

Marika Währn

# Valmentajana työyhteisössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2014

Tekijä Otsikko	Marika Währn Valmentajana työyhteisössä
Sivumäärä Aika	53 sivua + 2 liitettä 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia valmentajia työyhteisössä ja työyhteisön jäsenenä. Työn päätavoite oli selvittää, miten valmentajat toimivat työyhteisössä ja mitkä ovat valmentajien tavoitteita. Valmentaminen on kasvava trendi yritysmaailmassa, joten aiheena se oli erittäin ajankohtainen. Opinnäytetyössä tehtiin tutkimus Yritys X:n palveluksessa toimivista maksuliikevalmentajista. Tutkimusongelma oli, että millä tavalla valmentajat toimivat käytännössä. Valmennustavoista, keinoista sekä koulutus- ja tukitarpeista ei ole ollut tietoa Yritys X:n sisällä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä kahdella eri tavalla, kyselyllä ja teemahaastattelulla. Kysely lähetettiin koko maksuliikevalmentajien perusjoukolle ja teemahaastattelussa haastateltiin kahta kokenutta maksuliikevalmentajaa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin valmentamisen osa-alueita, valmentajia työyhteisössä ja valmentamisen tavoitteita. Työn lähteinä käytettiin valmentamiseen liittyviä kirjoja ja internet sivustoja.</p> <p>Kysely antoi hyödyllistä tietoa maksuliikevalmentajien tarpeista, tavoista ja haasteista. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet valmentajat kaipasivat erityisesti valmentamiseen liittyvää koulutusta. Puolet vastaajista myös tunsivat, ettei ole työyhteisönsä täysivaltainen jäsen. Haastattelut antoivat vielä lisää syvyyttä tutkimukseen ja sitä kautta maksuliikevalmentajien arkeen, ja ne myös syvensivät ymmärrystä maksuliikevalmentajien tavoista, työstä ja sen haasteista.</p> <p>Teoria tuki kyselystä ja haastattelusta saatuja vastauksia. Vastaukset olivat yksilöllisiä, mutta sisälsivät paljon samanlaisia asioita. Valmentajien avustuksella halutaan saada parhaat ominaisuudet yksilöistä esille. Valmentamisella on monia tavoitteita, mutta niistä osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä. Jotta valmentamisella saavutetaan halutut tavoitteet, sille tulee antaa aikaa työyhteisössä.</p>	
Avainsanat	valmennus, valmentaja, työyhteisö, osaamisen kehittäminen

Author(s) Title	Marika Währn Coaching in a Work Community
Number of Pages Date	53 pages + 2 appendices 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study coaching in a work community and coaches as a part of it. Coaching is a growing trend in corporate world. With the help of coaches, corporates want to get the best performance out of individuals. The main goal of the study was to find out how coaches work and what goals they have in the target company. Target company did not have much information about this.</p> <p>The theoretical background of the thesis was based on professional literature and sources related to different aspects of coaching, coach's missions in work community and goals of coaching. The empirical part of the thesis focused on the target company's cash management coaches. The study was carried out as qualitative research and the material was collected by a survey and theme interviews. The survey was sent to all cash management coaches and two experienced coaches were interviewed.</p> <p>The study gave useful information about the needs, ways and challenges of cash management coaches. Almost all coaches that responded wished for more training especially about coaching in general. Half of the respondents felt that they are not part of their work community.</p> <p>Coaching has many goals but one of the most important goals is to develop skills. To be able to achieve wanted goals with coaching it is really important to give necessary time for it.</p>	
Keywords	coaching, coach, work community, skills development

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Erilaisia valmentamisen osa-alueita	4
2.1	Valmentaminen yritysmaailmassa	4
2.2	Coaching	5
2.3	Mentorointi	7
2.4	Urheilupalmentaminen	8
3	Valmentajana työyhteisössä	9
3.1	Valmentajan tehtävä	9
3.2	Valmentajan roolit	12
3.2.1	Valmentava esimies	12
3.2.2	Ulkopuolinen valmentaja	14
3.2.3	Valmentava kollega	15
3.3	Valmentaja työyhteisön jäsenenä	15
3.4	Ryhmän valmentaminen	16
3.5	Onnistunut valmentaminen	17
3.5.1	Kiinnostus	17
3.5.2	Palaute	18
3.5.3	Fasilitointi	19
3.6	Valmentajan haasteet	20
3.7	SMART- ja GROW-valmennusmenetelmät	20
3.8	Huippuvalmentaja	21
4	Valmentamisen tavoitteet	22
4.1	Motivointi	23
4.2	Osaamisen kehittäminen	23
4.3	Sitouttaminen	24
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Maksuliikevalmentajat	25
5.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	26

5.3	Kysely	27
5.3.1	Kyselyn perustiedot	27
5.3.2	Kyselyn laatiminen ja toteutus	28
5.3.3	Aineiston keruu	28
5.4	Haastattelu	29
5.4.1	Haastattelun perustiedot	29
5.4.2	Haastattelun toteutus	30
5.4.3	Aineiston keruu	30
6	Tutkimustulokset	31
6.1	Kyselyn tulokset	31
6.2	Haastattelun tulokset	41
6.2.1	Haastateltava 1	41
6.2.2	Haastateltava 2	44
7	Johtopäätökset	46
7.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	46
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	48
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	50
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. E-lomakkeen kysymykset	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Valmennuksen tavoite on nostaa tietojen ja taitojen tasoa ja hyödyntää kaikki organisaatiossa jo oleva osaaminen, ja kehittää sitä osaamista edelleen (Lankinen & Miittinen & Sipola 2004, 83). Valmentaminen on aina ollut osa työn tekemistä. Nuoret ovat ottaneet mallia vanhemmista pitkään yrityksessä toimineista konkareista, ja nämä henkilöt ovat saattaneet toimia tiedostamattaankin valmentajina. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Tämä opinnäytetyö käsittelee valmentamista työyhteisössä ja valmentajia työyhteisön jäseninä. Lisäksi työssä tutkitaan erään finanssialan yrityksen (jatkossa Yritys X) maksuliikevalmentajia, heidän valmentamistapojaan ja erilaisia rooleja työyhteisössä.

Työyhteisöissä on aina ollut kouluttajia, jotka perehdyttävät uudet henkilöt työhön, mutta omiin kokemuksiini perustuen varsinaisella valmentaja-nimikkeellä olevat henkilöt ovat suhteellisen uutta työyhteisöissä. Valmentajan työt ja roolit ovat mielestäni yleistymässä ja kehitymissä koko ajan työyhteisössä, ja sen vuoksi päädyinkin aiheeseen valmentajana työyhteisössä. Merkkejä valmentamisen merkityksen kasvusta on näkyvillä kaikkialla ja valmentajista on ollut yritysmaailmassa pulaa. (Kvist & Miekkavaara & Poutanen 2004, 6.) Yritysmaailmassa on kuitenkin nyt yleistynyt ulkopuolisten valmentajien ja erilaisten konsulttien hankkiminen ja sitä kautta pyrkiminen suoritusten parantamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia tehtäviä, haasteita, rooleja ja tavoitteita valmentajilla on työyhteisössä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun kyselyn ja haastatteluiden kautta Yritys X:n maksuliikevalmentajien nykytilaa eli sitä millä tavalla he toimivat työyhteisössä. Tutkimusongelma on seuraava: minkälaisia valmennustapoja, keinoja sekä koulutus- ja tukitarpeita maksuliikevalmentajilla on? Tästä ei ole kovinkaan paljon tietoja Yritys X:n sisällä. Tavoite on kyselyn ja haastatteluiden avulla selvittää esimerkiksi, tuntevatko valmentajat olevansa osa työyhteisöä, mitkä ovat heidän suurimmat haasteensa ja kuinka he valmentavat valmennettaviaan. Lisäksi tahdotaan nähdä, pystytäänkö näitä kyselyn ja haastatteluiden vastauksia yhdistämään maksuliikevalmentajien työnkuvan

tavoitteisiin ja tärkeimpiin osaamisalueisiin. Yritys X:n maksuliikevalmentajat eivät ole yksi tiimi, vaan kaikki sijoittuvat ympäri Suomea eri tiimeihin, joten on mielenkiintoista nähdä, ovatko vastaukset yhteneviä vai löytyykö eroja paljonkin. Kyselyyn ja haastatteluihin palataan luvussa viisi.

Opinnäytetyön tavoite on siis vastata seuraaviin kysymyksiin:

Miten valmentaja toimii työyhteisössä, ja mitkä ovat valmentamisen tavoitteet?

Millä tavalla Yritys X:n maksuliikevalmentajat toimivat työyhteisössä?

Valmentaminen on hyvin laaja käsite: se sisältää urheiluvalmentamisen eri muodot, henkilökohtaisen mentoroinnin ja kaiken siltä väliltä. Näistä valmentamisen osa-alueista tämä opinnäytetyö tarjoaa yleisellä tasolla tietoa, mutta niihin ei paneuduta syvällisesti. Opinnäytetyö rajataan käsittelemään siis työyhteisössä toimivia valmentajia.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu seitsemästä luvusta. Opinnäytetyön alussa on johdanto, jossa selvennetään opinnäytetyön tausta ja tavoitteet. Johdannossa käydään lävitse opinnäytetyön rakennetta, ja siinä määritellään opinnäytetyön keskeiset käsitteet, jotka ovat tärkeitä työn ymmärtämisen kannalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitellään toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa. Toinen luku käsittelee valmentamisen eri osa-alueita, ja siinä kerrotaan enemmän esimerkiksi mentoroinnista. Kolmas luku käsittelee valmentajaa työyhteisössä ja työyhteisön jäsenenä eri näkökulmista ja erilaisten roolien kautta. Neljännessä luvussa selvitetään valmentamisen tavoitteita.

Viidennessä luvussa on tutkimus, jossa tehdään kysely Yritys X:n maksuliikevalmentajille, lisäksi tutkimus pitää sisällään teemahaastattelun kahdelle maksuliikevalmentajalle. Kuudes luku käsittelee tutkimustulokset, ja siinä pohditaan ja esitellään kyselyn ja haastatteluiden vastauksia. Seitsemäs eli viimeinen luku pitää sisällään johtopäätökset, ja lisäksi siinä arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Määrittelen seuraavaksi muutaman keskeisen käsitteen, jotka toistuvat opinnäytetyösäni usein ja joiden ymmärtäminen on tärkeää opinnäytetyön kannalta.

**Työyhteisö** – Työyhteisö tarkoittaa työntekijöitä yrityksessä. Työntekijät muodostavat työyhteisöjä, jotka voivat joko olla isoja tai pieniä. Työyhteisö käsittää yleensä ne henkilöt, joiden kanssa ollaan eniten tekemisissä. Tuhansia henkilöä työllistävissä yrityksissä koko henkilöstöä ei kutsuta omaksi työyhteisöksi, vaan työyhteisöksi koetaan oma tiimi, jonka kanssa työskennellään. Tärkein asia toimivassa työyhteisössä on kommunikointi ja vuorovaikutus. Hyvässä työyhteisössä on kannustava ilmapiiri, toimiva yhteistyö ja monipuolista osaaminen (Työterveyslaitos 2013).

**Valmentaja** – Valmentaja on henkilö, joka toimii opastajana tai kouluttajana. Valmentaja auttaa ja kannustaa oppilastaan tai valmennettavaansa saamaan parempia tuloksia aikaan ja ohjaa valmennettavaa kohti jotain suoritusta.

**Valmentaminen** – Valmentamisen tarkoitus on pääasiassa suorituksen parantaminen, tietyllä alueella. Valmennettavalla on päävastuu oppimisesta ja valmentajalla päävastuu opettamisesta. (Clutterbuck & Megginson 2005, 4.) Sillä ei ole väliä, että onko kyseessä kilpaurheiluvalmennus tai valmentaminen yritysmaailmassa. Seuraavassa luvussa kerron valmentamisesta yritysmaailmassa.

**Coaching** – Coaching on henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa tavoitteellista oppimista ja vuorovaikutusta. Coach pyrkii auttamaan ”coachattavaa” saavuttamaan tavoitteensa ja kulkee hänen rinnallaan. (Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2005, 305–307.)

**Mentorointi** – Mentorointi on usein suhteellisen vapaamuotoista ja väljästi rakentunutta. Mentorin ja aktorin (mentoroitava) välillä on suhde, jossa mentori auttaa aktoria esimerkiksi löytämään itseään ammatillisesti. (Aaltonen ym. 2005, 305.)

**Tavoite** – Tavoitteiden tarkoitus on ohjata ihmisten toimintaa kohti tiettyä päämäärää. (Mäkirintala 2011, 65.) Tavoitteisiin pyritään pääsemään erilaisten keinojen avulla.



Usein valmentamista, coachingia ja mentorointia käytetään toistensa synonyymeinä, sillä kaikki tarkoittavat lähes samaa asiaa ja pitävät sisällään paljon samanlaisia asioita. Näitä ja näiden eroavaisuuksia tarkennetaan seuraavassa luvussa.

