



# Valmentava johtaminen esihenkilötyössä

Elina Mäkinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Valmentava johtaminen esihenkilötyössä

Elina Mäkinen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2021

Elina Mäkinen

**Valmentava johtaminen esihenkilötyössä**

Vuosi

2021

Sivumäärä 107

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona Laurea-ammattikorkeakoululle. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia miten Laurean projektioppimisympäristön (P2P) projektipäälliköt pystyvät hyödyntämään valmentavaa johtamista esihenkilötyössään. Tavoitteena oli lisäksi kehittää projektipäälliköille työkaluja valmentavan johtamisen tueksi ja kouluttaa niiden käytössä.

Opinnäytetyöni teoriassa perehdytään valmentavaan johtamiseen, sen keskeisiin metodeihin ja työvälineisiin. Lähdemateriaaleina olen käyttänyt alan kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä sekä artikkeleita.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Sen tuotoksena syntyi valmentavan johtamisen workshop ja toimintaohjeet sen järjestämiseen. Workshopissa perehdyttiin Laurean projektipäällikkökoulutuksessa olevat opiskelijat valmentavaan johtamiseen ja hyödyntämään tämän johtamismetodin työkaluja, GROW-mallia ja rautalankamallia. Workshop, siinä käytetyt työkalut ja toimintaohjeet pilotoitiin sekä testattiin 30.9.2020. Kokemuksen ja kootun palautteen pohjalta koulutuspakettia kehitettiin ja kokonaisuus otetaan virallisesti käyttöön 3.3.2021.

Saatujen palautteiden perusteella voidaan todeta, että workshop arvioitiin erittäin hyödylliseksi ja valmentava johtaminen työkaluineen koettiin inspiroivaksi johtamismetodiksi. Tämän kaltaiselle workshopille on selkeästi tilausta tulevaisuudessakin. Jatkokehityshdotuksena esitettiin esimerkiksi lisäämällä aikaa pajoihin, järjestämällä oma paja verkossa osallistuville, kaikki pajat nauhoitettaisiin ja haastavien tilanteiden skenaarioita olisi laajemmin. Opinnäytetyötäni olisi myös voinut kehittää jatkokyselyllä, joka olisi lähetty projektipäälliköille. Tämän kyselyn avulla olisi selvitetty onko valmentavan johtamisen metodeita hyödynnetty muissakin heidän projekteissaan ja mitkä työkalut ovat olleet aktiivisesti käytössä.

Elina Mäkinen

**Coaching leadership in manager work**

Year	2021	Pages	107
------	------	-------	-----

---

This thesis was made for Laurea University of Applied Sciences (Laurea). The main goal of the thesis was to research how project managers of Laurea's Peer to Peer (P2P) project could benefit and use the "coaching leadership" in their supervisor role. The aim was also to develop tools to support the "coaching leadership" and to give guidance of how to use them.

The theoretical part of the thesis introduces "coaching leadership", the elements and tools of the method. The source material used was academic literature, internet sources and articles.

This thesis was created as a functional thesis and as a result, "coaching leadership workshop" was developed and guidelines for its organization. At the workshop it introduced the students of Laurea's project manager training to "coaching leadership" how to employ the tools, the GROW model and the feedback wireframe. The workshop, the tools, and operating instructions used in it were piloted and tested on the 30<sup>th</sup> of September 2020. Based on the experience and the collected feedback, the training package was developed and "the coaching leadership workshop" will be officially launched on the 3<sup>th</sup> of March 2021.

Based on the feedback results, it can be stated that this workshop is very useful and the "coaching leadership" and its tools were found to be very inspiring method of leadership. There is clearly need for this type of workshop in the future. Suggestions for further development were introduced; time could be added to the workshops, internet-based workshops could be created, all the workshops could be recorded and the scenarios of challenging situations could be broader. This thesis could also have been developed further with follow-up survey for the project managers. This survey could have been used to research, whether they had used the methods of "coaching leadership" in their other projects and which tools have been actively used.

Keywords: coaching leadership, managerial coaching, coaching

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Valmentava johtaminen .....	7
2.1	Valmentava esihenkilö suunnannäyttäjänä.....	9
2.2	Valmentavan esihenkilön kolme eri roolia .....	10
2.3	Itsensä johtaminen .....	11
2.4	Luottamus & läsnäolo .....	13
2.5	Dialogi, kuunteleminen ja kiinnostuminen .....	13
2.6	Kysyminen .....	16
2.7	Motivointi .....	18
2.8	Valmentamisen tavoitteet.....	20
2.9	Haastaminen.....	21
3	Valmentavan esihenkilön työvälinesalkku .....	21
3.1	Kysymystekniikka .....	21
3.2	GROW-malli.....	23
3.3	Palaute ja rautalankamalli .....	24
3.3.1	Rautalankamalli .....	26
4	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	27
4.1	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	29
4.2	Tutkimusprosessin eteneminen .....	30
5	Valmentavan johtamisen workshop .....	31
5.1	Palautteen kerääminen ja aineiston analysointi.....	35
6	Tulokset ja kehitysehdotukset .....	39
7	Arviointi.....	40
	Lähteet .....	42
	Kuviot.....	45
	Liitteet .....	46

## 1 Johdanto

"Miltä työyhteisön arki näyttäisi, jos sen kaikki jäsenet kokisivat olevansa tärkeitä ja heidät otettaisiin todesta? Voisiko jokainen tehdä merkityksellistä työtä innostavassa ja arvostavassa ilmapiirissä?" (Ristikangas & Ristikangas 2010) Tämä kuulosti mielestäni erittäin hyvälle työyhteisön kuvaukselle ja halusin tutustua tarkemmin, miten tämä on mahdollista. Esihenkilötyön johtamismetodi valmentava johtaminen luo tämän mahdollisuuden.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona on tutkia mitä on valmentava johtaminen ja miten Laurea-ammattikorkeakoulun P2P-projektien projektipäälliköt pystyvät hyödyntämään tätä johtamismetodia projektityöskentelyssä ja esihenkilötyössään. P2P-projekteissa opiskelijat työskentelevät yhdessä projektitiimeissä yhteistyössä opettajien sekä työelämän yhteistyökumppanien kanssa. Projekteissa toteutetaan yritysten ja organisaatioiden aitoja työelämänkehittämiskohteita. P2P-projekteissa opiskelijat oppivat käytännön työskentelyn lisäksi liiketalouden teoriaa. (Laurea 2020.)

Valitsin tämän opinnäytetyöni aiheeksi, koska valmentava johtaminen kiinnostaa minua todella paljon ja se on erittäin ajankohtainen. Tätä johtamismetodia käytetään tänä päivänä monessa yrityksessä ja tämän johtamismetodin kokonaisvaltainen hallinta onkin usein vaatimuksena nykypäivän sekä HR- että esihenkilötyössä.

Colinin & Lemmetyn (2019, 171-173) mukaan yleensä yritykset viittaavat valmentavan johtamisen tarpeellisuudesta tietysti organisaation tarpeisiin nähden. Kuten muidenkin johtamismetodien, myöskin valmentajan johtamisen päällimmäinen tarkoitus on kasvattaa organisaation tuottavuutta, tehokkuutta ja tukea menestystä kaikin puolin. Tänä päivänä yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumista, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Lisäksi painetta kasvattaa se, että yritysten on oltava vieläkin sekä tehokkaampia että tuottavampia pärjätäkseen kovassa kilpailussa markkinoilla. Tämä tarkoittaa työntekijöiden osalta sitä, että heidän on jatkuvasti opittava uusia asioita ja oltava tuottoisampia sekä innovatiivisia.

Ulla Uutelan (2019) väitöskirjan mukaan ”Valmentava esimiestyö, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostivat toisiaan vahvistavan ja tukevan kehämäisen kokonaisuuden: ”Esimiehen tukiessa oppimista vahvistuivat samalla työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukset ja taas työhyvinvoinnin kokemukset vaikuttivat myönteisesti työssä oppimiseen.” (Lapin yliopisto 2019.) Lisäksi useissa tutkimuksissa on tehty positiivisia havaintoja valmentavan johtamisen vaikutuksista sekä ryhmien että yksilöiden suorituskykytekijöihin. Näitä positiivisia havaintoja ovat olleet esimerkiksi parempi tiedonkulku ja itseohjautuvuus tiimin sisällä, kasvanut itsetuntemus, korkeampi henkilökohtainen suoriutuminen, parempi

sekä työ- että tiimityytyväisyys ja vahvempi sitoutuminen yritykseen. (Colin & Lemmetty 2019, 173-174.)

Kirsi Lehto (2017, 3) on kirjoittanut Vaasan yliopiston raportissa siitä, että eri aikakausina on ollut hyvinkin erilaisia ajatuksia siitä mitä on hyvä johtaminen. Sekä mikä olisi paras tapa edistää vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisten välillä, jotta työyhteisöstä tulisi mahdollisimman toimiva ja tuloksellisuus pystyttäisiin takaamaan. Kun asiaa on tutkittu henkilöstön näkökulmasta katsottuna, eli millainen olisi heidän mielestään ihanne esihenkilö? Niin saadut vastaukset ovat olleet kuin tarkka kuvaus valmentavasta esihenkilöstä.

## 2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamismetodi, joka Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2015, luku 4) mukaan pohjautuu siihen, että henkilöstöllä löytyy omia voimavaroja sekä kykyä selvittää haasteet ja ongelmat, joita työn tekemisen ohessa aika-ajoin esiintyy. Tämä tapahtuu siten, että valmentava esihenkilö on kannustamassa ja tukemassa heitä. Tässä esihenkilötyössä korostuvat avoimet ja oivalluttavat kysymykset, jotka toimivat tämän johtamismetodin perustana. Tärkeässä roolissa on myös arvostava kuuntelu. Toimiakseen valmentavana esihenkilönä on oltava sekä hyvät vuorovaikutustaidot että kykyä toimia valmennettaviensa peilinä. Lisäksi on annettava palautetta jatkuvasti sekä pyydettyä sitä. Tämä esihenkilötyön muoto vaatii syvää luottamusta valmentajan ja henkilöstön välillä. Valmentava esihenkilö antaa enemmän vastuuta tiimilleen, eikä hän kerro suoria vastuksia. Esihenkilö tukee tiimiään itse löytämään vastukset esittämällä oivalluttavia ja avoimia kysymyksiä.

Tässä johtamismetodissa esihenkilö muodostaa yhteen hielen puhaltavan, toimivan ja tehokkaan tiimin. Valmentava esihenkilö auttaa yksilöitä ja koko tiimiään tuntemaan itsensä paremmin, tunnistamaan oman osaamisensa ja tavoitteensa, sekä oivalluttaa heitä viemään omat tavoitteet todeksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. Valmentavassa johtamisessa kaikki tiimin jäsenet tietävät mitä on tarkoitus saavuttaa ja miten se toteutetaan. Kaikki tietävät oman roolinsa ja mitä häneltä odotetaan, sekä kaikki toimivat näiden mukaisesti. Valmentava esihenkilö tukee sekä yksilöitä että koko tiimiään onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamismetodina valmentava johtaminen koetaan parhaassa tapauksessa voimaannuttavana. Tässä johtamistyyliässä ihmiset kokevat tulevansa sekä nähdyksi että rakastetuksi täysin omana itsenään. (Parviainen & Parviainen 2017, 28,135.)

Tällä johtamismetodilla tähdätään vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Tästä parhaimpana seurauksena on mahdollisuus muodostua hyvä kierre, jolla pystytään vaikuttamaan sekä yksilöiden että ryhmän työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Kun ihminen osaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, niin sitä parempia tuloksia hän

myöskin tekee. Lisäksi hän on myös paljon luottavaisempi omaan tekemiseensä. On hyvin helppo löytääkin yhteys ja ymmärrys siihen, että tästä seuraa työntekijälle hyvää itsearvostusta, innostusta sekä hyvää työhyvinvointia. (Colin & Lemmetty 2019, 174-175.) Valmentava esihenkilö on myös aidosti kiinnostunut ihmisistä kokonaisuutena eikä pelkästään työntekijän roolissa (Parviainen & Parviainen 2017, 23).

Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 21) mukaan coachingin juuret ylettyvät pitkälle historiaan, jopa antiikin filosofeihin saakka. Tuona aikana arvostettiin suuresti taitoa tehdä hyviä kysymyksiä. Filosofien lisäksi hyvien kysymysten kysymistä ovat sekä kirkonmiehet että tieteentekijöiden eliitti edelleen kehittäneet vuosisatojen aikana. 1950-luvulla urheilumaailmasta alkuaan oleva coaching saavutti tiensä johtamiskirjallisuuden joukkoon. Määttäsen (2015, 29) mukaan valmentamista ruvettiin hyödyntämään eri organisaatioissa 1990-luvulla. Colinin & Lemmetyn (2019, 169) mukaan 2000-luvulla valmentava johtaminen on ollut vahvasti mukana eri johtamiskeskusteluissa.

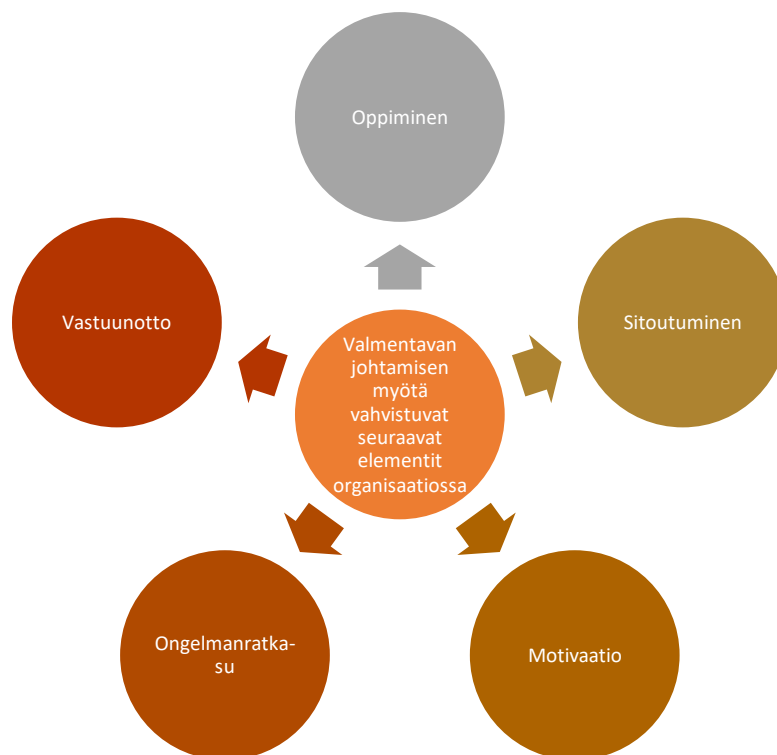
Ristikangas & Ristikangas (2010, 12) määrittelevät valmentavan johtamisen seuraavalla tavalla: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautetaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” Kurttilan & Aallon (2015, 19) mukaan ”Valmentava johtamisote on vastausautomaatista vastuuttavaksi oivalluttajaksi.” Ristikankaan & Grünbaumin (2014, 13) mukaan valmentava esihenkilötyö on sukulainen valmentavan johtamisen kanssa, mutta käsitteenä valmentava johtajuus on laajempi ajattelu- ja toimintatapa, joka ei pelkästään keskity esihenkilötyöhön. Sana valmentava määrittelee vahvasti esihenkilötyön laatua, sekä tapaa toimia. Valmentavalla otteella esihenkilö pystyy kasvattamaan yksilöistä tähtiä eli entistä osaavampia, parempia suorituksia tekeviä ja kyvykkäitä alansa ammattilaisia. Moxin (2016, 12) mukaan valmentava johtaminen on modernitapa johtaa ihmisiä. Johtamisfilosofian perustana toimii sekä hyvä tahto, että positiivinen ihmiskäsitys. Moksi toteaa tämän johtamistyylin motoksi ”tee se toiselle, minkä haluaisit tehtävän itsellesi”.

Valmentava johtamisen myötä organisaatiossa vahvistuvat seuraavat elementit vastuunotto, ongelmanratkaisu, motivaatio ja sitoutuminen sekä oppiminen. Esihenkilön roolissa tulee useasti eteen monenlaisia tilanteita tai ongelmia ratkottavaksi. Valmentavan johtamisen otteella työntekijä ottaa myös itse vastuuta näiden tilanteiden ratkomiseksi, eli vastuunotto kasvaa. Esihenkilön ratkoessa itse kaikki ongelmat osaaminen ei siirry eteenpäin. Valmentavan johtamisen otteella esihenkilö tukee henkilöitä löytämään itse ratkaisun. Näin syntyykin siis kyky ratkaista ongelma, jonka myötä tiedetään miten toimia jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa. Tämä osaaminen kohdistuu myös esihenkilöön itseensä, sillä on



hyvinkin mahdollista, että valmennettavan ehdottama ratkaisu onkin esihenkilön ratkaisua parempi. (Lindholm 2013, 7.)

Asiantuntijatyötehtävissä työskentelevillä on hyvin vahvaa osaamista ja tietämystä työhönsä liittyvistä tilanteista. Tukemalla heitä valmentavalla otteella, sitoutuminen ja motivaatio työntekemiseen kasvaa. Henkilö luo itse omat tavoitteensa, löytää ratkaisut ja oivaltaa miten suoriutuu työtehtävistään paremmin. Mikäli esihenkilö neuvoo, kertoo valmiit ratkaisut ja toimintaohjeet, oppiminen tapahtuu kuuntelemalla. Tänä päivänä on kuitenkin huomattu, että oppiminen on huomattavasti syvällisempää ja pitkäkestoisempaa, mikäli oppijalle annetaan mahdollisuus ajatella itse, ja sen avulla löytää ratkaisuja. Valmentavan johtamisen myötä mahdollistetaan siis myös oppiminen sekä oppimisen oppiminen eli metataitojen oppiminen. (Lindholm 2013, 7.) Metataitoja ovat esimerkiksi paineen- ja epävarmuudensietokyky, yhteistyötaidot, ajattelu- ja tunnetaidot sekä intuiition käyttötaito (Oivaltamaan 2020).



Kuvio 1: Valmentavan johtamisen keskeiset elementit organisaatiossa. (Lindholm 2013, 7)

## 2.1 Valmentava esihenkilö suunnannäyttäjänä

Esihenkilötyössä on erittäin tärkeää toimia aina roolimallina. Tämä heijastuu suoraan oppimiseen ja kehittymiseen. Esihenkilön oma käyttäytyminen, teot ja kehonkieli, viestivät suoraan henkilöstölle yrityksen arvomaailmasta sekä tavasta toimia. Esihenkilön oma käytös vaikuttaa suuresti henkilöstön mielikuvaan siitä, millaiset säännöt ja työmoraali yrityksessä

vallitsee. Esihenkilön tulee pitää hyvää huolta ensin itsestään, jotta hän pystyy huolehtimaan muista. Henkilöstö pitää myöskin suuressa arvossa sitä, että esihenkilöllä on muutakin elämää työn lisäksi esimerkiksi perhe ja ystävät. Esihenkilön tulee toimia tässäkin roolimallina, eli myöskin vapaa-aikaan ja itsensä huolehtimiseen tulee panostaa. Kun elämässä on muutakin sisältöä, näkyy se tehokkuutena myös työelämässä. Hyviä suorituksia ei synny ilman riittävää lepoa sekä antoisaa vapaa-aikaa. Onnen ydin positiivisen psykologian mukaan on myös toimivissa ihmissuhteissa. Kun muut ihmiset voivat ympärillä hyvin, menestys ja hyvinvointi ovat mahdollista. Tästä syystä esihenkilön tulee panostaa niin omaansa kuin myös henkilöstönsä hyvinvointiin. (Kurttila ym. 2010, 12-13, 120.; Moksi 2016, 30-31.)

Lindholmin (2013, 52-53) mukaan valmentavaksi esihenkilöksi kehittyminen vie paljon aikaa ja on matka, joka jatkuu läpi koko työuran. Hän vertaakin valmentavaa johtamista lihakseen, joka vaatii hyvin paljon harjoitusta kasvaakseen ja kehittyäkseen. Uutena valmentavana esihenkilönä aloittaessa ei pidä myöskään asettaa itselleen tavoitetta, että olisi heti valmentavana esihenkilönä ammattilainen. Onkin siis viisaampaa lähestyä tätä johtamisen tapaa askel kerrallaan. Ensimmäisenä keskitytään valmentavan johtamisen perustaitoihin, ja vasta sen jälkeen lisätään muita työvälineitä esihenkilön työsalkkuun johtamisen tueksi. Valmentavassa johtamisessa on tärkeintä sekä esihenkilön oma ajattelu- että asennoitumistapa. Tässä ajattelutavassa korostuvat avoimuus muiden ihmisten ideoille ja näkemyksille, aito halu auttaa ja saada muut ihmiset oivaltamaan asioita itse, sekä siten kehittymään työssään. Lisäksi uskotaan hyvin vahvasti myös siihen, että ihmisellä löytyy kaikki edellytykset muuttamiseen ja kehittymiseen. Moxin (2016, 31) mukaan lisäksi yrityksessä on huolehdittava siitä, että esihenkilölle annetaan riittävästi aikaa toteuttaa tätä tärkeää työtehtäväänsä. Lisäksi on myös huolehdittava esihenkilön kehitymisestä valmentavana esihenkilönä. Mikäli näin ei toimita on täysin mahdotonta olettaa, että valmentava johtaminen voisi yrityksessä onnistua.

## 2.2 Valmentavan esihenkilön kolme eri roolia

Downeyn (2003) mukaan valmentavan esihenkilön rooli muodostuu kolmesta erilaisesta roolista, joita ovat: manager, leader ja coach. Managerin roolissa esihenkilötyön painopiste on huolehtia asioista, eri prosessien toimivuudesta, työnlaadusta ja huolehtia kaikista lakisääteisistä velvollisuuksista. Manageri pitää huolen siitä, että ihmiset työpaikalla tekevät juuri oikeita asioita ja täysin oikealla tavalla. Leaderin roolissa esihenkilö näyttää suuntaa mihin kaikkien tulisi mennä sekä huolehtii, että kaikki toimivat organisaation mission ja arvomaailman mukaisesti. Lisäksi tässä roolissa esihenkilö sekä näyttää että ohjaa myös omalla esimerkillään. Coachin roolissa esihenkilö toimii kannustajana ja oivalluttajana. Esihenkilö oivalluttaa henkilöä itse löytämään hänen omat henkilökohtaiset vahvuutensa, voimavaransa ja koko potentiaalinsa menestyäkseen parhaalla tavalla siinä mitä hän tekee. Valmentamisessa ajatellaankin vahvasti niin, että kaikkien osaaminen pitäisi olla sekä tiimiin

että työyhteisön käytettävissä. (Carlsson & Forssell 2012, 34; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Valmentava esihenkilö työskentelee osittain näissä rooleissa päällekkäin, ja ne eivät sulje toisiaan pois. Se mitä roolia esihenkilön tulisi käyttää missäkin hetkessä ja tilanteessa, määräytyvät aina kyseisen tilanteen sekä tarkoituksen mukaisesti. (Carlsson & Forssell 2012, 34-35.) Näistä rooleista on kuitenkin huomioitava se, että valmentavalla esihenkilöllä tulee aina olla coachin asenne sekä ajattelutapa käytössä koko ajan, myöskin muita rooleja käyttäessään. Mitä enemmän esihenkilöllä coachin asenne näkyy kaikessa toiminnassaan, niin myös sitä enemmän tiimissä osataan kantaa vastuuta niin itsestään kuin myös koko tiimin välisestä yhteistyöstä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 28.)

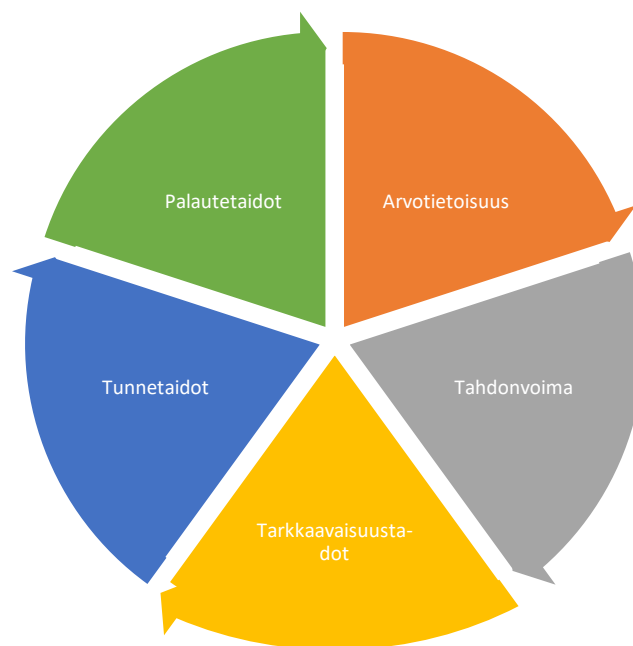
### 2.3 Itsensä johtaminen

Haarasen (2020) mukaan taito johtaa itsenään on tämän päivän keskeisin taito sekä työelämässä että elämän muillakin osa-alueilla. Esihenkilöasemassa työskentelevälle tämä taito on ehdoton vaatimus. Itsensä johtamisen perustana toimii itsetuntemus. Hämäläisen (2015, 23) mukaan itsensä johtaminen perustuu seuraavaan ajatukseen: Kun ihmisen itsetuntemus kasvaa ja kehittyy, niin samalla lisääntyy myös ymmärrys omaa toimintaa, ajatuksia sekä motiiveja kohtaan. Opitaan ymmärtämään mihin oma käyttäytyminen perustuu. Oma käyttäytyminen ja näkemykset saavat selityksen ja sen myötä muodostuu paljon uusia erilaisia näkemyksiä. Oma tapa ajatella asioista monipuolistuu ja elämään löytyy paljon uusia erilaisia näkemyksiä sekä sävyjä. Kun ihminen alkaa ymmärtää paremmin omaa itseään, niin hän pystyy myös tekemään parempia valintoja, jotka tekevät sekä työstä että elämästä huomattavasti miellyttävämpää.

Ristikangas & Grünbaum kertovat, että valmentavan esihenkilön itsensä johtamisen ydintaidot koostuvat seuraavista osa-alueista: arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot ja palautetaidot. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130). Arvotietoisuus ohjaa esihenkilön valintoja ja suhtautumistapoja, sekä se heijastuu suoraan hänen tapaansa toimia. Kun esihenkilö osaa tunnistaa oman arvomaailmansa, hänen on helpompi ymmärtää myös muiden ihmisten arvostamia asioita. (Surakka 2018, 74.) Tahdonvoiman avulla ihminen tietää mitä hän haluaa, sekä se saa ihmisen toimimaan ja tavoittelemaan asioita. (Kurttila ym. 2010, 20).

Tarkkaavaisuustaidot ovat itsensä johtamisen ytimessä. Tarkkaavaisuustaidot muodostuvat kahdesta eri taidosta tietoa siitä mihin tarkkaavaisuus missäkin tilanteessa kohdistuu, sekä taitoa suunnata tarkkaavaisuus haluttuun kohteeseen esimerkiksi omaan itseensä, toiseen henkilöön tai tiimiinsä. Kyky johtaa omia tunteitaan ja vaikuttaa muiden tunteisiin on valmentavan esihenkilön perusosaamista. Tunnetaidot muodostuvat siitä, että osaa tunnistaa tunteita, pystyy hyväksymään omat tunteensa, osaa ilmaista omat tunteensa, pystyy

vastaanottamaan muiden tunteita, sekä kykyä vaikuttaa muiden tunteisiin ja kyky ohjata niitä. Nämä taidot palvelevat niin ihmistä itseään, kuin myös koko tiimiä. Parhaassa tapauksessa ne helpottavat sekä selkiyttävät yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken. Tämähän on tietysti valmentavan esihenkilön tavoitteena. Palautetaidot mahdollistavat kehittymisen ja oppimisen. On osattava pyytää, vastaanottaa ja antaa palautetta, mikäli halutaan kehittää sekä omaa että myös muiden ihmisten toimintaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130,139, 144)



Kuvio 2: Valmentavan esihenkilön ydintaidot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130)

Kurttilan & Aallon mukaan taito johtaa itseään on hyvin pitkälle omien ajatusten hallintaa sekä kykyä reflektoida omaa toimintaa. Ilman oman toiminnan reflektointitaitoa on täysin mahdotonta pystyä kehittämään omaa toimintaansa lainkaan. Esihenkilön on siis osattava ottaa etäisyyttä omaan tekemiseensä ja katsottava omaa toimintaansa, kuin katselisi sitä vieraan henkilön silmin. (Kurttila & Aalto 2015, 36-38.) Esihenkilötyössä omien vahvuuksien tunnistaminen on siis äärimmäisen tärkeää. Kun esihenkilö osaa tunnistaa omat vahvuutensa pystyy hän myös helpommin nähdä toisten ihmisten vahvuudet. Näin hän pystyy valita ja jakaa työtehtävät siten, että henkilöstön työtyytyväisyys ja työn tehokkuus, sekä tuloksellisuus ovat erittäin hyvät. (Kurttila ym. 2010, 31-31.) Itsensä johtaminen ja toisten ihmisten johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Sekä esihenkilön että työntekijöidenkin tulee pystyä johtamaan itseään, sillä tavalla, että työelämä sekä muut elämän osa-alueet ovat hyvässä tasapainossa. (Surakka 2018, 73.) Kurttila ym. (2010, 20) kirjoittavatkin hyvän neuvon itsensä johtamiseen, ”Elämää ei voi hallita, mutta itseään voi johtaa.”

Valmentava esihenkilö aloittaa esihenkilötyönsä kiinnostumalla itsestään. Tämä tutustumismatka saattaa olla vaikeaa ja jopa tuskallistakin, mutta se pitää sekä kannattaa kuitenkin tehdä. Parviainen & Parviainen kirjoittivat kirjassaan hyviä kysymyksiä itseensä syvälliseen tutustumiseen esimerkiksi: Millainen persoona olen? Mitä ominaisuuksia minulla on? Mitä osaamista minulta löytyy? Millaisia asioita minä arvostan? Mistä minä innostun ja motivoidun? (Parviainen & Parviainen 2017, 122-123.)

