

Valmentava johtaminen myynninohjauskeskustelussa

Kristiina Laaksonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Kristiina Laaksonen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Valmentava johtaminen myynninohjauskeskustelussa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 12</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen asenne ja tapa johtaa ja toteuttaa päivittäistä toimintaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventää tietämystä valmentavan johtamisen menetelmistä ja malleista. Opinnäytetyössä on tutkittu, miten valmentavaa johtamista hyödynnetään myynnin ohjauksessa.</p> <p>Valmentavaan johtamistapaan on tutustuttu kolmea valmennusprosessia tutkimalla. Opinnäytetyössä on tutkittu oivalluttavaa valmennusprosessia, valmentavan johtamisen Pilari-mallia sekä GROW-valmennuskeskustelumallia. Lisäksi on tutkittu valmentavaa johtamista osana päivittäistä esimiestyötä. Ryhmän valmentaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Tutkimuksessa on kartoitettu rahoitusosalalla toimivan kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia myynninohjauskeskusteluista ja valmentavan johtamistavan toteutumisesta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen avulla on myös selvitetty kohdeorganisaation kehityskohteita valmentavassa johtamisessa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen tuloksia on syvennetty ryhmähaastattelujen avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation esimiehet ovat hämillään johtamistavan muutoksesta. Osa esimiehistä käyttää valmentavan johtamisen työkaluja myynninohjauskeskusteluissa. Valmentavan johtamismallin toteuttaminen päivittäisessä toiminnanohjauksessa koetaan haasteena.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella valmentavaa johtamista voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää jatkuvan harjoittelun avulla perustamalla valmennusryhmiä asiakassegmentoinnin mukaisesti. Lisäksi kohdeorganisaation lähiesimiestehtävissä toimivat odottavat ylemmän johdon näyttävän esimerkkiä valmentavasta johtamistavasta.</p> <p>Kokonaisvaltaista valmentavan johtamistavan kehitystä kohdeorganisaatiossa voidaan tukea luomalla tietopankki, jossa on teoretietoa valmentavasta johtamisesta.</p>	
<p>Asiasanat Valmentaminen, johtaminen, päivittäisjohtaminen ja esimies.</p>	

Business Administration

<p>Author or authors Kristiina Laaksonen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Leadership coaching in sales management dialog</p>	<p>Number of pages and appendices 57 + 12</p>
<p>Supervisor or supervisors Mari Takko</p>	
<p>Leadership coaching is a holistic attitude and a way to manage and carry out daily performance. This thesis aims to deepen understanding of leadership coaching methods and models. This thesis has studied how coaching leadership is used in the sales management.</p> <p>In the thesis have been studied three different coaching processes. The thesis has studied the process of insightful coaching, Pilari-model created by Marjo-Riitta and Vesa Ristikangas and the GROW coaching model. The thesis has also investigated the coaching leadership as part of the daily performance management. Group coaching is limited outside of the thesis.</p> <p>The study has identified coaching experiences of leaders in the target organization and been limited to the sales performance discussions. It has been also studied how coaching leadership is working in the target organization. The study has found some development needs in the coaching of the target organization. The research method was questionnaire study. The survey results were developed in the group interviews. The results show that the target organization's managers are confused about the change in management style. Some of the management is using tools of coaching in the sales performance discussions. Coaching leadership models for the day to day performance management is perceived as a challenge.</p> <p>The results of the study show that coaching leadership is able to develop by continuous training through the establishment of training groups in accordance with the customer segmentation. In addition, the target organization's local leaders expect the senior management to take the lead role in coaching leadership.</p> <p>Comprehensive development of coaching leadership style in the organization can be supported by creating a database, where the leaders will find more information about the theory of the coaching leadership.</p>	
<p>Key words coaching, leadership, daily performance management and leader</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja laajuus	2
1.3	Tutkimustehtävä.....	3
2	Valmentavan johtamisen kehitys ja käytäntö myyntityössä.....	4
2.1	Mitä on valmentava johtaminen myyntityössä?	4
2.2	Valmentavan johtamisen kehitys.....	9
2.3	Valmennusprosessi valmentavassa johtamisessa.....	11
2.3.1	Oivalluttava valmennusprosessi	12
2.3.2	Valmentavan johtamisen Pilari-malli	18
2.3.3	GROW-valmennuskeskustelumalli	21
2.4	Valmennusprosessien vertailua.....	24
2.5	Valmentaminen osana päivittäistä johtamista.....	26
2.6	Opinnäytetyön viitekehys.....	30
3	Valmentava johtaminen myyntityökeskustelussa.....	32
3.1	Kohde organisaation esittely.....	32
3.2	Tutkimuksen tavoite ja kehittämistehtävä.....	33
3.3	Tutkimusmenetelmät	33
3.4	Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit.....	34
3.5	Tutkimuksen tulokset	35
3.5.1	Myyntityökeskustelun prosessin kartoittamista	36
3.5.2	Millainen on tyypillinen myyntityökeskustelu?	43
3.5.3	Valmentava johtaminen myyntityökeskustelussa	44
3.5.4	Valmentavan johtajan toiminta myyntityöprosessin kehittämiseksi.....	45
3.5.5	Valmentavan johtajan omat kokemukset valmentavasta johtamisesta.....	47
4	Valmentava johtaminen kohdeorganisaatiossa.....	51
4.1	Miten valmentavan johtamisen käytäntö kohtaa teorian?.....	51
4.2	Valmentavan johtamisen nykykäytäntö tutkimuksen tulosten perusteella	55
5	Miten valmentavaa johtamista voidaan edelleen kehittää?.....	57
6	Opinnäytetyöprosessin arviointia.....	59
6.1	Valmentavan johtamisen oppimisprosessi.....	59

Lähteet.....	60
Liitteet.....	63
Liite 1. Opinnäytetyön viitekehys	61
Liite 2. Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake.....	64
Liite 3. Opinnäytetyön tutkimuksen ryhmähaastattelujen kysymysrunko	75

1 Johdanto

Tämä raportti on kirjoitettu osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötä. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Tutkimuksessa on kartoitettu rahoitusallalla toimivan yrityksen pääkaupunkiseudun yrityspalveluyksiköiden esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamistavasta ja selvitetty alueen kehityskohteita.

Nykyisin käydään vilkasta keskustelua tämän päivän työelämästä ja sen kasvavista vaatimuksista. Toiminnan tavoitteellisuus ja toimintaympäristön nopeat muutokset nostavat vaatimustasoa jatkuvasti. Se kasvattaa esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia ja paineita.

Valmentava johtamistapa on valittu kohdeyrityksessä päivittäisjohtamisen malliksi, jolla tuetaan henkilöstön jatkuvaa kehittymistä ja myyntitavoitteiden toteutumista. Kuten Tero Rantanen toteaa opinnäytetyössään, on henkilöstöjohtaminen ja ihmisten johtaminen jokaiselle organisaatiolle elinehtoista, ihmisten osallistuminen ja sitoutuminen organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen ovat tärkeämpiä kuin tuotanto- ja palveluprosessit (Rantanen 2001, 1).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmentavan johtamisen teoriaa valmennusprosessien näkökulmasta osana päivittäisjohtamista. Valmentavan johtamisen käsitteiden määritelmiä tarkennetaan tämän raportin luvussa 2.1.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on syventää tietämystä ja osoittaa oppineisuutta valmentavan johtamisen menetelmistä ja malleista sekä tutkia, miten valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää myynnin ohjauksessa.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutustutaan esimiehen toimintaan valmentajana, erilaisiin valmentavan johtamisen malleihin ja valmentavan johtamisen prosessikuvauksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, miten valmentavaa johtamista hyödynnetään myynnin ohjauksessa.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla selvitetään myynnistä vastaavien esimiesten kokemuksia myyntityöohjauskeskusteluista ja valmentavan johtamisen toteutumista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perustella etsitään kehityskohteita valmentavan johtamistavan kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää myös kirjoittajan esimiestaitoja valmentavana johtajana. Opinnäytetyön avulla hän on tutustunut syvemmin erilaisiin valmentavan johtamisen malleihin ja niiden käyttömahdollisuuksiin omassa päivittäisessä esimiestyössä. Teoriapohjan laajentaminen on tukenut valmentavan johtamistavan käytännön toteuttamista ja auttanut kehittämään omia henkilökohtaisia esimiestaitoja.

1.2 Opinnäytetyön aihe ja laajuus

Valmentavalla johtamisella voidaan ohjata sekä yksilön että ryhmän toimintaa ja kehittymistä. Koska myyntityöohjauskeskustelu on esimiehen ja myyjän välinen kuukausittain käytävä keskustelu, tässä opinnäytetyössä keskitytään yksilön valmentavaan johtamiseen. Ryhmän valmentava johtaminen rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä keskitytään valmennusprosessien tutkintaan ja vertailuun. Samalla on kartoitettu, miten valmentavaa johtamistapaa voidaan toteuttaa päivittäisessä esimiestyössä ja johtamisessa.

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen asenne ja tapa johtaa ja toteuttaa päivittäistä toimintaa. Tällä opinnäytetyöllä on syvennetty tutkijan ymmärrystä valmentavasta johtamisesta.

Opinnäytetyö hyödyntää tutkimuksen kohdeorganisaation esimiehiä esittelemällä muutamia valmennusprosessien malleja. Opinnäytetyössä tutustutaan eri päivittäisjohtamisen tilanteisiin ja siihen, miten niissä voidaan hyödyntää valmentavaa johtamistapaa.

Tämä opinnäytetyö jakaa kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja tukee siten esimiesten tietoisuuden syventämistä valmentavasta johtamistavasta.

1.3 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen yleisteema on valmentava johtaminen myyntityökeskustelussa. Tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa valmentavan johtamistavan toteutumista kohdeorganisaation myyntityökeskusteluissa.

Tutkimuksen osatehtävänä on selvittää kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja siitä, miten coaching edistää esimiestaitoja. Kolmas tutkimuksen osatehtävä on tutkia, mitä haasteita liittyy valmentavaan johtamistapaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan arvioidaan, miten valmentavaa johtamista voidaan edistää kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on esittää kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle valmentavan johtamistavan kehittämiseksi ja syventämiseksi.

2 Valmentavan johtamisen kehitys ja käytäntö myyntityössä

Tässä opinnäytetyössä valmentavaa johtamista tarkastellaan coachingin teorian kautta. Valmentava johtaminen mielletään usein ylemmän johdon ja esimiesten kehittämisen keinoksi. Tässä opinnäytetyössä tarkastelunäkökulmana on suorittavan yksilön päivittäisen suoriutumisen ohjaaminen ja kehittäminen valmentavalla johtamisotteella.

2.1 Mitä on valmentava johtaminen myyntityössä?

Valmentava johtamistapa on esimiehen ajattelutapa, jossa hän hyödyntää omaa taitopohjaa sekä käyttää valmentavan johtamisen työkalupakkia. Ajattelutavassa korostuu työntekijän voimavarat. Samalla huomioidaan hänen tavoitteensa, unohtamatta arvostavaa asennetta häntä kohtaan. Valmentavan esimiehen taitopohja koostuu esimiehen ja työntekijän välisestä dialogista sekä esimiehen kyvystä ohjata valmennusprosessia. Valmentavan johtamisen työkalupakki sisältää monia välineitä, joita esimies voi hyödyntää valmennusprosessissa. (Räsänen 2007, 18)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas määrittelevät kirjassaan Valmentava johtajuus, valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. Luottamus on valmentavan johtajuuden perusta. Johtajuuden perustana on valmentava suhtautuminen. Se näkyy johtajan kykyinä olla läsnä tässä ja nyt – hetkessä, toisten huomioon ottamisena sekä haluna ymmärtää ja hyödyntää ryhmän jäsenten erilaisuutta. Valmentava johtaja rakentaa luottamusta ja korostaa yhdessä tekemistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42-43)

Valmentavaa johtajuutta voidaan kuvata tavoitteellisena työ- ja liike-elämän valmennusprosessina, jonka tavoitteena on parantaa valmennettavan kyvykkyyttä ja osaamista omissa työtehtävissään. Tavoitteena on pysyvä muutos valmennettavan toiminnassa, johon hän on sitoutunut. (Räsänen 2007, 15-16).

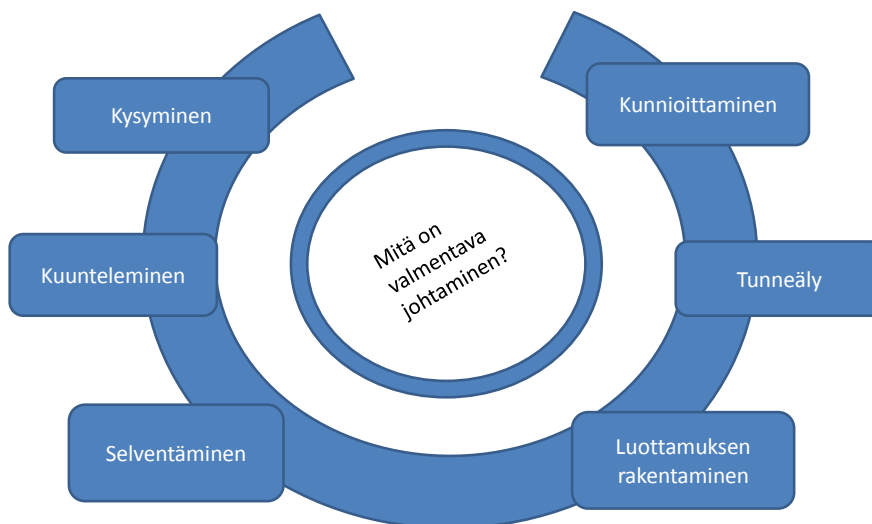
Taulukko 1. Valmentavan koulutuksen ja valmentavan johtamisen vertailua (Carlsson & Forssell 2008, 43-46)

Valmennus	Valmentava johtaminen
Valmentaja on asiantuntija, joka opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen.	Valmentava esimies johtaa dialogia tekniikkaan, luontevaan ja intuitiiviseen tapaan niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu.
Valmentaja asettaa tavoitteet valmennukselle ja kertoo, miten asia tehdään tai toteutetaan uusimpaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin nojaten.	Valmennettava asettaa omat tavoitteensa. Valmennettavan omaa ajatusprosessia tehostamalla hän pääsee asettamiinsa tavoitteisiin.
Valmentavassa koulutuksessa valmennettava oppii tietoa työstäen soveltamaan tietoa omaan tilanteeseensa sopivalla tavalla.	Valmentavalla johtamisella valmennettavan osaamista kehitetään omien oivallusten ja ideoiden kautta, joita hän lähtee työstämään valmennuskeskustelun aikana.
Valmentaja jakaa tietoa, valmiita tekniikoita ja työkaluja.	Valmentava esimies tukee valmennettavan oppimista oivalluttamisen kautta.

Valmentava koulutus eroaa valmentavasta johtamisesta valmentajan roolin ja tehtävien sekä valmennettavan aseman mukaan. Valmentavassa koulutuksessa valmennettava on saajan roolissa, jossa hän ei itse sitoudu saamaan tietoon tai tekniikkaan. Valmentaja jakaa oman asiantuntemuksensa ja tietämyksensä valmennettavalle, joka voi valmiita tekniikoita ja työkaluja käyttäen soveltaa oppimaansa tietoa omissa tehtävissään. (Carlsson & Forssell 2008, 43-46)

Valmentavassa johtamisessa valmentava esimies johtaa valmennettavan kanssa käytävää dialogia niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu. Valmennettavan osaaminen kehittyy omien tavoitteiden, oivallusten ja ideoiden kautta, joiden löytämisessä ja työstämisessä valmentava esimies tukee valmennettavaa hänen vahvuuksien kautta. (Carlsson & Forssell 2008, 43-46)

Carol Wilson (2011) kuvaa valmentavaa johtamista filosofiaksi, asenteeksi ja käyttäytymistavaksi, jossa kunnioitetaan toisia, käytetään tunneälyä ja rakennetaan luottamusta.



Kuvio 1. Mitä on valmentava johtaminen? (Wilson 2011, 414)

Carol Wilson toteaa artikkelissaan *Developing a coaching culture*, että esimies, jolla on oikea asenne ja yllä olevan kuvio oikealla puolella esitetyt ominaisuudet, käyttää valmentavan johtajan sanoja ja taitoja ilman erillistä koulutustakin. Jos esimies käyttää vasemmalla esitettyjä taitoja, mutta hänellä ei ole oikealla esitettyä asennetta, ei toimi tehokkaana valmentavana johtajana. (Wilson 2011, 413)

Valmentava esimies on valmennettavan keskustelukumppani, joka antamalla palautetta haastaa valmennettavaa kokeilemaan omia rajojaan ja sparraa valmennettavan parhaaseen suoritukseen (HappiTiimi 2009, 6). Tässä opinnäytetyössä valmentavasta esimiehestä käytetään myös nimitystä valmentaja (coach) tai valmentava johtaja.

Valmentava esimies on kiinnostunut organisaatiostaan. Valmentava esimies miettii osaamis pohjaiset tavoitteet yhdessä valmennettavien kanssa sekä viestittää, miten tavoitteiden saavuttamisessa edetään. Hänellä pitää muutoksenvalmiutta ja toimii suunnan näyttäjänä. Valmentava esimies vastaa henkilöstöjohtamisesta. Päivittäisen työn ohjaaminen tapahtuu pääasiassa tukemalla projektimaista työskentelyä. (HappiTiimi 2009, 8-9)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas määrittelevät valmentavan johtajan motivoituvan sisäisesti ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta sekä toisten työn organisoinnista (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34).

Valmentava esimies johtaa ihmisiä eettisesti valmennettavan arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskoen. Carlsson ja Forssell nimeävät valmentavan johtajan kolme ydinroolia: manager, leader ja valmentaja. (Carlsson & Forssell 2008, 23)

Valmentavassa johtamismallissa valmentajan ja valmennettavan välillä on esimies-alaisuhde. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen ja alaisen välistä valmennussuhdetta ja siihen liittyviä keinoja. Valmentaja tukee jatkuvalla valmentavalla johtamisotteella valmennettavaa löytämään keinoja ja ratkaisuja toimintansa parantamiseen ja osaamisen kehittymiseen (HappiTiimi 2009, 65). Valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa käyttämään kaikkia olemassa olevia voimavarojaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Carlsson & Forssell 2008, 54-55).

Tässä opinnäytetyössä organisaatiolla tarkoitetaan työyhteisöä, jota valmentava esimies johtaa ja jossa valmennettava työskentelee. Organisaatiolla on yhteiset tavoitteet ja kulttuuri, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan.

Valmentavan esimiehen keinoja ja työkaluja ovat mm (Hirvihuhtha 2007, 73, 80, 83)

- innostavat kysymykset,
- luottamuksen rakentaminen,
- oivalluttaminen,
- kuunteleminen,
- valmennuskeskustelu mallit,
- ongelmien kääntäminen tavoitteiksi sekä
- tavoitekuvan näkyväksi tekeminen.

Näitä keinoja ja työkaluja tarkastellaan valmennusprosessien eri vaiheiden kautta. Samalla tarkastellaan eri keinojen ja työkalujen käyttömahdollisuuksia.

Tämän päivän myyntityö vaatii myyjältä enemmän tiedonhallintaa sekä kykyä ja luovuutta käyttää oikeaa tietoa myynninedistämiseksi. Verbeke kumppaneineen ovat tutkimuksissaan löytäneet viisi myyntimenetyksen tärkeintä tekijää:

- myyntitietämys (mahdollisuuksien tunnistaminen, myyntitilanne ja myyntistrategia)
- sopeutuvaisuus
- roolin monimerkityksellisyys
- tiedollinen sopivuus
- sitoutuneisuus myyntityöhön.