## **2 Erilaisia valmentamisen osa-alueita**

### **2.1 Valmentaminen yritysmaailmassa**

Kasva, välitä ja valmenna -kirjassa Jaakko Heikkilä esittää monia hyviä määritelmiä valmentamisesta. Valmentaminen on hänen mukaansa välittämistä, tavoitteiden asettamista, seuraamista, näkökulmien tarjoamista ja keskustelua. Valmentamisella pyritään saamaan irti henkilön potentiaalinen suoritus. Valmentamisella tavoitellaan parempaa tuottavuutta ja pyritään auttamaan organisaatiota pääsemään nykyiseltä tasolta tavoitetasolle. (Heikkilä 2009, 100–101.)

Valmentaminen on ihmisten kehityspotentiaalin löytämistä. Siinä valmentaja auttaa tekemään sitä, mitä on todella suunniteltu tehtäväksi. Valmentaminen auttaa näkemään ongelmia eri näkökulmista ja löytämään niihin ratkaisuja. Valmentajat laittavat valmennettavat selkään vasten ja auttavat valmennettavia näkemään mahdollisten omien tekosyiden läpi. (Kvist ym. 2004, 19–20.)

Miten sitten valmennetaan? Valmentajan kannattaa pitää mielessä, että ihmiset oppivat eri tavoin. Toiset oppivat kuuntelemalla, toiset lukemalla ja toiset taas tekemällä. Valmentajan olisi hyvä tietää nämä kaikki tavat ja valmennettaviensa tyylit, jotta hän voi saavuttaa parhaat tulokset valmentamisellaan. Henkilölle, joka oppii lukemalla, on turha yrittää pitää pitkiä luentoja, jossa valmentaja vain puhuu. Oppimismenetelmiä ja oppijatyyppisiä on paljon erilaisia. Jenny Rogers määrittelee kirjassaan aikuisoppiminen neljä tyyppiä, jotka ovat osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. (Rogers 2001, 37.)

Kun suunnittelee valmentamista, on järkevää kehittää sille rakenne. Vaikka kyse olisi lyhytaikaisesta tai pitkäaikaisesta valmentamisesta, selkeyttää rakenne aina tilannetta. Myös valmennustapahtumiin ja tilaisuuksiin on hyvä kehittää asialista, jonka mukaan valmennus etenee. Näin sekä valmentajille että valmennettavilla on punainen lanka ja

tieto siitä miten tapahtumat etenevät. (Heikkilä 2009, 104–105.) Valmennuksen toteuttaminen on prosessi, jossa tiimin jäsenten on oltava mukana. Jotta valmennus saadaan käynnistettyä, on perusasioiden oltava kunnossa. On selvitettävä tärkeimmät tavoitteet ja toivotut tulokset. Valmennus on valmisteltava ja toteutettava tiimin tarpeiden mukaisesti. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 85.)

Valmennus syventää yrityksessä organisaation tuntemusta ja parantaa johtamistaitoja. Valmennuksen jälkeen on helpompi keskustella työyhteisön tai yksilöiden ongelmista ja löytää niihin ratkaisuja. Valmennuksen aikana helposti syntyy avoin ilmapiiri joka auttaa löytämään näitä ratkaisuja ja toteuttamaan niitä. (Lankinen ym. 2004, 88.)

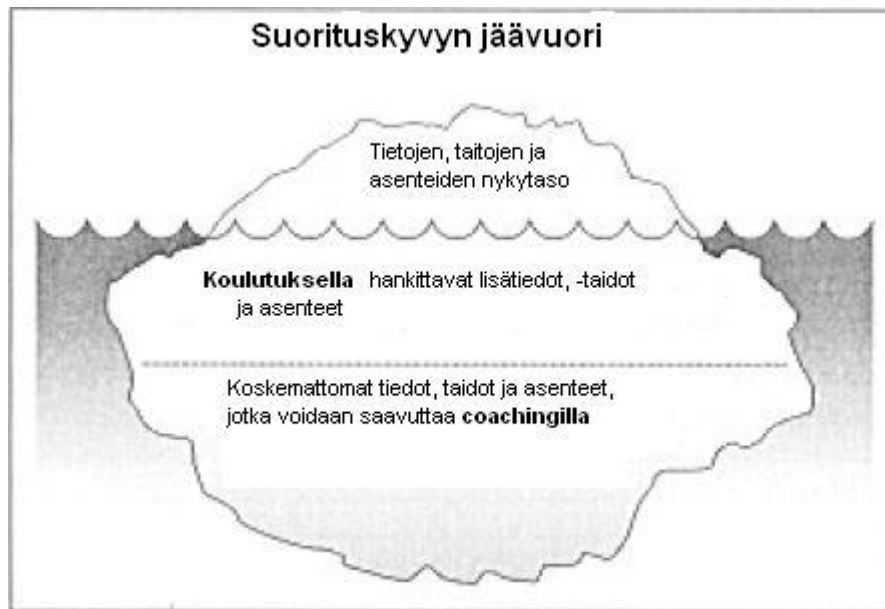
Ihmiset tarvitsevat ulkopuolelta tulevia ajatuksia oivaltaakseen itse uutta ja kehittyäkseen. Hyvä valmentaja auttaa tässä. Valmentaja auttaa pääsemään eroon vanhasta ja oppimaan uusia asioita tilalle. (Rinne 2012.)

## 2.2 Coaching

Coaching käsitteenä kuulostaa hienolta. Myös tittelinä se viehättää monia. Coachingilla ei ole varsinaista suomennosta, joka kuvastaisi sitä oikealla tavalla. Suora käänнос siitä on valmennus, mutta tässä käännökssä ei ole samaa särmää kuin coachingissa. Coaching on suunnitelmallista ja tarkoituksenmukaista, ja siinä vaaditaan tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia. (Doyle 1999, XV.) Coaching on yhteistyöhön perustuvaa systemaattista toimintaa, jossa valmentaja pyrkii kehittämään valmennettavaa itseohjautuvasti, jotta tämä kehittäisi osaamistaan ja löytäisi ratkaisut ongelmiin. (Heikkilä 2009, 101.)

Coaching auttaa fokuoimaan ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan tavoitteet sekä suunnittelemaan toimintaa. Sen avulla saadaan aikaan syvällistä kehitystä. Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Coaching auttaa löytämään intoa tavoitteiden saavuttamiseen ja antaa siihen keinoja. Coaching tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon parantamalla coachattavan toimintatapoja. (Suomen Coaching-yhdistys 2014.)

Coachingia voi hyödyntää esimerkiksi silloin kun asiakasvastuulliselle on asetettu tiettyjä tavoitteita, ja hänellä on ongelmia niihin pääsemisessä. Asiakasvastuulliselle hankitaan hänelle itselleen sopiva coach, ja sitä kautta coach vie asiakasvastuullista kohti tavoitteita.



Kuvio 1. Suorituskyvyn jäävuori (Heikkilä 2009, 102).

Kuviosta 1 näkee myös syyn siihen, miksi coachingia kannattaa käyttää. Coachingilla päästään pinnan alle ja löydetään henkilön piilevää potentiaalia. Coaching auttaa sekä organisaatiota että yksilöä esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaatio muuttuu tai joissa johdon tai avainhenkilöiden toimintaa halutaan kehittää. Coaching parantaa vuorovaikutusta, ja sillä pystytään tehostamaan työtehtävien suunnittelua. (Novetos a & b.)

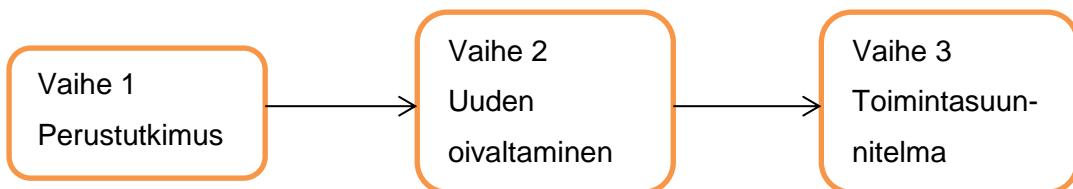
Coachingissa osapuolina ovat coaching-ammattilainen ja sitoutunut valmennettava. Coachin on tarkoitus olla coachattavan taistelupari. Coaching halutaan käsitteenä liittää laajasti elämään, työhön ja johtajuuteen. (Aaltonen ym. 2005, 305–307.) Coaching-ammattilaiset tulevat usein yritysten ulkopuolelta. Suomen Coaching-yhdistyksellä oli vuoden 2013 elokuussa yli 400 jäsentä. He kaikki olivat ammattilaisia, joilla oli vähintään joku korkeakoulututkinto. Suomen Coaching-yhdistyksestä voi hakea omiin tarpeisiin sopivaa coachia. (Suomen Coaching-yhdistys 2014.)

## 2.3 Mentorointi

Mentorointi on vuorovaikutteinen kokemuksiin perustuva oppimismenetelmä ja kehitysprosessi, jossa yksilö on pääosassa. Mentoroinnilla voidaan ohjata ja tehostaa oppimista ja kehittymistä omien tarpeiden pohjalta. Mentorointi on kahden henkilön välistä luottamuksellista keskustelua, jossa mentori ja aktori (mentoroitava) jakavat asioita. Mentorointia ei käytetä yrityksissä laajasti, todennäköisesti sen takia, että sen käytäntöön soveltaminen on hidasta. Mentorointi on vaativaa, ja sitä ei voi lainata esimerkiksi muista yrityksistä. (Lankinen ym. 2004, 84.) Mentorointi auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta ja toimimaan sen keskellä (Alred, Garvey & Smith 2000, 14).

Mentoroinnin suunnittelun ja käynnistämisen tulee olla huolellista. Sen tulee alkaa kouluttamalla kiinnostuneet mentorit siihen ja antamalla heille tarvittava tuki. Mentoroitaville on annettava mahdollisuus löytää itselleen sopiva mentori. Mentorin tehtävä on kuunnella, kysyä ja antaa tukea oman kokemuksen ja näkemysten perusteella. (Lankinen ym. 2004, 99, 103.)

Mentorointia voidaan toteuttaa kuviossa 2 olevan kolmivaiheisen mallin mukaisesti.



Kuvio 2. Mentorinnin kolmivaiheinen malli (Alred ym. 2000, 36).

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan hyvä suhde mentorin ja mentoroitavan välillä. Siinä vaiheessa ei vielä opasteta, vaan kuunnellaan. Toisessa vaiheessa pyritään mentoroitavaa auttamaan oivaltamaan ja oppimaan uutta. Siinä vaiheessa mentorin on rohkaistava ja autettava mentoroitavaa ja antaa hänen oivaltaa asioita omaan tahtiinsa. Kolmannessa vaiheessa viedään nämä asiat käytäntöön toimintasuunnitelman kanssa. Tässä vaiheessa mentori rohkaisee mentoroitavaa sitoutumaan ratkaisuihin ja tavoitteisiin. (Alred ym. 2000, 40–50.)

Mentoroinnissa tarkoitus on, että halutaan hyödyntää koko henkilöstön osaaminen ja kokemus. Voidaan pitkäjänteisesti kehittää henkilöstöä ja siirtää osaamista kokeneilta työntekijöitä uudemmille. Mentoroinnin avulla voidaan saada tuotua esille piileviä kyky-

jä ja hiljaista tietoa. Mentori ja aktori oppivat toisiltaan tutustuessaan ja voivat näin kehittää toinen toistaan. Mentoroinnilla saadaan perehdytettyä uudempia henkilöitä henkilökohtaisesti. (Lankinen ym. 2004, 96–97.)

Mentoriksi sopii monipuolisen kokemuksen omaava henkilö, joka on kiinnostunut muiden kehittämisestä. Mentorilla on kyky kuunnella, tukea ja ideoida. Hän on valmis jakamaan tietojaan. (Lankinen ym. 2004, 104.) Mentorin tehtäviä on monia, ja mentoroinnissa henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeitä. Mentorin täytyy olla montaa asiaa jo edellä mainittujen kuuntelutaitojen lisäksi. Mentori on empaattinen, hän ymmärtää mentoroitavaa. Hän on innostunut ja aidosti kiinnostunut mentoroitavasta ja hänen kehittymisestään. Hän motivoi ja rohkaisee mentoroitavaa. (Alred ym. 2000, 40–50.) Näitä ominaisuuksia omaava henkilö voi toimia mentorina. Toki kaikkia ominaisuuksia ei tarvita, ja riippuu aina mentorin ja mentoroitavan suhteesta, mikä juuri tälle parille on tärkeää.

#### 2.4 Urheilvalmentaminen

Urheilvalmentamisellekin on monta erilaista tekniikkaa. On kilpaurheilvalmennusta ja harrastevalmennusta. Näissä molemmissa käytäntö on kuitenkin sama, saada valmennettavaa kehitettyä ja valmennettavasta parempi lajissaan. Urheilvalmentamisessa täytyy ottaa huomioon sekä fyysinen että psyykinen puoli. Mikäli keskitytään vain toiseen, toinen kärsii. Valmentaja kehittää joukkuelajeissa yksilöiden taitoja ja tapoja, jotta yhdessä joukkueena pelaajat pystyisivät huippusuorituksiin. (Kvist ym. 2004, 19.)

