toimii kuin peili. Hän tunnistaa valmennettavan ajattelun rakenteita, muttei puutu ajatusten sisältöön. Valmentajan tehtävänä on opettaa valmennettavalle omaehtoista ajattelun reflektointia. Se tuo mahdollisuuden valmennettavan sanojen, tunteiden ja mielikuvien käsittelyyn. Osa tällaisista toiminnoista tapahtuu itsestään. Henkilö ei voi aina huomata, miltä oma toiminta näyttää tai kuulostaa ulkopuoliselle. Hyvä valmentaja osaa havainnoida energiatason muutoksia. Esimerkiksi innostuminen voi jonkun kohdalla tarkoittaa kovempaa äänen käyttöä, tai vastavuoroisesti tylsistyminen johdaisi hiljaiseen olemukseen. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 94–95.)

Muutos käskyjen ja ohjeiden vastaanottajasta vastuunottajaksi tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että yhä useamman työntekijän tulee kyetä itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon hierarkiatason madaltuessa. Organisaation työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutustaidot ja kommunikointikyvyt ratkaisevat muutoksen onnistumisen. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 106.)

Työntekijän on saatava tulla kuulluksi, jotta hän pääsee ratkaisukeskeiseen mielentilaan. Kuulluksi tulemisen ei tarvitse kestää tunteja tai viikkoja. Painopiste on ajantasaisessa tilannetta tunnusteleavassa ratkaisukeskeisyydessä. Kuten tunnustelemalla, miten työntekijä haluaisi jatkossa toimia tehtävän suhteen tai miten jatko tapahtuisi tästä eteenpäin. Ratkaisuun johtavista tekijöistä täytyy osata keskustella rakentavassa hengessä. (Furman ym. 2014, 64.)

Valmentamisella pyritään henkilötasolla voittamaan sellaiset esteet, jotka ovat sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden saavuttamisen tiellä. Valmennettavaa tulee ajatella työtehtäviensä hyvänä ja kehittymispotentiaalisena asiantuntijana. Valmentamisen painopiste on luontaisissa vahvuuksissa. Ajallisesti painopiste on nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Työtiimi sisältää paljon eri voimavaroja ja ratkaisukeskeisyyttä. Sopiva potentiaali tulee ensin tunnistaa. (Romana 2007, 118.)

3.6 Valmentamisen ilmapiiri

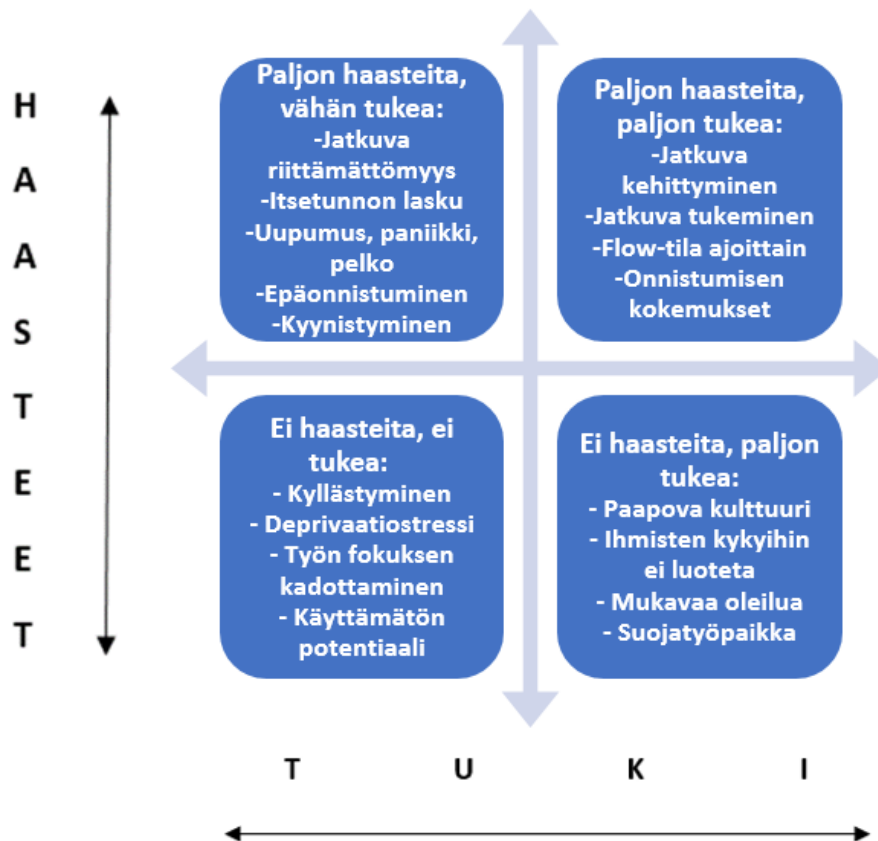
Työpaikoilla tarvitaan keinoja, jotka johtavat ihmisen motivoimiseen ja työn tuottavuuden parantamiseen. Työ tulee kokea merkitykselliseksi ja samaan aikaan innostavaksi. Valmentava esimiestyö on syntynyt ja kehitetty juuri edellä mainittuihin työelämän vaateisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 14.)

Esimies tarvitsee tukea tiimiltään. Esimerkkinä oleminen ei ole ainoastaan esimiehen vastuulla. Työyhteisö voi hyvin, kun ilmapiiri on avoin puhumiselle. Jokainen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa työpaikan ilmapiirin ylläpitämiseen. (Ahlroth & Havunen 2015, 178.)

Valmentamisen ympäristö on todellisuutta, jonka sisällä valmentajat toimivat organisaatiokulttuurin puitteissa. Ympäristön muutoksia ohjaavat liiketoimintamalli, markkinat sekä organisaatiokulttuuri. Työn ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten valmennettava nähdään ym-

päristössään. Valmentaja voi saada tietoa valmentamisen ympäristöstä palautteesta, yrityksen arvoista ja visioista, ilmapiiritutkimuksista sekä organisaation toimintasuunnitelmasta. (Kahn 2011, 195–196.)

Mikäli henkilö kokee tekevänsä jatkuvasti liian haastavaa työtä ilman tarpeellista tukea, voi riittämättömyyden tunne johtaa uupumiseen ja pelkotiiloihin. Työn täytyy kehittää ihmistä ja esimiehen tulee osoittaa työntekijän ammattiosaamiseen kiinnostusta. Ilman näitä huomioita työntekijä kyllästyy ja kadottaa vähitellen työnsä fokusta, jolloin potentiaali jää käyttämättä. Joissain työyhteisöissä työntekijän kykyihin ei luoteta ja haastamaton työkuultuuri painottuu ylitukemiseen. Näissä tapauksissa työpaikan ilmapiiri on siten paapova ja ylisuojeleva. (Salmimies & Ruutu, 152–153.)



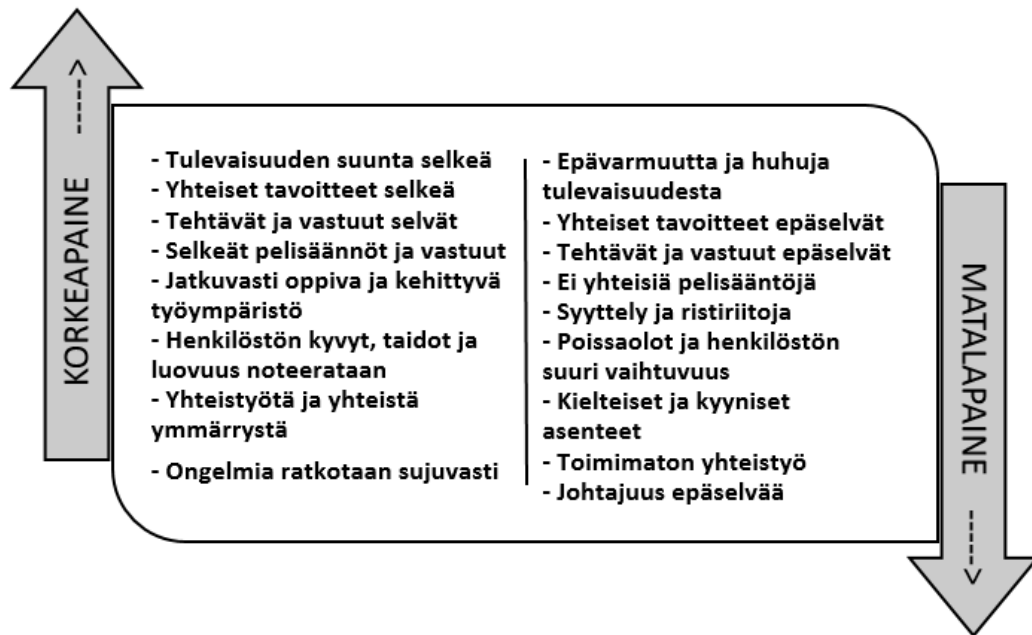
Kuva 7. Haastamisen ja tuen tasapainon tärkeys valmentavassa esimiestyössä (Salmimies & Ruutu 2013, 153)

Työn merkityksellisyyteen liittyy, että työ on sopivan haasteellista ja että haasteet kasvavat taitojen kehittymisen myötä. Liian helpot ja yksinkertaiset työt ovat omiaan viemään merkitystä ja tekemisen mieltä, kuten myös liian vaativat ja liian vähän tuetut työt. Flow

on saavutettu tila, jossa energiaa virtaa tekemiseen lisää. Se on psykologinen tila, jossa henkilö pystyy keskittymään kaikella olemuksella käsillä olevaan tehtävään. Flow'n kokemuksen edellytyksenä on sopivan haastava tehtävänkuva, johon on täytynyt kerryttää taitoja jo tietylle tasolle. Esimiesten ja työntekijöiden tulee kehittää taitojaan jatkuvasti. Ihmisten tunnetilat ja samalla työilmapiiri vaihtelevat haastamisen sekä annetun tuen suhteen mukaisesti. Esimiehen on kiinnitettävä huomiota työssään tunnetiloihin ja vallitsevaan ilmapiiriin, jotta hän voi lähteä johtamaan työntekijöitä tavoiteltuun suuntaan. Haasteiden ja tuen tulee olla sopivassa tasapainossa keskenään. Sopivan tasapainon löytäminen on tärkeää valmentavan esimiestyön tuloksien saavuttamisessa. (Kurttila ym. 2010, 40–41.)

Myös työyhteisö tai tiimi voi kokea flow'n. Näissä tilanteissa tiimi luottaa jäseniinsä, haluaa kokoontua yhdessä ja uskaltaa ottaa haasteita vastaan. Tiimi tarvitsee kasvavia haasteita ja tiimiin osaksi kuuluvan esimiehen. Esimiesasemassa olevan täytyy luopua ulkoisesta vallan korostamisesta ja asettua tasavertaisena ja avoimena yhteisen työn äärelle. Esimiehen tehtävänä on tiedostaa työntekijöiden ja työyhteisön käytöstä. Esimiehen tulee ottaa organisaation muutosvaiheissa aktiivisen keskustelijan sekä kuuntelijan roolit. Flow vaatii lisäksi toinen toistensa tuntemista ja syvää arvostusta työkavereita kohtaan, jotta kaikki uskaltavat tehdä asioita rohkeudella ja syvällä ammattitaidolla. (Kurttila ym. 2010, 41.)

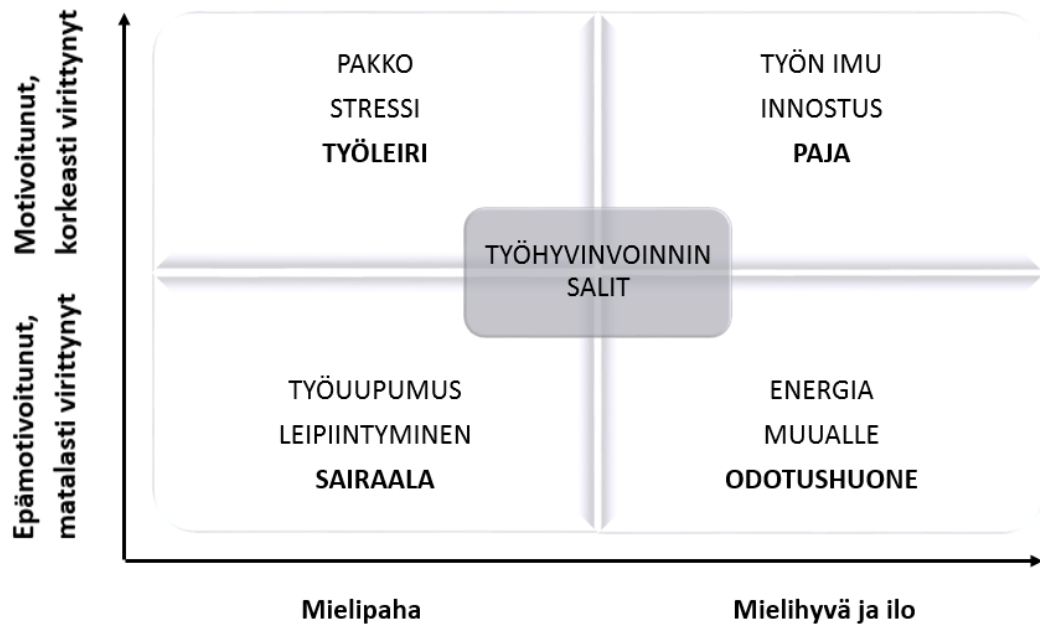
Työyhteisön kulttuuri luo pohjan työssä vallitsevalle ilmapiirille. Esimiesasemassa työkentelevät ovat avainvaikuttajia. He luovat sääntöjä kulttuurin kehittymiselle ja toimivat esimerkkinä muille. Kulttuuri pitää sisällään toimintatavat, työmoraalin ja työtä ohjaavat säännöt, vuorovaikutustavat, sekä asiakkaisiin päin tapahtuvan viestinnän. Vallitseva kulttuuri siirtyy helposti hyvine ja huonoine puolineen uusia työntekijöitä ohjaavaksi malliksi. Työilmapiiri on organisaation ilmapuntari (kuva 8.). Korkeapaineen vallitessa kuuluu iloista naurua ja tekemisen meininkiä, kun taas matalapaineessa on epävarmuutta ja riskitiriitoja. (Nummelin 2007, 72–73.)



Kuva 8. Työyhteisön ilmapuntari (Nummelin 2007, 73)

Hyvä työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä kehitetään osana muuta kehitystoimintaa. Ihmisten välinen aito vuorovaikutus on suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen kehittämisen tulosta. Johdon ja esimiesten tulee sitoutua yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen käyttöön, jolloin henkilöstö antaa oman osansa kehittämiseen. Yhteisöllisyys tarkoittaa moninaista vuorovaikutusta ja työajan käyttämistä yhteisiin keskusteluihin. Näin työyhteisö saa puitteita kehittämisideoiden syntymiselle. Hyvän ilmapiirin tunnistaa, kun se ennaltaehkäisee ongelmien syntymistä ja helpottaa niiden ratkaisussa. Silloin kuulee puhuttavan myös vaikeistakin asioista. (Nummelin 2007, 73–74.)

Aaltonen ym. (2011, 88–91) määrittelevät että mielihyvän- ja pahan tunteisiin voi vaikuttaa leppäimisellä, kunnosta huolehtimalla, ruokavaliolla, huumorilla, sekä pitämällä ajatusmaailman myönteisenä. Henkilön on helppo tunnistaa itsestään mielipahan- ja hyvän erotuvuudet, kuten myös matalan ja korkean virittyneisyyden tilat. Yhdistämällä nämä asiat työelämään, tulee mielikuva erilaisista työskentelyn oloiloista (kuva 9.). Motivaatio vahvistuu, kun työtehtävät vastaavat tekijöiden osaamistasoa. Työ on silloin monipuolista ja sopivan haasteellista. Kun tavoitteet ovat selkeitä, tekijä hahmottaa työnkuvansa osana suurempaa kokonaisuutta. Työssä voi viihtyä vaikkei se olisi parhaiten palkattua. Viihtymistä edesauttaa, että esimieheltä saadaan kannustusta ja työkaverit tarjoavat apua. Joskus työntekijä voi olla hyvinkin motivoitunut, mutta mieli on maassa ja tekijä ei saa arvostusta. Myös kyllästyminen ja työuupumus voivat vallata mielialaa. Työntekijät voivat olla hyvällä mielellä töissä, mutta työ sujuu minimimäärällä energiaa, jos tekemisen merkitys on kadonnut.



Kuva 9. Työhyvinvoinnin salit (Aaltonen ym. 87)

Erämetsän (2009, 224–225, 235.) mukaan myönteisellä palautteella ja ylipäänsä onnistumisien vahvistamisella on suuri voima hyvän ilmapiirin luomisessa ja motivoinnissa. Palautteen avulla voidaan vahvistaa tai ohjata käyttäytymistä ja toimintatapaa. Myönteinen palaute motivoi, sitouttaa ja osoittaa hyväksyntää. Palautteen antaja osoittaa saajalle arvostusta, sekä vahvistaa juuri hyvin tehtyä työtä tai toimintaa. Siinäkin tapauksessa, vaikka teko olisikin väärä, tulee osoittaa arvostusta ihmiseen, kuunnella ja välttää turhaa tuomitsemista.

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011, 36) ovat kiteyttäneet valmentavaa johtamista heittäytymiseksi ja syyttämiseksi. Valmentava johtaja tietää mihin uskoo ja miksi työtään tekee. Tärkeilemistä, mitänsanomattomuutta ja omien ajatusten panttausta tulee välttää. Menestystä ei tule myöskään pelätä, saati ihannoida tarpeettomasti. Taloudellinen menestys on vain seurausta oikealla tavalla tehdystä työstä.

4 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Keräsin opinnäytetyöhön aineistoa avoimen haastattelun ja nettipohjaisen Webropol-kyselyn avulla tammikuun 2020 aikana. Tutkimuksen tavoitteena on kehittämissuunnitelman laatiminen aineiston tuloksien sekä tutkielman myöhemmän vaiheen kehittämismenetelmien avulla saadun tiedon perusteella. Tärkein kehittämisen tavoite on lähiesimiestuki arjen johtamistilanteissa.

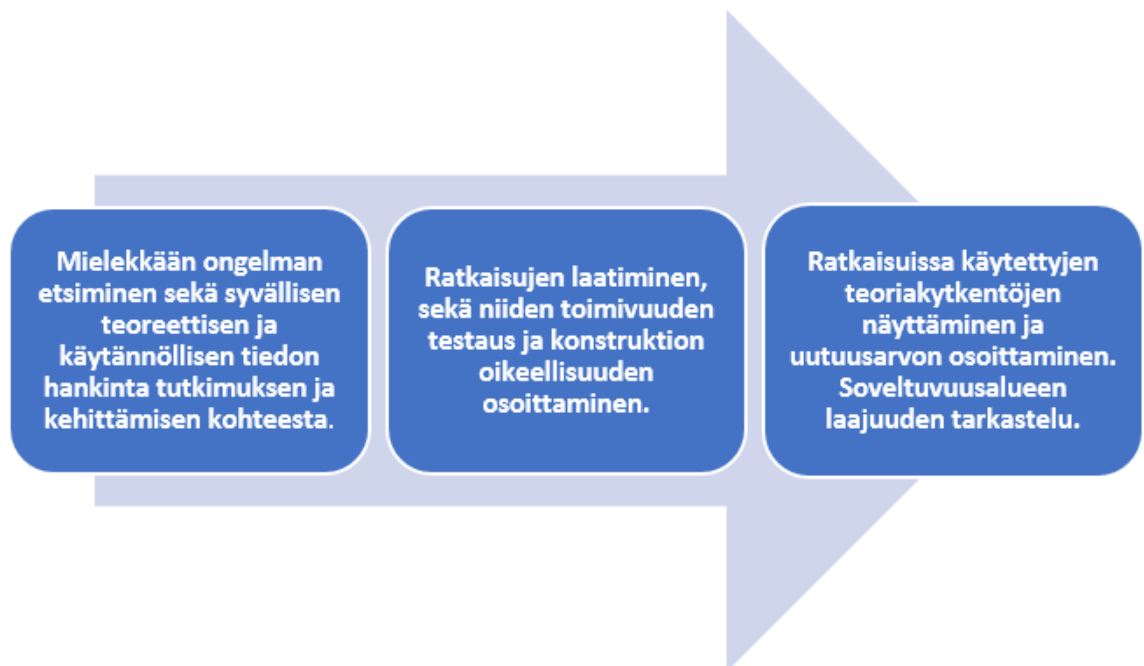
4.1 Tutkimisstrategia

Kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos tai suunnitelma, mittari tai malli, sopii lähestymistavaksi konstrukttiivinen tutkimus. Kyse on uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimuksesta peräisin olevan tiedon pohjalta. Tutkimustyypissä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uusi rakenne tulee koostumaan olemassa olevasta teoreettisesta tiedosta ja uudesta empiriasta, eli käytännöstä kerätystä tiedosta. Tutkimus on lähellä innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua. Käytännön ongelmiin on siis tarkoitus saada teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Lisäksi ratkaisun tulisi olla muodoltaan toimiva myös muualla, kuin kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Konstrukttiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Organisaation johto on siis usein mukana ratkaisun laatimisessa. Lähestymistapa korostaa kohdeorganisaation ja tutkimuksen toteuttajan välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Tuloksena on tarkoitus saada merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi aiempaa parempi ratkaisu ongelmaan. Voi olla myös niin, että uusi rakenne parantaa edellisen ominaisuuksia. Tutkimus voi vastata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin. Voidaanko yritysmyyntiin tuki hoitaa tehokkaammin tai paremmin? Voidaanko yrityksen lähijohtaminen muuttaa tavoitteita paremmin tukevaksi? (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

Konstrukttiivinen tutkimus voi joskus vaatia kohdeorganisaatiolta ja kehittäjältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät metodit tulee perustella. Kuvassa 10 on esitelty erään konstrukttiivisen tutkimuksen prosessi. Tyyppillisiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä on usein muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa

kohdeympäristössään voimakkaasti. Toisaalta hän voi olla myös tukihenkilö prosessissa tai oppimisen edistäjän roolissa. (Ojasalo ym. 2014, 67–68.)



Kuva 10. Konstruktivisen tutkimisen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67)

4.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Koskisen & Alasuutarin & Peltosen (2005) mukaan laadullista tutkimusta voidaan käyttää toisinaan määrällisen tutkimustulosten syventämiseen ja ymmärtämiseen. (Kananen 2009, 18.)

Kyselyllä voidaan tuottaa laadullista ja määrällistä aineistoa. Määrällisen tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta ovat aiheena laajoja. Tilastolliset menetelmät voidaan jakaa kahteen pääjoukkoon, eli perustaviin ja monimuuttajamenetelmiin. Niistä perustavat menetelmät liittyvät aineiston kuvailuun. Tällaisia ovat keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. (Ojasalo ym. 2014, 134.)

Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja aineisto nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn heikkoutena on saadun tiedon pinnallisuus. Heikkoutena voidaan pitää myös arvioimisen vaikeutta esimerkiksi vastaajien tietoisuudesta tai perehtyneisyydestä tutkittavaa aihetta kohtaan. Eräs kyselyn perusvaatimuksista on, että aiempaa tietoa on riittävästi tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä yksi käytetyimmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu on suosittu tapa, sillä haastattelujen avulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa. Se on hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Vähän tutkitusta aiheesta haastattelun avulla voidaan saada kerätyksi aineistoa, jonka tuloksista nousee esiin uusia näkökulmia. Yleensä haastattelun avulla saadaan syvempää kuvaa haastateltavista heidän arkiympäristöstään. Asioita on helppompi muistaa ja kuvailla, kun ollaan tutun työympäristön äärellä. Kehittämistyön luonne ratkaisee, mille asteelle haastattelu kannattaa strukturoida. Standardoitu lomakehaastattelu kannattaa erottaa omaksi luokakseen. Muita haastatteluja ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoitu haastattelu sopii esimerkiksi silloin, kun halutaan täydentää aiempaa laadullista aineistonkeruuta. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

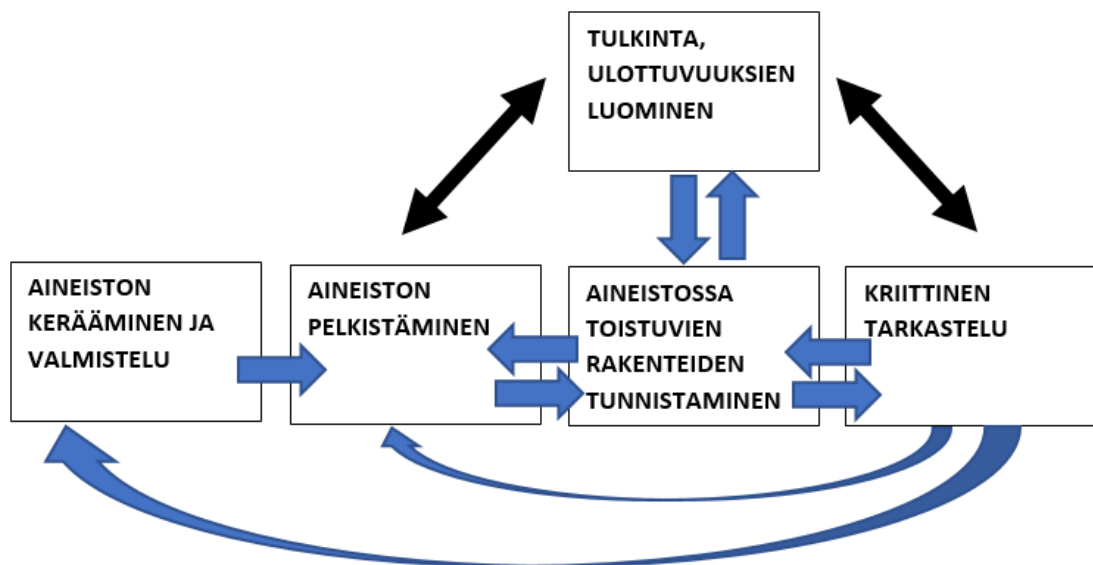
Haastattelu kestää kymmenistä minuuteista jopa tunteihin, jolloin haastattelijan rooli voi muuttua tarpeen mukaan. Yleensä haastattelu äänitetään, jolloin se vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa paremmin. Äänittämiseen tulee saada haastateltavan lupa. Haastattelujen jälkeen aineistot ja haastattelutilanteet kirjoitetaan auki. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Haastattelutilanteessa voi kysyä tuolloin myös lisäkysymyksiä tai jättää joitain kysymyksiä pois. Avoin haastattelu taas on yleistä keskustelua haastattelun aiheesta tai -ongelmasta. Avoin ja puolistrukturoitu haastattelu sopii esimerkiksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallisille. Syvähaastattelussa keskustellaan aiheesta luottamuksella ja haastateltavalle rohkeavalla tavalla, jotta syvälinen ymmärrys saavutetaan. Haastattelijalla on yleensä apuna teemalista, jolla varmistetaan, että kaikki seikat tulevat läpikäytyiksi. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.)

Haastattelut voivat vaihdella laajuudeltaan ja haastateltavien määrällä suuresti. Mitä avoimempi haastattelu, sen enemmän käytetään laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai käsitelty aineisto moneen kertaan, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan teoriaa vasten. Sen jälkeen tutkija pyrkii hahmottamaan taas kokonaisuutta ja tulkitsee sen pohjalta taas aineistoa sekä teoriaa. Litteroitu aineisto puretaan siis tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä liittyvät yleensä haastattelun teemoihin tai ne voivat olla myös yllättäviäkin esiin nousseita asioita. Ryhmittelyssä voidaan käyttää myös ääriyhmittelyä, joka on vastakohtien etsimistä vastauksista. Vastauksista voidaan myös tarkoituksella etsiä poikkeamia. Haastattelujen

määrää pohdittaessa on tärkeä saavuttaa saturaatiopiste. Se on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät tuota enää oleellista uutta tietoa. Haastattelut on mielekästä analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

Laine on luonnehtinut analyysin etenemistä seuraavalla tavalla: 1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös. 2a. Käy läpi aineisto ja erota sekä merkitse kiinnostusta vastaavat asiat. 2b. Kaikki muu jää tutkimuksesta pois. 2c. Kerää nämä merkityt asiat yhteen, erilleen muusta aineistosta. 3. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineistoa. 4. Kirjoita näistä yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (kuva 11) kuvaa analyysin päävaiheita, jollaisia ovat aineiston kerääminen ja valmistelu (litterointi), pelkistäminen, rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta, sekä kaikkialle aineistoon ulottuva kriittinen tarkastelu. Sisällönanalyysi aineistolähtöisenä tarkoittaa aineiston pelkistämistä (tiivistäminen tai osiin pilkkominen), ryhmittelyä ja abstrahointia. Pelkistämällä saadaan tunnistettua ja rajattua aineistosta pieni määrä näkökulmia, jolloin informaation määrä kasvaa. Pelkistämisen avulla saadaan myös uutta tietoa, koska asioita voidaan tällä tavalla yhdistää seuraavan ryhmittelyvaiheen avulla. Abstrahointivaiheessa aineistosta saadaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotettua tarkemmin asioiden yhdistelemisen kautta. Tulosten jälkeisissä johtopäätöksissä tutkija ottaa huomioon tutkittavien näkökulman. (Ojasalo ym. 2014, 138–140.) (Kananen 2009, 80, 84–85.)



Kuva 11. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2014, 138)

Litteroidulle eli yhteismitallistetulle aineistolle esitetään tutkimuskysymykset, ja niiden pohjalta aineistosta etsitään tutkittavaan ilmiöön liittyvät tekstikokonaisuudet. Tekstikokonaisuudet tiivistetään ja niiden ilmaisulle annetaan koodit, jotka ilmoittavat asiasisällön. Seuraavaksi luokitellaan koodit ryhmiin. Luokittelussa käytetään suodattimina tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2009, 100.)

Aineiston käsittely voi tarkoittaa aineiston koodaamista. Kun aineisto on muutettu ymmärrettävämpään muotoon, aineistolle pyritään löytämään tulkintaa. Koodaus on välivaihe, eikä vielä analyysiä. Koodausjärjestelmä on jokaisen tutkijan itse tekemä. Analyysissä pyritään koodauskehikon avulla etsimään rakenteita, säännönmukaisuutta, teemoja ja malleja. Aineistosta voidaan esimerkiksi hakea tyypillistä kertomusta, toiminnan prosesseja, samanlaisuutta tai erilaisuutta sekä selityksiä ilmiöille. Deduktiivisessa lähestymistavassa malleista, teorioista ja tutkimuksista johdetaan luokitteluita tai teemoja, joita vasten aineistoa tarkastellaan. Kun taas induktiivisessa lähestymistavassa katsotaan suoraan ilman olettamuksia, mitä aineisto sisältää. Käytännössä tulkintaa tehdään molempien avulla, jolloin puhutaan abduktiosta. (Kananen 2009, 79, 82–85.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdessa vaiheessa, jotka nivoutuvat myöhemmin toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa havainnot yhdistetään eli aineisto pelkistetään. Seuraavassa vaiheessa pelkistykseen tuloksia tulkitaan. Kerätty aineisto ei ole suora ratkaisu kehittämistehtävään. Se on materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. Aineistosta on tarkoitus huomioida yksittäisiä havaintoja laajempiin ryhmittelyihin. Aineistoihin voidaan käyttää sisällönanalyysiä teoria- tai aineistolähtöisesti. (Ojasalo ym. 2014, 119–120.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle voidaan antaa Mäkelän (1990) mukaan seuraavia arviointiperusteita: Aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Lisäksi hän esittää perusteeksi aineiston merkittävyyttä. Aineiston riittävyys tarkoittaa kylläntymistä. Kattavuus tarkoittaa, ettei tulkintoja perusteta ainoastaan satunnaisiin aineiston osiin. (Kananen 2009, 79, 82–85.)

Reliabiliteetti voidaan nähdä koodauksen ja tulkintojen tarkkuutena tai oikeellisuutena. Koodaus voi muuttua sen edistyessä, eli alkupään koodaus voi olla erilaista kuin lopussa. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat luotettavia ja uskottavia tutkittavan kannalta. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampaa menetelmää. Siirrettävyys tarkoittaa yleistettävyyttä, jolloin tutkimustuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi myös muissa asiayhteyksissä. Tutkijaa auttaa tapauksen tarkka dokumentaatio. Samoin tutkimustulosten riippuvuutta eli pysyvyyttä voidaan varmistaa hyvällä dokumentaatiolla, jolloin aineisto

nähdään ristiriidattomasti. Täytyy muistaa, että tutkija tutkii tapausta aina omista lähtökohdistaan, jolloin samastakin aineistosta voidaan päätyä eri tuloksiin. Vahvistettavuus tarkoittaa muiden tutkijoiden samanmielisyyttä tulosten suhteen. (Kananen 2009, 92–95.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutuksen ja analysoinnin aikataulu: (Kehittämisaikataulu luku 4.4)

Marras-Joulukuu: Haastattelun ja nettikyselyn valmistelemine

Tammikuu: Kyselyn lähettäminen ja lähiesimieshaastattelut

Helmikuu: Sisällönanalyysin aloittaminen ja aineiston pääteemojen etsiminen

Maaliskuu: Sisällönanalyysi on valmis

Huhtikuu: Aineiston tulokset ja johtopäätökset

Haastattelututkimus suoritettiin kolmessa Motonet tavaratalossa tammikuun 2020 aikana, jossa haastateltiin neljää lähiesimestä avoimena haastatteluna.

Kvalitatiivisten lähiesimieshaastattelujen perusteella pyritään kartoittamaan työpaikan tekemisen ilmapiiriä ja valmentavan lähiesimiestyön kokemuksia. Ilmapiirin aistiminen on tärkeässä osassa valmentavaa johtamistyötä. Valmentavan lähiesimiestyön kurssijaksolta on tallennettu yhteenvetoja, joita on käytetty tutkimuskysymysten asettelussa hyödyksi. Tutkimusaineiston pääpaino on lähiesimiesten haastatteluissa. Lähiesimieskysely voi vahvistaa sen tuloksia.

Haastattelua edelsi verkkopohjainen Webropol-kysely, joka lähetettiin tavaratalopäälliköiden kautta lähiesimiehille vastattavaksi. Kysely lähetettiin seitsemän myymälän lähiesimiehille. Kysely alustaa haastattelutilannetta ja saattoi herättää ajatuksia valmentamisesta. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville laajemmalti valmentavan johtamisen vaikutuksia työyhteisöihin. Kyselyn tuloksista nostetaan esiin yhtymäkohtia henkilöhaastatteluihin. Aineistoanalyysin pohjalta esiin nousseet pääteemat toimivat myös kehittämistyön ja kehittämismenetelmien aiheina.

Haastattelutilanteessa työyhteisön ilmapiirin määrittämisessä auttaa kuva 7., joka on osana haastattelua. Kuvassa esitetään haastamisen ja tuen tasapainon tärkeyttä valmennustyössä. Kuvasta oli tarkoitus saada aikaan keskustelua, sekä tunnistaa asioita omasta

työtiimistä tai yleisemmin työympäristöstä. Kuvan luonteen oli tarkoitus olla lähinnä keskustelua ohjaava.

4.4 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyön toteutuksen aikataulu:

Tammikuu: Kysely- ja haastattelututkimukseen osallistuminen lisää lähiesimiesten tuntemusta aiheeseen valmentava johtaminen ja valmentava lähiesimiestyö.

Helmikuu: Aineistosta nousseiden pääkohtien esittäminen aluekokouksessa. Ohjatun aivoriihen ja fasilitoinnin kautta on saatu ajatuksia ja ideoita valmentavaan esimiestyöhön päällikkötasolla. Esityksen pohjalta on tehty tehtävä, jossa kerättiin ideoita valmentamisen edistämiseen päällikön omassa työyhteisössä.

Maaliskuu: Sisällönanalyysin kautta saadut pääteemat ohjaaviksi otsikoiksi kehittämissuunnitelmaan.

Huhtikuu: Johtopäätösten teko aineiston tuloksista kehittämissuunnitelmaa varten.

Toukokuu: Aluejohdon kanssa käyty työpajamuotoinen fasilitoitu keskustelu, jossa ideoitu kehittämissuunnitelmaa. Loppuseminaarin esitys toukokuun lopulla.

Aivoriihi eli brainstorming on eräs luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksissa ryhmä pyrkii vetäjänsä johdolla ideomaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja. Ensivaiheessa rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään karistamaan ennakkoluuloja ja mielen rajoitteita. Ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla, jossa ideoidaan perustelematta, ilman toisten arvostelua. Vetäjä kirjaa ideoita taululle ja näitä aiheita pyritään jatkuvasti kehittämään ja yhdistelemään keskenään. Parhaimpien ideoiden valintavaiheessa vetäjä ohjeistaa esimerkiksi puheenvuoroja jakamalla kertomaan mielipiteitä syntyneistä ideoista. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida siten että kukin osallistuja käy vetämässä viivan parhaimman idean kohdalle. Aivoriihestä on myös erilaisia muunnelmia, joita voidaan käyttää yhdistellen parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 160–161.)

Työpajan kulku tulee suunnitella tarkasti ja joustavaksi. Yksinkertaisuuteen pyrkiminen on paras menetelmä fasilitoida. Työpaja on onnistuessaan intensiivinen ja keskittymistä vaativa. Työpaja voi olla lyhyt tai pitkä. Ohjelmaan on hyvä suunnitella selvä aloitus, kuten

tervetulleeksi toivottaminen, motivointi ja tavoitteiden käsittely. Tavoitteena on saada osallistujien ajatukset kohdistettua työpajan teemaan. Sitten tulee prosessointi, joka on työpajan varsinainen aiheen työstämisosuus. Lopuksi yhteenveto, jossa käsitellään yhdessä tuloksia. Samalla osallistujilta kerätään vielä viimeiset ajatukset mukaan ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. On tärkeä huolehtia tasa-arvoisesta osallistumisesta ja asiassa pysymisestä, jotka ovat koollekutsujan vastuulla. Hankaliin asioihin ja ristiriitatilanteisiin kannattaa tarttua ja samalla kirjoittaa tärkeimmät asiat paperille, jotta niihin voidaan palata. Työpajan mahdolliselle apulaiselle pitää antaa selvä tehtävänanto tehtäväänsä. (Tuomi-
nen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 38, 40–41.)

5 Valmentava lähiesimies - tutkimuksen tulokset

Tutkimus sisältää haastattelu- ja kyselyosuudet.

5.1 Lähiesimieshaastattelu

Haastateltavat ovat saaneet organisaation sisäistä koulutusta lähiesimiestyöhön tai aloittaneet siihen liittyvän koulutuksen. Haastateltavat olivat vastanneet myös aiemmalla viikolla lähetettyyn lähiesimieskyselyyn, joka toimi haastateltavien mukaan hyvänä alustuksena haastattelutilanteelle. Haastattelut järjestettiin tavaratalojen toimistotiloissa lähiesimiesten tavanomaisella työajalla. Haastattelutilanteisiin pyrittiin saamaan aikaan tuttavallinen ja avoin ilmapiiri. Siihen kuului tutustuminen haastateltavan työnkuvaan ja kertominen samalla tutkimuksen tarkoituksista ja tavoitteista. Rentoutta tilanteeseen toi arkinen pukeutumistyö ja haastattelujen hyvä valmistelu. Lähiesimiehet saivat haastattelua koskien muutaman sähköpostin, jossa korostettiin tärkeää, työpäivän aikana sujuvasti tapahtuvaa haastattelutilannetta sekä kysyttiin lupaa haastatteluun. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 50 minuuttiin, keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastattelujen saturaatiopiste tavoitettiin neljännen haastattelun aikana.

Haastattelut on litteroitu tarkasti yleiskieliseen muotoon. Välistä on jätetty muutamia tilanteita, jotka eivät kuuluneet varsinaisesti haastatteluun. Kunkin haastattelun litteroinnin jälkeen ilmaisut on pelkistetty helposti ymmärrettävään muotoon. Tämän vaiheen jälkeen pelkisteet on kategorisoitu aluksi useamman kategorian alle, alkuperäisilmaisut pelkistetyksen mukana säilyttäen. Kategorioita yhdistelemällä sopivat yläkategoriat alkoivat muodostua, kun samalla alakategoriat vielä yhdistyivät ja hakivat sopivaa nimeä. Jaottelussa on käytetty hyödyksi tutkimisteoriaa, vaikka pääaiheet kumpuavat haastatteluista. Tätä sanotaan teoriaohjaavaksi eli abduktiiviseksi sisällönanalyysiksi.

Tuloksena on 167 ilmaisua, jotka jakaantuvat 4 yläkategoriaan 8 alakategoriaan ja. Haastattelunumeroita ei ole säilytetty enää yhdistämisvaiheen jälkeen, koska tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen näkemys valmentavan johtamisen vaikutuksista lähiesimiestyöhön.

Seuraavassa kuvassa on esitetty yläkategoriat eli pääteemat, jotka toimivat samalla kehittämistyön aihioina.

VALMENTAVA LÄHIESIMIES	VALMENTAMINEN	TEKEMISEN ILMAPIIRI	LÄHIESIMIEHEN TUKI
Esimerkkinä olo Tietoinen läsnäolo & tekeminen	Tukeminen & kannustaminen Haastaminen	Tekemisen vire	Työyhteisö Organisaatio Päällikkö

Kuva 12. Haastatteluaineiston pää- ja alateemat

5.1.1 Valmentava lähiesimies

Esimies voi omalla käytöksellään vaikuttaa työympäristön viihtyisyyteen ja arvostavaan kohtaamiseen työntekijöiden kanssa. Tervehtiminen, asiallisuus ja keskusteleminen arkipäiväisistä asioista on työkaverin arvostamista.

"Töihin tullessa tervehditään ja muutamat sanat vaihdetaan".

Esimiestyö koetaan esimerkkinä oloksi, jossa voi olla rehellinen omille virheilleen. Esimies kokee tietoisesti näyttävänsä esimerkkiä työpäivän aikana. Silloin hänen täytyy ajatella toimivansa esimerkillisesti, eli niin kuin organisaatio, työyhteisö ja hän itse pitää esimerkillisenä toimintana.

"Koen tietoisesti ajattelevani, että olen esimerkki", "Seison omien sanojen takana ja voin myöntää virheet, jos niitä tulee".

Esimerkkiä näytetään konkreettisesti tekemällä paljon itse. Perustekeminen ahkeralla asenteella koetaan tehokkaaksi työskentelyksi.

"Hyllytän ja näytän sillä, että työtä tehdään. Jokaiselle on työsopimus tähän paikkaan", "Näytän omalla esimerkillä, kääritään hihat ja aletaan töihin".

Esimerkkinä olo ja paljon tekeminen johtaa joskus ajan riittämättömyyteen.

"Haluan olla se henkilö, joka tekee eniten töitä. Monesti itse huomaankin, että voisi ottaa välillä rauhallisemmin", "Hyvin usein menee siihen, että minulla loppuu aika kesken".

Esimerkkiä näytetään ilmaisujen mukaan lisäksi vastuuntunnon ja yrittäjämäisen asenteen kautta. Ilmaisut viittaavat siihen, että yhteistä tavoitetilaa viestitään oman esimerkin kautta.

"Olen yrittäjänä vastuussa omasta osastostani, eurojenkin kautta", "Meidät on palkattu pitämään huolta tästä yrityksestä".

Asioiden priorisoinnilla pyritään asiakaskeskeisyyteen, joka on yksi valmentamisen johtamisen tavoitteista. Valmennuksen ilmapiirin omaksunut työyhteisö pyrkii omaehtoisesti tekemään työtä asiakasta varten. Myymälöissä työskennellään vastuullisesti ja kokonaisuus huomioiden.

"Huolehditään ettei kaikki ole yhtä aikaa tauolla niin että on myös asiakkaita varten henkilökuntaa".

Esimiestyön resursseja suunnataan toiminnan kannalta kriittisimpiin kohteisiin. Erään ilmaisun mukaan lähiesimieskurssi on jäänyt asiakaspalvelusta tulleen kiireen vuoksi tauolle.

"Työpäivän aikana asiakkaat on tärkeä hoitaa, he ovat se ykkösjuttu. Tämän vuoksi kurssi on jäänyt taka-alalle".

Esimerkkinä oleminen tulee esille palautteen antamisen uskottavuutena. Lähiesimiehenä olon uskottavuus koetaan ilmaisuissa tekemisen ja esimerkkinä olon kautta. Uskottavuuteen liittyy myös, että asioista tulee olla omaa mieltä.

"Jos et ole esimerkkinä niin et voi antaa uskottavaa palautettakaan", "Jos et itse noudata sääntöjä ja menet antamaan palautetta tai kehuaan, niin sitä ei oteta uskottavasti".

Ilmaisuissa tunnistetaan myös, että positiivinen palaute jää liian vähälle mutta sitä on tarkoitus kehittää.

"Olen itseä koittanut kasvattaa, että muistaisin enemmän antaa palautetta".

Tietoista läsnäoloa lähiesimies osoittaa, kun hän pysähtyy hetkeen ja ajattelee tekemisiään ja viestintäänsä. Haastattelujen mukaan kuuntelemiseen keskittymällä esimies voi löytää aidon viestin keskustelusta.

"Kuuntelen palautteenantajaa ja piiloviestit tulee osata tulkita".

Palautteesta kerrotaan, ettei kysymällä saa suoraa vastausta. Tämä tukee edellistä ilmaisuja, jossa palautteeseen on kiinnitettävä erityistä huomiota silloin kun sitä tulee luonnostaan.

"Kysymällä ei välttämättä saa suoria vastauksia".

Hetkeen pysähtymistä kuvaa useampi ilmaisu. Valmentamisen kautta opitaan ymmärtämään asiakokonaisuuksia laajemmin ja havainnoimaan tarkemmin työympäristöä. Tiedostaminen koetaan myös saavuttamisen menetelmäksi. Tiedostetut asiat työpäivän tapahtumista koetaan tärkeiksi. Eli tiedostamalla meneillään oleviin tapahtumiin voidaan puuttua. Aamupalavareissa annetun tiedon koetaan sitouttavan henkilökuntaa.

"Valmentava tyyli, saa ajattelemaan ja hoksaamaan. Olen tehnyt tuota havainnointia", "Juuri se tiedostaminen, että miksi on näin ja mitä sillä saat".

Seuraavan ilmaisun mukaan pysähtymisen ja mietinnän jälkeen työtä voisi delegoida. Tällä tarkoitettiin usean ilmaisun mukaan myös lähiesimiehen omakseen kokemia tehtäviä.

"Pitäisi pysähtyä, suunnitella ja miettiä että pystyisi sitten delegeoimaan".

Esimiehen työnkuvasta nousee vahvasti esille itsetekemisen tahtotila tiettyjä rutiininomaisia toimintoja kohtaan. Omat esimiestyön rutiinit, sekä esimerkiksi hintamuutos- ja miinuslistat koetaan usean ilmaisun mukaan osaksi lähiesimiehen työnkuvaa.

"Kuitenkin koen, että se on minun työnkuvani ja se kuuluu minulle. Minä pyrin ne tekemään itse".

Ilmaisuista löytyy usea itsensä kehittämistä kuvaava ilmaisu, joihin liittyy itsensä haastaminen ja ihmisenä kehittyminen. Itsensä haastaminen näkyy lähiesimiestyössä koulutukseen osallistumisena ja vastuunottona.

"Itseä pitää jatkuvasti haastaa", "Ihminen voi aina kehittyä".

Käytännön tekemisenä lähiesimiehenä kehittyminen näkyy muun muassa uudenlaisena vastuunottona ja henkilöjohtamisena. Ilmaisussa on valmentamisen elementtejä. Seuraava kertoo valmentamisen perimmäisestä tarkoituksesta, eli haastamisesta. Tällöin valmennettavan, kuten välillä lähiesimiehenkin tulee löytää vastaukset itse.

"Mennään siihen suuntaan, että teen itse ratkaisut, eikä se ole aina päällikkö tai apulaispäällikkö, jolta saan suoraan valmiin".

Seuraavassa ilmaisussa kuvataan hyvin valmentavan johtamisen omaksumista ensin itse, jonka jälkeen valmentamista voisi jatkaa edelleen työntekijöihin päin. Huomiona, että suoraa vastausta ei tule heti.

"Ensin opetalla itse ja sitten työntekijöille. En anna suoraa vastausta välttämättä heti".

5.1.2 Valmentaminen

Abstrahoinnin päätteeksi tukemista ja kannustamista kuvaavia ilmaisuja löytyi 39 kappaletta ja haastamista kuvaavia ilmaisuja 20 kappaletta. Luvut ovat sopivassa suhteessa toisiinsa tässä vaiheessa organisaation valmennusta.

Toistuva kannustaminen onnistumisista sekä tehtävien arvostaminen nähdään luontaisina asioina arjessa. Onnistumisia kehuaan ääneen. Tehtävien arvostaminen viestitään työntekijälle kertomalla työtehtävän tärkeydestä.