Tämä lisää myös haasteita tämän päivän myynninohjaukselle, miten kouluttaa ja kehittää myyntitilanteisiin sopeutuvaa, ratkaisukykyistä, kunnianhimoista ja joustavaa myyntihenkilöstöä. (Wyld, Maurin, 2011, 1-2)

Myynninohjauksen perustana on myyntistrategian, asiakkaiden ja henkilöstön tunteminen. Myyntitoiminnalla tulee olla toimintasuunnitelma, jonka mukaan koko organisaatio toimii. Valmentavan esimiehen on ymmärrettävä myyntiprosessin eri vaiheet, jotka hän ottaa huomioon yksikön myyntisuunnitelmassa. Myynninohjauksessa valmentava esimies johtaa henkilöstön suoritusta, myyntiprosessia sekä henkilöstön osaamista. (Puustinen 2011, 11-18)

Valmentava esimies vastaa myös tiimensä jäsenten valmentamisesta myyntiprosessin eri vaiheissa. Myynninohjauskeskustelu on osa kuukausittaista toiminnansuunnittelua. Myyntiprosessi ja myynnin johtamisprosessi ovat sidoksissa toisiinsa. Myynninohjauskeskustelussa varmistetaan toiminnan oikea taso, ja että toiminta on suunnattu oikeisiin asiakkaisiin.

Jotta onnistuu valmentavassa johtamisessa myynninohjauksessa, pitää esimiehen ymmärtää myynninperiaatteet, asiakkaan käyttäytymistä sekä hallita myyntiprosessi. Tämän lisäksi hän yhdistää suorituksen johtamisen ja valmentavan ajattelutavan jatkuvaksi prosessiksi. (Ek 2011, 3-6)

2.2 Valmentavan johtamisen kehitys

Viime vuosien aikana on eri medioissa käsitelty paljon johtamista. Monesti todetaan, että työhyvinvointi on suoraan verrannollinen organisaation johtamistapaan. Hyvin paljon on kirjoitettu ja keskusteltu siitä, mitä hyvä johtaminen on. Tämän päivän työelämässä muutosvauhti on kasvussa. Yksilön toiminta osana työyhteisöä korostuu. Myös yhteistoiminta organisaatiossa on yhä merkittävämmässä roolissa. Kaikkiin näihin vaatimuksiin valmentava johtaminen on hyvä työkalu.

Valmentavassa johtamisessa päätökset tehdään lähellä toimintaa. Nykyinen kehitys johtamisessa muuttaa painopistettä valvonnasta ja käskemisestä tukemisen ja sparrauksen suuntaan. Työyhteisön kehittyminen ei ole enää yksin esimiehen vastuulla vaan työntekijöiden tulee oppia kehittämään itseään ja omaa itseohjautuvuuttaan. (Räsänen 2007, 213)

Johtamista tutkineet tutkijat ovat havainneet yhtäläisyyksiä valmentavan johtamisen ja klassisen kreikkalaisen filosofian välillä. Molemmissa käytetään kyselymenetelmää tavoitteiden ja perusteiden määrittelyssä. (Räsänen 2007, 214)

Jo 1930-luvun loppupuolella on havaittavissa ensimmäisiä viitteitä valmentavasta johtamisesta työelämässä. Silloin ovat esim. C. B. Corby ja Dale Carnegie tutkineet vuorovaikutustaitojen kehittämistä työelämässä. 1950-luvulla julkaistiin ensimmäisiä coachingia käsitteleviä tutkimuksia. Silloin valmentavaa johtamista on tutkittu yhtenä johtamisen osaamisalueena. 1970-luvulla coaching-ammattina lisäsi tunnettavuuttaan. 1980-luvulla sitä käytettiin erityisesti ylemmän johdon kehittämiseen. (Räsänen 2007, 214-215)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas kuvaavat tutkijoiden määritelmiä valmentavasta johtajuudesta kirjassaan seuraavasti (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21):

- 1999 Hall et al. määrittelevät valmentavan johtamisen käytännölliseksi, tavoiteohjautuvaksi, henkilökohtaiseksi sekä yksilökeskeiseksi oppimisprosessiksi, jolla kehitetään suoritusta.
- 2001 Douglas & Morley määrittelevät valmentavan johtamisen lyhytkestoiseksi kehityssuhteeksi, jonka aikana luodaan tarkkoja ja vastavuoroisia yhdessä rakennettuja suorituksen tavoitteita.
- 2003 Downey määrittelee valmentavan johtamisen taidoksi fasilitoida valmennettavan suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä.
- 2004 Fairley & Stout määrittelevät valmentavan johtamisen olevan yksilöiden välinen interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät.
- 2004 Whitmore määrittelee valmentavan johtamisen menetelmäksi, jolla vapautetaan henkilön potentiaalia oman suorituksen maksimoiseksi.

- 2005 Grant määrittelee valmentavan johtamisen systemaattiseksi toimintatavaksi, joka on ratkaisusuuntautunut ja tulosoittoitunut. Valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.
- 2008 Parppei määrittelee valmentavan johtamisen henkilökohtaiseksi tulos- ja kehityssuuntautuneeksi valmennusprosessiksi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn.

Valmentava johtajuus on siis kehittynyt ylemmän johdon kehittämisprosessista kohti päivittäistä valmentavaa suoritusten johtamista. Nykypäivänä voidaan todeta, että valmentava johtajuus perustuu arvostavaan asenteeseen eikä vain johtamisen tekniikkaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15).

2.3 Valmennusprosessi valmentavassa johtamisessa

Valmentavassa johtamisessa valmennusprosessi on jatkuvaa esimiehen ja työntekijän välistä dialogia, jonka lähtökohtana ovat organisaation yhteiset tavoitteet. Organisaation tavoitteista on johdettu yhteistyössä koko työyhteisön kanssa henkilökohtaiset tavoitteet, joita seurataan jatkuvasti. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan valmennusprosessia esimiestyön näkökulmasta.

Valmennus kytkeytyy vahvasti organisaation toimintaan. Mitä halutaan saavuttaa ja mitä organisaatiossa tällä hetkellä tapahtuu? Kaikki tämä heijastuu esimiehen ja valmennettavien välisiin valmennuskeskusteluihin. (Hirvihulta 2006, 32)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kolmea erilaista valmennusprosessimallia:

- Oivalluttava valmennusprosessi
- Valmentavan johtamisen Pilari-malli
- GROW-valmennuskeskustelumalli.

2.3.1 Oivalluttava valmennusprosessi

Carlsson ja Forsell kuvaavat valmennusprosessia kaksivaiheisena. Prosessin vaiheet ovat oivallusvaihe ja toimintavaihe. Oivallusvaiheessa tarkastellaan valmennettavan mahdollisuuksia liikkua eteenpäin, etsitään ratkaisuja, kuinka ylittää esteitä sekä kytketään asiat kokonaisuudeksi. Näin herätetään valmennettavassa kipinä, jolla edistetään toimintaa. Tavoitteita tarkennetaan toimintavaiheessa. Samalla viedään tavoitteita ja sitoumuksia käytäntöön. Prosessin edetessä tehdään jatkuvaa arviointia valmennusprosessin tuloksista. Valmennusprosessi ei aina etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Vaiheet seuraavat toisiaan jatkuvasti, niitä voidaan käydä läpi eri järjestyksessä ja joskus jopa päällekkäin. (Carlsson & Forsell 2008, 70-71, Carlsson & Forsell 2012, 120)

Oivallusvaihe kuvataan kolmiosaisena. Ensimmäisessä osassa laajennetaan valmennettavan näkökulmaa. Näin etsitään hänelle uusia mahdollisuuksia siirtyä eteenpäin. Oivallusvaiheen toisessa osassa etsitään ratkaisuja sisäisten esteiden voittamiseen. Kolmosvaihe käsittää sisäisen suunnan muutoksen ja oivaltamisen.

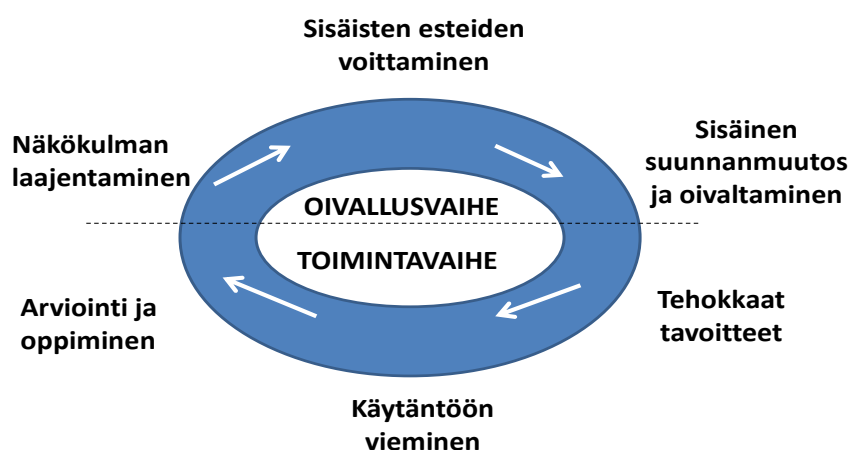
Valmentava esimies kuuntelee aktiivisesti, mitä valmennettava kertoo keskustelun aikana. Carlsson ja Forsell toteavat, että hyvä kuuntelija ei kuuntele ainoastaan sanoja vaan myös sitä, mitä ei sanota. Valmentavaa esimiestä tukee valmennuskeskustelussa kuunteluasenne. Hän ottaa vastaan valmennettavan lähettämät signaalit. (Carlsson & Forsell 2012, 76)

Oivalluttavassa valmennusprosessissa kuunteleminen on tärkein valmentajan tehtävistä. Kuuntelua voidaan kuvata kolmella asteella. Ensimmäisellä kuuntelun asteella valmentava esimies keskittyy valmennettavan sanomisiin. Valmentava esimies on täysin keskittynyt siihen, mitä valmennettava kertoo. Valmentava esimies uskoo valmennettavan voimavaroihin. (Carlsson & Forsell 2012, 76-79)

Toisella kuuntelun asteella valmentava esimies kuuntelee sanojen lisäksi myös valmennettavan kehonkieltä, ilmeitä ja eleitä. Vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa jopa yli 90 % on sanatonta viestintää. Valmentava esimies, joka taitaa kuuntelun toisen asteen, kuuntelee aktiivisesti myös keskustelun hiljaisia hetkiä, äänen sävyjä, silmien liikkeitä, intoa puheessa ja valmennettavan liikehdintää. (Carlsson & Forsell 2012, 76-79)

Kolmatta kuuntelun astetta kuvataan intuitiiviseksi kuunteluksi. Valmentava esimies ottaa huomioon myös omat tunteuksensa keskustelun aikana. Miltä tuntuvat valmentavan kertomat asiat, onko todellisuus niin kuin valmennettava kertoo? Valmennettavan kehonkieli on merkittävässä asemassa valmentavan esimiehen kolmannen asteen kuuntelussa. Valmentavalla esimiehellä on vainua ja sosiaalista kokemusta, jotta hän pääsee kuuntelun kolmannelle asteelle. Kolmannen asteen kuunteleminen on valmentavan esimiehen voimakas työkalu. Hänen tulee keskustelussa myös käyttää niitä havaintoja, jotka hän on keskustelun aikana tehnyt. (Carlsson & Forsell 2012, 76-79)

Toimintavaiheen osia ovat tehokkaat tavoitteet, toiminnan ja tavoitteiden käytäntöön vieminen sekä arviointi ja oppiminen. (Carlsson & Forsell 2008, 70)



Kuvio 2. Oivaltava valmennusprosessi (Carlsson & Forsell 2008, 70)

Valmentava esimies uskoo valmennettavan potentiaaliin, jolloin hän ohjaa valmennettavaa kohti uutta näkökulmaa. Voimallisilla kysymyksillä ja kyseenalaistamalla lukkiintuneita näkökantoja valmentava esimies avartaa valmennettavan näkökulmaa. Oivalluttavat kysymykset pistävät ajatukset liikkeelle. Tämä vaatii rohkeutta, luovuutta sekä innovatiivisuutta käsitellä esillä olevaa ongelmaa eteenpäin luotaavalla asenteella. Valmennettava voi tehdä aiempien kokemusten perusteella itseään rajoittavia johtopäätöksiä. Valmentavan esimiehen tulisi tunnistaa nämä valmennettavan rajoittavat johtopäätökset, jotta hän voi toimia valmennettavan herättäjänä. (Carlsson & Forssell 2008, 71-72, Ristikangas & Ristikangas 2011, 111)

Näkökulman laajentamisen keinoina valmentaja voi käyttää kysymyksiä, joilla tarkastellaan esillä olevaa ongelmaa toisen henkilön näkökulmasta. Eri näkökulmia voidaan tarkastella esim. kolmen eri henkilön kannalta, joista valmennettava valitsee itselleen mieluisimman ja laatii sen pohjalta itselleen toimintasuunnitelman. Valmentaja voi tarkastella näkökulman laajentamista myös horisontaalisesti, jolloin laajennetaan kokonaiskuvaa kasvattamalla näkökenttää erilaisilla tavoilla. Samalla valmentavan esimiehen tulee varmistaa valmennettavalta, että aihe ja sen rakennusosat ovat valmennettavalle merkityksellisiä. Näin saadaan näkökulmaa laajennettua myös syvyysuunnassa. (Carlsson & Forssell 2008, 71-73)

Monet voimat yrittävät saada valmennettavaa luopumaan ideoistaan ja tavoitteistaan. Valmentava johtaminen auttaa valmennettavaa tunnistamaan ja ylittämään sisäiset esteensä. Valmentavassa johtamisessa pyritään löytämään keinoja parantaa suoritusta, vaikuttamalla niihin asioihin ja olosuhteisiin, jotka ovat omassa vaikutusvallassa. Oivalluttamalla valmentava esimies auttaa valmennettavaa tiedostamaan sisäiset esteensä ja auttaa valmennettavaa löytämään ne ratkaisut, joilla valmennettava käsittelee sisäisiä esteitään. (Carlsson & Forssell 2008, 74-76)

Meillä jokaisella on uskomuksia ympäristöstä, muista ihmisistä sekä omasta itsestämme ja kyvyistämme. Uskomukset saattavat olla neutraaleja, rajoittavia tai voimaannuttavia. Uskomukset ovat itsestään selvyyksiä ja siksi niiden vaikutus voi olla vahvempi kuin uskommekaan. Osana oivalluttavaa valmentavaa johtamista esimiehen on ohjattava

valmennettavaa tarkastelemaan uskomuksiaan toisesta näkökulmasta. Rajoittavat uskomukset saattavat toimia sisäisenä lannistajana, jotka rajoittavat valmennettavan toimintaan. Jotta valmennettava pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, on hänen tiedostettava uskomuksensa ja löydettävä ratkaisut rajoittavien uskomusten muuttamiseksi. (Carlsson & Forssell 2008, 77-80)

Monessa organisaatiossa on ajankohtaista ratkaista sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Etsiessään ratkaisuja näihin kysymyksiin valveutuneet organisaatiot kiinnittävät huomiota työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja pyrkivät kehittämään pitempivaikutteista innostusta ja motivoituneisuutta. Valmentava johtaminen tukee työntekijälähtöistä kehitystä, koska esimies näkee työntekijän potentiaalin oppia ja kehittyä. Valmentava esimies tukee valmennettavan omaa halua kehittyä, joka lähtee liikkeelle valmennettavan oivalluksesta. Oivalluttamista tukeva valmentava johtaminen innostaa ja sitouttaa valmennettavan asettamiinsa tavoitteisiin. (Carlsson & Forssell 2008, 87)

Valmentava johtaminen luo avointa johtamiskulttuuria, joka antaa valmennettavalle luvan oppia ja kehittyä oppimisen kautta. Tämä hyödyntää koko organisaatiota. Oivalluttava valmennusprosessi rohkaisee valmentavan johtajan ja valmennettavan väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tukee molempien mahdollisuutta toimia menestyksekkäässä yhteistyössä. (Pitkänen 2008, 46-51)

Valmennusprosessin oivallusvaiheessa syntyy valmennettavan sisäinen halu suunnanmuutokseen. Tällöin syntyy valmennettavan oma tahto muuttua, jolloin eteneminen omien tavoitteiden saavuttamiseksi alkaa. Carlsson ja Forssell viittaavat David Rockin tutkimuksiin, joissa on todettu, että aivoissa tapahtuu konkreettinen muutos omien oivallusten aikana. Muutos johtaa tehostettuun vastuunottoon. Valmennettavan motivaation taso hyödyntää uutta opittua asiaa ja se etenee uudelle tasolle. (Carlsson & Forssell 2008, 88-89)

Valmentava esimies tukee valmennettavaa asettamaan omat tavoitteensa ja tekemään päätelmät, miten valmennettava pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Tämä on haastavaa monelle tämän päivän esimiehelle, jotka ovat aikaisemmin omaksuneet hierarkkisen

johtamistavan. Pekka Järvinen kirjoittaa, että tulevaisuuteen liittyvillä mielikuvilla ihminen kykenee hallitsemaan ja kanavoimaan tarpeidensa ja halujensa akuutin ja tinkimättömän tyydytyspyrkimyksen (Järvinen 2012, 48). Moni esimies miettii, miten ohjata valmennettava oikeiden asioiden oivaltamiseen. Valmentavassa johtamisessa ei kuitenkaan ole tästä kyse vaan lähtökohtana ovat valmennettavan omat hänen itsensä hahmottamat ratkaisut. Kun valmentava esimies tunnistaa valmennettavan tulevaisuuden mielikuvat, hän pystyy hyödyntämään niitä johtaessaan valmennettavaa tavoitteiden asettamisessa. (Carlsson & Forssell 2008, 89-90)

Valmennettavan oivaltaessa ja innostuessaan toiminnasta on valmennusprosessissa aika asettaa tavoitteet. Ilman tavoitteita valmennusprosessista tulee suunnittelematonta ja konkreettisia tuloksia ei synny. Valmennuksen prosessimaisuus edistää tavoitteen pysymistä valmennettavan mielessä, jolloin valmennettavan mielenkiinto ja keskittyminen tavoitteen saavuttamiseen säilyvät. Prosessin edetessä tavoitteet jalostuvat konkreettisiksi etapeiksi, joilla edetään askel kerrallaan kohti tavoiteltua päämäärää. (Carlsson & Forssell 2008, 92-95)

Tavoitteita miettiessä puhutaan usein SMART-muodosta. SMART on akronyympi englanninkielisistä sanoista specific, meaningful, attainable, resourced ja timed. Tällä tarkoitetaan, että tavoitteiden tulee olla tarkkoja, henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja saavutettavissa olevia. Lisäksi valmennettavalla tulee olla riittävät resurssit tavoitteen saavuttamiseksi tietyssä ajassa. (Carlsson & Forssell 2008, 94)

Valmennusprosessissa valmennettavan sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen merkitsee samalla lupausta saavuttaa tavoitteet. Valmennettavan on pohdittava aikooko ja haluaako hän todella tehdä sovitut tehtävät saavuttaakseen tavoitteensa. Valmentava esimies ohjaa valmennettavaa asettamaan tavoitteensa tärkeysjärjestykseen. Tärkein tavoite on valmennettavalle oikeasti tärkeä ja henkilökohtaisesti merkityksellinen. (Carlsson & Forssell 2008, 95-96)

Oivallusten ja ratkaisujen käytäntöön vieminen on tärkeä osa valmentavaa johtamista. Valmennettava ottaa itse käyttöön askel kerrallaan tehtävät ja asiat, joita hän on valmentavan esimiehen kanssa käsitellyt. Jos käyttöönotto voidaan toteuttaa valmennettavan omien ehdotusten ja ehtojen pohjalta, valmennettava sitoutuu käytäntöön viemiseen ja tekemiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 99-100)