#### 2.4 Luottamus & läsnäolo

Luottamus toimii työyhteisön perustana ja se onkin edellytys, jotta yhteistyön on mahdollista toimia. Mikäli työyhteisössä ei vallitse luottamuksen ilmapiiri, ihmiset eivät kerro todellisia ajatuksiaan eikä näkemyksiään asioista. Mikäli työntekijä kokee, että hänen luotetaan, hän voi hyvin ja menestyy työssään paremmin. (Kuusela 2013, 66-67.) Laineen ja Rauramon (2017) mukaan luottamus näkyy työpaikalla vastuullisena toimintana. Työyhteisön jokainen tiimin jäsen kantaa oman vastuunsa yhteisten tavoitteiden eteen niin yksilönä kuin myös tiimin jäsenenä. Työhyvinvoinnin perustana toimivatkin luottamus ja oikein jaetut vastuut. Jotta ihminen voi kokea voivansa hyvin työpaikallaan, hänen pitää kokea olonsa turvalliseksi. Mikäli työyhteisössä vallitsee lisäksi avoin työilmapiiri, se lujittaa työyhteisön luottamusta entisestään. Luottamuksen myötä syntyy yhteisöllisyyttä, hyvää yhteishenkeä, sujuvaa tiedonkulkua ja luodaan tilaa oppimiselle. Kun työyhteisössä on hyvä luottamus, niin myös sen kyky olla valmiimpi kohtaamaan sekä erilaisia vastoinkäymisiä että kriisejä kasvaa. Lisäksi myöskin ennakointikyky on huomattavasti korkeampi (Laine & Rauramo 2017.)

Esihenkilön tulee ansaita luottamuksensa tiimiltään. Tämä vaatii häneltä sekä paljon työtä, että aitoa panostusta ihmissuhteiden rakentamiseen. Yhteistä aikaa on järjestettävä, jotta luottamuksella on mahdollisuus rakentua. Luottamusta ei ole mahdollista rakentaa yksin vaan siihen tarvitaan kaikkia osapuolia, esihenkilöä kuin myös kaikkia tiimin jäseniä. Esihenkilön tulee osoittaa luottamusta tiimilleen, jotta hän itse pystyy myös saada sitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163,166.) Esihenkilön tulee vaalia luottamusta kaikessa toiminnassaan, joka kohdistuu hänen itseensä. Lisäksi hänen pitää vahvistaa luottamusta myös organisaatiota kohtaan. (Kupias ym., 2014.) Lindholmin (2013, 11) mukaan kun ihmiset ovat läsnä täysin omina itsenään, tämä tukee luottamuksen syntymistä ja mahdollistaa sen muodostumisen. Ristikangas & Grunbaum (2014) kirjoittivat hyvin kirjansa takakannessa: ”Mitä inhimillisempi ja tavallisempi esimies uskaltaa olla, sitä enemmän hän saa osakseen arvostusta”. Eli esihenkilön ei tule olla superihminen, vaan pyrkiä olemaan paras mahdollinen oma itsensä.

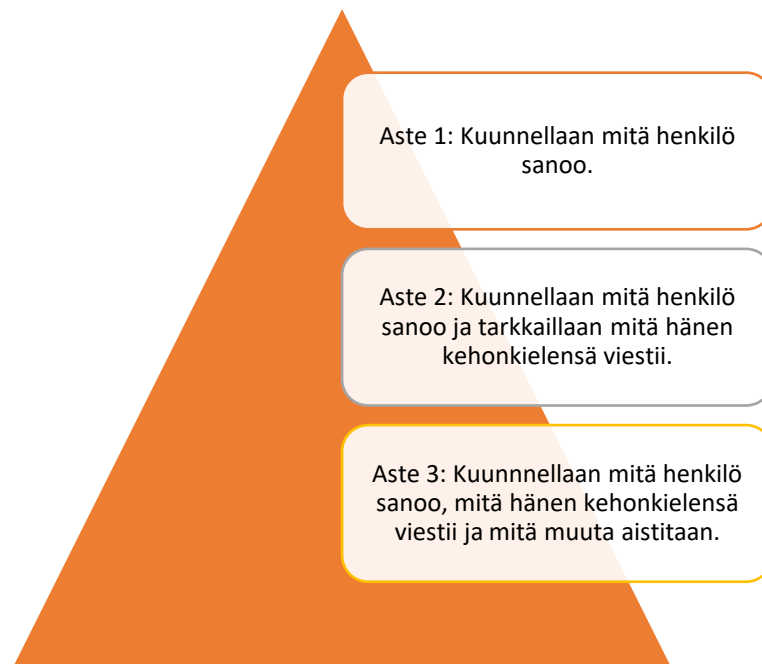
#### 2.5 Dialogi, kuunteleminen ja kiinnostuminen

Valmentavan esihenkilön tarkoitus on kaivaa yksilöiden ja koko tiiminsä piilevät kyvyt esiin. Tässä kohtaa eivät mitkään HR-järjestelmät auta tai mitkään muutkaan osaamiskartat, vaan tarvitaan ihka aitoa dialogia. (Parviainen & Parviainen 2017, 111.) Kahta sekä sitoutunutta

että kuuntelevaa ihmistä tarvitaan aidon dialogin muodostumiseen. Tämä dialogi perustuu toisen ihmisen kunnioittamiseen ja tasapuolisuuteen. Dialogin avulla pyritään ymmärtämään toisen ihmisen kokemuksia sekä hänen ajatustapojaan. Aito ja onnistunut dialogi on sellainen, jossa molemmat osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Dialogilla pyritään löytämään yhteinen ymmärrys asioista ja saada aikaan uusia oivalluksia. Lisäksi siinä jaetaan ja vaihdetaan ajatuksia sekä puolin että toisin. Sen avulla kuoriutuu esiin aina jotakin uutta, sillä ajatellaan yhdessä ja luodaan uusia innovaatiota. Myöskin tiimissä voidaan harjoittaa sujuvaa dialogia. Valmentavan esihenkilön pitääkin kaikin keinoin tukea ja edistää sekä aidon että rikastuttavan dialogin syntymistä koko tiimin välillä. Kun valmentava esihenkilö on saanut rakennetuksi luottamuksellisen ja avoimen työyhteisön, aidon dialogin on myös mahdollisuus syntyä näiden myötä. (Kurttila ym. 2010, 52-53.)

Valmentavan esihenkilön ykköstaito on taito kuunnella. Hyvän valmennuskeskustelun tunnistaa siitä, että valmentaja on käyttänyt aikansa suurimmaksi osin kuuntelijan roolissa. Valmentava esihenkilö pyrkii kuuntelemalla ymmärtämään toisen ajatuksia ja näkökulmia sekä tuntemaan valmennettavan paremmin. Lisäksi kuuntelemisen avulla esihenkilö näyttää arvostuksensa ja kiinnostuksensa valmennettavaa kohtaan. Aktiivista kuuntelua vaaditaan siis suhteen rakentamiseen, innostamiseen, kysymiseen ja haastamiseen. Eli kaikki valmentajan esihenkilön työvälineet ovat kuuntelemisen varassa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44; Kurttila & Aalto 2015, 21.) Minuun osui ja upposi Mark Twainin viisaat sanat: ”Jos meidän pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meille olisi annettu kaksi suuta korvien sijaan.” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104).

Kuunteleminen vaatii valmentavalta esihenkilöltä omien ajatusten hallintaa. Fokus tulee olla täysin valmennuskeskustelussa ja omat ajatukset siirretään kauas toisaalle. Valmentavan esihenkilön pitää pystyä myös vastaanottamaan niitä signaaleja, joita kuuntelemisen kautta välittyy. Carlsson & Forssell (2012) kirjoittavatkin, että hyvä kuuntelija on sellainen, joka pystyy huomiomaan myös ne asiat mitä ei sanota ääneen. Monet tutkimukset ovatkin sitä mieltä, että yli 90% vuorovaikutustilanteesta on sanatonta viestintää. Kuunteleminen voidaan jakaa kolmeen eri asteeseen. (Carlsson & Forssell 2012, 76-77.)



Kuvio 3: Kuuntelemisen kolme eri astetta. (Carlsson & Forssel 2012, 76-77)

Ensimmäisessä kuuntelun asteessa huomio on täysin siinä mitä toinen sanoo. Tämä tapahtuu omaa mielentilaa hallitsemalla. Toisessa kuuntelun asteessa kuuntelemisen lisäksi huomio keskittyy myös kehonkieleeseen eli tarkkaillaan puhujan ilmeitä ja eleitä. Kokenut valmentaja pystyy huomaamaan myös ne viestit, mitä valmennettava ei sano ääneen, ja tehdä kysymyksiä näkemänsä perusteella. Kolmannen asteen kuuntelu sen sijaan on intuitiivista kuuntelua. Huomio kuuntelemisen ja kehonkielen lisäksi keskitetään johonkin toiseen asiaan, esimerkiksi vainuun. Rikospoliisit ovatkin todella taitavia kolmannen asteen kuuntelijoita. Lisäksi pienet lapset ovat erittäin herkkiä aistimaan toisten tunteet ja ajatukset. Tämä kolmannen tason kuuntelemisen taito ei ole useille ihmisille synnynnäinen taito, vaan se vaatii yhtä lailla opettelua kuten muutkin taidot. Kolmannen asteen kuuntelu toimii valmentajalle voimannuttavana välineenä. Tämän avulla esimerkiksi henkilö pystyy tuntemaan, että valmentaja esihenkilö pystyi pukemaan sanoiksi juuri ne asiat mitä hänellä olikin mielenpäällä. (Carlsson & Forssel 2012, 76-78.)

Aktiivisen kuuntelun tueksi hyvä työkalu on yhteenvetojen tekeminen. Kun valmentava esihenkilö tekee yhteenvetoja kuulemastaan, hän varmistaa, että hän on tulkinut kuulemansa oikein. (Kurttila & Aalto 2015, 21-22.) Lisäksi valmentava esihenkilö tukee aktiivista kuuntelua kannustamalla, eli hän pyytää esimerkiksi valmennettavaa kertomaan lisää keskusteltavasta aiheesta. Kannustamisella tuetaan valmennettavan omaa ajattelua, sekä esihenkilö osoittaa sen avulla, että hän aidosti ja aktiivisesti kuuntelee. (Lindholm 2013, 13.)

Valmentavan esihenkilön tulee olla myös aidosti kiinnostunut muista ihmisistä, ja se onkin menestymisen edellytys kaikessa esihenkilön työssä. Esihenkilön ja valmennettavan suhteen rakentaminen, sekä valmennettavan koko potentiaalin hyödyntäminen ovat kiinnostuksen varassa. Taito kiinnostua ihmisistä ja asioista, edellyttää esihenkilöltä asennetta, tekniikka ja ihan konkreettisia tekoja. Valmentavan esihenkilön tulee myös aidosti iloita henkilöstönsä onnistumisista ja kehityksestä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-42; Kurttila & Aalto 2015, 20.) Kun esihenkilö on tietoinen tiimensä jäsenten henkilökohtaisesta elämästä, sitä laajalaisemman käsityksen hän pystyy luomaan heidän sekä osaamisestaan että persoonastaan. (Parviainen & Parviainen 2017, 111).

Kiinnostumisen myötä valmentava esihenkilö oppii tietämään esimerkiksi mikä henkilölle x on tärkeää, mitä hän arvostaa, missä hän kokee onnistuvansa ja mitä hän toivoo saavuttavansa tulevaisuudessa. Valmentava esihenkilö on aidosti kiinnostunut koko tiimistään, eikä vain henkilöistä, joista on eniten hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Valmentavaan johtamiseen kuuluu vahvasti se ajatus, että siinä nähdään jokainen yksilö ja uskotaan jokaisessa olevan hyvää potentiaalia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89-90,92.) Tunne siitä, että sinua arvostetaan kasvaa kiinnostusta osoittamalla. Arvostusta toista kohtaan osoitetaan läsnäolevalla ja positiivisella suhtautumisella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.) Kun valmentaja esihenkilö kysyy tiimensä jäseneltä esimerkiksi: Mitä mieltä sinä olet tästä projektista? Esihenkilö osoittaa kiinnostusta siitä, että hänen mielipiteellä on merkitystä ja henkilön motivaatio omaa työtä kohtaan kasvaa. Motivaatio kasvaa siitä syystä, kun henkilö kokee, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kiinnostumisen hyödyn vaikutukset heijastuvat myös suoraan asiakkaille, sillä mikäli työntekijä on tyytyväinen, tarjoaa hän myös esimerkiksi parempaa asiakaspalvelua. Nämä vaikutukset näkyvät suoraan haluttuna ja toivottuna ilmiönä, eli kasvavana liikevaihtona. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 42-43.)

## 2.6 Kysyminen

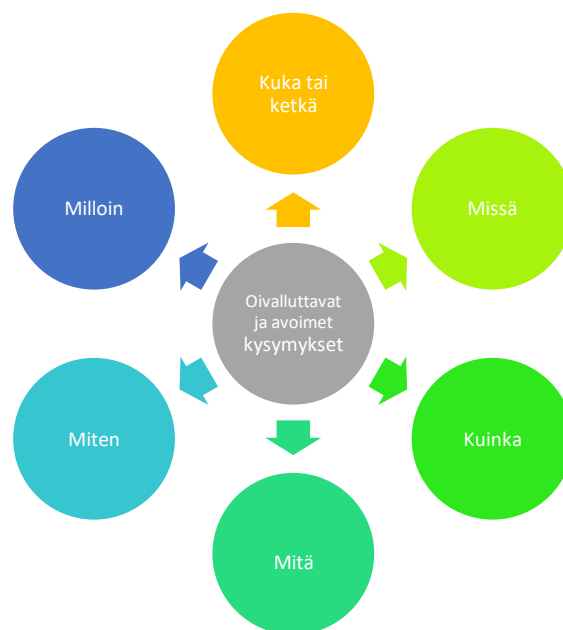
Whitmoren mukaan, mikäli ihmisille annetaan valmiita vastauksia ja käytetään paljon suljettuja kysymyksiä, heiltä viedään kyky ajatella asioista itse (Whitmore 2009,44). McCarthy & Milner (2012) kirjoittavat, että valmentavan esihenkilön on siis opeteltava ja harjoiteltava, miten kysyä avoimia ja oivalluttavia kysymyksiä, joiden avulla tuetaan henkilöä ajattelemaan ja herättämään tietoisuuttaan itsestään sekä omasta toiminnastaan, tavoitteistaan sekä tuetaan kehittymistä.

Oivalluttavilla ja avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, joiden vaikutuksesta henkilö miettii kysymystä huomattavasti laajemmin monesta eri näkökulmasta katsottuna. Lisäksi se lisää myös tietämystä sekä omasta itsestään, että muista. (Wilson 2014, 138.) Näitä avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin



ja kuinka. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111; Ristikangas & Grünbaum 2014). Valmentava esihenkilö hyödyntää suljettuja kysymyksiä, joihin on helppo vastata kyllä tai ei, vain ainoastaan saadaksesen vahvistuksen sovituista toimenpiteistä tai uusista oivalluksista mitä keskustelun myötä on ilmennyt. (Wilson 2014, 138-139.) Valmentava esihenkilö ei koskaan johdattele kysymyksillään henkilöä, ja siten koita ohjata häntä tiettyyn suuntaan. Tällainen toiminta vie luottamusta, sillä tavoite on tukea henkilöitä oivaltamaan asioita itse. (Whitmore 2009, 48.)

Oivalluttavat kysymykset ovat tehokkaita siitä syystä, koska vastaajan omaa aivotyöskentelyä ei päästetä niissä helpolla. Henkilön jolle oivalluttava kysymys on esitetty, on tarkasti pohdittava minkälaisia ajatuksia tämä kysymys hänessä herättää. Hyvä oivalluttava kysymys on sellainen, että henkilön on tarkasti mietittävä hetken aikaa, ennen kuin hän pystyy vastata kysymykseen. Henkilön on siis pysähdyttävä ja kohdistettava ajatuksensa ahkeraan aivotyöskentelyyn vastauksen löytämiseksi. (Carlsson & Forssel 2012, 96.) Mikäli valmentava esihenkilö ei ole varma, aiheuttiko hänen esittämä kysymys henkilöllä ahkeraa pohdiskelua vaiko enemmänkin epävarmaa tunnetta, voi hän esittää tarkentavan kysymyksen varmistaakseen tilanteen (Wilson 2014, 142). Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 111-112) mukaan hyvän oivalluttavan kysymyksen oppii tunnistamaan siitä, kun sellaisen kysymyksen tulee itse kohtamaan. Eli omat ajatukset aktivoituvat ja vastauksen eteen on tehtävä ahkeraa aivojumpsua.



Kuvio 4: Avoimet ja oivalluttavat kysymykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112; Ristikangas & Grünbaum 2014)

Ristikankaan & Grünbaumin (2014, 57-59) mukaan monet vuorovaikutuksen oppikirjat ja kouluttajat suosittelvatkin ehdottomasti välttämään miksi-kysymyksiä, sillä ne useasti johtavat selittelyyn ja puolustautumiseen. Niitä voidaan kuitenkin käyttää, kunhan vain esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on sekä riittävän turvallinen, että tasa-arvoinen. Eli ihmiset arvostavat toisiaan ja luottavat toistensa hyvätahtoisuuteen. Miksi-kysymykset ovat kysymyksinä sellaisia, että ne herättävät tunteita kuin myös jakavat monenlaisia mielipiteitä. Näin tapahtuu, mikäli ihminen kokee, että häntä syytetään jostakin. Miksi-sanalla ei suoranaisesti puolustuskannalle asettuminen johdu, vaan enemmänkin kysyjän taustalla olevista motiiveista ja kysymyksen vastaanottajan oletuksista. Jos kysyjän motiivi on kaivella menneitä ja nostaa esille toisen henkilön epäonnistuminen, on ymmärrettävää, että ihminen automaattisesti asettuu puolustuskannalle. Toimimalla näin, ei miksi-sanalla luottamusta rakenneta. Miksi-sanalla avulla pystytään kuitenkin ymmärtämään asioiden yhteyksiä ja niiden tarkoitusperiä. Pienet lapset ovatkin tietyssä kasvuvaiheessa miksi-sanalla aktiivisia käyttäjiä, koska sen avulla he oppivatkin ymmärtämään enemmän. Myöskin valmentava esihenkilö hyödyntää miksi-sanalla tästä syystä. Miksi-sanalla autetaan henkilöä ymmärtämään omia valintojaan ja ottamaan vastuuta tehtävistään. Miksi-kysymys esimerkkejä: Miksi sinä päätit valita mieluummin vaihtoehto B:n? Miksi olet juuri tuota mieltä asiasta? Miksi meidän projektitiimin on mielestäsi tehtävä tämä? Miksi tämä meidän projekti on juuri sinulle tärkeä?

## 2.7 Motivointi

Toimiakseen esihenkilön roolissa on ymmärrettävää, miten ihmisen motivaatio rakentuu. Näin pystytään muodostamaan käsitys siitä, miten ihmisiin pystytään vaikuttamaan ja miten heidät on mahdollista saada toimimaan yrityksen haluamalla tavalla. Valmentavassa johtamisessa pyritään motivoimaan ihmisiä moni eri tavoin, ja motivointi toimiikin valmentamisen perustana. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle, ylläpitämään sekä tavoittelemaan asioita. (Moksi 2016, 13.) Moksi lisää myös, että esihenkilön on hyvä ymmärtää myös se, että työmotivaatio vaihtelee sekä tilanteiden että ajanjaksojen mukaisesti (Hyvejohtajuus 2016).

Talouselämän lehtiartikkelin mukaan työelämässä on kahdenlaisia henkilöitä. Ensimmäinen tyyppikuvaus on henkilöstä, jolla motivaatio kasvaa maineesta, palkkiosta ja tunnustuksista. Lisäksi pelko mahdollisista rangaistuksista vie myös tällaista henkilöä eteenpäin. Tälle henkilöille on myös ominaista, että hänellä saattaa olla vaikeuksia keskittymiseen työssä. Tämä johtuu siitä, että hänen energiansa keskittyy esimerkiksi palkkioiden metsästystaktiikkiin. Tämän tyyppisiä ihmisiä on paljon työelämässä. Nämä henkilöt, joista kirjoitan ovat ulkoisesti motivoituneita. Näiden henkilöiden lisäksi on myös toisenlaisia henkilöitä työelämässä, joilla polte, intohimo ja luovuus työtä kohtaan on suuri. Työtä ei tehdä saadun korvauksen takia, vaan näillä henkilöillä on tärkeämpää henkinen korvaus, jonka työn tekemisen avulla on mahdollisuus saavuttaa. Näiden henkilöiden polte työtä

kohtaa on lähtöisin ihmisestä itsestään, eli he ovat sisäisesti motivoituneita. (Toikka 2012.) On kuitenkin hyvä huomioida, että kukaan ei pysty synnyttämään toisen ihmisen sisäistä motivaatiota, sillä se joko on syntynyt tai sitä ei ole (Parviainen & Parviainen 2017, 33).

Valmentava esihenkilö pystyy kuitenkin vaikuttamaan omalla toiminnallaan niihin tekijöihin, jotka voivat edes auttaa yksilöiden sisäisen motivaation muodostumiseen. Tämä tapahtuu Edward Decin ja Richard Ryan itseääräytymisteorian (2000) mukaan siten, että huomio kiinnitetään kolmeen asiaan, jotka toimivat sisäisen motivaation perustana. Nämä kolme asiaa ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan henkilön omaa kokemusta siitä, että tekeminen on lähtöisin hänestä sisältä eikä se ole ulkoisen pakon sanelemaa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee olevansa taitava tekemisissään ja häneltä löytyy sekä kykyä että hän saa paljon asioita aikaiseksi. Yhteisöllisyys sen sijaan syntyy henkilön kokemasta yhteydestä toisten ihmisten kanssa ja siitä, että hän kokee omien tekojensa avulla saamaan toisille ihmisille aikaan positiivisia tunteita ja hyviä asioita. Mikäli valmentava esihenkilö pyrkii kaikella toiminnallaan vaikuttamaan näihin tekijöihin, hän pystyy hän auttamaan tiimensä jäseniä löytämään oman sisäisen motivaationsa. (Parviainen & Parviainen 2017, 33-34.) Martela (2014) lisäisi tähän oman tutkimuksensa perusteella vielä neljännen tekijän, joka on hyväntahtoisuus. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa ihmisen tahtotilaa tehdä toiselle hyvää eikä missään nimessä pahaa. Ihminen kokee voivansa paremmin, kun hän huomaa pystyvänsä tekemään asioita, jotka ovat toisille hyväksi ja tuottavat mielihyvää.

Omaehtoisuus on sisäinen asia, johon ei pysty ulkoisesti vaikuttamaan. Valmentavan esihenkilön on kuitenkin mahdollista antaa tukevia työkaluja siihen, miten henkilö pystyy löytämään oman intohimonsa, sekä tukea häntä saavuttamaan omia unelmiaan. On myös mahdollista, että henkilö joka tekee ahkerasti töitä organisaation tavoitteisen mukaisesti voi kokea voimakasta omaehtoisuutta. Tämä johtuu siitä, että hän kokee yrityksen tavoitteet, tavan toimia sekä arvot täysin omikseen. Tämä henkilö ei koe, että hän tekisi toisen henkilön käskystä mitään työtehtäviä. Hän kokee valinneensa itse sen, että hän seuraa annettuja ohjeita. Eli se mistä tavoitteet tulevat ei ole tärkeintä, vaan sillä on merkitystä, kokeeko ihminen asetetut tavoitteet hänen omikseen. Työntekijälle joka kokee olevansa kyvykäs, muodostuu vahva tunne siitä, että hän kykenee tekemään kaikki jaetut työtehtävät onnistuneesti. Se tuottaa nautintoa myös kaikkeen tekemiseen. Sen sijaan taas tekeminen, joka vaatii jatkuvaa hampaiden kiristelyä ja oman tekemisensä epäilyä ei tuota tätä toivottua mielihyvää. Ihminen saa huomattavasti enemmän aikaiseksi ja parempia tuloksia työpaikalla, kun hän kokee täysin osaavansa työnsä hyvin. Tähän esihenkilön pitääkin kiinnittää huomionsa, eli huolehtia henkilöstön osaamisesta sekä siitä, että jokainen tekee sellaista työtä tai työtehtäviä, joka vastaa hänen osaamistaan. Yhteisöllisyys syntyy tiimin jäsenten kokemasta työilmapiiristä ja merkityksellisyyden tunteesta. Tämän asian tärkeyttä ei voi

olla painottamatta. Valmentavan esihenkilön yksi tärkein tehtävä onkin tukea, kehittää ja lujittaa tätä yhteisöllisyyttä koko työyhteisön välillä. (Parviainen & Parviainen 2017, 34-35.)

Lindholm (2013, 29) kertoo myös toisen tavan tarkastella motivaatiota. Motivaatio voi olla joko puoleensavetävä tai poistyyöntävä. Poistyyöntävä motivaatio vei toimintaa kauemmaksi jostakin asiasta, jonka henkilö kokee epämieluisaksi ja puoleensavetävä motivaatio saa henkilön taas menemään tätä mieluisaa asiaa kohti. Kun motivaatio on puoleensavetävä se saa aikaan ihmisessä positiivisia tunteita ja se on huomattavasti pitkäkestoisempaa. Sen sijaan poistyyöntävä motivaatio saa aikaan ihmisessä epämiellyttäviä tunteita, ja tämä tunne pysyy yllä niin kauan ennen kuin asia on saatu hoidetuksi.

Frank Martela on kirjoittanut blogissaan hyvän neuvon, joka sopii myös valmentavalle esimiehelle: Pyri saamaan työntekeminen työpaikalla tuntumaan leikkimäiseltä, niin sitä parempia tuloksia tiimisi tulee saavuttamaan. Miksi näin? Lapsi leikkii, koska hänen mielestä leikkiminen on mukavaa, kiinnostavaa ja innostavaa. Hän ei tee sitä pakon edestä, vaan se tuottaa hänelle mielihyvää. Kun työhön saadaan mukaan näitä leikin kaltaisia elementtejä, jotka vaativat omaa luovuutta ja omaa päättelykykyä ja se on myös innostavaa, niin sitä enemmän sisäinen motivaatio tulee kasvamaan. Martelan mukaan ne työntekijät, jotka kokevat leikkivänsä työpaikalla tulevat pärjäämään tulevaisuuden työelämässä. Martelan mukaan siis leikkiminen voi olla myös aikuisen työtä. (Martela 2016.)

## 2.8 Valmentamisen tavoitteet

Valmentavassa johtamisessa tavoitteet ovat isossa roolissa, ja ilman selkeää tavoitetta on mahdotonta onnistua (Lindholm 2013, 27). Valmentava esihenkilö pyrkii saamaan tavoitteet saavutetuksi nimenomaan ihmisten kautta. Tavoite toimii voimallisena keinona johtaa toimintaa toivottuun suuntaan. Tavoitteista tiedetään se, että mikäli siihen pääsee itse vaikuttamaan sitoutuminen tavoitteeseen vahvistuu. Tästä syystä valmentaja ei ole määrittämässä tiimensä jäsenten tavoitetta, vaan tavoitteen määrittelee jokainen itse. Valmentava esihenkilö tukee henkilöä löytämään itselleen sellaisia tavoitteita, jotka sisäisesti motivoivat tai ovat hänelle puoleensavetäviä. Eli tavoitteita joihin hän aidosti sitoutuu ja ne ovat hänelle henkilökohtaisesti merkittäviä. Jotta tavoite voi olla motivoiva sen on oltava sellainen, että se on henkilön omasta toiminnasta kiinni ja hänen on mahdollisuus saada vaikuttaa siihen. Esihenkilö tietysti myös huolehtii, että tavoitteet ovat hyödyllisiä myös yrityksen liiketoiminnalle. (Moksi 2016, 18-19; Lindholm 2013, 29.) Jokaisen on työpaikalla tiedettävä mitä häneltä odotetaan, sillä näin voidaan yhdessä tiimensä kanssa tehdä ahkerasti töitä tavoitteen eteen. Esihenkilön tehtävä on huolehtia, että tavoitteet asetetaan, niitä noudatetaan ja niihin myös sitoudutaan. (Parviainen & Parviainen 2017,93.)

## 2.9 Haastaminen

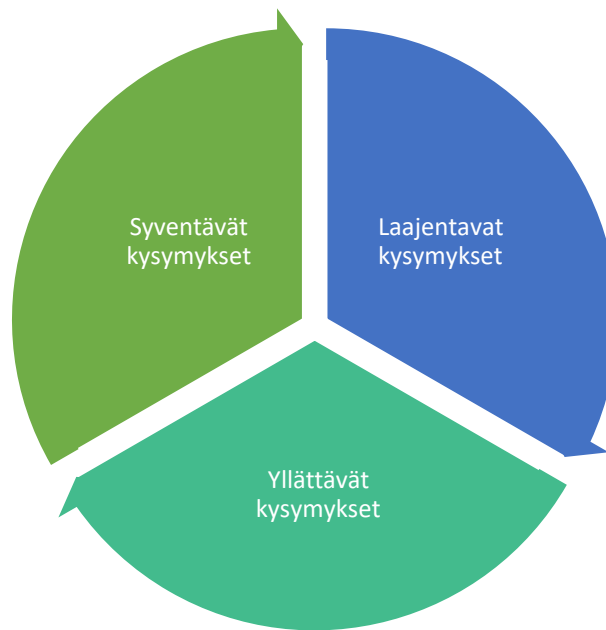
Valmentava esihenkilö pyrkii kannustamalla ja haastamalla saamaan henkilöitä oivaltamaan asioita itse (Surakka 2018, 114). Ristikangas & Grünbaum kirjoittavat, että yksi tärkeimmistä valmentavan esihenkilön ajattelu- ja toimintamalleista on nimenomaan haastaminen. Kun valmentava esihenkilö haastaa, hänen tavoite on saada ihminen astumaan omalta mukavuusalueeltaan pois ja siirtymään epämukavuusalueella, jolloin on mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää omaa osaamistaan. Haastamista toteuttamalla mahdollistetaan henkilöä itse löytämään asioiden erilaiset puolet, sekä se kasvattaa myös omaa ajattelutapaa. Haastaminen kohdistuu myöskin esihenkilöön itseensä. Haastaminen toimii siis oppimisen mahdollistajana, ja valmentava esihenkilö toteuttaa tätä haastamista aina toista ihmistä arvostavalla otteella. Tämä arvostusta kumpuava tavoitteellinen, mutta kuitenkin riittävän jämäkkä ote haastamisessa luo parhaimmat olosuhteet henkilöstön kehittymiselle. Virheiden tekeminen on sallittua ja niiden kautta yhdessä opitaan. Käytännössä valmentava esihenkilö toteuttaa haastamista siten, että hän ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan esimerkiksi kysyy valmennettavalta: Miten sinä ratkaisisit tämän tilanteen? Lisäksi haastamista on myös esimerkiksi se, että jaetaan työtehtäviä siten, että annetaan työntekijöille isompia ja haastavampia vastuualueita hoidettavaksi. Haastamisen myötä henkilöstö sitoutuu omaan työhönsä, sillä sen avulla pystytään itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja löytämään ratkaisuja ongelmien äärellä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.) Valmentavan esihenkilön tulee olla myös hyvinkin herkkä tunnistamaan oikeanlainen lähestymistapa jokaiseen eri tilanteeseen. Esimerkiksi liiallinen haastaminen saattaa aiheuttaa henkilölle epävarmaa tunnetta ja hän asettuu puolustuskanalle. Sen sijaan, mikäli haastaminen on liian vähäistä, mitä todennäköisemmin uusia ratkaisuja ei tule syntymään. (Lindholm 2013, 11.)