"Minulle on luontaista ja helppoa kehua onnistumisista", "Yritän tukea sillä, että jokaisen työ on tärkeää".

Kiitoksen antaminen nähdään joskus liioiteltuna, jolloin kiitoksen voi korvata positiivisena asiana esimerkiksi jostain tekemisestä. Työyhteisö ei ota vastaan kiitosta aina sen tarkoittamassa muodossa. Ilmaisun mukaan kiitoksen antamisen tapaan tulee kiinnittää huomiota.

"En aina näe, että liian paljon kiittely olisi tarpeen, voi sanoa, että tosi hienosti hoidettu!".

Työtiimien hyvä potentiaali tunnustetaan usean ilmaisun perusteella. Erään ilmaisun mukaan on lisäksi tunnustettua potentiaalia, jonka osaaminen ei ole päässyt oikeuksiinsa. Kannustaminen ei ole tuottanut kaikilta osin lähiesimiehen toivomaa tulosta.

"Tunnistan ihmisen, joka haluaa ottaa vastuuta työstään ja haluan kannustaa siihen".

On väliä, että lähiesimies ottaa työntekijän huomioon yksilönä, mutta on samaan aikaan reilu muuta ryhmää kohtaan. Haastateltavat ovat ottaneet työssään huomioon, että valmentaminen on sidottu tuntemiseen ja sitä kautta vaikuttamiseen, jotta valmentaja tietää miltä pohjalta hän työskentelee ja mitkä ovat valmennettavan mielenkiinnon kohteita.

"Pitää osata tsemppata oikeilla sanoilla ja tavoilla", "Pitää tietää persoona, että millä tavalla sitä sitten lähestytään".

Valmentamisessa tulee hyväksyä, että virheitä sattuu. Niitä voidaan käsitellä rakentavan palautteen avulla. Viestiminen yksilölle tai ryhmälle vaatii läsnäoloa. Ainoastaan tekemisen fokus suunnataan tulevaan, ilmaisujen mukaan myös virheen sattuessa. Tahattomat virheet ovat luonnollinen osa kehittymistä ja tekemistä. Epäonnistumiset käydään läpi positiivisessa hengessä.

"Sitten kun niitä epäonnistumisia on, niin käydään rakentavasti läpi ja maailma ei kaadu siihen", "Koittanut positiivisuuden kautta lähteä rakentamaan myös negatiivista palautetta".

Kannustamisella ja tukemisella on usein vain häilyvä raja. Aineistossa on useita ilmaisia, jotka koskevat yksittäisen työntekijän tukemista. Ilmaisujen mukaan on selvää, että ajatusten ja olotilojen tulee pysyä esillä. Kysyminen on hyväksyttyä ja työssä oireiluun ja kyllästymiseen puututaan tarvittaessa tukitoimenpitein, kuten työnkuvan hetkellisillä muutoksilla. On ymmärretty, että tuen ja avoimuuden avulla voidaan vaikuttaa työhön sitä edistävällä tavalla.

"Haluan tukea kysymiseen", "Joskus riittää, että tietää, mikä työntekijää painaa".

Tukea koskevissa ilmaisuissa nousee esiin uudet työntekijät ja heidän tukemisensa. Erään haastattelun mukaan uudella työntekijällä on mukanaan pari puolen kuukauden ajan. Kunnollisen työhön perehdytyksen jälkeen lähiesimies siirtyy taustalle seuraamaan tekemistä.

"Kun opetan uutta, niin aluksi kädestä pitäen. Ja sitten menen taustalle katsomaan".

Uusien työntekijöiden perehdytys on eräänlainen valmentavan haastamisen työkalu. On positiivista huomata, että jo perehdytys katsotaan valmentamiseksi. Ilmaisun mukaan työntekijä on saanut vastuuta uuden henkilön perehdytyksestä valmentavin ottein. Onhan hän saanut vastuuta lähiesimieheltään tähän. Samalla lähiesimies näyttää vastuuttavaa esimerkkiä. Valmentaminenhan ei oikeastaan ole erillinen toiminta työpäivän aikana, vaan se on johtamisen tyyli ja samalla työskulttuuri.

"Annoin hänelle valmennusvastuun. Halusin hänen opettavan asioita, joista on hyötyä hänen työhönsä".

Ilmaisuista löytyy valmentavan haastamisen periaatteita. Niistä korostuu ajatus, millä asenteella työtä tulisi tehdä. Erään haastateltavan mukaan pitäisi kiinnittää huomiota enemmänkin asennepuolelta haastamiseen. Työntekijät tulisi sitouttaa töihin valmentavan tyylin avulla.

"Eli valmentavalla tyylillä henkilökunta tulisi saada sitoutumaan siihen hommaan".

Ilmaisuissa näkyy myös töihin sitouttaminen ja töiden kautta haastaminen. On koettu pääosin koettu hyväksi, että työtehtäviä on jaettu mielenkiinnon mukaan. Vaihteleva työnkuva tai jonkun isomman tehtävän vastuuttaminen voi hyvin toimia potentiaalin kasvattajana. Työntekijöitä on haastettu eri tavoin valmentamalla.

"Paras jos on tietty tehtävänkuva. Pystyttäisiin haastamaan jatkuvasti, että mielenkiinto pysyisi omassa työssä".

Lisävastuuta pyritään antamaan sopivasti. Myös omia esimiestehtäviä annetaan työntekijöille hoidettavaksi.

"Antaa lisävastuuta ilman, että työntekijä menee paniikkiin siitä", "Viimeinen vuosi kuitenkin, olen antanut tehtäviä miinuslistoista alkaen hyllyn päätyihin sekä korjattavia asioita".

Monen ilmaisun mukaan työntekijälle annetaan aikaa ja vihaus tehdä omat päätöksensä. Lähiesimies siirtyy tällöin etäämmälle, ollen kuitenkin saatavilla. Oma tekeminen jää mieleen, jolla tarkoitetaan ratkaisun löytämistä.

"Hoida tuo ja tämä prosessi tulee kestämään viikon. Jos jotain kysyttävää niin voi tulla kysymään", "Toinen menisi sivummalle mutta olisi saatavilla. Oma aivotyö jää sitä kautta mieleen".

Työskentelyä ohjaavana tekijänä toimii erään ilmaisun mukaan Motonetin arvot.

"Motonetin arvot siis oman työn kautta. Kun ovat jokaisella mielessä, niin näkyy työssäkin".

5.1.3 Tekemisen ilmapiiri

Valmentavalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa tunnistettuun vireeseen eli tekemisen ilmapiiriin. Ilmapiiriin liittyviä ilmauksia tuli haastatteluista yli 30 kappaletta. Ilmaisuissa on useita huomioita kesältä 2019, joka koettiin pitkälti kiireiseksi. Järjestin henkilöhaastattelut tammikuussa. Vielä tuolloin kevätseason alku ei ehtinyt vaikuttanut tavaratalojen tekemiseen.

Yrittäjämäinen asenne on nousussa, mikä näkyy lisämyyntinä. Omatoimisuus on edistynyt ja lähiesimiestä ei tavoitella pienistä asioista. Hiljaisempuna aikana työnteko saattaa kääntyä oleskeluun. Silloin ainakaan asiakkaat eivät tuo haastetta työhön.

"Yrittäminen on kasvanut ja lisämyyntiä koitettu saada aikaiseksi", "Ei enää jokaista pikkuasiaa kysytä".

Innostumisen koetaan johtuvan vastuunannosta ja uuden oppimisesta. Onnistumisen kokemuksia on saavutettu usean ilmaisun mukaan. Niihin vaikuttaneina asioina mainitaan hyvät kaupat tai onnistunut hyllyn toteutus. Paapovaa kulttuuria ei erään ilmaisun mukaan tunneta. Nämä viittaavat tekemiseen tilaan, jossa haasteet ja tuki ovat tasapainossa keskenään.

"Innostus tulee varmaan siitä vastuunannosta, sitten hän huomaa, että on oppinut jotain uutta", "Saavat onnistumisen kokemuksia. On se sitten, kun on saanut aikaiseksi hyvän kaupan tai tehnyt hyvän hyllyn".

Ajoittaiset epäonnistumiset kuuluvat työhön ja sitten katsotaan eteenpäin. Epäonnistumiset ovat tärkeitä koska niistä opitaan. Epäonnistumiset on hyvä käsitellä työyhteisössä rakentavassa mielessä. Joillain työntekijöillä on epäonnistumisen pelkoa tekemisestään.

"Epäonnistumisen pelkoa joillakin", "Joskus meillä on epäonnistumisia ja ne kuuluu siihen. Mutta on tärkeää, että niitäkin tulee, koska niistä opitaan".

Kiire, stressi ja flow koetaan samaan aikaan. Flow on seurausta tekemisestä, jossa on samaan aikaan paljon haasteita ja paljon tukea. On pitkälti kiinni kaudesta, milloin mitään tilaa koetaan. Sesonkiaika asiakaspalvelussa voi olla välillä kiireistä ja rankkaa, joka tuli ilmaisuissa esille väsyneisyytenä, kyllästymisenä ja osittaisena uupumisena. Monessa ilmaisussa nämä liitettiin kiireisimpään kesäaikaan. Lähiesimiehillä on valmentavan johtamisen keinoin mahdollisuuksia vaikuttaa vireeseen, kun se on tunnistettu.

"Flow-tilan tunnistan. Työskentelen hyvin silloin myöskin stressin alaisena. Ja stressin alla flow-tilakin tulee", "Työstä voi fokus hävitä, kun miettii työjuttuja ja haastavia asioita. Se on kausittaista. Viime kesä oli tosi haastava".

Ketjuohjeistukset esillepanosta koetaan joidenkin ilmaisujen mukaan rajoittavana tekijänä työntekijän luovalle tai omaehtoiselle tekemiselle. Toisinaan työntekijällä on omia ehdotuksia, jotka hän kokee hyviksi. Valmis ohjeistus toteutuksesta vähentää oman tekemisen vapautta.

"Esillepanoasiat rajaavat paljon, että pystyy antamaan työntekijälle vapauksia",
 "Voisihan tämän tehdä paremminkin. Hankaloittaa siis aika-ajoin valmentavaa esi-
 miestyöskentelyä".

Tekemiseen löytyy monipuolista osaamista. Myymälässä osataan myydä laajasti, mutta varaosat vaikuttavat olevan asia erikseen. Kassa ja infotyö ovat erikseen ja niistä kassa on yhden ilmaisun mukaan koettu haastavaksi kiireavun kannalta. Haastavaksi on koettu myös tilanne, jossa hyllytys ei toimi. Eräässä ilmaisussa tulee esille haastavuus työntekijän palkkauksessa.

"Jokainen vakituinen osaa myydä mitä vaan, varaosat erikseen", "Tietyt ihmiset on kassalla ja tietyt infossa", "Haastavia ovat ne tilanteet, joissa tuotteiden hyllytys ei toimi".

5.1.4 Lähiesimiehen tuki

Broman-Akatemia on Broman Groupin sisäinen oppimisympäristö, joka sisältää materiaalia eri myymäläosastojen lisäksi lähiesimiestyöhön. Akatemian sisältö koetaan hyödylliseksi, mutta aikaa tekemiseen tuntuu olevan usein liian vähän, esimerkiksi kausittaisen kiireen vuoksi. Eräs haastateltavista toivoi myös paikan päällä järjestettävää koulutusta. Ilmaisujen perusteella on haasteellista, kun kurssit kelluvat ilman selvää tekemisen aikamäärettä. Silloin kurssien suorittaminen on mielessä, mutta ne jäävät taka-alalle esimerkiksi mainitun hyllytyksen ohittaessa prioriteettitasoltaan verkkokoulutusosuuden. Materiaalia on toivottu lisää podcastien ja videohaastattelujen muodossa. Joku mainitsi lähiesimiehen ammattitutkinnon positiivisena valossaan, koska se sisältää laajoja aihealueita.

"Kurssi täytyisi saada käytyä työpäivän aikana läpi. Hyllyttäminen menee kuitenkin lopulta kurssien ohi", "Innostaa enemmän, kun asian saa kalenteroida, kuin se että Broman-Akatemiassa pitää tehdä sitä tätä".

Ilmaisujen mukaan myymälätuotekoulutuksiin ja uusien liiketoiminta-alueiden käyttöönottoon kaivataan lisää tiedon jakamista ja tarvittavaa koulutusta.

"Haluaisin osallistua myymälätuotekoulutuksiin. Autonpolttimoista tai riistakame-roista esimerkiksi", "Koulutettaisiin ja ajettaisiin asiat sisälle, kuten esimerkiksi Motonet Pro".

Palkitsemiseen ja tavallaan kiitoksen osoittamiseen ja työntekijöiden huomiointiin toivotaan lisää kannustetta. Sellaista, jolla voisi huomioida hyvän työn pienellä ulkoisen motivaation kannusteella.

"Aistin monesti, ettei kiitoksella elä. Pitäisi jotain muutakin pientä kannustetta",
"Palkita koko porukan, vaikka suklaalevyllä tai joku huomio. Koskee meitä kaikkia, kun samaan hiileen puhalttaa".

Päällikön antama palaute koetaan selvästi tukena, jota toivotaan enemmän. Päällikkö koetaan yhden ilmaisun mukaan mentoriksi. Mentori on tässä yhteydessä verrattavissa valmentajaan. Sitä kautta lähiesimies kokee olevansa valmennuksessa. Päälliköltä saa ilmauksen mukaan seuraavan askeleen kehittyä. Erään toisen ilmaisun mukaan päällikön apuun voi luottaa. Rakentavan palautteen antoa tulee siis harjoittaa enemmän.

"Koen että saan palautetta asioista, jotka ovat menneet hyvin ja saan seuraavan askeleen kehittyä", "Kyllä palaute on parasta mahdollista tukea, koska esimiehenä tulee olla jonkinasteinen itsetunto".

Ilmaisujen mukaan apu ja tuki johtotiimin jäseniltä on jokapäiväistä. Myös päällikkö on osa johtotiimiä, sillä tavoin hänen tukensa näkyy myös johtotiimin toiminnassa. Johtotiimi koontuu tavanomaisesti kerran viikossa. Apua saa käytännön asioiden pohtimiseen. Muita huomiota on, että päätöksistä yhtä mieltä oleminen on tärkeää, vaikka johtotiimin yksittäisen jäsenen mielipidettä kuunnellaan ja arvostetaan.

"Uskalletaan sanoa, jotta voidaan etsiä yhdessä ratkaisua. Ettei tarvitse yksin miettiä", "Pitäisi muistaa, vaikkakin pieni asia, niin muistaa että oltaisiin yhtä mieltä päätöksistä. Olla toisen rinnalla".

Vertaisvalmennus on kehittynyt työympäristössä, sillä ratkaisuja pohditaan työtiimin sisällä. Tähän on voinut myötävaikuttaa itseohjautuvuuteen tukeminen. Se on vapauttanut jonkin verran lähiesimiestyön resursseja. Työtiimistä on tullut lähiesimiehelle viestiä, että työtehtäviä voisi jakaa heillekin kiireiseen aikaan. Työtiimistä asioiden ratkaisemiseen saataisiin myös erilaisia näkemyksiä. Lähiesimies saa apua, kuten tuotetuntemusta työtiimiltään kysymällä.

"Olen sanonut, että te voitte myös keskenään pohtia. Tai jos te tarvitsette apua, niin kavereiltakin voi kysyä", "Kun meillä kaikilla on eri näkemykset. Joku voi hoksata toisen tavan tehdä asioita".

Lähiesimiehille ominaisia työtehtäviä on paljon. Näitä työtehtäviä on ilmaisujen perusteella mahdollista vastuuttaa työntekijöille. Ilmaisut kuvaavat, kuinka tekemistä on jaettu työntekijöille tietoisesti haastamatta työntekijää.

"Korjaan ne yleensä itse. Työtä on niin paljon. Olen pyrkinyt antamaan sitä myös muille".

Palautteen saaminen on oleellista valmentavan työn kehittämisessä. Lähes kaikista haastatteluista käy ilmi, että palautetta tulee saada enemmän. Kaikki palaute on lähiesimiestyön kehittämisen kannalta toivottavaa.

"Olisi mukava saada joskus enemmän työntekijöiltä negatiivista tai positiivista palautetta, kun ei oikein kumpakaan".

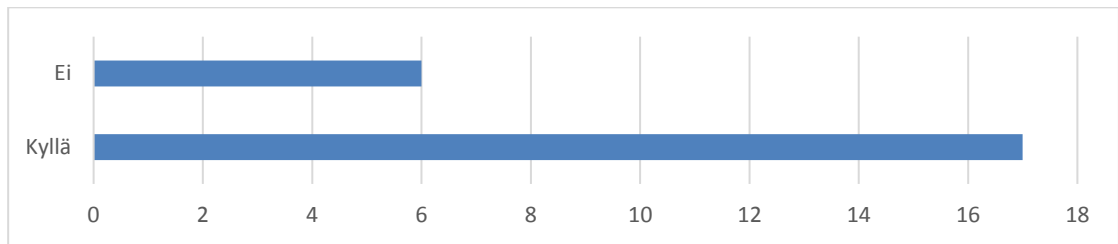
5.2 Lähiesimieskysely

Lähiesimieskyselyyn tuli vastauksia pohjoisen alueen tavarataloista yhteensä 23. Vaikka nettikyselyn vastaajamäärä on pieni (N=23), edustaa se kuitenkin hyvällä tasolla kuuden yksikön lähiesimiehiä. Yhdestä tavaratalosta ei saatu vastauksia kyselyyn.



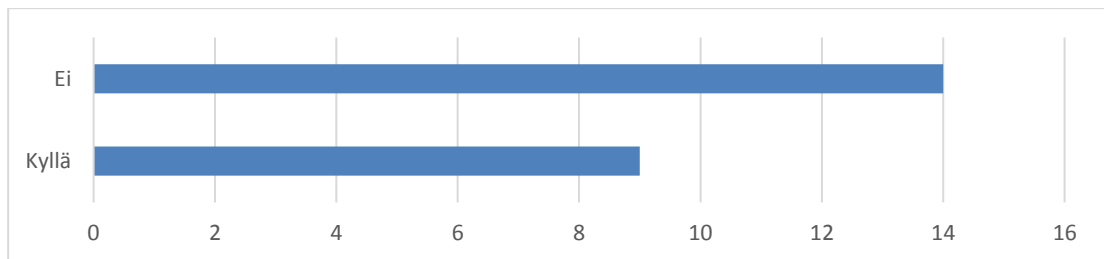
Kuva 13. Vastanneet tavarataloittain

Suurin osa oli saanut esimieskoulutusta Motonet- tai Broman Group-organisaatiosta.



Kuva 14. Esimieskoulutusta yrityksen sisältä saaneet

Yli puolet vastaajista ei ollut saanut esimieskoulutusta muualta. Yhdeksän vastaajaa oli saanut esimieskoulutusta organisaation ulkopuolelta.

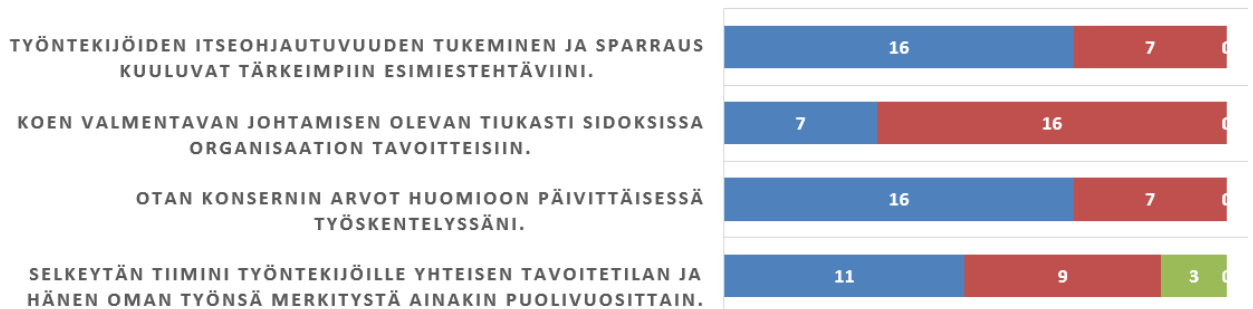


Kuva 15. Esimieskoulutusta yrityksen ulkopuolelta saaneet

5.2.1 Työskentely valmentavana lähiesimiehenä

ARVIOI SEURAAVASSA TYÖSKENTELYÄSI VALMENTAVANA LÄHIESIMIEHENÄ

■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä



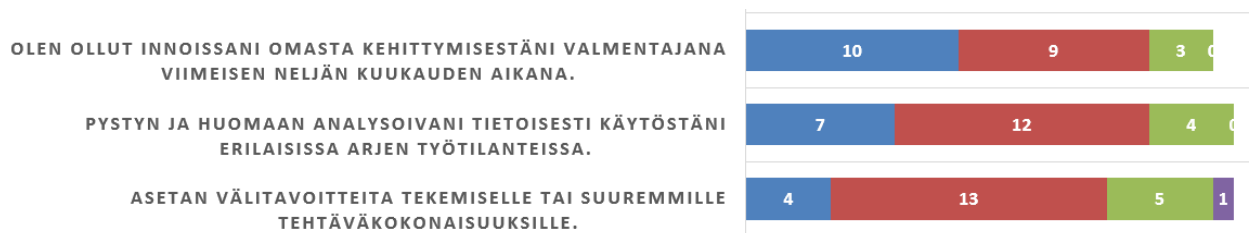
Kuva 16. Arvio esimiestyöskentelystä

Kaikki vastanneet ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että itseohjautuvuuden tukeminen ja sparraus kuuluvat tärkeimpiin esimiestehtäviin. Valmentavan johtamisen perusajatus on täten ymmärretty tekemisen tasolle asti. Tukemisen ja sparrauksen avulla työntekijää voidaan kannustaa hänen omien vahvuksiensa kautta.

Valmentavan johtamisen koetaan olevan tiukasti sidoksissa organisaation tavoitteisiin. Kaikki vastanneet ovat tästä täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Valmentava johtaminen nähdään työkaluna päästä organisaatiotavoitteisiin.

Kaikki vastanneista ottavat konsernin arvot huomioon päivittäisessä työskentelyssään. Valmentava johtaminen vaatii toteutuakseen lähiesimiehen esimerkkiä. Organisaation arvojen sisäistäminen on yksi lähiesimiestoiminnan peruslähtökohdista.

Liiketoiminnan kannalta on suotuisaa, että työntekijöille selkeytetään lähiesimiesten organisaation tavoitetilaa aina välillä ja tarpeen vaatiessa. Oma työ tulee näin valmennuksen kannalta linkittyä osaksi yhteistä tavoitetta. Kolme vastaajista oli jokseenkin eri mieltä kysymyksestä yhteisen tavoitetilan selkeyttämisestä puolivuositain. Tärkeintä on esimerkillä näyttäminen ja rakentavan palautteen ylläpito.

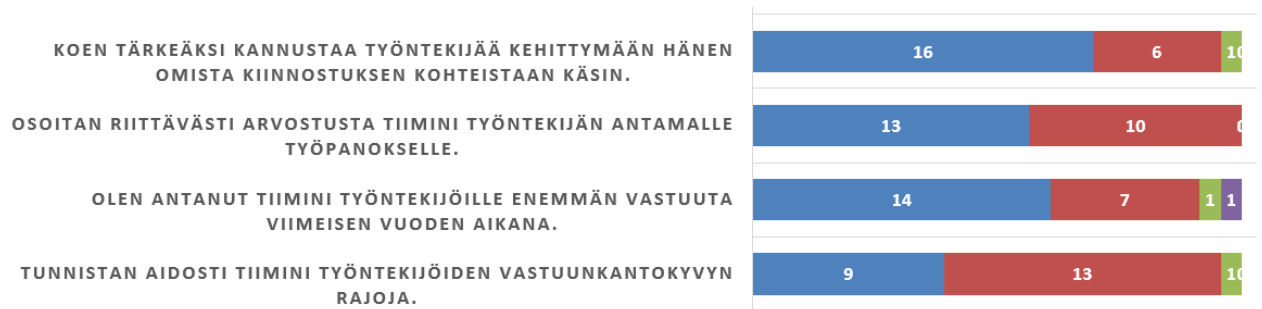


Kuva 17. Lähiesimiehenä toimiminen

Suurin osa vastaajista on ollut innoissaan tai jokseenkin innoissaan omasta kehitymisestä valmentajana kyselyhetkeä edeltäneellä vuosikolmanneksella. Vain muutama vastaaja on ollut jokseenkin eri mieltä, jolloin kehittyminen valmentajana ei ole ollut ainakaan innostuksen asteella.