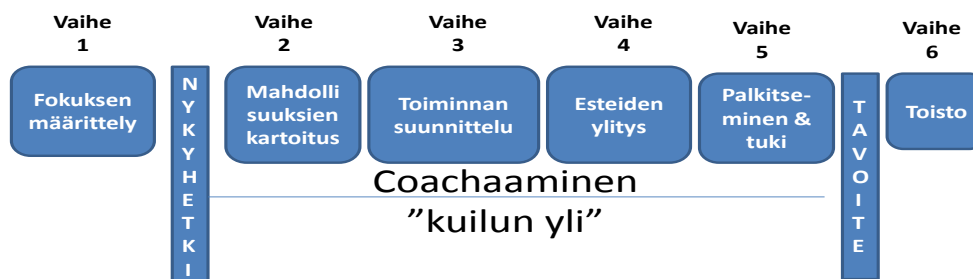
Valmentava esimies valvoo ja vaatii valmennettavalta vastuunottoa etenemisestä. Valmennettava tekee sen, mitä hän on luvannut. Lisäksi valmentavan esimiehen on tunnistettava tilanteet, joissa valmennettava käsittelee asioita ja miettii eteniskeinoja. Tällöin valmennettavalle on annettava työskentelyrauha, jotta oivaltava prosessi johtaa tavoitteisiin. Valmennettavan hiljaiset kaudet ovat luonnollinen osa valmennusprosessia. Haastavaksi tämän vaiheen havainnoinnin valmentavalle esimiehelle tekee sen erottamisen vaikeus, milloin jokin sisäinen este estää valmennettavaa etenemästä. Suvantovaiheessa valmennettava turhautuu asioiden paikallaan pysymiseen. Hän on rauhaton ja hämmentynyt, kun mikään ei liiku. Milloin sisäinen este hidastaa valmennettavan etenemistä, hän on haluton edistämään asioitaan ja usein myös masentunut. Valmennettavan puheista kuuluvat usein sanat en pysty, en jaksaa tai en viitsi. Suvantovaiheessa valmennettavan alitajunta työstää asioita, jotka usein johtavat uusiin oivalluksiin ja valmennusprosessi pääsee jälleen etenemään. Tässä vaiheessa valmentava esimies toimii lähinnä tukijan roolissa. (Carlsson & Forssell 2008, 103-106)

Oivaltavan valmennusprosessin toimintavaiheen viimeisenä osana on arviointi ja oppiminen. Tämä osa usein toimii myös uuden valmennusprosessin käynnistäjänä. Arvioinnin lähtökohtana toimivat valmennettavan asettamat tavoitteet. Miten hyvin hän on onnistunut tavoitteisiinsa nähden? Valmentavan esimiehen tehtävänä tässä prosessin vaiheessa on auttaa valmennettavaa tunnistamaan, missä vaiheessa tavoitteiden saavuttamisessa valmennettava on menossa ja milloin hän on ne saavuttanut. Arvioinnin vertailukohtana tulee olla valmennettava itse, ei ulkopuolelta asetetut esim. myyntitavoitteet. (Carlsson & Forssell 2008, 106-107)

Valmentava esimies purkaa auki valmennettavan kanssa, millaisia kokemuksia valmennettavalla on omista onnistumisistaan tai epäonnistumisistaan. Valmentavassa esimiestyössä virheet ovat oppimisen paikkoja ja luonnollinen osa oppimisprosessia. Virheet ja epäonnistumiset ovat tehokkaita oivaltamisen välineitä, usein ne käynnistävät kehittymisen etenemisen. Tärkeää on käsitellä valmennettavan kanssa hänen sisäisiä ja kestäviä resursseja. Näiden tiedostaminen vahvistaa valmennettavan itsetuntoa ja itseluottamusta. Se rohkaisee häntä tarttumaan myös tuleviin haasteisiin, jotka voivat olla myös suurempia. (Carlsson & Forssell 2008, 108)

2.3.2 Valmentavan johtamisen Pilari-malli

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas kuvaavat valmentavaa johtamista Pilari-mallin avulla, joka perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäyttötymiselle.



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114)

Valmentava esimies suuntaa huomionsa tulevaisuuteen, johon voidaan vaikuttaa tekemällä oikeita valintoja ja ratkaisuja. Olennaista tässä valmentavan johtamisen mallissa on nykyhetken ja tavoitteena olevan tilan välinen kuilu. Valmentavassa keskustelussa valmennettava etsii keinoja ja ratkaisuja, joilla hän siirtyy kohti asettamia tavoitteita. Valmentava esimies tukee valmennettavaa tässä siirtymisessä erilaisten kysymysten avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111-114)

Vaikka Pilari-mallissa keskusteluprosessi on kuvattu lineaarisesti, ei keskustelu aina toteudu siten. On hyvin luonnollista, että keskustelun eri vaiheissa palataan takaisin edelliseen vaiheeseen. Keskustelun aikana myös tavoite saattaa muovautua ja tarkentua. Keskustelun aluksi valmentavan esimiehen ja valmennettavan on sovittava keskustelun ehdoista kuten esim. keskustelun aika. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114)

Valmentavan johtamisen Pilari-mallissa on kuusi vaihetta (Ristikangas & Ristikangas 2010, 115 - 120):

- Fokuksen määrittäminen
- Mahdollisuuksien kartoitus
- Toiminnan suunnittelu
- Esteiden ylitys
- Palkitseminen ja tuki
- Kertaus ja toisto

Fokuksen määrittelyssä luodaan raamit keskustelulle nykyhetken ja tavoitetilan mukaan. Keskustelun aihe rajataan ja määritellään. Valmentava esimies pitää keskustelun lankoja käsissään ja pitää keskustelun tavoitetilan mukaisella radalla. Valmennettavan unelmat ja tavoitteet toimivat kehityksen ja muutoksen moottoreina. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 115)

Pilari-mallin mahdollisuuksien kartoitus vaiheessa pidetään huomio keinojen ideoinnissa. Keinojen avulla valmennettava löytää ratkaisuvaihtoehdot, joilla hän saavuttaa tavoitteensa. Tässä vaiheessa valmentajan rooli on toimia valmennettavan innoittajana. Tietäjän roolia valmentajan tulee tässä vaiheessa välttää. Valmentajan tulee aktiivisesti kuunnella valmennettavaa. 20-80 sääntö pelaa tässä valmennuskeskustelun vaiheessa. Keskustelun puheesta 80 % on valmennettavan puhetta, 20 % valmentajan puhetta. Tässä keskustelun vaiheessa olisi hyvä löytää ainakin yksi toteutuskelpoinen vaihtoehto, jonka pohjalta keskustelua voidaan edistää seuraavaan vaiheeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 116 - 117)

Toiminnan suunnitteluvaiheessa valmentavan esimiehen tehtävänä on ohjata valmennettavaa määrittämään ne konkreettiset toimenpiteet, jotka johtavat määritellyn tavoitteen toteutumiseen. Valmennettavan kannattaa pilkkoa tekeminen arkisiin toimiin, joita on helppo arvioida. Valmentavan esimiehen tulee ohjata valmennettavaa oivalluttavien kysymysten avulla löytämään sellaiset toimenpiteet, jotka sopivat yhteen organisaation hankkeiden ja valmennettavan tavoitteiden kanssa. Loppujen lopuksi esimies kantaa vastuun organisaation projektien onnistumisesta, koska hänellä tulee olla ohjaket käsisään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 117 - 118)

Henkilön tai ryhmän oma harkinta korostuu valmentavassa johtajuudessa. Valmentava esimies jakaa päätöksentekovastuuta mahdollisimman lähelle jokaista työntekijää. Tämän vuoksi valmentavassa esimiestyössä korostuvat ne asiat, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa. Valmentavan esimiehen tulee tunnistaa ne uskomukset ja tekosyyt, jotka saattavat estää valmennettavaa saavuttamasta asettamia tavoitteitaan. Pilari-mallin esteiden ylitys vaiheessa valmennettava tunnistaa mahdolliset uskomuksensa ja tekosyyt sekä löytää ratkaisukeinot esteiden ylittämiseen. Tässä vaiheessa valmentava esimies varmistaa, että tekosyiden ja niiden selittely päättyvät. Esteiden ylittäminen toimii erinomaisena motivaation mittarina valmennusprosessin edetessä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 118 - 119)

Palautteen merkitys korostuu valmentavassa johtamisessa, koska toisilta saatu positiivinen palaute ja hyväksyntä antavat energiaa valmennettavalle sekä sitouttaa häntä tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitseminen ja tuki ovat kehittymisen tärkeitä mahdollistajia. Valmentava esimies luo valmennettavalle edellytyksiä onnistumiselle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120)

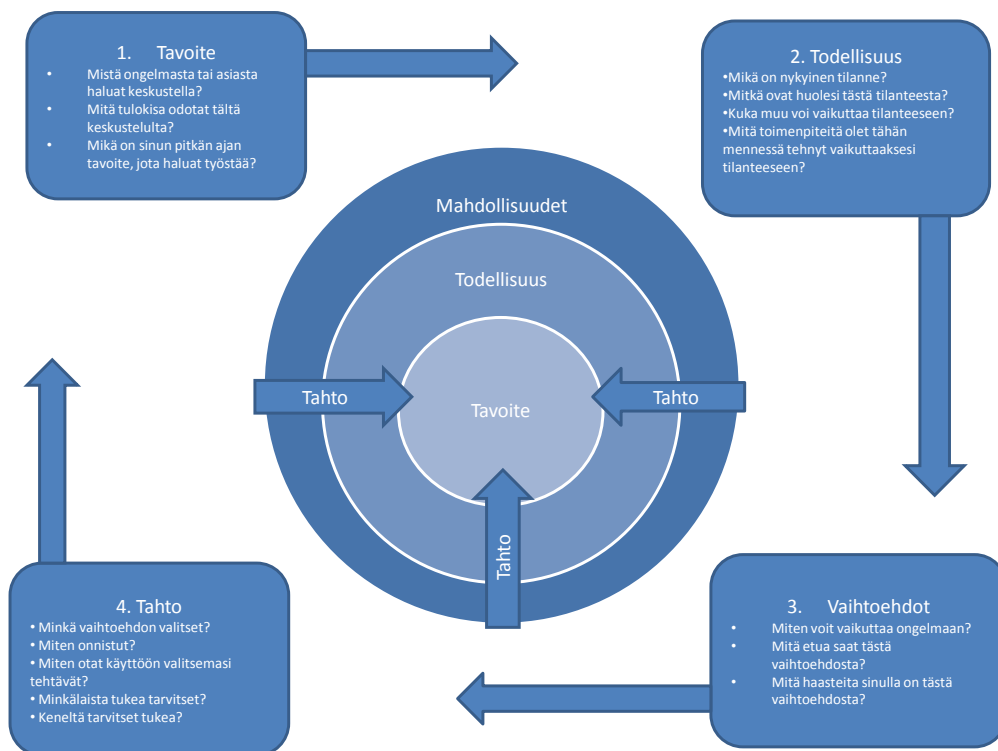
Valmennuskeskustelun päätteeksi valmentava esimies varmistaa suunnitelman ankkuroinnin osaksi valmennettavan jokapäiväistä tekemistä toistamalla ja kertaamalla keskustelussa sovitut tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet. Valmentava esimies pyytää valmennettavaa kiteyttämään valmennettavalle merkittävät asiat ja tekemään yhteenvedon käydystä valmennuskeskustelusta. Näin valmennettava sitoutetaan niihin asioihin, jotka hän on itse tuonut keskustelussa esille. Ääneen sanotut asiat sitouttavat

enemmän kuin ajatuksen tasolle jätetyt mietteet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120 - 121)

Valmentavan esimiehen tehtävänä on tukea teoillaan valmennettavaa pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin. Pilari-malli kuvataan teoriassa lineaarisena mallina. Lineaarisuus ei kuitenkaan toteudu käytännössä. Tavoitteen tarkentuminen tai muuttuminen valmennusprosessin aikana saattavat johtaa siihen, että valmennusprosessissa siirrytäänkin edelliseen vaiheeseen. Valmentava esimies pitää langat käsissään koko valmennusprosessin ajan ja johtaa valmennettavan kohti asetettua, tarkentunutta päämäärää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 121 - 122)

2.3.3 GROW-valmennuskeskustelumalli

Kolmas tässä opinnäytetyössä tarkasteltava valmennusprosessimalli on GROW-valmennuskeskustelumalli. Mallin nimi tulee valmennuskeskustelun englanninkielisistä vaiheista tavoite (goal), todellisuus (reality), mahdollisuudet (opportunities) ja tahto/kertaus (will / wrap-up). (Happitiimi 2009, 13)



Kuvio 4. GROW-valmennuskeskustelumalli (Kohdeyritys B 2008, 8 ja Happitiimi 2009, 13-16)

Myös GROW-keskustelumallin mukaisessa valmennuskeskustelussa valmentaja pääasiallisesti esittää kysymyksiä ja kuuntelee. Valmentaja esittää ehdotuksensa ja mielipiteensä kysymysten avulla. Valmennuskeskustelun eri vaiheissa valmentaja tekee muistiinpanoja yhteenvedoja varten. Yhteenvedoissa valmentaja käyttää valmennettavan omia sanoja. Valmennuskeskustelu etenee vaiheittain. Tarvittaessa voidaan palata valmennuskeskustelun edelliseen vaiheeseen, jos keskustelu ei etene. Valmennuskeskustelun tulee päättyä valmennettavan valitsemien toimenpiteistä sopimiseen. (Happitiimi 2009, 13)

GROW-mallin mukaisen valmennuskeskustelun ensimmäisessä vaiheessa valmentava esimies ja valmennettava sopivat keskustelun tavoitteesta. Tavoite-vaiheen aikana selvitetään, mitkä ovat valmennettavan odotukset valmennuskeskustelun lopputuloksesta. Tässä keskustelun vaiheessa valmentavan esimiehen tulee olla utelias ja esittää kysymyksiä, joilla hän selvittää valmennettavan tavoitteet ja odotukset. Valmentavan esimiehen tulee ohjata valmennuskeskustelu valmennettavan omassa vaikutuspiirissä oleviin asioihin. (Happitiimi 2009, 13, Kohdeyritys B 2008, 8)

Valmennuskeskustelun, joka noudattaa GROW-mallia, toisessa vaiheessa valmentava esimies ja valmennettava selvittävät yhdessä, mikä on valmennettavan nykyinen tilanne. Tässä keskustelun vaiheessa tutkitaan avointen kysymysten avulla, mitkä ovat valmennettavan tunteet, kokemukset, asema tai suhde käsiteltävään ongelmaan. Keskustelussa on hyvä selvittää mahdolliset esteet, jotka estäisivät asetetun tavoitteen saavuttamisen, ja mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat valmennettavan toimintaan. Valmentavan esimiehen tehtävänä on innostavilla kysymyksillä kasvattaa valmennettavan tietoisuutta hänen asenteestaan tai käyttäytymisestään, joka vaikuttaa ongelman ratkaisun löytymiseen. Valmentava esimies kuuntelee ja haastaa valmentavaa oivalluttavilla kysymyksillä. (Hapitiimi 2009, 13, Kohdeyritys B 2008, 9)

GROW-mallin mukaisessa valmennuskeskustelun kolmannessa vaiheessa tutkitaan valmennettavan eri ratkaisuvaihtoehtoja käsiteltävään ongelmaansa. Valmentava esimies aloittaa tämän vaiheen kysymällä valmennettavalta, mitkä ovat hänen vaihtoehtoiset ratkaisut ongelmaansa. Lisä kysymyksillä valmentava esimies innostaa

valmennettavaa etsimään uusia vaihtoehtoisia toimenpiteitä tai ratkaisuja. Valmentava esimies voi avointen kysymysten avulla tukea valmennettavaa havaitsemaan ja löytämään uusia tapoja parantaa tilannetta ja uusia näkökulmia tarkastella eri vaihtoehtoisia ratkaisuja. Valmentava esimies voi tämän vaiheen lopussa kerrata valmennettavan vaihtoehdot. Kysymysten avulla valmentava esimies voi varmistaa valmennettavan sitoutumisen vaihtoehtoihin. (Happitiimi 2009, 14, Kohdeyritys B 2008, 9)

GROW-mallin mukaisessa valmennuskeskustelun viimeisessä vaiheessa valmennettava valitsee ne toimenpiteet ja ratkaisut, joilla hän saavuttaa keskustelun alussa sovitut tavoitteet. Valmentava esimies tukee valmennettavaa ratkaisujen valinnassa esittämällä konkreettisia kysymyksiä siitä, miten valmennettava aikoo toimia. Keskustelun päätteeksi tulee myös sopia toteutusaikataulusta ja mahdollisesta seurannasta. (Happitiimi 2009, 14, Kohdeyritys B 2008, 9)

Keskustelun jälkeen seuraa tekemisen vaihe, josta valmennettava kantaa vastuun. Valmentava esimies voi seurata valmennettavan suoriutumista. Valmennettavan aktiivisuus ja sitoutuminen valmennuskeskustelussa sovittuihin toimenpiteisiin ovat paras mittari valmennuskeskustelun onnistumisesta. (Happitiimi 2009, 15)

Valmentava esimies rakentaa luottamusta valmennuskeskustelussa kuuntelemalla valmennettavaa. Tekemällä muistiinpanoja valmentava esimies osoittaa välittävänsä valmennettavan ongelmasta. Valmentava esimies esittää rohkeasti myös kysymyksiä valmennettavan tuntemuksista ja osoittaa tarvittaessa myötätuntoa valmennettavalle hänen kohdatessa haasteita työssään. Valmentava esimies selvittää myös valmennettavan mahdolliset haasteet tai esteet esimiehen toimimiselle valmentajana. (Happitiimi 2009, 17)

2.4 Valmennusprosessien vertailua

Verrattaessa eri valmennusprosesseja toisiinsa voidaan niistä havaita monia yhteisiä piirteitä. Eri valmennusprosesseissa korostuu valmennettavan ja valmentajan välinen luottamus. Valmennuskeskustelun onnistuminen edellyttää luottamusta ja korostaa yhdessä tekemistä. Valmentajan vastuu luottamuksen rakentajana nousee esille eri valmennusprosessien kuvauksissa.

Luottamus perustuu valmentajan uskoon valmennettavan potentiaalisuuteen. Usko valmennettavan kykyyn oppia ja kehittyä on mukana kaikissa valmennusprosessien kuvauksissa.

Myös valmennuskeskustelujen tavoitteellisuus korostuu kaikissa valmennusprosessien kuvauksissa. Ilman konkreettisia tavoitteita ei valmennuskeskustelu johda ratkaisuihin, joiden avulla valmennettava voi oppia ja parantaa toimintaansa. Yhteistä valmennusprosessien kuvauksille on ratkaisuhakuisuus. Tätä tukee keskustelulle asetetut tavoitteet.

Tarkastelluissa valmennusprosesseissa on kaikissa käsitelty myös eri näkökulmien merkitystä käsiteltävän asian tarkastelussa. Valmennettavan esteiden ja ennakkoluulojen käsitteleminen on mukana kaikissa valmennusprosesseissa. Oivalluttava valmennusprosessin aloitetaan näkökulmien laajentamisella.

Oivalluttavana valmennusprosessin kuvauksessa korostuu valmentajan kuunteleminen. Siinä on hyvin kuvattuna kuuntelemisen eri asteet. Kuvauksessa on huomioitu myös sanattoman viestinnän merkitys keskustelun eri vaiheiden läpiviennissä. Tässä valmennusprosessin kuvauksessa korostuu oivalluttamisen kautta valmennettavan oman ajatustyön tulos, jota valmentaja tukee avoimilla voimaannuttavilla kysymyksillä.