## 3 Valmentavan esihenkilön työvälinesalkku

Valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on saada tiiminsä jäsenet itse oivaltamaan mitä keinoja vaaditaan, jotta heidän on mahdollista päästä käsiksi tavoitteisiinsa. Valmentava esihenkilö toteuttaa tätä äärimmäisen tärkeää työtehtäväänsä kuuntelemalla ja oivalluttavia kysymyksiä tekemällä. Näiden tavoitteiden asettamisen tueksi on olemassa erilaisia työvälineitä. (Lindholm 2013, 19.)

### 3.1 Kysymystekniikka

Valmentava esihenkilö pyrkii kysymysten avulla avaamaan eri näkökulmia, ja hän hyödyntää siinä erilaisia kysymystekniikoita. Nämä kysymykset voidaan jakaa syventäviin, laajentaviin ja yllättäviin kysymyksiin. (Lindholm 2013, 15.)



Kuvio 5: Valmentamisen kysymystyyppit. (Lindholm 2013, 15)

Syventävät kysymykset ovat kysymyksenä sellaisia, joiden avulla pureudutaan ja keskitetään kaikki huomio kyseessä olevaan aiheeseen sekä edetään mitä syvemmälle. Näiden kysymysten avulla kannustetaan valmennettavaa analysoimaan itse tilannetta. Kysymysesimerkki: ”Mistä päättelit niin?” Laajentavat kysymykset ovat kysymyksiä sellaisia, joiden avulla halutaan laajentaa keskusteltavan aiheen aihealuetta ja pyritään herättämään tietoisuutta asioista aiheen ympärillä. Näiden kysymysten avulla kannustetaan valmennettavaa havainnoimaan. Kysymysesimerkki: ”Mitä sinä olet nähnyt tai kuullut?” Yllättävät kysymykset ovat kysymyksiä sellaisia, jotka nimensä mukaisesti tulevat valmennettavalle täysin yllätyksenä. Näiden kysymysten avulla pyritään valmennettavaa saamaan ajattelemaan asiaa täysin uudesta näkökulmasta. Näiden kysymysten luonne muuttuu aina kyseisen tilanteen mukaisesti. Kysymysesimerkki: ”Mitä sinun paras ystäväsi sanoisi sinusta?” (Lindholm 2013,15.)

Näitä kysymystekniikoita projektipäällikkö pystyy hyödyntämään monissa eri tilanteissa. Esimerkiksi, kun hän tukee tiimin jäsenen ongelmanratkaisua tilanteessa, jossa hän ei löydä tarvitsemaansa tietoa projektityöskentelyn edistämiseksi. Syventävä kysymysesimerkki ”Mistä tiedät, että tietoa ei ole saatavilla?” Laajentavia kysymyksiä hyödynnetään esimerkiksi, kun projektitiimin jäsenen aikaisempi kokemus voi olla hyödyksi tilanteen ratkaisemiseksi kysymysesimerkki: ”Miten olet aikaisemmin saanut tarvitsemasi tiedon? Yllättäviä kysymyksiä hyödynnetään, kuin halutaan tukea ratkaisun löytymistä yllättävää kautta kysymysesimerkki: ”Mitä luulet, että Jukka tekisi tässä tilanteessa saadakseen tiedon?” (Lindholm 2013,17.)

### 3.2 GROW-malli

Valmentavan johtamisen kaikista käytetyin valmennuskeskustelun menetelmä on GROW-prosessi. Tämän menetelmän on kehittänyt sir John Whitmore ja hänen kollegansa yli 30 vuotta sitten. GROW-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta. (Lindholm 2013,19; Wilson 2014, 150)



Kuvio 6: GROW-malli (Lindholm 2013,19)

G (goal) eli tavoite. Keskustelu aloitetaan määrittelemällä selkeä tavoite, joka ohjaa keskustelua. Tätä tavoitetta ei määrittele valmentava esihenkilö, vaan valmennettava. Valmentava esihenkilö kuitenkin tukee tavoitteen määrittelyä. R (reality) eli todellisuus. Keskustelun seuraava vaihe on nykytilan kartoitus ja kaikki siihen liittyvät elementit. Eli lähdetään selvittämään esimerkiksi mitä oikein on tapahtunut, keitä osapuolia tähän mahdollisesti liittyy, ja mitkä voivat olla mahdolliset haasteet. O (options) eli vaihtoehdot. Kolmas vaihe on eri vaihtoehtojen selvittäminen, joilla voidaan ratkaista tilanne. Valmentava esihenkilö tukee valmennettavaa etsimään uusia vaihtoehtoja jo aiemmin kokeiltujen vaihtoehtojen tilalle. W (will do/way forward) eli toimenpiteet. Keskustelun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa valmennettava valitsee vaihtoehdon, jonka hän aikoo toteuttaa. Lisäksi hän luo suunnitelman ja miettii kaikki konkreettiset toimenpiteet, jotta hän pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteen. (Lindholm 2013, 19.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että valmennuskeskustelu ei aina välttämättä kirjaimellisesti etene oheisen kaavan mukaisesti, sillä keskustelu saattaa myös hyvin niin sanotusti hyppiä aiheesta toiseen. Valmentavan esihenkilön tehtävä on kuitenkin huolehtia siitä, että tätä kaavaa noudatettaisiin mahdollisimman hyvin, jotta on mahdollisuus päästä hyviin tuloksiin. (Lindholm 2013, 19.)

GROW-mallia pystytään hyödyntämään työelämässä monessa eritilanteissa. Esimerkiksi projektityöskentelyssä projektipäällikkö voi hyödyntää tätä GROW-mallia projektitiimin työskentelyn päivittäisen tavoitteiden asettamisen tukena. Eli mitä tiimin on tarkoitus tehdä jotta projektin tavoite on mahdollista saavuttaa. Lisäksi tämä malli sopii erittäin hyvin haastavien tilanteiden ratkaisemiseen.

### 3.3 Palaute ja rautalankamalli

Palaute on erittäin voimallinen valmentavan johtamisen työkalu, sillä ilman palautetta on mahdotonta kehittyä (Moksi 2016, 20). Aarnikoivun mukaan myös palautetta antamalla esihenkilö pystyy osoittamaan välittävänsä henkilöstöstään (Aarnikoivu, 2013, 164). Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat valmentavan esihenkilön keskeisiä työvälaineitä. Näiden avulla valmentava esihenkilö pystyy kasvattamaan oppimista ja syventää hyvää yhteistyötä sekä työilmapiiriä. Valmentava esihenkilö antaakin jatkuvasti palautetta, kuin myös pyytää sitä omasta työstään. Näin hän rakentaa palautteenantokulttuuria, jossa palaute kuuluu yrityksen ja työyhteisön tapaan toimia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92.)

Kestin (2013, 95) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivisten ajatusten kokeminen parantaa huomattavasti suorituskykyä, kunhan niitä on kolminkertainen määrä negatiiviseen verrattuna. Tämä toimii merkittävänä voimavarana työyhteisölle, kunhan kaikilla sen jäsenillä on enemmän juurikin näitä positiivisia ajatuksia. Emotionaalisesti älykäs työyhteisö pystyy käsittelemään kaikki mahdolliset ristiriidat siten, että ne johtavat positiivisiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Positiivisen palautteen avulla voidaan selkeästi parantaa kehittymistä ja hyvää tulosta koko organisaation tasolla. Palautetta antamalla esihenkilö viestii koko työyhteisölle, millaista työsuoritusta tarvitaan. Saatu positiivinen palaute vahvistaa työyhteisön itseluottamusta ja haluttua toimintaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014) Ristikangas & Grünbaum (2014, 93-96) Lisäävät myös, että sitoutuminen vaatii rinnalleen onnistumisen ja merkityksellisyyden tunnetta ja kiitosta. Kun annetaan positiivista palautetta se voi myös hyvin kohdistua käytökseen, eikä aina vain suoritukseen. Positiivinen palaute tulisi antaa heti kun siihen on aihetta, jotta sen teho olisi paras mahdollinen. Hyvä palaute on tarkasti ilmaistua, ystävällistä ja selkeää, jossa ei mennä henkilökohtaisuuksiin. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että positiivinen palaute vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota enemmän kuin esimerkiksi rahallinen kertakorvaus (Moksi 2016, 20).

Palautetta antaessa on aina huomioitava palautteensaaja, sillä toiselle henkilölle kaikkien edessä kovaan ääneen lausuttu kohteliaisuus ei ole se mieluinen tapa saada palautetta, kun taas toisen henkilön motivaatio saattaa kasvaa hurjasti tällaisesta kunnianosoituksesta. Jotta esihenkilö saa selville millainen palaute motivoi hänen tiimensä jäseniä, tulee hänen kysyä tätä jokaiselta erikseen. (Aarnikoivu 2013, 167.) Valmentava esihenkilö näyttää palautekulttuurissa mallia, kuten aina muussakin toiminnassaan ja positiivista palautetta saadessaan hän ei koskaan perisuomalaiseen tapaan ala väheksymään omaa toimintaansa, vaan kiittää aina kohteliaasti ja iloitsee aidosti saamastaan palautteesta. Näin toimimalla



esihenkilö selkeästi osoittaa arvostusta palautteenantajaa kohtaan, eikä omaa toimintaa väheksymällä käyttäydy epäkunnioittavasti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 110-111.) Furman, Pinjola & Rubanovitsch (2014, 20) kertovat hyvän vinkin, miten toimia henkilöiden kanssa, joiden on vaikea ottaa positiivista palautetta vastaan. Valmentava esihenkilö voi aloittaa keskustelun sanomalla: Hei voisinko antaa sinulle positiivista palautetta? Harva tähän on sanomaan: Ei kiitos!

Useasti kun aiheena on palautteen antaminen, nousee keskusteluissa esiin hampurilaismalli, joka on esimerkiksi Kestin (2013, 95) mukaan yhä käyttökelpoinen tapa. Ristikangas & Grünbaum (2014, 102) ovat kuitenkin erimieltä. Heidän mukaansa perinteinen palautteen antamisen hampurilaismalli ei sovi kuin muutamalle prosentille ihmisistä. Tässä mallissa ensin annetaan positiivinen palaute, sitten korjaava palaute ja lopuksi vielä positiivinen palaute. Esimerkiksi esihenkilö antaa ensiksi positiivista palautetta onnistuneesta koulutuksesta. Sen jälkeen hän toteaa: Olisi kuitenkin ollut parempi, jos olisit kiinnittänyt huomiotasi enemmän tehtyihin tutkimuksiin. Kun esihenkilö toimii näin, niin palautteensaaja hämmentyy kuulemastaan. Hän alkaa pohtia, sainko minä nyt siis positiivista vai rakentavaa palautetta? Ristikankaan & Grünbaumin mukaan palautteen antamisessa on tärkeää antaa positiivinen palaute omanaan ja rakentava palaute omanaan. Lisäksi palautteen antamisessa on tärkeää välttää myös mutta-sanaa, sillä sen käyttäminen luo samanlaisen efektin palautteen vastaanottajalle kuin hampurilaismalli.

Jotta työyhteisö toimii parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan myös rakentavaa palautetta ja vaikeiden tilanteiden kohtaamista. Esihenkilön pitää huolehtia, että työyhteisössä noudatetaan sovittuja pelisääntöjä ja rajoja ei rikota. Rakentavaa palautetta antaessa huomio tulee keskittää tavoitteisiin tai toiveisiin, eikä syyllistämistä tule harjoittaa koskaan. Lisäksi rakentava palaute tulee aina antaa kahden kesken. (Hakonen ym. 2014) Myöskin palautteen antaminen valmentavassa johtamisessa käydään aina dialogin muodossa, jossa keskustelu aloitetaan aina kysymällä mikä oli henkilön oma näkemys asiasta. Tämä mahdollistaa sen, että henkilöllä on näin itse mahdollisuus oivaltaa esimerkiksi huonojen suoritusten syyt ja ratkaista itse omat kehittämisen tarpeensa. (Parpei 2018, 90.) Valmentavassa johtamisessa annetaan myös rakentava palaute toista henkilöä arvostavalla tavalla. Rakentavaa palautetta saadessa henkilön pitää pystyä kokea myös olevansa edelleen arvostettu työyhteisön jäsen. Hänellä oli vain hetkellisesti tarvittava taito kadoksissa. Näin toimimalla todistetaan myös ”virheiden kautta opitaan” ajattelutapa todeksi. (Moksi 2016, 21.)

Furmanin ym. (2014, 30-31) mukaan ei ole realistista odottaa, että esihenkilö olisi aina kiittämässä ja iloitemassa kaikkien tiiminsä jäsenten onnistumisia joka ikisessä hetkessä. Tästä syystä palauteenantokulttuuri pitääkin saadakin koko työyhteisön tavaksi. Kaikkien olisi hyvä iloita onnistumisistaan ja kollegat voivat kysyä neuvoa toisiltaan, miten tämä

onnistuminen saavutettiin. Näin ihmiset oppivat toisiltaan ja saavat myös hyvää inspiraatiota omaan tekemiseensä.

### 3.3.1 Rautalankamalli

Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 243) mukaan palautteen antamisen rautalankamalli soveltuu erinomaisesti valmentavan esihenkilön työkaluksi, sillä sitä voidaan hyödyntää sekä kannustavan että rakentavan palautteen antamiseen. Tämä malli muodostuu seuraavista vaiheista:

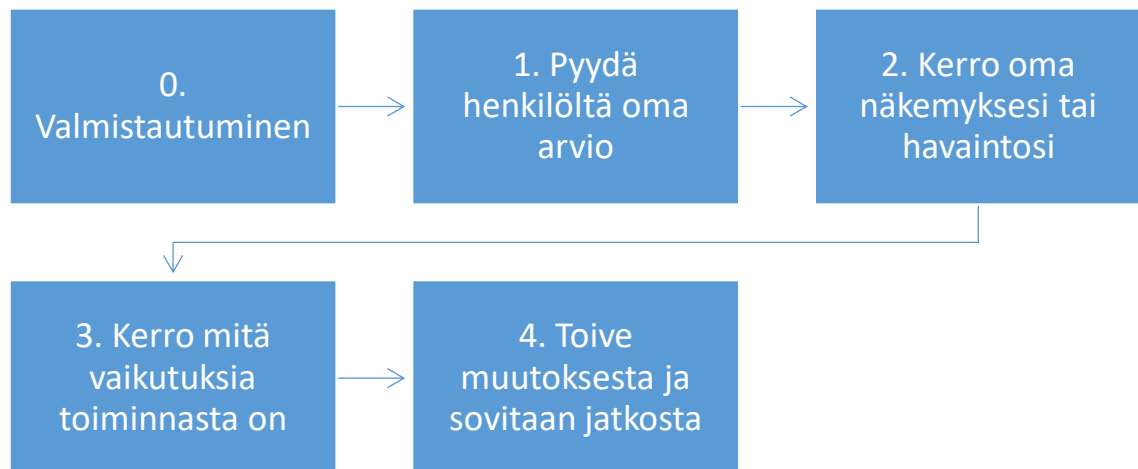
**Vaihe 0:** Valmistautuminen! Valmentava esihenkilö valmistautuu palautteen antamiseen ja selvittää itselleen mikä on palautteen antamisen tarkoitus, eli mihin pyrin palautteellani ja mitä vaikutuksia toivon saavani? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 244.)

**Vaihe 1:** Pyydä henkilöltä oma arvio toiminnastaan! Valmentava esihenkilö pyytää aina ensin henkilöä itse arvioimaan omaa toimintaansa. Näin hän pystyy saamaan henkilön omista ajatuksista ja näkemyksistä paremmin niin sanotusti kiinni. Esihenkilö osoittaa samalla kiinnostustaan ja lisäksi hän saa samalla tietoa eroaako mahdollisesti heidän näkemyksensä paljonkin toisistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243.)

**Vaihe 2:** Kerro oma näkemyksesi tai havaintosi! Esihenkilön tulee aina liittää palautteeseensa mitä hän on nähnyt tai kuullut tietyssä ajankohtana ja tietyssä paikassa. Palaute tehoaa aina parhaiten, kun se perustuu konkreettiseen faktaan. Lisäksi tämä on turvallinen tapa, sillä palautteensaajalle ei ole tarvetta asettua puolustuskannalle. ”Nähty, mikä nähty ja kuultu, mikä kuultu.” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 244-245.)

**Vaihe 3:** Kerro vaikutuksista! Esihenkilö kertoo vaikutuksista mitä henkilön toiminta tai käytös on saanut esimerkiksi työyhteisössä aikaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)

**Vaihe 4:** Tarjoile muutostoive ja sovitaan jatkosta! Esihenkilö kohdistaa katseensa tässä vaiheessa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa on tarkoitus joko vahvistaa sitä hyvää asiaa mitä on jo tapahtunut tai pyytää toiminnalle muutosta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)



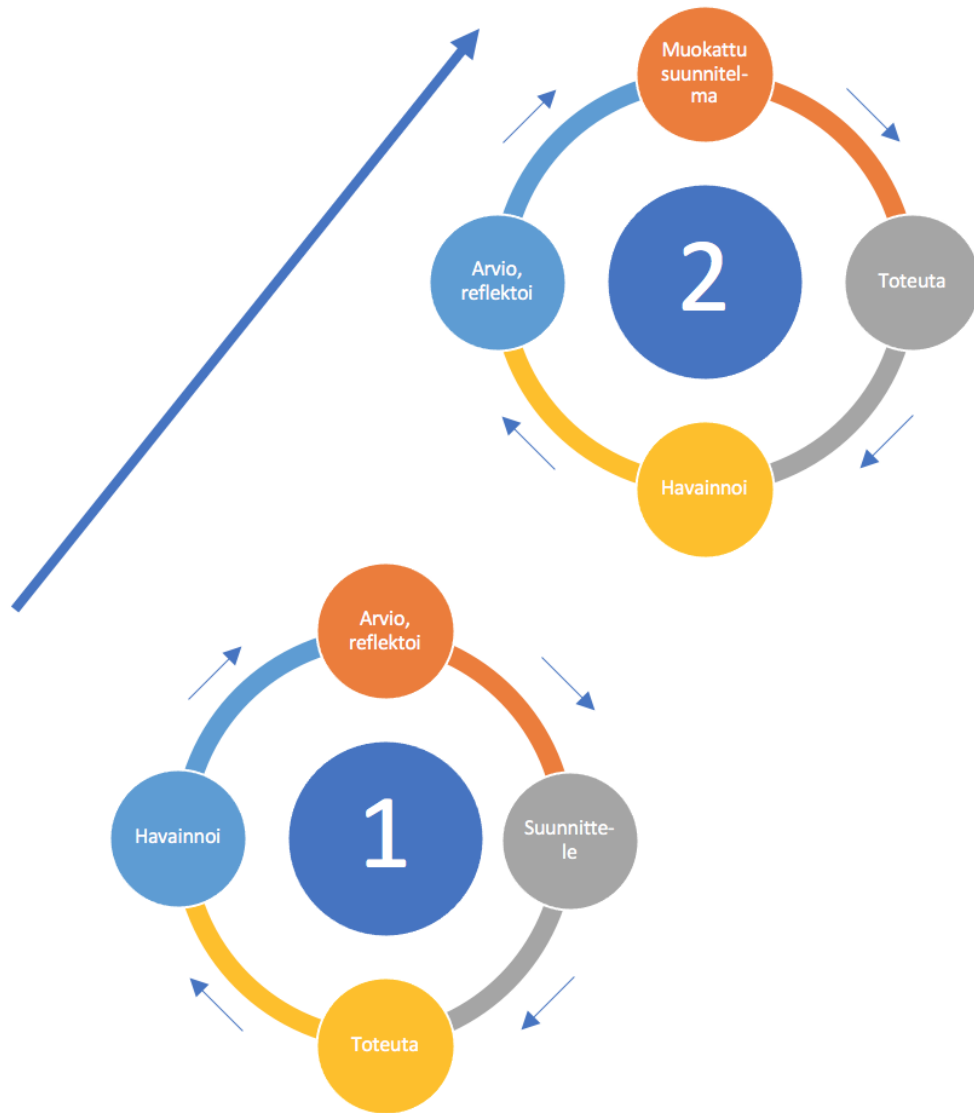
Kuvio 7: Palautteen antamisen rautalankamalli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243; Ristikangas & Grünbaum 2014, 101)

#### 4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoitus on ratkaista käytännönläheisiä ongelmia sekä saada aikaan jokin muutos. Tästä syystä se sopii hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön. Mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö voi olla toimintatutkimuksen aiheena. Se sopii mainiosti työelämän käytänteiden ja menetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään luoda uusi tai uudenlainen toiminta. Myöskin silloin, kun on tarkoitus löytää työskentelyyn uusia näkökulmia, parantaa henkilöstön ja tutkijoiden kommunikointia ja antaa tilaisuus uudelle toimintatavalle ratkoa ongelma, niin voidaan hyvin käyttää toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa ei olla vain kiinnostuneita, miten asiat ovat tällä hetkellä, vaan kiinnostuksen kohteena on myös erityisesti tapa, miten asioiden tulisi olla. Yleensä toimintatutkimuksen katsotaan olevan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, mutta siinä voidaan kuitenkin hyödyntää määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkittavaa aineistoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58-61.)

Toimintatutkimuksen prosessi etenee syklisesti suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehämäisenä muotona, jossa sen jokaista eri vaihetta sekä toteutetaan että suhteutetaan

toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. Tässä tutkimusprosessissa sen vaiheet toistuvat uudelleen.



Kuvio 8: Mukaillen toimintatutkimuksen prosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 60)

Prosessi aloitetaan valitsemalla sen päämäärä ja asetetaan työlle tavoite. Seuraavassa vaiheessa tutkitaan, onko saman tyyppisiä aiheita jo tutkittu. Mikäli on tarpeen, aineistoon perehtymisen jälkeen tarkennetaan kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä lyödään lukkoon projektisuunnitelma. Työskentely aloitetaan selvittämällä mitkä ovat ne käytännön mahdollisuudet, joiden avulla päästään asetettuihin päämääriin. Nämä selvitetään tutkimalla ja kokeilemalla. Seuraavaksi saatu aineisto analysoidaan, tarkastellaan jo tehtyjä asioita, mahdollisesti tarkennetaan päämääriä ja kokeillaan asioita käytännössä sekä tarkastellaan

niitä uudelleen. Suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi vuorottelevat toimintatutkimuksen prosessissa. (Ojasalo ym. 2015, 60-61.)

#### 4.1 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöltä ja muilta tieteellisiltä töiltä vaaditaan sekä oikeita että luotettavia tutkimustuloksia. Luotettavuus tulee aina varmistaa tutkimuksissa, joka laajemmin tarkasteltuna tarkoittaa tutkimuksen laatua ja siihen liittyviä kysymyksiä. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Nämä ovat käsitteitä, jotka ovat lähtöisin luonnontieteistä. Validiteetti käsitteellä tarkoitetaan, että oikeat asiat ovat tutkittava kohteena. Suomen kielessä käytetään sanaa pätevä. Mikäli mittari mittaa juuri niitä asioita, mitä oli tarkoitus mitata, voidaan sanoa, että mittari on validi. Tämä validi voidaan takaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria sekä mittaamalla juuri niitä oikeita asioita. Haaste onkin mikä on juuri tämä oikea ja mihinkin tilanteeseen sekä miten voidaan määritellä, arvioida ja mitata tämä oikea. Reliabiliteetti tarkoittaa käsitteenä mittaustulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että mikäli tutkimus tehdään uudelleen saadaan samat tulokset. (Kananen 2014, 125-126.)

Kun toteutetaan tutkimusprosessia pitää osata tiedostaa, että se on myös hyvin altis erilaisille virheille. Nämä virheet voivat olla peräisin niin tutkijasta itsestään kuin myös tutkittavasta aineistosta. Nämä virheet toteutetaan joko tietoisesti tai ollaan tiedottomia niistä. Opinnäytetyöprosessissa näihin virheisiin tulee varautua jo ennakkoon, ja suunnitella miten voidaan varmistaa opinnäytetyön luotettavuus. Eniten työn luotettavuuteen vaikuttaa tutkija itse, sillä tutkijan omat valinnat vaikuttavat vahvasti tuloksiin. Myöskin tiedonkeruu on hyvin altis virheille, esimerkiksi havainnoinnissa voi hyvinkin tapahtua tulkintavirhe. Tämä johtuu siitä, että tutkija tekee havainnointia ja tulkitsee kaikkea näkemäänsä oman viitekehityksensä kautta. Havainnoinnissa tapahtuvia virheitä on mahdollista pyrkiä poistamaan esimerkiksi tekemällä myöskin haastattelu tutkittavalle. Tällöin saada vahvistusta omille havainnoille. (Kananen 2015, 339-341.)

Toiminnallisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkalla dokumentaatiolla. Vain näin ulkopuolinen arvioija pystyy tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta. Myös toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyden on riippuvainen tarkasta dokumentaatiosta. Triangulaation käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä siinä käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä. Aineistotriangulaation käytön suosituksena on vähintään kolmen erilaisen tiedonkeruumenetelmän käyttäminen. Toimintatutkimuksen toteuttaminen tukee ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tähän vaaditaan tarkkaa raportointia ja dokumentaatiota, jotta pystytään näyttämään aukottomasti, miten tulkinta on tehty ja miten tämä tulkinta käy ilmi aineistosta. Näin

näytetään tulkinta toteen ja todistetaan se. Tutkimuksen tieteellisyyttä tukee oikeiden ja perustelluiden menetelmien käyttäminen. (Kananen 2014, 134-137.)

#### 4.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi aloitettiin toukokuussa 2020. Aloitin tutkimusprosessin perehtymällä aiheen kirjallisuuteen ja valmentavasta johtamisesta jo aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin, pro graduihin sekä väitöskirjoihin. Lisäksi etsin aktiivisesti kirjallisuutta sekä muuta lähdemateriaalia opinnäytetyöhöni. Haasteita lähdemateriaalien etsintään tuli keväällä 2020 valloillaan olevan koronapandemian johdosta, sillä kirjastoihin ei päässyt konkreettisesti paikan päälle. Tämä aiheutti lisätyötä, sillä kirjoihin ei päässyt tutustumaan, vaan ne piti lainata sokkona ja toivoa parasta, että lainaamani kirja olisi juuri minun opinnäytetyöhöni sopiva. Valitsin opinnäytetyölleni tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimuksen, sillä tämän avulla pystyin vastata mielestäni parhaalla tavalla toimeksiantoon. Tämä menetelmä sopii erittäin hyvin kehittämistyöhön, ja sen avulla esimerkiksi pyritään luomaan juuri nimenomaan mitä opinnäytetyöni tarkoituksena on, eli uudenlaista toimintaa.

Kesäkuussa 2020 käytin myös paljon aikaa syvälliseen tutustumiseen ja perehtymiseen, sekä jatkoin aktiivisesti aiheen kirjallisuuden etsintää. Kirjoitusprosessini lähti käyntiin aiheen tarkemmalla rajaamisella opinnäytetyönohjaajani avustuksella. Heinäkuussa 2020 sain käsiini viimein haluamaani kirjallisuutta ja jatkoin aiheeseen perehtymistä sekä teoriaosuuden kirjoittamista. Jossakin kohtaa huomasin, että punainen lankani oli kadonnut, ja olin erehtynyt kirjoittamaan liikaa asioista, jotka eivät olleet tarpeellisia opinnäytetyöhöni. Tämä virheeni ei kuitenkaan lannistanut minua, sillä pääsin näin syventymään aiheeseen paremmin. Elokuussa 2020 jatkoin teoriaosuuden kirjoittamista ja aloitin valmentavien työkalujen suunnittelun ja tekemisen projektipäällikkökoulutukseen. Syyskuussa 2020 aloitin yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun lehtorien Taru Tallgrénin ja Tero Uusitalon kanssa valmentavan johtamisen workshopin suunnittelun. Jatkoin myös valmentavien työkalujen viimeistelyä ja lisäksi laadin palautekyselyn. Valmentavan johtamisen workshop järjestettiin syyskuun lopussa Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella. Tämä workshop esitellään tarkemmin opinnäytetyöni kohdassa 5 Valmentavan johtamisen workshop. Lokakuussa 2020 jatkoin teoriaosuuden kirjoittamista ja viimeistelyä. Aloitin myös workshopista saatujen palautteiden analysointia ja niiden perusteella suunnittelemaan tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshopia. Marraskuussa pidin taukoa opinnäytetyöprosessistani uuden työni vaatimusten johdosta. Joulukuussa 2020 jatkoin opinnäytetyöni viimeistelyä ja valmentavan johtamisen workshopin toimintaohjeiden kirjoittamista.