Ilman valmentajaa urheilija ei välttämättä löydä omaa motivaatiotaan ja vahvuuksiaan. Voi myös olla, että hän toimii tehokkaasti, mutta ei kuitenkaan anna kaikkeaan. Valmentaja pystyy näissä tilanteissa auttamaan urheilijaa löytämään motivaationsa ja vahvuutensa. (Heino 2000, 49.) Valmentajalta urheilija saa kannustusta ja tukea tarvittaessa. Valmentaja on se, joka saa urheilijan kehittymään.

Urheilvalmentamisessa kuten kaikessa muussakin valmentamisessa on tärkeää vuorovaikutus ja molemminpuolinen luottamus. Urheilun ja muun elämän tasapaino on tärkeää. Valmentajan ja valmennettavan on otettava huomioon elämäntilanteesta riippuen mahdollinen taloudellinen tilanne, opiskelu, työ ja seurustelu. (Heino 2000, 31.) Valmennuksessa jokainen huomioidaan yksilönä, jolla on oma maailmankuva. Valmen-

tajan tuleekin pyrkiä huomioimaan jokaisen urheilijan yksilöllinen tapa. (Närhi & Frantsi 1998, 37.)

Urheiluvalmentajilta odotetaan paljon. Junioriurheilijoiden vanhemmat odottavat, että juuri heidän lapsestaan tulee seuraava tähti ja valmentajan on valmennettava hänet siihen. Hyvältä valmentajalta odotetaan lajiosaamista, sosiaalisia taitoja hoitaa sekä ryhmää että yksilöä ja näitä kohtaamisia. (Heino 2000, 180.) Joukkuetta valmennettaessa jokaisella joukkueen jäsenellä on omat toiveensa valmentajasta ja ristiriitoja saat-taa tulla helposti. Urheiluvalmentajan on oltava valmis kestämään paljon kritiikkiä var-sinkin huippu-urheilutasolla. Jos joukkue menestyy, usein keuhutaan pelkkää joukkuetta, mutta jos joukkueella menee huonosti, menee valmentaja helposti vaihtoon.

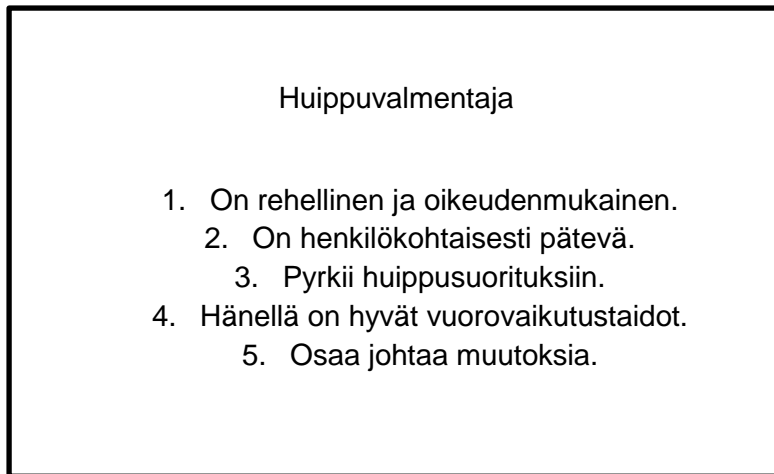
### **3 Valmentajana työyhteisössä**

#### **3.1 Valmentajan tehtävä**

Valmentajalla on yhtä monta tehtävää kuin määritelmiä valmentajasta on olemassa. Valmentaja käsitteenä on niin laaja, joten on loogista, että valmentajan tehtävätkin saattavat olla laajat. Toki on organisaatiokohtaista, että miten valmentajia käytetään ja minkälaisia tehtäviä heillä on. Seuraavaksi kuitenkin käydään läpi valmentajien yleisiä tehtäviä.

Valmentajalta vaaditaan paljon erilaisia ominaisuuksia. Hän on positiivinen, uskoo ihmisiin ja siihen, että valmennettavansa pystyvät asioihin. Hän on valmentavansa alu-teen asiantuntija. Hän pystyy priorisoimaan asioita. Hän on hyvä kuuntelija. Hyvän val-mentajan tulee pystyä myös käsittelemään vaikeita asioita ja toimia kuten itse opettaa. (Heikkilä 2009, 129–130.) Tämä on tärkeää, sillä valmentajan uskottavuus katoaa, mi-käli hän itse toimii toisin kuin ohjeistaa valmennettaviaan toimimaan.

Valmennuksessa tärkeintä on vuorovaikutus. Valmentajan on siis oltava hyvä kuunte-lemään. Kuuntelemalla hän saa valmennettavastaan irti eniten asioita, ja löytää sieltä olennaisimmat kehitystarpeet. Valmentajan polku kirjassa on määritelty viisi käyttäyty-mistapaa, joita huippuvalmentajalta löytyy. Ne on eritelty kuvioon 3.



Kuvio 3. Huippuvalmentajan ominaisuudet (Kvist ym. 2004, 23).

Valmentajan tärkeä tehtävä on ajattelutapojen opettaminen. Tätä voidaan harjoitella esimerkiksi niin, että valmentaja tekee esimerkkitapauksen valmennettavalleen, ja valmennettavan on keksittävä siihen ratkaisu ja keksiä, mitä tavoitteita tapauksen ratkaisu vaatii. (Jalava 2001, 77.) On hyvä muistaa, että valmentajan on tärkeä pyrkiä opettamaan valmennettavaa, ei antaa hänelle valmiita vastauksia. Valmentaja auttaa valmennettavaa selkeyttämään päämäärät ja tavoitteet, näin oppiminen tapahtuu luontevammin. Valmentaja auttaa luopumaan, mikäli taustalla on jotain, mikä estää uuden oppimista. (Kauppila 2003, 103–104.)

Valmentajan polku -kirjassa määritellään seuraavat kuusi valmentajan tehtävää:

1. asiakaspalvelun parantaminen
2. osaamisen kehittäminen
3. ilmapiirin rakentaminen
4. arvoilla ohjaaminen
5. kustannusten sopeuttaminen
6. muutosagenttina toimiminen (Kvist ym. 2004, 116).

Asiakaspalvelun parantajana (1) valmentajan tulee kehittää olemassa olevia prosesseja paremmiksi. Hän asettaa haastavia tavoitteita ja palkitsee hyvistä suorituksista. Osaamisen kehittämisen (2) tärkeimpinä tehtävinä ovat oikeanlaisten edellytysten luominen oppimiselle. Valmentajan on oltava joukon innokkain oppija ja näytettävä näin mallia valmennettaville. Ilmapiiri (3) lähtee valmentajasta: valmentaja osoittaa henkilölle heidän tärkeytensä. Valmentaja pyrkii tekemään työn tekemisestä hauskaa ja sel-

vittämään mahdolliset ristiriidat tasapuolisesti. Valmentajan on sisäistettävä yrityksen arvot (4) ja sen jälkeen saatava oma ”joukkue” toimimaan niiden mukaisesti. Valmentajan on pyrittävä pitämään arvot osana valmennusprosessiaan, jotta hän pystyy ohjaamaan valmennettavien työskentelyä ja tapoja niiden avulla. Kustannukset (5) ja niiden sopeuttaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Tässä myös, kuten oppimisessa, on yrityksen pystyttävä luopumaan vanhasta ja pystyä omaksumaan uutta. Muutosagenttina (6) eli muutosten vetäjänä tai kokeilijana valmentaja on omimmillaan. Valmentajan on koko ajan kehitettävä itseään ja opeteltava uutta ja tämä ennakkolullottomuus uuteen on valmentajan tärkeä ominaisuus. (Kvist ym. 2004, 117, 121, 133, 141, 147, 153.)

Mikäli näistä tehtävistä kaikki kuuluisivat valmentajalle, olisi hänellä hyvin paljon vastuuta ja tehtäviä ja suurella todennäköisyydellä hän olisi esimies. Usein valmentajan (joka ei toimi esimiehenä) tehtäviin ei kuulukaan kaikki Kvistin & Miekkaavaaran & Poutasen määrittelemät kuusi tehtävää, vaan esimerkiksi painotetaan vain osaa näistä. Itse näkisin tärkeimpinä osina asiakaspalvelun parantamisen ja osaamisen kehittämisen. Hyvä asiakaspalvelu on yrityksissä elintärkeää, ilman sitä yritys ei menesty. Hyvä asiakaspalvelu takaa sen, että puskaradion kautta liikkuvat puheet ovat positiivisävytteisiä. Ihmiset odottavat koko ajan enemmän, ja kaipaavat sitä, että heidän odotukset ylittään asiakaspalvelussa. Osaamisen tason on oltava myös hyvä. Asiakkaat odottavat saavansa palvelua heti ja osaavalta henkilöltä. Tästä syystä on tärkeää kehittää henkilöstön osaamista.

Tavoitteena on, että valmentaja tekee itsestään loppujen lopuksi tarpeettoman (Mäkirintala 2011, 13). Kun valmentaja on tarpeeksi kauan saanut valmennettua ja jaettua osaamistaan, tämä voi olla mahdollista. Itse sekä valmentajana että valmennettavana toimineena en ole kuitenkaan päässyt todistamaan, että näin tapahtuisi. Tarpeettomaksi tulemiseen varmasti vaikuttaa myös se, valmennetaanko yksilöä vai ryhmää. Yhden henkilön kanssa on helpompi jakaa asiat ja antaa itsestään ja omasta osaamisestaan enemmän hyötyä. Ryhmän valmentaminen vaatii enemmän keskittymistä, ja siinä ei välttämättä ole niin paljon aikaa henkilökohtaiseen valmentamiseen. Yhdeksi tärkeimmäksi valmentajan tehtäväksi sanoisin kuuntelemisen.



### 3.2 Valmentajan roolit

Olen käynyt läpi nyt joitain valmentajien tehtäviä, mutta minkälainen rooli valmentajalla on? Roolikin voidaan määritellä tietyntylaiseksi tehtäväksi, mutta tässä luvussa tarkoitan roolilla valmentajan toimintatapoja. Luvussa selvitetään valmentavan esimiehen ja ulkopuolisen valmentajan tapoja. Yrityksille tämä valinta on tärkeä. Halutaanko, että esimies toimii valmentajana, vai hankitaanko kokonaan ulkopuolinen palkattu valmentaja? Näiden toimintatavat ja työ eroavat toisistaan, vaikka pohjimmiltaan valmentaminen on samanlaista. (Heikkilä 2009, 137.)

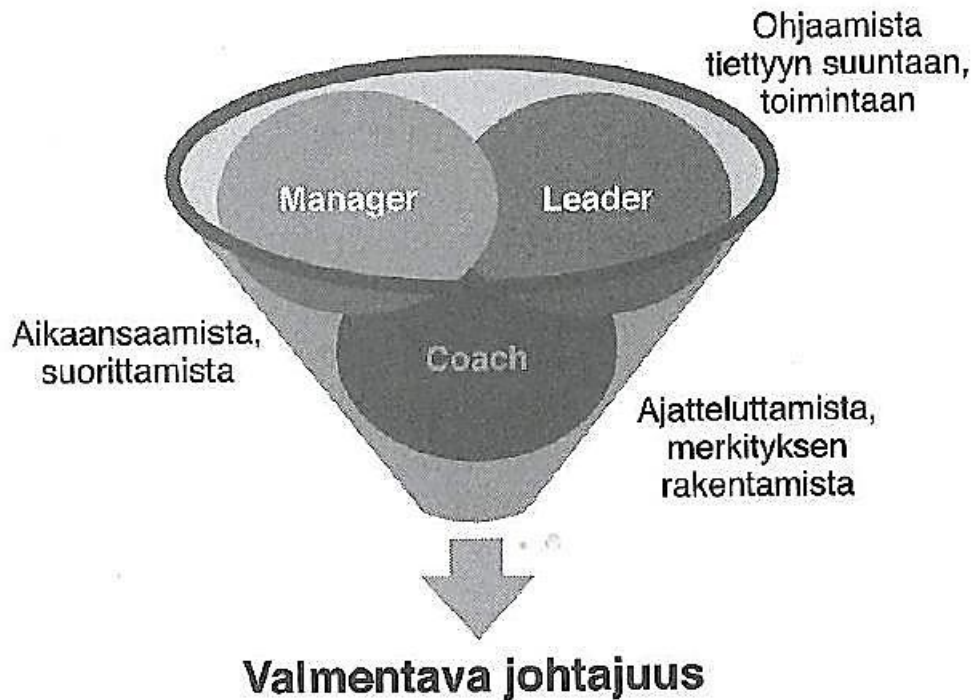
Valmentajan roolia hakiessa on tärkeä sopia ennen valmennuksen aloittamista, että kyse on valmentamisesta. Sillä ei ole väliä, onko valmentaja esimies, kollega vai ulkopuolinen valmentaja. On tärkeää selvittää ennen valmennuksen alkamista, mitä se koskee ja kuinka kauan se mahdollisesti kestää. (Heikkilä 2009, 104.) Seuraavat kolme lukua eivät anna suoria vastauksia siihen, millä tavalla valmennus kannattaisi toteuttaa, vaan niissä pohditaan kaikkia tapoja.

#### 3.2.1 Valmentava esimies

Valmentava esimiestoiminta on tehokasta ja järkevää toimintaa sekä johtajan itsensä että koko työyhteisön näkökulmasta (Vilanen 2013). Valmentavat esimiehet osaavat kannustaa alaisiaan paremmin ja ymmärtävät valmentamisen tarkoituksen ja sen hyödyt.