Pilari-mallissa korostuu nykyhetken ja tavoitetilan välinen kuilu. Pilari-malli on kuvattu lineaarisena eteenpäin suuntautuvana keskustelumallina. Valmentajan rooli keskustelun ohjaajana korostuu keskusteluprosessin kuvauksessa. Pilari-malli on ainoa tarkastelluista keskustelumalleista, jossa on huomioitu valmennettavan palkitseminen osana keskusteluprosessia.

GROW-keskustelumallin kuvauksessa nostetaan esille valmentajan kiinnostuksen osoitus muistiinpanoja tekemällä. Tämä poikkeaa muista tarkastelluista valmennuskeskustelumalleista. Myös keskustelun aikana siirryttäessä vaiheesta toiseen korostetaan yhteenvedon ja kertauksen merkitystä keskustelun kokoavana tekijänä. Keskustelun tavoitteellisuus korostuu GROW-mallissa.

Yhteistä kaikille keskustelumalleille on innoittavien ja oivalluttavien kysymysten esittäminen. GROW-mallin kuvauksessa on mukana kysymysesimerkkejä. Valmentajan taito kuunnella ja tehdä kysymyksiä on kuvaavaa valmentavassa johtamistavassa.

Valmennusprosessimalleja tutkiessa voidaan huomata, mitä alueita mallien kehittäjät ovat painottaneet. Oivalluttava valmennusprosessi korostaa valmentajan kuunteluasennetta ja –taitoa. Pilari-mallissa kiinnitetään enemmän huomiota nykyhetken ja tavoitteen välistä kuilua, johon valmennuskeskustelulla etsitään ratkaisua. GROW-mallin kehittäjät painottavat enemmän kysymystekniikoita.

Tarkasteltuja valmennusprosesseja vertailtaessa huomaa, että oivalluttava valmennusprosessi soveltuu paremmin pitkäaikaisempaan kehittämiseen. Pilari- ja GROW-malli ovat kuvauksina pinnallisempia ja siten soveltuvat ehkä paremmin lyhytkestoisempaan valmentamiseen. Oivalluttavassa valmennusprosessissa huomioidaan myös valmentajan omat tunteet.

2.5 Valmentaminen osana päivittäistä johtamista

Valmentavan johtajan on tärkeää ymmärtää organisaation nykytilanne ja kehitysaste, luodakseen valmennusohjelman, jolla hän voi viedä organisaation seuraavalle kehitystasolle. Valmentava johtaja luo ja saa aikaan tuloksia organisaatiossa työskentelevien ihmisten avulla. Tehokas valmennusohjelma parantaa osaamista organisaatiossa ja luo henkilöstössä aitoa kiinnostusta ja intohimoa jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen. Toimiva valmennusohjelma tuo organisaatioon lisää energiaa. Se sitouttaa työntekijät toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 141)

Onnistumiset luovat organisaatioon voittamisen kulttuurin, joka johtaa jatkuvan parantamisen etsintään myös yksilöllisesti että organisaation tasolla. Valmentamisesta tulee osa organisaation kulttuuria. Onnistumisten kautta myös valmennettava havaitsee valmentavan johtamisen edut ja sitoutuu toimimaan organisaation yhteisten tavoitteiden ja arvojen mukaan. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 142-144)

Päivittäisellä valmentavalla johtamisotteella esimiehen on mahdollista tuoda uudet toimitavat osaksi päivittäistä toimintaa. Johtaja ja tiimi toimivat yhdessä tiimin toiminnan tehostamiseksi. Samalla tiimin kunnianhimo ja tavoite taso kasvavat. Johtajalla, jolla on hyvä valmentava ote johtamisessa, on paremmat mahdollisuudet luoda keskusteluja valmennettaviensa kanssa, joilla tähdätään toiminnan parantamiseen. Avoimet, vastavuoroiset keskustelut inspiroivat työntekijöitä toiminnan kehittämiseen ja tason nostamiseen. (Eigenhuis & van Dijk 2007, 144-145)

Valmentava johtaja toimii organisaation suunnan näyttäjänä, joka omalla toiminnallaan osoittaa työntekijöille suunnan tulevaisuuteen (Jalava & Uhinki 2007, 10).

Päivittäisjohtaminen on organisaation strategian toteuttamista, joka vaatii tarvittaessa muutosta ja innovaatiota. Muutostilanteissa valmentava johtaja käyttää enemmän aikaa keskusteluihin valmennettavien kanssa. Valmennuskeskusteluissa käsitellään muutoksen esille nostamia asioita. Valmentava johtaja kuuntelee aktiivisesti, mitä organisaatiossa tapahtuu ja ottaa käsittelyyn organisaation toimintaan vaikuttavat asiat, joihin organisaatiossa voidaan itse vaikuttaa.

Päivittäinen johtaminen on suorituksen johtamista, joka tarkoittaa sitä, että koko organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista tarvitaan (Kauhanen 2010, 54). Valmentava johtaja huomioi päivittäisessä johtamisessa henkilön suoriutumiseen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2010, 55):

- osaaminen, motivaatio, sitoutuminen (henkilökohtaiset tekijät)
- kannustus, ohjaus, tuki esimieheltä (johtajuustekijät)
- tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki (tiimitekijät)
- töiden organisointi
- sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset (tilannetekijät).

Proaktiivisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin ja työyhteisön asioihin. Valmennuskeskusteluissa valmentava johtaja tukee valmennettavien positiivista ajattelua innostavien kysymysten avulla. Valmennettavan esteiden innovatiivinen tarkastelu auttaa valmennettavaa etenemään oppimisen tiellä. (Jalava & Uhinki 2007, 16-24)

Myös päivittäisjohtamisessa valmentava johtaja kysyy enemmän kuin vastaa. Kysymysten ja ajattelutehtävien avulla esimies johtaa ja ohjaa työyhteisön keskustelua ja tiedon muodostusta. Avointen kysymysten avulla valmentava johtaja kehottaa työntekijöitä tarkastelemaan uusia näkökulmia ja innostaa nykytilanteen tarkastelua. Päivittäisessä johtamisessa valmentava johtaja kohdentaa huomion niihin asioihin, joita hän pitää olennaisina työyhteisön tavoitteellisen toiminnan kannalta. (Jalava & Uhinki 2007, 26-27)

Johtaja, joka käyttää valmentavaa johtamistapaa, pistää itsensä likoon rohkeilla kysymyksillä, joilla hän asettaa myös itsensä erilaisiin tilanteisiin epä mukavuusalueella. (Jalava & Uhinki 2007, 29)

Työyhteisön tulevaisuus määräytyy pitkälti työyhteisön jäsenten tekemien valintojen pohjalta arkipäivän työtilanteissa. Työyhteisön jäsenten samansuuntaiset valinnat lisäävät voimaa ja merkitystä työyhteisön toiminnalle. Valmentavan esimiehen tulee päivittäisessä johtamisessaan huomioida yhteiset tavoitteet ja suunnata yksilöiden valinnat samaan suuntaan. Oivalluttavalla valmentamisella sitoutetaan työyhteisön jäsenet samansuuntaiseen toimintaan. Valmentava esimies rakentaa tulevaisuutta keskustelujen avulla. (Jalava & Uhinki 2007, 35-36)

Keskusteluissa valmentava esimies huomioi erilaisia näkemyksiä ja pyrkii avointen kysymysten avulla tukemaan valmennettavaa löytämään erilaisia näkökulmia käsiteltävän ongelman ratkaisemiseksi. Keskustelussa valmentava esimies rohkaisee valmennettavaa kriittisten ajatusten arviointiin ja tarkastelee eri ratkaisuvaihtoehtojen riskejä. Kriittisten ajatusten huomioiminen ja käsitteleminen vaikuttaa myönteisesti keskusteluilmaperiin kehittymiseen ja auttaa löytämään positiivisen ratkaisun käsiteltävään ongelmaan. (Jalava & Uhinki 2007, 38-39)

Valmentava esimies kohdentaa huomion olennaisiin asioihin. Valmennettavan ajatukset, puheet ja teot kannattaa keskittää 2-3 merkityksellisempään asiaan, joihin valmennettava voi itse vaikuttaa. Valmentava johtaja ohjaa toimintaa vision kautta. Hän ymmärtää systemaattisuuden edut myös päivittäisessä toiminnassa. Jatkuva valmentava johdonmukainen ja systemaattinen johtaminen luo mielekkään ja tuloksellisen toiminta kulttuurin työyhteisöön. Valmentavan valmennettavien toimintaa johtaja luo polun kohti kehittyvää toimintaa. (Jalava & Uhinki 2007, 48-49)

Esimies luo valmennettaville mahdollisuuden tuoda esiin ideoita ja ratkaisuja, jotka perustuvat valmennettavan tarpeisiin. Valmentava johtaja suuntaa valmennettavan huomion myös organisaation tavoitteisiin. Valmentava esimies on erilaisten ideoiden ja tarpeiden tulkitsija, joka luo niistä yhtenäisen kokonaiskuvan, jota hän edistää organisaatiossa. (Jalava & Uhinki 2007, 58)

Johtaja, joka valmentaa, työskentelee valmennettavien kautta. Hän suuntaa valmennettavien taidot ja innostuksen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Valmentava esimies luo vastavuoroisten keskustelujen avulla organisaatioon toiminnan

edellytykset, jossa valmennettavat voivat hyödyntää osaamistaan. Valmentava esimies sitouttaa valmennettavat toimimaan organisaation yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Hän tukee yksilöitä ja huolehtii kokonaisuudesta ja sen toimivuudesta. (Jalava & Uhinki 2007, 96-97)

Valmentava johtaja keskustelee työntekijöiden kanssa tavoitteista, jotka ovat suoritusten lähtökohta. Keskustelussa valmentava johtaja huolehtii myös palautteen antamisesta. Hän panostaa keskusteluissa vuorovaikutuksen laatuun. Valmentava johtaja on hyvä kuuntelija, joka tiedostaa myös omat ajatukset. (Jalava & Uhinki 2007, 98, 102, 120-121)

Esimies puuttuu, jos työntekijä ei pääse tavoitteisiinsa. Valmentavassa johtamistavassa esimiehen on selvitettävä tavoitteiden alittamisen syyt. Monesti alisuoriutumiseen liittyy useampia syitä, jotka valmentavan johtajan tulee selvittää valmennettavan kanssa. Aito kiinnostus valmennettavan ongelmiin ilmaistaan avoimilla kysymyksillä. Valmentava esimies ei syytä valmennettavaa vaan aktiivisilla ja oivalluttavilla kysymyksillä innostaa valmennettavaa löytämään ratkaisut suoritusongelmiin, jotta tavoitteet saavutetaan. (Kauhanen 2010, 72-73)

Organisaation toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutokset pakottavat organisaatiota tarkistamaan tavoitteitansa ottaen huomioon organisaatiossa olevan osaamisen ja sen kehittämistarpeet. (Jalava & Uhinki 2007, 140) Valmentava johtaja viestittää avoimesti toimintaympäristön muutokset ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan. Valmennuskeskusteluissa valmentava johtaja luo valmennettavalle mahdollisuudet löytää ratkaisut muuttuneeseen tilanteeseen ja uusia toimintatapoja päivittäiseen toimintaan.

Esimies, joka hyödyntää valmentavaa johtamistapaa, tukee valmennettavaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Valmennuskeskusteluissa tulee käsitellä poikkeamat tavoitteissa ja löytää ratkaisut, miten poikkeamat korjataan. Valmentavan johtajan on tärkeää innostaa ja sitouttaa valmennettava toimimaan ja saada hänet näkemään organisaation visio, tavoitteet ja arvomaailma. (Jalava & Uhinki 2007, 140)

Valmentava johtaja puuttuu valmentavalla johtamisotteella organisaation ristiriitatilanteisiin oikea aikaisesti. Valmentava johtaja ottaa ristiriitatilanteet rohkeasti käsittelyyn valmennettavan kanssa ja ohjaa keskustelua ratkaisuun.

Käyttäessään valmentavaa johtamistapaa esimies kehittää organisaation keskustelukulttuuria. Hän käyttää mahdollisuuden työntekijöiden kuuntelemiseen ja käsittelee kehitystarpeita yhdessä valmennettavien kanssa. Valmentava johtaja havainnoi aktiivisesti organisaation toimintaa ja ilmapiiriä sekä keskittyy organisaation jatkuvaa kehittämiseen. (Jalava & Uhinki 2007, 146-147, 156)

2.6 Opinnäytetyön viitekehys

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu, miten valmentavaa johtamista hyödynnetään käytännössä kuukausittaisessa myynninjohtamisessa. Tarkastelunäkökulmaksi on valittu valmentava suoritusten johtaminen, jonka teoria pohjautuu valmentavan johtamisen teoriaan.

Teoriaosassa on tutustuttu valmentavan johtamisen kehitykseen, eri valmentamisprosessin vaiheisiin, osapuoliin sekä keinoihin ja työkaluihin, joiden pohjalta muodostuu valmentavan esimiehen ammattitaito. Käytännön tarkastelu on painottunut valmentavan esimiehen näkökulmaan.

Tämä opinnäytetyön viitekehys koostuu kolmesta vaiheesta:

- Myynninjohtamisen prosessi
- Valmennusprosessi
- Valmentavan johtamisen käsitekartta.

Valmentavan esimiestyön tarkastelu on tässä opinnäytetyössä aloitettu myynninjohtamisen prosessista. Myynninohjauskeskustelut ovat osa jatkuvaa johtamisen prosessia. Valmentava esimies käy kuukausittain myynninohjauskeskusteluja myyntihenkilöstön kanssa. Myynninohjauskeskustelut vaikuttavat merkittävästi myös päivittäiseen toiminnan ohjaukseen.

Valmentavaa johtamisotetta toteutetaan myynninohjauskeskusteluissa sekä osana päivittäistä toiminnanohjausta. Valmentavan esimiehen tulee tuntea ja ymmärtää valmennusprosessin eri vaiheet ja niissä käytettävät ohjauskeinot saavuttaakseen tuloksellisen lopputuloksen keskustelussa.

Kolmas osa opinnäytetyön viitekehyksessä, esittää valmentavan johtamisen käsittekartan. Valmentavan johtamisen käsitteet on kuvattu tämän opinnäytetyön kappaleessa 2.1.

Opinnäytetyön viitekehys on esitetty kuviona liitteessä 1.

3 Valmentava johtaminen myyntityön ohjauksessa

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta myyntityön ohjauksessa ja niiden haasteista. Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään kehityskohteita kohdeorganisaatiolle.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on osa kansainvälistä finanssipalvelukonsernia. Kohdeorganisaatio toimii vähittäispankkiliiketoiminta-alueella vastaten pääkaupunkiseudun pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden palvelusta. Kohdeorganisaatiossa on 12 asiakaspalveluyksikköä. Konsernilla on n. 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla, joista yritysasiakkaita on n. 0,5 miljoonaa. (Kohdeyritys AB 2012)

Konsernin visio on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Euroopan taloustilanne on vaikuttanut vahvasti konsernin toimintaympäristöön ja se sopeuttaa toimintaansa vastaamaan uuden toimintaympäristön vaateita. Konsernin ja kohdeorganisaation toimintastrategia perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Konsernin tärkeimmät tavoitteet ovat erinomaiset asiakaskokemukset ja 15 % oman pääoman tuotto. (Kohdeyritys AB 2012)

Kohdeorganisaatio on oman toiminta-alueensa markkinajohtaja, joka toimii konsernin yritysasiakasstrategian mukaan tarjoten asiakkailleen kattavia rahoitusratkaisuja toimien asiakkaiden pääpankkina. Toiminnassaan kohdeorganisaatio ottaa huomioon asiakasyritysten vision, markkinat ja taloudellisen tilanteen.

Vähittäispankkitoiminnassa on otettu vaiheittain käyttöön uusi johtamis- ja toimintamalli vuosien 2011 - 2012 aikana. Kohdeorganisaatiossa uusi johtamismalli otettiin käyttöön vuoden 2010 aikana. Uudella toiminta- ja johtamismallilla on luotu asiakaspalveluyksiköille paremmat mahdollisuudet erinomaiseen asiakaspalveluun.

Tämä opinnäytetyön tutkimuksessa on tutkittu johtamismallin toteutumista myyntityökeskustelussa.

3.2 Tutkimuksen tavoite ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen päätavoitteena on ollut kartoittaa, miten kohdeorganisaation esimiehet hyödyntävät valmentavaa johtamismallia myyntityökeskustelussa. Kohdeorganisaation johtamismallissa myyntityökeskustelut ovat kerran kuukaudessa käytäviä myyjän ja esimiehen välisiä keskusteluja. Keskusteluiden tavoitteena on varmistaa, että myyjän toiminta on aktiivista ja että myyjä tapaa oikeita asiakkaita. Keskusteluissa seurataan tuloksia ja suunnitellaan tarvittavia korjaustoimenpiteitä. Keskusteluissa esimies ja myyjä keskustelevat myös asiakastapaamisten laadusta, valmisteluista, onnistumisista sekä jälkitöistä. Tutkimuksen kohteen keskustelussa on myyjän kuluneen kuukauden tulokset ja tulevan kuukauden suunniteltu toiminta. Uuden johtamismallin mukaan esimiehen tulee keskusteluissa käyttää valmentavaa lähestymistapaa. (Kohdeyritys 2008, 17)

Tutkimuksessa on selvitetty kohdeorganisaation esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta myyntityökeskusteluissa ja mahdollisia haasteita, joita esimiehet ovat kohdanneet keskusteluissa. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille 32 alueen esimiehelle ja ryhmähaastattelut toteutettiin satunnaisesti valitussa kahdessa ko. alueen asiakaspalveluyksikössä. Samalla on selvitetty esimiestaitojen kehittymistä valmentavassa johtamismallissa. Tulosten perusteella vertaillaan esimiesten kokemuksia ja pyritään löytämään kehittämissideoita kohdeorganisaatiolle valmentavan johtamismallin kehittämiseksi.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään laadullisia tekijöitä esim. valmentavan johtamistavan ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006). Tutkimus on toteutettu kyselynä, joka on lähetetty kaikille huhtikuussa 2011 kohdeorganisaatiossa työskenteleville konttorin johtajille ja lähiesimiehille.

Tutkimusaineisto koottiin hyödyntäen Digiumin internet-välitteistä tiedonkeruuohjelmaa. Tiedonkeruuohjelma tuottaa kyselyn vastausten pohjalta analysoitavia taulukoita ja kuvioita, jotka helpottavat tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin survey-tutkimuksen tyyppisellä kyselyllä. Kyselylomake laadittiin kohdeorganisaation käytössä olevan ohjauskeskustelulomakkeen pohjalta. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 2.

Kyselytutkimuksen aineisto saattaa olla pinnallista ja vaatimatonta. Tutkijalla ei ole mahdollisuutta varmistua, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet. Myös väärinymmärryksiä, joita myös tässä tutkimuksessa ilmeni, ei kyselytutkimuksessa voi kontrolloida. Kyselytutkimuksen kato voi nousta suureksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 195)

Tutkimus kartoittaa valmentavan johtamismallin toteutumista ja jalkauttamisen haastekohtia kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistettäviä päätelmiä, vaan tarkoituksena on kartoittaa vallitseva tilanne. Samalla etsitään mahdollisia kehityskohteita, jolla valmentavan johtamismallin jalkauttamista voidaan edistää. Kyselytutkimuksen täydentämiseksi on kehityskohteiden kartoituksessa käytetty teemahaastatteluja/ryhmäkeskusteluja. Haastattelut toteutettiin toukokuun 2012 aikana.