Kuvio 9 : Tutkimusprosessini eteneminen ja aikataulu

## 5 Valmentavan johtamisen workshop

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli tutkia mitä valmentava johtaminen on ja miten Laurea-ammattikorkeakoulun P2P-projekteissa työskentelevät projektipäälliköt pystyvät hyödyntämään tätä johtamismetodia esihenkilötyössään. Tästä tuotoksena syntyi valmentavan johtamisen workshop, jossa esiteltiin projektipäälliköille mitä on valmentava johtaminen ja kolmen erilaisen pajan avulla työkaluja, jotka tukevat heidän onnistumista projektipäällikkötyöskentelyssä. Nämä kolme erilaista pajaa olivat: Päivittäisen tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen, haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia

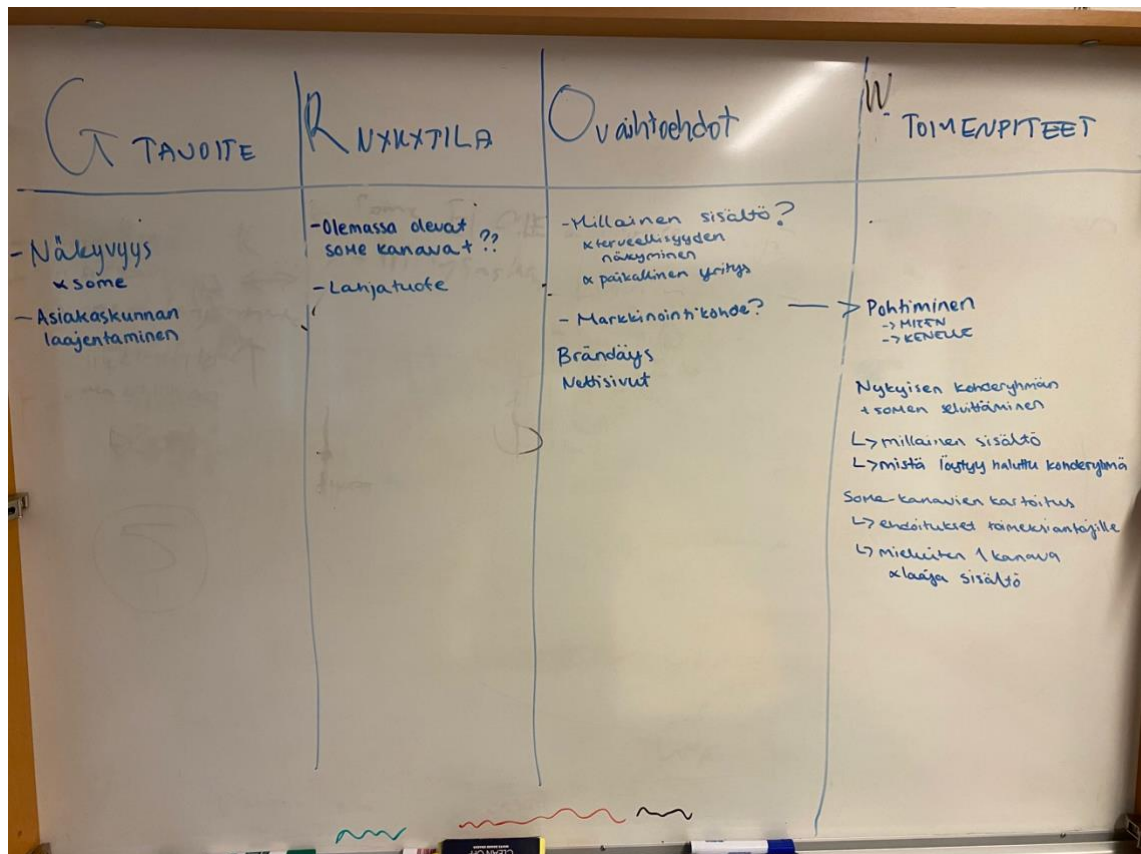
hyödyntäen, rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi ja palaute(kulttuuri)oivalluttavana ja voimaannuttavana välineenä. Valmentavan johtamisen workshop järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella 30.9.2020. Tähän workshoppiin osallistui 15 henkilöä, joista kolme henkilöä osallistui etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Lisäksi lehtorit Taru Tallgrén ja Tero Uusitalo osallistuivat myös tähän workshoppiin, sekä he osallistuivat ohjaukseen omissa pajoissaan. Workshop käynnistyi päivän ohjelman (liite 2) läpi käymisellä ja noin puolen tunnin mittaisella introlla (liite 3), jossa kerroin projektipäälliköille mitä on valmentava johtaminen, sekä mitä tulevat pajat pitävät sisällään. Tämän jälkeen projektipäälliköt jaettiin kolmeen eri ryhmään ja siirryttiin kolmeen eri tilaan ja pajiin:

- Paja 1: Päivittäisen tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen (pajaa ohjasi lehtori Tero Uusitalo)
- Paja 2: Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen (pajaa ohjasi lehtori Taru Tallgrén)
- Paja 3: Palaute oivalluttavana ja voimaannuttavana välineenä (pajaa ohjasin minä itse)

Valmentavan johtamisen pajiin oli varattu aikaa (1) tunti, joista jokainen oma pajansa kesti noin 20 min. Tämän jälkeen ryhmä siirtyi toiseen pajaan. Toiseen pajaan siirtyessä pajan vetäjä selvitti, ketkä eivät vielä ole päässeet työskentelemään projektipäällikön roolissa. Näin varmistimme, että näissä pajoissa kaikki pääsevät harjoittelemaan harjoituksia projektipäällikön roolissa.

Ensimmäisessä pajassa harjoiteltiin, miten GROW-mallia pystytään hyödyntämään päivittäisessä projektityöskentelyssä tavoitteiden asettamisen tukena. Loin pajaan GROW-mallipohjan kysymyspatteristoinen (liite 4) projektipäällikölle ja esimerkki casen. Paja alkoi siten, että yksi henkilö valittiin toimimaan projektipäällikön roolissa, ja muut henkilöt toimivat projektitiimin muissa rooleissa. Projektipäällikkö tuki tiimiään oivaltamaan GROW-mallin avulla, mitä tänään olisi tarkoitus tehdä projektin suhteen, jotta saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Paja kesti noin 20 minuuttia ja tässä ajassa käytiin yksi GROW-harjoitus.





Kuva 1: Projektipäälliköiden päivittäisten tavoitteiden asettamisen harjoittelua GROW-mallia hyödyntäen.

Toisessa pajassa harjoiteltiin, miten GROW-mallia pystytään hyödyntämään haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. Olin luonut pajaan valmiin GROW-mallin kysymyspatteristoinen (liite 5), sekä luonut neljä erilaista haastavaa skenaariota (liite 6) mitä projektityöskentelyssä saattaisi ilmetä. Paja käynnistyi siten, että yksi henkilö valittiin toimimaan projektipäällikön roolissa ja yksi henkilö valitsi haastavista skenaarioista itselleen yhden roolin, minkä hän näytteli. Projektipäällikkö tuki GROW-mallin avulla henkilön oivaltamista ja miten haastava tilanne pystytään ratkomaan. Paja kesti noin 20 minuuttia ja tässä ajassa käytiin kaksi erilaista haastavaa skenaariota.

Kolmannessa pajassa harjoiteltiin, miten voidaan antaa rakentavaa palautetta rautalankamallia hyödyntäen, sekä miten projektitiimi voisi ottaa käyttöönsä palautteenantokulttuurin. Pajassa kerroin aluksi palautekulttuurin sekä rautalankamallin eri vaiheet läpi, ennen kuin ryhdyimme harjoituksiin. Olin laatinut projektipäälliköille palautekulttuurin keskustelurungon kysymyspatteristoinen (liite 7) ja rautalankamallin kysymyspatteristoinen (liite 8) esimerkki skenaarion kera. Paja käynnistyi siten, että harjoiteltiin, miten palautekulttuuri pystytään ottamaan käyttöön jokaviikkoisessa projektin tiimitapaamisessa. Rajallisen ajan puitteissa harjoitus toteutettiin siten, että yksi henkilö pääsi toimimaan projektipäällikön roolissa ja toinen henkilö oli projektitiimin jäsen, jolle

projektipäällikkö antoi palautetta. Rakentavan palautteen antamista rautalankamalla hyödyntämällä harjoiteltiin valitsemalla uusi henkilö toimimaan projektipäällikön roolissa sekä toinen henkilö, joka esiintyi omassa valitsemassaan roolissa. Paja kesti noin 20 minuuttia ja tässä ajassa ehdittiin käydä yksi palautekulttuuriharjoitus, sekä yksi rautalankamalliharjoitus.

Kun kaikki opiskelijat olivat käyneet jokaisessa pajassa, kokoontuimme yhdessä keskustelemaan mitä ajatuksia, oppeja ja oivalluksia workshopista heräsi. Pyysin kaikkia projektipäällikköopiskelijoita kirjoittamaan luokan seinälle mitä he oppivat ja oivalsivat tästä esihenkilötyön muodosta, sekä workshopista (Kuva 2). Saatuja vastauksia, palautteita ja oivalluksia olivat:

”Tiimiläisten osallistaminen ja ongelmanratkaisu”

”Tiimiläisten aktivointi”

”GROW-malli ja sen helppous”

”Valmiin ratkaisun välttämistä”

”Projektipäällikkö vastaa tiimin hyvinvoinnista”

”Aktivointi”

”Palautteen tärkeys”

”Tavoitteen kautta”

”Kiittäminen ja kiitoksen vastaanottaminen”

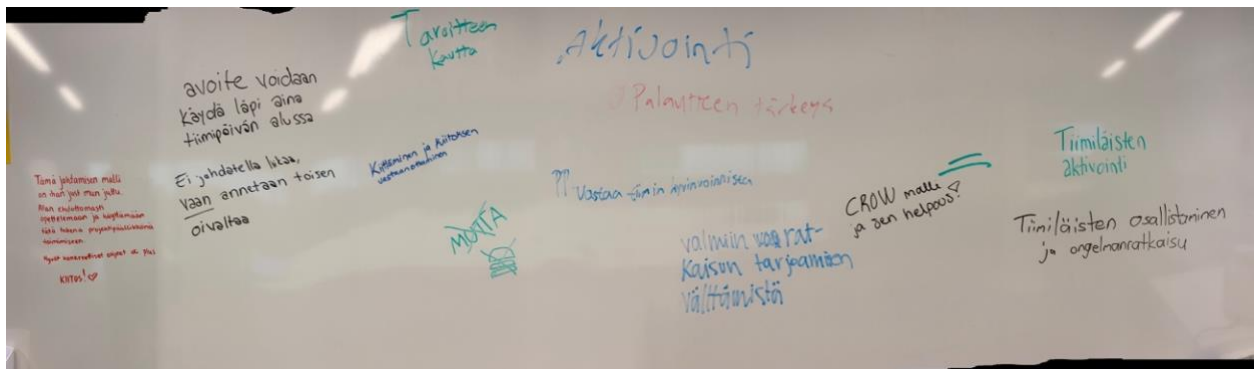
”Älä käytä MUTTA-sanaa tai hampurilaismallia”

”Tavoite voidaan käydä aina läpi tiimipäivän alussa”

”Ei johdatella liikaa, vaan annetaan toisen oivaltaa”

”Tämä johtamisen malli on ihan just mun juttu. Alan ehdottomasti opettelemaan ja käyttämään tätä tukena projektipäällikkönä toimimiseen. Hyvät konkreettiset ohjeet oli plussaa! Kiitos!”

Saatujen vastausten perusteella valmentavan johtamisen metodit koettiin hyvin hyödylliseksi ja nämä oivallukset otettiin heti käyttöön projektityöskentelyssä. Lisäksi kysyin, myös oliko tämä harjoittelu hyödyllinen tulevaisuuden työelämän kannalta? Kaikki osallistuneet kokivat tämän workshopin olleen erittäin hyödyllinen tulevaisuuden työelämän kannalta.



Kuva 1: Mitä opin ja oivalsin valmentavan johtamisen workshopissa

### 5.1 Palautteen kerääminen ja aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin workshopin jälkeisessä palautetuokiassa, havainnoimalla workshopin aikana ja laadin lisäksi kyselyn Google Forms-alustaa hyödyntäen. Projektipäällikkökoulutukseen osallistuvista 15 henkilöstä 13 henkilöä antoi palautetta sähköisen kyselyn kautta. Laatimassani kyselyssä kaikki kysymykset eivät olleet vastaajalla pakollisia, joten kaikkiin kysymyksiin ei ole vastattu jokaisen vastaajan toimesta. Kysyin kyselytutkimuksessani seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä oli mielestäsi hyödyllistä tässä workshopissa?
2. Saitko riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista?
  - Jos vastasit ei millaista tietoa olisit tarvinnut?
3. Mitä mieltä olit workshopin toteutuksesta?
4. Oliko workshopin ohjeistukset mielestäsi selkeät?
5. Mitä mieltä olit workshopien ajankäytöstä?
6. Miten valmentavan johtamisen pajoja voisi vielä kehittää? a) Sisällön osalta b) Organisoinnin osalta c) Muita ideoita?
7. Mitä aiot ottaa valmentavan johtamisen opeista käyttöön projektityöskentelyssä?
8. Mitä kehitysideoita antaisit tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshopiin?

Kyselyn tulokset löytyvät liitteenä (10) ja tulokset olivat seuraavia:

#### 1. Mikä oli mielestäsi hyödyllistä tässä workshopissa?

Saatuja vastauksia oli yhteensä yksitoista (11). Kaikki vastanneista kokivat tämän valmentavan johtamisen workshopin olleen hyödyllinen. 11 vastaajasta neljä koki erityisesti

GROW-mallin olleen hyödyllinen. 11 vastaajasta yksi koki palautteen antamisen kokonaisuuden olleen hyödyllinen. Lisäksi vastaajat nostivat esille seuraavia asioita:

”Annettiin tilaa omalle oivaltamiselle tarjoamalla työkaluja tekemisen tueksi”

”Käytännön harjoitteet, joihin pääsi itse osallistumaan eri rooleissa, monipuoliset näkökulmat”, ”Ajatuksia herättelevä ja ajankohtainen, yllättävä ja konkreettinen!”

”Oli erittäin mielenkiintoinen aihe. Varsinkin kun osittain on tullut työelämässä vastaan valmennettava johtajuutta ja ehdottomasti positiivisina kokemuksina mieleen painuneet. Työntekijän roolissakin olisi hyvä muistaa edistää työyhteisössä oman vaikutuksen mahdollisuutta tähän”

”Avasi silmiä”

## **2. Saitko riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista?**

Saatuja vastauksia oli yhteensä kolmetoista (13). Kaikki vastanneet kokivat saaneensa riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista.

## **3. Mitä mieltä olit workshopin toteutuksesta?**

Saatuja vastauksia oli yhteensä yksitoista (11). Saatujen vastausten perusteella toteutuksesta selkeästi pidettiin ja se koettiin hyvin toteutettuna sekä esimerkiksi innostavana, tehokkaana, sopivan osallistavana ja opettavana. Lisäksi 11 vastaajasta kaksi (2) olisi toivonut, että aikaa olisi ollut varattuna enemmän. Lisäksi toinen näistä kahdesta vastanneista piti siitä, että workshoppeissa toimittiin ja kierrettiin ryhmissä. Lisäksi vastaajat nostivat esille seuraavia asioita:

”Erinomainen, aktivoiva ja innostava. Sillä miten asiat esittää, on suuri vaikutus ja Elinan positiivinen hymyilevä tyyli antoi itselle luottavaisen olon opetella uutta. Tuli sellainen olo, että kyllä minä tämän handlaan kun Elina oli niin vakuuttunut ja aidosti innostunut itsekin.”

”Mukava toteutus, pienet ryhmät helpotti heittäytymistä. Caset olisi voinut olla hiukan erilaisia”

”Lukusuositusten avulla pääsi heti asian ytimeen ja oli mukava kuunnella luento. Grow-workshop oli ehdottomasti opettava”

”Hyvä toteutus ja kiva, kun alkuun oli briiffaus asiasta ja sen jälkeen useampi eri workshop”

#### 4. Oliko workshopin ohjeistukset mielestäsi selkeät?

Saatuja vastauksia oli yhteensä kahdeksan (8). Kaikki vastanneet kokivat ohjeistusten olleen selkeitä, yksi näistä kahdeksasta vastanneista koki lisäksi kysymysten olleen hieman suppeita. Yksi saaduista vastauksista:

”Kyllä olivat. Toisaalta niiden tarkoitus olikin herätellä miettimään laajemmin.”

#### 5. Mitä mieltä olit workshoppien ajankäytöstä?

Saatuja vastauksia oli yhteensä 11. Näistä 11 vastaajasta seitsemän oli sitä mieltä, että ajankäyttö oli esimerkiksi tehokasta, loistavaa ja aikaa oli varattu riittävästi. Näistä seitsemästä vastanneista kuitenkin kaksi mainitsi, että aikaa olisi voinut kuitenkin olla varattuna hieman enemmän. 11 vastaajasta neljä oli sitä mieltä, että aikaa olisi saanut olla enemmän käytettävänä. Näistä neljästä vastanneista yksi mainitsi kuitenkin, että myöskin tässä ajassa on mahdollista oppia. Ohessa muutama saaduista vastauksista:

”Sopivan pituinen, tarpeeksi selkeä ja ytimekäs”

”Tehokas ajankäyttö piti aktiivisuuden yllä.”

”Vähän enemmän aikaa, jotta kerkeäisi enemmän käymään läpi”

”Aikaa olisi voinut olla enemmän eri rooleissa toimimista varten, mutta oppiminen oli mahdollista tässäkin ajassa.”

#### 6. Miten valmentavan johtamisen pajoja voisi vielä kehittää? a) Sisällön osalta b) Organisoinnin osalta c) Muita ideoita?

Saatuja vastauksia yhteensä kahdeksan (8). Vastanneet kehittäisivät valmentavan johtamisen pajoja sisällön, organisoinnin sekä avointen ideoiden osalta seuraavasti: Kahdeksasta vastaajasta kolme kehittäisi pajoja lisäämällä niihin enemmän aikaa, ja yksi näistä kolmesta vastanneista toivoi erityisesti lisää aikaa siksi, että jokainen pääsisi toimimaan projektipäällikön roolissa. Lisäksi yksi näistä kolmesta vastanneista vähentäisi aikaa muista osa-alueista pajoissa ja lisäisi pajoihin tarinaa tosielämässä tapahtuneista tapauksista. Kahdeksasta vastanneista yksi piti pajojen kokonaisuutta toimivana tällaisenaan, ja pienten

ryhmäkokojen ansiosta kaikki pääsivät osallistumaan ja oivaltamaan. Lisäksi saatujen vastausten perusteella vastaajat kehittäisivät valmentavan johtamisen pajoja seuraavasti:

”Voisi olla esimerkki, jossa esim. sinä ja Taru tai Tero esittäisitte jonkun dialogin valmentavan johtajuuden tavoin.”

”Avointen kysymysten kohdalla ongelmatilanteet voisi olla laajemmalla kirjolla.”

”Itse etänä olleena koin Teron workshoppien seurannan erittäin oivaltavana kolmen ryhmän työskentelyn osalta. Tämän osalta voisinkin suositella, että nämä kuvattaisiin opetuksen lisämateriaaliksi muillekin seurattavaksi. Myös olisin erittäin kiinnostunut jälkikäteen katsomaan, mitä muissa workshoppeissa tehtiin.”

#### **7. Mitä aiot ottaa valmentavan johtamisen opeista käyttöön projektityöskentelyssä?**

Saatuja vastauksia kymmenen (10). 10 vastaajasta kahdeksan aikoo hyödyntää GROW-mallia projektityöskentelyssä, lisäksi kahdeksan näistä vastanneista aikoo hyödyntää muitakin valmentavan johtamisen oppeja. 10 vastaajasta viisi aikoo käyttää aktiivista palautteen antamista ja yksi näistä vastanneista mainitsi palautteenantokulttuurin. 10 vastaajasta kolme aikoo aktivoida tiimensä jäseniä enemmän. Ohessa kaikki saadut vastaukset:

”GROW-mallin ja tiimin jäseniä aktivoivan tyylin, kiittämisen ja motivoivan palautteen antamisen sekä opetella kohtaamaan tiimiläisten mahdolliset haasteet kysymysten kautta enkä tarjoamalla omia ratkaisuja.”

”Osallistamalla enemmän ja johdattamalla vähemmän”

”Grow-mallin heti ensi tapaamiseen ja avoimet kysymykset sekä aktiivisen palautteenannon.”

”GROW-malli, tiimin aktivointi”

”GROW ensi tapaamiseen”

”Grow-mallin”

”Palautteenannon ja Grow-mallin”

”Palautteenanto ja tiimin osallistaminen”

”Ainakin jatkuvan palautteenannon kulttuurin sekä aion myös vähintäänkin jossain hiukan vaativassa/kaottisessa tilanteessa kokeilla GROW-mallia.”

”Grow-mallin hyödyntäminen on varmasti jatkossa työkaluna ja oivaltavan kysymisen opettelu myöskin.

#### 8. Mitä kehitysideoita antaisit tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshoppiin?

Saatuja vastauksia yhteensä viisi (5). Tulevaisuuden valmentavan johtaminen workshop sai seuraavia kehitysehdotuksia saatujen vastausten perusteella:

”Tiimissä on ulkopuolelle jäävä jäsen josta ei kerta kaikkiaan saa mitään irti tai esim. tiimin jäsen on negatiivisella tavalla hallitseva ja luo negatiivista ilmapiiriä tai ei halua tehdä yhteistyötä. Tällaisia voi työelämän projekteissakin tulla vastaan.”

”Tätä settiä on vaikea laittaa paremmaksi”

”Ei tule mieleen, itse olin tyytyväinen kokonaisuuteen :)”

”Yllä olevan jälkeen ei tule muita mieleen äkkiseltään :) Mukava kokemus ja herätteli kivasti ajatuksia! Kiitos”

”Verkossa osallistuville voitaisiin voida luoda oma ryhmänsä workshoppeihin”

#### 6 Tulokset ja kehitysehdotukset

Saatujen kyselytulosten, workshopissa tekemäni havainnoinnin ja palautetuokion perusteella tällaiselle workshopille oli selkeästi kysyntää. Valmentava johtaminen innosti projektipäällikköopiskelijoita ja tämä oli hyvin opettavainen kokemus kaikille osallistujille. Workshop koettiin erittäin hyödylliseksi myöskin tulevaisuuden työelämän kannalta. Valmentavan johtamisen workshop sai juuri tavoittelemani vastaanoton. Erityisesti GROW-malli korostui tutkimuksen tuloksissa, samoin aktiivinen palautteenanto, tiimin aktivointi ja osallistaminen. Ilokseni näin lisäksi myös mainittavan palautteenantokulttuurin ja kiittämisen. Oli ilo seurata workshopissa ja lukea tutkimuksen tuloksista kaikkia oivalluksia mitä se aiheutti ja miten näitä oivalluksia tullaan jatkossakin hyödyntämään.

Saatujen tutkimustulosten perusteella tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshopia tulisi kehittää siten, että pajojen kesto olisi tulevaisuudessa pidempi, haastavien tilanteiden skenaarioita luotaisiin enemmän, kaikki workshopit nauhoitettaisiin, etänä osallistuneille järjestettäisiin oma workshop ja lisäksi käytäisiin esimerkkinä valmennuskeskustelu.

Mielestäni mikäli tulevaisuudessa näitä pajoja lähdetäisiin ajallisesti paljon pidentämään se vaatisi myös pajojen sisällön uudelleen suunnittelua. Lisäksi on mahdollista, että pajojen aktiivinen tekeminen saattaisi häiriintyä. Samaa mieltä olen kuitenkin vastanneiden kanssa, eli hieman enemmän aikaa kuin 20 min per paja on parempi. Saatujen tutkimustulosten perusteella jo tehtyihin työkaluihin ei ollut tarvetta tehdä muutoksia. Nämä lähetettiin workshoppiin osallistuneille heti seuraavana päivänä. Sain myös jälkikäteen tietoa, että projektipäälliköt osallistuivat toiseen koulutukseen, joka koski myöskin valmentavaa johtamista. Tämä toisto aiheeseen oli selkeästi ollut hyväksi. Eli myöskin tulevaisuudessa projektipäällikkökoulutukseen olisi hyvä lisätä 1,5 kuukauden kuluttua toinen koulutus tai workshop aiheeseen liittyen.

Saatujen kehitysehdotusten perusteella kirjoitin täsmennetyin toimintaohjeen Laurea-ammattikorkeakoululle valmentavan johtamisen workshopin järjestämiseen. (Liite 11) Toimintaohje pitää sisällään tarkat ohjeet kaikista eri vaiheista mitä workshopin järjestämiseen vaaditaan ja mitä siinä tulee huomioida.

## 7 Arviointi

Mielestäni onnistuin vastaamaan annettuun toimeksiantoon opinnäytetyössäni ja tuottamaan Laurea-ammattikorkeakoululle juuri sen mitä oli tarkoituskin. Tarkoitukseni oli selvittää, miten valmentavaa johtamista pystytään hyödyntämään projektiympäristön (P2P) projektipäälliköiden tukena, kehittää työkaluja tämän johtamismetodin tueksi sekä kouluttaa ne heille käyttöön.

Onnistuin omassa tavoitteessani, joka oli luoda vahva ymmärrys valmentavaan johtamiseen. Tämä tavoite toteutui ja se jopa ylittyi. Opinnäytetyöni keskeisin tavoite oli kehittää valmentavan johtamisen workshop, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Laurean projektipäällikkökoulutuksessa. Sekä tärkeintä saada projektipäällikköopiskelijat innostumaan tästä johtamismetodista ja sen työkaluista. 30.9.2020 järjestetty workshop oli erittäin onnistunut, sillä onnistuin yhteistyössä Taru Tallgrénin ja Tero Uusitalon kanssa innostamaan projektipäälliköt tämän johtamismetodin saloihin, sekä ottamaan työkalut heti projektityöskentelyssä käyttöönsä. Isoin kiitos kuuluukin lehtoreille Taru Tallgrénille ja Tero Uusitalolle, sillä ilman heidän tukea ja apua tämä workshop ei olisi onnistunut. Workshopista saadut palautteet ”voimaannutti” minut ja vahvisti tietoa, että onnistuin opinnäytetyössäni sekä tavoitteessani.

Opinnäytetyöni luotettavuutta tukee workshopissa tehtyjen havaintojen lisäksi, saadut palautteet sekä dokumentaatio. Olen kuvannut kaikki opinnäytetyöni vaiheet, joista käy ilmi ulkopuoliselle lukijalle mitä tehtiin ja miten tehtiin. Opinnäytetyössäni oli myöskin



kyselytutkimus, joka tukee tehtyjä havaintoja sekä lisää siten luotettavuutta. Kyselystä saadut palautteet löytyvät opinnäytetyöni liitteinä. Saaduista palautteista voidaan tulkita ja todeta tämä todeksi. Saatujen tulosten reliabiliteettia eli niiden pysyvyyttä en pysty takamaan, sillä mielestäni osallistujien ja workshopin sekä sen pajojen vetäjien roolilla on iso vaikutus tuloksiin. Tietysti tavoite on, että tällä koulutuspaketilla tulokset olisivat aina samat. Luotettavuuden arvioinnissa tulee myös ottaa huomioon, että minä opiskelijana olen kerännyt palautetta toisilta opiskelijoilta.

Opinnäytetyöni kirjoittaminen oli minulle kaikista vaativin prosessi opinnäytetyössäni. Asetin itselleni tiukan tavoitteen milloin kaiken tulisi olla valmista, mutta en päässyt tavoitteeseeni. Koronapandemian johdosta minun henkilökohtaiseen elämäni tuli monta muuttujaa, ja siten myös kaikki suunnitelmani kärsivät tästä syystä. Minun olisi pitänyt laatia tarkempi suunnitelma opinnäytetyöni kirjoittamiseen. Suunnitelmallisempi eteneminen ja aikataulutus olisi helpottanut työskentelyäni. Lisäksi tätä opinnäytetyötäni olisi voinut kehittää jatkokyselyllä, joka olisi lähetty projektipäälliköille. Tämän kyselyn avulla olisi selvitetty onko valmentavan johtamisen metodeita hyödynnetty muissakin heidän projekteissaan ja mitkä työkalut ovat olleet aktiivisesti käytössä. Valmentavan johtamisen workshopia voisi myös kehittää tutkimalla miten tämä kokonaisuus toimisi kaksiosaisena koulutuksena.

Siitä olen varma, että minä tulen levittämään tämän johtamismetodin sanomaa eteenpäin jatkossakin ja innostamaan ihmisiä tämän saloihin. Kiitos kaikki valmentavan johtamisen asiantuntijat hyvistä kirjoistanne aiheeseen. Workshopin osallistuneen palautetta lainaten ”Tämä johtamisen malli on ihan just mun juttu”.

## Lähteet

### Painetut

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

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. 2. uud. painos. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Furman, B., Pinjola, N. & Mika D. Rubanovitsch. 2014. 1.painos. Valmenna onnistumaan nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Hakonen, N. & Ylikorkala, A. 2014. E-kirja. 1.painos. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi: Sisäinen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus FINVA.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. E-kirja. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus: valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kuusela, S. 2013. E-kirja. 1.painos. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum.

Lindholm, K. 2013. E-kirja. Esimiehen Coaching-Taidot. 1st edition. Bookboon.com

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katriina Moksi.

Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri- käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books on Demand.

Parppei, R. 2018. E-kirja. Tee, toimi ja saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. 1.painos. Porvoo: Antti Parviainen.

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

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. E-kirja. millRistikangas, M-R. & Ristikangas, V.2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro.

Surakka, T. 2018. 1.painos. Eläköön johtajuus pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin Yliopisto. Väitöskirja.

Wilson, C. 2014. E-kirja. Performance Coaching : A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training. 2.painos. Kopan Page.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4.painos..

#### Sähköiset

Haaranen, M. 2019. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 4.8.2020.

<https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>

Laine, K. & Rauramo. P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 9.8.2020

[https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa#rakennetaan\\_luottamusta\\_1](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa#rakennetaan_luottamusta_1)

Lapin yliopisto 2019. Väitös: Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Viitattu 1.8.2020 <https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Valmentava-esimiestyo->

tyohyvinvointia-ja-tyossa-oppimista-tukemassa-Fenomenografinen-tapaustutkimus-esimiesten-ja-tyontekijoiden-kasityksista/qha05unr/1d88c98f-1d3b-428b-bc84-f0ee92e9d5a9

Laurea 2020. Projektijohtamisen tradenomiopinnot. Viitattu 16.9.2020.

<https://www.laurea.fi/koulutus/liiketalous-ja-tietojenkasittely/liiketalous-amk/liiketalouden-projektijohtamisen-opinnot/ö>

Lehto, K. 2017. Vaasan yliopiston raportti. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Viitattu 5.8.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)

Martela 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 16.9.2020 <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela 2016. Leikki on aikuisen työtä. Viitattu 16.9.2020.