Valmentavassa johtamisessa johtajan ominaisuuksiin, esimerkiksi kykyyn olla tavoitteellinen, tehdä päätöksiä ja antaa palautetta lisätään osallistaminen yhdeksi ominaisuudeksi. Valmentava esimies ottaa työyhteisön mukaan miettimään, kehittämään ja asettamaan tavoitteita. Hän myös rohkaisee työyhteisön jäseniä kannustamaan itseä sekä muita. (Vilanen 2013.)

Valmentava esimies suhtautuu arvostavasti ihmisiin: valmentavat johtajat uskovat siihen, että ihmisillä itsellään on taitoja, voimavaroja, vahvuuksia ja ratkaisuja. Johtaja auttaa niitä taitoja tulemaan näkyviin. (Vilanen 2013.)



Kuvio 4. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu paljon. Hänen tulee päättää asioista, saada aikaiseksi asioita, ohjata, auttaa ajattelemaan sekä rakentaa merkitys. Kuten kuvio 4 näyttää, valmentaja johtajuus tuo nämä sopuun. Suppilo pitää roolit kasassa, ja sieltä tulee ulos tarpeellista johtamista, jossa on näitä kaikkia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.) Jos esimies takertuu liikaa esimerkiksi auktoriteettipohjaiseen johtamiseen (manager), on häntä vaikea lähestyä. Tässä tapauksessa valmentamista (coach) ei esimiehen tyyliässä ole.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Valmentavan esimiehen toiminta perustuu luottamukseen. Valmentava johtaja tukee alaiensa kasvuaan ammattilaisina ja pyrkii saamaan aikaan pitkäaikaista menestystä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12–13.) Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavien ajatuksista ja mielipiteistä. Hänen tulee olla kiinnostunut kaikista johdettavistaan, ja hän näkee kaikissa potentiaalia, ei vain heistä, jotka hyödyttävät häntä eniten. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89–90.) Johtaja voi toki olla valmentaja ilman näitäkin rooleja, mutta ihanteellinen valmentava johtaja toimii näin. Työntekijöiden motivaatio pysyy parempana, kun esimies on heistä kiinnostunut ja kannustava, vaikka välillä suoritus olisikin heikompi.

Valmentava esimies ei ajattele olevansa yksin vastuussa työyhteisön tuloksesta. Hänen roolinsa on tuoda hyötyä organisaatiolle kasvamisen ja kehittämisen kautta. Kun työntekijät ymmärtävät tämän, toimii valmentaja johtajuus parhaiten. (Jalava 2001, 68.) Esimiehen toimiessa valmentajana hänellä tulisi olla taitoa kuunnella, arvioida ja vaikuttaa. Esimiehellä on oltava tarvittava tietotaito, jotta valmentaminen toimii ja hän pystyy kehittämään työntekijöitään. (Lankinen ym. 2004, 84.) Valmentava johtajuus ei kuitenkaan vapauta johtajaa vastuusta. Hänen on loppukädessä pidettävä huoli, että sovituisista asioista pidetään kiinni. Yhdessä miettimällä tiimin kanssa yhteisön voimat ja luovuus pääsee paremmin näkyviin. (Vilanen 2013.)

”Valmentava johtajuus on heittäytymistä ja sytyttämistä.” (Aaltonen ym. 2005, 36.)

### 3.2.2 Ulkopuolinen valmentaja

Valmentaminen on mahdollista toteuttaa myös ilman ulkopuolista valmentajaa. Kuitenkin on paljon seikkoja, jotka tukevat sitä ideaa, että ulkopuolinen valmentaja on hyödyllinen. Valmentaja osaa auttaa sinut alkuun. Virheistä oppii, mutta niitä ei välttämättä tarvitse tehdä, jotta pääsee alkuun valmentamisessa. Valmennuksen ammattilainen pystyy kertomaan, mikä toimii ja mikä taas ei. (Tsemppari 2013.)

Ulkopuolisen valmentajan käyttäminen yrityksissä voi tapauskohtaisesti olla hyödyllisempää kuin esimiehen toimiminen valmentajana. Ulkopuolista valmentajaa käytetään yleensä yksittäisiin tiettyihin projekteihin, jotka on ennalta suunniteltu. Esimerkiksi kun ratkaistaan konfliktia, ja halutaan sen ratkaisuun ulkopuolista apua, voi yrityksen ulkopuolelta tuleva valmentaja antaa parempaa näkemystä. Myös muutostilanteet yrityksissä usein saattavat vaatia ulkopuolisen valmentajan apua, jotta voidaan nähdä kauemmas. (Heikkilä 2009, 138.)

Ulkopuolista valmentajaa on hyödyllistä käyttää myös silloin, kun halutaan kouluttaa esimies erikseen valmentajaksi. Esimies todennäköisesti itse jossain vaiheessa oppisi valmentavaa otetta, mutta varsinaisen valmentajan avustuksella se saadaan tapahtumaan nopeammin. (Heikkilä 2009, 164.)

### 3.2.3 Valmentava kollega

Henkilöllä ei välttämättä ole ulkopuolista valmentajaa eikä esimies aina toimi valmentajana. Myös kollegan on mahdollista toimia valmentajana. Tässä tapauksessa valmentaja ja valmennettava ovat ns. samantasoisia hierarkkisesti, eikä toinen ole toista ylemmänä.

Valmennussuhde voi olla täysin kahden kollegan välistä. Näissä tilanteissa valmentajan tulee tehdä asetelma ja oma asemansa selväksi. Kiperät kysymykset kuuluvat valmennussuhteeseen, vaikka oltaisiinkin kollegoita. Pitkäaikainen valmennusyhteistyö vie siihen suuntaan, että toinen toimii ystävänä. Hyvä asia tämän kaltaisessa valmennussuhteessa on että kun tunnetaan toisensa paremmin, uskalletaan tuoda esiin asioita, joita välttämättä esimiehelle ei halua tuoda. Liian pitkälle tähän suuntaan, eli liian läheiseen suhteeseen, ei kuitenkaan kannata antaa tämän mennä. Kannattaa pyrkiä säilyttämään neutraali ote. Neutraali tarkastelu voi häiriintyä jos keskustelut menevät liian tuttavallisiksi. (Hirvihuhta 2006, 47.)

### 3.3 Valmentaja työyhteisön jäsenenä

Toimiessaan työyhteisön jäsenenä, tulee valmentajan ottaa huomioon monia eri seikkoja. Valmentajan on tunnettava yrityksen organisaatio ja ymmärrettävä sitä. Mikäli tätä tuntemusta ei valmentajalla ole, ei hän pysty osallistumaan strategiakeskusteluun. Valmentaja ja hänen valmennettavansa toimivan organisaatiossa ja sen sääntöjen mukaisesti, joten se on ymmärrettävä. Peruspelisäännöt tulevat organisaatiosta, ja kun organisaatio muuttuu, on valmentajan tuettava sitä. Ulkopuoliselle valmentajalle yrityksen arvot, visio ja missio ovat mahdollisesti epäselviä, mutta työyhteisössä toimimiselle valmentajan on sisäistettävä ne. (Kvist ym. 2004, 60, 73.)

Valmentaminen on luottamuksellista, valmentajan tulee muistaa, että yksilövalmentamisessa on kolme osapuolta. Yritys, valmentaja ja valmennettava. Valmentajan tulee raportoitava yritykselle valmennuksen tavoitteiden tilasta ja edistymisestä. Tämä on hyvä muistaa, ja käydä läpi heti valmentamisen aluksi, ettei tule epämiellyttäviä tilanteita. (Heikkilä 2009, 105.) Työyhteisössä monen henkilön toimiessa yhdessä, tulee helposti konflikteja, joten on tärkeää valmennuksen saumattoman toimimisen kannalta, että käytännön asiat käydään heti aluksi läpi.

Työyhteisössä toimivien henkilöiden tulee myös ymmärtää, että valmennus ei ole palkinto eikä rangaistus – tavoitteena on kehittyminen. On myös tärkeä ymmärtää, ettei työyhteisössä ryhdyttäisi kehittämään sellaisia merkityksiä, jotka eivät siihen kuulu. Sekä vanhoille että uusille työntekijöille voidaan valmennusta käyttää, vanhoille ja kokeneille työntekijöille valmentaminen voi toimia herätyksenä ja sitä kautta löytää itsessään lisää kehitettävää. Valmentajan tarkoitus on pysyä kentän laidalla ja antaa työntekijän oppia itse. (Jalava 2001, 70.)

Valmentaja ei välttämättä osallistu jokapäiväiseen työhön jatkuvasti ja ole näin kovinkaan näkyvä osa työyhteisöä. Joissain tapauksissa riittää, että valmentaja on olemassa ja mahdollisuus konsultoida löytyy. Joissain tapauksissa kun asiaa on paljon ja ne vaavat pidempään mieltä, valmentaja, joka toimii työyhteisössä ja sen jäsenenä toimii paremmin. (Aaltonen ym. 2005, 311.) On mahdollista, että valmentaja, joka toimii muualla eri paikassa, saattaa tuntea oloaan ulkopuoliseksi työyhteisössä. Valmentajalla olisi hyvä olla joku työyhteisö, jossa olo tuntuu kotoisalta, valmentajankin työhyvinvoinnin kannalta.

### 3.4 Ryhmän valmentaminen

Valmentaminen on usein myös ryhmien valmentamista, ja sen valmentamisessa on omat haasteensa. Kuinka saada koko ryhmä pysymään kiinnostuneena, ja kuinka valmentaa montaa ihmistä samanaikaisesti. Yhtenäinen ryhmä on jokaisen valmentajan unelma. Ryhmän valmentaminen ja ohjaus toimii antoisasti silloin, kun valmennettavat toimivat samankaltaisissa tehtävissä organisaatiossa. Heillä on silloin todennäköisesti samanlaisia ongelmia ja haasteita. (Aaltonen ym. 2005, 314–315.)

Ryhmää valmentaessa valmentaja ohjaa keskustelua näihin yhteisiin haasteisiin, ja voi saada ryhmän toimimaan niin sanotusti yhteisenä valmentajana, eli kaikki valmentavat toisiaan. Ryhmät, joissa kilpailu on kovaa, voivat myös hyötyä enemmän ryhmävalmentamisesta. Silloin kukaan ei koe saavansa erilaista valmennusta, vaan saadaan sitä yhdessä. (Aaltonen ym. 2005, 315.)

Ryhmiä on erilaisia, joten valmentamisen on sovittava tilanteeseen. Kiinteiden, yhteisten tavoitteiden omaavien tiimien valmentamisessa voidaan käyttää hyödyksi ryhmän keskinäisiä suhteita ja rooleja. Tiimit, joilla on yhteinen tavoite, mutta jotka eivät työ-

kentele paljon yhdessä, tarvitsevat mahdollisesti valmentajan apua tehtävänsä määrittelyssä. (Hirvihuhta 2006, 121.)

Suuria ryhmiä valmentaessa on haasteena, etteivät kaikki saa valmennuksesta irti, sitä mitä toivovat. Tämä on lähes väistämätöntä. Etukäteiskyselyillä kannattaa kartoittaa valmennettavien tarpeita ja haluja, sillä saadaan kuvaa odotuksista. (Hirvihuhta 2006, 125.) Kuitenkaan tämä ei takaa sitä, että kaikki olisivat tyytyväisiä. Mikäli jonkun toivomusta ei ehditä ryhmävalmennuksessa käsitellä, hänelle voi jäädä paha maku koko koulutuksesta.

### 3.5 Onnistunut valmentaminen

Onnistunut valmentaminen vaatii monen eri asian osaamista ja asiantuntemusta. Usein tulee tunne esimerkiksi kuunnellessa esimiestä, että hän vain sanoo noin, mutta ei itse toimi sen mukaisesti. Puhuminen on helppoa, mutta teot eivät välttämättä. (Doyle 1999, 108.) Walk-as-you-talk eli toimi niin kuin sanot, fraasin tulisi olla valmentajan mottona. Valmentaminen ei toimi, mikäli valmentaja ei itse toimi periaatteidensa mukaisesti. Jos valmentaja pyytää valmennettavaa käyttämään aikaa aamuisin siihen, että hän suunnittelisi päivän ohjelman ja valmentaja kertoo, että hänen mielestään se on erittäin tärkeää, mutta ei itse tee silti niin. Tämä herättää valmennettavassa varmasti epäluuloa ja närkästystä siitä, että miksi hänen pitäisi toimia niin. Valmennettavat on helpompi saada toimimaan halutulla tavalla näyttämällä heille hyvää esimerkkiä.