3.4 Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin aineiston keräämisen aikana ja sitä jatkettiin koko tutkimuksen toteutuksen ajan. Analyysitavaksi tutkija valitsi sekä selittämisen että ymmärtämisen. Aineiston selittämisessä on käytetty tilastollista analyysia esim. vastauksien prosenttijakaumia ja keskiarvoja. Laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekoon on käytetty ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 224)

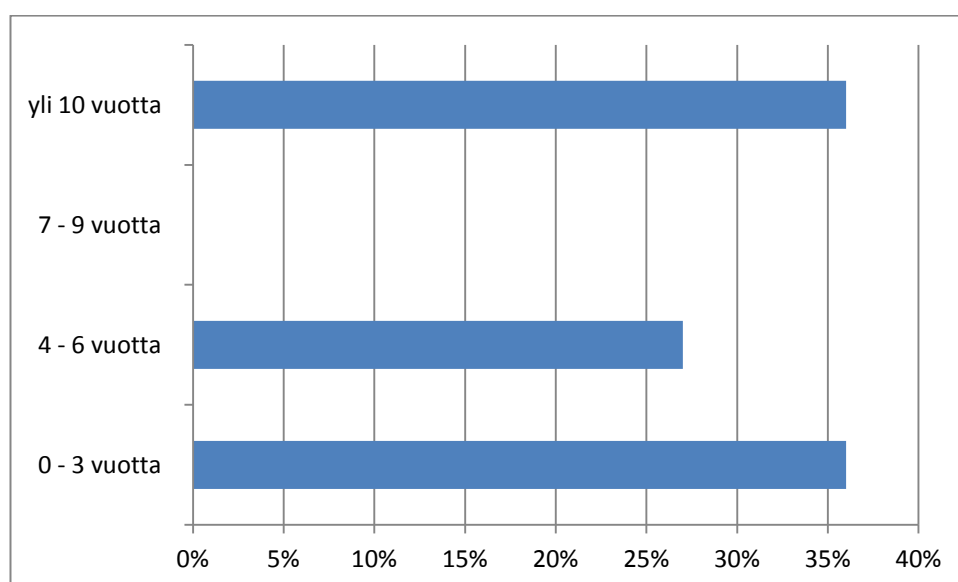
Tutkimuksen kyselyn vastausprosentti oli 34 %. Tutkimuksen tulos on luotettava ja suuntaa antava. Tutkimuksen tulos vahvistaa niitä käsityksiä, jotka ovat esiintyneet käydyissä keskusteluissa esimiesryhmissä. Tutkimus on toistettavissa samalla alueella ja tulokset ovat samansuuntaisia. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan pitää

kyselytutkimuksen tulosten valossa kevyenä, koska kyselytutkimuksessa tutkijalla ei ole mahdollisuutta varmistua vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä. Pätevyyttä on parannettu kyselytutkimuksen tuloksiin perustuvien ryhmähaastattelujen avulla.

Ryhmähaastattelut toteutettiin kahden satunnaisesti valitun kohdealueen asiakaspalveluyksikön esimiehille. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 207, 231-233)

3.5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen taustatietoina selvitettiin vastaajan esimiestyön kestoja, perehtyneisyyttä valmentavaan johtamiseen ja osallistumista konsernin järjestämiin coaching-valmennuksiin.



Kuvio 5. Vastaajien esimiestyön kokemusvuodet

Tutkimukseen vastanneiden esimiesten kokemukset esimiestyöstä vaihtelivat merkittävästi. Huomioin arvoista tuloksissa on, että 7-9 vuotta toimineita esimiehiä ei vastaajien joukossa ole. 36 % vastanneista on kokeneita yli kymmenen vuotta esimiestehtävissä toimineita. Samoin 36 % vastaajista on tuoreita esimiehiä, jotka ovat aloittaneet esimiestehtävissä alle 3 vuotta sitten. 4-6 vuotta esimiehenä toimineita on 27 % vastaajista.

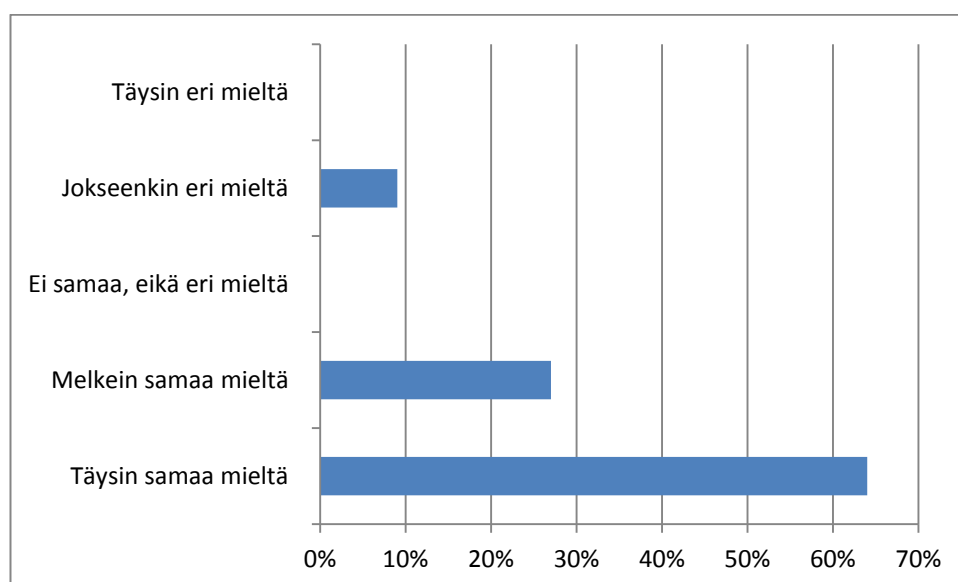
91 % vastaajista on tutustunut valmentavaan johtamiseen konsernin valmennusohjelmassa. 63,6 % vastaajista oli lukenut ammattikirjallisuutta. Huomion arvoista on, että vain 18 % vastaajista seurasi ajankohtaisia ammattilehtien artikkeleita tai tutkimuksia.

Vaikka 91 % vastaajista on tutustunut valmentavaan johtamiseen konsernin valmennusohjelmassa, vain 9 % vastaajista oli osallistunut muuhun kuin perusvalmennukseen. Tämän kysymyksen tulos yllätti tutkijan.

3.5.1 Myynninohjauskeskustelun prosessin kartoittamista

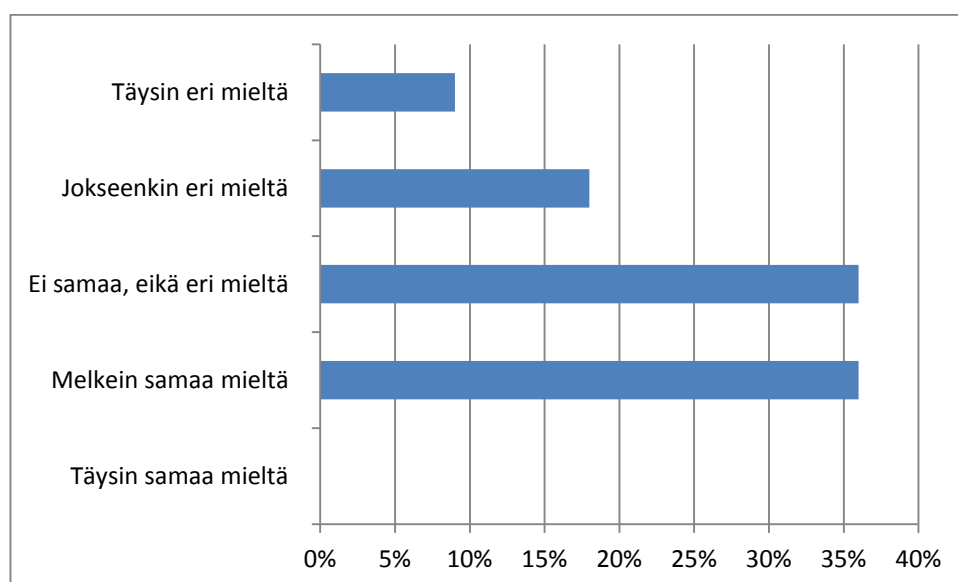
Seuraavissa kyselytutkimuksen kysymyksissä tarkasteltiin myynninohjauskeskustelun prosessia ja valmentavan johtamistavan toteutumista keskustelun eri vaiheissa. Tutkimuksessa myynninohjauskeskustelun prosessia kartoitettiin kysymällä vastaajien mielipidettä 1 (täysin samaa mieltä)-5 (täysin eri mieltä) asteikolla esitettyihin väittämiin prosessista.

Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä siitä, että valmennettava kertoo keitä asiakkaita hän on tavannut.



Kuvio 6. Kerron valmennettavalle oman arvioni edellisen kuukauden toiminnasta

Kartoitettaessa esimiehen tapaa antaa palautetta valmennettavalle edellisen kuukauden toiminnasta voidaan todeta, että palautteen antamisessa vastaajat eivät käytä valmentavaa johtamistapaa. Vastaajista 63,6 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 27,3 % oli melkein samaa mieltä. Vain 9 % vastaajista oli joksikin eri mieltä väitteen kanssa. Näiden vastausten mukaan myyntityökeskustelussa esimies tavallisesti antaa palautteen suoraan.

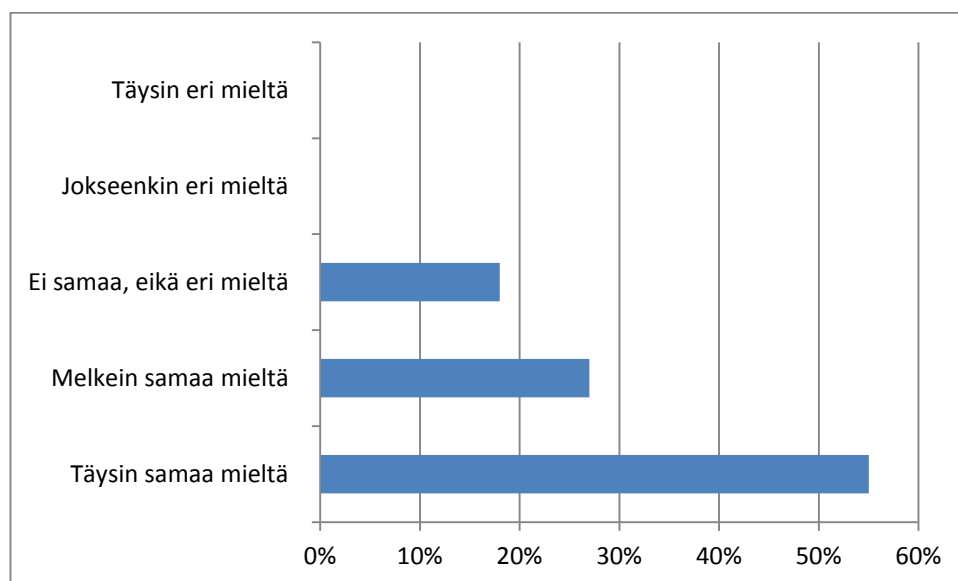


Kuvio 7. Selitän valmennettavalle, miten hänen päivittäinen työnsä on yhteydessä konttorina ja konsernin liiketoimintastrategiaan

Tutkimuksen vastaus, kartoitettaessa selvittävätkö esimiehet valmennettavalle hänen työnsä yhteyttä liiketoimintastrategiaan, yllätti tutkijan. Vain 36,4 % esimiehistä on melkein samaa mieltä, että he selvittävät valmennettavan päivittäisen työn ja liiketoimintastrategian yhteyden. 63,6 % vastaajista ei ole mielipidettä tai ovat eri mieltä. Ryhmähaastattelussa esimiehet totesivat myös, että liiketoimintastrategian liittäminen osaksi päivittäistä toimintaa on haasteellista. Liiketoimintastrategian ja päivittäisen toiminnan liittäminen ei aina välttämättä tunnusteta. Tämän kysymyksen pohdintaa jatketaan tämän opinnäytetyön luvussa 4.

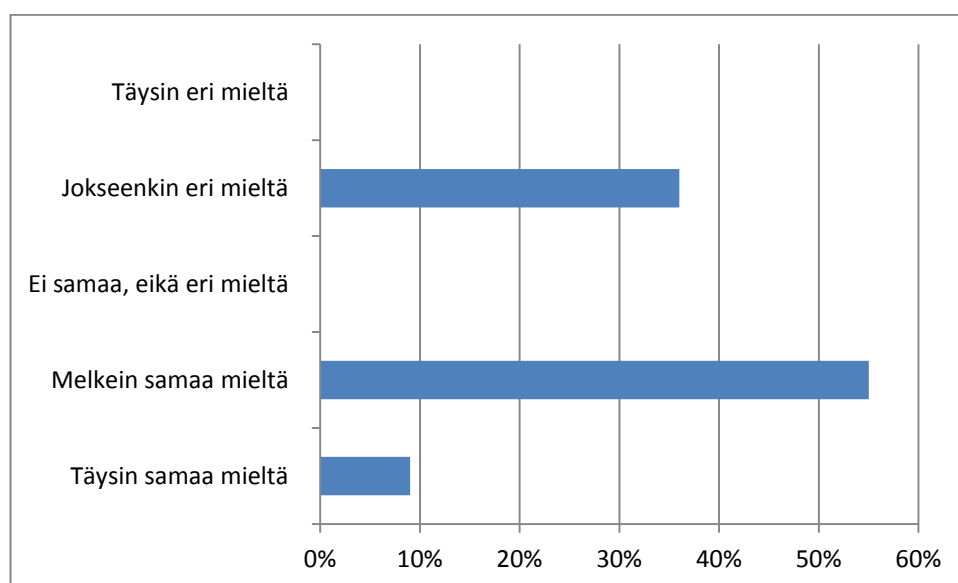
Kaikki tutkimuksen kyselyyn vastanneet ovat täysin samaa tai melkein samaa mieltä siitä, että esimies kuuntelee aktiivisesti, mitä valmennettava kertoo edellisen kuukauden asiakastapaamisista ja toiminnasta. Tarvittaessa esimies esittää lisäkysymyksiä.

Aktiivisen kuuntelun tutkimukseen vastanneet esimiehet ovat omaksuneet hyvin valmentavassa johtamistavassa.



Kuvio 8. Valmennettavan myyntitilanteiden ongelmien ratkaisun tukeminen kyselemällä

Myyntitilanteiden ongelmakohtiin myyntityöohjauskeskustelussa pyritään löytämään ratkaisuja valmentavalla johtamistavalla. 81,8 % vastaajista on täysin samaa tai melkein samaa mieltä siitä, että myyntityöohjauskeskustelussa esimies selvittää kyselemällä valmennettavan myyntitilanteissa kokemat ongelmatilanteet ja tukee valmennettavaa löytämään ratkaisuja niihin. Kuitenkin 18,2 % vastaavista ei ole samaa eikä eri mieltä. Tätä havaintoa pohditaan tarkemmin luvussa 4.



Kuvio 9. Esimiehen kriittinen arviointi myyntityöohjauskeskustelussa

Kysyttäessä esimiesten kriittisyyttä edellisen kuukauden toimintaa arvioitaessa myyntityöohjauskeskustelussa vastauksissa ilmenee hajontaa. 9 % vastaajista on täysin samaa mieltä kriittisestä arvioinnista myyntityöohjauskeskustelussa. Melkein samaa mieltä väittämän kanssa on 54,5 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä on 36,4 % vastaajista. Vastausten hajonta ilmentää tutkijan mielestä hajontaa esimiesten vaatimustasossa. Vaatimustason kehityksen pohdintaa jatketaan tämän opinnäytetyön luvussa 4.

Kun valmentavilta johtajilta kysyttiin, miten he muuten käyvät valmennettavan kanssa läpi edellisen kuukauden toimintaa myyntityöohjauskeskustelussa, vastauksissa esiintyi vaihtelevuutta. Yksi vastaajista nosti esille asiakkuudenhoitojärjestelmän hyödyntämisen myyntityöohjauskeskustelussa. Vastauksissa esiintyi monia avoimia kysymyksiä esim:

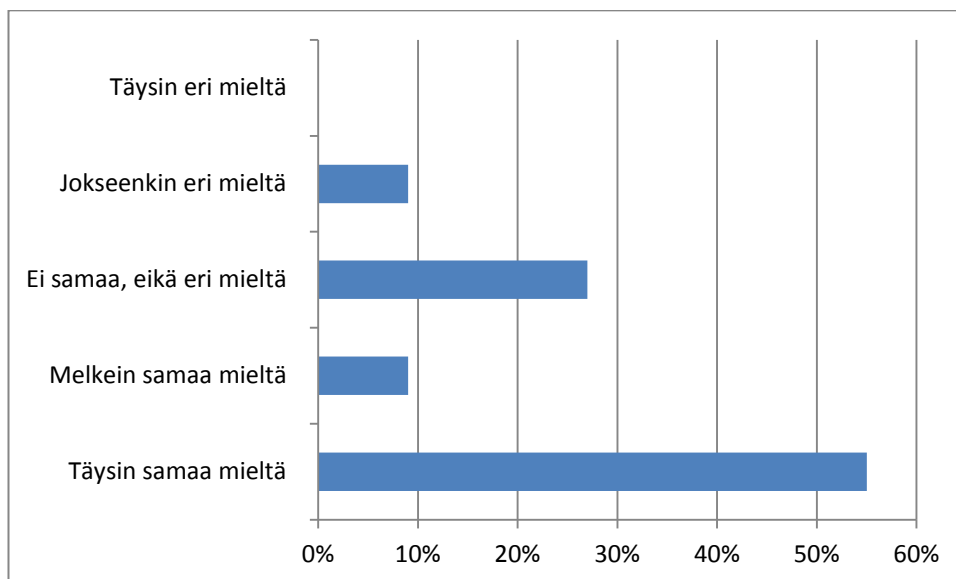
- Minkälaisia onnistumisia sinulla on ollut?
- Missä koet, että olisit voinut tehdä toisin?
- Miten aktiivisesti olet työstänyt huhtikuun kontaktointisuunnitelmaa?
- Miten onnistuit saamaan ne kolme tapaamista sijoitusasiantuntijalle?

Monet vastaajat olivat luetteloineet asioita, joita he käsittelevät myyntityöohjauskeskustelussa valmennettavien kanssa.

Kysymyksessä, jossa kartoitetaan esimiehen käyttämää tilastoa toteutuneen myyntityön seurannassa, viitataan myyntiraportin viikkoraporttiin. Tämä kysymys nostaa liikaa esille myyntityöohjauksen apuvälineenä käytettävää tuloraporttia. Tämän vuoksi vastaajien vastaukset hajaantuivat merkittävästi. Tämän kysymyksen vastauksilla ei kuitenkaan ole merkitystä, kun kartoitetaan valmentavan johtamisen hyödyntämistä myyntityöohjauskeskustelussa.

Valmentavan johtajuuden voidaan todeta toteutuvan myyntityöohjauskeskusteluissa, kun vastaajat myyntityöohjauskeskustelussa selvittävät valmennettavien kanssa poikkeamiin johtavia syitä kysymysten avulla. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä kysymyksen kanssa.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä valmennettavalle annettavasta lyhyestä yleispalautteesta valmennettavan toiminnasta ja tuloksista myyntityöskeskustelun aluksi jakaa vastaajien mielipiteet. Täysin samaa mieltä palautteen antamisesta myyntityöskeskustelun aluksi on 9,1 % vastaajista. Melkein samaa mieltä on 18,2 % vastaajista. Suurin osa vastaajista, 72,7 %, on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Luvussa 4.1 pohditaan tarkemmin tämän toimintatavan vaikutusta luottamuksen herättämiseen keskustelun aluksi.