Selvästi suurin osa vastaajista pystyy analysoimaan tietoisesti käytöstään erilaisissa arjen työtilanteissa. Kukaan ei ole täysin eri mieltä asiasta. Jokseenkin eri mieltä on neljä vastaajaa. Tietoista läsnäoloa voi harjoitella arjen johtamistilanteissa. Meneillään olevasta tilanteesta voi hahmottaa valmentamista vaativia tilanteita pysähtymällä.

Suuri osa vastaajista asettaa tekemiselle välitavoitteita. Yksi vastaaja on välitavoitteiden asettamisesta täysin eri mieltä ja viisi vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Vastauksissa voi näkyä erilaiset tehtävänkuvat, jolloin välitavoitteita on haastava asettaa esimerkiksi työn hektisyyden vuoksi. Välitavoitteita olisi kuitenkin järkevä asettaa esimerkiksi itsensä kehittämisen, kuten esimieskoulutuksen tavoitteita varten.



Kuva 18. Yksilökohtainen valmentaminen

Suurin osa vastaajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijää tulee kannustaa hänen omien kiinnostuksen kohteistaan käsin. Sama tuli esille haastatteluista. Valmentamisen lähtökohtana on valmentaa vahvuuksien kautta. Täten myös kiinnostuksen kohteet voisivat toimia hyvänä valmentamisen pohjana.

Arvostava asenne on oleellista valmentamisessa. Lähiesimiesnäkökulmasta työlle osoitetaan riittävää arvostusta vastausten perusteella. Kaikki vastaajat ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä aiheesta.

Työntekijöille on annettu enemmän vastuuta viimeisen vuoden aikana suuren osan mielestä. Valmennustyön suunta on siten oikea. Yksi vastaajista on tästä eri mieltä ja toinen jokseenkin eri mieltä.

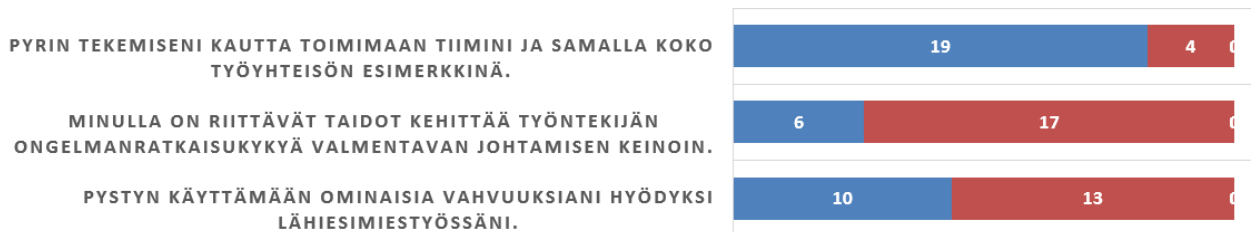
Valmentamisessa on kyse luottamuksesta. Valmentaja luottaa valmennettavan kykyyn toteuttaa. Siksi myös vastuunkantorajat täytyy osata tunnistaa. Vastaajien mukaan vastuunkantokykyjen rajat tunnistetaan hyvin. Vastuunkantokyvyn rajoja on siten täytynyt myös koetella. Vastuunkantokykyä on voitu ajatella haastamisen näkökulmasta tai asiakaspalvelutilanteista tulleiden haasteiden näkökulmasta. Vain yksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä vastuunkantokyvyn tunnistamisesta.



Kuva 19. Valmennettavan tulkinta

Kaikki vastaajat samaa tai jokseenkin samaa mieltä vahvuuksien tunnistamisesta. Vahvuuksien kautta valmentaminen on johtamisen ydintä.

Suuri osa lähiesimiehistä osaa tulkita työntekijän ajatuksia, tunteita ja tarpeita valmentamistyötä varten. Kaksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Valmentaminen vaatii jonkinasteisen tuttuuden saavuttamisen, sillä valmentajan tulee kyetä valmentamaan vahvuuksien kautta. Yksilökohtainen viestintä on valmennussuhteen kannalta tärkeää.



Kuva 20. Esimerkkinä olo ja ominaiset vahvuudet

Vastaajista kaikki ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä tiimin esimerkkinä toimimisesta. Se on merkittävä osa valmennustyötä. Esimerkkinä olemisella voi vaikuttaa työn tavoiteltuun suuntaan.

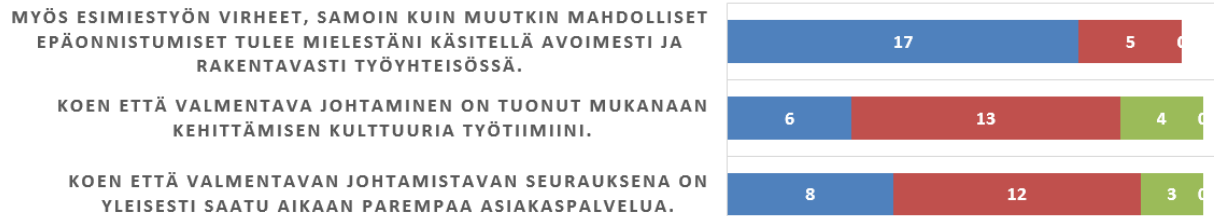
Kaikki vastaajat ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että heillä on riittävät valmiudet kehittää työntekijän ongelmanratkaisukykyä valmentavan johtamisen keinoin. On erittäin positiivista, että lähiesimiehillä on jo tässä vaiheessa valmennuskykyä. Valmentajaksi kehittyminen on vielä kesken. Hyväksi työelämän valmentajaksi kehittyminen vaatii vuosien harjoittelua.

Kaikki vastaajat ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että pystyvät käyttämään ominaisia vahvuuksiaan lähiesimiestyössä hyödyksi. Valmentaminen edellyttää omien sekä työntekijöiden vahvuuksien kautta toimimista.

5.2.2 Valmentava johtaminen työyhteisössä

ARVIOI SEURAAVASSA LÄHIESIMIESTYÖTÄ JA TYÖYHTEISÖÄ VALMENTAVAN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

■ Täysin samaa mieltä ■ Jokseenkin samaa mieltä ■ Jokseenkin eri mieltä ■ Täysin eri mieltä

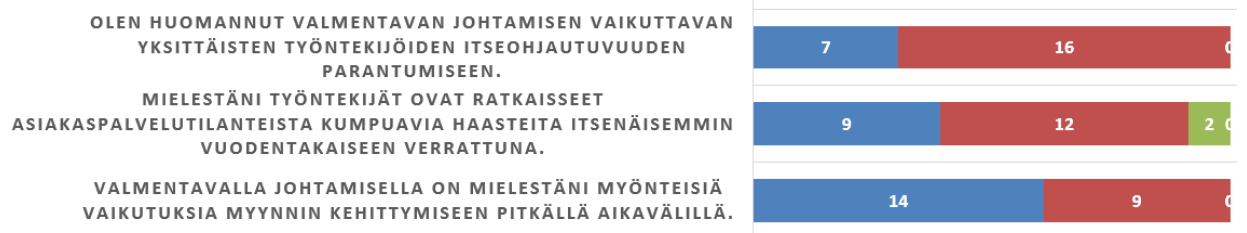


Kuva 21. Valmentamisen vaikutukset

Avoimuus tekemisestä ja mahdollisista epäonnistumisista selviäminen rakentavan palautteen avulla on valmentavan lähiesimiestyön perusarvoja. Valmentamisen tulee olla läpinäkyvää ja siihen tulee voida vaikuttaa rakentavasti. Kaikki vastaajat ovat esimiestyön virheiden avoimesta käsittelystä samaa tai jokseenkin samaa mieltä.

Vastaajista suurimman osan mukaan valmentavan johtamisen seurauksena työtimeihin on tullut lisää kehittämisen kulttuuria. Yhtään täysin eri mieltä olevaa vastausta ei tullut, mutta neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Valmentava johtaminen vaatii tuloksia varten arvostavan ja rakentavan ilmapiirin, jossa mielipiteet ovat sallittuja. Tämän lähtökohdan kautta valmennustyöllä voidaan päästä kehittäviin tuloksiin.

Tavoite sujuvampaan asiakaspalveluun on toteutunut vastausten perusteella hyvin. Asiakaspalvelun parantuminen olisi seurausta juuri valmentavasta johtamisesta. Suurin osa vastaajista on tätä mieltä. Kolme vastaajista on jokseenkin eri mieltä, että valmentavalla johtamisella on saatu aikaan parempaa asiakaspalvelua. On toki vaikeaa arvioida, mistä parempi asiakaspalvelu johtuu, mikäli asiakaspalvelu on yleensäkin parantunut. Valmentava johtaminen on aiheena laaja ja ulottuu koko työympäristön toimintakenttään.

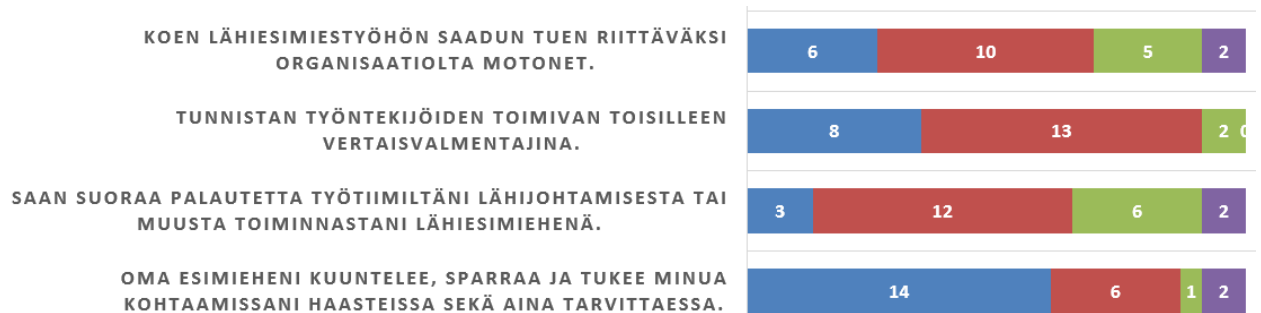


Kuva 22. Haasteiden ratkaiseminen

Johtamistavalla on ollut kaikkien vastaajien mielestä vaikutuksia itseohjautuvuuden parantumiseen. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että valmennus on alkanut saavuttaa sille asetettuja tavoitteita.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä työntekijät ovat ratkaisseet asiakaspalvelutilanteiden haasteita itsenäisemmin vuodentakaiseen verrattuna. Kaksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Tämä on yksi valmennustyön tavoitteista. Ratkaisu saadaan lähemmäksi asiakasta, josta seurauksena on sujuvuutta ja toimintaresurssien säästöä.

Kaikki vastaajista ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä valmentavan johtamisen vaikutuksista myynnin kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Tässä on yhtymäkohta haastatteluuun, jossa on käsitelty ilmauksia palkitsemisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä. Toki myynnin kehittyminen on enemmän organisaation tavoiteasia.

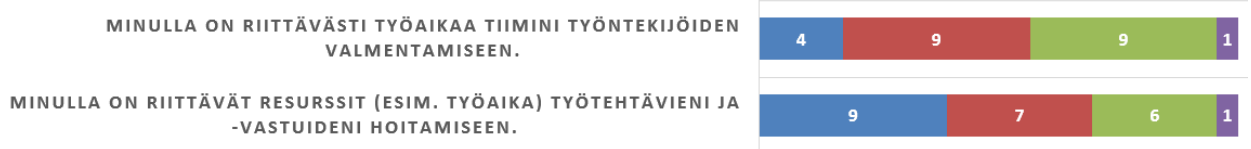


Kuva 23. Palaute ja tuki

Organisaatiotuki koetaan pääosin riittäväksi. Jokseenkin eri mieltä on viisi vastaajaa ja täysin eri mieltä on kaksi vastaajista. On myös mahdollista, ettei vastaaja ole vielä ehtinyt saada koulutusta esimiestyöhönsä. Esimiestyö tarvitsee tukea johtamisen muutostilanteissa. Erityisesti uutta lähiesimiestä tulee tukea työssään. Toki uuden lähiesimiehen on tietyllä tavalla myös helpompi ottaa työhönsä valmentajan piirteitä, sillä hänellä ei ole vielä juurtuneita tapoja tekemisestä.

Valmennuskulttuuri on levinnyt, koska vertaisvalmennusta löytyy näin hyvällä tasolla. Vain kaksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä vertaisvalmennuksesta. Tässä on myös yhtymäkohtia haastatteluiden kohtiin, jossa työntekijät selvittelivät kohtaamiaan haasteita ryhmänä.

Suurin osa saa työtiimiltään palautetta lähiesimestoiminnasta. Jokseenkin eri tai täysin eri mieltä oli kahdeksan henkilöä. Valmentamiseen kuuluu, että saatu palaute tulee käsitellä ajatuksen kanssa. Palautteen annon aikana tietoisien läsnäolon merkitys on ratkaisevaa. Vastausten perusteella oman lähiesimiehen tukeen voidaan selvästi luottaa. Huomiona kahden vastaajan mielipide, joissa esimiehen tukea ei ainakaan kysymättä saisi.



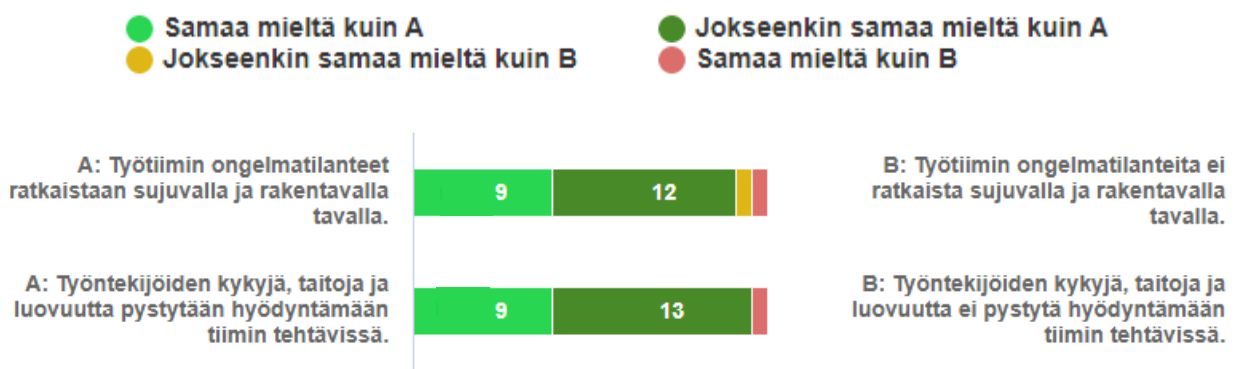
Kuva 24. Valmennustyön resurssit

Lähiesimestyöhön, eli johtamismallin mukaiseen valmentamiseen ei olisi riittävästi työaikaa yhdeksän vastaajan mielestä. Täysin eri mieltä on yksi vastaajista. Kysymyksessä on haettu takaa vuorovaikutteisuuden ajan riittämistä työntekijöille.

Esimiestyön resurssit mielletään kokonaisuutena melko hyvin riittäväksi. Kuusi vastaajista on eri mieltä asiasta. Kysymyksessä ei eritellä resurssien laatua, vaan tavoitteena on yleiskuvan saaminen.

5.2.3 Tekemisen ilmapiiri

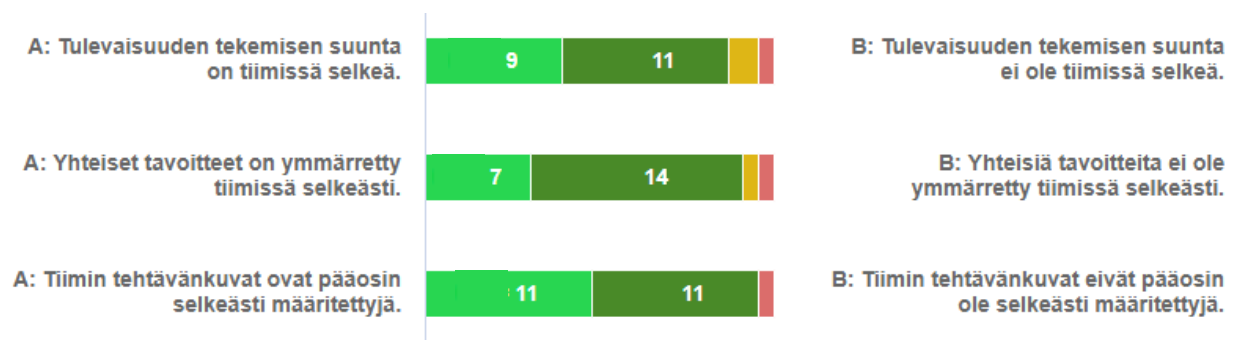
Tässä osassa kyselyä pyydettiin arvioimaan valmentavan johtamisen ilmapiiriä tai yleisesti tekemisen kulttuuria omassa työtiimissä. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan sopivin vaihtoehto vastakohtaparien A ja B väliltä.



Kuva 25. Työtiimin ominaisuudet

Vastaajista suurimman osan mukaan työtiimin mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan sujuvalla ja rakentavalla tavalla. Kahden vastaajan mielestä työtiimin ongelmatilanteita ei ratkaista sujuvalla ja rakentavalla tavalla. Työkulttuurin rakentava suhtautuminen ongelmatilanteisiin tuo työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittyä, koska silloin myös epäonnistumiset hyväksytään osaksi työtä.

Lähes kaikkien vastaajien mukaan työntekijöiden luontaisia ominaisuuksia pystytään hyödyntämään työtehtävissä. Tällöin kyvyt, taidot ja luovuus on täytynyt myös tunnistaa.

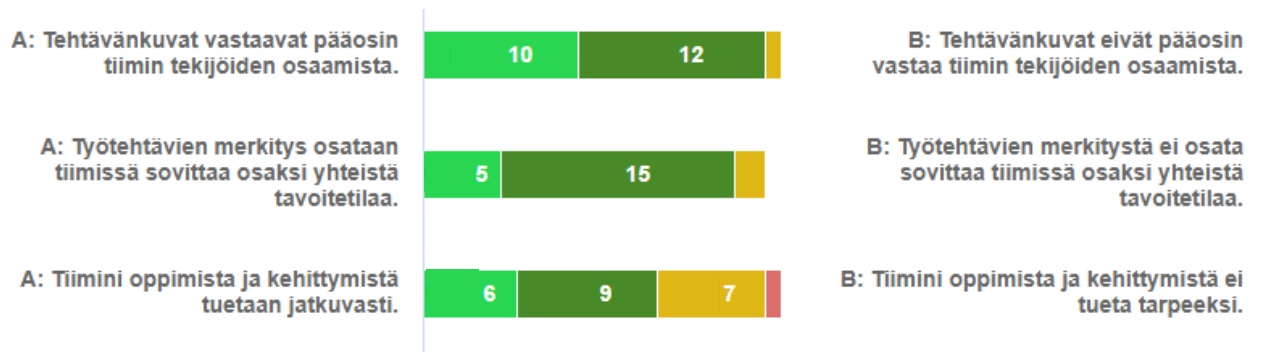


Kuva 26. Yhteiset tavoitteet

Suurimman osan mielestä tulevaisuuden tekemisen suunta on selkeä. Kolmen vastaajan mielestä suunta ei ole tiimissä selkeä. Huomionarvoinen asia on käydä keskustelua tiimin tekemisen suunnasta säännöllisin väliajoin. Näin tekemisen tarkoitus pysyy esillä.

Lähes kaikkien vastaajien mukaan yhteiset tavoitteet on ymmärretty tiimissä selkeästi. Lähiesimiestyössä tulee jatkossakin kiinnittää huomiota tavoitteiden viestintään.

Lähes kaikkien vastaajien mukaan tehtävänkuvat ovat selkeästi tai melko selkeästi määritettyjä. Yhden vastaajan mukaan tehtävänkuvat eivät pääosin ole selkeästi määritettyjä. On huomioitava, että tehtävänkuvien määrittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Liiketoimintatapojen muutoksissa tai esimerkiksi uudessa tehtävänkuvassa tavoitellun suunnan määrittäminen saattaa viedä aikansa.

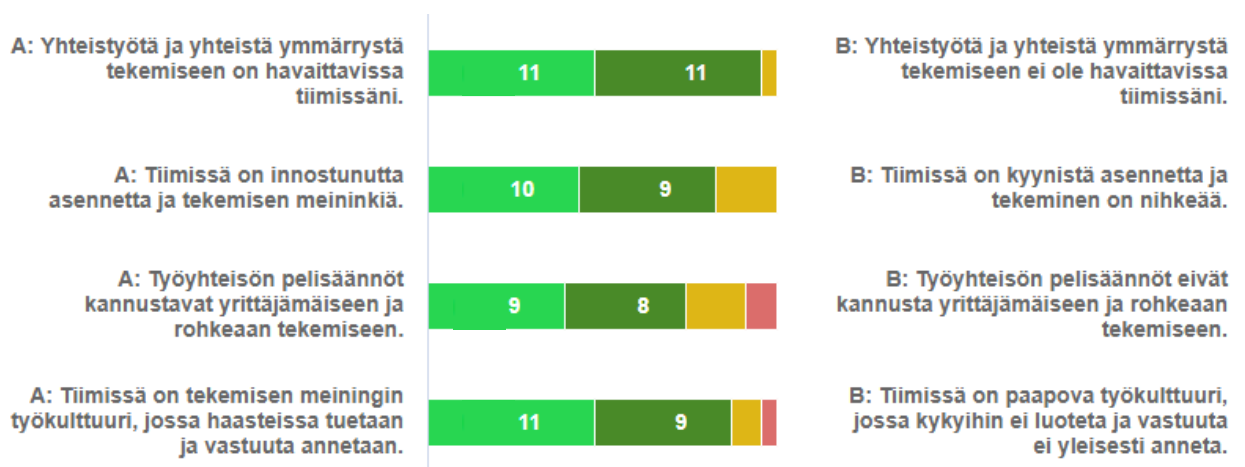


Kuva 27. Työtehtävissä kehittyminen

Tehtävänkuvat vastaavat pääosin tiimin työntekijöiden osaamista. Tästä lähes kaikki vastaajat ovat samaa mieltä. Yksi vastaaja on jokseenkin mieltä, etteivät tehtävänkuvat pääosin vastaa työntekijöiden osaamista. Toki myymälöissä on tiettyjä työtehtäviä, jotka on vain hoidettava osaamisperustasta riippumatta. Vastauksista on pääteltävissä, että osaaminen ja tehtävät ovat tasapainossa.

Valmentavan johtamisen kannalta oma työ tulisi osata sovittaa osaksi yhteistä tavoitetta. Lähes kaikki vastaajat ovat tästä samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajista on jokseenkin sitä mieltä, ettei työtehtäviä osata sovittaa osaksi yhteistä tavoitetilaa.

Vastaukset tiimin oppimiseen ja kehittymiseen tukemisesta vaativat huomiota. Tiimejä toimii useissa tehtävissä palvelutiskeillä, kassoilla, varastoilla sekä myymälän puolella. Kehittymisen ja oppimisen tukemiseen tulee kiinnittää huomiota kaikilla osastoilla. Kahdeksan vastaajaa oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä, ettei tiimin oppimista ja kehittymistä tueta tarpeeksi. Valmentava johtaminen vaatii varsinkin alussa tukea ja haastamista.



Kuva 28. Tekemisen ilmapiiri

Tiimissä on havaittavissa yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä tekemiseen lähes kaikkien vastaajien mielestä. Yksi vastaaja on jokseenkin sitä mieltä, ettei yhteistä ymmärrystä ja yhteistyötä olisi havaittavissa.

Vastaajista suurin osa on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimissä on innostunutta asennetta ja tekeminen meininkiä. Neljä vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että tiimissä on nihkeää tekemistä tai kyynistä asennetta. Valmentavalla johtamisella pyritään saavuttamaan juuri tekemisen meiningin ilmapiiri.

Työyhteisön pelisäännöillä on vaikutuksia tekemiseen. Kuusi vastaajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, etteivät työyhteisön pelisäännöt kannusta yrittäjämäiseen ja rohkeaan tekemiseen. Kuudentoista vastaajan mukaan työyhteisön pelisäännöt kannustavat yrittäjämäiseen ja rohkeaan tekemiseen. Työyhteisön pelisääntöjen tulee olla valmentavaa johtamista varten selkeät, mutta tarpeeksi joustavat. Silloin yksilö voi tehdä kokonaisuuden kannalta tärkeitä päätöksiä asiakasta varten.