#### 3.5.1 Kiinnostus

Kiinnostuminen pitää sisällään kuuntelemisen ja kysymisen. Miten voit osoittaa olevasi kiinnostunut? Valmentajan on tärkeä tuntea kaikki valmennettavansa ja tutustuminen vie aikaa. On järjestettävä yhteinen aika ja tapaamisia, joissa on avointa keskustelua, ja valmentaja voi kysyä kysymyksiä, joilla oppii tuntemaan valmennettavan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 92.) Vastaukset näihin kysymyksiin on tietysti myös kuunneltava. Aito kuunteleminen on kaikkein rakentavin valmennustaito. Aito kuuntelu on kovaa työtä, ja siksi usein tuntuukin siltä, että joku henkilö ei ole täysin keskittynyt kuuntelemiseen. Kuunteleminen onkin valmentajan tärkein työkalu. Valmennustilanteissa on työnnettävä omat asiat taka-alalle ja keskityttävä täydellisesti valmennettavaan. (Rogers 2001, 256–257.)

Vuorovaikutus on kaiken a ja o valmentamisessa. Se on osaamisen kehittämisen tärkein toimintamuoto. Kahden (tai useamman) henkilön välinen vuoropuhelu antaa ajatusten ja tiedon siirtymiselle luonnollisen muodon. Vuoropuhelulla saadaan enemmän pohdittavaa kun mahdollisesti yksin tulisi mieleen. Näin saadaan uutta tietoa, ajattelutapoja ja oivalluksia, joista voi olla hyötyä sekä valmentajalle että valmennettavalle. Vuorovaikutuksen onnistumiselle on elintärkeää, että molemmat osapuolet pysyvät kommunikoimaan ja eläytymään toistensa ajatuksiin. (Lankinen ym. 2004, 90.)

Urpo Jalava kirjassaan ”Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen” määrittelee ja avaa aktiivisen kuuntelun tekniikoita. Hänen mukaansa on tärkeää ilmaista kuulemista. Kuunnellessaan toista, valmentajan on hyvä ilmaista, että hän kuuntelee. Pienet nyökkäilyt tai yksinkertaiset ”niin” tai ”joo” sanat tapahtuvat usein huomaamatta ja vaivattomasti. Ilman näitä kertojalle saattaa tulla olo, että kuunnellaanko häntä ollenkaan. Juuri kuullun toistaminen ja kyseleminen tekevät kuuntelemisesta aktiivisempaa. Kyselyn kanssa pitää olla varovainen, ettei keskeytä puhujaa liikaa. Kertomisen lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto kuulemasta ja varmistaa esimerkiksi ymmärtäneensä oikein. (Jalava 2001, 63–64.)

### 3.5.2 Palaute

Palautteen saamisen kautta valmennettava voi oppia lisää itsestään ja saada erilaisia näkökulmia itseensä. Työntekijät arvostavat palautetta, se antaa motivaatiota ja uutta energiaa oppimiseen. Jaakko Heikkilä määrittelee kolme periaatetta palautteen antamiselle: 1. Palaute annetaan positiivisessa tarkoituksessa 2. Palaute perustuu faktoihin tai tekemiseen 3. Palaute on rakentavaa ja hyödyllistä. (Heikkilä 2009, 122.)

Positiivinen palaute on hyvä keino kertoa työntekijälle, että häntä arvostetaan. Positiivisenkin palautteen tulisi perustua tosiasioihin. Kun työ tehdään erinomaisesti ja siitä annetaan positiivista palautetta, se motivoi työntekijää toimimaan jatkossakin niin. (Jalava 2001, 109.)

Negatiivista palautetta on haastavampi antaa, sen yhteydessä joutuu usein kritisoidaan työntekijää. Negatiivisen palautteen saaminen herättää väistämättä kielteisiä tunteita sen saajassa, vaikka palautteen antajan tarkoitus ei välttämättä tämä ole. (Jalava 2001, 103.)

Valmentajalla tulee olla tilannetajua, jotta hän pystyy antamaan palautteet oikeaan aikaan. Rakentavat palautteet yhdelle henkilölle kannattaa antaa kahden kesken. Onnistuneesta työsuorituksesta palaute kannattaa antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. (Heikkilä 2009, 124.) Valmentajan ei kannata antaa vain toisenlaista palautetta, vaan molemmat ovat tärkeitä. Positiivinen palaute kuitenkin kannattaa pitää pääosassa, jotta työntekijän motivaatio pysyy hyvänä.

Valmentaja pyytää myös palautetta omasta työstään ja sitä kannattaa hakea jatkuvasti. Esimerkiksi vaikeiden neuvotteluiden jälkeen tai kun on itse antanut palautetta, pyytää myös omasta toiminnastaan palautetta. Valmentaja kehittyy tästä palautteesta, joten se on tärkeää. Valmentajan on itse osattava ottaa vastaan kritiikkiä ja rohkaista valmennettaviaan myös siihen. (Kvist ym. 2004, 83.) Valmentaja näyttää mallia valmennettavilleen, ja jos hän ei pysty ottamaan kritiikkiä vastaan, ei hän voi odottaa sitä valmennettaviltaan. Walk-as-you-talk-periaate toimii tässäkin.

### 3.5.3 Fasilitointi

Onnistuakseen valmentajana ja ollakseen hyvä valmentaja on valmentajalla oltava hyvät fasilitointitaidot. Fasilitointi tarkoittaa ryhmäprosessin ohjausta, esimerkiksi työpajaa, jossa yhdistetään henkilöiden ja yksiköiden taitoja ja osallistetaan ihmisiä prosessiin. Fasilitaattori vetää työpajaa, mutta osallistujat itse löytävät ratkaisut. (Jabe 2010.) Fasilitaattori osaa vetää työpajoja ja erilaisia tilaisuuksia, ja hänen täytyy osata puhua. Valmentajalla on oltava nämä taidot.

Valmentajilla saattaa olla useita eri menetelmiä, joilla he pyrkivät valmentamaan ja kouluttamaan. Valmentajan järjestämien palaverien tulee olla suunniteltu toteutukseltaan hyväksi. Erilaiset menetelmät näissä, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Palaverin alkuun valmentaja voi antaa kysymyksen pohdittavaksi ja pyytää pareittain keskustelemaan siitä. Tämä aktivoi keskustelua ja sen jälkeen on isommalla ryhmällä helpompi jakaa ideoita. (Surakka 2006, 66–67.) Mikäli valmentaja ei ole suunnitellut näitä tapauksia etukäteen, ne kulkevat ilman agenda, jolloin valmennettavatkaan eivät saa niistä irti mitään. Jokainen meistä on varmasti ollut huonosti tai sekavasti vedetyssä työpajassa.



### 3.6 Valmentajan haasteet

Valmentajalla riittää myös haasteita. Urpo Jalava on tehnyt seuraavan valmentajan syntilistan:

1. Valmentajat sortuvat helposti siihen, että he tekevät valmennettavan töitä. Näin ei tule toimia. Tämä haittaa valmennettavan omaa oppimista, ja mahdollisesti alentaa itseluottamusta. Valmennettava olettaa sen jälkeen helposti valmentajan tekevän työt jatkossakin.
2. Suoria vastauksia ei kannata antaa ilman, että laittaa valmennettavan ajattelemaan. Valmentajan kannattaa ohjata kysymyksillä oikeaan suuntaan. Kun työntekijä itse ratkaisee ongelman, hän saa itseluottamusta.
3. Valmentajan on tärkeä olla vaihteleva. Välillä tarvitaan enemmän tukea ja välillä vähemmän. Valmentajan on osattava lukea tämä. Aluksi tukea tarvitaan paljon, mutta kun tuen tarve vähenee, pitää olla kartalla.
4. Valmennettava tekee virheitä. Se kuuluu oppimiseen. Valmennettavaa ei pidä kritisoida liikaa niistä, vaan tulee pyrkiä löytämään syyt virheisiin ja selvittää, kuinka ne voidaan korjata.
5. Negatiivista palautetta kannattaa antaa harkiten. Positiivinen palaute voi olla spontaania, mutta negatiivista palautetta annettaessa, kannattaa olla valmis perustelemaan se faktoin.
6. Valmentajan ei pidä olla yksin. Valmennustyö ei ole yksilötyötä, joten esimerkiksi valmennussuunnitelmia ei tule tehdä yksin. Valmentajan tulee toimia valmennettavan kanssa yhteistyössä, jotta siitä saa parhaan annin. (Jalava 2001, 86–88.)

Valmentaminen ei ole helppoa, ja siinä on monia sudenkuoppia, joihin voi kompastua. Näiden välttäminen auttaa valmentajaa kohti huippua.

### 3.7 SMART- ja GROW-valmennusmenetelmät

Valmentajat voivat käyttää erilaisia menetelmiä valmentamiseen. Seuraavaksi käydään läpi kaksi näistä menetelmistä SMART ja to GROW.

To GROW -menetelmällä ei ole yhtä kehittäjää. Graham Alexander on kehittänyt sitä, ja Sir John Withmore on tuonut sen valmennusmenetelmäksi. (Performance coaching

international.) To GROW tulee englannin kielen sanoista **g**oals (tavoitteet) **r**eality (nykytila) **o**ptions (vaihtoehdot) **w**hen (toimintasuunnitelma). **To**-etuliite tarkoittaa valmennustapahtuman määrittelyä.

Valmennustapaamisen aluksi määritellään tavoitteet valmennuksen osalta. Tässä valmentaja selvittää, mitä valmennettava haluaa ja muodostetaan päämäärä johon valmennuksella tähdätään (G). Sen jälkeen käydään läpi osaamistaso tällä hetkellä. Tässä voidaan käyttää esimerkiksi itsearviointia, jossa valmennettava arvioi itseään asteikolla 1-10 (R). Tavoitteiden ja arvioiden jälkeen etsitään keinot ja vaihtoehdot tavoitteiden saavuttamiselle. Tässä kannattaa hyödyntää valmennettavan vahvuuksia (O). Sen jälkeen valitaan keino tavoitteiden saavuttamiselle, ja tehdään toimintasuunnitelma (W). (Heikkilä 2009, 106–110.)

SMART-menetelmän ovat kehittäneet John Eaton ja Roy Johnston (Heikkilä 2009, 107). Smart-menetelmää kannattaa käyttää toimintasuunnitelman luomisessa. Marjo Riitta ja Vesa Ristikangas ovat suomentaneet SMART-kirjaimet seuraavasti S saavutettavissa, M mitattavissa, A aikaan sidottu, R rajattu ja T tärkeä. S, R ja T kohdat varmistavat sen, että suunniteltu tekeminen on mahdollista saavuttaa, se on riittävästi rajattu ja se on valmennettavalle itselleen tärkeä. Niillä voidaan varmistaa, että toimintasuunnitelman kanssa mennään oikeaan suuntaan. M ja A varmistavat sen, että tekeminen on mitattavissa ja siinä on sovitut ajankohdat, jolloin edistymistä voidaan seurata. Toimintasuunnitelmat saadaan tämän menetelmän avulla konkreettisimmiksi ja niiden etenemistä on helpompi seurata. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)

GROW- ja SMART-menetelmiä voidaan käyttää toisiaan tukevin, kun GROW-menetelmässä päätetään tavoitteet, samalla voidaan luoda SMART tukemaan sitä.

### 3.8 Huippuvalmentaja

Kuinka olla huippuvalmentaja? Halu kehittää itseään vie oikeaan suuntaan huippuvalmentajaksi kehittymisen polulla. Harjoitus tekee mestarin, ja myös valmentajan tulee harjoitella. Huippuvalmentaja kerää palautetta. Huippuvalmentaja kantaa vastuun ja oppii virheistään. Huippuvalmentaja on joustava. Huippuvalmentaja on ennakkoluuloton. Huippuvalmentaja kehittää. Huippuvalmentaja odottaa parhaita suorituksia. Huippuvalmentaja tukee ja auttaa. Huippuvalmentaja keskustelee. (Kvist ym. 2004, 159–160.)

Huippuvalmentajuus vaatii siis erittäin paljon, eikä huippuvalmentajaksi tulla yhdessä yössä. Huippuvalmentaminen on tavoite, johon valmentajat pyrkivät. Luettelin jo monia huippuvalmentamisen ominaisuuksia, mutta muistamalla nämä seuraavat kolme asiaa, päästään oikeaan suuntaan:

1. Kuuntele.
2. Kehitä.
3. Usko.

Valmentajaan tulee muistaa koko ajan kuunnella valmennettaviaan. Hänen tulee kehittää niin itseään kuin valmennettaviaankin ja uskoa siihen, että hänestäkin voi tulla huippuvalmentaja.

#### **4 Valmentamisen tavoitteet**

Kaikissa työyhteisössä on tavoitteita, jotka tukevat ja ohjaavat toimintaa. Hyvät tavoitteet ovat myönteisiä ja saavutettavissa olevia. Tavoitteita on oltava mahdollisuus mitata, jotta tiedetään, milloin tavoite on saavutettu. Kaikkien osapuolien tulisi ymmärtää tavoitteet ja tiedostaa miksi ne on asetettu. (Jalava 2001, 88.) Tavoitteet kannattaa laatia siis perustuen oikeisiin asioihin. Niiden idea on esimerkiksi motivoida ja ohjata ihmisiä. Haasteelliset ja selkeät tavoitteet motivoivat, valmentajien kannattaa muistaa tämä. Niitä pyritään toteuttamaan erilaisin suunnitelmin ja strategioin. Ylimitoitettut ja liian vaikeat tavoitteet taas lannistavat. Kun tavoitteet ovat mahdottomia, helposti tingitään työn laadusta. (Aaltonen ym. 2005, 203.)