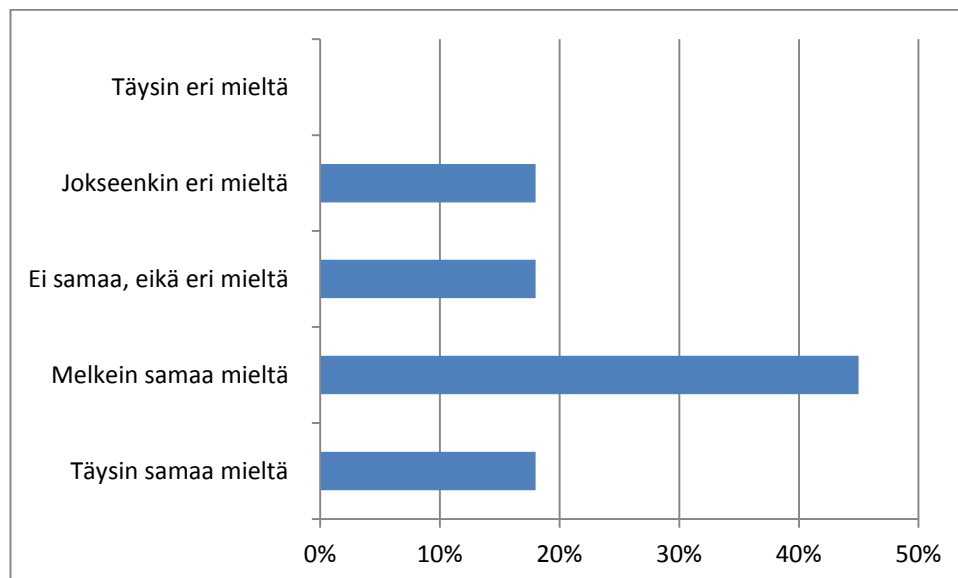


Kuvio 10. Valmentava johtaja käyttää avoimia ja oivalluttavia kysymyksiä

Kysymyksen, jossa kartoitetaan valmentavan johtajan tapaa rohkaista valmennettavaa havaitsemaan poikkeamat edellisen kuukauden toiminnassa avoimia ja oivalluttavia kysymyksiä esittämällä, vastauksissa voidaan havaita eroja. Täysin samaa mieltä kysymyksen kanssa on 54,5 % vastaajista ja melkein samaa mieltä mielipiteen kanssa on 9,1 % vastaajista. Jopa 27,3 % vastaavista ei ole samaa eikä eri mieltä ja 9,1 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Tätä vastausten hajontaa voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta, joko valmentava johtamistapa ei toteudu 36,4 % osalta tai sitten esimiehet arvioivat omaa toimintaansa kriittisesti.

Kysyttäessä vastaajilta, miten muuten hän selvittää myyntityöskeskustelussa myyntitavoitteiden toteutumista, vastaajat kertoivat asiakasvastuullisten myyjien viikkoraportin käyttämisestä, uusasiakashankinnan seurannasta ja onnistumisten

läpikäymisestä. Yksi vastaajista kertoo näyttävänsä alueen myyjä-benchmarkingia ja rankingia. Vertailutaulukoiden käyttäminen myynninohjauskeskustelussa on kaksiteräinen miekka. Toisaalta se kannustaa ja toisaalta se voi lannistaa. Vastauksien analyysia jatketaan tämän opinnäytetyön luvussa 4.1.



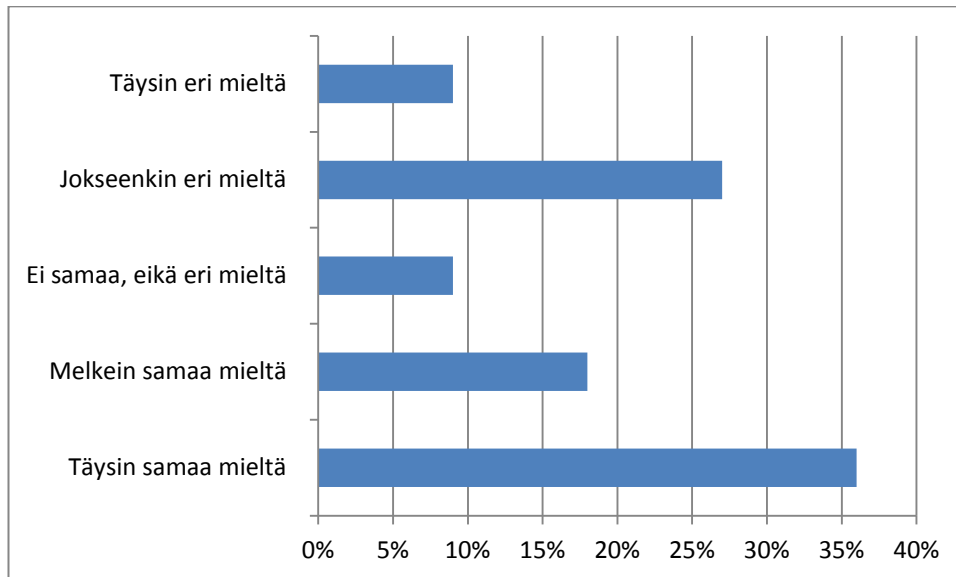
Kuvio 11. Valmennettava kertoo, valmentava johtaja tekee muistiinpanoja

Valmentavaan johtamistapaan kuuluu se, että valmentava esimies antaa valmennettavan puhua enemmän kuin itse. Tätä tarkasteltaessa vastaajista 63,6 % on täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä. Vastauksissa esiintyy myös hajontaa. Vastaajista 18,2 % ei kerro mielipidettään tai on jokseenkin eri mieltä. Vastauksen hajontaa voidaan tulkita siten, että valmentavaa johtamistapaa ei ole täysin omaksuttu.

Kartoitettaessa valmentavan johtajan tapaa löytää kysymyksiä kuuntelemalla aktiivisesti valmennettavan kertoessa uusasiakashankinnasta ja sen haasteista, vastaajista 90,9 % vastaajista on täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä. Vastaus osoittaa, että esimiesten kuuntelutaito on kehittynyt valmentavan johtamistavan käyttöönoton myötä. Vain 9,1 % vastaajista ei ole samaa, eikä eri mieltä.

Valmentavilta johtajilta kysyttäessä myynninohjauskeskustelun ilmapiiristä, 100 % vastaajista on täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä siitä, että luotettavan ilmapiirin omaavassa myynninohjauskeskustelussa on helpompi keskustella uusasiakashankinnan haasteista.

Vastausten hajonta on suurta, kun kartoitetaan valmentavan esimiehen antamaa palautetta yhteistapaamisesta myynninohjauskeskustelussa.



Kuvio 12. Palautteen antaminen yhteistapaamisesta valmentavalla johtamisotteella myynninohjauskeskustelussa

36,4 % vastaajista on mielipiteen kanssa täysin samaa mieltä. 18,2 % on melkein samaa mieltä. Kuitenkin vastaajista 45,4 % on eri mieltä. Vastaajat kertoivat antavansa palautteen yhteistapaamista heti yhteistapaamisen jälkeen. Tämä on todennäköisin syy vastausten hajontaan. Erään vastaajan kommentti on: ”Yhteistapaamiset käsittelen heti tapaamisen jälkeen, en odota MOK:iin. Sovimme yhdessä yhteistapaamisen tavoitteet ja näistä keskustelemme tapaamisen jälkeen.”

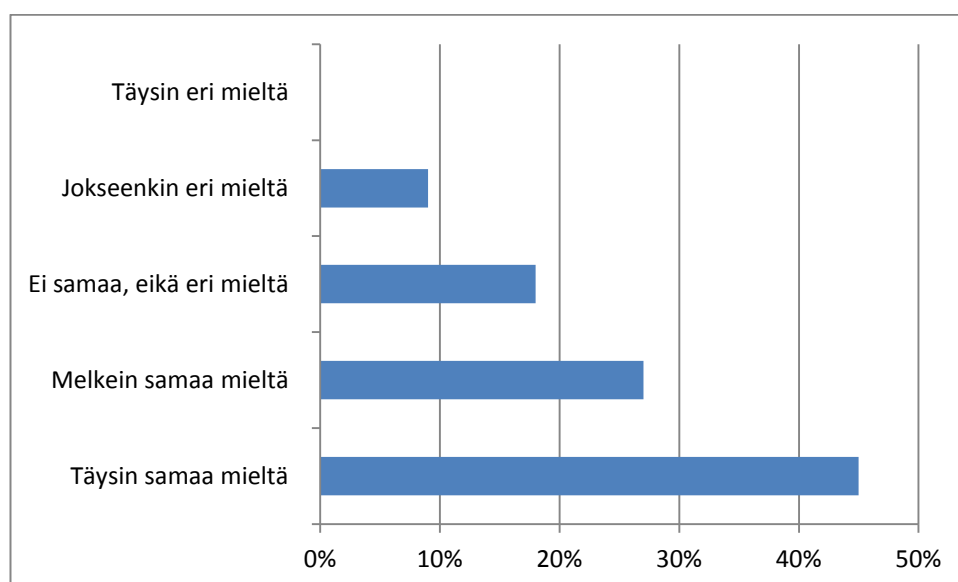
kehityskeskustelussa sovittujen kehittämiskohteiden seurannan osaksi myyntityöntekijäkeskusteluita.

3.5.3 Valmentava johtaminen myyntityöntekijäkeskustelussa

Kaikki vastaajat ovat täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä siitä, että valmentava kertoo ennakolta suunnittelemansa toimenpiteet myyntityöntekijäkeskustelussa. Aikaisemmassa kysymyksessä, jossa käsiteltiin tyypillistä myyntityöntekijäkeskustelua, 9,1 % vastaajista määräsi seuraavan kuukauden suunnitelman. Vastauksissa on havaittavissa ristiriitaa.

Kartoitettaessa, miten valmentava johtaja auttaa valmentettavaa tehostamaan tulevan kuukauden toimenpiteitä ohjaavilla kysymyksillä, kaikki vastaajat ovat täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä toteaman kanssa. Luvussa 4 jatketaan pohdintaa siitä, toteutuuko valmentava johtamistapa ohjaavien kysymysten avulla? Miten käy oivalluttamisen?

Vastavuoroinen keskustelu toteutuu kaikkien vastaajien mukaan myyntityöntekijäkeskustelussa. Vastavuoroiseen keskusteluun liittyy keskustelun osapuolten kuunteleminen.



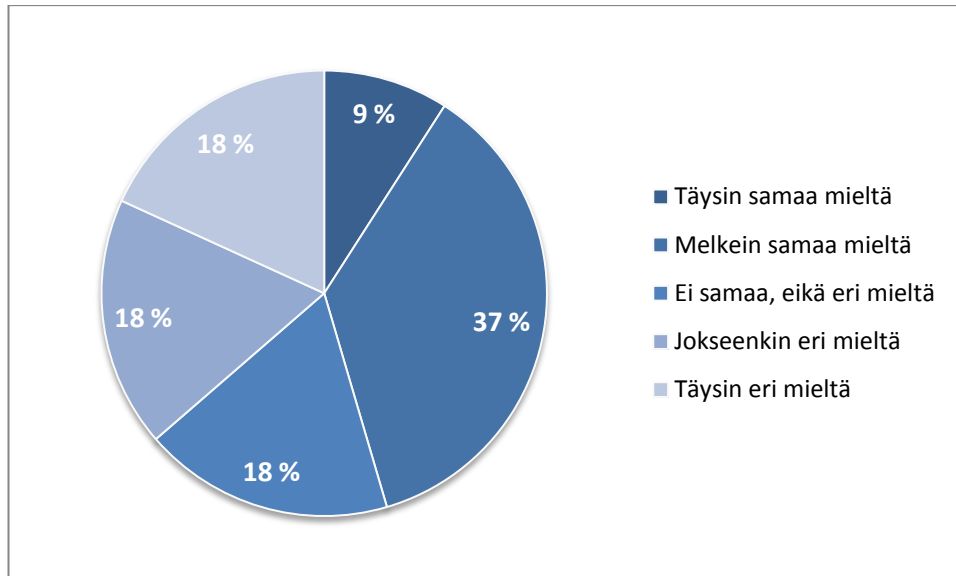
Kuvio 13. Aktiivinen kuunteleminen ja oivalluttavat kysymykset

Tutkimuksen vastaukset hajaantuvat, kun vastaajat kertovat mielipiteensä aktiivisesta kuuntelusta valmennettavan kertoessa suunnitelmistaan ja oivalluttavien kysymysten esittämisestä valmennettavalle. Jopa 27,3 % vastaajista ei ole samaa mieltä eikä eri mieltä tai on jokseenkin eri mieltä aktiivisesta kuuntelusta ja oivalluttavien kysymysten esittämisestä. Tämä nostaa esille kysymyksen siitä, ovatko kaikki vastaajat sitoutuneet valmentavaan johtamistapaan.

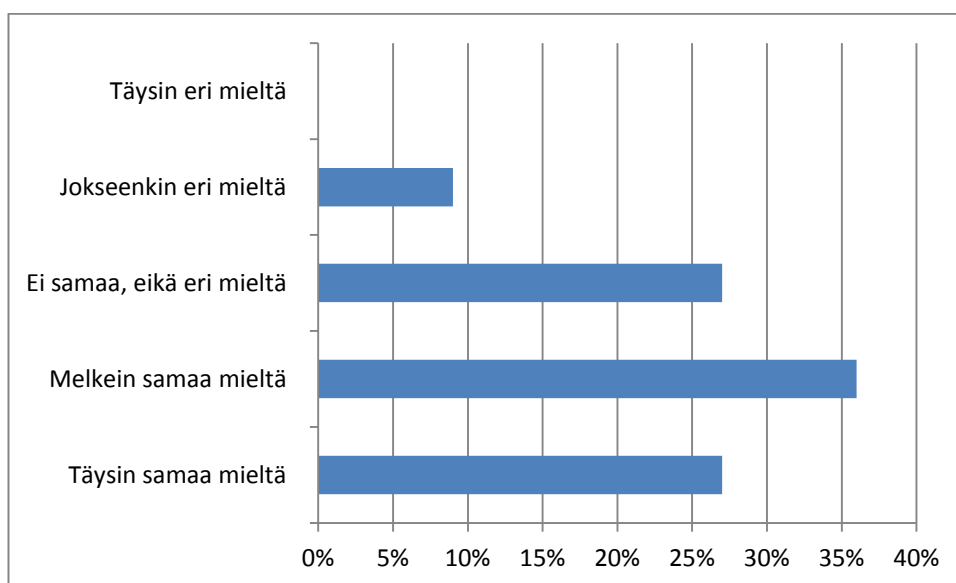
Eräs vastaajaa nostaa ansiokkaasti esille myyntitavoitteiden linkittämisen kontaktisuunnitelmaan. Hän kirjoittaa seuraavasti: ”Linkitän myyntitavoitteet kontaktisuunnitelmaan ja pyrin varmistamaan, että suunnitelmalla on riittävästi asiakkaita, joilla on potentiaalia focus tai tuottavimpien tuotteiden myyntiin. Mikäli asiakasvastuullinen on jäljessä tavoitteistaan tietyssä tuotealueessa, pyrin varmistamaan, että potentiaalia löytyy suunnitelmalta.” Vastauksessaan vastaaja ei tuo esille tapaa, jolla hän nämä asiat ottaa käsiteltäväksi.

3.5.4 Valmentavan johtajan toiminta myyntiprosessin kehittämiseksi

Tutkimuksen viidellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan valmentavan johtajan toimintaa myynninohjauskeskustelussa. Vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä siitä, miten valmentava johtaja kysymällä tukee valmennettavaa löytämään ratkaisuja myyntitaitojen kehittämiseksi, kun valmentava johtaja on pyytänyt valmennettavaa kertomaan kokemuksiaan myyntiprosessin toteuttamisesta. Vastaajista 72,7 % on täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä siitä, että kysymällä valmennettavalta he voivat tukea valmennettavaa löytämään kehittämiskäytäntöjä. Kuitenkin 27,3 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan esittää kysymys kohdeorganisaation esimiesten sitoutuneisuudesta valmentavaan johtamistapaan. Miten sitoutuneisuutta voidaan parantaa?



Kuvio 14. Valmentava johtaja kertoo valmennettavalle, miten valmennettava kehittyi. Yllä oleva kuvio vahvistaa tutkijan epäilyä kohdeorganisaation esimiesten sitoutumattomuudesta valmentavaan johtamistapaan. Jopa 46 % vastaajista on täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä väitteen kanssa, jossa todetaan, että valmentava esimies kertoo valmennettavalle, miten hänen tulee kehittää myyntiprosessia. Samalla esimies kertoo valmennettavalle konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Tämä toiminta ei ole valmentavan johtamistavan mukaista toimintaa. Epävarmoja vastaajia on 18 %. Vastaajista 36 % on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Sitoutuneisuuden ja valmentavan johtamistavan syventävän tuntemisen kehittämistä pohditaan tämän opinnäytetyön luvussa 4.



Kuvio 15. Konkreettisten keinojen löytäminen vuorovaikutteisen keskustelun avulla

Kartoitettaessa vuorovaikutteista keskustelua valmentavan johtajan keinona etsiä valmentavan kanssa yhdessä konkreettiset kehittämistoimet myyntiprosessin parantamiseksi, vastaukset hajaantuvat merkittävästi. 63,6 % vastaajista on täysin samaa tai melkein samaa mieltä väittämän kanssa. 27,3 % vastaajista ei kerro mielipidettään väittämään. 9,01 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tämänkin väittämän mielipiteiden hajonta kertoo siitä, etteivät valmentavaa johtamistapaa ole kaikki kohdeorganisaation esimiehet täysin sisäistäneet.

Seuraavassa kysymyksessä tarkastellaan palautteen antamista hampurilais-periaatteella. Kohdeorganisaation ohjeistus tukee tämän palautemenetelmän käyttöä. Vastaajista 63,6 % on täysin samaa tai melkein samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämässä todetaan valmentavan johtajan antavan suoraa palautetta hampurilais-periaatteella ja siten esimiehen tukevan valmennettavaa myyntiprosessin kehittämisessä. 27,3 % vastaajista ei kerro mielipidettään ja 9,1 % vastaajista on jokseenkin erimieltä palauteperiaatteen kehittävästä vaikutuksesta. Valmentavaan johtamistapaan liittyy vahvasti mukaan palautteen antaminen. Palautteenannon kehittämistä pohditaan edelleen luvussa 4.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, miten he kehittävät valmennettavan myyntiprosessia. Vastaajan vastaus: ”Kerron suoraan omat havaintoni myyntiprosessin noudattamisesta ja tuon esille kehittämisalueet. Sovimme yhdessä kehittämistoimenpiteet.” Vastaajan vastaus kertoo, ettei kohdeorganisaatiossa ole valmentavaa johtamistapaa vielä täysin sisäistetty.

3.5.5 Valmentavan johtajan omat kokemukset valmentavasta johtamistavasta

Seuraavana tutkimuksessa kartoitettiin valmentavan johtajan omia tunteuksia ja kokemuksia valmentavasta johtamistavasta. Tutkimuksessa kartoitettiin valmentavan johtajan kokemuksia kysymysten esittämisestä.

18,2 % vastaajista kertoi käyttävänsä jokaisessa myyntityöohjauskeskustelussa valmiiksi suunniteltua kyselyrunkoa. Vastaajista 36,4 % on toiminut esimiestehtävissä 0-3 vuotta.

Valmis kyselyrunko tukee kokematonta valmentavaa johtajaa keskustelun etenemisessä. Ohjaako valmis kyselyrunko liikaa keskustelua?

Jopa 81,8 % vastaajista kertoo kuuntelevansa aktiivisesti valmennettavaa ja esittävänsä täydentäviä kysymyksiä keskustelussa. Tämä vastausprosentti kertoo siitä, että valmentava johtamistapa on edistänyt johtajien taitoa kuunnella.

Kartoitettaessa valmentavan johtajan käyttämiä kysymystyyppejä, voidaan todeta, että 18,2 % vastaajista kokee avoimien kysymysten esittämisen vaikeana. Suljettuja kysymyksiä kertoo käyttävänsä 9,1 % vastaajista.