Tekemiselle puitteet eivät saa olla liian tiukat. Tarvittaessa ohjausta tulee käyttää rakentavalla tavalla. Tekemisen kulttuuri vaikuttaa olevan vahvasti positiivinen. Haasteissa tetaan ja vastuuta annetaan. Kaksikymmentä vastaajaa on asiasta samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimissä on paapovaa kulttuuria, jossa tekemiseen ei luoteta tai vastuuta ei yleisesti anneta. Valmentavassa johtamisessa tekemisellä voidaan haastaa ja vastuuttaa työntekijää, jolloin hänen uuden vastuun saattamana kokee työnsä merkitykselliseksi. Vastuuta tulee lisätä vain asteittain.

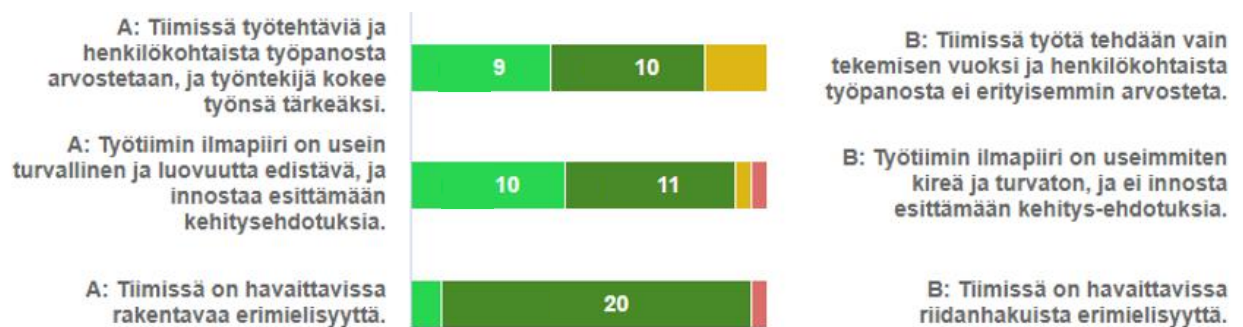


Kuva 29. Resurssien ohjautuminen

Se, että esimerkiksi asiakaspalvelusta tullut haaste voidaan ratkaista välittömästi, kertoo työkuulttuurista, jossa vastuuta tekemiseen on annettu ja työntekijän osaamiseen luotetaan. Suurimman osan mukaan haaste voidaan ratkaista siellä missä se koetaan. Neljän vastauksen perusteella voisi tulkita niin, että haasteeseen haetaan usein myös neuvoa tai

lupaa toteuttaa. Valmentamisessa ollaan menossa eri vaiheissa. Valmentamisessa on kyse enemmänkin siitä, että haastamisen avulla ratkaisukyky kehittyy vähitellen. Työntekijä oppii ratkaisemaan asioita, joita lähiesimies ratkaisee tällä hetkellä. Samoin lähiesimies oppii ratkaisemaan asioita, joita hänen esimiehensä tavanomaisesti ratkaisee.

Toimintaresurssien ohjauksen toimivuudesta ollaan suuren osan mielestä samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Resurssit ohjautuvat sujuvan asiakaspalvelun kannalta oikein. Kukaan ei ole ollut täysin samaa mieltä, että resurssien ohjauksessa on puutteita nopeuden ja laadun kustannuksella. Kolme vastaajaa oli tästä jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 30. Kehittämisen ilmapiiri

Henkilökohtaista työpanosta arvostetaan. Tästä 19 vastaajaa on samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että työtä tehdään tiimissä vain tekemisen vuoksi ja henkilökohtaista työpanosta ei erityisemmin arvostettaisi. Keinona on tehtäväkuvien selventäminen suhteessa tavoitteisiin.

Yhteinen tavoitetilä ja organisaation arvot toimivat pohjana valmentamiselle. Turvallinen työilmapiiri kannustaa esittämään kehitysehdotuksia. Kaksi vastaajaa oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että työtiimin ilmapiiri on usein kireä ja turvaton, jolloin se ei innosta esittämään kehitysehdotuksia. Samaan kysymykseen 21 vastaajaa 23:sta oli sitä mieltä, että työilmapiiri on luonteeltaan kannustava ja turvallinen. Ilmapiiri, jollaista valmentava johtaminen tarvitsee, on väitteen A kaltainen.

On positiivista, että rakentavaa erimielisyyttä on havaittavissa. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että rakentavia mielipiteitä on. Vastaajista 20 on jokseenkin samaa mieltä väitteen A kanssa. Vain yksi vastaus viittaa riidanhakuiseen erimielisyyteen. Tavoitteisiin pääsy vaatii juuri mielipiteitä ja erilaisia tapoja ratkaista tehtäviä. Valmentamisen avulla kannustetaan myös esittämään palautetta ja tarvittaessa kritiikkiäkin.

Kyselyn lopussa pyydettiin vielä kertomaan, millaista tukea lähiesimies tarvitsee valmentamiseen. Vastauksia tuli yhteensä 11 kappaletta. Seuraavassa on pelkistetyt ilmaukset vastauksista. Osaa vastauksista on myös lyhennetty anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tekemisen mittareita ja käytännön asioita lähiesimiestyön tukea varten:

”Selkeät tavoitteet ketjulta. Toimiva raportointijärjestelmä ketjulta, joka antaa luotettavan tuloksen mitattavalle. Lähiesimiestyön hyvä laatu johtaa hyvään tulokseen ja myyntiin. On tärkeää pystyä toteamaan, millä tavoitteet saavutettiin”,
”Käytännön harjoituksia Broman Akatemiaan”.

Resursseja ja työkaluja tukemiseen:

”Esimiehillä tulisi olla enemmän resursseja positiivisen palautteen antamiseen”,
”Jotain johtamisen työkaluja, jolla saisi aktivoitua työntekijöitä silloin kun ei ole asiakkaita”, ”Aikaa”, ”Esimiestyöhön enemmän työaikaa”, ”Jotain ihmisten johtamiseen”.

Informaatiota ja palautetta tuen näkökulmasta:

”Informaation parempi kulku. Enemmän positiivista palautetta esimerkiksi päälliköltä, jotta tietää menevänsä oikeaan suuntaan”, ”Asiallista palautetta päälliköiltä lähiesimiehille”.

Johtotiimiin toiminta nähtiin tukena:

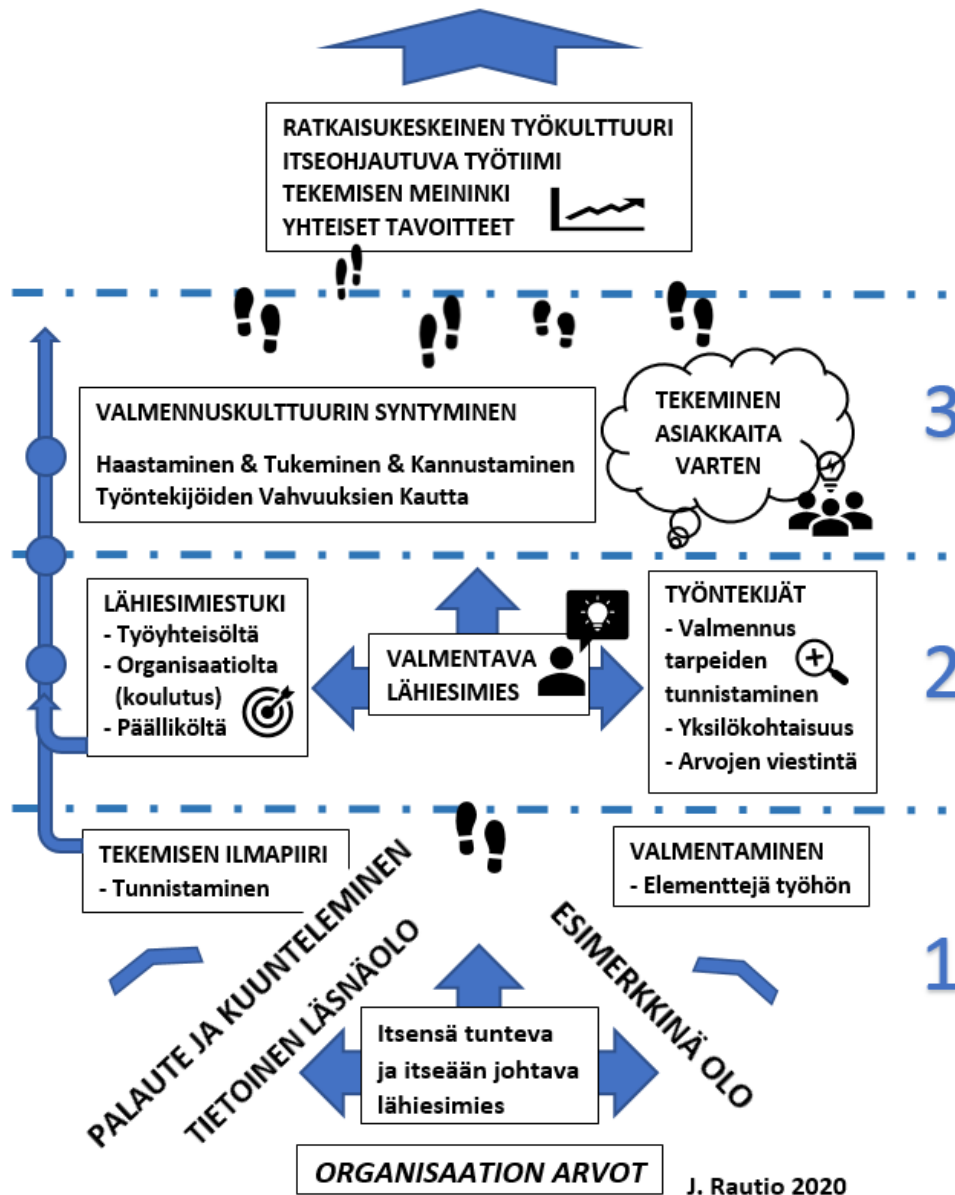
”Lähiesimiesryhmän tuki ja kannustus on avainasia”, ”Johtotiimin tulee olla yhtenäinen ja sen kehittämiseen tulee satsata resursseja”.

6 Kehittämistyön toteutus

Yritykset kehittävät toimintaansa kannattavuuden parantamiseksi ja uusien liiketoimintamallien kehittämiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Kehittämistyöllä voidaan kehittää prosesseja sekä ratkaista organisaatiossa ilmenneitä ongelmia. Kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti ympäröivän maailman muuttuessa verkottuneeksi ja digitalisoituneeksi. Myös globaalistuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yrityksiin. Kehittämistyön edetessä opitaan uusia asioita, kuten kehittämiskohteiden huomaaminen ja niihin tarttuminen tavoitteellisesti. Tietoa osataan hankkia järjestelmällisemmin ja erilaisin menetelmin. Kehittämishankkeet opitaan viemään läpi suunnitellusti, ja asioiden väliset suhteet hahmottuvat selkeämmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12–15.)

6.1 Johtopäätökset kehittämistyön tueksi

Haastattelujen ja kyselyn tulokset vastasivat jo itsessään osaan tutkimuskysymyksistä. Varsinkin kohdassa lähiesimiehen tuki on ilmaisuja, joista on suoraan siirrettävissä kehittämissuunnitelmaan. Koska valmentava johtaminen on aiheena laaja, aineiston tulosten pääpiirteet tuodaan esille prosessikaavion muodossa (kuva 31.). Valmentaminen lähtee liikkeelle organisaation arvoista ja päättyy tekemisen ilmapiirin tunnistamisen sekä työntekijöiden valmennustarpeiden kautta valmennuskulttuurin syntyyn. Lähiesimies tarvitsee jatkuvaa työyhteisön tukea valmentajana edistymisessään. Lopulta onnistunutta valmennustyötä seuraa tavoiteltu tekemisen kulttuuri ja tulokset. Tekemisen meiningin tasolle päässyt organisaatio toimii tuloksekkaasti ja on valmis tulevaisuuden haasteisiin.



Kuva 31. Valmentavan johtamisen tavoitteet lähiesimiestyölle

Taso 1.

Lähiesimiestyö perustuu **organisaation arvoihin**. Esimies työskentelee arjessa näiden ohjaamana. Arvot näkyvät myös tekemisen kautta ja ne otetaan huomioon päivittäisessä työskentelyssä. Valmentamisessa ei ole kyse vallan korostamisesta. Lähiesimiehen valta perustuu hänen omaan esimerkkiinsä. Esimerkkiä voi näyttää yksinkertaisimmillaan työtä tekemällä. Myös arvoja voi viestiä esimerkin kautta, kuten vastuuntunnon ja yrittäjämäisen asenteen kautta. Motonetin arvoja ovat asiakaslähtöisyys, kannattavuus, vastuullisuus, yrittäjyys ja uudistuminen. Työntekijöitä on pyritty haastamaan asennepuolelta. Yrittäjämäinen asenne ja omaehtoiseen tekemiseen rohkaiseminen on tärkeää.

Itsetuntemuksen saavuttaminen ja **itsensä johtamisen** kehittäminen ovat ensimmäinen tavoite kohti valmentavaa johtamista. Se on edellytys valmentamiseen tarvittavalle vuoro-vaikutukselle. Valmentavalla johtamisella on ollut vaikutuksia havainnointikyvyn kehittymiseen työyhteisöissä. Hahmotuskyvyn kehittyminen tilanteiden sisällä vahvistuu harjoittelemalla. Esimiehen tulee pohtia tekemistään ja analysoida tietoisesti arjen johtamistilanteita. Käytännössä se tarkoittaa ajan ottamista itselle ja esimiestyön suunnittelulle.

Viestinnän merkitys on ymmärretty tärkeäksi osaksi aamupalaveria. Aamupalaveri on hyvä tilaisuus korostaa yhdessä tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Valmentava johtaminen on haastattelujen perusteella koettu saavuttamisen työkaluksi. Lähiesimiehet ovat ottaneet käyttöön valmentavan johtamistavan elementtejä.

Palautteenantajaa kuuntelemalla voidaan saada piiloviestit esille. Palautetta kysyttäessä ei saa aina suoria vastauksia. Tiimiltä tulee kuitenkin kysyä suoraa palautetta lähiesimestoiminnasta, koska keskustelukulttuuri kehittyy palautetoiminnan kautta. Kun työtä tehdään tasavertaisena ryhmänä, voidaan palautteenantoa kehittää jatkuvaluonteiseksi. Palautteen antamiseen tulee kannustaa. Kun mielipiteillä koetaan olevan merkitystä, seuraa siitä motivaatiota kehittämiseen.

Esimerkkinä oleminen koetaan usein työn näyttämisenä ja paljon tekemisenä esimerkin omaisesti. Lähiesimies saa uskottavuutta tekemiseensä esimerkkinä olemisen kautta. Esimerkkinä oloa tulee kuitenkin miettiä laajempänä käsitteenä, jotta valmentava johtaminen toteutuu työtiimissä. Lähiesimies voi näyttää esimerkkiä valmentavasta johtamisesta. Hän voi olla inspiraation luomisen ja ajattelun kehittäjän esimerkki. Oivalluttamalla työntekijää ratkaisemaan haasteita, syntyy työyhteisöön vähitellen vertaisvalmentajia. Lähiesimies voi näyttää käytännön tasolla esimerkkiä myös tehtäviä vastuuttamalla. Lähiesimies voi toimia esimerkkinä myös asennetasolla, esimerkiksi olemalla reilu ja tasapuolinen. Kaikkien tulisi pyrkiä olemaan työyhteisön esimerkki välillä myös oman tekemisen kautta.

Lähiesimiestyön seuraava kehitysaskel on **tekemisen ilmapiirin tunnistaminen** ja yhtä aikaan tapahtuva **valmennuselementtien lisääminen**. Tämä vaatii lähiesimieheltä pysähtymistä ja havainnointia työarjessa. Tekemisen ilmapiirin havainnointiin tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota. Sopivia paikkoja valmentamiseen löytyy, kunhan valmentamisen elementtejä on harjaantunut ottamaan mukaan lähiesimiestyöhön. Valmentaminen ei ole hetkittäistä sparraamista ja vastuiden antamista. Se on jatkuva tapa johtaa ja toimia. Esimiehen täytyy priorisoida aikatauluaan itsensä kehittämistä varten. Lähiesimiestyöhön kuuluvaa koulutusta organisaatio tarjoaa helpoiten sähköisen oppimisympäristön kautta.

Esimiehen toimilla on merkitystä **tekemisen ilmapiiriin**. Jos tiimeissä on innostunutta asennetta ja tekemisen meininkiä, haasteissa tukemista ja vastuun antoa tulee sopivassa suhteessa lisätä. Jos työyhteisön pelisäännöt eivät kuitenkaan kannustaisi tiimiä yrittäjämäiseen ja rohkeaan tekemiseen, tulee miettiä vastuunannon ja työssä tukemisen rajapintaa. Vastuuta tulee antaa vain vähitellen, jotta sopiva tukitaso pysyy mukana. Tuen antaminen vaatii tehtävien vastuuttamisen alkuvaiheessa lähiesimieheltä aikaresursseja ja valmentamisen ideologian sisäistämistä. Mikäli lähiesimiehen oma työnkuva koetaan kiireiseksi tai ajanpuutetta esiintyy, oman tekemisen priorisointiin tulee kiinnittää huomiota. Esimiestyön resurssit vastuiden hoitamiseen mielletään melko hyvin riittäväksi.

Kiire koetaan toisinaan luovuuden tilana. Flow-tilassa tekemistä on paljon, mutta siihen voidaan vastata hyvällä osaamisella. Paljon tekeminen ja haasteiden toistuva ratkaiseminen johtavat työn virtaukseen ja tekeminen on sujuvaa. Kiireisinä kesäaikoina tulee kiinnittää huomiota työn määrän lisäksi väsymyksen tunnistamiseen ja siihen reagointiin tukitoimin. Onnistumisen kokemukset ja niistä iloitseminen kantavat pitkälle. Onnistumisen kokemuksia hyödynnetään lähiesimiestyössä kannustamisen välineenä. Epäonnistumiset käsitellään tulevaisuuteen suuntautuvina asioina, kuten ensi kerralla paremmin ja ei maailma tähän kaadu.

Taso 2.

Työntekijöiden yksilökohtaiset valmennustarpeet tulee tunnistaa, sillä valmennuksessa on kyse yksittäisen työntekijän vahvuuksien kautta tapahtuvasta johtamisesta. Silloin työntekijöiden kykyjä, taitoja ja luovuutta voidaan hyödyntää työtehtävissä. Lähiesimiehet kannustavat henkilökohtaisten onnistumisten kautta. Silloin vahvuudet ovat tulleet tekemisessä esille. Kannustamisen jatkuvuuteen ja tapaan on kiinnitetty huomiota. Ei ole vain tiettyä kannustamisen hetkeä. Työtehtävien arvostaminen ja sen osoittaminen on tärkeää. Työntekijää tulee kannustaa asiantuntemuksella tehdystä työstä, joka sisältää paljon ammattitaitoa. Tiimeissä kannustetaan yksilökohtaisesti. Kaikkiin työntekijöihin ei vetoa samanlainen tapa kannustaa. Samalta viivalta työtä tehdessä, kiitosta tulee antaa ennemminkin henkilökohtaisemmasta avusta kuin työsuoritteesta. Yhteinen tekeminen on kaikkien vastuulla. Kiitoksen saaminen voi tuntua organisaation arvot omaksuneesta työntekijästä joskus autoritääriseltä, koska kiitos tulee lähiesimieheltä.

Tavarataloissa on **monipuolista osaamista**. Tietyt tehtävänkuvat ovat melkoisen rajattuja. Nopeasti muuttuviin tilanteisiin voidaan vastata parhaiten henkilöstöresursseja kohdentamalla. Resurssien kohdistaminen tavaratalon toimivuuden ja asiakaspalvelun suju-

vuuden parantamiseksi vaatii laajoja tehtävänkuvia. Hetkittäinen työskentely toisessa tehtävänkuvassa ja uuden opettelu mahdollistavat sujuvan tekemisen vaihtelevissa työtilanteissa.

Tekemisen ilmapiiriä tulee seurata myös tason 1 jälkeen. Rajoittavana tekijänä itseohjautuvalle tekemiselle voivat olla hyllyjen esillepanoa koskevat ketjuohjeistukset. Tekemiselle ei tule asettaa liian tiukkoja raameja. Työntekijälle on oleellista antaa tilaa, jottei tekeminen ole liian ohjattua. Lähiesimiehet voivat jäädä välillä taustalle ja olla käytettävissä, mikäli apua kaivataan. Valmennuksen alkuajan tukeen voi kuulua nimetty tukihenkilö tai siihen kuuluu tiimin ja lähiesimiehen antama erityinen tuki.

Lähiesimies tarvitsee valmentamisen prosessissa **tukea**, jota hän saa **organisaation koulutuksesta, omalta esimieheltään, johtotiimiltä sekä epäsuorasti työtiimiltään**. Työtiimin tuki perustuu tekemiseen yhteisten tavoitteiden hyväksi. Lähiesimiehen kiire ja paljon tekeminen voidaan nähdä valmentamisen kannalta voimavarana. Lähiesimiehellä on potentiaalisia tehtäviä jaettavaksi, jolloin hän voi keskittyä paljon tekemisen sijaan valmentavan johtamisen esimerkkinä olemiseen. Lähiesimiehillä on mahdollisuus vastuuttaa tekemistä valmentavalla otteella.

Organisaation sähköisellä oppimialustalla Broman-Akatemiassa on jatkuvasti menneillään lähiesimiehinä toimiville tarkoitettuja lähijohtamisen kursseja. Kurssia pidetään sen aloittaneiden ja käyneiden kesken onnistuneena. Aina kurssin suoritukseen ei ole tarpeeksi työaikaa, koska muut tehtävät tai asiakaspalvelu menee kurssin edelle. Oppimisen tukena on myös lähiesimiehen ammattitutkinto, jota pidettiin laajana ja työtä kehittävänä kokonaisuutena. Koulutuksen puolelta myös tuotekoulutuksia pidetään tärkeänä.

Lähiesimiestyön kautta tapahtuvaan pienimuotoiseen **palkitsemiseen** koetaan olevan tarvetta esimiestuen näkökulmasta. Tekemisestä kuitenkin palkitaan palkitsemisjärjestelmän kautta. Järjestelmän olemassaolo on saattanut arkipäiväistyä. Valmentava johtaminen on tiukasti sidoksissa organisaation tavoitteisiin. Lähiesimiestyöhön organisaatiotukea voisi kehittää lisää Broman Akatemian kautta, kuten uudella sisällöllä, podcasteilla ja käytännön harjoituksilla. Lähiesimiestyötä voisi kehittää myös tapaamalla toisen tavaramallin lähiesimiehiä aluekäyntien yhteydessä syksy- ja talviaikaan.

Oman esimiehen palaute on lähiesimiehelle merkittävää tukea. Palautetta kaivataan lisää varsinkin hyvin menneestä lähiesimiestoiminnasta, jotta tietää kehittämisen suunnan. Päällikkö koetaan myös mentoriksi. Näin lähiesimies saa valmennusta. Päälliköt osallistuvat myös johtotiimin toimintaan.

Johtotiimi koetaan keskustelun, ongelmanratkaisemisen ja avunsaannin yhteisönä. Sieltä saadaan tukea ja yhtenäistä linjaa esimiestyöhön. Säännöllinen kokoontuminen auttaa tuomaan esiin mielen päällä olevia asioita. Johtotiimin toimintaa on mahdollista kehittää asettamalla sen työskentelyyn enemmän resursseja.

Työtiimi keskustelee ja ratkaisee haasteita itsenäisesti, jolloin pienistä asioista kysyminen vähenee. Työtiimistä voidaan tarjota omaehtoista apua lähiesimiehen ominaisiin tehtäviin. Työntekijät ratkaisevat asiakaspalvelusta kumpuavia haasteita aiempaa itsenäisemmin. Lähiesimiehet voivat vastuuttaa myös omia tehtäviään eteenpäin. Työntekijöiden palautetta tarvitaan lisää lähiesimiestyön kehittämiseen.

Taso 3.

Organisaation sisäinen valmennuskulttuuri on syntynyt. Lähiesimies, vertaisvalmennus ja työskulttuuri ohjaavat työtä asiakaslähtöisesti. Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on siten päämäärä, joka ohjaa tekemistä. Vaatii kuitenkin aikaa ja pitkäjänteistä työtä, että toimiva valmennuskulttuuri johtaa tavoitteisiin. Uusi valmennettava tai uusi lähiesimies tuo aika ajoin lisähaasteita työyhteisölle. Lähiesimiehellä tai työyhteisöllä on kuitenkin kokemusta valmentavasta johtamisesta tätä haastetta ajatellen.