Valmentamisellakin on oltava tavoitteet ja niitä käsitellään seuraavaksi tässä luvussa. Motivointi, osaamisen kehittäminen sekä sitouttaminen ovat tärkeitä tavoitteita, joita valmennuksella voidaan saavuttaa ja kehittää parempaan suuntaan. Valmentajien kannattaakin hyödyntää esimerkiksi aiemmin käsiteltyä SMART-menetelmää tavoitteiden laatimisessa itselleen. Mitattavat, rajatut ja merkitykselliset tavoitteet ovat tärkeitä valmentajille myös heidän valmentaessaan. Näiden avulla tiedetään mihin suuntaan on tarkoitus mennä. Reijo Kauppila kirjoittaa, että tavoitteet ilman toimintoja jäävät helposti

unelmiksi, joten tärkeää on olla hyvät tavoitteet, sekä niiden toteuttamiseksi oikeat toimet (Kauppila 2003, 105).

#### 4.1 Motivointi

Jokaisella henkilöllä on tietty motivaatio johonkin asiaan. Toinen motivoituu siitä, että tekee hyvää tulosta, kun taas toisen motivoituminen tapahtuu täysin jotain muuta kautta. Motivaatio voi tulla esimerkiksi työn, harrastuksen tai ihmissuhteen kautta. Motivaatiota ei voi ennustaa, sillä se tapahtuu lopullisesti vasta monen seikan yhteisvaikutuksesta. (Aaltonen ym. 2005, 207–208.) Yrityksissä voikin olla vaikeaa ymmärtää henkilöstön motivaatiota. Johtajien ei tule valittaa henkilöstön huonosta työmotivaatiosta, vaan heidän kannattaisi kokeilla erilaisia muutoksia ja keinoja työn tekemiseen, jotta motivaatiota voidaan parantaa. Pätevä johtaja irtautuu vakiintuneesta tavasta tehdä asioita ja muuttaa tapojaan enemmän läsnä olevaksi ja kuuntelevaksi. (Aaltonen ym. 2005, 2008.) Valmentajat pystyvät tässä auttamaan yritysjohtoa. Valmentajat pyrkivät löytämään valmennettaviensa kanssa tavoitteet, ja he vievät valmennettavia eteenpäin. Valmennuksen tavoite on motivoida valmennettaviaan.

Kaikilla on oltava perusmotivaatio töiden tekemiseen. Yritys ei voi antaa suoraan työntekijälleen motivaatiota, sillä se tulee työntekijästä itsestään, mutta se voi lisätä motivaatiota erilaisilla toimenpiteillä. (Heikkilä 2009, 35.) Valmentaminen voi olla tämä toimenpide. Valmentajat tai valmentavat johtajat voivat motivoida henkilöstöä antamalla heille hyvää palautetta sekä kannustamalla kohti haluttuja suorituksia.

#### 4.2 Osaamisen kehittäminen

Luvussa 3.1. kerrottiin, että osaamisen kehittäminen on yksi valmentajan tärkein tehtävä, mutta se on myös yksi tärkeimpiä tavoitteita. Valmentaminen on tapa, jolla voidaan tukea oppimista ja kehittymistä. Valmentajat voivat tuoda valmennettavilleen tärkeitä tietoja erilaisista asioista, ja valmennettavat saavat nämä keinot heti käyttöönsä. (Foster & Seeker 1997, 11.)

Kuinka valmentaja sitten pystyy kehittämään valmennettaviensa osaamista? Organisaatioiden tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen voidaan saada toimimaan valmennuksen ja koulutuksen avulla toimimaan erittäin hyvin. Valmennuksen on oltava kuitenkin pitkäjänteistä ja jatkuvaa, jotta valmentajat pystyvät kehittämään ja viemään osaa-

mista eteenpäin. (Lankinen ym. 2004, 194.) Valmentajat ovat usein tietyn osa-alueen asiantuntijoita, ja jotta he pystyvät viemään omaa osaamistaan eteenpäin, on sille annettava riittävä aika. Osaamista voi kehittää vähemmälläkin määrällä tapaamisia, jotkut henkilöt tarvitsevat vain pientä töytäisyä oikeaan suuntaan, mutta hiljainen tieto ei siirry nopeasti.

Yksilöä valmennettaessa valmentajan on tärkeä yhdessä valmennettavansa kanssa miettiä tavoitteet. Valmennettava kertoo valmentajalle alueet, joissa haluaa kehittyä, ja näin lähdetään yhdessä valmentajan kanssa menemään näitä kohti. Aluksi käydään läpi nykytasoa ja sitten liikutaan kohti haluttuja tavoitteita. (Heikkilä 2009, 151.) Valmentaja ei voi päästä tavoitteeseensa osaamisen kehittäjänä, mikäli valmennettava ei tahdo kehittyä. Valmentajan on haastava saavuttaa omia tavoitteitaan, jos valmennettavat eivät ota siitä myös vastuuta. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle siis tärkeää, ja valmentaminen onkin kaikessa monimuotoisuudessaan yksinkertaisimmillaan osaamisen kehittämistä.

Valmentajan tulee muistaa myös oman osaamisensa kehittäminen. Kannustaessaan valmennettavia oppimiseen, valmentajan tulee ottaa siitä myös kaikki irti ja kehittää itseään samalla.

### 4.3 Sitouttaminen

Ihmiset etsivät itselleen valmentajan siitä syystä, että haluavat asioiden olevan erilailla, todennäköisesti paremmin. He etsivät mahdollisesti muutosta tai heillä on tärkeä tavoite, joka tulee saavuttaa. (Kimsey-House & Kimsey-House & Sandahl & Whitworth 2007, 1.) He ovat valmiiksi sitoutuneita jo saavuttamaan tavoitteitaan. Valmentajan tullessa mukaan tämä sitoutuminen vielä vahvistuu kun valmentaja kannustaa. Valmentaminen toimii siis eräänlaisena sitouttamisen ja sitoutumisen keinona.

Valmentaminen lisää luottamusta ja luottamus lisää sitoutumista. Valmentajat saavat valmennettavansa luottamaan itseensä enemmän ja tätä kautta valmennettavat sitoutuvat työhönsä paremmin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170.) Pysyvät ja sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, he ovat ylpeitä organisaatiosta, heillä on kunnioitettu ja reilu esimies. Työntekijät, jotka lähtevät eivät ole tyytyväisiä johtamistaitoihin ja konflikteja tulee lähiesimiesten kanssa. Huonot esimiehet eivät näe muuta kuin omat mielipiteensä ja työntekijät eivät luota heihin. (Harvard Business Essentials 2007,

47, 49.) Valmentavalla tyyllillä saadaan siis luottamus paremmaksi ja sitä kautta sitoutuneempia työntekijöitä.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Maksuliikevalmentajat

Opinnäytetyössä tahdottiin selvittää erään finanssialan yrityksen maksuliikevalmentajien tilaa ja taitoja työyhteisössä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia maksuliikevalmentajia työyhteisössä ja selvittää heidän roolejaan, valmennustyylejään ja valmennuskeinojaan. Tahdottiin selvittää myös, tuntevatko he olevansa työyhteisön jäseniä. Yritys X:n palveluksessa on 18 maksuliikevalmentajaa, ja he ovat jakautuneet ympäri Suomea. Maksuliikevalmentajien työ tuli uutena Yritys X:ään viisi vuotta sitten. Kaikki valmentajat toimivat yritysasiakkaiden kanssa. Heillä on erilaiset määrät henkilöitä ja konttoreita valmennettavanaan. Valmentajat tapaavat noin kaksi kertaa vuodessa päivituspäivillä, joten kovinkaan monia yhteisiä tapaamisia ei ole. Yhteistyötä kuitenkin on paljon: viikoittain lähetellään sähköpostia, ja lähellä toisiaan olevat valmentajat tapaavat useamminkin. Kaikilla on omat valmennustyylinsä ja tapansa.

Maksuliikevalmentajan tehtävä on neuvonta ja valmennustehtävä. Maksuliikevalmentajien työnkuvaan kuuluu

- tukea yrittäjäasiakkaita palvelevia toimihenkilöitä ja neuvoja maksuliikenteen tuote-, palvelu- ja myynti- sekä järjestelmäosaamisen ylläpidossa
- opastaa valmennettavia löytää asiakkaiden tarpeisiin parhaiten sopivat ratkaisut
- avustaa alueen myynnin johtoa maksuliikenteen markkinoinnissa, valmennuksessa sekä myyntipotentialin kartoittamisessa
- seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista ja varmistaa, että tehtävät hoidetaan loppuun
- jakaa tietoa ja edistää yksikön toimintaa, tuloksellisuutta ja osaamista.

Maksuliikevalmentajien tärkeimpiä osaamisalueita ovat

- tuloshakuisuus
- liiketoiminnan tuntemus

- asiakaslähtöisyys
- kyky sitoutua
- kyky verkostoitua
- kyky valmentaa ja innostaa
- kehityshakuisuus
- viestintätaidot. (Yritys X, 2014.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus saada selville toimivatko valmentajat työkuvansa mukaisesti ja tuovatko valmentajat haastattelun ja kyselyn vastauksissa esimerkiksi tärkeimpiä osaamisalueitaan esille työkuvan mukaisesti.

## 5.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä, sillä tahdoin saada mahdollisimman monipuolista aineistoa käsiteltäväksi. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu kerätä aineistoa, jonka kautta aineistoa voidaan tarkkaila mahdollisimman monelta kantilta. Näkökulmaa tulee voida vaihdella vapaasti. Ominaisista kvalitatiiviselle menetelmälle on sen monipuolinen ilmaisun mahdollisuus. (Alasuutari 1993, 84.)

Valitsin kvalitatiivisen menetelmän, vaikka tiesin, että se vaatii paljon työtä. Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Ei ole yhtä oikeaa keinoa tehdä laadullista tutkimusta, vaan vaihtoehtoja edetä on runsaasti. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään asioita. Niissä voidaan pyrkiä kuvaamaan tiettyä ilmiötä, ymmärtämään toimintaa ja antamaan mielekäs tulkinta ilmiölle. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 85.)

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on sen kokonaisvaltaisuus. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja niitä tutkitaan sen mukaisesti. Tutkimuksen lähtökohta ei ole teorian testaaminen, vaan mahdollisimman monitahoinen ja yksityiskohtainen aineiston tarkastelu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 164.)

Opinnäytetyön tutkimustyyppit ovat kysely ja haastattelu. Päädyin käyttämään näitä kahden tutkimustyyppiä, sillä kyselyllä pyrin saavuttamaan koko maksuliikevalmentajien perusjoukon ja haastattelulla taas syventymään pienempään otantaan.

## 5.3 Kysely

### 5.3.1 Kyselyn perustiedot

Toinen opinnäytetyön tutkimustyyppi on siis kysely. Kyselyn etuina pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmät säästävät tutkijan aikaa ja mahdollisesti myös vaivaa. Vastaukset ovat heti kirjallisessa muodossa, kun taas esimerkiksi haastattelussa joudutaan mahdollisesti nauhoittamaan haastattelut ja sen jälkeen kirjoittamaan ne puhtaaksi. Kyselytutkimuksella on toki myös heikkouksia. Siinä ei pystytä varmistumaan, ovatko vastaajat ymmärtäneet kaikki kysymykset ja vastanneet niihin huolellisesti ja rehellisesti. Väärinymmärryksiä on vaikea korjata, toisin kun esimerkiksi haastattelussa haastateltava voi pyytää haastattelijaa selvittämään asian tai kysymyksen. Jos kysymys ymmärretään kyselyssä väärin, sitä ei voi korjata, ja tällöin saadaan vastaus sen mukaan, mitä vastaaja on ymmärtänyt. Usein kyselyt on toteutettu määrällisellä eli kvantitatiivisella menetelmällä. (Hirsjärvi ym. 1997, 194–195.) Opinnäytetyö sisältääkin tämän vuoksi hieman myös kvantitatiivisia piirteitä, sillä muutamat kyselyistä saadut vastaukset pystyttiin käsittelemään kvantitatiivisesti.

Avoimet kysymykset sopivat paremmin tähän tutkimukseen monivalintakysymysten sijaan. Avoimilla kysymyksillä vastaajat pystyvät ilmaisemaan itseään vapaasti omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät myöskään ehdota vastauksia, jolloin ne osoittavat vastaajan tietämystä ja näyttävät sen, mikä on tärkeää vastaajien ajattelussa. Se antaa myös mahdollisuuden tutkia motivaatioseikkoja vastausten perusteella. Monivalintakysymyksillä olisi saanut vastaukset helpommin käsiteltävään muotoon ja niihin vastaaminen on usein helpompaa. Vastaajan ei välttämättä tarvitse muistaa asiaa vaan hänen täytyy tunnistaa se. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.) Tahdoin kuitenkin mahdollisimman omansanaisia vastauksia, joten minulle oli selvää alusta asti, että kyselyni on avoimista kysymyksistä.

Kyselylomakkeen laatimisessa on tärkeitä asioita, jotka olisi hyvä muistaa. Kyselylomakkeen tulisi olla selkeä. Lyhyet ja spesifiset kysymykset toimivat paremmin kuin pitkät ja yleiset. Kysymysten määrä ja järjestys on myös tärkeä miettiä. Kyselyt yleensä aloitetaan taustakysymyksillä ja sitten niissä siirrytään aiheittain eteenpäin. (Hirsjärvi ym. 1997, 202–203.)