63,6 % vastaajista on sitä mieltä, että hänen on helppo löytää oivalluttavia kysymyksiä kuuntelemalla, mitä valmennettava kertoo valmentavalle johtajalle. Tämä kysymys korostaa kuuntelemisen merkitystä valmentavan johtamistavan toteutumisessa. Kuitenkin 36,4 % vastaajista on päättänyt ennen myyntityökeskustelua, mitä he aikovat valmennettavalta kysyä. Jälleen nousee esille kysymys esimiesten sitoutuneisuudesta valmentavaan johtamistapaan? Vastaajat kertovat, että kysymysten esittämisessä on vielä käynnissä harjoitteluvaihe.

Kysyttäessä vastaajilta, miten valmentavan johtajan tulisi hänen mielestään toimia ihanteellisessa myyntityökeskustelussa, nousevat esille kysyminen, kuuntelu ja valmennettavan puhuminen. Yksi vastaajista nostaa esille, että valmennettavan puhetta pitää johtaa siihen suuntaan, että valmentava johtaja saa asettamansa tavoitteet täytettyä myyntityökeskustelun aikana. Vastaajat tuovat keskusteluun mukaan valmennettavan rehellisyyden. Valmentava johtaja kuulee usein vastauksen, että kaikki on ihan kunnossa. Valmentava johtaja kokee usein, että hänen kykynsä joutuva koetukselle kun valmennettava ei rehellisesti ja vastavuoroisesti kerro asioistaan. Tämä on monen valmentavan johtajan kehittymisen kohta, miten saada sulkeutunut valmennettava avautumaan? Miten rakentaa luottamusta? Vastaajien mielestä keskustelu tulee pääasiallisesti suunnata tulevaan toimintaan. Ihanteellisessa keskustelussa valmennettava kokee oivalluttavia elämyksiä ja sitoutuu näin toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksessa kartoitettiin miten valmentava johtaja kokee valmentamisen edistävän esimiestaitoja. 72,7 % vastaajista kokee, että valmentava johtamistapa auttaa kokonaiskuvan luonnissa. Yksikään vastaajista ei koe, että valmentava johtamistapa hidastaa toimintaesteiden havaitsemista ja niiden käsittelyä.

Kaikki vastaajat kokevat, että valmentava johtamistapa kehittää kuuntelemisen taitoja. Tämä on tullut esille myös muissa tutkimuksen vastauksissa. 81,8 % vastaajista kokee, että valmentava johtamistapa tuo enemmän aikaa henkilökohtaiseen kontaktiin alaisten kanssa. Alle puolet (45,5 %) vastaajista kokevat valmentavan johtamistavan kehittävä ratkaisuhakuisuutta. Ratkaisuhakuisuuden kehittämistä voidaan kohdeorganisaatiossa miettiä jatkossa.

63,6 % vastaajista kokee, että valmentava johtamistapa innostaa häntä tavoitteellisuuteen. Miten valmennuskeskustelujen tavoitteellisuutta voidaan parantaa?

Vastaajista 9,1 % kokee valmentavan johtamistavan vähentävän esimiehen vaikuttavuutta. Tämä vastaajan mielipide on tullut esille tutkimuksen eri vaiheissa. Vain alle puolet (36,4 %) vastaajista kokee, että valmentava johtamistapa selventää esimiehen roolia. Näiden vastausten perusteella sitoutuneisuutta valmentavaan johtamistapaa voidaan kohdeorganisaatiossa edelleen kehittää.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, miten valmentava johtaminen tukee myyntitavoitteiden saavuttamisessa. Vastaajat nostivat esille valmennettavan oman motivaation ja sitoutuneisuuden tavoitteisiin. Kun valmennettava pääsee itse vaikuttamaan siihen, miten hän toimii tavoitteiden saavuttamiseksi, se lisää valmennettavan halua saavuttaa tavoitteet. Vastaajien mielestä valmentavalla johtamistavalla päästää keskustelemaan itse asiasta eli miten tavoitteet saavutetaan. Valmentavassa keskustelussa ei valmennettavan kanssa enää keskustella pitäisikö tavoitteisiin päästä. ”Valmentava johtaminen oivalluttaa johdettavan pyrkimään tosissaan tavoitteisiinsa ja hän ottaa myös paremmin vastuun tekemisistään valmentavalla tyylillä”, kirjoittaa yksi vastaajista.

Vastaajilla on pääasiassa ollut hyviä kokemuksia valmentavasta johtamistavasta. Valmiit myynninohjauskeskustelun rungot tukevat valmentavan esimiehen työtä ja helpottavat keskustelun johtamista.”Vielä on matkaa siihen, että koko keskustelu on täynnä avoimia kysymyksiä. Ajatus on kuitenkin se, että minä pitäisin suun supussa niin paljon kuin mahdollista ja antaisin alaisen kertoa. Tämä tietenkin vaatii sen avoimen kysymyksen. Haastetta on siinä, kun jään kuuntelemaan alaista, on keskustelu hankala ohjata minun haluamaani suuntaan”, kertoo yksi vastaajistaan omista kokemuksistaan.

4 Valmentava johtaminen kohdeorganisaatiossa

Tässä opinnäytetyön osuudessa tutkimuksen tulokset suhteutetaan taustakirjallisuuteen ja tutkimusongelmaan. Pohdinnassa punnitaan, miten tutkimus on antanut vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin ja miten tutkimuksen perusteella kartoitettua tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 263-264)

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten valmentavaa johtamista hyödynnetään myyntityön ohjauskeskustelussa. Tutkimuksessa tutkittiin asiakaspalveluyksien esimiesten kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja miten se edistää esimiestaitoja ja siihen mahdollisesti liittyviä haasteita.

Tässä opinnäytetyön raportin osassa arvioidaan myös opinnäytetyön prosessia ja sitä, miten se on tukenut tutkijan oppimista ja perehtymistä valmentavaan johtamistapaan.

4.1 Miten valmentavan johtamisen käytäntö kohtaa teorian?

Valmentava johtamistapa määritellään kokonaisvaltaiseksi ajattelu ja toimintatavaksi, jolla vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Valmentava johtamistapa tarjoaa työkalupakin esim. erilaisten keskustelumallien avulla. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että valmentavan johtamistavan työkalupakin keinot ovat osittain käytössä, mutta valmentavan johtamistavan kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja filosofiaa ei kohdeorganisaatiossa ole täysin omaksuttu.

Hirvihuhta (2006) kytkee valmentavan johtajuuden vahvasti organisaation toimintaan. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaation esimiehistä alle puolet selittää valmennettavalle hänen työnsä liittymäkohtia organisaation liiketoimintastrategiaan. Kun valmennettava ei ole tietoinen tekemänsä työn ja liiketoimintastrategian yhteydestä, miten hän sitoutuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen?

Tutkimuksen tulosta voidaan tarkastella myös esimiesten kokemuksen mukaan. Tutkimukseen vastanneista esimiehistä 36,4 % on toiminut alle kolme vuotta esimiestehtävissä. Esimiesten kokemattomuus selittää osittain tutkimuksen tulosta mielipiteeseen, jossa selvitetään miten esimies selittää valmennettavalle päivittäisen työn ja liiketoimintastrategian välisen yhteyden. Ryhmähaastattelussa nousi vahvasti esille esimiehen vastuu kokonaiskuvan luomisesta. Onko myyntityökeskustelu oikea paikka kokonaiskuvan luomiselle? Haastatellut esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että tiimipalaverit soveltuvat paremmin tähän tarkoitukseen.

Kaikissa asiakaspalvelutiimeissä ei koeta merkittäväksi liiketoimintastrategian ymmärtämistä. Tärkeämpänä pidetään onnistumista omissa tehtävissä ja asiakassuhteissa. Liiketoimintastrategian jalkauttaminen tapahtuu jatkuvan yhtenäisen viestinnän kautta. Ryhmähaastattelussa nousi esille ylemmän johdon viestinnän merkitys lähiesimiesten valmentavaa johtamistapaa tukevana tekijänä. Viestinnän tueksi esimiehet kaipaavat ajantasaista esitysmateriaalia. Myyntityökeskusteluissa tavoitteiden seurannan koetaan tukevan liiketoimintastrategian toteutumista.

Kartoitettaessa esimiesten tapaa selvittää valmennettavan myyntitilanteissa kokemia ongelmatilanteita kyselemällä, voidaan todeta, että kysymysten esittäminen on esimiehille tuttua. Kuitenkin avointen kysymysten esittämisen kokee vaikeaksi 18,2 % vastaajista. Voimalliset kysymykset ovat valmentavassa johtamisessa tärkeä tekniikka. Vastatessaan voimalliseen kysymykseen valmennettava kytkee vastauksen omiin tunteisiinsa ja kokemuksiinsa. Myönteisesti muotoiltu avoin kysymys kiinnittää valmennettavan huomion ratkaisuun. (Carlsson & Forsell 2012, 92-94) Esimiesten kyselytekniikat ovat halussa, harjoittelua ei kuitenkaan tule vähentää, jotta heidän kokemuksensa ja rohkeutensa kysyä kehittyisivät.

Valmentavaa esimiestä kysymysten esittämisessä tukee aktiivinen ja keskittynyt kuunteleminen. Tutkimuksen tulokset kertovat, että kohdeorganisaation esimiehet kokevat kuuntelutaitojen parantuneen valmentavan johtamistavan käyttöönoton myötä. Miten valmentava esimies ottaa myyntityökeskusteluun mukaan intuition, ei selviä tämän tutkimuksen tuloksissa. Valmentavien esimiesten kuuntelun tasoja voidaan selvittää jatkotutkimuksella.

Valmentavalla johtamistavalla saavutetaan organisaation yhteiset tavoitteet ottamalla huomioon organisaation jäsenet. Uusien näkökulmien löytämiseksi myyntityön ohjauskeskustelussa valmentavan esimiehen on tuettava valmennettavaa ylittämään sisäiset ja ulkoiset esteet. Tähän liittyy vahvasti valmentavan esimiehen kriittinen arviointi myyntityön ohjauskeskustelussa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että valmentavien esimiesten tavoitetaso vaihtelee. Vaatimustason nostamiseksi tutkimukseen vastanneista esimiehistä 36,4 % tarvitsee tukea. Valmentavien esimiesten uskallusta esittää voimaannuttavia, oivalluttavia kysymyksiä myös ns. kipeiden asioiden kohdalla kannattaa kohde organisaatiossa kehittää.

Kun tulosten tarkastelun näkökulmaksi valitaan valmentavan esimiehen sitoutuneisuus valmentavaan johtamistapaan ja asetettuihin tavoitteisiin, voidaan tuloksista todeta, että 36,4 % vastanneista ei täysin ole sitoutunut valmentavaan johtamistapaan tai asetettuihin tavoitteisiin. Miten esimiesten sitoutuneisuutta valmentavaan johtamistapaan voidaan edistää? Kehittämiskeinoja käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 4.4.

Oivalluttavan valmennusprosessin oivallusvaiheessa keskustelun tavoitteena on näkökulmien laajentaminen, sisäisten esteiden voittaminen sekä sisäinen suunnanmuutos ja oivaltaminen. Valmentavan johtamisen Pilari-mallissa käsitellään myös esteiden ylittämistä. Näissä valmennuskeskustelujen vaiheissa valmentava esimies tarvitsee uskallusta arvioida valmennettavan kertomusta ja toimintaa kriittisesti, jotta hän voi oivalluttavalla kysymyksellä antaa valmennettavalle mahdollisuuden tarkastella ongelmakohtia uudesta näkökulmasta. GROW-mallissa näitä ongelmakohtia pohditaan kartoitettaessa todellisuutta.

Valmennettavan toiminnan arviointia, hänen sanojensa, eleidensä ja ilmeidensä punnitsemista valmentava esimies tarvitsee, jotta valmennuskeskustelu johtaa tuloksiin. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että valmentavan johtamisen työkalut ovat valmentavilla esimiehillä melko hyvin hallussa. Kuitenkin tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että valmentavat esimiehet tarvitsevat syventävää tietoa valmentavasta johtamistavasta

Kaikessa valmentavaa johtamistapaa käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan luottamuksen merkitystä valmennuskeskustelussa. Tutkimuksessa kartoitettiin esimiesten mielipidettä siitä, että myyntityöohjauskeskustelun aluksi annetaan valmennettavalle lyhyt yleispalautte valmennettavan toiminnasta ja tuloksista. Vastausten hajonta kuvaa esimiesten erilaisia näkemyksiä missä keskustelun vaiheessa palautetta valmennettavalle voidaan antaa.

Kun palautteen antamisen ajankohtaa myyntityöohjauskeskustelussa tarkastellaan keskustelussa vallitsevan luottamuksen näkökulmasta, voidaan todeta, että vastaajat ovat pääasiassa sitä mieltä, että palautteen antaminen keskustelun alkuvaiheessa ei edistä luottamuksen kehittymistä myyntityöohjauskeskustelussa. Organisaation ohjeissa yleispalautteen antaminen on määritelty myyntityöohjauskeskustelun alkuun. Vastausten perusteella voidaan todeta, että myyntityöohjauskeskustelun ohjeistusta kannattaa tarkistaa.

Oivalluttavassa valmennusprosessissa valmentava esimies purkaa yhdessä valmennettavan kanssa valmennettavan kokemuksia. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että kohdeorganisaation esimiehet antavat useimmin suoraa palautetta. Esimiesten palautteen antamisen taitoa valmentavalla johtamisotteella voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää.

Tarkasteltaessa valmennuskeskustelumalleja oivalluttavassa valmennuskeskustelumallissa ja Pilari-mallissa palautteen antaminen sisällytetään keskustelun loppuvaiheisiin, jossa arvioidaan keskustelua ja palkitsemista. Pilari-mallissa korostetaan positiivisen palautteen kannustavaa vaikutusta. GROW-mallissa ei erikseen kuvata vaihetta, jossa palautetta tulisi käsitellä. Kohdeorganisaation valmennusohjelmissä käsitellään GROW-mallia. Mallina se antaa esimiehille hyvän pohjan viedä keskustelua eteenpäin. Oivalluttava keskusteluprosessi vie valmentavaa johtamista syvemmälle, jossa valmentavan esimiehen tulee tarkastella myös omaa asennetta ja kokonaisvaltaista ajattelua.

4.2 Valmentavan johtamisen nykykäytäntö tutkimuksen tulosten perusteella

Valmentavassa johtamistavassa esimiehen tehtävänä on luoda tiimille sellaiset olosuhteet, jossa ponnistellaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Pekka Järvinen toteaa, että monet esimiehet ovat hämillään ja pohtivat, miten voi johtaa johtamatta tai tehdä vaikeita päätöksiä tai muutoksia vain yhdessä keskustelemalla? (Järvinen 2012, 28) Tämä esimiesten hämmennys näkyy tutkimuksen tuloksissa. Kaikki tutkimukseen vastanneet esimiehet eivät ole omaksuneet valmentavan johtamistavan asennetta.

Valmentavassa johtamistavassa esimies uskoo työntekijöiden potentiaaliin. Työntekijästä tulee valmennettava, jota valmentava esimies ohjaa kohti uusia näkökulmia. (Carlsson & Forssell 2008, 71-72) Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vastanneet esimiehet eivät täysin ole omaksuneet tätä valmentavan johtamisen peruseriaa. Valmentava johtamistapa koetaan kuuntelemisen ja kysymisen työkaluina. Sitä ei mielletä kokonaisvaltaiseksi tavaksi johtaa ja kehittää työyhteisöä. Esimiesten tietämystä valmentavasta johtamistavasta tulisi kohdeorganisaatiossa syventää.

Tutkimuksen vastauksista voidaan havaita, että osa kohdeorganisaation esimiehistä laativat valmennettavien kontaktisuunnitelmat valmiiksi myyntityökeskusteluihin. Kun esimies on laatinut valmiin suunnitelman, haasteeksi esimies työssä nousee myyntihenkilöstön sitouttaminen toisen tekemään suunnitelmaan. Tämä kertoo myös siitä, että luottamussuhde valmentavan esimiehen ja valmennettavan välillä on vasta rakentumassa tai sitä ei ole ollenkaan.

Kun tarkastelun näkökulmaksi valitaan henkilöstön kehittäminen, voidaan todeta, että valmentavaa johtamistapaa toteutetaan puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä.

Kehityskeskusteluissa sovittuja suunnitelmia seurataan osana myyntityökeskusteluja. Valmentava johtamistapa mielletään enemmän liittyvän henkilöstön kehittämiseen, mutta sitä ei nähdä osana päivittäisjohtamista. Hierarkkista johtamistapaa on vielä mukana päivittäisen toiminnan johtamisessa.

Kohdeorganisaation valmentavat esimiehet käyttävät valmennuskeskusteluissa ohjaavia kysymyksiä. He ovat oppineet kysymysten avulla ohjaamaan keskustelua ja valmennettavan ratkaisuja tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Aktiivinen kuuntelu toteutuu monen myyntityön ohjauskeskustelussa. Valmentavaan johtamistapaan liittyy voimallisesti oivalluttaminen. Tutkimuksen tulosten perusteella oivalluttamista tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää.

5 Miten valmentavaa johtamistapaa voidaan edelleen kehittää?

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan alueen esimiesten kokonaisvaltaista valmentavan johtamistavan mukaista ajattelu- ja toimintatapaa tulisi kehittää. Kokonaisvaltaista valmentavan johtamistavan kehitystä voidaan tukea organisaatiossa luomalla tietopankki, josta esimiehet pystyvät tarvittaessa hakemaan teoriatietoa valmentavasta johtamistavasta erilaisista tietolähteistä. Myös lähiesimiesten esimiesten toimiminen valmentavan johtamisen roolimallina koetaan merkityksellisenä. Lähiesimiesten esimiesten aktiivisempaa osallistumista valmennuskeskusteluihin kannattaa alueen viestinnässä korostaa, jotta lähiesimiesten sitouttaminen valmentavaan johtamistapaa syvenee. Samalla mahdollistetaan hämmennyksen poistaminen lähiesimiesten valmentavasta päivittäisestä johtamisesta.

Esimiesten valmentauksessa lähiesimiehiä rakennetaan luottamusta ja uskoa tekijöiden potentiaaliin. Näin tuetaan lähiesimiesten kehittymistä valmentavan johtajana. Haastatteluissa voitiin havaita hyviä tuloksia niissä asiakaspalveluyksiköissä, joissa valmentava johtamistapa on aktiivisesti ollut käytössä. Keskusteluissa nousi esille myös aluejohtoon kohdistuvia odotuksia. Aluejohtoon toivotaan toimivan vahvana esimerkkinä ja roolimallina valmentavassa johtamisessa esiintyessään eri tilaisuuksissa ja yksittäisillä konttorikäynneillä.

Valmentava johtamistapa kehittyy parhaiten harjoittelun avulla. Lähiesimiesten kehittymistä valmentavana johtajana voidaan tukea myös kollegoiden avulla valmennus- / sparrausryhmissä, joissa lähiesimiehet pääsevät harjoittelemaan valmennuskeskusteluja ja tarvittaessa saavat palautetta omista kehitysalueista. Asiakassegmentoinnin mukaiset ryhmäkoonpanot koetaan hyödyllisimmiksi. Esimerkiksi kassakonttorin lähiesimiehille perustetaan oma ryhmä ja palveluneuvojien esimiehille oma ryhmä jne. Valmennusryhmien tulisi kokoontua säännöllisesti esim. kerran kuukaudessa mahdollisuuksien mukaan samalla kokoonpanolla pidemmällä ajanjaksolla (esim. vuoden ajan).

Jatkotutkimuksen kohteena ehdotetaan toteutettavaksi myyntihenkilöstön näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten henkilöstö kokee valmentavan johtamistavan myynninohjauskeskusteluissa.