Edelleen tasolla 3, lähiesimies **tarvitsee tukea** omalta valmentajaltaan. Organisaatiosta tukea tulee koulutuksen kautta. Lähiesimies voi vaikuttaa eniten työyhteisöltä saatavaan tukeen. Tuen määrä riippuu siitä, missä kohden valmennusta työyhteisö on. Haasteita vastaanottava ja itseohjautuva työtiimi on valmennuksen tulosta.

Resurssit ohjautuvat asiakkaan edun mukaisesti. Työntekijällä tai tiimillä on mahdollisuus ratkaista haaste siellä missä se koetaankin. Samoin tiimien resurssit on ohjattu tuolloin oikeaan paikkaan nopean ja laadukkaan palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Jos työntekijöiden itseohjautuvuudessa ja sen tukemisessa on parantamisen varaa, tulee esimiehen mieltä ratkaisuksi valmentavan johtamisen työkaluja.

Vahvuuksien sekä mielenkiintoa herättävän tekemisen tunnistaminen ja sen kautta **haastaminen** toimii. Valmennustyötä tulee tehdä edelleen organisaation arvojen pohjalta, jolloin viestintä aamupalavereissa, työarjessa ja kehityskeskusteluissa on yhteiseen tavoitteeseen pyrkivää. Työntekijä tulee kuulluksi ja lähiesimies saa informaatiota toiminnan kehittämiseen. Kun kehittämisen ilmapiiri on erittäin hyvä, se on turvallinen ja luovuutta edistävä. Silloin löytyy myös rakentavaa erimielisyyttä. Työtehtäviä ja henkilökohtaista työpanosta arvostetaan. Työntekijöille edellisen kaltainen ilmapiiri tarjoaa **tukea**.

Tällä tasolla on tunnistettavissa henkilöt, jotka ottavat vastuuta työstään. Se on hyvä hetki **kannustaa**. Vaikka potentiaali tunnistetaan, kannustaminen ei aina johda tuloksiin. Valmentaminen vaatii jopa vuosien työn, jotta toivottuihin tuloksiin päästään tiiminä. Epäonnistumiset tulee kääntää aina rakentaviksi ja tulevaisuuteen viittaaviksi palautteiksi. Aamupalavereiden informaatio sitouttaa henkilökuntaa tekemiseen.

Haastaminen näkyy selvästi uusien työntekijöiden perehdyttämisenä. Uuden henkilön perehdyttäminen nähdään usein työyhteisön vastuulla. Tällöin uusi työntekijä omaksuu nopeasti toimintakulttuurin. Perehdyttäminen on täten valmentamista haastamisen muodossa. Haastaminen työnkuvan kautta on tärkeä valmennusmuoto. Mieluisa ja pysyvä työnkuvan edesauttaa valmennustyötä. Ammattitaitoinen ja osastollaan vakiintunut henkilö pystyy ottamaan isompia projekteja hoidettavakseen. Lisävastuuta tulee antaa harkiten. Tavoitteita tekemiselle annetaan lähinnä ajan puitteissa. Joku projekti voisi esimerkiksi viedä viikon verran ja neuvoa voisi kysyä tarvittaessa. Näin työntekijä saa vapaat kädet toimia. Työntekijöiden vastuulle tulee antaa tyypillisiä myymälän lähiesimiehelle kuuluvia tehtäviä. Näihin kuuluvat hyllynpäätyjen teot, miinuslistat ja kampanjamainonta.

Lopuksi.

Haastattelujen aineisto käsitti kaikkiaan 167 ilmaisua valmentavaan johtamiseen liittyen.

Valmentamisen tavoiteltu **tekemisen meiningin ilmapiiri** on tavoitettu aika-ajoin eri työyhteisöissä tai tiimeissä. Työyhteisöistä ilmeni myös aikoja tai tilanteita, joissa tukea ei ole tarpeeksi saatavilla suhteessa haasteisiin, tai esimerkiksi oma koulutus ei ole ajan puitteissa onnistunut.

Jossain tiimeissä kehittäminen on pitkällä. Silloin on havaittavissa useita jo syntyneen **valmennuskulttuurin** peruspiirteitä, kuten haastamista ja tukemista työarjessa, sekä vertaisvalmennuksen syntyä. Työtiimeissä on eroja siinä, missä kohden valmennustyötä ollaan. Lähiesimiehet ovat haastattelujen perusteella omaksuneet valmentavan johtamisen perusajatuksen. He ovat ottaneet työhönsä valmentamisen peruselementtejä. Lähiesimiehet tiedostavat, että vahvuuksien kautta valmentaminen vaatii yksilön kiinnostuksen kohteiden ja motivaatiotekijöiden tunnistamista. Lähiesimiesten tulee kiinnittää huomiota, millaisilla asioilla tai tehtävillä tiimin jäseniä voitaisiin vastuuttaa. Lähiesimiehen tulee vastaavasti varata aikaa havainnointiin, kuuntelemiseen ja tukeen.

Valmentavan johtamisen seurauksena on saatu yleisesti aikaan **parempaa asiakaspalvelua**. Lisäksi valmentava johtaminen on tuonut työtiimeihin kehittämisen kulttuuria. Val-

mentavalla johtamisella on ollut vaikutuksia työntekijöiden itseohjautuvuuden parantumiseen. Tiimeissä on innostunutta asennetta ja tekemisen meininkiä, mutta myöskin kehitettävää. Kesäajalla työntekijän ja lähiesimiehen tukeminen tulee huomioida, koska haasteita on silloin riittävästi. Valmentavalla johtamisella tulee olemaan myönteisiä vaikutuksia myynnin kehittymiseen pitkällä aikavälillä.

Lähiesimiehet tuntevat **kehittyneensä valmentajina**. Kyselyssä kiinnitti huomion seikka, että selvästi suurimpaan osaan kysymyksistä vastattiin jokseenkin samaa mieltä, kun vastausvaihtoehdoista samaa mieltä kuvasi usein valmentavan johtamisen tavoitetta. Valmennustyön kehitys on tässä vaiheessa puolessa välissä tavoitettaan. Toinen asia, joka kiinnitti kyselyssä huomion, oli vastausten vähäisyys kohdissa eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

6.2 Kehittämismenetelmät kehittämissuunnitelman tukena

Alustavia tutkimustuloksia ja esiin nousseita aiheita käytiin läpi tavaratalopäälliköille suunnatussa helmikuun aluekokouksessa. Aineistoa ei vielä tuolloin oltu tarkemmin analysoitu. Aihepiirien mietinnän apuna toimi yhteisöllisenä menetelmänä ohjattu aivoriihi sekä tehtävä, jossa pyydettiin kirjaamaan tehtäväpaperille ylös asioita, joita osallistujat halusivat viedä omaan työympäristöönsä kehitettäväksi esityksen pohjalta. Vastauksissa oli yhteneväisyyttä myöhemmin analysoidun aineiston kanssa. Yhteensä työyksiköiden kehittämisajatuksia tuli 24 kappaletta. Esitys herätti keskustelua ja pohdintaa osallistujien keskuudessa. Valmentavasta johtamistavasta oltiin esityksen kanssa samaa mieltä alustuksen jälkeen. Esitys kesti 1,5 tunnin ajan. Muunnelma aivoriihestä sopi tavaratalojohdon ja tutkijan kokoiselle ryhmälle. Aivoriihessä jalostetaan henkilöhaastattelusta ja kyselystä esiin nousseita teemoja valmentavan lähijohtamisen edistämiseksi.

Yksiköihin lähteneitä kehitysajatuksia ja ideoita olivat esimerkkinä toimimisen tärkeyden ymmärrys esimiestyössä, kehittämisen ilmapiiri, palautekulttuurin kehittäminen, johtotiimin työskentelyn kehittäminen, vahvuuksien tunnistamisessa kehittyminen, valmennusajatus (ei valmiita vastauksia, vastuuttaminen, itsensä tärkeäksi tunteminen), myynti pitkällä aikavälillä, aktiivisuus ja tehokkuus, sisäinen viestintä, työtyytyväisyys, tiimien vahvuudet lähiesimiestyön kautta sekä tavoitteellinen tekeminen (esim. aamupalaverikäytöjen hiominen). Nämä asiat on otettu huomioon kehittämissuunnitelmassa.

Tästä kehittäminen jatkui toukokuussa aluejohdon kanssa keskustelumuotoisena työpa-jana, jossa ideoitiin kehittämissuunnitelmalle runkoa. Molempien kehitysmenetelmien

avulla saatuja ideoita käytetään hyödyksi kehittämistyön toteutuksessa. Esiin nousi asioita, joihin tuli etsiä lisää teoreettista tietoa.

Lähiesimiestyön kehittämissuunnitelmassa on konkreettisia toimia valmentavan lähiesimiestyön kehittämiseen ja lähiesimiestukeen. Kehittämissuunnitelmasta on kerrottu tarkemmin pohdintaosiossa. Suunnitelma löytyy liitteenä nro.5.

7 Pohdinta

Toivoin saavani kehittää työpaikallani jotain ajankohtaista ja tarpeeksi laajaa aihetta. Onnekseni sain sopivan kehittämistyön aiheen valmentavasta johtamisesta aluejohtolta. Yhteisen ideoinnin tuloksena tutkimus tarkentui koskemaan työyhteisön nykytilaa valmentavan johtamisen vaikutusten kannalta lähiesimiesten kokemana. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaista tukea lähiesimiehet tarvitsevat valmennustyöhönsä ja millaisia vaikutuksia valmentamisella on ollut työyhteisöön. Kuinka ja millä tavoin se (myöhemmin valmennuskulttuuri) on kehittynyt?

Lähdin tutkimaan aihetta tutustumalla sisäisen Master-ohjelman tuotokseen (2017) ja oppimisympäristön lähiesimiesvalmennuskurssiin. En kuitenkaan käyttänyt kumpaakaan varsinaisena lähdemateriaalina tutkielmassani. Ne jäivät mieleen ajatuksen tasolla ja toimivat eräänlaisena tutkimuksen lähtökohtana. Jo alkuvaiheessa oli selvää, että tutkimusta tullaan käyttämään hyödyksi nykyisten ja tulevien lähiesimiesten valmentamisessa sekä pohjana uuden itseopiskelumateriaalin tuottamisessa oppimisympäristöön. Tutustumalla edelliseen tuotokseen ja lähiesimiesten valmennuskurssiin, sain nopeasti käsityksen, kuinka tutkimusta tulee lähteä edistämään lähiesimiestyön tarpeita varten. Koska aiempi tuotos on nykyisen valmentavan johtamisen perusta, on tutkielmani jatkoa sen kehittämiseksi. Perustuuhan tutkielmani tulokset ja kehittämissuunnitelma edellisen tuotoksen konkreettisiin vaikutuksiin. Nyt oli kuitenkin tarve saada täysin uutta tutkimustietoa lähiesimiestyön kehittämistä varten.

Tutkimus suoritettiin sopivana ajankohtana. Valmentava johtaminen oli ollut tutkimushetkellä noin kolmen vuoden ajan lähiesimiestyön johtamismallina. Vuosia jatkuneiden lähiesimiesvalmennusten ansiosta valmentamisen vaikutuksia oli selvästi olemassa ja niitä voitiin eritellä tutkimuksessa. Lähiesimiestyötä oli kehitetty muutoinkin organisaatorakennetta paremmin palvelevaksi jo valmentavaa johtamista edeltävänä aikana. Kasvavan tuotevalikoiman ja laajentuvan palvelutoiminnan tarpeisiin työyhteisöön tarvittiin ratkaisukeskeisyyttä ja itseohjautuvaa tapaa toimia myös tiimitasolla. Valmentava johtaminen tukee työyhteisön itseohjautuvuutta ja vastuunottoa, joten se on juuri sopiva johtamistapa tähän tarpeeseen. Valmentava johtaminen tukee arvot huomioiden organisaation kasvutavoitteita.

Aineiston tulokset antoivat ymmärtää, että valmentavan johtamisen tueksi tarvitaan lisää opiskelumateriaalia ja keinoja valmentajana kehittymiseen. Valmentavan johtamisen

esillä pitäminen esimerkiksi uuden kurssimateriaalin muodossa auttaa pitämään johtamisajattelua esillä. Kurssimateriaalin ei tarvitse olla aina niin painavaa, se voi olla myös muistuttavaa tai siinä voidaan tuoda asioita esiin aiheittain, kuten tietoinen läsnäolo, yksilön huomiointi valmennuksessa tai tekemisen ilmapiirin tunnistaminen.

Organisaation valmennuskulttuuri on kehittynyt siihen vaiheeseen, että valmentamisen toimia voidaan lisätä ja syventää. Nykyinen lähiesimiestyöskentely pitää sisällään paljon valmentamisen peruselementtejä. Lähiesimiestyöhön tarvitaan nyt sopivia keinoja edistää haastamista ja sen mukana seuraavaa tukea ja kannustamista, joka on toimintana lähempänä työelämän valmentajaa kuin lähiesimiestä. Tätä varten tuore kehittämissuunnitelma antaa työarkeen ja lähijohtamiseen käytännön vinkkejä ja opastusta. Tässä kohden täytyy muistaa, että valmentajana toimiva lähiesimies on osa tasa-arvoista tiimiä. Hänen roolinsa on tiimissä erilainen kuin työntekijällä. Valmentava lähiesimies vaihtaa johtamisrooliaan tilanteen vaativalla tavalla, mutta on aina oma itsensä. Kyse on vain huomion kiinnittämisen tavasta. Välillä valmentajan yksilökeskeisyydestä tulee irrottautua ajattelemaan organisaation tahtotilaa ja esimiehisyyden perusarvoja.

Valmentavaa johtamista on edistetty lähiesimiestoiminnan kautta jo siinä määrin, että työtiimeihin on syntynyt valmennuskulttuuria. Se näkyi tutkielmassa selvimmin vertaisvalmennuksena. Työtiimeissä autettiin ja kannustettiin työkaveria ja ennen kaikkea tiimi toimi ryhmänä ratkaisukeskeisesti. Nopeiden ratkaisujen tekemiseen tulee menestyvässä palveluliiketoiminnassa kannustaa ja antaa lupa tehdä. Toki tekeminen tulee tapahtua yhteiset pelisäännöt huomioiden. Ryhmästä saatava tuki auttaa yksilöä toimimaan paljon rohkeammin, kuin miten hän omin päin toimisi. Myöhemmässä vaiheessa tiimin hyväksymä ja työntekijän itse harjoittama toiminta tulee tavaksi toteuttaa työtä ja palvelutilanteita. Lähiesimiehiltä kyseleminen oli vähentynyt merkittäväällä tavalla, joten lähiesimiesten kautta tapahtunut valmentaminen on tuottanut tulosta. Erityisesti palvelutilanteen aikana ratkaisukeskeisyyteen pyrkiminen on toimintana ensiarvoisen tärkeää asiakkaan ja hänen palvelukokemuksensa kannalta.

Tulokset antoivat kaivattua tietoa valmentavan johtamisen vaikutuksista ja muutoksista työyhteisössä ja ratkaisivat siten tutkimusongelman. Tuloksista pystyi koostamaan kattavan yhteenvedon siitä, kuinka valmennuskulttuuri on tarkalleen ottaen kehittynyt, missä tilanteessa ollaan nyt ja mikä on kehittymisen suunta. Lähiesimiehet kokivat valmentavan johtamisen auttavan yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Se on auttanut kehittämään lähiesimiestaitoja monella johtamisen osa-alueella.

Tutkijalla on ollut välillä haasteellista saada laajasta aihealueesta ehjä kokonaisuus. Tilanteeseen vaikutti osaltaan se, että alun perin tehty valmentamissuunnitelma lähiesimiestyölle on ollut hyvin laaja. Myös tekemäni kysely oli laajahko ja koski useita aihepiirejä. Sen vuoksi kyselyn tuloksista sai johdettua useita liittymäkohtia avoimeen haastatteluun. Valmistunut kehittämissuunnitelma voisi toki olla täydellisempi ja siinä voisi olla enemmänkin käytännön toimia mukana. Sen vuoksi suunnitelman tekeminen jatkuu vielä käyttöönoton yhteydessä opinnäytetyöprosessin jälkeen. Kehittämissuunnitelma on valmis jo tutkimuksen asettamien kriteereihin. Lähiesimies löytää aihepiireihin jaetusta suunnitelmasta omia kehittämistarpeitaan vastaavat kohdat ja saa niistä käytännön vinkkejä tekemiseensä. Kehittämissuunnitelma ei ole vain lähiesimiehiä varten. Siinä on eritelty laajemminkin esiin nousseita kehityskohteita.

Tulokset antoivat tietoa myös siitä, millaista tukea lähiesimiestyöhön tarvitaan. Tukea varten tuloksista nousi useita toimia kehittämissuunnitelmaan. Koulutus koettiin tärkeäksi osa-alueeksi valmentajaksi kehittymistä. Lähiesimies voi vaikuttaa omaan työnsä tukeen valmentamisen kautta merkittäväällä tavalla. Edelleen työyhteisö on valmis valmentavampaan suuntaan. Lähiesimies voi vaikuttaa edistymiseen tehokkaimmin priorisoimalla ajankäyttöään ja muuttamalla siten vähitellen ratkaisijan rooliaan vastuuttamista ja työntekijän itseohjautumista tukevaan rooliin. Oppimisympäristön kehittäminen on luontevin tapa järjestää ison lähiesimiesjoukon kouluttaminen. Oppimisympäristöön tulee saada näkyviä kalenteritoimintoja edistämään koulutusten suorittamista. Niiden avulla kurssien prioriteettitaso nousee ajatuksen tasolla. Kurssit muistuttaisivat itsestään ja tekemisen tärkeydestä säännöllisin väliajoin. Muita kehittämistoimia on koulutustallenteiden lisääminen, jolloin kursseihin tulee enemmän vaikuttavuutta ja niitä voitaisiin toteuttaa tiivistetyimmässä muodossa aikaa säästäen. Kurssien avulla toivottiin toteutettavaksi myös käytännönharjoituksia. Sellaisina voisivat toimia hyvin esimerkein kuvailut tilanteet työarjen johtamistilanteista ja niiden saattaminen ohjaavaksi kurssimateriaaliksi. Valmiita vastauksia ja liian tiukkoja rajoja tekemisen toteuttamiseen tulee kuitenkin välttää.

Lähiesimiehet osaavat tunnistaa valmentamisen ilmapiiriä, joka on tärkeää niitä seuraavien valmennustoimien kannalta. Valmentamisen ilmapiiriä voidaan myös havainnoida koko työyhteisön voimin, jolloin työntekijät toimivat peilinä johtamiselle sekä meneillään olevalle työvireelle ja tekemiselle. Esimies tarvitsee tunnistamiseen tietoisien läsnäolon harjoittamista, jolloin hän tavallaan pysähtyy havainnoimaan ja aidosti kuuntelemaan ympäristöään. Itse valmennustoimet tulevat käytäntöön luontaisesti, kun lähiesimies tunnistaa tarkalleen meneillä olevan tilanteen tai tekemisen vireen. Valmentajaksi kehittynyt lä-

hiesimies osaa kuunnella ensin ja esittää vasta myöhemmin oman mielipiteensä. Työyhteisössäkkin on useita mielipiteitä samaan asiaan. Se on jopa toivottavaa valmentamisen ympäristöä ajatellen. Tiimin sisäinen keskustelu ja viestintä on osa valmentamista. Se on toimintaa, josta sisäinen valmentaminen alkaa kehittyä. Jokaisen työntekijän vastuulla on tehdä oma osansa ilmapiirin edistämiseksi.

Valmentamisen ilmapiiri on tutkimuksen mukaan kunnossa. Tutkimuksesta jäi tosin mieleen kiireinen kesäaika ja kyseisellä ajanjaksolla tukeminen. Myös kiireen keskellä on tärkeää pysähtyä havainnoimaan ympäristöä. Kesä on valmentamisen kannalta aikaa, jolloin työympäristössä on luonnostaan paljon haasteita ja tekemistä, josta yksittäisten työntekijöiden täytyy ottaa vastuuta. Lähiesimiesten antama tuki työntekijöille on mielestäni hyvällä tasolla. On paremminkin niin, että kesäaikaan tarvitaan erityistä työntekijöiden kannustamista ja haasteellisina päivinä ajatusten suuntausta tulevaan. Mitä tulee työssä välillä sattuviin epäonnistumisiin, ne käsitellään tutkimustiedon mukaan myös rakentavasti ja tulevaisuuteen suuntautuvin ilmaisuin, kuten; Ei maailma tähän kaadu ja seuraavalla kerralla onnistutaan, kun on tästä virheestä opittu.

Lähiesimiehet osaavat käyttää valmentamisen peruselementtejä yksilöön ja ryhmään vaikuttamisessa. Valmentavassa johtamisessa pidetään mukana tietyt peruselementit ja valmentamisen toimia muutetaan tilanteen mukaisesti. Yksilökohtaisten valmennustarpeiden määrittämiseen tarvitaan aikaa keskustelulle ja lisää koulutusta. Valmentaminen koetaan joskus irralliseksi käsitteeksi johtamisesta, mikä on valmennuksen alkuvaiheessa vielä tavallista, koska valmennuselementtejä lisätään ja otetaan työssä käyttöön asteittain.

Työn teoriaviitekehys ja tutkimustulokset ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Teoreettinen viitekehys toimi hyvänä tukena koko työn ajan. Tutkimusmenetelmät olivat sopivia mittaamaan tutkittavaa ilmiötä. Luotettavuutta lisää, että kyselyn vastaukset olivat keskenään samansuuntaisia. Haastatteluissa samat ilmaisut alkoivat toistua jo pian, mikä kertoo aineiston riittävydestä. Myös kysely ja haastattelu tukivat toisiaan. Molemmista tuli esille samansuuntaisia vastauksia. Jäi tunne, että haastattelutilanteissa vastattiin aidosti, vaikka ne suoritettiin aluekäynnin yhteydessä työajalla. Korostin kyselyssä ja haastatteluissa anonymiteettiä. Aiheet eivät olleet arkoja, vaan valmentamiseen ja työhön tiukasti sidoksissa olevia. Vastauksista tuli esille tarkkoja kuvauksia tekemisen vireestä sisältäen myös kehitystä kaipaavia asioita.

Opinnäytetyöni vastaa hyvin konstruktiivisen tutkimuksen etenemistä. Aluksi oli työelämälähtöinen ongelma, jota lähdin tutkimaan käytännönläheisellä tavalla. Tutkimuksen aikana johdon kanssa vuoropuhelu oli välillä tiivistä ja toisinaan keskustelua käytiin harvemmin.

Johto osallistui tutkimuksen kehittämisosioon ja työvaiheiden ideointiin kiinteästi. Tutkimus vastaa hyvin konstruktiivista myös sen vuoksi, koska sen tuotosta voidaan käyttää hyödyksi tutkimusongelman ratkaisemisen lisäksi sen kehittämiseen. Tutkimus toi uutta tietoa vanhaan ja siinä käytetyt ratkaisut ovat teoreettisesti perusteltuja. Tutkimuksen tekeminen vaati pitkäjänteisyyttä ja tavaratalon toimintaan perehtymistä kokemuksen kautta. Tähän saattoi olla syynä myös tutkimuksen tekijän tuolloin vielä vähäinen tuntemus kohdeorganisaatiosta, joka on sittemmin ottanut ison harppauksen eteenpäin työkokemuksen ja kehittämistyön tekemisen ansiosta.

Haastatteluaineistoa tuli tutkimuksen kannalta riittävästi. Asiat ja aiheisiin viittaavat ilmaukset alkoivat kertaantua jo varhaisessa vaiheessa. Neljännen haastattelun kohdalla tiesin, ettei haastateltavia tarvitse enää tutkimukseen lisää. Kyselytutkimuksen vastaajamäärä edustaa hyvin tutkimusaluettaan ja se on kelvollinen antamaan tukea haastattelun näkemyksille, varsinkin ottaen huomioon seikan, että kyselyn vastaukset olivat keskenään samansuuntaisia. Pidän haastatteluja ja varsinkin haastattelutilanteita onnistuneina. Haastatteluista tuli jälkepäin hyvää palautetta ja ne oli koettu kehittävinä. Myös kyselyn rakenne onnistui, vaikka joissain kysymyksissä olisi ollut tarpeellista olla avoin jatkokysymys. Tieteellinen kirjoittamisen osaamiseni on kehittynyt tutkimuksen teon aikana. Asiantuntemukseni organisaation johtamistavoitteista ja päivittäisjohtamisesta on lisääntynyt merkittävästi. Työelämän kehittäminen tutkivalla otteella ja hyvän teoreettisen viitekehyyksen muodostaminen onnistuu jatkossa varmasti oikein hyvin. Lisäksi oli antoisaa toteuttaa kyselyosuus Webropol-ohjelmalla.