<https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>

McCarthy, C. & Milner, J. 2012. Managerial coaching: challenges, opportunities and training.

Viitattu 15.9.2020. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2011-0113/full/pdf?title=managerial-coaching-challenges-opportunities-and-training>

Moksi, K. 2016. Hyve johtajuus. Mistä motivaatio työhön kumpuaa. 11.9.2020.

<https://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/>

Oivaltamaan 2020. Metataidoilla hyvinvointiin ja menestykseen. Viitattu 28.7.2020

<https://oivaltamaan.fi/metataidoilla-hyvinvointiin-ja-menestykseen/>

Toikka, V. 2012. Talouselämä. Näin löydät sisäisen motivaation. Viitattu 11.9.2020.

<https://www-talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/nain-loydat-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff>

## Kuviot

Kuvio 1: Valmentavan johtamisen keskeiset elementit organisaatiossa. (Lindholm 2013, 7)....	9
Kuvio 2: Valmentavan esihenkilön ydintaidot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130) .....	12
Kuvio 3: Kuuntelemisen kolme eri astetta. (Carlsson & Forssel 2012, 76-77).....	15
Kuvio 4: Avoimet ja oivalluttavat kysymykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112; Ristikangas & Grünbaum 2014) .....	17
Kuvio 5: Valmentamisen kysymystyypit. (Lindholm 2013, 15) .....	22
Kuvio 6: GROW-malli (Lindholm 2013,19).....	23
Kuvio 7: Palautteen antamisen rautalankamalli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243; Ristikangas & Grünbaum 2014, 101) .....	27
Kuvio 8: Mukaillen toimintatutkimuksen prosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 60).....	28
Kuvio 9 : Tutkimusprosessini eteneminen ja aikataulu .....	31

## Liitteet

Liite 1: Kutsu valmentavan johtamisen workshoppiin.....	47
Liite 2: Valmentavan johtamisen workshopin ohjelma.....	48
Liite 3: Valmentavan johtamisen workshopin intro osuus: .....	49
Liite 4: Päivittäisten tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen.....	58
Liite 5: Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen .....	60
Liite 6: Haastavien tilanteiden pajan caset .....	62
Liite 7: Palautekulttuuri oivalluttaa ja voimaannuttaa projektitiimiä.....	63
Liite 8: Rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi.....	65
Liite 9: Palautekysely valmentavan johtamisen workshopista .....	67
Liite 10: Palautekyselyn saadut vastaukset.....	69
Liite 11: Toimintaohje valmentavan johtamisen workshopin järjestämiseen.....	74

## Liite 1: Kutsu valmentavan johtamisen workshoppiin

### 30.9.2020 WORKSHOP VALMENTAVA JOHTAMINEN

Lämpimästi tervetuloa valmentavan johtamisen WORKSHOPPIIN Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampukselle 30.9.2020 klo:12.00-14.00 tilaan 3-7.

Workshopin ohjelma:

klo: 12.00-12.30 Elina Mäkinen: Mitä on valmentava johtaminen.

klo: 12.30-13.30 Workshopit:

- Tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen, Tero Uusitalo (2-32)
- Haasteiden ratkaisu valmentavalla johtamisella, Taru Tallgrén (3-17)
- Palaute oivalluttavana ja voimaannuttavana välineenä, Elina Mäkinen (3-7)

klo: 13.30-14.00 Jälkipuinti ja palaute

Varaa matkaasi aimo annos avointa ja hyvää mieltä, sekä intoa roolileikkeihin. Tässä valmentavan johtamisen workshopissa meidän on tarkoitus virittäytyä valmentavan johtamisen tunnelmaan ja harjoitella esimerkiksi miten avoimilla kysymyksillä opitaan oivaltamaan. Valmentavassa johtamisessa toimivat avoimet ja oivalluttavat kysymykset tämän johtamismetodin perustana. Näitä avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka. Näiden avointen kysymysten avulla opitaan siis itse oivaltamaan. Me harjoittelemmekin kolmen erilaisen workshopin avulla muun muassa: kysymyksien tekoa, tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista. Lisäksi pääset myös heittäytymään erilaisiin rooleihin

Ennen workshoppeja on hyvä jo alkuun lämmitellä itseäsi valmentavan johtamisen tunnelmaan ja tutustua aiheeseen esimerkiksi seuraavien E-kirjojen avulla:

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. E-kirja. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. E-kirja. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Nähdään workshopissal Innokkain terveisin,  
Elina Mäkinen, Taru Tallgrén ja Tero Uusitalo.



## Liite 2: Valmentavan johtamisen workshopin ohjelma

The graphic features a dark background with several white lightbulb outlines hanging from above. One lightbulb in the lower right is highlighted in yellow and has short lines radiating from it, symbolizing an idea or inspiration. A white rectangular box on the left contains the workshop program details.

Valmentavan johtamisen workshopin ohjelma:

- **klo: 12.00-12.30** Elina Mäkinen: Mitä on valmentava johtaminen.
- **klo: 12.30-13.30** Workshopit:
  - Tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen, Tero Uusitalo (2-32).
  - Haasteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen, Taru Tallgrén (3-18).
  - Palaute oivalluttavana ja voimaannuttavana välineenä, Elina Mäkinen (3-7).
- **klo: 13.30-14.00** Jälkipuinti ja palaute.



## Liite 3: Valmentavan johtamisen workshopin intro osuus:



## MITÄ IHMETTÄ?

- "Miltä työyhteisön arki näyttäisi, jos sen kaikki jäsenet kokisivat olevansa tärkeitä ja heidät otettaisiin todesta? Voisiko jokainen tehdä merkityksellistä työtä innostavassa ja arvostavassa ilmapiirissä?"

(Ristikangas & Ristikangas 2010, takakansi)



## Valmentava johtaminen

- "Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautetaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille." (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)
- Tämä esihenkilötyön muoto pohjautuu siihen, että henkilöstöllä löytyy omia voimavaroja sekä kykyä selvittää esimerkiksi haasteet, joita työnteckemisen ohessa aika-ajoin esiintyy.
- Tämä tapahtuu siten, että valmentava esihenkilö on tukemassa ja kannustamassa heitä.
- Tässä esihenkilötyössä korostuvat avoimet ja oivalluttavat kysymykset, jotka toimivat tämän johtamismetodin perustana.
- Tärkeässä roolissa on myös arvostava kuuntelu. Lisäksi tämä esihenkilötyön muoto vaatii syvää luottamusta valmentajan ja valmennettavan välillä.

Lähde: (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.; Kupias, Peltola & Pirinen 2015)



## Valmentava esihenkilö

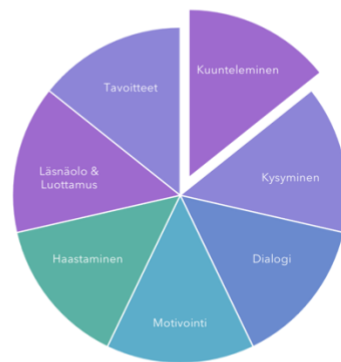
- Valmentava esihenkilö antaa enemmän vastuuta tiimilleen, eikä hän kerro suoria vastuksia.
- Valmentamisessa käydään keskustelua dialogin muodossa.
- Vaaditaan hyvät vuorovaikutustaidot.
- Korostuu aito kiinnostus ihmisiin ja läsnäoloon.
- Johtamisfilosofian perustana toimii hyvä tahto ja positiivinen ihmiskäsitys. Moksi toteaa tämän johtamistyylin motoksi: "Tee se toiselle, minkä haluaisit tehtävän itsellesi". (Moksi 2016, 12.)

Lähde: (Kupias, Peltola & Pirinen 2015; Parviainen & Parviainen 2017, 23,111; Moksi 2016, 12.)

## Miksi valmentava johtaminen?

Tätä johtamismetodia käytetään tänä päivänä monessa yrityksessä ja tämän johtamismetodin kokonaisvaltainen hallinta onkin usein vaatimuksena nykypäivän sekä HR- että esimiestyössä.

Tutkimukset ovat tehneet löydöksiä valmentavan johtamisen positiivisista vaikutuksista sekä yksilöiden että ryhmien suorituskyteikijöihin:  
 "Itsetuntemuksen vahvistuminen, korkeampi työ- ja tiimityytyväisyys, parempi henkilökohtainen suoriutuminen, vähempi sitoutuminen organisaatioon, parempi itseohjautuvuus tiimissä ja tehokkaampi tiedon jakaminen tiimin sisällä." (Collin & Lemmetyy 2019, 173-174.)



Valmentavan johtamisen elementtejä

## Kuunteleminen

- *"Jos meidän pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meille olisi annettu kaksi suuta korvien sijaan."* Mark Twain (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104).
- Valmentavan esihenkilön ykköstaite on taito kuunnella. Kuuntelemalla esihenkilö pyrkii ymmärtämään toisen ajatuksia ja näkökulmia, sekä tuntemaan valmennettavan paremmin. Lisäksi kuuntelemisen avulla esihenkilö näyttää arvostuksensa ja kiinnostuksensa valmennettavaa kohtaan.
- Kuunteleminen vaatii esihenkilöltä omien ajatusten hallintaa. Fokus pitää olla täysin keskustelussa tai ja omat ajatukset siirretään hyvin kauas toisaalle.
- Aktiivisen kuuntelun tukena on hyvä tehdä yhteenvetoja kuulemastaan ja kannustaa kertomaan lisää.
- Kuunteleminen voidaan jakaa kolmeen eri asteeseen:
- Taso 1: Keskitytään täysin kuuntelemaan mitä toinen sanoo.
- Taso 2: Huomio kiinnitetään kuuntelemisen lisäksi myös kehonkielen.
- Taso 3: Kuuntelemisen ja kehonkielen lisäksi huomio kiinnitetään vielä johonkin muuhun esimerkiksi vainuun.

Lähde: (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44; Kurttila & Aalto 2015, 21-22.; Carlsson & Forsell 2012, 76-78.; Lindholm 2013, 13.)



Kuvallähde: Pedanet 2020.



## Kysyminen

- Kysyminen on merkittävässä roolissa valmentavassa johtamisessa, sillä sen avulla tuetaan henkilöitä ajattelemaan, herättämään tietoisuutta itsestään ja omasta toiminnastaan, tavoitteistaan, sekä tuetaan kehittymistä.
- Valmentava esihenkilö hyödyntää: *Oivalluttavia ja avoimia kysymyksiä.* Näillä kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, joiden vaikutuksesta ihminen alkaa miettimään kysymystä huomattavasti laajemmin monesta eri näkökulmasta katsottuna.
- Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: *mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.*
- Valmentava esihenkilö hyödyntää suljettuja kysymyksiä *kyllä ja ei* vahvistaakseen ymmärrystä sovitusta asioista tai keskustelun myötä tulleista oivalluksista.
- Monet vuorovaikutuksen sekä oppikirjat että kouluttajat suosittelvat välttämään miksi-kysymyksiä. Valmentava esihenkilö käyttää tätä kuitenkin samasta syystä, kuin esimerkiksi pieni lapsi.
- Valmentava esihenkilö ei koskaan johdattele kysymyksillään.

Lähde: McCarthy & Milner 2012; Ristikangas & Grünbaum 2014, 58; Ristikangas & Ristikangas 2010, 111; Whitmore 2009, 48; Wilson 2014, 138-139.)

## Haastaminen

- Yksi tärkeimmistä valmentavan esihenkilön ajattelu- ja toimintamalleista on haastaminen. Valmentavassa johtamisessa haastaminen toteutetaan aina toista arvostavalla otteella.
- Kun valmentava esihenkilö haastaa hänen tavoite on saada ihminen astumaan omalta mukavuusalueeltaan pois ja siirtymään epämukavuusalueella, jolloin on mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää omaa osaamista.
- Valmentavan esihenkilön pitää myöskin olla hyvinkin herkkä tunnistamaan oikeanlainen lähestymistapa jokaiseen eri tilanteeseen.
- Haastamista on esimerkiksi se, että ei anneta valmiita vastauksia ja jaetaan isompia sekä haastavampia vastuualueita hoidettavaksi.

Lähde: (Ristkangas & Grünbaum 2014, 48-49.; Lindholm 2013, 11.)



## Tavoitteet

- Valmentavassa johtamisessa tavoitteet ovat isossa roolissa, ja ilman selkeää tavoitetta on mahdotonta onnistua.
- Valmentava esihenkilö pyrkii saamaan tavoitteet saavutetuksi nimenomaan ihmisten kautta. Tavoite toimii voimallisena keinoa johtaa toimintaa toivottuun suuntaan.
- Tavoitteista tiedetään se, että kun niihin pääsen itse vaikuttamaan sitoutuminen tavoitteeseen vahvistuu.
- Valmentaja ei ole määrittämässä valmennettavansa tavoitetta, vaan tavoitteen määrittelee valmennettava itse.
- Valmentava esihenkilö tukee valmennettavaa löytämään itselleen sellaisia tavoitteita, jotka sisäisesti motivoivat häntä eli joihin hän aidosti sitoutuu ja ne ovat hänelle henkilökohtaisesti merkittäviä.
- Valmentavan esihenkilön tehtävä on huolehtia, että tavoitteet asetetaan, niitä noudatetaan ja niihin sitoudutaan.

Lähde: (Moksi 2016, 18-19.; Lindholm 2013, 27,29.; Parviainen & Parviainen 2017,93.)



## Valmentavan esihenkilön työvälinesalkku

Kysymyspatteristo

GROW-malli

Palautekulttuuri



### Kysymyspatteristo

Valmentava esihenkilö pyrkii kysymysten avulla avaamaan erilaisia näkökulmia, ja hän hyödyntää siinä erilaisia kysymystekniikoita. Nämä kysymykset voidaan jakaa esimerkiksi syventäviin, laajentaviin ja yllättäviin kysymyksiin.

- **Syventävät kysymykset** ovat kysymyksenä sellaisia, joiden avulla pureudutaan ja keskitetään kaikki huomio kyseessä olevaan aiheeseen sekä edetään mitä syvemmillä. Nämä kannustavat valmennettavaa analysoimaan itse tilannetta. Kysymysesimerkki: "Mistä päättelet niin?"
- **Laajentavat kysymykset** ovat kysymyksiä sellaisia, joiden avulla halutaan laajentaa keskusteltavan aiheen aihealuetta ja pyritään herättämään tietoisuutta asioista aiheen ympärillä. Kysymykset kannustavat valmennettavaa havainnoimaan. Kysymysesimerkki: "Mitä sinä olet nähnyt tai kuullut?"
- **Yllättävät kysymykset** ovat kysymyksiä sellaisia, jotka nimensä mukaisesti tulevat valmennettavalle täysin yllätyksenä. Näiden kysymysten avulla pyritään valmennettavaa saamaan ajattelemaan asiaa täysin uudesta näkökulmasta. Näiden kysymysten luonne muuttuu aina kyseisen tilanteen mukaisesti. Kysymysesimerkki: "Mitä sinun paras ystäväsi sanoisi sinusta?"

Lähde: (Lindholm 2013,15)



## GROW-malli

◦ Valmentavan johtamisen kaikista käytetyin valmennuskeskustelun menetelmä on GROW-malli. Tämän menetelmän on kehittänyt sir John Whitmore. GROW-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta:

1. **Goal eli tavoite.** Tämä keskustelu aloitetaan määrittelemällä selkeä tavoite, joka ohjaa keskustelua. Tätä tavoitetta ei määrittele valmentaja, vaan valmennettava. Valmentaja kuitenkin tukee tavoitteen määrittelyä.
2. **Reality eli todellisuus.** Keskustelun seuraava vaihe on nykytilan kartoitus ja kaikki siihen liittyvät elementit. Eli lähdetään selvittämään esimerkiksi mitä oikein on tapahtunut, keitä osa-puolia tähän mahdollisesti liittyy, ja mitkä voivat olla mahdolliset haasteet.
3. **Options eli vaihtoehdot.** Kolmas vaihe on eri vaihtoehtojen selvittäminen, joilla voidaan ratkaista tilanne/haaste. Pyritään etsimään ja löytämään uusia vaihtoehtoja jo aiemmin kokeiltujen vaihtoehtojen tilalle.
4. **Will do/way forward eli toimenpiteet.** Keskustelun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa valmennettava valitsee vaihtoehdon, jonka aikoo toteuttaa. Lisäksi hän luo suunnitelman ja miettii kaikki konkreettiset toimenpiteet, jotta hän pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteen.

*On kuitenkin hyvä huomioda, että valmennuskeskustelu ei aina välttämättä kirjaimellisesti etene oheisen kaavan mukaisesti, sillä keskustelu saattaa myös hyvin niin sanotusti hyppiä aiheesta toiseen. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin huolehtia siitä, että tätä kaavaa noudatettaisiin mahdollisimman hyvin, jotta on mahdollisuus päästä hyvin tuloksiin.*

Lähde: (Lindholm 2013, 19.)

## Palaute ja rautalankamalli

- Valmentavassa johtamisessa myöskin palaute on erittäin tärkeässä roolissa. Palaute on valmentavan esihenkilön erittäin voimallinen työkalu, sillä ilman palautetta on mahdoton kehittyä. Lisäksi esihenkilö osoittaa myös välittävänsä palautetta antamalla.
- Palautetta antamalla tuetaan kehittymistä ja oppimista, sekä vahvistetaan hyvää yhteistyötä ja työilmapiiriä.
- Hyvä palaute on tarkasti ilmaistua, ystävällistä ja selkeää, jossa ei mennä henkilökohtaisuuksiin.
- Palautetta antaessa tulee aina huomioda palautteensaaja.
- Anna positiivinen palaute aina heti, niin sen teho on on paras mahdollinen.
- Älä käytä hampurilaismallia tai mutta- sanaa.
- Opettele kiittämään.
- Käytä rakentavaan palautteeseen rautalankamallia ja varaa siihen oma aika.

Lähde: (Moksi 2016, 20; Aarnikoivu, 2013, 164, 167; Ritikangas & Grünbaum, 2014, 92-94, 101-102.)





## Rautalankamalli

- **Palautteen antamisen rautalankamalli soveltuu erinomaisesti valmentavan esihenkilön työkaluksi, sillä sitä voidaan hyödyntää sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamiseen.**
- **Vaihe 0: Valmistautuminen!** Valmentava esihenkilö valmistautuu palautteen antamiseen ja selvittää itselleen mikä on palautteen antamisen tarkoitus, eli mihin pyrin palautteellani ja mitä vaikutuksia toivon saavani?
- **Vaihe 1: Pyydi henkilöltä oma arvio toiminnastaan!** Valmentava esihenkilö pyytää aina ensin henkilöä itse arvioimaan omaa toimintaansa. Näin hän pystyy saamaan henkilön omista ajatuksista ja näkemyksistä paremmin niin sanotusti kiinni. Esihenkilö osoittaa samalla kiinnostustaan ja lisäksi hän saa samalla tietoa eroaako mahdollisesti heidän näkemyksensä paljonkin toisistaan. Samoin mahdollisesta henkilöä itse oivaltamaan.
- **Vaihe 2: Kerro oma näkemyksesi tai havaintosi!** Esihenkilön tulee aina liittää palautteeseensa mitä hän on nähnyt tai kuullut tietynä ajankohtana ja tietyssä paikassa. Palaute tehoaa aina parhaiten kun se perustuu konkreettiseen faktaan.
- **Vaihe 3: Kerro vaikutuksista!** Esihenkilö kertoo vaikutuksista mitä henkilön toiminta tai käytös on saanut esimerkiksi työyhteisössä aikaan.
- **Vaihe 4: Toive muutoksesta ja sovitaan miten toimitaan jatkossa!** Esihenkilö kohdistaa katseensa tässä vaiheessa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa on tarkoitus vahvistaa sitä hyvää asiaa mitä on jo aiemmin tapahtunut tai pyytää toiminnalle muutosta.

• Lähde: Mukailen Ritkangas & Ritkangas 2010, 244-245; Ritkangas & Grünbaum 2014, 101.)

## Projektipäällikkö oivaltamisen tukena



Projektityöskentelyssä tulee esiin monenlaisia eri tilanteita. Erilaiset haasteet ovatkin otivia keinoja kehittää osaamistaan monipuolisesti. Mitä oppiminen olisikaan jos ei ikinä kohdattaisi haasteita tai ongelmia. Projektipäällikkö tukee tiimensä jäseniään ratkaisemaan ongelmia avoimilla ja oivalluttavilla kysymyksillä, eikä hän missään valmiita vastauksia. Projektipäällikkö ei myöskään johdattele kysymyksillään.

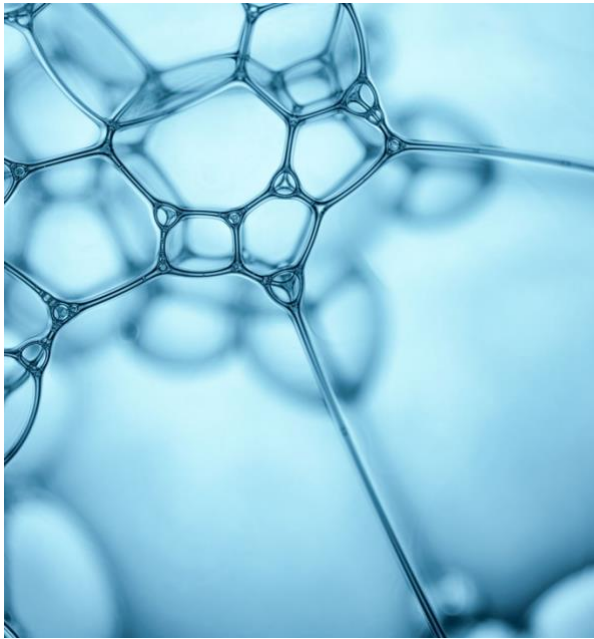


Projektipäällikkö keskittää kaikki aistinsa kyseiseen tilanteeseen, kiinnostuu aidosti kuulemastaan ja tukee tiimensä jäsenten oivaltamista ja oppimista.



Oivalluttamisen myötä syntyy paljon positiivisia kokemuksia esimerkiksi: Usko omaan tekemiseen vahvistuu, innostuneisuus ja motivaatio kasvaa, sekä tietysti ongelmanratkaisukyky kasvaa.





## Projektipäällikkö luo palautekulttuuria

- Valmentavassa johtamisessa palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen ovat hyvin tärkeässä roolissa. Tästä syystä projektitiimissäkin olisi hyvä luoda ja ottaa käyttöön tämä avoin palauteentokulttuuri. Palautetta pitää sekä pyytää että antaa muille jatkuvasti, sillä ilman palautetta meidän ihmisten on täysin mahdotonta kehittyä.
- Ehdotukseni projektitiimille olisikin ottaa tavaksi jokaisen tiimitapaamisen yhteydessä palautekeskustelun, sekä muuten annetaan jatkuvasti palautetta työn ohessa. Projektitiimin pitää aidosti olla kiinnostunut toisistaan, kuunnella ja kuuntelutilanteessa olla aidosti läsnä, kannustaa ja KIITTÄÄ. Kyllä luit aivan oikein, kiittämistäkin on hyvä myös harjoitella. Monesti me olemme totuneet väheksymään omaa toimintaamme varsinkin kiitoksia saadessamme.
- Kun projektitiimissä rakennetaan avoin ja kannustava palauteentokulttuuri luodaan myös inspiraatiota sekä omaan että yhteiseen tekemiseen.

LÄHDETÄÄN  
OIVALTAMAAN



## Liite 4: Päivittäisten tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen

### Päivittäisten tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen

*Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.*

1. **GOAL** eli **tavoitteen** määrittäminen. Projektipäällikkö tukee selkeän tavoitteen määrittämistä. Tarkoitus on määritellä tavoite riittävän selkeäksi, jotta pystytään rajaamaan keskustelusta kaikki muu turha pois. Esimerkkikysymyksiä tavoitteen määrittämisen tueksi:
  - Mitä meidän projektissa on tarkoitus toteuttaa?
  - Mitä muutosta haluamme saada aikaan yritykselle?
  - Mitä olemme jo oppineet?
  - Mitä meidän on tarkoitus oppia lisää?
  - Mitä sinä haluaisit oppia eniten?
  - Minkä arvosanan haluavamme saada tästä projektista?
  - Miten näette, että pystymme itse vaikuttamaan tähän parhaiten?
  - Miten motivoituneita olemme?
  
2. **REALITY** eli **nykytilan kartoitus**. Projektipäällikkö tukee nykytilan kartoitusta esimerkiksi käydään läpi mitä projektitiimi on jo tehnyt, mitä aikaisempi projektitiimi on tehnyt tai mikä on yrityksen tämän hetkinen tilanne.
  - Missä vaiheessa olemme tällä hetkellä tavoitteestamme?
  - Miten olemme onnistuneet suhteessa tavoitteestamme?
  - Miten me voisimme onnistua vieläkin paremmin?
  - Mitä edellinen projektitiimi on tehnyt?
  - Mitä tekisit heti toisin jos se olisi mahdollista?
  - Kuinka tarkalleen ottaen tekisit tämän?
  - Mitkä ovat tämän hetkisen tilanteen suurimmat haasteet?
  
3. **OPTIONS** eli **vaihtoehdot**. Tässä vaiheessa kartoitetaan kaikki vaihtoehdot?
  - Mitkä asiat ovat tässä projektissa kaikista mielenkiintoisempia?
  - Miksi A olisi meidän projektille parempi kuin B?
  - Mitä tapahtuu jos aikataulu menee liian pitkäksi?
  - Mikä on meidän varasuunnitelma tuolloin?
  - Mitkä ovat mahdolliset lisähaasteet tuolloin?
  - Mitä vaihtoehtoja voimme kokeilla? Mitkä ovat vaihtoehtojen sekä hyvät että huonot puolet?
  - Miten linjassa meidän suunnitelma on yrityksen omasta tulevaisuuden näkymästä?
  - Miten pystymme kehittämään omaa toimintaamme tehokkaammaksi?

- Missä olemme hyviä?
  - Miten tämä on näkynyt toiminnassamme?
  - Missä meidän pitää vielä kehittää toimintaamme?
  - Mihin huomiomme tulee kohdistaa ensimmäisenä kehittääksemme toimintaamme?
4. Way/forward eli **toimenpiteet**. Mitä toimenpiteitä projektitiimin tulee tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Laaditaan tarkka suunnitelma tehtävistä toimenpiteistä ja tehdään selkeä työjako koko tiimin kesken ja aikataulu. Esimerkki kysymyksiä:
- Mitä erilaisia toimenpiteitä meidän tulee tehdä, jotta saavutamme tavoitteemme?
  - Mistä meidän olisi hyvä aloittaa?
  - Mikä osa-alue vie meiltä eniten aikaa?
  - Millaisella aikataululla aiomme saavuttaa tavoitteemme?
  - Miten paljon aikaa voimme varata tämän asian hoitamiseen tälle päivälle?
  - Miten paljon projektimme toteutus vaatii mieltä jokaiselta konkreettisesti aikaa ihan viikkotasolla?
  - Miten varmistamme, että pysymme laaditussa aikataulussa?
  - Miten huolehdimme myös omasta jaksamisestamme ja motivaatiostamme?
  - Mistä asioista sinä olet erityisen kiinnostunut ja minkä osa-alueen haluat omaksesi?
  - Missä asioissa tarvitsemme enemmän ohjaajien tukea?
  - Miten pidämme hyvää työvirettä yllä?

(Lähde: Mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010 ;Ristikangas & Grunbaum 2014; Lindholm 2013, 19-20, 51.)

## Liite 5: Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen

### Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen

*Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.*

Elmeri on aloittanut isossa projektissa. Hän on tottunut pitämään useita lankoja käsissään samanaikaisesti ja haalivan ehkä jopa liian paljon tehtäviä itselleen. Hänellä on haasteita oman työnsä aikataulutuksen suhteen. Hän aina täysin vakuuttunut siitä, että hän pystyy suoriutumaan kaikista työtehtävistä mallikkaasti, mutta todellisuus on kuitenkin osoittautunut toiseksi. Nyt hän hakeutuukin projektipäällikön luokse ja pyytää apua.

1. **GOAL** eli **tavoitteen määrittäminen**. Kartoita tilanne ja projektipäällikkö tukee keskustelun tavoitteen määrittämistä:

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mistä haluaisit meidän keskustelevan?
- Mitä on tapahtunut?
- Milloin tämä on tapahtunut?
- Mitä muutosta tavoittelet?

2. **REALITY** eli **tämän hetkisen tilanteen kartoitus**:

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mitä vaikutuksia tästä on ollut tiimityöskentelymme suhteen?
- Miten tämä on mielestäsi näkynyt?
- Mitä vaikutuksia tästä on ollut meidän projektin etenemisen suhteen?
- Mitä mahdollisesti muuta olet huomannut?
- Millaista apua tarvitset projektitiimiltämme?

3. **OPTIONS** eli **vaihtoehdot**. Mitä vaihtoehtoja on tilanteen ratkaisemiseksi?

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mitä sinun mielestäsi tässä tilanteessa olisi parasta tehdä?
- Mitä toimenpiteitä olet jo kokeillut?
- Millaisia vaikutuksia näillä kokeiluillasi on ollut?
- Mitä voisit tehdä heti toisin?
- Kuka on mielestäsi on taitava organisoimaan ja aikatauluttamaan omaa työtään?  
Mitä luulet, että hän tekee toisin?
- Mitä haasteista voit mahdollisesti kohdata?

- Mitä tapahtuu jos valitset vaihtoehdon A:n B:n sijaan?
  - Mikä voisi olla hyvä varasuunnitelma jos suunnitelmasi X ei onnistu?
  - Miten varmistat, että et palaa vanhaan totuttuun tapasi?
  - Mistä asioista innostut?
  - Kuinka aiot motivoida itseäsi?
  - Miten huolehdit omasta jaksamisestasi?
4. Way / forward eli **toimenpiteet**. Mitä tehdään ja innosta onnistumiseen
- Mikä vaihtoehdoista on mielestäsi paras?
  - Miten konkreettisesti aiot tehdä sen?
  - Milloin aiot tehdä tämän?
  - Miten meidän olisi mielestäsi hyvä tarkkailla uutta tavoitettasi?
  - Miten tämä muutos tulee näkymään projektissamme?
- 
- Mahtavaa! Olen todella ylpeä sinusta, kun otit asian puheeksi.
  - Hyvä sinä! Olen täysin varma, että onnistut!
  - Hienoa, jos sinulla ilmenee haasteita suunnitelmasi suhteen niin kerrothan asiasta heti minulle niin voimme auttaa sinua.