### 5.3.2 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Kyselyn tekeminen vaati paljon pohtimista. Tein kysymyksiä, pyysin muutamaa kollegani kertomaan, mikäli kysymykset tuntuvat epäselviltä. Sainkin heiltä palautetta muutamasta oudosta sanasta ja liian vaikeista kysymyksistä. Muokkasin kysymyksiä palautteen avulla ymmärrettävämmiksi. Lopuksi kun olin saanut kysymykset muotoiltua mielestäni hyväksi, kävin ne läpi Yritys X:n edustajan kanssa ja häneltä sain vielä pari ehdotusta. Tämän jälkeen kysymykseni olivat valmiit.

Kyselyyn tuli kymmenen kysymystä, kaikki avoimia kysymyksiä. Kysymykset löytyvät liitteestä 1. Ensimmäisestä kysymyksestä (Montako konttoria ja valmennettavaa sinulla on? Kuinka kauan olet toiminut maksuliikevalmentajana?) tuli liian pitkä, sillä siinä on käytännössä kolme kysymystä. En kuitenkaan tahtonut kovinkaan montaa kysymystä, jotta kyselyni olisi pienempi kynns vastata. Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli orientoida vastaajat vain kyselyyn, enkä nähnyt sillä olevan suurta merkitystä vastausten ja tutkimuksen tulosten kannalta. Ensimmäisessä kysymyksessä on myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, sillä siihen vastataan numeroilla. Lisäksi viidennen kysymyksen (Minkälainen olet valmentajana ja mitkä ovat vahvuutesi?) olisin voinut jakaa myös kahteen eri kysymykseen.

Lomaketta tehtäessä on tärkeää muistaa, että lomakkeen tulee näyttää helposti täytettävältä, ja ulkoasultaan hyvältä. Avoimille vastauksille on oltava tarpeeksi tilaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 204.) Kysely toteutettiin Metropolian e-lomakkeen muodossa verkkokyselynä. En ollut aikaisemmin käyttänyt tätä e-lomaketta, mutta pienen harjoittelun jälkeen sain siitä haluamani näköisen.

### 5.3.3 Aineiston keruu

Lähetin kyselyn sähköpostitse 16.1.2014, ja se lähti 17 maksuliikevalmentajalle. Saatteessa kerroin, mitä varten teen opinnäytetyötä, ja pyysin vastaamaan 28.1.2014 mennessä. Vastausaikaa annoin siis melkein kaksi viikkoa. Muistutusviestin lähetin viikkoa myöhemmin 23.1.2014. Vastauksia sain määräaikaan mennessä 9 kappaletta. Toivoin, että vastauskato ei olisi liian suuri ja että vastausprosenttini olisi yli 50 %, ja siihen pääsin. Vastausprosentiksi tuli 52,9 %. Yritys X:n työhyvinvointikyselyt järjestetään syksyllä ja kehityskeskustelut käydään myöhemmin keväällä, joten mielestäni sain kyselyn lähtemään hyvään aikaan eteenpäin. Sähköpostissa, jonka mukana kysely lähti, ker-

roin miksi kysely tehdään, ja pyysin valmentajia vastaamaan kyselyyn. Kaksi poissa-oloviestiä tuli heti, ja niistä selvisi, että vastaajat olisivat paikalla vastaustajan päätyttyä. Käytännössä mahdollisuus oli siitä saada 15 vastausta. Mikäli vastausprosentti ni laskettaisiin tämän mukaan (9/15 vastausta), se olisi 60 %.

Vastaukset keräsin e-lomakkeelta vastaajakohtaisesti, jotta niitä olisi helpompi käsitellä. Lisäksi e-lomakkeella pystyin käsittelemään kysymyksiä yksitellen, ja näkemään helposti yhteenvedon yhden kysymyksen vastauksista. Excelliin vein numeeriset tiedot, kuten ajan jonka vastaaja on toiminut valmentajana ja hänen valmennettaviensa sekä konttoriansa määrät.

## 5.4 Haastattelu

### 5.4.1 Haastattelun perustiedot

Haastattelun etuja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ovat sen joustavuus ja se, että haastattelija voi toimia samalla myös havainnoitsijana. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Sarajärvi ym. 2009, 73.) Haastattelulla voidaan syventää ja selventää saatavia vastauksia, voidaan pyytää perusteluja ja kysyä lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelussa voidaan lukea haastateltavan ilmeitä ja eleitä, ja nähdään heti se, että ymmärtääkö haastateltava kysymyksen. (Hirsjärvi ym. 1997, 205.)

Haastattelutyyppejä on erilaisia. On lomakehaastatteluja, jotka ovat tarkassa järjestyksessä toteutettuja. Teemahaastatteluja, joissa liikutaan etukäteen valittujen teemojen ympärillä ja tarkentavien kysymysten kanssa. Lisäksi on syvähaastattelu eli avoin haastattelu, jossa käytetään vain avoimia kysymyksiä, eikä niitä ole etukäteen sen kummemmin kuin aiheen osalta mietitty. (Sarajärvi ym. 2009, 74–75.)

Valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun, sillä se sopi parhaiten tutkimukseeni. Kyselyllä olin saanut perusjoukolta vastauksia, mutta haastattelun kanssa tahdoin syventää näitä saatuja vastauksia pienemmän otannan kanssa. Teemahaastattelu on siis avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi 1997, 208). Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa edetään suunnitellusti, kysymykset ja aiheet on suunniteltu etukäteen, mutta haastateltava itse

päättää, missä järjestyksessä ja laajuudessa kysyy nämä kysymykset. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan kysymysten avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan liittyen. (Sarajärvi ym. 2009, 75.) Haastateltavasta riippuu, mihin suuntaan teemahaastattelu etenee.

#### 5.4.2 Haastattelun toteutus

Päätin tehdä myös haastattelun, sillä kyselystä saatava materiaali ei ole niin syvällistä ja haastattelun avulla saataisiin lisää aineistoa kyselyn tueksi. Haastattelukysymyksiksi valittiin kyselyn perusteella tärkeiksi katsotut kysymykset, ja haastatteluun lisättiin kaksi uutta kysymystä ryhmän valmentamisesta sekä tavoitteista. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä kaksi. Näillä kysymyksillä haluttiin saada lisää tarkempaa tietoa esimerkiksi maksuliikevalmentajien haasteista sekä valmennuskeinoista. Ennakkoon suunniteltuja kysymyksiä, joiden ympärille teemahaastattelu rakentui, tuli kuusi kappaletta.

Haastatteluja päätettiin tehdä kaksi kappaletta, molemmat kokeneille maksuliikevalmentajille. Haastatteluja tehtiin vain kaksi, sillä kyselyyn saatiin yhdeksän vastausta ja aineistoa sitä kautta reilusti saatiin. Kyselystä saatu aineisto ei kuitenkaan ollut niin analysoivaa ja pohtivaa, ja tämän vuoksi tehtiin vielä haastattelut. Valmentajat, joita pyysin haastateltaviksi, suostuivat siihen. Haastattelut saatiin toteutettua nopealla aikataululla, ja ne tehtiin yritys X:n tiloissa. Molemmat haastateltavat ovat toimineet pitkään maksuliikevalmentajina: toinen hieman alle neljä vuotta ja toinen viisi vuotta. Maksuliikevalmentajia on ollut yrityksessä viiden vuoden ajan.

#### 5.4.3 Aineiston keruu

Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti, mutta molemmat haastattelut kestivät noin puoli tuntia, sillä kysymyksiä ei ollut kovin monta. Haastattelut nauhoitettiin sanelimelle, ja tein muistiinpanoja haastattelun aikana niistä asioista, jotka näin merkitykselliseksi kirjoittaa muistiin. Ilman nauhoitusta olisi haastatteluissa kulunut aikaa liikaa kirjoittamiseen ja oleellisia asioita olisi voinut jäädä huomioimatta, joten sanelimen tai jonkun muun nauhoitusvälineen käyttö on tärkeää haastatteluja tehdessä. Läsnaolo olisi ollut todennäköisesti heikompaa, mikäli vain tekee muistiinpanoja, haastatteluun ei olisi pystynyt keskittymään täysin.

Haastattelujen jälkeen kuuntelin nauhoitteita ja kirjoitin niitä puhtaaksi, jotta niitä olisi helpompi käsitellä. Haastatteluista etsittiin yhteneväisyyksiä kyselystä saatuihin vastauksiin, ja kirjattiin muistiin uusia asioita. Haastatteluista saatiin kyselyä tukevaa materiaalia ja sen lisäksi syvempää näkemystä osittain samoihin kysymyksiin, joita jo kyselyssä kysyttiin valmentajilta.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka kyselystä ja haastattelusta saatiin. Käsitellen ensin kysymykset ja sen jälkeen haastattelut. Päädyin käsittelemään kyselyn vastaukset kysymys kerrallaan, sillä näin jokaista kysymystä voitiin paremmin käsitellä kokonaisuutena. Tekstin joukossa on esimerkkeinä valmentajien vastauksia kursivoidulla tekstillä. Haastattelut käsitellään haastateltava kerrallaan.

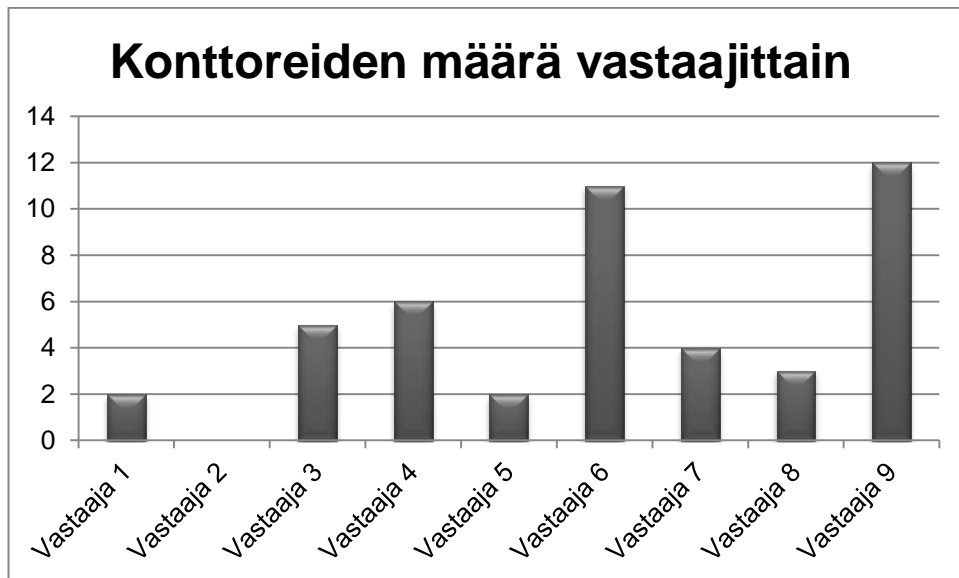
### 6.1 Kyselyn tulokset

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli orientoida vastaajat kyselyyn. Siinä kartoitettiin valmennettavien sekä konttoreiden määriä ja aikaa, jonka vastaaja on toiminut valmentajana, Ensimmäisestä kysymyksestä saatiin kvantitatiivista aineistoa, sillä sen kysymyksiin pystyi vastaamaan numeroin.



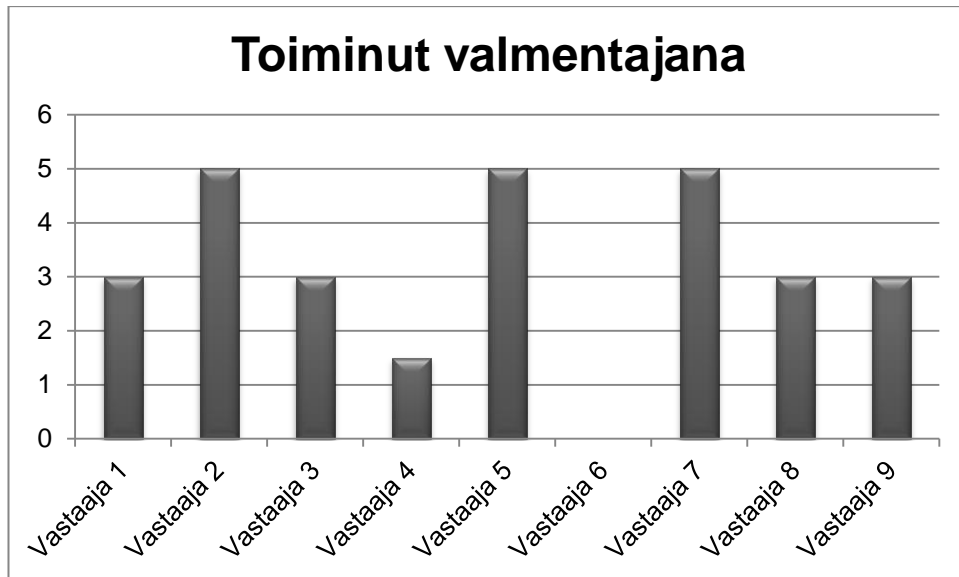
Kuvio 5. Valmennettavien määrät vastaajittain.