Tutkimuksesta on organisaatiolle välitöntä hyötyä kehittämissuunnitelman konkreettisten toimenpiteiden ansiosta. Tutkimus ratkaisi sille asetetun ongelman ja toimeksiantaja oli tuloksiin tyytyväinen. Tutkimus on laatuaan ensimmäisiä organisaation valmentavaa lähiesimiestyötä käsittelevänä ja lähiesimiesnäkökulmaa tutkivana. Tutkimus on valmistunut juuri oikeaan aikaan, jotta valmennusta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Valmentavan johtamisen vaikutukset ovat selvästi näkyvissä työyhteisöissä. Tutkimuksen tulokset ja kehittämissuunnitelman anti on helposti siirrettävissä myös ketjun muiden tavaratalojen hyödyksi, koska johtamismalli on sama. Tutkimus on siten hyvin yleistettävissä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen hyödyt ovat yleistettävissä laajemminkin. Tutkimuksesta voisi olla hyötyä esimerkiksi kilpailevien tavarataloketjujen käytössä, vaikka tutkimuksella ei toki ole pyritty siihen.

Tutkielman tulokset ja kehittämissuunnitelma herättävät uskoakseni kehitysideoita valmentamiseen perehtyneelle. Opinnäytetyötä voi tarkastella myös sen osina, jos halutaan

saada lisätietoja esimerkiksi yksilön valmentamisesta tai valmentamisen ilmapiirin havainnoinnista. Kehittämissuunnitelmaan kirjattuja asioita on mahdollista ottaa lähiesiemiestyöhön sitä mukaa kun johtotiimi kokoontuu säännöllisesti kesän jälkeen. Oma työpaikka toimii ensisijaisesti niiden pilotoinnin kohdeorganisaationa. Organisaation oppimisympäristöön tulee uutta sisältöä ja tutkimuksesta on apua sen suunnittelussa. Seuraava tehtäväni tutkimuksen suhteen on koostaa esitys henkilöstöhallintoon. Siinä tulee miettiä, kuinka työtä voitaisiin hyödyntää oppimisympäristö Broman Akatemiassa lähiesiemiesten valmennuksessa esimerkiksi täydennyskoulutuksen muodossa. Tutkimuksesta tehdään nostoja ja jäsennetään tietoa koulutustarpeita varten. Aikataulu tälle on elokuun loppupuolella.

Tutkimuksen pohjalta tehdään lisäksi myöhemmin lähiesiemielle tarkoitettu valmentamisen opas, jossa kuvataan valmentamiseen kehittymistä prosessina. Oppaan on tarkoitus tukea lähiesiemiä valmennustyössään. Valmennustyöopas tulee olemaan prosessikaavion muotoon kirjoitettu tiivistelmä, jossa on määritelty valmentavan lähiesiemiestyön tasoja ja ohjeita seuraavalle valmennustasolle pääsemiseksi.

Päällimmäisenä ajatuksena koko tutkimuksen ajan oli henkilökohtainen tarpeeni kehittää työyhteisöä. Opinnäytetyön aihe muodostui itselleni tärkeäksi työn edetessä. Käytin runsaasti aikaa tutkimusaiheen pohdiskeluun ja tekemisen toteuttamiseen. Oikeastaan kyselyn jälkeen pääsin tutkimuksen toteuttamisessa ja kirjoitustyössä hyvään vauhtiin. Olen tehnyt viime kuukausina välillä pitkäkin päivää tutkimuksen loppuun saattamiseksi. Päällimmäisenä tunteena on, että tutkimuksen avulla on saavutettu hyötyjä jo nyt. Tulevat hyödyt tulevat olemaan kuitenkin suurempia, koska kehittäminen ja tutkimustulokset ulottuvat koskemaan laajemminkin lähiesiemiestyön kenttää.

Lähteet

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

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Broman Group (2020). Vuosikertomus 2019. Viitattu 04.06.2020. <https://www.bromangroup.fi/files/BromanGroupVuosikertomus2019.pdf>

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

Corrie, S. (2009). The art of inspired living: Coach yourself with positive psychology. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=689967>

Erämetsä, T. (2009). Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Furman, B. & Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Gilley, J., & Gilley, A. (2007). The manager as coach. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=496728>.

Havunen, R. (2007). Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä (2. uud. p.). Helsinki: Talentum.

Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. (2017). Menestyvän projektin vuorovaikutus: Kysy, kuuntele ja coachaa. Porvoo: Top Coaching Finland Oy.

Hellbom, K. & Mauro, S. & Salo, M. (2006). Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirvihuhta, H. (2006). Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. (2012). Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2. p.). Helsinki: Sanoma Pro.

Kahn, Marc Simon (2011). Coaching on the Axis: An integrative and systemic approach to business coaching. *International Coaching Psychology Review*, v6, i2, p194-210. <http://kamezproxy01.kamit.fi:2156/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=90d2bb49-46c2-4677-9876-11dbffc1953a%40sessionmgr4006>

Kinsler, Laura (2014). Born to be me...who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, v9 i1, p92-105. Article <http://kamezproxy01.kamit.fi:2156/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8e7350a2-d7ef-4da4-95b4-2d78601cf3c9%40sdc-v-sessmgr02>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (2005). Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopisto.

Kurttila, M. & Laane, T. & Saukkola K. & Tranberg, T. (2010). *Arvostus: Valmentava kirja esimiehille*. Helsinki: Tammi.

Lassila, I. (2000). *Oivaltava johtaja*. Helsinki: Kauppakaari.

Lawton-Smith Carmelina (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, v10, i1, p6-19. <http://kamezproxy01.kamit.fi:2139/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=658f6e13-6364-4b3d-8e40-638ef02ac664%40pdc-v-sessmgr03>

McKee Annie, Tilin Felice, Mason Delores (2009). International Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *Coaching Psychology Review*. 2009, v4 i1 p59-70. <http://kamezproxy01.kamit.fi:2156/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=47b76ae7-6c92-4d31-9195-cfb614d8d7b8%40sdc-v-sessmgr03>

Moen Frode, Federici Roger Andre (2012). The Effect from Coaching Based Leadership. *Journal of Education and Learning*, v1 n2 p1-14. doi:10.5539/jel.v1n2p1

Motonet (2020). Motonet tavaratalot. Viitattu 25.05.2020 <https://www.motonet.fi/fi/tavaratalot>

Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.)*. Helsinki: Sanoma Pro.

Parpei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, M. (2018). *Tunnelmajohtaja*. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2016). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus (3. p.)*. Helsinki: Sanoma Pro.

Romana, A. (2007). *Coaching edistää esimiestaitoja*. Toim. Räsänen, M. *Teoksessa: Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Romppanen, B & Kallasvuo, A. (2011). Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Räsänen, M. (2007). Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Toim. Räsänen, M. Teoksessa: Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sandler, C. (2011). Executive coaching: A psychodynamic approach. Retrieved from ProQuest Ebook Central, <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=787622>.

Scisco, P., Biech, E., & Hallenbeck, G. (2013). Compass: Your guide for leadership development and coaching. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=5089180>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. [Helsinki]: Aalto-yliopisto.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Toim. Räsänen, M. Teoksessa: Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Liitteet

Hyvä lähiesimiehenä toimiva,

Tutkin pohjoisen alueen Motonet-tavarataloissa valmentavaa lähiesiemiestyötä. Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa valmentavan lähijohtamisen nykytilaa, sekä tuottaa kehittämisehdotuksia ja tietoa varsinkin lähiesiemiestyön tukea varten. Siksi pyytäisinkin sinua vastaamaan lähiesimiehille suunnattuun webropol-kyselyyn.

Vastauksesi ovat tärkeitä. Vastaamalla opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn; autat kehittämään valmentavaa lähiesiemiestyötä ja sen tukitoimia Motonet-tavarataloissa. Vastausten avulla saadaan hyvä kuva valmentavan lähiesiemiestoiminnan tukemisen kehittämistarpeista.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja saatuja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti; yksittäisen henkilön vastauksia ei voi raportista tunnistaa. Pääset suoraan kyselyyn seuraavan vastauslinkin kautta. Vastaathan kyselyyn vain kerran. <https://link.webpolsurveys.com/S/215ADD649484BF94> Suosittelem vastamaan tietokoneella, mutta voit vastata kyselyyn myös älypuhelimella, kunhan käänät näytön vaakatasoon. Vastaathan kyselyyn mieluiten viikon kuluessa.

Kiitän jo etukäteen vastauksista opinnäytetyötäni varten.

Yhteistyöterveisin Jani Rautio,

YAMK-opiskelija, Kajaanin AMK, liiketalouden kehittämisen ja johtamisen koulutus.

Tarvittaessa saat lisätietoa sähköpostilla janirautio(ät)kamk.fi

Hei!

Tutkin pohjoisen alueen Motonet-tavarataloissa valmentavaa lähijohtamista ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyönäni. Opinnäytetyötä on edistetty yhdessä myös HR-osaston kanssa. Tutkielma on lähtenyt liikkeelle lähijohtamisen kyselystä, jonka nettilinkki on saapunut eilen tavarataloihin jaettavaksi ja lähiesimiehille vastattavaksi.

Tutkielman toisessa vaiheessa teen myymälöissä henkilöhaastatteluja, joiden tulosten avulla Motonetin lähiesimiestyötä voidaan tukea ja kehittää valmentavan johtamisen tiimoilta. Tässä kohtaa tarvitsen sinun apuasi. Suostumalla henkilöhaastatteluun, autat kartoittamaan valmentavan lähijohtamisen tilaa sekä tuomaan omia että työyhteisön kautta esiin tulleita havaintoja aiheesta. Haastattelu on muodoltaan avoin.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja vie aikaasi noin puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluaineistot tulevat vain minun eli tutkijan käyttöön. Haastatteluista kootuista raporteista tai koosteista ei voi tunnistaa haastateltavaa, eikä haastateltavia muutenkaan eritellä. Haastattelujen tarkoitus on saada yhteistä näkemystä valmentavan lähiesimiestyön nykytilasta, onnistumisista ja kehittämistarpeista esimerkiksi esimiestyön tuen suhteen.

Haastatteluun osallistuminen ei vaadi ennakkoon valmistautumista, mutta lähijohtamisen kyselyyn vastaaminen auttaa hahmottamaan käsiteltäviä aiheita. Haastattelu järjestetään rauhallisessa ympäristössä sinulle sopivana ajankohtana työpäivää. Paikalla on vain opinnäytetyöntekijä (minä) ja haastateltava.

Suostuessasi haastatteluun, pyytäisin lähettämään vahvistuksen tähän sähköpostiin perjantaihin klo.16.00 mennessä, mutta viimeistään viikonlopun aikana. Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseen tai haastatteluun liittyen, voit vastata tähän viestiin.

Ystävällisin terveisin

Jani Rautio,

YAMK-opiskelija, Kajaanin AMK, liiketalouden kehittämisen ja johtamisen koulutus.

Tarvittaessa saat lisätietoa sähköpostilla janirautio@kamk.fi

Lähiesimieshaastattelu**Mitä valmentava johtaminen mielestäsi on?**

APU Organisaation arvot, Tavoitteellinen johtaminen, Palaute ja peilaaminen, Silta toisen luo, Yksilöllisten vahvuuksien löytäminen, Opettele kalastamaan itse, Rakentavuuden ja positiivisuuden kautta, Kuulluksi tuleminen, Vastuun antaminen ja millaisissa tilanteissa,

Millä tavoin valmentava johtajuus näyttäytyy työyhteisössä?

APU Johto, Työntekijät, Työkulttuuri ja sisäiset valmentajat, Innostus ja tekeminen, Tavat mahdollistaa työntekijän päätäntävaltaa tehtäviinsä, Yhteinen uusi aamupalaveri, Kehityskeskustelu

Millaisia kokemuksia sinulla on valmentavasta lähiesimiestyöstä?

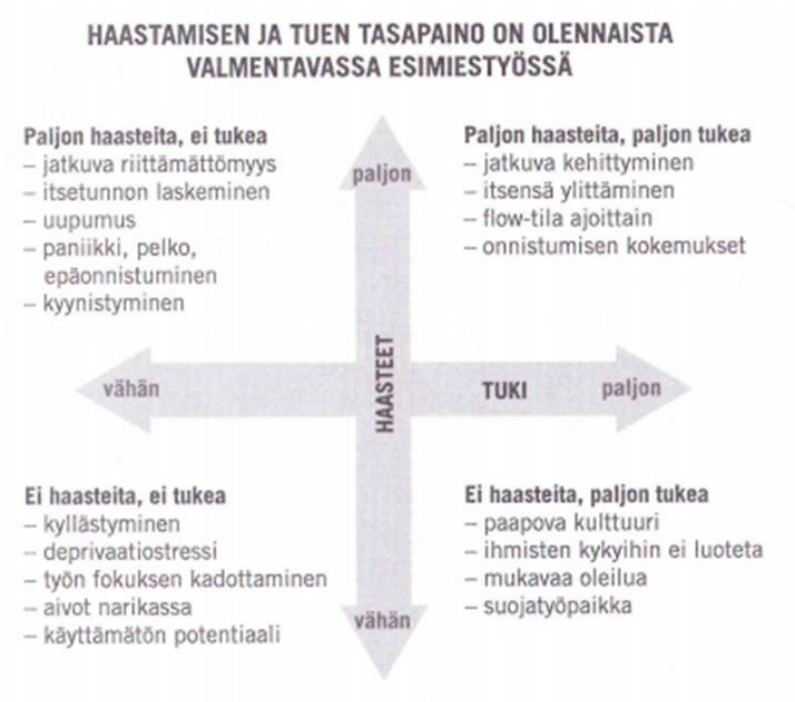
APU Arki, Onnistumiset, Kehittymisen paikat, Havainnot/muutokset, Esimerkkinä olo, Huomioiminen, Palaute, Ylikuorittuneet tilat ja vakauttaminen, Flow

Millaista tukea kaipaat jatkossa lähiesimiestyöhösi?

APU Oma esimies, Kurssit, Koulutus, Edistymisen seuraaminen,

Nykyhetki

Missä kohden työyhteisö on mielestäsi haastamisen ja tuen tasapainoa kuvaavassa nelikentässä?



Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Tervehtiminen töihin tullessa, sanojen vaihto	Esimerkkinä olo	Valmentava lähiesimies
Työntekijän huomiointi	Esimerkkinä olo	
Hyllytys, työnteon näyttäminen, työsopimus	Esimerkkinä olo	
Paljon tekeminen, rauhoittaminen	Esimerkkinä olo	
Työn ohessa muitakin työtehtäviä	Esimerkkinä olo	
Jatkuvasti tekeminen, harvoin istuminen	Esimerkkinä olo	
Esimerkin näyttäminen, hihojen kääriminen	Esimerkkinä olo	
Opetteleminen ensin itse ja sitten työntekijöille	Esimerkkinä olo	
Uskottava palaute esimerkkinä olon kautta	Esimerkkinä olo	
Sääntöjen noudattaminen ja palaute, uskottavuus	Esimerkkinä olo	
Vastuu omasta osastosta, eurot	Esimerkkinä olo	
Huolenpito yrityksestä	Esimerkkinä olo	
Tietoisesti esimerkki	Esimerkkinä olo	
Olla tiimipelaaja	Esimerkkinä olo	
Työinnon tartuttaminen, ei kaikille samalla tavalla	Esimerkkinä olo	
Virheiden myöntäminen havaitessa	Esimerkkinä olo	
Omat mielipiteet, vaikkei aina esimerkillistä	Esimerkkinä olo	
Havainnointia, ajatteleva, hoksaaminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	Valmentaminen
Itse tehtyjä ratkaisuja, ei aina vastauksia päälliköltä	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Suunnitelmallisuus, pysähtyminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Itsensä haastaminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Ennakointi kausivaihdossa	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Luottamuksen saaminen, keskusteluyhteys, avoimuus	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Tiedostaminen, miksi näin, mitä saa	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	

Kysymällä ei aina suoraa palautetta	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Palautteen kuunteleminen, piiloviestit	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Hyllytyksen toimivuuden varmistaminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Rutiinit ja muut tehtävät	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Esimiestyöt itse, hintamuutokset, miinuslistat	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Lähiesimiehen työnkuva, tekeminen itse	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Työasioissa pysyminen, ensivaikutelma tärkeä	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Tiedon jakaminen, sitouttaminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Ei läheisintä, tasapuolinen kohtelu	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Viestiminen yksilökohtaisesti	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Asioiden selventäminen	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Priorisointi, näkyvät asiakkaat, tilaukset	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Tauotus, henkilökuntaa asiakkaita varten	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Asiakkaat ykkösjuuttu, kurssi taka-alalla	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
tuloksen saavuttaminen, työpaikan ylläpito	Tietoinen läsnäolo & tekeminen	
Luontaista ja helppoa kehua	Kannustaminen	Valmentaminen
Työstä kehuminen	Kannustaminen	
Onnistumisista kehuminen	Kannustaminen	
Silmiin katsominen, meni hullun hyvin	Kannustaminen	
Liian paljon kiitteleminen, hyvin hoidettu!	Kannustaminen	
Vahvuuden tunnistaminen, kannustaminen vastuuseen	Kannustaminen	
Kannustaminen työn lomassa	Kannustaminen	
Kassatyö tärkein	Kannustaminen	
Potentiaalin käyttäminen, hyviä työntekijöitä, tsempaus	Kannustaminen	

Vilpitön kiitos, riittämättömyys	Kannustaminen	
Tsemppaaminen oikealla tavalla	Kannustaminen	
Tieto missä työntekijät hyviä	Kannustaminen	
Ei toimi kaikilla samanlainen tsemppi/valmennus	Kannustaminen	
Rakentavin menetelmin, ei maailma kaadu	Kannustaminen	
Tsemppaus ja sparraus tekemisessä	Kannustaminen	
Rennommin ottaminen hyvän työn johdosta	Kannustaminen	
paremmin tekeminen ensi kerralla, kehuminen	Kannustaminen	
Onnistuminen seuraavalla kerralla	Kannustaminen	
Positiivinen palaute, virheet rakentavasti	Kannustaminen	
Ihmisenä kehittyminen	Haastaminen	Valmentaminen
Yrittäjämäisyys, pelisääntöjen noudattaminen	Haastaminen	
Työntekijän haastaminen, asennepuolelta	Haastaminen	
Sitouttaminen valmentamisella	Haastaminen	
Tekemisen kohdistus siihen missä kokevat olevansa hyviä	Haastaminen	
Lisävastuu sopivasti, paniikiton	Haastaminen	
Valmennusvastuun antaminen, hyöty työhön	Haastaminen	
Tietty tehtävänkuva ja sen kautta haastaminen	Haastaminen	
Tehtävien antaminen, miinuslistat, hyllynpäädyt, korjaukset	Haastaminen	
Valmentamisen ajankohta, puoli vuotta - vuoden	Haastaminen	
Tulee kestämään viikon, saa kysyä	Haastaminen	
Vastuulle antaminen, uusien perehdyttäminen	Haastaminen	
Ei suorita vastauksia, pallon heittäminen takaisin	Haastaminen	
Potentiaalin hyödyntäminen työtehtävien kautta	Haastaminen	

Osastot mielenkiinnon mukaan, sitouttaminen	Haastaminen	
Haastaminen, vastuunanto, tavoitteiden asettaminen	Haastaminen	
Isompien projektien antaminen, innostuminen	Haastaminen	
Tilan antaminen päätöksille	Haastaminen	
Innostusta vastuunannosta, huomaa oppivansa uutta	Haastaminen	
Motonetin arvot esille oman työn kautta	Haastaminen	
Jokaisen työ on tärkeä	Tukeminen	Valmentaminen
Kysymiseen tukeminen	Tukeminen	
Mieltä painaa, tietoisuus työntekijöiden ajatuksista	Tukeminen	
Persoonan tunteminen, lähestyminen	Tukeminen	
Sakkaaminen, työnkuvan muutokset	Tukeminen	
Työn kierrätys, kyllästymisen estäminen	Tukeminen	
Sivuun ottaminen, mielipahasta kysyminen	Tukeminen	
Tieto tuen saatavuudesta, tekemisen kautta oppiminen	Tukeminen	
Keskusteluun tukea, kysyä saa	Tukeminen	
Tarvittaessa neuvominen	Tukeminen	
Aamupalaverin aihe	Tukeminen	
Paljon tukea, tuettu aloitus	Tukeminen	
Uuden opettelu vahvasti läsnä, asteittainen opetus	Tukeminen	
Muutama käynyt, ei kovin näkyvää (valmennus kehityskeskustelu)	Tukeminen	
Negatiivisetkin palautteet positiivisuuden kautta	Tukeminen	
Muistuttaminen itseä palautteen annosta	Tukeminen	
Yhdessä tekeminen, kiittäminen	Tukeminen	
Yhdessä katsominen, arviointi, hyvin tehty	Tukeminen	

Onnistumisen kokemuksia, hyvät kaupat, hyvä hylly	Tekemisen vire	Tekemisen ilmapiiri
Toimintatapoihin juurtuminen, valmennuskulttuuri	Tekemisen vire	
Yrittäminen noussut, lisämyynnin parantaminen	Tekemisen vire	
Epäonnistumisen pelko	Tekemisen vire	
Esillepanojutut tekemisen rajoitteena	Tekemisen vire	
Paremmiin tekeminen, (raamit) hankaloittaa valmentamista	Tekemisen vire	
Fokuksen häviäminen, työjutut ja haastavat asiat, kesäaika	Tekemisen vire	
Ei kysytä pikkuasiaa tai risausta	Tekemisen vire	
Ajan loppuminen ja kiireen tunto	Tekemisen vire	
Omatoimisia työntekijöitä, kysely vähentynyt	Tekemisen vire	
Oleskeleminen hiljaiseen aikaan	Tekemisen vire	
Epäonnistumiset tärkeitä, oppiminen	Tekemisen vire	
Työntekijät kassalla ja infossa	Tekemisen vire	
Kassa haastava paikka	Tekemisen vire	
Haastavaa jos hyllytys ei toimi	Tekemisen vire	
Yhdenvertainen osaamisohja	Tekemisen vire	
Vakituisten myyntiosaaminen, pois lukien varaosamyynti	Tekemisen vire	
Hyvän palautteen vähäisyys	Tekemisen vire	
Ansaittu kiitos, vähän negatiivista palautetta	Tekemisen vire	
Ammattitaitoon ei luoteta	Tekemisen vire	
Työntekijä ollut kauan, tietää	Tekemisen vire	
Onnistumisen kokemuksia, niistä tiedottaminen	Tekemisen vire	
Onnistumisia, niiden esille tuonti, ei paapovaa kulttuuria	Tekemisen vire	

Flow:n kokeminen, myös stressin alaisena; juuri silloin flow	Tekemisen vire	
Joskus kyllästyminen, puulle maistuminen	Tekemisen vire	
Joskus uupumus ja väsymys, ei aina paras päivä	Tekemisen vire	
Väsyneisyys ajoittain, ei välttämättä työuupumusta	Tekemisen vire	
Itsetunnon lasku ja uupumus kausittain, kiire, uudet asiat	Tekemisen vire	
Työntekijöiden uupumista, kesäaika	Tekemisen vire	
Haastavuus palkata työntekijä	Tekemisen vire	
Hyvä koulutus Broman-akatemiasta	Organisaatio	Lähiesimiehen tuki
Broman-Akatemia, ei ole aikaa, tunti kerran viikossa?	Organisaatio	
Kontaktiopetusta valmennukseen	Organisaatio	
Kurssit työpäivän aikana, hyllyttäminen edelle	Organisaatio	
Ajanpuute, väsyneisyys, keskittyneisyys Broman Akatemiaan	Organisaatio	
Laaja-alainen ja hyvä ammattitutkinto	Organisaatio	
Koulutuspäivä innostaa	Organisaatio	
Haastattelujen, videoiden ja podcastien kokeminen	Organisaatio	
Tuotekoulutukseen pääseminen	Organisaatio	
Jotain tukea (palkitsemiseen), Motonet GP ei innosta	Organisaatio	
Kiitoksen kokeminen, kaipuu lisäpalkinnon antamiseen	Organisaatio	
Yhteinen huomioiminen hyvästä työstä	Organisaatio	
Työkaluja valmentamiseen	Organisaatio	
Kouluttaminen, tiedottaminen esim. Motonet Pro	Organisaatio	
Haastavan asian ratkaiseminen	Päällikkö & johtotiimi	Lähiesimiehen tuki