(Lähde: Mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010 ;Ristikangas & Grunbaüm 2014; Lindholm 2013, 19-20, 51.)

Liite 6: Haastavien tilanteiden pajan caset

## Haastavien tilanteiden caset:

- Projektitiimin jäsenen motivaatio projektin tekemiseen on hukassa.
- Projektitiimin jäsen on huomannut, että yhteistyössä on haasteita. Toiset tuntuvat tekevän kaiken ja vaikuttaa siltä, että häntä ei oteta mukaan riittävästi tekemiseen. Hänestä tuntuu, että hänelle ei anneta mahdollisuutta oppia. |
- Projektin varaprojektipäällikkö on juuri saanut korvanappiinsa tiedon, että projektin aikataulu kiristyi. Hänellä iski armoton epätoivo ja hirveä stressi. Asiakas tarvitseekin jo ensi viikolla kaikki materiaalit ja kehitysehdotukset projektitiimiltä.
- Projektitiimin jäsenellä on haasteita. Hän on menettänyt uskon omaan tekemiseensä. Hänestä tuntuu tällä hetkellä, että kaikki tehtävät ovat aivan liian haastavia ja hänellä ei löydy riittävästi osaamista oikeastaan mihinkään.

## Liite 7: Palautekulttuuri oivalluttaa ja voimaannuttaa projektitiimiä

### Palautekulttuuri oivalluttaa ja voimaannuttaa projektitiimiä

**Vaihe 1:** Palautekeskustelu aloitetaan kysymällä aina henkilön oma näkemys aiheesta:

Avoimet kysymyksethän olivat esimerkiksi mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.

ÄLÄ käytä mutta- sanaa!

Esimerkkikysymyksiä:

- Miten olet mielestäsi onnistunut meidän projektin tavoitteisiin nähden?
- Mitä erilaisia toimenpiteitä olet tehnyt projektimme edistämiseksi?
- Mitä haasteita olet kohdannut ja milloin?
- Kuinka olet selvittänyt nämä haasteet?
- Missä asioissa olet kokenut onnistuvasi?
- Miten konkreettisesti teit sen?
- Mitä olisit voinut tehdä mielestäsi toisin?
- Mitkä asiat ovat tuntuneet sinusta kaikista mieluisimmilta?
- Mitkä asiat ovat tuntuneet sinusta kaikista haastavimmilta?
- Kuinka olet motivoinut itseäsi?
- Kuinka olet aikatauluttanut omat työtehtäväsi?
- Miten olet pysynyt laatimassasi aikataulussa?

**Vaihe 2:** Tämän jälkeen projektipäällikkö ja projektitiimi antaa palautetta henkilölle X

Esimerkiksi:

- Mielestäni olet onnistunut todella hyvin edistämään meidän projektin tavoitetta: Olen ollut todella tyytyväinen panokseesi ja siihen, että olet avoimesti kertonut mitä olet tehnyt ja miksi. Tapasi toimia on innostanut myös minua työskentelemään ahkerammin.
- Mielestäni oli todella hienoa kun kerroit avoimesti virheestä mitä teit, sillä näin myös me muut opimme jatkossa välttämään tekemästä kyseistä virhettä.
- Mielestäni on todella mahtavaa miten rohkeasti tuot aina esille sinun ideoitasi. Tämä innostaa myös minua pohtimaan enemmän asioita useasta kulmasta katsottuna?

- Mielestäni et ole ollut viime aikoina kovin aktiivinen ja vaikutat poissaolevalta. Mitä on tapahtunut? Miten me voisimme auttaa sinua?

**Vaihe 3:** Palauteensaaja kiittää kaikkia osapuolia kohteliaasti.

Tämän vaiheen tärkein osuus on konkreettisesti harjoitella kiittämään. Tässä vaiheessa ei väheksytä omaa toimintaa ja olla, siten epäkunnioittavia palautteenantajaa kohtaan.

**Vaihe 4:** Palautteensaaja pyytää kehitysehdotuksia omalle toiminnalleen.

Esimerkkikysymyksiä:

- Miten voisin parantaa omaa panostani projektin edistymisen suhteen?
- Mitä voisin jatkossa tehdä mahdollisesti toisin?
- Miten saisin omaan työskentelyyni tehokkuutta?
- Miten pystyisin paremmin sietämään jatkuvaa muutosta ja kiireen tunnetta?
- Miten olette oppineet kysymisen jalon taidon?
- Miten saisin enemmän virtaa opintojeni suorittamiseen?

(Lähde: Ristikangas & Ristikangas 2010 ; Ristikangas & Grünbaum 2014.)



## Liite 8: Rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi

### Rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi

Rakentavaa palautetta antaessa projektipäällikön pitää varata oma aikansa siihen. Projektipäällikkö esimerkiksi ehdottaa, että: Hei Anssi, voitaisiinko me vaihtaa tänään klo: 14.00 ajatuksia. Haluaisin keskustella kanssasi meidän eilisestä asiakastapaamisesta.

**Vaihe 0:** *Projektipäällikkö valmistautuu palautteenantamiseen ja selvittää itselleen: mihin pyrin palautteellani ja mitä vaikutuksia toivon saavani?*

**Vaihe 1:** Rakentava palaute noudattaa samaa kaavaa, ensin henkilöltä kysytään oma näkemys asiasta. Näin mahdollistetaan henkilön itse oivaltavan esimerkiksi mahdolliset syyt omaan käytökseen ja kertovan jo ratkaisun miten toimia jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa. Rakentavaa palautetta antaessa pitää muistaa kohdistaa aina huomio tapahtuneeseen, eikä koskaan mennä henkilökohtaisuuksiin.

- Esimerkiksi avauksia palautekeskusteluun: Miten sinun mielestäsi meidän eilinen asiakastapaaminen onnistui? Mitä mieltä olit omasta panoksestasi? Mitä olisit voinut tehdä vieläkin paremmin?

**Vaihe 2:** Tämän jälkeen projektipäällikkö kertoo oman näkemyksensä asiasta ja kertoo mitä hän on havainnut tai kuullut viimeisessä asiakastapaamisessa.

- Esimerkiksi: Mielestäni et ollut valmistautunut riittävästi. Tein havaintoni siitä, että et osannut vastata lainkaan asiakkaamme esittämiin kysymyksiin. Lisäksi minusta vaikutti siltä, että et ollut aidosti läsnä ja asiakas selkeästi myös aisti tämän.

**Vaihe 3:** Tässä vaiheessa projektipäällikkö kertoo esimerkiksi miten tämä toiminta vaikuttaa koko projektitiimin toimintaan ja luo väärää kuvaa.

- Esimerkiksi: Toivoisin sinulta seuraavaan asiakastapaamiseen enemmän valmistautumista ja aktiivisuutta. Asiakkaan pitää kokea, että me kaikki olemme aidosti kiinnostuneita kehittämään heidän liiketoimintaansa ja keksimään ratkaisuja liiketoiminnan tehostamiseksi. Meidän tärkein tehtävä on vakuuttaa asiakas, että meidän ratkaisu on ehdottomasti paras hänelle. Minua harmittaa millainen kuva meidän tiimistä välittyi.

Tämän jälkeen projektipäällikkö kuuntelee henkilön X näkemyksen asiasta.

**Vaihe 4:** Viimeisessä vaiheessa projektipäällikkö vaatii toiminnalle muutosta ja sovitaan jatkotoimenpiteet.

Esimerkiksi: Kertomalla millaista aktiivisuutta tiimiltä asiakastapaamisissa odotetaan, ja kertoo mitä hän jäi kaipaamaan henkilöltä kyseisessä tapaamisessa. Esimerkiksi toivoisin sinulta seuraavaan tapaamiseen enemmän aktiivisuutta. Miten minä tai me projektitiiminä voisimme auttaa sinua? Millaista tukea tarvitset?

*Lopuksi sovitaan miten toimitaan jatkossa.*

Lisäksi projektipäällikkö voisi ehdottaa esimerkiksi: Haluaisiko henkilö x tehdä seuraavaan tapaamiseen PP-esityksen ja esittää sen yhdessä jonkun toisen tiimin jäsenen kanssa. Näin hän saisi lisää kokemusta esiintymiseen ja asiakas innostuisi, siitä kun koko tiimi on aktiivisia ja aidosti kiinnostunut kehittämään heidän liiketoiminnastaan.

(Lähde: Mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010, 243-245; Ristikangas & Grünbaum 2014, 101.)

## Liite 9: Palautekysely valmentavan johtamisen workshopista



## Palautekysely valmentavan johtamisen workshopista

\*Pakollinen

1. Mikä oli mielestäsi hyödyllistä tässä workshopissa? \*

Oma vastauksesi

---

2. Saitko riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista? \*

Kyllä

Ei

Jos vastasit ei niin millaista tietoa olisit tarvinnut?

Oma vastauksesi

---

4. Mitä mieltä olit workshopin toteutuksesta? \*

Oma vastauksesi

---

Oliko workshopin ohjeistukset mielestäsi selkeät? \*

Oma vastauksesi

---

Mitä mieltä olit workshoppien ajankäytöstä? \*

Oma vastauksesi

---

6. Miten valmentavan johtamisen pajoja voisi vielä kehittää? a) Sisällön osalta b) Organisoinnin osalta c) Muita ideoita ? \*

Oma vastauksesi

---

7. Mitä aiot ottaa valmentavan johtamisen opeista käyttöön projektityöskentelyssä? \*

Oma vastauksesi

---

8. Mitä kehitysideoita antaisit tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshoppiin?

Oma vastauksesi

---

## Liite 10: Palautekyselyn saadut vastaukset

### 1. Mikä oli mielestäsi hyödyllistä tässä workshopissa?

13 vastausta

Avasi silmiä

Annettiin tilaa omalle oivaltamiselle tarjoamalla työkaluja tekemisen tueksi.

Kaikki! Todella mielenkiintoista informaatiota. Erityisesti Grow-malli oli mielenkiintoinen.

Grow-mallin oppiminen

Palautteen antamisen keinojen läpikäyminen

Käytännön harjoitteet, joihin pääsi itse osallistumaan eri rooleissa, monipuoliset näkökulmat

Crow

Grow mallin havainnoiminen

Ajatuksia herättelevä ja ajankohtainen, yllättävä ja konkreettinen!

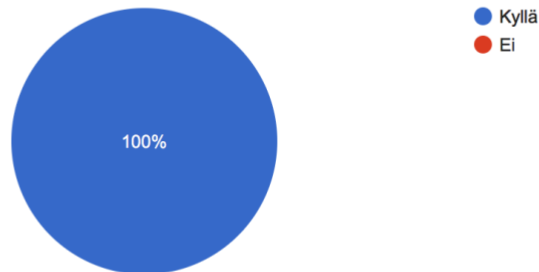
Oli erittäin mielenkiintoinen aihe. Varsinkin kun osittain on tullut työelämässä vastaan valmennettava johtajuutta ja ehdottomasti positiivisina kokemuksina mieleen painuneet. Työntekijän roolissakin olisi hyvä muistaa edistää työyhteisössä oman vaikutuksen mahdollisuutta tähän.

Kaikki oli kyllä hyödyllistä!

## 2. Saitko riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista?



13 vastausta



## Jos vastasit ei niin millaista tietoa olisit tarvinnut?

0 vastausta

Tähän kysymykseen ei ole vielä vastauksia.

## 4. Mitä mieltä olit workshopin toteutuksesta?

13 vastausta

Todella tehokas 3x20min

Erinomainen, aktivoiva ja innostava. Sillä miten asiat esittää on suuri vaikutus ja Elinan positiivinen hymyilevä tyyli antoi itselle luottavaisen olon opetella uutta. Tuli sellainen olo että kyllä minä tämän handlaan kun Elina oli niin vakuuttunut ja aidosti innostunut itsekin.

Toteutus oli hyvä ja innostava

Workshopit olivat mielestäni selkeitä ja hyvin toteutettuja

Toteutus oli sopivan osallistavaa

Toteutettu hyvin

enemmän aikaa olisi hyvä ollut olla.

Tosi kiva kun pääsi kiertämään ryhmissä, aikaa olisi voinut olla enemmän

Mukava toteutus, pienet ryhmät helpotti heittäytymistä. Caset olisi voinut olla hiukan erilaisia.

Lukusuositusten avulla pääsi heti asian ytimeen ja oli mukava kuunnella luento. Grow-workshop oli ehdottomasti opettava.

Hyvä toteutus ja kiva, kun alkuun oli briiffaus asiasta ja sen jälkeen useampi eri workshop

Oliko workshopin ohjeistukset mielestäsi selkeät?

13 vastausta

Kyllä

Kyllä olivat. Toisaalta niiden tarkoitus olikin herätellä miettimään laajemmin.

kyllä, hieman kysymykset suppeahkot

Oli

Selkeät ohjeistukset

Kyllä oli

Erittäin selkeät ohjeistukset olivat.

Oli selkeät!

Mitä mieltä olit workshoppien ajankäytöstä?

13 vastausta

Loistava

Tehokkaasti käytetty ja riittävä.

Hyvä, välillä tuntui että aika loppuu kesken

Aikaa olisi voinut olla lisää, jotta jokainen pääsisi projektipäälliköksi

Aikaa olisi voinut olla enemmän eri rooleissa toimimista varten, mutta oppiminen oli mahdollista tässäkin ajassa.

toimi hyvin, ehkä hieman olisi voinut olla pitempikin aika, varsinkin jos ryhmät olisivat olleet isompia

Vähän enemmän aikaa jotta kerkiäisi enemmän käymään läpi

Keisseihin olisin varannut enemmän aikaa

Ajankäyttö oli sopivaa, keskustelu olisi voinut jatkua vaikka kuinka pitkään

Tehokas ajankäyttö piti aktiivisuuden yllä.

Sopivan pituinen, tarpeeksi selkeä ja ytimekäs

6. Miten valmentavan johtamisen pajoja voisi vielä kehittää? a) Sisällön osalta b) Organisoinnin osalta c) Muita ideoita ?

13 vastausta

Mielestäni toimi hyvin näin ja kun ryhmät ovat tarpeeksi pieniä niin jokainen pääsee paitsi osallistumaan niin myös oivaltamaan.

Enemmän aikaa

Hieman enemmän aikaa, että kaikki pääsevät olemaan pp

Voisi olla esimerkki, jossa esim sinä ja Taru tai Tero esittäisitte jonkun dialogin valmentavan johtajuuden tavoin

-

A ok b aikaa enemmän pahoihin, muuhun vähemmän C tarinaa oikeista tapauksista

ei ideoita

.

Avointen kysymysten kohdalla ongelmatilanteet voisi olla laajemmalla kirjolla.

Itse etänä olleeni koin Teron workshoppien seurannan erittäin oivaltavana kolmen ryhmän työskentelyn osalta. Tämän osalta voisinkin suositella että nämä kuvattaisiin opetuksen lisämateriaaliksi muillekin seurattavaksi. Myös olisin erittäin kiinnostunut jälkikäteen katsomaan, mitä muissa workshoppeissa tehtiin.

7. Mitä aiot ottaa valmentavan johtamisen opeista käyttöön projektityöskentelyssä?

13 vastausta

GROW-mallin ja tiimin jäseniä aktivoivan tyylin, kiittämisen ja motivoivan palautteen antamisen sekä opetella kohtaamaan tiimiläisten mahdolliset haasteet kysymysten kautta enkä tarjoamalla omia ratkaisuja.

Osallistamalla enemmän ja johdattamalla vähemmän

Grow-mallin heti ensi tapaamiseen ja avoimet kysymykset sekä aktiivisen palautteenannon

GROW-malli, tiimin aktivointi

GROW ensi tapaamiseen

crow mallin

Palautteenannon ja Grow-mallin



Palautteen anto ja tiimin osallistaminen

Ainakin jatkuvan palautteenannon kulttuurin sekä aion myös vähintäänkin jossain hiukan vaativassa/kaoottisessa tilanteessa kokeilla GROW mallia.

Grow-mallin hyödyntäminen on varmasti jatkossa työkaluna ja oivaltavan kysymisen opettelu myöskin.

## 8. Mitä kehitysideoita antaisit tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshoppiin?

7 vastausta

Voisi ottaa esille haastavien tilanteiden skenaarioita, esim että tiimissä on ulkopuolelle jäävä jäsen josta ei kertakaikkiaan saa mitään irti tai esim. tiimin jäsen on negatiivisella tavalla hallitseva ja luo negatiivista ilmapiiriä tai ei halua tehdä yhteistyötä. Tällaisia voi työelämän projekteissakin tulla vastaan.

Tätä settiä on vaikea laittaa paremmaksi

Ei tule mieleen, itse olin tyytyväinen kokonaisuuteen :)

Yllä olevan jälkeen ei tule muita mieleen äkkiseltään :) Mukava kokemus ja herätteli kivasti ajatuksia! Kiitos

Verkossa osallistuvista oltaisiin voida luoda oma ryhmänsä workshoppeihin.

## Liite 11: Toimintaohje valmentavan johtamisen workshopin järjestämiseen

Elina Mäkinen

24.1.2021

### 1 Valmentavan johtamisen workshop

Tämä valmentavan johtamisen workshop on suunniteltu Laurea-ammattikorkeakoululle osana projektioppimisympäristön (P2P) projektipäällikkökoulutusta.

Workshop (Liite 1) pitää sisällään noin puolen tunnin mittaisen osuuden, jossa esitellään mitä on valmentava johtaminen ja kolmen erilaisen pajan avulla tutustutaan projektipäällikköopiskelijat tämän johtamismetodin saloihin. Kunkin pajan kesto on noin puoli tuntia. Nämä kolme erilaista pajaa ovat:

Paja 1: Päivittäisten ja viikotavoitteiden asettaminen projekteissa GROW-mallia hyödyntäen

Paja 2: Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen

Paja 3: Palautteenantaminen projektitiimin oivalluttamisessa ja voimaannuttamisessa

Tämä koulutus kestää kokonaisuudessaan noin 2,5 h.

### 2 Workshopiin valmistautuminen

Workshopin järjestäminen aloitetaan suunnittelupalaverilla ja varamaalla kaikki kolme ohjaajaa koulutuksen järjestämiseen. Tässä suunnittelupalaverissa sovitaan esimerkiksi käytännötoimenpiteistä, pajojen vetäjien rooleista, ketkä esittävät valmennuskeskustelun ja millä aiheella, pajojen videoinnista ja koulutuksen tarkka ajankohta. Mikäli osa koulutukseen osallistujista osallistuu tähän koulutukseen verkossa, heidän oma pajansa tulee suunnitella erikseen. Lisäksi kaikki tilat koulutukseen varataan tämän suunnittelupalaverin yhteydessä. Workshopin intro-osuus mitä on valmentava johtaminen (Liite 2) tulee päivittää. Tämä liite on toimitettu Laurea-ammattikorkeakoulun lehtoreille erikseen.

Lisäksi tulee huomioida myöskin tämän koulutuksen jälkeinen vahvistava valmentavan johtamisen koulutus. Tämän jatkokoulutuksen tarkoituksena on tukea projektipäälliköiden valmentavan johtamisen osaamista. Tämä koulutus olisi hyvä järjestää noin kuukauden kuluttua tämän workshopin päätyttyä.

Projektipäällikkökoulutukseen osallistuville lähetetään sähköpostitse kutsu (Liite 2) noin kaksi viikkoa aikaisemmin, jotta osallistujat pääsevät tutustumaan valmentavaan johtamiseen jo ennakkoon.

Viimeistään koulutuspäivänä tulostetaan kaikki koulutusmateriaali (työvälineiden materiaali) näihin kolmeen eri pajaan. Nämä materiaalit ovat päivittäisten tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen, haastavien tilanteiden ratkaisun GROW-mallia hyödyntäen, palautekuluttuuri oivalluttua ja voimaannuttaa projektitiimiä sekä rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi. Lisäksi haastavien tilanteiden pajaan tulostetaan erikseen haastavat caset. Nämä kaikki

Elina Mäkinen

24.1.2021

materiaalit löytyvät tästä koulutuspaketista, jokaisen pajan kohdalta. Lisäksi koulutusmateriaali on myös toimitettu sähköisesti Laurea-ammattikorkeakoulun lehtoreille.

### 3 Workshop alkaa

Valmentavan johtamisen workshop aloitetaan käymällä päivän ohjelma läpi (Liite 3). Seuraavaksi perehdytetään projektipäälliköt valmentavan johtamiseen noin puolen tunnin mittaisella PowerPoint -esityksellä (Liite 3), jossa koulutetaan mitä on valmentava johtaminen. Kaikilta osallistujilta tulee kysyä kuvauslupa, mikäli koulutus joko valokuvataan tai videoidaan.

#### 3.1 Esittely valmentavan johtamisen perusteisiin

Tässä osuudessa perehdytetään projektipäällikköopiskelijat valmentavan johtamisen perusteisiin (Liite3). Tähän toimintaohjeeseen on kirjoitettu mitä osallistujille olisi myöskin hyvä kertoa PowerPoint esitykseen kirjoitettujen asioiden lisäksi. Nämä asiat ovat kirjoitettu tähän toimintaohjeeseen Powerpoint esityksen dianumeroiden mukaisesti. Tekstiosuudessa olen käyttänyt Valmentava johtaminen esihenkilötyössä - opinnäytetyöhöni kirjoittamaa teoriaosuutta suoraan kopioituna.

##### Mitä on valmentava johtaminen?

**Dia 3 Mitä ihmettä:** Koulutukseen osallistuville tutustuminen valmentavaan johtamiseen aloitetaan lukemalla diaan kirjoitettu kysymys, johon vastataan, kyllä tämä kaikki on mahdollista valmentavan johtamisen avulla. Aloitetaan siis tutustuminen, miten tämä on mahdollista.

**Dia 4 Valmentava johtaminen:** Diaan kirjoitettujen asioiden lisäksi tässä osuudessa kerrotaan mihin tällä johtamismetodilla tähdätään. Eli vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Tästä parhaimpana seurauksena on mahdollisuus muodostua hyvä kierre, jolla pystytään vaikuttamaan sekä yksilöiden että ryhmän työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Kun ihminen osaa tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, niin sitä parempia tuloksia hän myöskin tekee. Lisäksi hän on myös paljon luottavaisempi omaan tekemiseensä. On hyvin helppo löytääkin yhteys ja ymmärrys siihen, että tästä seuraa työntekijälle hyvää itsearvostusta, innostusta sekä hyvää työhyvinvointia. (Colin & Lemmetty 2019, 174-175.) Tämä dia lopetetaan kertomalla, että valmentava johtaminen koetaan parhaassa tapauksessa voimaannuttavana (Parviainen & Parviainen 2017, 28 tai 135).

**Dia 5 Valmentava esihenkilö:** Tämä osuus aloitetaan kertomalla millainen on valmentava esihenkilö. Mainitaan myös, että valmentava esihenkilö oivalluttaa niin niin tiimiään kuin myös itseään. Valmentava esihenkilö auttaa yksilöitä ja koko tiimiään tuntemaan itsensä paremmin, tunnistamaan oman osaamisensa ja tavoitteensa, sekä oivalluttaa heitä viemään omat tavoitteet todeksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Parviainen & Parviainen 2017, 28 tai 135).

Dialogi perustuu toisen ihmisen kunnioittamiseen ja tasapuolisuuteen. Dialogin avulla pyritään ymmärtämään toisen ihmisen kokemuksia sekä hänen ajatustapojaan. Aito ja onnistunut dialogi on sellainen, jossa molemmat osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Dialogilla pyritään löytämään yhteinen ymmärrys asioista ja saada aikaan uusia oivalluksia. (Kurttila ym. 2010, 52-53.)

**Dia 6 Miksi valmentava johtaminen:** Tässä osuudessa on tarkoitus vahvistaa osallistujia miksi tähän valmentavaan johtamiseen kannattaa panostaa ja miksi tämä johtamismetodi kannattaa ottaa käyttöön projektipäällikkötyöskentelyssä kuin myös tulevaisuuden työelämän kannalta.

**Dia 7 Valmentavan johtamisen elementtejä:** Tässä osuudessa kerrotaan osallistujille valmentavan johtamisen elementtejä ja mainitaan ne elementit mihin keskitytään tässä koulutuksessa.

**Dia 8 Kuunteleminen:** Tämä osuus aloitetaan Mark Twainin viisailla sanoilla. Lisäksi tässä osuudessa kerrotaan mitä tutkimukset ovat osoittaneet vuorovaikutustilanteesta.

Valmentavan esihenkilön pitää pystyä myös vastaanottamaan niitä signaaleja, joita kuuntelemisen kautta välittyy. Carlsson & Forssell (2012) kirjoittavatkin, että hyvä kuuntelija on sellainen, joka pystyy huomiomaan myös ne asiat mitä ei sanota ääneen. Monet tutkimukset ovatkin sitä mieltä, että yli 90% vuorovaikutustilanteesta on sanatonta viestintää. (Carlsson & Forssell 2012, 76-77.)

**Dia 9 Kysyminen:** Tässä osiossa oivallutetaan osallistujat valmentavan johtamisen kysymisen saloihin. Kerrotaan miksi kysyminen on merkittävässä roolissa ja miten kysytään. Lisäksi kerrotaan miksi valmentava esihenkilö hyödyntää myös miksi-kysymystä. Miksi-sanalla pystytään kuitenkin ymmärtämään asioiden yhteyksiä ja niiden tarkoituseriä. Pienet lapset ovatkin tietyssä kasvuvaiheessa miksi-sanalla aktiivisia käyttäjiä, koska sen avulla he oppivatkin ymmärtämään enemmän. (Ristikankaan & Grünbaumin 2014, 57-59)

**Dia 10 Haastaminen:** Tässä osiossa kerrotaan miksi valmentavassa johtamisessa haastetaan ja miten sitä toteutetaan.

**Dia 11 Tavoitteet:** Tässä osiossa kerrotaan miksi valmentavassa johtamisessa tavoitteet ovat isossa roolissa.

**Dia 12 Valmentavan esihenkilön työvälinesalkku:** Tässä osiossa kerrotaan mitä työvälineitä valmentava esihenkilö hyödyntää ja miten tulevissa pajoissa lisäksi harjoitellaan näitä työvälineitä. Osallistujille lisäksi kerrotaan miksi juuri nämä kyseiset työkalut on juuri valittu tähän koulutukseen.

**Dia 13 Kysymystekniikka:** Tässä osiossa perehdytetään osallistujat valmentavan johtamisen kysymystyyppeihin. Mainitaan myös, että näitä kysymystekniikoita on erilaisia ja miksi juuri nämä kysymysesimerkit on valittu tähän. Nämä ovat valittu

Elina Mäkinen

24.1.2021

näiden selkeyden takia, sillä joillakin valmentavan johtamisen mestareilla löytyy laajempiakin kysymystekniikoita tarjolla. Tässä osuudessa keskitytään miten projektipäällikkö pystyy hyödyntämään näitä kysymyksiä ja tukea tiimensä jäsenten oivaltamista. Mainitaan myös, että tulevissa pajoissa päästään harjoittelemaan näitä.

**Dia 14 GROW-malli:** Tässä osioissa perehdytetään osallistujat GROW-malliin ja kerrotaan miten myös projektipäällikkö pystyy hyödyntämään tätä mallia ja miten tulevissa pajoissa harjoitellaan kahden pajan voimin tätä tekniikkaa.

**Dia 15 Palaute ja rautalankamalli:** Tässä osioissa kerrotaan valmentavan johtamisen palautekulttuurista ja miten se sopii erittäin hyvin myös projektitiimin työskentelyyn.

Kerrotaan hampurilaismallista ja miten sen ”toimivuudesta” puhutaan useasti rakentavan palautteen antamisessa. Ristikangas & Grünbaum (2014, 102) ovat kuitenkin erimieltä. Heidän mukaansa perinteinen palautteen antamisen hampurilaismalli ei sovi kuin muutamalle prosentille ihmisistä. Heidän mukaansa perinteinen palautteen antamisen hampurilaismalli ei sovi kuin muutamalle prosentille ihmisistä. Tässä mallissa ensin annetaan positiivinen palaute, sitten korjaava palaute ja lopuksi vielä positiivinen palaute. Esimerkiksi esihenkilö antaa ensiksi positiivista palautetta onnistuneesta koulutuksesta. Sen jälkeen hän toteaa: Olisi kuitenkin ollut parempi, jos olisit kiinnittänyt huomiotasi enemmän tehtyihin tutkimuksiin. Kun esihenkilö toimii näin, niin palautteensaaja hämmentyy kuulemastaan. Hän alkaa pohtimaan, sainko minä nyt siis positiivista vai rakentavaa palautetta?

Lisäksi osioissa osallistujille kerrotaan miksi kiittämisestä tulee harjoitella. Miksi kohteliaisuuteen tulee vastata, vain ja ainoastaan kiitos. Valmentava esihenkilö näyttää palautekulttuurissa mallia, kuten aina muussakin toiminnassaan ja positiivista palautetta saadessaan hän ei koskaan perisuomalaiseen tapaan ala väheksymään omaa toimintaansa, vaan kiittää aina kohteliaasti ja iloitsee aidosti saamastaan palautteesta. Näin toimimalla esihenkilö selkeästi osoittaa arvostusta palautteenantajaa kohtaan, eikä omaa toimintaa väheksymällä käyttäydy epäkunnioittavasti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 110-111.) Furman, Pinjola & Rubanovitsch (2014, 20) kertovat hyvän vinkin, miten toimia henkilöiden kanssa, joiden on vaikea ottaa positiivista palautetta vastaan. Valmentava esihenkilö voi aloittaa keskustelun sanomalla: Hei voisinko antaa sinulle positiivista palautetta? Harva tähän on sanomaan, ettei kiitos, se ei käy!

Lisäksi kerrotaan valmentavan johtamisen positiivisesta ihmiskäsityksestä, joka korostuu rakentavaa palautetta antaessa. Kun rakentavaa palautetta annetaan, niin ajatellaan, että henkilöllä oli vain hetken tämä taito hukassa. Lisäksi hänet pitää saada myös tuntemaan, että hän on edelleen tykätty tiimin jäsen. Projektipäällikön olisi hyvä hyödyntää rakentavan palautteenannossa rautalankamallia.