6 Opinnäytetyöprosessin arviointia

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisvaltainen energiaa ja voimavaroja vaativa prosessi. Tutkija on oppinut tämän prosessin aikana priorisoinnin merkityksen sekä ymmärtänyt, miten suunnitelmallisuus ja suunnitelmassa pitäytyminen tukevat opinnäytetyön kaltaisen prosessin toteuttamista. Kun prosessia ei aktiivisesti vie eteenpäin suunnitelman mukaisesti, se vaatii enemmän aikaa ja resursseja. Tämä kuluttaa erittäin paljon energiaa ja voimavaroja.

6.1 Valmentavan johtamistavan oppimisprosessi

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana olivat tutkijan kokemukset esimiestyöstä ja aito halu ja kiinnostus kehittyä valmentavana johtajana. Opinnäytetyön teoriassa tutustutaan kolmeen erilaiseen valmennusprosessiin, joita esimies voi hyödyntää kehittäessään valmennustaitojaan. Teoriatieto kertoo valmentavan johtamistavan tärkeimmät piirteet tukeutuen valmennusprosessien kuvauksiin ja päivittäisen toiminnan johtamiseen.

Tämä opinnäytetyö on auttanut tutkijaa ymmärtämään, että valmentava johtamistapa ei ole pelkästään kysely- ja kuuntelutekniikkaa vaan se on kokonaisvaltainen asenne, jolla esimies johtaa alaisiaan. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä tukee tavoitteiden saavuttamista ja kehittää toimintaa aktiivisesti.

Valmentava johtaja tarvitsee myös kuuntelemisen taitoa ja oikean asenteen kuunnellessaan valmennettavaa. Valmennustaitojen kehittyessä esimies oppii myös ymmärtämään sanatonta viestintää keskusteluissa.

Valmennustaitojen kehittäminen on jatkuvaa päivittäistä työtä esimiestehtävässä. Sitä voidaan käyttää myös osana päivittäisjohtamista eikä vain osana määrämuotoista keskustelua.

Lähteet

Carlsson, M, Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

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

Eigenhuis, A, van Dijk, R. 2007. High Performance Business Strategy, inspiring success through effective Human Resource Management. Kogan Page Limited. Lontoo, UK.

Ek, K. 2011. Myyntivalmentajan valmennusopas. Luettavissa:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011120116685>. Luettu 7.5.2012

HappiTiimi (toim. Kvist, Hasse, Mäenpää, Riiikka). 2009. Valmentava suoritusten johtaja. Opas työsuoritusten johtamiseen ja parantamiseen. Performance Power Associates. Helsinki.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna.

Jalava, U, Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Juhani Kauhanen & Infor Oy. Vantaa.

Kohdeyritys. 2012. Vuosikertomus 2011. Luettu: 7.5.2012

Kohdeyritys. 2008. Myynnin johtamisen käsikirja ypy-asiakkaat. Kohdeyritys intranet. Luettu 16.7.2011

Kohdeyritys B. 2008. Coaching Basic Service Package. Kohdeyritys intranet. Luettu 24.1.2012

Koivusipilä, M, Rantanen, J, Pumppanen, P. 18.6.2012. Johtaja. Pohjois-Helsingin asiakaspalveluyksikkö. Kohdeyritys. Ryhmähaastattelu. Helsinki.

Lummepero, V-M, Lundström, H. 20.6.2012. Johtaja. Itä-Helsingin asiakaspalveluyksikkö. Kohdeyritys. Ryhmähaastattelu. Helsinki.

Pitkänen, A. 2008. Organisaation sisäinen coaching. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe200803111133>. Luettu 7.5.2012.

Puustinen, V. 2011. Myyntitoiminnan johtaminen ja johtamisen merkitys yrityksen toiminnalle. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, OPN. Thesus.

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

Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

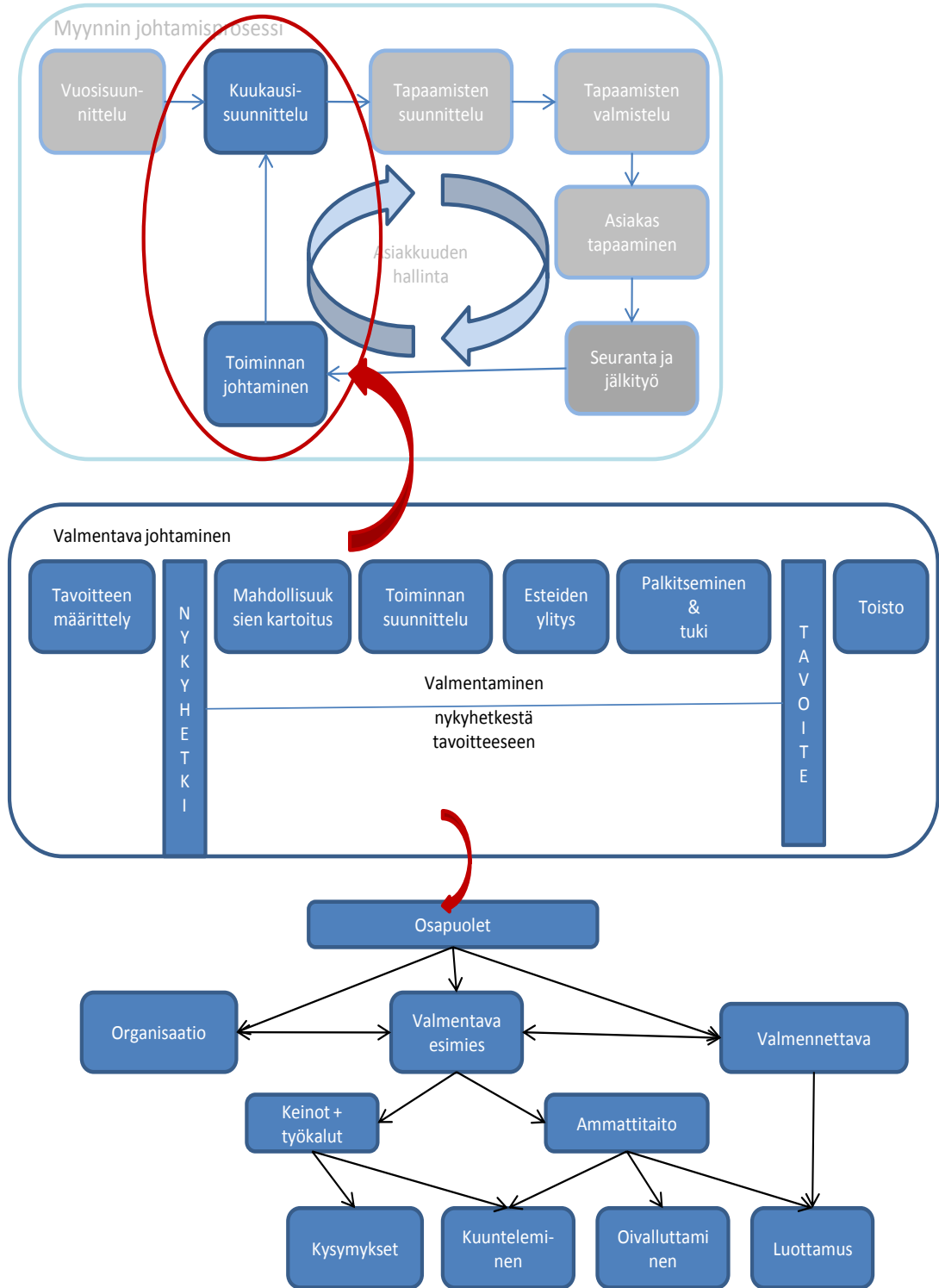
Saaranen-Kauppinen, A, Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 9.12.2012

Wilson, C. 2011. Developing a coaching culture. Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss: 7. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111171827>. Luettu: 18.5.2012.

Wyld, D.C., Maurin R (toim.). 2011. Are the Best Salespeople Adaptive Knowledge Brokers?. Academy of Management Perspectives. Luettu 17.4.2010 (Emerald)

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön viitekehys (Kohdeyritys 2008, 7, Ristikangas & Ristikangas 2010, 114)



Miten hyödynnät valmentavaa johtamista myyntityökeskustelussa?

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tämä tutkimus on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jolla selvitetään, miten Kohdeyrityksen Pääkaupunkiseudun yritysalueella hyödynnetään valmentavaa johtamista myyntityökeskustelussa.

Johdettavasi olevan myyntityimin mukaan valmennettavalla tarkoitetaan asiakasvastuullista johtajaa, yrityksen pankkineuvojaa tai pyry-neuvojaa.

Monivalintakysymyksissä voit valita useamman vastauksen, joka mielestäsi on lähinnä parasta vastausta kulloisessakin kysymyksessä.

Vastaamalla tähän tutkimukseen tuet valmentavan johtamisen kehittämistä Kohdeyrityksen Pääkaupunkiseudun yritysalueella sekä kollegasi opintojen valmistumisessa.

Kiitos!

Miten kauan olet toiminut esimiehenä?

- 0 - 3 vuotta
- 4 - 6 vuotta
- 7 - 9 vuotta
- yli 10 vuotta

Missä olet tutustunut valmentavaan johtamiseen?

- Olen lukenut ammattikirjallisuutta.
- Seuraan ammattilehtien artikkeleita valmentavasta johtamisesta.
- Olen tutustunut valmentavaa johtamista käsitteleviin tutkimusartikkeleihin.
- Kohdeyrityksen valmennusohjelmassa.
- Jokin muu, mikä _____

Missä Kohdeyrityksen coaching-valmennuksissa olet ollut mukana?

- [] Coaching Basic
- [] Coaching Experience
- [] Team Coaching Basic
- [] Team Coaching Experience
- [] Jokin muu, mikä _____

Valmennettava kertoo keitä asiakkaita hän on tavannut.

	Ei			
Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	samaa, eikä mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Kerron valmennettavalle oman arvioni edellisen kuukauden toiminnasta.

	Ei			
Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	samaa, eikä mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Selitän valmennettavalle, miten hänen päivittäinen työnsä on yhteydessä konttorin ja Kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaan.

	Ei			
Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	samaa, eikä mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myynninohjauskeskustelussa kuuntelen aktiivisesti, mitä valmennettava kertoo edellisen kuukauden asiakastapaamisista ja toiminnasta. Tarvittaessa esitän lisäkysymyksiä.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myyntinohjauskeskustelussa selvitän kyselemällä valmennettavan myyntitilanteissa kokemat ongelmatilanteet, näin tuen häntä löytämään ratkaisuja niihin.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myyntinohjauskeskustelussa arvioin kriittisesti valmennettavan edellisen kuukauden toimintaa.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Miten muuten käyt valmennettavan kanssa läpi edellisen kuukauden toimintaa myyntinohjauskeskustelussa?

Näytän valmennettavalle myyntiraportin (Myran) viikkoraportit ja kerron

hänelle, missä hänen on parannettava.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myynniohjauskeskustelussa selvitan valmennettavalta poikkeamiin johtaneet syyt kysymysten avulla.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Annan valmennettavalle lyhyen yleispalautteen hänen toiminnastaan ja tuloksista myynniohjauskeskustelun aluksi.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myynniohjauskeskustelussa rohkaisen valmennettavaa havaitsemaan poikkeamat edellisen kuukauden toiminnassa esittämällä avoimia, oivalluttavia kysymyksiä.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	----------------------	-----------------	-----------------------	-------------------

() () () () ()

Miten muuten selvität myyntityökeskustelussa myyntitavoitteiden toteutumista?

Valmennettava kertoo edellisen kuukauden toiminnasta, teen muistiinpanoja keskeyttämättä valmennettavaa.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Myyntityökeskustelussa kuuntelen valmennettavaa aktiivisesti, siten löydän kysymykset, joilla saan hänet kertomaan enemmän uusasiakashankinnasta ja mahdollisista haasteista siinä.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Luon myyntityökeskusteluun luotettavan ilmapiirin, jotta uusasiakashankinnan haasteista on helpompi keskustella.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	----------------------	-----------------	-----------------------	-------------------

mieltä mieltä eikä eri mieltä mieltä
() () () () ()

Annan myynninohjauskeskustelussa palautetta yhteistapaamisesta valmennettavalla johtamisotteella.

Täysin Melkein Ei Täysin
samaa samaa samaa, Jokseenkin eri
mieltä mieltä eikä eri eri mieltä mieltä
() () () () ()

Miten muuten käsittelet uusasiakashankintaa ja yhteistapaamisia myynninohjauskeskustelussa?

Millainen on tyypillinen myynninohjauskeskustelu?

- Myynninohjauskeskustelussa käytetään eniten aikaa toteutuneiden asiakastapaamisten läpi käyntiin.
- Myynninohjauskeskustelussa verrataan toteutuneita myyntilukuja asetettuihin tavoitteisiin.
- Myynninohjauskeskustelussa keskustellaan edellisen kontaktointisuunnitelman toteutumisesta.
- Myynninohjauskeskustelussa valmentava johtaja puhuu enemmän kuin valmennettava.
- Myynninohjauskeskustelussa määrätään seuraavan kuukauden kontaktoitavat asiakkaat ja asiakastapaamisten lukumäärä.
- Myynninohjauskeskustelussa laaditaan seuraavan kuukauden kontaktoitava asiakaslista ja sovitaan asiakastapaamisten lukumäärä.

- [] Myyntityöohjauskeskustelussa esimies auttaa valmistettavaa päämäärätietoisten konkreettisten ratkaisujen tekemisessä, joilla toteutetaan seuraavan kuukauden myyntisuunnitelma.
 - [] Myyntityöohjauskeskustelussa ei ole aikaa valmistavalle johtamiselle.
 - [] Myyntityöohjauskeskustelussa sovitaan yhdessä valmistavalla johtamisotteella konkreettisista kehittämistoimenpiteistä.
 - [] Myyntityöohjauskeskustelussa esimies tukee valmistettavaa asiakastapaamisiin valmistautumisessa aktiivisesti kuunnellen.
 - [] Jälkitöiden tekeminen varmistetaan myyntityöohjauskeskustelussa.
 - [] Myyntityöohjauskeskustelussa esimies sparraa valmistettavaa.
 - [] Myyntityöohjauskeskustelussa ei synny luottamusta.
 - [] Mitä muuta käsittelet tavallisesti myyntityöohjauskeskustelussa?
-

Valmistettava kertoo ennakolta suunnittelemansa toimenpiteet myyntityöohjauskeskustelussa.

		Ei		
Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	samaa, eikä mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Autan valmistettavaa tehostamaan tulevan kuukauden toimenpiteitä ohjaavilla kysymyksillä.

		Ei		
Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	samaa, eikä mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Vastavuoroisella keskustelulla selvitän, miten valmistettava on valinnut tulevan kuukauden aikana kontaktoitavat asiakkaat.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Kuuntelen aktiivisesti valmennettavan suunnitelmia ja esittämällä oivalluttavia kysymyksiä selvitän, miten hän hyödyntää asiantuntijaverkoston tulevan kuukauden suunnitelmien toteuttamisessa.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Miten muuten käsittelet tulevan kuukauden suunnitelmia myyntityökeskustelussa?

Pyydän valmennettavaa kertomaan hänen kokemuksistaan myyntiprosessin toteuttamisesta, kysymällä tuen häntä löytämään ratkaisuja myyntitaitojen kehittämiseksi.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Kun valmennettava on kertonut, miten hänen toteuttama myyntiprosessi toimii, kerron hänelle, miten sitä tulee kehittää ja kerron konkreettiset kehittämistoimenpiteet.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Vuorovaikutteisesti keskustelemalla etsitään valmennettavan kanssa yhdessä konkreettiset keinot myyntiprosessin kehittämiseksi.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Annan suoraa palautetta "hampurilais"-periaatteella, näin tuen valmennettavaa myyntiprosessin kehittämisessä.

Täysin samaa mieltä	Melkein samaa mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
()	()	()	()	()

Miten kehität valmennettavan myyntiprosessia?

Miten kysymysten esittäminen sinulta sujuu?

- Käytän jokaisessa myyntityökeskustelussa valmiiksi suunniteltua kyselyrunkoa.
 - Kuuntelen aktiivisesti valmennettavaa ja esitän täydentäviä kysymyksiä.
 - Esitän tavallisesti kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei.
 - Avointen kysymysten esittäminen on minulle vaikeaa.
 - Minusta on helppoa löytää oivalluttavia kysymyksiä kuuntelemalla, mitä valmennettava minulle kertoo.
 - Päätän ennen myyntityökeskustelua, mitä aion kysyä valmennettavalta.
 - Miten muuten kysymysten esittäminen sinulta onnistuu?
-

Miten johtajan tulisi mielestäsi toimia ihanteellisessa myyntityökeskustelussa?

Miten valmentaminen edistää esimiestaitojasi?

- Valmentaminen auttaa kokonais kuvan luonnissa.
 - Valmentaminen hidastaa toimintaesteiden havaitsemista ja käsittelyä.
 - Valmentaminen kehittää kuuntelemisen taitoja.
 - Valmentaminen tuo enemmän aikaa henkilökohtaiseen kontaktointiin alaisten kanssa.
 - Valmentaminen kehittää ratkaisuhakuisuuttani.
 - Valmentaminen innostaa minua tavoitteellisuuteen.
 - Valmentaminen vähentää esimiehen vaikuttavuutta.
 - Valmentaminen selventää esimiehen roolia.
 - Miten muuten valmentaminen edistää esimiestaitojasi?
-

Miten valmentava johtaminen tukee myyntityö tavoitteiden saavuttamisessa?

Millaisia kokemuksia sinulla on valmentavasta johtamisesta osana myyntityökeskustelua?

Liite 3. Opinnäytetyön tutkimuksen ryhmähaastattelujen kysymysrunko

Ryhmähaastattelun kysymysrunko:

Valmennettavan päivittäisen työn yhteys konttorin ja Kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaan:

63,6 % vastaajista on eri mieltä väittämän kanssa.

- Mitä mieltä olet, pitääkö yhteys tuoda esille myyntityön ohjauskeskustelussa?
- Mitä mielestäsi merkitsee se, että valmennettava tiedostaa oman työnsä ja liiketoimintastrategian yhteyden?
- Miten esimiesten toimintaa voidaan mielestäsi parantaa?

Myyntityön ohjauskeskustelussa arvioin kriittisesti valmennettavan edellisen kuukauden toimintaa. Vastauksissa esiintyi hajontaa. Täysin samaa mieltä oli 9,1 % vastaajista. Melkein samaa mieltä on 54,5, % vastaajista. 36,4 % vastaajista on joksikin eri mieltä.

- Mistä vastausten hajonta teidän mielestänne kertoo?
- Miten vaatimustasoa voidaan kehittää?
- Miten kehitetään valmentavien esimiesten uskallusta?
- Miten esimiesten sitoutuneisuutta voidaan kehittää?

Palautteen antaminen: Annan suoraa palautetta ”hampurilais”-periaatteella: 45,5 % vastaajista samaa mieltä, 18,2 % melkein samaa mieltä, 27,3 % ei samaa, eikä erimieltä, 9,1 % joksikin erimieltä; Palautteen antaminen valmentavalla johtamisotteella?

- Miten palautteen antaminen valmentavalla johtamisotteella mielestäsi merkitsee?
- Miten palautteen antamista voidaan edelleen kehittää?
- Entäpä palautteen käsittely: Miten valmennettavan kanssa tulee mielestänne palautetta käsitellä? Mitä voidaan parantaa?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehet kertovat myynninohjauskeskustelussa oman arvionsa edellisen kuukauden toiminnasta.

- Miten palautteen antoa voidaan mielestänne kehittää valmentavalla johtamistavalla?

Tutkimuksen tuloksista selviää, että osa esimiehistä laati kontaktisuunnitelmat valmiiksi:

- Miten tämä mielestänne vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen myyntisuunnitelman toteuttamiseksi?
- Miten esimiestoimintaa voitaisiin tällaisessa tilanteessa kehittää?
- Mitä tämä mielestänne kertoo esimiehen ja työntekijän välisestä luottamuksesta?