Mentori, jolta saa tukea	Päällikkö & johtotiimi	
Palautteen saaminen, kehittymisen seuraava askel	Päällikkö & johtotiimi	
Enemmän palautetta lähiesimiehille	Päällikkö & johtotiimi	
Palautteen kokeminen tukena	Päällikkö & johtotiimi	
Esimies ja johtotiimi tärkeitä	Päällikkö & johtotiimi	
Apua ja tukea ongelmatilanteisiin	Päällikkö & johtotiimi	
Palaverissa yhteen hiileen	Päällikkö & johtotiimi	
Ratkaisun etsiminen yhdessä	Päällikkö & johtotiimi	
Mielipiteen kertominen, kuuntelu	Päällikkö & johtotiimi	
Apu ja suoraan puhuminen	Päällikkö & johtotiimi	
Tulisi olla yhtä mieltä pienistäkin asioista	Päällikkö & johtotiimi	
Paljon yhteistyötä, puhutaan, kysytään	Päällikkö & johtotiimi	
Kommunikointi lisääntynyt työntekijöiden keskuudessa	Työtiimi	Lähiesimiehen tuki
Keskenään ratkominen, kaverilta kysyminen	Työtiimi	
Auttaminen, sinulla on me	Työtiimi	
Eri näkemykset, hoksata toinen tapa toteuttaa	Työtiimi	
Avun saanti, tuotekoulutuksen käyneeltä	Työtiimi	
Lähiesimiehille enemmän palautetta	Työtiimi	
Enempi palautetta työntekijöiltä	Työtiimi	
Negatiivinen tai positiivinen palaute toivottua	Työtiimi	
Korjaaminen itse, työtä paljon, jonkin verran vastuuta muille	Työtiimi	
Pyydän tekemään, pystyvät tekemään	Työtiimi	
Ei kaikkea itse, delegoinnin taito	Työtiimi	
Työn jakaminen, hyllytettävä, hyllyn muokkaukset ja teko	Työtiimi	
Delegoimisen opettelu, tehtävien jakaminen	Työtiimi	

LÄHIESIMIES

YKSILÖN HUOMIOINTI	MITEN	PERUSTE	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKEMISEEN
VALMENNUSTARPEIDEN TUNNISTAMINEN	<i>Pohtimalla työntekijän mielenkiintoa tehtäviin tai työnkuvaan. Kuunteleminen – mielenkiinnon kohteiden ja tukitarpeiden selvittäminen. Tilapäinen työnkuvan muutos.</i>	<i>Työntekijän valmentaminen vahvuuksien ja mielenkiintoa vastaavan tekemisen avulla. Työn painotusten muutokset auttavat löytämään valmennustarpeita.</i>	<i>Vahvuuksien löytäminen vaatii aikaa ja tutustumista valmennettavaan. Valmentamisessa on kyse sitoutuneen työntekijän tukemisesta.</i>
ARVOJEN JA YHTEISTEN TAVOITTEIDEN VIES- TINTÄ TYÖARJESSA	<i>Yhteisten tavoitteiden ja arvojen esillä pitäminen esimerkiksi aamupalaverien yhteydessä. Innostaminen ja kannustaminen oikein tehdyistä asioista. Palautteen antaminen säännöllisesti.</i>	<i>Organisaation toiminta perustuu arvoihin, joiden tukemana yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Valmentaminen ohjaa yksilöä suhteuttamaan tavoitteita omaan tekemiseen.</i>	<i>Aloittaminen heti. Aamupalaverin aiheen pohtiminen kehittämisen näkökulmasta. Yksilön ja tiimin työpanoksen arvostaminen ja huomiointi.</i>
POTENTIAALIN TUNNISTAMINEN	<i>Palautteen kuunteleminen ja tietoinen läsnäolo työarjessa. Tiedustelu lisävastuunotosta. Tekemisen mahdollistaminen. Vapaaehtoisen tekemisen esillä pitäminen.</i>	<i>Potentiaalin tunnistaminen vaatii tekemisen vastuuttamista ja mahdollisuutta tehdä monipuolisesti työtehtäviä.</i>	<i>Keskeneräisten ja tekemistä vaativien tehtävien kirjaaminen ylös. Tehtävien vastuuttaminen ja taustalla tukeminen. Kiireettömälle tekemiselle tulee antaa aikaa ja huomioida myös työnkuva.</i>

YKILÖN TAVOITTEIDEN TUNNISTAMINEN	<i>Tunnistaa tekeminen, joka tuottaa tekijälle hyvää mieltä ja ammattiylpeyttä.</i>	<i>Valmentamisessa tulee ajatella, että yksilöllä on valtaa hänen työtehtäviinsä.</i>	<i>Työtehtävissä havainnointi ja niistä keskusteleminen varsinkin muutostilanteissa.</i>
OHJAAMINEN & TUKEMINEN	<i>Haastavien tilanteiden huomaaminen ja viestinnän suuntaaminen tulevaan aikaan. Tarvittaessa stressitekijöiden kartoittaminen ja epämu-kavuusalueella tukeminen.</i>	<i>Tekemisen tulee perustua pitkän aikavälin tavoitteisiin. Silloin virheet ja mahdolliset epäonnistumiset kuuluvat työhön.</i>	<i>Aina tarpeen tullen. Tekemisen ohjausta tulee antaa rakentavasti ja positiivisen kautta. Haastavat tilanteet tulee käsitellä rakentavasti, jotta niistä opitaan.</i>

LÄHIESIMIES**LÄSNÄOLO****MITEN****PERUSTE****AIKATAULU JA TARKENNUS
TEKEMISEEN**

HAVAINNOINTI	<i>Tunnistamalla energiatason muutoksia, kuten innostuneisuutta tai alakuloa. Havainnoimalla omaa sisäistä puhetta, eli mitä todella ajattelee viestiessään. Huomion siirtäminen itsestä ympäristöön.</i>	<i>Lähiesimiehenä on tärkeää olla oma itsensä, jotta esimiestoiminta on uskottavaa. Sisäinen ajattelu näkyy myös ulospäin. Välillä huomio tulee siirtää ympärillä tapahtuviin asioihin.</i>	<i>Omaehtoista ajattelun reflektointia voi harjoitella päivittäin. Omaa johtamista voi peilata työntekijöiden kautta.</i>
PALAUTE (KUUNTELU)	<i>Palautteen tarkastelu palautteenantajan näkökulmasta. Palautteenan-</i>	<i>Palautteenantaja on aidosti jotain mieltä asiasta. Omaa johtamistoimintaa voi kehittää</i>	<i>Palautetoimintaa voi alkaa kehittämään välittömästi. Toimintaa voi kehittää aina palautetta saataessa ja sitä</i>

	<i>tajaa tulee ajatella aina asiantuntijan roolissa. Palautetta voi myös kysyä säännöllisin väliajoin.</i>	<i>kysymällä palautetta säännöllisesti, jolloin hyvä palautekulttuuri vähitellen muodostuu.</i>	<i>kysyttäessä. On tärkeää ilmaista kuuntelevansa toista keskustelun edetessä.</i>
PYSÄHTYMINEN	<i>Omien ajatusten tiedostaminen ja huomion suunnan havaitseminen. Kiinnittääkö esimerkiksi huomiota kehittämiseen vai vikojen ja virheidetsintään.</i>	<i>Tekeminen ohjautuu usein huomion suuntaan. Hetkeksi pysähtyminen toimii hyvänä läsnäolon harjoitusmetodina.</i>	<i>Ajoittainen pysähtyminen auttaa selventämään johtamisen päämäärää.</i>
AJAN OTTAMINEN KEHITTÄMISEEN	<i>Omaehtoisen aikataulun asettaminen Broman Akatemian kurssien suorittamiseen. Esimerkiksi kaksi kertaa viikossa tunnin ajan opiskelua. Kursseiden prioriteettitaso nostaminen omassa tekemisessä. Kalenterointi.</i>	<i>Aikataulun suunnitteleminen auttaa tavoitteen toteuttamisessa. Valmennuskurssin hyödyt ylittävät siihen käytetyn ajan.</i>	<i>Kurssisuunnitelman laatiminen ja sen toteuttaminen kesäsesongin jälkeen (alkaen syyskuu).</i>

ESIMERKKINÄ OLO	MITEN	PERUSTE	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKE- MISEEN
KONKREETTISEN TYÖN TE- KEMISELLE	<i>Keskittyminen työn ohjaamiseen. Kuten hyllytyshaasteiden tai palvelutilanteiden rohkeaan ratkaisemiseen ja sujuvuuteen. Esimerkkiä voi näyttää tekemisen mahdollistajana.</i>	<i>Esimiehen vallankäyttö perustuu hänen omaan esimerkkiinsä. Valmentavan johtamisen esimerkkinä olon tulee olla monimuotoista.</i>	<i>Konkreettisen tekemiseen kuluva-aikaa voi jakaa välillä monimuotoisempaan esimerkkinä olemiseen, kuten arvoille ja innostamiselle esimerkkinä olemiselle.</i>
ITSEOHJAUTUVUUDELLE	<i>Osoittamalla luottamusta tekemistä kohtaan. Siirtyminen taustalle, mutta olemalla valmis tukemaan haasteissa. Ohjaamalla ongelmanratkaisua työtiimin hoidettavaksi.</i>	<i>Työntekijä oppii ratkaisuun haasteita, kun hän saa miettiä rauhassa tekemistään. Työtiimi voi ratkaista haasteita tehokkaasti ryhmänä.</i>	<i>Mahdollisimman pian. Itsenäinen tekeminen vahvistuu vain harjoittelemalla ja vastuuta antamalla.</i>
ARVOILLE	<i>Vastuullisuuden ja asiakaslähtöisyyden esimerkkiä voi näyttää tarjoamalla asiakkaalle aina parhaimman ja perustelluimman ratkaisun. Yrittäjyyden esimerkkiä voi näyttää toimimalla ratkaisukeskeisesti.</i>	<i>Arvoja voi viestiä helpoiten arjen työtilanteissa. Arvot ovat tekemisen perusta. Omalla esimerkillä voi vaikuttaa tehokkaasti tekemiseen.</i>	<i>Aina. Esimerkkiä voi näyttää tekemisen lisäksi konkreettisesti viestimällä esimerkiksi aamupalaverissa tai rakentavan henkilökohtaisen palautteen kautta, kuten kehityskeskusteluissa.</i>
PRIORISOINNILLE (ASIAKASLÄHTÖISYYS)	<i>Kokonaisuuden huomioonottava työskentely ja resurssien suuntaus asiakkaita varten. Toisista tiimeistä auttaminen (tarvittaessa väliaikainen tehtävävaihto). Tauotuksesta</i>	<i>Asiakaslähtöisyys on yritystoiminnan perusta. Kehittyneessä valmennuskulttuurissa resurssit itseohjautuvat asiakasta varten. Esimerkin</i>	<i>Mahdollisimman pian. Valmennuselementtien lisäys sitä myötä, kun lähiesimies ja työyhteisö on valmennukseen valmis. Myöhem-</i>

	<i>kiinnittäminen. Tiedottaminen toimintaan vaikuttavista muutoksista.</i>	<i>näyttäminen kannustaa muita toimimaan samoin.</i>	<i>mässä vaiheessa enemmän haastamisen ja tuen elementtejä kannustamisen lisäksi.</i>
PALAUTTEEN ANTAMISELLE	<i>Palautteen antaminen rakentavalla tavalla. Positiivinen palaute oikein tehdystä työstä saa aikaan motivaatiota ja ammattitaitoa. Lähiesimies voi esimerkiksi kehittää tiimin ja työyhteisön palautekulttuuria.</i>	<i>Rakentava palaute on tärkeä ohjauksen väline. Myös kehittävän palautteen antaminen positiivisella tavalla ja tulevaisuuteen suuntautuvilla ilmaisuilla.</i>	<i>Aina hyvän työn ansiosta. Palautetta voi antaa esimerkiksi kehittämisen näkökulmasta. Kehittyessään palautekulttuuri kestää eriävät mielipiteet ja kehittävän palautteen.</i>
ITSENSÄ HAASTAMISELLE (KOULUTUS)	<i>Koulutuksen näkeminen kehittävänä ja tekemistä hyödyttävänä toimintana. Lähiesimiestyön näkeminen tärkeässä roolissa. Oman työpanoksen arvostaminen.</i>	<i>Valmentamisen koulutus on sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.</i>	<i>Huomion kiinnittäminen kesken eräisiin kursseihin, joita varten henkilökohtainen suunnitelma. Suunnitelmaan voi kuulua esimerkiksi opiskelua jokin tuntimäärä viikossa Broman Akatemiassa.</i>
INNOSTAMISELLE (ASENNE)	<i>Antamalla tehtäviä, joissa tekijä voi toteuttaa itseään. Yrittäjyysmaisuuden tukeminen. Reiluuteen ja tasa-arvoisuuteen pyrkiminen.</i>	<i>Innostava työyhteisö edistää itseohjautuvuutta ja yrittäjämäistä asennetta. Asennepuolen esimerkkinä olemien tulee arvoista.</i>	<i>Aina sopivan hetken tullen. Asennepuolelta kannustaminen on tehokas tapa itseohjautuvuuden tukemiseen.</i>
KOKO TYÖYHTEISÖ			
TEKEMISEN ILMAPIIRIN HA VAINNOINTI	MITEN	PERUSTE	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKEMISEEN

LÄHIESIMIES	<i>Työilmapiirin havainnointi palautteiden ja työntekijöiden kanssa käydyn viestinnän kautta. Pysähtyminen ja kuunteleminen auttavat tuen ja haasteiden tasapainon hahmottamisessa. Liialliseen kiireeseen reagointi kysymällä apua toiselta tiimiltä.</i>	<i>Ilmapiirin tunnusteleminen on tärkeässä osassa valmentavaa lähiesimiestyötä. Tekemisen tulee tapahtua tuen ja haasteiden tasapainossa.</i>	<i>Tekemisen vire voi vaihdella suuresti päivän aikana. Varsinkin kesällä tekemisen ilmapiiriä tulee havainnoida tarkasti. Hiljaisempaan aikaan haasteiden määrään tulee kiinnittää huomiota.</i>
PÄÄLLIKKÖ	<i>Resurssien kohdistaminen odotettavasti kiireisimpiin päiviin. Tehtävänkuvien väliaikainen muuttaminen. Resurssien suuntaaminen kriittisimpiin kohteisiin. Lähiesimiehien tukeminen antamalla palautetta (rakentavaa, tai myös konkreettisesta tekemisestä)</i>	<i>Työtyytyväisyys on tärkeässä osassa kaiken tekemisen taustalla. Tutkimuksen perusteella päällikön palaute koettiin tärkeänä ohjaavana tekijänä työn suunnalla. Myös kehittävää palautetta toivottiin lisää.</i>	<i>Tekemisen ilmapiiriin tulee kiinnittää huomiota etenkin kesäsesongin aikaan. Hiljaisempaan aikaan on hyvä hetki toteuttaa myymäläkehitystä. Lähiesimiehiä voi ohjata tässä asiassa heidän valmennustyönsä suhteen.</i>
JOHTOTIIMI	<i>Johtotiimi voi havainnoida ilmapiiriä myös ryhmänä. Yhteiseen tavoitteen esillä pitäminen auttaa näkemään kehittämisen suunnan.</i>	<i>Ryhmänä tehty huomio voi vahvistaa yksittäisen lähiesimiehen kuvaa ilmapiiristä.</i>	<i>Keskusteleminen työpäivän aikana tai johtotiimissä. Esimeriksi kesän aikaan ilmapiirin havainnoinnin voi ottaa tavaksi (tuen ja haasteiden tasapaino).</i>
VERTAISVALMENTAJA	<i>Valmennuksessa ollut työntekijä tuntee tekemisen ilmapiirin tilan. Työkaverin tekemisen kannustaminen ja tarvittaessa työtehtävissä tukeminen.</i>	<i>Vertaisvalmennus kertoo valmennuskulttuurin olemassaolosta.</i>	<i>Vertaisvalmennus on tulosta jo jonkin aikaa jatkuneesta valmennuksesta. Näkyvien muutosten aikaansaanti työ-kulttuurissa voi viedä aikaa useista kuukausista vuosiin.</i>

KOKO ORGANISAATIO LÄHIESIMIESTUKI (KEHITTÄMINEN & KONK- REETTINEN TUKI)	MITEN	PERUSTE	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKEMISEEN
TYÖTIIMI JA SEN JÄSEN	<i>Keskusteleminen ja sen ylläpito ratkaisun aikaansaamiseksi. Palautteen antaminen lähiesimiehelle. Pysähtyminen ja tekemisen priorisointi. Vastuunotto lähiesimiehen tavanomaisista työtehtävistä (Hyllynpäädyt, listat, kampanjat).</i>	<i>Tiimin jäsenillä on eri tapoja toimia. Hyvä ratkaisu voi löytyä työtiimin sisältä.</i>	<i>Ratkaisuhakuisen keskustelukulttuurin syntymistä voi jouduttaa palautetta antamalla ja mahdollisista virheistä avoimesti puhumalla.</i>
JOHTOTIIMI (Päälliköllä rooli)	<i>Päällikön kautta suuntaviivoja lähiesimiestyön kehittämiseen. Tiimin sisällä yhteisen näkemyksen muodostaminen. Kommunikointi ja toisen auttaminen. Johtotiimiin voi tuoda asioita.</i>	<i>Johtotiimi oli tutkimuksen perusteella tuen kannalta tärkeässä osassa.</i>	<i>Johtotiimin tekemistä voi kehittää joka kerta esimerkiksi aiheisiin perehtymällä ja mielipiteensä ilmaisemalla.</i>
PÄÄLLIKKÖ	<i>Lähiesimiehen valmentaminen (haasteet, tuki ja kannustus). Johtotiimin tukeminen informaation annon ja tiimin työskentelytapojen kehittämisen kautta. Palautteen kuunteleminen ja palautteen antaminen.</i>	<i>Myös valmentava lähiesimies tarvitsee oman valmentajan. Valmennussuhteen tulee olla keskusteleva ja palautteenantoon kannustava. Tutkimuksessa päällikön palaute koetaan hyvänä tukena.</i>	<i>Valmentaminen alkaa uuden lähiesimiehen kanssa usein lähes alusta. Tässä auttaa kuitenkin jo valmentamisen omaksunut työyhteisö. Valmennussuhteen kehittyminen vaatii aikaa.</i>
KOULUTUS JA PALKITSEMINEN (Organisaatio)	<i>Broman Akatemian kursseihin muistutus/kalenterointi -toiminto. Videoita ja</i>	<i>Broman Akatemia on joustava oppimisympäristö, joka ei sido aikaan tai paikkaan.</i>	<i>Keskeneräisten kurssien kalenterointi kurssisuunnitelman mukaisesti (alkaen</i>

**ILMAPIIRI
(Valmentaminen)**

<i>käytännönharjoituksia oppimisympäristöön lisää. Kurssien suoritus kalentroidulla työajalla. Kannustajärjestelmän olemassaolon ja perusajatuksen selkeyttäminen.</i>	<i>Käytössä oleva palkkiojärjestelmä on yhteiseen tekemiseen perustuva. Valmentaminen on ratkaisu myös euro-määräisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.</i>	<i>syyskuu). Sisäisen motivaation kannusteet eli tehtävä ja vuorovaikutuskannusteet ovat motivoivampia kuin ulkoiset.</i>
<i>Arvostava kohtaaminen ja huomiointi edesauttaa viihtyisän työilmapiirin syntyä.</i>	<i>Valmentaminen vaatii arvostavaa asennetta kohtaamisiin.</i>	<i>Aina. Työntekijää tulee kehittää hänen vahvuuksiensa kautta.</i>

LÄHIESIMIES

**HAASTAMISEN JA TUEN TASA-
SAPAINO, VALMENTAMINEN**

MITEN

PERUSTE

**AIKATAULU JA TARKENNUS
TEKEMISEEN**

	MITEN	PERUSTE	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKEMISEEN
TUKEMINEN	<i>Valmennettavan tavoitteiden tukeminen. Kannustaminen ja yhdessä tekeminen. Arvostaminen ja kuunteleminen. Innostaminen vastuunannon kautta. Myöhemmin erityisen tuen antaminen haasteissa ja ratkaisujen tekemisessä. Kehuminen hyvin tehdystä työstä.</i>	<i>Valmennettava tarvitsee tukea ja ohjausta ennen kuin hän voi ottaa lisähaasteita vastaan. Tukea saava työntekijä rohkaistuu uusiin haasteisiin tekemisen kautta.</i>	<i>Sopivan tukitason ylläpitäminen. Tuen lisääminen valmennuksen edetessä. Varsinkin valmennuksen alussa tuen antaminen käytännön työtehtäviin.</i>
HAASTAMINEN	<i>Uusien työntekijöiden perehdytyksen vastuuttaminen. Vahvuuksien kautta haastaminen. Lisävastuun</i>	<i>Valmentamisen kehittämisessä on kyse haasteiden vastuuttami-</i>	<i>Haasteiden lisääminen valmennuksen edetessä. Haasteita ei voi antaa liikaa, jos</i>

KANNUSTAMINEN

<p><i>antaminen tehtäväkuvan kautta. Myös työtehtävien kerääminen ja niiden vastuuttaminen. Tavoitteiden antaminen aikamääreellä. Työntekijän asenteen haastaminen esimerkiksi olon kautta.</i></p>	<p><i>sesta. Työntekijä oppii tuntemaan todelliset vahvuutensa ja kehittämään vastuunkantokykyään.</i></p>	<p><i>tuntee ettei ole resursseja tukea niissä. Sopiva tekemisen virtaus johtaa toimivan valmennuskulttuurin syntyneeseen.</i></p>
<p><i>Yksilön huomiointi kannustamisessa. Yksilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, motivaatio oppimiseen, aitous ja ystävällisyys. Kannustaminen hyvin tehdystä, ammattiylpeyttä tuoneesta työstä. Kannustaminen työkaverina ja liiallisen kiittelyn välttäminen.</i></p>	<p><i>Tekijän motivaatio pysyy korkealla, kun potentiaalia ja vahvuuksia käytetään laajasti työtehtävissä. Sisäisen motivaation kannusteista tehtäväkohtainen kannuste on vahvin, toisena on vuorovaikutuskannuste.</i></p>	<p><i>Valmennettava tarvitsee kannustusta kaiken aikaa. Haasteiden lisääntyessä kannustamista tulee lisätä. Kannustamisessa voi käyttää hyödyksi tulevan ajan ilmaisuja. Yrityksen arvot voivat tuoda motivaatiota työskentelyyn.</i></p>

**VALMENNUSKULTTUURIN
OMAKSUNUT TYÖYHTEISÖ**

PERUSTE Asiakkaat ovat yritystoiminnan perusta

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KE- HITTÄMINEN	MITEN	AIKATAULU JA TARKENNUS TEKEMISEEN
PRIORISOINTI	<i>Resurssien ohjautuminen asiakkaita varten. Ratkaisun löytäminen asiakkaalle ohjaa työskentelyä ensisijaisesti. Saatavilla oleminen asiakasta varten. Esimiehen odotuksista siirtyminen asiakkaan odotuksiin.</i>	<i>Muut tehtävät keskeytyvät asiakkaan tarvitessa apua.</i>
VUOROVAIKUTUS	<i>Työyhteisön auttaminen asiakkaan palvelutarpeen ratkaisua varten. Avun tarjoaminen tarvittaessa.</i>	<i>Työkaverin auttaminen aina tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan.</i>
TIEDOTTAMINEN	<i>Asiakaspalveluun vaikuttavista asioista tiedottaminen.</i>	<i>Esimerkiksi viestillä tai radiopuhelimella tiedottaminen eteenpäin.</i>
YHTEINEN TAVOITE	<i>Yhteinen tavoite on tässä yhteydessä tekeminen asiakasta varten.</i>	<i>Tiimin kaikki työntekijät voivat toimia sisäisinä valmentajina ja saavuttaa tämän tavoitteen.</i>
RATKAISUKESKEISYYS	<i>Asiakkaalle etsitään oikea ratkaisu. Epävarmoissa tilanteissa työkaverilta, lähiesimieheltä tai päälliköltä avun kysyminen. Neuvominen tapahtuu työntekijää oivalluttaen.</i>	<i>Ratkaisukeskeisyyteen tulee pyrkiä aina.</i>

Motonet- Valmentavan lähiesimiestyön kehittäminen

– YAMK Opinnäytetyö, 13.2.2020

Kerää esityksestä 5-10 asiaa, jotka haluat viedä omaan yksikköösi mietittäväksi tai kehitettäväksi. Vastauksia ei erikseen analysoida, mutta käytän ideoita hyödyksi opinnäytetyön kehittämisosiossa johtopäätösten tukena.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Voit halutessasi kirjoittaa vielä lyhyesti; millä keinoin valitsemiasi asioita voisi lähteä kehittämään yksikössä.