**Dia 16 Rautalankamalli:** Tässä osiossa esitellään rautalankamalli ja kaikki sen eri vaiheet ja kerrotaan miten tämä työkalu kannattaa ottaa heti käyttöön projektityöskentelyssä.

**Dia 17 Projektipäällikkö oivaltamisen tukena:** Tämä on osion tarkoituksena on vahvistaa miten projektipäällikköopiskelijat pystyvät olla tiimensä oivaltamisen tukena ja miksi tätä tulisi tehdä.

**Dia 18 Projektipäällikkö luo palautekultturia:** Tämän osion tarkoituksena on vahvistaa miten projektipäällikköopiskelijat voivat ottaa palautekulttuurin käyttöön projekteissaan ja miten sitä tulisi tehdä. Sekä tietysti korostetaan miksi tätä tulisi tehdä.

### 3.2 Esittely oivaltavaan valmentavan johtamisen keskusteluun

Koulutuksen seuraava vaihe ennen pajoihin siirtymistä, on esitellä osallistujille, miten esihenkilö käy keskustelua valmentavan johtamisen tavoin.

Tämän lyhyen harjoituksen tarkoituksena on näyttää, miten valmentavalla johtamisen avulla tuetaan henkilön omaa oivaltamista.

Esimerkkikeskustelu ja sen vetäjien roolit sovitaan suunnittelupalaverin yhteydessä.

## 4 Pajoihin siirtyminen

Projektipäällikköopiskelijat jaetaan kolmeen eri ryhmään. Nämä koostuvat noin viidestä henkilön ryhmistä. Yhden pajan kesto on 30 minuuttia ja jokainen ryhmä käy kaikissa pajoissa. Ryhmän siirtyessä toiseen pajaan vetäjän tulee aina kysyä ketkä ovat päässeet työskentelemään projektipäällikön roolissa. Näin varmistetaan, että jokainen osallistuja pääsee tekemään harjoituksia projektipäällikön roolissa.

### 4.1 Paja 1: Päivittäisten ja viikkotavoitteiden asettaminen projekteissa GROW-mallia hyödyntäen

Tässä pajassa koulutetaan, miten GROW-mallia pystytään hyödyntämään projektityöskentelyssä päivittäisten tavoitteiden asettamisen tukena. Tässä pajassa projektipäällikkö tukee tiimiään yhdessä oivaltamaan mitä tiimin olisi tarkoitus tehdä projektin etenemisen eteen, jotta saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Tähän pajaan on laadittu esimerkkicase projektitiimille. Tämän pajan kesto on 30 minuuttia ja tänä käydään yksi GROW-harjoitus.

Paja alkaa sillä, että pajan vetäjä kertoo mitä pajassa on tarkoitus harjoitella ja esittelee GROW-mallin vaiheet sekä esimerkki casen (Liite 4). Lisäksi hän valitsee yhden henkilön toimimaan projektipäällikön roolissa. Muut osallistujat toimivat projektitiimin muissa rooleissa.

Elina Mäkinen

24.1.2021

Pajaan on laadittu esimerkki case, joka on esiteltyä tilan näytöllä. Tämä esimerkki case on:

*Mäkisen Makeiset Oy on vuonna 2009 perustettu hyvinkäläinen perheyrittäjä, joka tarjoaa asiakkailleen käsintehtyjä "terveellisiä" makeisia. Yritys on tullut tunnetuksi terveellisistä suklaaherkuistaan, ja monet yritykset ostavatkin heidän tuotteitaan sekä henkilöstölleen että myös asiakkaillensa lahjaksi. Yrityksen on kuitenkin tarkoitus laajentaa asiakaskuntaansa, sillä tarkoitus olisi myös tavoitella tavallisia kuluttajia enemmän. Heidän sosiaalisen mediankanavat eivät ole juurikaan aktiivisessa käytössä, sekä tarkkaa suunnitelmaa niiden käyttämiseen ei ole laadittu. Mäkisen Makeisten Oy:n toimitusjohtaja Matti Mäkinen onkin tilannut Laurea-ammattikorkeakoululta apua liiketoimintansa kehittämiseen.*

Pajan vetäjä antaa valitulle projektipäällikölle GROW-mallin esimerkkikysymyksineen (A4), jonka avulla hän oivalluttaa tiimiään. Projektipäällikölle varataan hetki aikaa tämän mallin tutustumiseen. Tämän jälkeen, pajan vetäjä ohjaa projektipäällikköä kirjoittamaan taululle GROW-mallin ja aloittamaan tiiminsä oivalluttamisen. Tätä GROW-mallia ohjataan täydentämään projektitiimin oivallusten mukaisesti.

Projektipäällikkö hyödyntää tässä pajassa liitteinä löytyvää (Liite 5) työkalua kysymyksineen. Tämä paja päättyy, kun projektipäällikkö ja tiimi ovat käyneet GROW-mallin kaikki vaiheet läpi ja ratkaisu on löytynyt.

#### 4.2 Paja 2: Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen

Tässä pajassa koulutetaan, miten GROW-mallin avulla pystytään ratkaisemaan haastavia tilanteita projektityöskentelyssä. Tässä pajassa projektipäällikkö tukee GROW-mallin avulla tiiminsä jäsentä haastavan tilanteen äärellä, ja oivalluttaa hänet itse ratkomaan tilanteen. Tässä pajassa on jo ennakoon laadittu nämä haastavat skenaariot. Pajan vetäjä valitsee henkilön toimimaan sekä projektipäällikön roolissa, että tiimin jäsenen roolissa. Kun haastava tilanne, on ratkaistu että valitaan uudet henkilöt esittämään näitä rooleja. Tämä paja kestää noin 30 minuuttia ja tässä ajassa olisi tarkoitus käydä 2-3 erilaista haastavaa skenaariota.

Paja alkaa sillä, että pajan vetäjä kertoo mitä pajassa on tarkoitus tehdä. Lisäksi tilassa on (Liite 6) esiteltyä. Pajan vetäjä valitsee henkilön projektipäällikön roolin ja henkilön esittämään projektitiimin jäsentä haasteen äärellä. Henkilö, joka näyttää haastavien tilanteiden roolissa saa valita itselle yhden näistä (Liite 7) skenaariosta itselleen näyteltäväksi. Pajan vetäjä antaa projektipäällikölle (Liite 8) GROW-mallin kysymyksineen, jonka avulla hän tukee tiiminsä jäsentä tämän haasteen äärellä. Projektipäällikölle varataan hetki aikaa tämän tutustumiseen ja henkilölle hetki aikaa roolinsa miettimiseen. Tämä harjoitus päättyy, kun projektipäällikkö on GROW-mallin avulla tukenut ja oivalluttanut tiiminsä jäsentä itse ratkaisemaan tämän haastavan tilanteen. Tämän jälkeen tätä samaa harjoitusta tehdään niin monta kertaa kuin se on puolen tunnin aikana mahdollista.

Elina Mäkinen

24.1.2021

#### 4.3 Paja 3: Palautteenantaminen projektitiimin oivalluttamisessa ja voimaannuttamisessa

Tässä pajassa koulutetaan, miten projektityöskentelyssä voidaan ottaa palautteenantokulttuuri käyttöön, sekä miten rautalankamallia hyödyntämällä pystytään antaa rakentavaa palautetta. Tämän palauteantokulttuuriharjoituksen tarkoitus on kouluttaa miten projektipäällikkö pystyisi ottaa tämän tavan käyttöön, joka viikkoisessa projektitiimitapaamisessa. Lisäksi rautalankamalliharjoituksen avulla koulutetaan, miten tämän työkalun avulla projektipäällikkö pystyy antaa rakentavan palautteen aina tilanteen niin vaatiessa. Tämän pajan harjoituksia tehdään rajallisen ajan puitteissa siten, että palautekulttuurityökalua (Liite 10) harjoittelee yksi henkilö projektipäällikön roolissa ja toinen henkilö oli projektitiimin jäsenen roolissa, jolle projektipäällikkö antoi palautetta. Rautalankamallityökalua (Liite 11) harjoitellaan siten, että yksi henkilö valitaan projektipäällikön rooliin ja toinen henkilö näyttelee omassa roolissaan, jolle annetaan tätä rakentavaa palautetta. Tämä paja kestää noin 30 minuuttia ja tässä ajassa olisi tarkoitus käydä yksi palautekulttuuriharjoitus ja 1-2 rautalankamalliharjoitusta.

Tämä paja aloitetaan kertomalla osallistujille mitä pajassa on tarkoitus harjoitella sekä käydään palautekulttuurin sekä rautalankamallin eri vaiheet läpi. (Liite 9 ) Tämä paja aloitetaan *palautekulttuuriharjoituksella*. Pajan vetäjä valitsee henkilön projektipäällikön roolin ja henkilön esittämään projektitiimin jäsentä. Pajan vetäjä antaa sekä projektipäällikölle että henkilölle, jolle palautetta annetaan palautekulttuurityökalu (Liite 9) tutustuttavaksi ja luettavaksi. Lisäksi pajan vetäjä antaa tämän saman työkalun myös muille ryhmän jäsenille luettavaksi. Tässä harjoituksessa sekä projektipäällikkö että tiimin jäsen heittäytyvät haluamiinsa rooleihin. Palautekulttuuriharjoitus päättyy, kun keskustelun kaikki vaiheet ovat läpi käyty.

Seuraavaksi aloitetaan *rautalankamalliharjoitus*. Pajan vetäjä valitsee henkilön toimimaan projektipäällikön roolissa ja henkilön toimimaan roolissa, jolle rakentavaa palautetta annetaan. Pajan vetäjä korostaa miten valmentavassa johtamisessa annetaan palautetta. Sekä miten henkilö jolle palautetta annetaan, pitää saada tuntemaan, että hän on hyvä tyyppi edelleen ja hänellä oli vain hetkellisesti jokin taito kadoksissa. Pajan vetäjä kertoo, että projektipäällikön tarkoitus on antaa rakentavaa palautetta henkilölle projektitiimin eilisestä asiakastapaamisesta. Lisäksi pajan vetäjä kertoo henkilölle, jolle palautetta annetaan, että hän saa itse heittäytyä omaan rooliinsa haluamallaan tavalla. Harjoitus aloitetaan siten, pajan vetäjä ohjeistaa projektipäällikköä varaamaan ajan henkilön kanssa, jolle hän haluaa palautetta antaa. Tämän jälkeen projektipäällikölle annetaan rautalankamallityökalu (Liite 11) luettavaksi. Lisäksi pajan vetäjä jakaa tämän samaisen työkalun myöskin muille ryhmän jäsenille, jotka seuraavat tätä palautekeskustelua. Projektipäällikkö aloittaa tämän rautalankamallityökalun avulla rakentavan palautteen antamisen. Tämä harjoitus päättyy, kun tämän rautalankamallin kaikki vaiheet ovat läpikäyty.



Elina Mäkinen

24.1.2021

#### 4.4 Paja X: Verkossa osallistuville

Microsoft Teams tai Zoom tarjoaa hyvän alustan verkkokoulutukselle. Kaikki verkossa osallistujia olisi hyvä jakaa omiin pienryhmiinsä, mikäli osallistujia on paljon. Teams tai Zoom tarjoavat vain työskentelyalustan ja opetusmateriaalin jakamisen. Pajan ohjaaja innostaa omalla olemuksellaan opiskelijat näihin valmentaviin työkaluihin. (Pärmä 2020.) Verkkokoulutuksissa ohjaajan tulee kuitenkin huomioida, että vuorovaikutus on erilaista. Tämä vaikuttaa suuresti ilmapiiriin luomiseen. Ohjaajan tulee luoda hyvä ilmapiiri ryhmälle ja innostaa tekemiseen. (Peda 2021)

Kaikki edellä mainitut pajat 1-3 on mahdollista toteuttaa myöskin verkossa melkein samoin metodein. Kaikki materiaalit ladataan ennakoon ryhmän tiedostoihin. Harjoituksia tehdään verkossa siten, että jokaisen osallistujan kasvot ovat näkyvillä.

#### 5 Jälkipuinti ja loppupalaute

Workshopin lopussa keräännytään yhteen tilaan, käydään avoin keskustelu ja lisäksi keskustellaan kaikista ajatuksista ja oivalluksista mitä koulutus mahdollisesti herätti. Lisäksi tehdään harjoitus, jossa kysytään osallistujilta: Mitä opit ja oivalsit esihenkilötyöstäsi? Tässä harjoituksessa pyydetään osallistujia kirjoittamaan luokan taululle tämän kysymyksen vastauksen. Lopuksi osallistujille lähetetään palautekysely, joka täytetään workshopissa. Koulutus päättyy tähän palautekyselyyn. Mikäli seuraava valmentavan johtamisen koulutus on jo tiedossa, niin tämä ajankohta kerrotaan myös tämän jälkipuinnin aikana osallistujille.

##### 5.1 Osallistujilta voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä ajatuksia tästä workshopista heräsi?
- Miten jatkossa valmentavan johtamisen oppeja voidaan hyödyntää projektityöskentelyssä?
- Oliko harjoittelu hyödyllinen tulevaisuuden työelämän kannalta?
- HARJOITUS: Mitä opit ja oivalsit esihenkilötyöstäsi?

##### 5.2 Palautekysely

Projektipäällikköopiskelijoille olisi hyvä lähettää loppupalautekysely esimerkiksi Google Formsia hyödyntäen. Parhaan vastaajaprosentin saamiseksi linkki palautekyselyyn olisi hyvä lähettää kaikille jo palautetuokion aikana.

Esimerkkikysymyksiä palautekyselyyn:

1. Mikä oli mielestäsi hyödyllistä tässä workshopissa?
2. Saitko riittävän ohjeistuksen workshopista ennen sen alkamista?

Elina Mäkinen

24.1.2021

- Mikäli vastasit ei, niin millaista tietoa olisit tarvinnut?
3. Mitä mieltä olit workshopin toteutuksesta?
  4. Oliko workshopin ohjeistukset mielestäsi selkeät?
  5. Mitä mieltä olit workshoppien ajankäytöstä?
  6. Miten valmentavan johtamisen pajoja voisi vielä kehittää? a) Sisällön osalta b) Organisoinnin osalta c) Muita ideoita?
  7. Mitä aiot ottaa valmentavan johtamisen opeista käyttöön projektityöskentelyssä?
  8. Mitä kehitysideoita antaisit tulevaisuuden valmentavan johtamisen workshoppiin?

#### 6 Workshopin jälkeen

Kaikille koulutukseen osallistuneille projektipäällikköopiskelijoille lähetetään sähköisessä muodossa viimeistään seuraavana päivänä kaikki workshopin koulutusmateriaalit työkaluineen. (Valmentavan johtamisen intron Powerpointesitys ja kaikki työkalut, joita ovat päivittäisten ja viikotavoitteiden asettaminen projekteissa GROW-mallia hyödyntäen, haastavien tilanteiden ratkaisun GROW-mallia hyödyntäen, palautteenantaminen projektitiimin oivalluttamisessa ja voimaannuttamisessa, sekä rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 1: Workshopin eteneminen ja aikataulu

1. Mitä on valmentava johtaminen (kesto noin 30 min.)
2. Esittely oivaltavaan valmentavan johtamisen keskusteluun (kesto noin 5 min.)
3. Pajoihin siirtyminen (kesto noin 5min.)
4. Kolme erilaista pajaa (kesto yhteensä noin 1,5h)
5. Jälkipuinti ja loppupalaute (kesto noin 30 min.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 2: Kutsu valmentavan johtamisen workshoppiin

## xx WORKSHOP VALMENTAVA JOHTAMINEN

Lämpimästi tervetuloa valmentavan johtamisen WORKSHOPPIIN Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampukselle xx.xx.xx klo:xx-xx tilaan xx

Workshopin ohjelma:

klo: xx-xx Mitä on valmentava johtaminen.

klo: xx-xx Pajat:

- Päivittäisten ja viikkotavoitteiden asettaminen projekteissa GROW-mallia hyödyntäen
- Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen
- Palautteenantaminen projektitiimin oivalluttamisessa ja voimaannuttamisessa

klo: XX.XX Jälkipuinti ja palaute

Varaa matkaasi aimo annos avointa ja hyvää mieltä, sekä intoa roolileikkeihin. Tässä valmentavan johtamisen workshopissa meidän on tarkoitus virittäytyä valmentavan johtamisen tunnelmaan ja harjoitella esimerkiksi miten avoimilla kysymyksillä opitaan oivaltamaan. Valmentavassa johtamisessa toimivat avoimet ja oivalluttavat kysymykset tämän johtamismetodin perustana. Näitä avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka. Näiden avointen kysymysten avulla opitaan siis itse oivaltamaan. Me harjoitteleminen kolmen erilaisen workshopin avulla muun muassa: kysymyksen tekoa, tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista. Lisäksi pääset myös heittäytymään erilaisiin rooleihin

Ennen workshoppeja on hyvä jo alkuun lämmitellä itseäsi valmentavan johtamisen tunnelmaan ja tutustua aiheeseen esimerkiksi seuraavien E-kirjojen avulla:

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. E-kirja. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. E-kirja. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Nähdään workshopissa! Innokkain terveisin,xx

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 3: Workshopin intro-osuus: Mitä on valmentava johtaminen

Dia 1:



Dia 2: Päivän ohjelman läpikäynti

Valmentavan johtamisen workshopin ohjelma:

- **klo: xx** Mitä on valmentava johtaminen.
- **klo: xx** Workshopit:
- Tavoitteiden asettaminen GROW-mallia hyödyntäen, xx
- Haasteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen, xx
- Palautekulttuuri oivalluttavaa ja voimaannuttaa projektitiimiä, xx
- **klo: xx** Jälkipuinti ja palaute.

Elina Mäkinen


24.1.2021

Dia 3 Mitä ihmettä:

MITÄ IHMETTÄ?

- "Mitä työyhteisön arki näyttäisi, jos sen kaikki jäsenet kokisivat olevansa tärkeitä ja heidät otettaisiin todesta? Voisiko jokainen tehdä merkityksellistä työtä innostavassa ja arvostavassa ilmapiirissä?"

(Riitkangas & Riitkangas 2010, s.140)



Elina Mäkinen

24.1.2021

## Dia 4 Valmentava johtaminen:

## Valmentava johtaminen

- -Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautetaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille." (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)
- Tämä esihenkilötyön muoto pohjautuu siihen, että henkilöstöllä löytyy omia voimavaroja sekä kykyä selvittää esimerkiksi haasteet, joita työntekeksen ohessa aika-ajoin esiintyy.
- Tämä tapahtuu siten, että valmentava esihenkilö on tukemassa ja kannustamassa heitä.
- Tässä esihenkilötyössä korostuvat avoimet ja oivalluttavat kysymykset, jotka toimivat tämän johtamismetodin perustana.
- Tärkeässä roolissa on myös arvostava kuuntelu. Lisäksi tämä esihenkilötyön muoto vaatii syvää luottamusta valmentajan ja valmennettavan välillä.

Lähde: (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.; Kupias, Peltola & Piinen 2015)

## Dia 5 Valmentava esihenkilö:



## Valmentava esihenkilö

- Valmentava esihenkilö antaa enemmän vastuuta tiimilleen, eikä hän kerro suoria vastuksia.
- Valmentamisessa käydään keskustelua dialogin muodossa.
- Vaaditaan hyvät vuorovaikutustaidot.
- Korostuu aito kiinnostus ihmisiin ja läsnäoloon.
- Johtamisfilosofian perustana toimii hyvä tahto ja positiivinen ihmiskäsitys. Moksi totesi tämän johtamistyylin motoksi: "Tee se toiselle, minkä haluaisit tehtävän itsellesi". (Moksi 2016, 12.)

Lähde: (Kupias, Peltola & Piinen 2015; Parvainen & Parvainen 2017, 23,111; Moksi 2016, 12.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Dia 6 Miksi valmentava johtaminen?

## Miksi valmentava johtaminen?

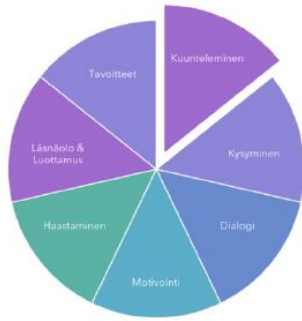
Tätä johtamismetodia käytetään tänä päivänä monessa yrityksessä ja tämän johtamismetodin kokonaisvaltainen hallinta onkin usein vaatimuksena nykypäivän sekä HR- että esimiestyössä.

↓

Tutkimukset ovat tehneet löydöksiä valmentavan johtamisen positiivisista vaikutuksista sekä yksilöiden että ryhmien suorituskykytekijöihin: "Itsetuntemuksen vahvistuminen, korkeampi työ- ja tiimityytyväisyys, parempi henkilökohtainen suoriutuminen, vahvempi sitoutuminen organisaatioon, parempi itseohjautuvuus tiimissä ja tehokkaampi tiedon jakaminen tiimin sisällä." (Collin & Lounsbury 2018, 173-174)




## Dia 7 Valmentavan johtamisen elementtejä:



## Valmentavan johtamisen elementtejä



Elina Mäkinen

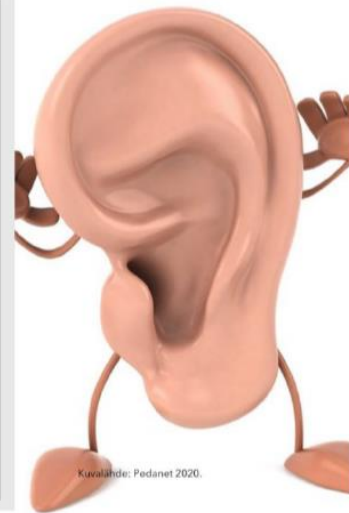
24.1.2021

## Dia 8 Kuunteleminen:

## Kuunteleminen

- "Jos meidän pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meille olisi annettu kaksi suuta korvien sijaan." Mark Twain (*Ristikangas & Ristikangas 2010, 104*).
- Valmentavan esihenkilön ykköstaito on taito kuunnella. Kuuntelemalla esihenkilö pyrkii ymmärtämään toisen ajatuksia ja näkökulmia, sekä tuntemaan valmennettavan paremmin. Lisäksi kuuntelemisen avulla esihenkilö näyttää arvostuksensa ja kiinnostuksensa valmennettavaa kohtaan.
- Kuunteleminen vaatii esihenkilöltä omien ajatusten hallintaa. Fokus pitää olla täysin keskustelussa tai ja omat ajatukset siirretään hyvin kauas toisaalle.
- Aktiivisen kuuntelun tukena on hyvä tehdä yhteenvetoja kuulemastaan ja kannustaa kertomaan lisää.
- Kuunteleminen voidaan jakaa kolmeen eri asteeseen:
  - Taso 1: Keskitytään täysin kuuntelemaan mitä toinen sanoo.
  - Taso 2: Huomio kiinnitetään kuuntelemisen lisäksi myös kehonkielen.
  - Taso 3: Kuuntelemisen ja kehonkielen lisäksi huomio kiinnitetään vielä johonkin muuhun esimerkiksi vainuun.

Lähde: (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44; Kurtila & Aalto 2015, 21-22; Carlson & Forsell 2012, 76-78; Lindholm 2013, 13.)



## Dia 9 Kysyminen:



## Kysyminen

- Kysyminen on merkittävässä roolissa valmentavassa johtamisessa, sillä sen avulla tuetaan henkilöitä ajattelemaan, herättämään tietoisuutta itsestään ja omasta toiminnastaan, tavoitteistaan, sekä tuetaan kehitymistä.
- Valmentava esihenkilö hyödyntää: *Oivalluttavia ja avoimia kysymyksiä*. Näillä kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, joiden vaikutuksesta ihminen aikaa miettiä kysymystä huomattavasti laajemmin monesta eri näkökulmasta katsottuna.
- Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: *mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka*.
- Valmentava esihenkilö hyödyntää suljettuja kysymyksiä *kyllä ja ei* vahvistukseen ymmärrystä sovitusta asioista tai keskustelun myötä tuleista oivalluksista.
- Monet vuorovaikutuksen sekä oppikirjat että kouluttajat suosittelavat välttämään miksi-kysymyksiä. Valmentava esihenkilö käyttää tätä kuitenkin samasta syystä, kuin esimerkiksi pieni lapsi.
- Valmentava esihenkilö ei koskaan johdattelje kysymyksillään.

Lähde: McCarthy & Miller 2012; Ristikangas & Grünbaum 2014, 98; Ristikangas & Ristikangas 2010, 111; Wilmore 2009, 46; Wilson 2014, 136-139.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Dia 10 Haastaminen:

## Haastaminen

- Yksi tärkeimmistä valmentavan esihenkilön ajattelu- ja toimintamalleista on haastaminen. Valmentavassa johtamisessa haastaminen toteutetaan aina toista arvostavalla otteella.
- Kun valmentava esihenkilö haastaa hänen tavoite on saada ihminen astumaan omalta mukavuusalueeltaan pois ja siirtymään epämukavuusalueella, jolloin on mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää omaa osaamista.
- Valmentavan esihenkilön pitää myöskin olla hyvinkin herkkä tunnistamaan oikeanlainen lähestymistapa jokaiseen eri tilanteeseen.
- Haastamista on esimerkiksi se, että ei anneta valmiita vastauksia ja jaetaan isompia sekä haastavampia vastuualueita hoidettavaksi.

Lähde: (Kotkangas & Grönbaum 2014, 48-49; Lindholm 2013, 11.)




## Dia 11 Tavoitteet:



## Tavoitteet

- Valmentavassa johtamisessa tavoitteet ovat isossa roolissa, ja ilman selkeää tavoitetta on mahdotonta onnistua.
- Valmentava esihenkilö pyrkii saamaan tavoitteet saavutetuksi nimenomaan ihmisten kautta. Tavoite toimii voimallisena keinoa johtaa toimintaa toivottuun suuntaan.
- Tavoitteista tiedetään se, että kun niihin pääsen itse vaikuttamaan sitoutuminen tavoitteeseen vahvistuu.
- Valmentaja ei ole määrittämässä valmennettavansa tavoitetta, vaan tavoitteen määrittelee valmennettava itse.
- Valmentava esihenkilö tukee valmennettavaa löytämään itselleen sellaisia tavoitteita, jotka sisäisesti motivoivat häntä eli joihin hän aidosti sitoutuu ja ne ovat hänelle henkilökohtaisesti merkittäviä.
- Valmentavan esihenkilön tehtävä on huolehtia, että tavoitteet asetetaan, niitä noudatetaan ja niihin sitoudutaan.

Lähde: (Matti 2016, 18-19; Lindholm 2013, 27-29; Parkkinen & Parkkinen 2017, 93.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

Dia 12 Valmentavan esihenkilön työvälinesalkku:



Dia 13 Kysymyspatteristo:



## Kysymyspatteristo

Valmentava esihenkilö pyrkii kysymysten avulla avaamaan erilaisia näkökulmia, ja hän hyödyntää siinä erilaisia kysymystekniikoita. Nämä kysymykset voidaan jakaa esimerkiksi syventäviin, laajentaviin ja yllättäviin kysymyksiin.

- **Syventävät kysymykset** ovat kysymyksiä sellaisia, joiden avulla pureudutaan ja kehitetään kaikki huomio kysymyksessä olevaan aiheeseen sekä etsitään mitä syvemmälle. Nämä kannustavat valmennettavaa analysoimaan itse tilannetta. Kysymysesimerkki: "Mistä päätelit niin?"
- **Laajentavat kysymykset** ovat kysymyksiä sellaisia, joiden avulla halutaan laajentaa keskusteltavan aiheen aihealuetta ja pyritään herättämään tietoisuutta asiasta aiheen ympärillä. Kysymykset kannustavat valmennettavaa havainnoimaan. Kysymysesimerkki: "Mitä sinä olet nähnyt tai kuulut?"
- **Yllättävät kysymykset** ovat kysymyksiä sellaisia, jotka nimensä mukaisesti tulevat valmennettavalle täysin yllätyksenä. Näiden kysymysten avulla pyritään valmennettavaa saamaan ajattelemaan asiaa täysin uudesta näkökulmasta. Näiden kysymysten luonne muuttuu aina kyseisen tilanteen mukaisesti. Kysymysesimerkki: "Mitä sinun paras ystäväsi sanoisi sinusta?"

Lähde: (Lindholm 2013,15)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Dia 14 GROW-malli:



## GROW-malli

\* Valmentavan johtamisen kaikista käytetyin valmennuskeskustelun menetelmä on GROW-malli. Tämän menetelmän on kehittänyt sir John Whitmore. GROW-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta:

1. **Goal eli tavoite.** Tämä keskustelu aloitetaan määrittelemällä selkeä tavoite, joka ohjaa keskustelua. Tätä tavoitetta ei määrittele valmentaja, vaan valmennettava. Valmentaja kuitenkin tukee tavoitteen määrittelyä.
2. **Reality eli todellisuus.** Keskustelun seuraava vaihe on nykytilan kartoitus ja kaikki siihen liittyvät elementit. Eli lähdetään selvittämään esimerkiksi mitä oikein on tapahtunut, keitä osa-puolia tähän mahdollisesti liittyy, ja mitkä voivat olla mahdolliset haasteet.
3. **Options eli vaihtoehdot.** Kolmas vaihe on eri vaihtoehtojen selvittäminen, joilla voidaan ratkaista tilanne/haaste. Pyritään etsimään ja löytämään uusia vaihtoehtoja jo aiemmin kokeiltujen vaihtoehtojen tilalle.
4. **Will do/way forward eli toimenpiteet.** Keskustelun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa valmennettava valitsee vaihtoehdon, jonka aikoo toteuttaa. Lisäksi hän luo suunnitelman ja miettii kaikki konkreettiset toimenpiteet, jotta hän pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteen.

*On kuitenkin hyvä huomioida, että valmennuskeskustelu ei aina välttämättä kirjaimellisesti etene oikein kaavan mukaisesti, sillä keskustelu saattaa myös hyvin niin sanotusti hyppiä aiheesta toiseen. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin huolehtia siitä, että tätä kaavaa noudatettaisiin mahdollisimman hyvin, jotta on mahdollisuus päästä hyvin tuloksiin.*

Lähde: (Lindholm 2013, 19.)

## Dia 15 Palaute ja rautalankamalli:

## Palaute ja rautalankamalli

- Valmentavassa johtamisessa myöskin palaute on erittäin tärkeässä roolissa. Palaute on valmentavan esihenkilön erittäin voimallinen työkalu, sillä ilman palautetta on mahdoton kehittyä. Lisäksi esihenkilö osoittaa myös välittävänsä palautetta antamalla.
- Palautetta antamalla tuetaan kehittymistä ja oppimista, sekä vahvistetaan hyvää yhteistyötä ja työilmapiiriä.
- Hyvä palaute on tarkasti ilmaistua, ystävällistä ja selkeää, jossa ei mennä henkilökohtaisuuksiin.
- Palautetta antaessa tulee aina huomioida palautteensaaja.
- Anna positiivinen palaute aina heti, niin sen teho on on paras mahdollinen.
- Älä käytä hampurilaismallia tai mutta- sanaa.
- Opettele kiittämään.
- Käytä rakentavaan palautteeseen rautalankamallia ja varaa siihen oma aika.

Lähde: (Makela 2016, 20; Aarnikou, 2013, 164, 167; Ritsilangas & Grönbeum, 2016, 92-94, 101-102.)



Elina Mäkinen

24.1.2021

## Dia 16 Rautalankamalli



## Rautalankamalli

- **Palautteen antamisen rautalankamalli** soveltuu erinomaisesti valmentavan esihenkilön työkäytä; sillä sitä voidaan hyödyntää sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamiseen.
- **Vaihe 0: Valmistautuminen** Valmentava esihenkilö valmistautuu palautteen antamiseen ja selvittää itselleen mikä on palautteen antamisen tarkoitus, eli mihin pyrin palauteottani ja mitä vaikutuksia toivon saavani?
- **Vaihe 1: Pyydä henkilöitä oma arvio toiminnastaan!** Valmentava esihenkilö pyytää aina ensin henkilöä itse arvioimaan omaa toimintaansa. Näin hän pystyy saamaan henkilön omista ajatuksista ja näkemyksistä paremmin niin sanotusti kiinni. Esihenkilö osoittaa samalla kiinnostustaan ja läheksi hän saa samalla tietoa mahdollisesti heidän näkemyksensä paljonkin toisistaan. Samoin mahdollisesta henkilöä itse oivaltamaan.
- **Vaihe 2: Kerro oma näkemyksesi tai havaintosi!** Esihenkilön tulee aina liittää palautteeseensa mitä hän on nähnyt tai kuullut tietynä ajankohtana ja tietyssä paikassa. Palaute tehoaa aine parhaiten kun se perustuu konkreettiseen faktaan.
- **Vaihe 3: Kerro vaikutuksista!** Esihenkilö kertoo vaikutuksista mitä henkilön toiminta tai käytös on saanut esimerkiksi työyhteisössä aikaan.
- **Vaihe 4: Toive muutoksesta ja sovitaan miten toimitaan jatkossa!** Esihenkilö kohdistaa katseensa tässä vaiheessa tulevaisuuteen. Tässä vaiheessa on tarkoitus vahvistaa sitä hyvää asiaa mitä on jo aiemmin tapahtunut tai pyytää toiminnalle muutosta.

Lähde: Mukailen Rittkangas & Rittkangas 2010, 244-245; Rittkangas & Grönblom 2014, 101.]

## Dia 17 Projektipäällikkö oivaltamisen tukena:

## Projektipäällikkö oivaltamisen tukena



Projektityöskentelyssä tulee esiin monenlaisia ongelmatilanteita. Erilaiset haasteet ovatkin oivia keinoja kehittää osaamistaan monipuolisesti. Mitä oppiminen olisikaan jos ei ikänä kohdataisi haasteita tai ongelmia. Projektipäällikkö tukee tiiminsä jäseniään ratkaisemaan ongelmia avoimilla ja oivalluttavilla kysymyksillä, eikä hän missään nimessä kerro koskaan valmiita vastauksia. Projektipäällikkö ei myöskään johdattele kysymyksillään.



Projektipäällikkö keskittyy kaikki aistinsa kyseiseen tilanteeseen, kiinnostuu aidosti kuulemastaan ja tukee tiiminsä jäsenten oivaltamista ja oppimista.



Oivalluttamisen myötä syntyy paljon positiivisia kokemuksia esimerkiksi: Usko omaan tekemiseen vahvistuu, innostuneisuus ja motivaatio kasvaa, sekä tietysti ongelmanratkaisukyky kasvaa.

Elina Mäkinen

24.1.2021

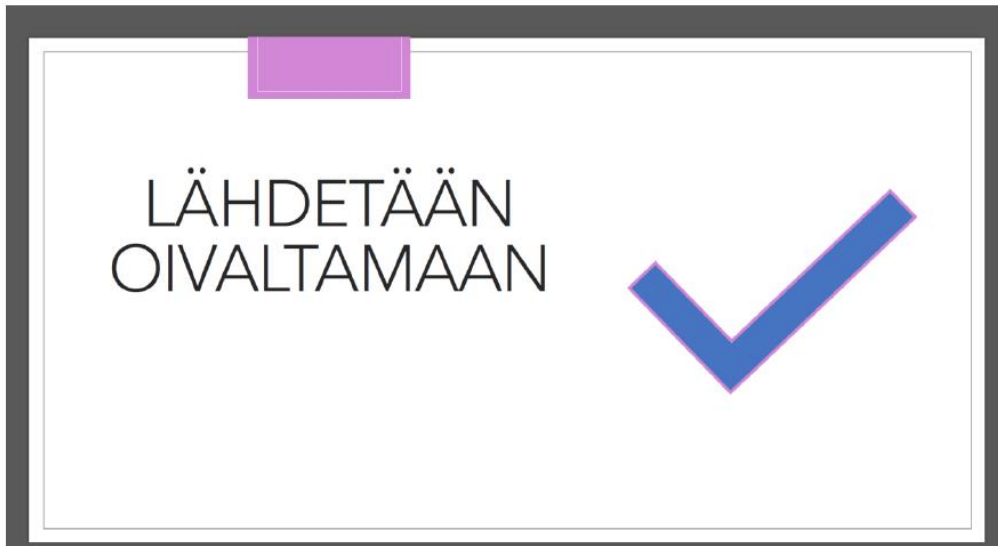
Dia 18: Projektipäällikkö luo palautekulttuuria.



## Projektipäällikkö luo palautekulttuuria

- Valmentavassa johtamisessa palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen ovat hyvin tärkeässä roolissa. Tästä syystä projektitiimissäkin olisi hyvä luoda ja ottaa käyttöön tämä avoin palauteenantokulttuuri. Palautetta pitää sekä pyytää että antaa muille jatkuvasti, sillä ilman palautetta meidän ihmisten on täysin mahdotonta kehittyä.
- Ehdotukseni projektitiimille olisikin ottaa tavaksi jokaisen tiimitapaamisen yhteydessä palautekeskustelun, sekä muuten annetaan jatkuvasti palautetta työnteon oheissa. Projektitiimin pitää aidosti olla kiinnostunut toisistaan, kuunnella ja kuuntelutilanteessa olla aidosti läsnä, kannustaa ja KIITTÄÄ. Kyllä luit alvan oikein, kiittämistäkin on hyvä myös harjoitella. Monesti me olemme tottuneet väheksymään omaa toimintaamme varsinkin kiitoksia saadessamme.
- Kun projektitiimissä rakennetaan avoin ja kannustava palauteenantokulttuuri luodaan myös inspiraatiota sekä omaan että yhteiseen tekemiseen.

Dia 19 Pajoihin siirtyminen:



Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 4: Tavoitteiden asettamisen paja



## GROW-malli

◦ Valmentavan johtamisen kaikista käytetyin valmennuskeskustelun menetelmä on GROW-malli. Tämän menetelmän on kehittänyt sir. John Whitmore. GROW-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta:

1. **Goal eli tavoite.** Tämä keskustelu aloitetaan määrittelemällä selkeä tavoite, joka ohjaa keskustelua. Tätä tavoitetta ei määrittele valmentaja, vaan valmennettava. Valmentaja kuitenkin tukee tavoitteen määrittelyä.
2. **Reality eli todellisuus.** Keskustelun seuraava vaihe on nykytilan kartoitus ja kaikki siihen liittyvät elementit. Eli lähdetään selvittämään esimerkiksi mitä oikein on tapahtunut, keitä osa-puolia tähän mahdollisesti liittyy, ja mitkä voivat olla mahdolliset haasteet.
3. **Options eli vaihtoehdot.** Kolmas vaihe on eri vaihtoehtojen selvittäminen, joilla voidaan ratkaista tilanne/haaste. Pyritään etsimään ja löytämään uusia vaihtoehtoja jo aiemmin kokeiltujen vaihtoehtojen tilalle.
4. **Will do/way forward eli toimenpiteet.** Keskustelun neljännessä ja viimeisessä vaiheessa valmennettava välittää vaihtoehdon, jonka alkuun toteuttaa. Lisäksi hän luo suunnitelman ja miettii kaikki konkreettiset toimenpiteet, jotta hän pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteen.

On kuitenkin hyvä huomioida, että valmennuskeskustelu ei aina välttämättä kirjaimellisesti etene oheisen kaavan mukaisesti, sillä keskustelu saattaa myös hyvin niin sanotusti hyppiä aiheesta toiseen. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin huolehtia siitä, että tätä kaavaa noudatettaisiin mahdollisimman hyvin, jotta on mahdollisuus päästä hyviin tuloksiin.

Lähde: (Lindholm 2013, 19)



## Esimerkki case:

- Mäkisen Makeiset Oy on vuonna 2009 perustettu hyvinkääläinen perheyriutus, joka tarjoaa asiakkailleen käsintehtyjä "terveellisiä" makeisia. Yritys on tullut tunnetuksi terveellisistä suklaaherkuistaan, ja monet yritykset ostavatkin heidän tuotteitaan sekä henkilöstölleen että myös asiakkailensa lahjaksi. Yrityksen on kuitenkin tarkoitus laajentaa asiakaskuntaansa, sillä tarkoitus olisi myös tavoitella tavallisia kuluttajia enemmän. Heidän sosiaalisen mediankanavat eivät ole juurikaan aktiivisessa käytössä, sekä tarkkaa suunnitelmaa niiden käyttämiseen ei ole laadittu. Mäkisen Makeisten Oy:n toimitusjohtaja Matti Mäkinen onkin tilannut Laurea-ammattikorkeakoululta apua liiketoimintansa kehittämiseen.

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 5 Työkalu: Päivittäisten ja viikkotavoitteiden asettaminen projekteissa GROW-mallia hyödyntäen

Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.

1. **GOAL** eli tavoitteen määrittäminen. Projektipäällikkö tukee selkeän tavoitteen määrittämistä. Tarkoitus on määritellä tavoite riittävän selkeäksi, jotta pystytään rajaamaan keskustelusta kaikki muu turha pois. Esimerkkikysymyksiä tavoitteen määrittämisen tueksi:

- Mitä meidän projektissa on tarkoitus toteuttaa?
- Mitä muutosta haluamme saada aikaan yritykselle?
- Mitä olemme jo oppineet?
- Mitä meidän on tarkoitus oppia lisää?
- Mitä sinä haluaisit oppia eniten?
- Minkä arvosanan haluavamme saada tästä projektista?
- Miten näette, että pystymme itse vaikuttamaan tähän parhaiten?
- Miten motivoituneita olemme?

2. **REALITY** eli nykytilan kartoitus. Projektipäällikkö tukee nykytilan kartoitusta esimerkiksi käydään läpi mitä projektitiimi on jo tehnyt, mitä aikaisempi projektitiimi on tehnyt tai mikä on yrityksen tämän hetkinen tilanne.

- Missä vaiheessa olemme tällä hetkellä tavoitteestamme?
- Miten olemme onnistuneet suhteessa tavoitteestamme?
- Miten me voisimme onnistua vieläkin paremmin?
- Mitä edellinen projektitiimi on tehnyt?
- Mitä tekisit heti toisin jos se olisi mahdollista?
- Kuinka tarkalleen ottaen tekisit tämän?
- Mitkä ovat tämän hetkisen tilanteen suurimmat haasteet?



3. OPTIONS eli vaihtoehdot. Tässä vaiheessa kartoitetaan kaikki vaihtoehdot. Esimerkkikysymyksiä:

- Mitkä asiat ovat tässä projektissa kaikista mielenkiintoisempia?
- Miksi A olisi meidän projektille parempi kuin B?
- Mitä tapahtuu jos aikataulu menee liian pitkäksi?
- Mikä on meidän varasuunnitelma tuolloin?
- Mitkä ovat mahdolliset lisähaasteet tuolloin?
- Mitä vaihtoehtoja voimme kokeilla? Mitkä ovat vaihtoehtojen sekä hyvät että huonot puolet?
- Miten linjassa meidän suunnitelma on yrityksen omasta tulevaisuuden näkymästä?
- Miten pystymme kehittämään omaa toimintaamme tehokkaammaksi?
- Missä olemme hyviä?
- Miten tämä on näkynyt toiminnassamme?
- Missä meidän pitää vielä kehittää toimintaamme?
- Mihin huomiomme tulee kohdistaa ensimmäisenä kehittääksemme toimintaamme?

4. Way / forward eli toimenpiteet. Mitä toimenpiteitä projektitiimin tulee tehdä, jotta tavoitteisiin päästään. Laaditaan tarkka suunnitelma tehtävistä toimenpiteistä ja tehdään selkeä työkoko koko tiimin kesken ja aikataulu. Esimerkki kysymyksiä:

- Mitä erilaisia toimenpiteitä meidän tulee tehdä, jotta saavutamme tavoitteemme?
- Mistä meidän olisi hyvä aloittaa?
- Mikä osa-alue vie meiltä eniten aikaa?
- Millaisella aikataululla aiomme saavuttaa tavoitteemme?
- Miten paljon aikaa voimme varata tämän asian hoitamiseen tälle päivälle?

Elina Mäkinen

24.1.2021

- Miten paljon projektimme toteutus vaatii mieltä jokaiselta konkreettisesti aikaa ihan viikkotasolla?
- Miten varmistamme, että pysymme laaditussa aikataulussa?
- Miten huolehdimme myös omasta jaksamisestamme ja motivaatiostamme?
- Mistä asioista sinä olet erityisen kiinnostunut ja minkä osa-alueen haluat omaksesi?
- Missä asioissa tarvitsemme enemmän ohjaajien tukea?
- Miten pidämme hyvää työvirettä yllä?

(Lähde: Mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010; Ristikangas & Grunbaüm 2014; Lindholm 2013, 19-20, 51.)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 6: Haastavien tilanteiden paja



## Haastavat tilanteet

- Projektityöskentelyssä tulee esiin monenlaisia eri tilanteita. Erilaiset haasteet ovatkin oivia keinoja kehittää osaamistaan monipuolisesti. Mitä oppiminen olisikaan jos ei ikinä kohdattaisi haasteita tai ongelmia. Projektipääliikkö tukee tiiminsä jäseniään ratkaisemaan ongelmia avoimilla ja oivalluttavilla kysymyksillä, eikä hän missään nimessä kerro koskaan valmiita vastauksia. Projektipääliikkö ei myöskään johdattele kysymyksillään.
- Projektipääliikkö keskittää kaikki aistinsa kyseiseen tilanteeseen, kiinnostuu aidosti kuulemastaan ja tukee tiiminsä jäsenten oivaltamista ja oppimista.
- Oivalluttamisen myötä syntyy paljon positiivisia kokemuksia esimerkiksi: Usko omaan tekemiseen vahvistuu, innostuneisuus ja motivaatio kasvaa, sekä tietysti ongelmanratkaisukyky kasvaa.

Elina Mäkinen

24.1.2021

Liite 7 : Haastavien tilanteiden pajan esimerkkicaset:

- Projektitiimin jäsen on huomannut, että yhteistyössä on haasteita. Toiset tiiminjäsenet tuntuvat tekevän kaiken ja vaikuttaa siltä, että häntä ei oteta mukaan riittävästi tekemiseen. Hänestä tuntuu, että hänelle ei anneta mahdollisuutta oppia.
- Projektin varaprojektipäällikkö on juuri saanut tiedon asiakkaalta, että hän tarvitseeikin jo ensi viikolla kaikki materiaalit ja kehitysehdotukset projektitiimiltä. Projektin aikataulu kiristyi. Varaprojektipäällikköllä iski armoton epätoivo ja hirveä stressi.
- Projektitiimin jäsenellä on haasteita. Hän on menettänyt uskon omaan tekemiseensä. Hänestä tuntuu tällä hetkellä, että kaikki tehtävät ovat aivan liian haastavia ja hänellä ei löydy riittävästi osaamista oikeastaan mihinkään.
- Projektitiimin jäsen on sairastunut äkillisesti ja joutuu jättäytymään koko projektista tästä syystä. Hän on ilmoittanut tästä varaprojektipäällikölle, sillä hän ei ole saanut projektipäällikköä kiinni. Varaprojektipäällikkö on todella huolissaan sekä tästä tiimin jäsenestä että projektin etenemisestä.
- Projektitiimin jäsen hallitsee negatiivisella tavalla projektityöskentelyä. Hän ei ole lainkaan yhteistyöhaluinen ja kyseenalaistaa kaikkien tiimin jäsenten ideat. Hän ei ole lainkaan kiinnostunut projektitiimin menestymisestä tässä projektissa.
- Projektitiimin jäsen on jäänyt projektitiimistä ulkopuolelle. Hän ei ole osoittanut kiinnostusta muihin tiimin jäseniin, vaikkakin tiimi on kovasti yrittänyt saada häntä mukaan kaikkeen tekemiseen. Hän kyllä haluaisi olla osana ryhmää, mutta ei kuitenkaan osaa näyttää tätä muille. Hän ei tiedä mitä tehdä, joten hän on ratkaisut tilanteen vetäytymällä syrjään.
- Projektin sihteeri on kohdannut haasteen hänen tietokoneensa on hajonnut. Hänen piti esitellä huomenna projektin etenemistä asiakkaalle. Hän ei ollut tallentanut esitysmateriaaleja vielä projektitiimin yhteiseen Teamsiin. Vaikuttaa siltä, että kaikki tehty on menetetty. Nyt hän ei tiedä mitä tehdä.
- Projektitiimin jäsenestä tuntuu, että hänelle annettu tehtävä on todella vaativa ja hänen on täysin mahdotonta tehdä se yksin onnistuneesti. Hänen on todella hankala pyytää keneltäkään apua, sillä hänestä tuntuu, että avun pyytäminen on sama kuin heikkouden myöntäminen. Hänen mieltii nyt ahkerasti miten tämän ongelman voisi ratkaista?

Elina Mäkinen

24.1.2021

**Liite 8: Työkalu Haastavien tilanteiden ratkaisu GROW-mallia hyödyntäen**

Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.

Elmeri on aloittanut isossa projektissa. Hän on tottunut pitämään useita lankoja käsissään samanaikaisesti ja haalivan ehkä jopa liian paljon tehtäviä itselleen. Hänellä on haasteita oman työnsä aikataulutuksen suhteen. Hän aina täysin vakuuttunut siitä, että hän pystyy suoriutumaan kaikista työtehtävistä mallikkaasti, mutta todellisuus on kuitenkin osoittautunut toiseksi. Nyt hän hakeutuukin projektipäällikön luokse ja pyytää apua.

1. **GOAL** eli tavoitteen määrittäminen. Kartoita tilanne ja projektipäällikkö tukee keskustelun tavoitteen määrittämistä:

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mistä haluaisit meidän keskustelevan?
- Mitä on tapahtunut?
- Milloin tämä on tapahtunut?
- Mitä muutosta tavoittelet?

2. **REALITY** eli tämän hetkisen tilanteen kartoitus:

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mitä vaikutuksia tästä on ollut tiimityöskentelymme suhteen?
- Miten tämä on mielestäsi näkynyt?
- Mitä vaikutuksia tästä on ollut meidän projektin etenemisen suhteen?
- Mitä mahdollisesti muuta olet huomannut?
- Millaista apua tarvitset projektitiimiltämme?

3. **OPTIONS** eli vaihtoehdot. Mitä vaihtoehtoja on tilanteen ratkaisemiseksi?

Esimerkkikysymyksiä projektipäällikölle:

- Mitä sinun mielestäsi tässä tilanteessa olisi parasta tehdä?

Elina Mäkinen

24.1.2021

- Mitä toimenpiteitä olet jo kokeillut?
- Millaisia vaikutuksia näillä kokeiluillasi on ollut?
- Mitä voisit tehdä heti toisin?
- Kuka on mielestäsi on taitava organisoimaan ja aikatauluttamaan omaa työtään? Mitä luulet, että hän tekee toisin?
- Mitä haasteista voit mahdollisesti kohdata?
- Mitä tapahtuu jos valitset vaihtoehdon A:n B:n sijaan?
- Mikä voisi olla hyvä varasuunnitelma jos suunnitelmasi X ei onnistu?
- Miten varmistat, että et palaa vanhaan totuttuun tapaan?
- Mistä asioista innostut?
- Kuinka aiot motivoida itseäsi?
- Miten huolehdit omasta jaksamisestasi?

4. Way / forward eli toimenpiteet. Mitä tehdään ja innosta onnistumiseen

- Mikä vaihtoehdoista on mielestäsi paras?
- Miten konkreettisesti aiot tehdä sen?
- Milloin aiot tehdä tämän?
- Miten meidän olisi mielestäsi hyvä tarkkailla uutta tavoitettasi?
- Miten tämä muutos tulee näkymään projektissamme?
- Mahtavaa! Olen todella ylpeä sinusta, kun otit asian puheeksi.
- Hyvä sinä! Olen täysin varma, että onnistut!
- Hienoa, jos sinulla ilmenee haasteita suunnitelmasi suhteen niin kerrothan asiasta heti minulle niin voimme auttaa sinua.

(Lähde: Mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010 ;Ristikangas & Grunbaum 2014; Lindholm 2013, 19-20, 51.)

## Liite 9. Palautekuluttuuri ja rautalankamallin vaiheet.

## Palautekuluttuuri

### VAIHE 1

- Palautekeskustelu aloitetaan kysymällä aina henkilön oma näkemys aiheesta

### VAIHE 2

- Tämän jälkeen projektipäällikkö ja projektitiimi antaa palautetta henkilölle X

### VAIHE 3

- Palauteensaaja kiittää kaikkia osapuolia kohteliaasti.

### VAIHE 4

- Palauteensaaja pyytää kehitysehdotuksia

## Rautalankamalli rakentavan palautteen tukena

### VAIHE 0

Projektipäällikkö valmistautuu palautteen antamiseen ja selvittää itselleen: mihin pyrin palautteellani ja mitä vaikutuksia toivon saavani?

### VAIHE 1

Palautekeskustelu aloitetaan aina kysymällä henkilön oma näkemys ensin.

### VAIHE 2

Tämän jälkeen projektipäällikkö kertoo oman näkemyksensä asiasta ja kertoo mitä hän on havainnut tai kuullut.

### VAIHE 3

Tässä vaiheessa projektipäällikkö kertoo esimerkiksi miten tämä hänen havaitsemansa toiminta on vaikuttanut projektitiimin toimintaan.

### VAIHE 4

Viimeisessä vaiheessa projektipäällikkö vaatii toiminnalle muutosta ja sovitaan miten toimitaan jatkossa.

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 10: Työkalu: Palautekulttuuri oivalluttavana ja voimaannuttavana välineenä

Vaihe 1: Palautekeskustelu aloitetaan kysymällä aina henkilön oma näkemys aiheesta:

Avoimet kysymyksethän olivat esimerkiksi mitä, miten, missä, kuka tai ketkä, milloin ja kuinka.

ÄLÄ käytä mutta- sanaa!

Esimerkkikysymyksiä:

- Miten olet mielestäsi onnistunut meidän projektin tavoitteisiin nähden?
- Mitä erilaisia toimenpiteitä olet tehnyt projektimme edistämiseksi?
- Mitä haasteita olet kohdannut ja milloin?
- Kuinka olet selvittänyt nämä haasteet?
- Missä asioissa olet kokenut onnistuviasi?
- Miten konkreettisesti teit sen?
- Mitä olisit voinut tehdä mielestäsi toisin?
- Mitkä asiat ovat tuntuneet sinusta kaikista mieluisimmilta?
- Mitkä asiat ovat tuntuneet sinusta kaikista haastavimmilta?
- Kuinka olet motivoinut itseäsi?
- Kuinka olet aikatauluttanut omat työtehtäväsi?
- Miten olet pysynyt laatimassasi aikataulussa?

Vaihe 2: Tämän jälkeen projektipäällikkö ja projektitiimi antaa palautetta henkilölle X. Esimerkiksi:

- Mielestäni olet onnistunut todella hyvin edistämään meidän projektin tavoitetta: Olen ollut todella tyytyväinen panokseesi ja siihen, että olet avoimesti kertonut mitä olet tehnyt ja miksi. Tapasi toimia on innostanut myös minua työskentelemään ahkerammin.



Elina Mäkinen

24.1.2021

- Mielestäni oli todella hienoa kun kerroit avoimesti virheestä mitä teit, sillä näin myös me muut opimme jatkossa välttämään tekemästä kyseistä virhettä.
- Mielestäni on todella mahtavaa miten rohkeasti tuot aina esille sinun ideoitasi. Tämä innostaa myös minua pohtimaan enemmän asioita useasta kulmasta katsottuna?
- Mielestäni et ole ollut viime aikoina kovin aktiivinen ja vaikutat poissaolevalta. Mitä on tapahtunut? Miten me voisimme auttaa sinua?

Vaihe 3: Palauteensaaja kiittää kaikkia osapuolia kohteliaasti.

Tämän vaiheen tärkein osuus on konkreettisesti harjoitella kiittämään. Tässä vaiheessa ei väheksytä omaa toimintaa ja olla, siten epäkunnioittavia palautteenantajaa kohtaan.

Vaihe 4: Palautteensaaja pyytää kehitysehdotuksia omalle toiminnalleen.

Esimerkkikysymyksiä:

- Miten voisin parantaa omaa panostani projektin edistymisen suhteen?
- Mitä voisin jatkossa tehdä mahdollisesti toisin?
- Miten saisin omaan työskentelyyni tehokkuutta?
- Miten pystyisin paremmin sietämään jatkuvaa muutosta ja kiireen tunnetta?
- Miten olette oppineet kysymisen jalon taidon?
- Miten saisin enemmän virtaa opintojeni suorittamiseen?

(Lähde: Ristikangas & Ristikangas 2010; Ristikangas & Grünbaum 2014)

Elina Mäkinen

24.1.2021

## Liite 11: Työkalu Rautalankamalli rakentavan palautteen antamisen tueksi

Rakentavaa palautetta antaessa projektipäällikön pitää varata oma aikansa siihen. Projektipäällikkö esimerkiksi ehdottaa, että: Hei Anssi, voitaisiinko me vaihtaa tänään klo: 14.00 ajatuksia. Haluaisin keskustella kanssasi meidän eilisestä asiakastapaamisesta.

**Vaihe 0:** Projektipäällikkö valmistautuu palautteenantamiseen ja selvittää itselleen: mihin pyrin palautteellani ja mitä vaikutuksia toivon saavani?

**Vaihe 1:** Rakentava palaute noudattaa samaa kaavaa, ensin henkilöltä kysytään oma näkemys asiasta. Näin mahdollistetaan henkilön itse oivaltavan esimerkiksi mahdolliset syyt omaan käytökseen ja kertovan jo ratkaisun miten toimia jatkossa vastaavanlaisessa tilanteessa. Rakentavaa palautetta antaessa pitää muistaa kohdistaa aina huomio tapahtuneeseen, eikä koskaan mennä henkilökohtaisuuksiin.

- Esimerkkiavauksia palautekeskusteluun: Miten sinun mielestäsi meidän eilinen asiakastapaaminen onnistui? Mitä mieltä olit omasta panoksestasi? Mitä olisit voinut tehdä vieläkin paremmin?

**Vaihe 2:** Tämän jälkeen projektipäällikkö kertoo oman näkemyksensä asiasta ja kertoo mitä hän on havainnut tai kuullut viimeisessä asiakastapaamisessa.

- Esimerkiksi: Mielestäni et ollut valmistautunut riittävästi. Tein havaintoni siitä, että et osannut vastata lainkaan asiakkaamme esittämiin kysymyksiin. Lisäksi minusta vaikutti siltä, että et ollut aidosti läsnä ja asiakas selkeästi myös aisti tämän.

**Vaihe 3:** Tässä vaiheessa projektipäällikkö kertoo esimerkiksi miten tämä toiminta vaikuttaa koko projektitiimin toimintaan ja luo väärää kuvaa.

- Esimerkiksi: Toivoisin sinulta seuraavaan asiakastapaamiseen enemmän valmistautumista ja aktiivisuutta. Asiakkaan pitää kokea, että me kaikki olemme aidosti kiinnostuneita kehittämään heidän liiketoimintaansa ja keksimään ratkaisuja liiketoiminnan tehostamiseksi. Meidän tärkein tehtävä on vakuuttaa asiakas, että meidän ratkaisu on ehdottomasti paras hänelle. Minua harmittaa millainen kuva meidän tiimistä välittyi.

Tämän jälkeen projektipäällikkö kuuntelee henkilön X näkemyksen asiasta.

**Vaihe 4:** Viimeisessä vaiheessa projektipäällikkö vaatii toiminnalle muutosta ja sovitaan jatkotoimenpiteet.

Esimerkiksi: Kertomalla millaista aktiivisuutta tiimiltä asiakastapaamisissa odotetaan, ja kertoo mitä hän jäi kaipaamaan henkilöltä kyseisessä tapaamisessa. Esimerkiksi toivoisin sinulta seuraavaan tapaamiseen enemmän aktiivisuutta. Miten minä tai me projektitiiminä voisimme auttaa sinua? Millaista tukea tarvitset?

Lopuksi sovitaan miten toimitaan jatkossa.

Lisäksi projektipäällikkö voisi ehdottaa esimerkiksi: Haluaisiko henkilö x tehdä seuraavaan tapaamiseen PP-esityksen ja esittää sen yhdessä jonkun toisen tiimin jäsenen kanssa. Näin hän saisi lisää kokemusta esiintymiseen ja asiakas innostuisi, siitä kun koko tiimi on aktiivisia ja aidosti kiinnostunut kehittämään heidän liiketoiminnastaan.

(Lähde: Mukailten Ristikangas & Ristikangas 2010, 243-245; Ristikangas & Grünbaum 2014, 101.)