Kuviossa viisi näkyy vastaajien valmennettavien määrät. Keskiarvo on 26,7 valmennettavaa, mutta mediaani, 23 kuvaa tässä tapauksessa tilannetta paremmin kuin keskiarvo. Vastaajan 7 määrä on niin suuri, että se nostaa keskiarvoa ylöspäin. Kovinkaan suuria eroja valmennettavien määrissä vastaajittain ei muuten ole.



Kuvio 6. Konttoreiden määrä vastaajittain.

Kuvio 6 näyttää valmennettavana olevien konttoreiden määrän valmentajittain. Konttoreitakaan valmentajilla ei ole samaa määrää. Vastaajilla 6 ja 9 on suurin määrä konttoreita; 11 ja 12. Heidän valmennettaviensa määrä ei kuitenkaan ole suurin, sillä vastaajalla 6 on 30 henkilöä valmennettavana ja vastaajalla 9 on 15 henkilöä valmennettavana. Vastaajan 9 luvuissa saattaa olla pientä alakanttiin arviointia, en ole varma onko hän laskenut tähän vain vakituisen konttorinsa valmennettavat mukaan. Vastaaja 2 ei vastannut tähän kysymykseen.



Kuvio 7. Kuinka monta vuotta toiminut valmentajana.

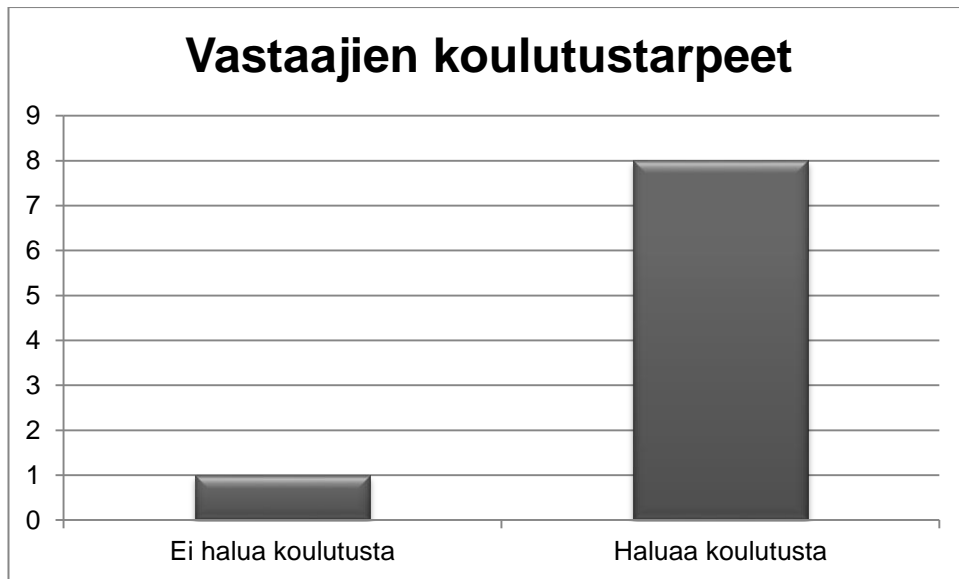
Kuvio 7 kertoo, kuinka monta vuotta vastaaja on toiminut maksuliikevalmentajana. Tuorein vastaajista on toiminut valmentajana puolitoista vuotta, ja pisimpään valmentajina toimineet ovat olleet valmentajia viisi vuotta, ja tämän ajan maksuliikevalmentajia on yritys X:n palveluksessa ollut. Vastaaja 6 ei vastannut tähän kysymykseen.

Toinen kysymys oli, että ovatko valmentajat opiskelleet tai saaneet koulutusta valmentamiseen. Vastauksissa oli paljon hajontaa, ja niissä vastattiin lähinnä koulutuskysymykseen. Oletan, että opiskelua on tapahtunut hyvin vähän, pari valmentajaa ilmaisi itseopiskelunsa. Kolme valmentajista kertoi, että eivät ole opiskelleet tai saaneet valmentamiseen erityistä koulutusta. Kaksi valmentajaa mainitsee valmentajien vuosittaiset koulutuspäivät, mutta näissä harvemmin käsitellään varsinaisesti valmennukseen liittyviä asioita, joten niitä ei voi laskea täysin valmentamiskoulutukseksi. Niissä toki jaetaan kokemuksia ja ideoita, jotka voivat hyödyttää valmentajia. Yhdeksästä valmentajasta viisi kertoo saaneensa maksuliikeasiantuntijakoulutusta. Yksi valmentajista kuitenkin toteaa, että koulutuksessa ei ollut erillistä osiota liittyen valmentamiseen, vaan se oli lähinnä asiakoulutusta. Sekään ei siis varsinaista valmennuskoulutusta ole. Yritys X:n tarjoaman fasilitoinnin kurssin ovat käyneet neljä valmentajaa. Tämä onkin ainoa varsinainen valmentamiskoulutus mitä on saatu yleisesti. Kaksi valmentajaa kertoo harrastavansa myös itseopiskelua liittyen valmentamiseen.

*”Vain Yritys X järjestämiä koulutuksia, kuten S-segmentin omat koulutuspäivät ja fasilitointi kurssit. Itse olen ollut innokas kehittymään, joten olen lukenut jonkin verran ko.*

aiheesta. Lisäksi kävin maksuliikkeen asiantuntijoille suunnatun 1,5 vuotta kestäneen koulutuksen, jotta tieto taito maksuliikenteessä oli hanskassa.” (Vastaja 2.)

Valmentajat eivät ole saaneet juurikaan yhteneväistä koulutusta valmentamiseen, ja suurimmaksi osaksi oppimisen on täytynyt tapahtua työn kautta. Valmentajien välillä on paljon eroja siis koulutuksessa ja opiskelussa.



Kuvio 8. Vastaajien koulutustarpeet.

Kysymyksessä kolme selvitettiin, minkälaista koulutusta valmentajat haluaisivat. Kuvio 8 näyttää, että ainoastaan yksi vastaaja, ei näe tarvetta koulutukseen. Hänen mukaansa vuosittaiset valmentajien päivityspäivät riittävät. Kaikilla muilla kahdeksalla vastaajalla oli koulutustoiveita ja tarpeita. Kolme vastaajaa toivoo koulutusta valmentamisten vetämisestä ja yksi toivoisi valmentamistyyleistä koulutusta.

*”Tärkeintä on työssäoppiminen ja se että voi olla asiantuntijoiden tiimissä mukana. Päivittäinen työ opettaa parhaiten. Valmentamiseen voisi käydä jonkun kurssin, fasilitointi oli hyvä, mutta jos coaching kurssille pääsisi.” (Vastaja 7.)*

Kaksi valmentajaa toivoisi koulutusta siitä, että he voisivat motivoida valmennettaviaan paremmin. Myös asiakoulutusta ajankohtaisista asioista kaivataan, ja sen tulisi tapahtua jatkuvasti.

*”Henkilöstön motivoimiseen ja itse valmentamiseen liittyvä koulutus voisi olla paikallaan. Tärkeää on myös saada jatkuvasti ”asiakoulutusta” ajankohtaisista asioista.”* (Vastaja 4.)

Yhdellä valmentajalla oli monta eri toivetta, hän haluaisi oppia tekemään koulutuspäivästä mahdollisimman rakentavan ja apua siihen, että miten voidaan valmentaa asia tehokkaasti tunnissa.

*”Miten tehdä koulutuspäivästä mahdollisimman rakentava? Miten valmentaa tehokkaasti asia tunnissa? Mitä eri valmentamisen keinoja on olemassa, joita voisi hyödyntää omassa työssä?”* (Vastaja 3.)

Yksi valmentaja toivoisi koulutusta myös vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Myös apuvälineitä valmennuksen ja koulutustilaisuuksien avuksi kaivataan. Valmentajilla on siis paljon erilaisia toiveita, joilla he voisivat kehittää itseään. Koulutusta ilmiselvästi kaivataan.

Neljäs kysymys selvitti minkälaisia keinoja valmentajat käyttävät valmentaessaan. Maksuliikevalmentajilla on monia erilaisia valmennuskeinoja, joita he käyttävät valmentaessaan. Vastauksista löytyy paljon samankaltaisuuksia, mutta monilla on myös omia keinoja. Monet valmentajat pitävät kuukausittaisia infoja ajankohtaisista asioista.

*”Erlaisia ryhmävalmennuksia ja henkilökohtaisia valmennuksia, missä käydään läpi tiettyjä asioita. Pidän valmennettavien osaamista ja tietoutta myös yllä informoimalla heitä uusista asioista ja muutoksista. Pidän ryhmävalmennuksista, koska silloin valmennettavat oppivat myös toisiltaan.”* (Vastaja 1.)

*”Rauhallisuus, käytännönläheisyys, yksinkertaistaminen, esimerkit. Kun käyn asiaa läpi, pyrin yksinkertaistamaan ja mielellään käymään sen jonkin esimerkin kautta läpi. Käytäntö aina samassa paketissa teorian kanssa. Valmennettava täytyy saada itse tekemään/kertomaan asia.”* (Vastaja 3.)

Kaksi valmentajaa korostaa sitä, että tehdään asioita käytännössä, eikä keskitytä niinkään teoriaan. Yksi valmentaja mainitsee, että kun kouluttaa jatkuvasti, ei tarvitse olla sammuttelemassa tulipaloja niin usein.



*”Yksityisopetusta tarpeen mukaan, olen myös mukana asiakastapaamisissa, maksuliike aamut koko jengille ja opintopiirit aihealueittain halukkaille.” (Vastaaja 7.)*

Valmentajat käyttävät joustavasti yksityisopetusta ja ryhmävalmennusta, riippuen tilanteesta. Keinoja valmentaa riittää, ja valmentajien onkin löydettävä itselleen, sekä valmennettavilleen sopivat keinot.

Viides kysymys pyrki selvittämään, minkälaisia maksuliikevalmentajat ovat valmentajina ja mitkä ovat heidän vahvuutensa. Viisi valmentajista mainitsee olevansa helposti lähestyttäviä, mikä on tärkeä ominaisuus valmentajille. Valmennettavien on uskallettava puhua valmentajilleen. Kun valmentaja on helposti lähestyttävä, saadaan valmennussuhteesta toimivampi. Valmennettavan on helpompi kertoa ja kysyä asioista.

Sosiaaliset taitonsa mainitsee kaksi valmentajaa. He kertovat, että he tulevat toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa.

*”Pyrin olemaan vahvasti läsnä ja saatavilla. Tuon uudet asiat mahdollisimman rauhallisesti esille, jotta ensireaktio on hallittavissa (muutosvastarinta:)) Vahvuuteni on sosiaalinen kanssakäyminen, tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa.” (Vastaaja 3.)*

*”Asiantuntemus on varmasti yksi suurimmista vahvuuksistani. Minulta on helppo tulla kysymään apua.” (Vastaaja 4.)*

Ammattitaitonsa tuo esille myös muutama valmentaja. Voidakseen valmentaa jotain tiettyä osa-aluetta, on oltava sen huippuosaaja, jotta saa asian opastettua eteenpäin. Valmentajat kuvailevat itseään myös esimerkiksi avoimeksi, kannustavaksi, innostavaksi, auttavaksi, jaksavaksi ja kärsivälliseksi. Kaikki näistä ovat hyviä ominaisuuksia valmentajassa.

*”Osaan asiat. Olen ”liiankin” auttavainen. Pyrin olemaan helposti lähestyttävä. Pyrin siihen, että itse tekemällä oppii.” (Vastaaja 8.)*

Yksi valmentaja kertoo kuulleensa, että hänen valmentamistyylistään näkyy, että hän pitää työstään. Hän kuvailee itseään myös selväsanaiseksi, ja hän pyrkii yksinkertaistamaan asioita esimerkkien avulla.

Kuudes kysymys selvitti valmentajien tapoja motivoida valmennettaviaan. Lähes jokainen valmentaja mainitsi kehumisen tai kannustamisen. Ainoastaan yksi valmentaja ei tuonut tätä esille, vaan hän nosti motivointitekijäkseen tuottonäkökulman, ja totesi, että hyvät tuotot motivoivat.

*"Motivoin olemalla innostava esimerkki maksuliikeasioissa. Annan positiivista palautetta kun asiat sujuvat tai joku ylittää itsensä." (Vastaaja 1.)*

*"Kehumalla, kannustamalla, tukemalla." (Vastaaja 2.)*

Eräs valmentaja tuo esille esimerkkinä toimimisen, mikä varmasti toimii motivoituneissa paremmin kuin negatiivinen suhtautuminen aiheeseen. Kehuminen ja positiivinen palaute ylipäättään antaa valmennettaville hyvää mieltä ja he todennäköisemmin pyrkivät jatkamaan samalla tavalla tai parantamaan suoritustaan hyvän vilpittömän palautteen jälkeen.

Yksi valmentaja kertoo järjestävänsä myyntikilpailuja valmennettavilleen. Tämäkin voi olla moniulotteinen keino. Se voi toimia välillä, mutta jatkuvana keinona en käyttäisi sitä. Valmennettavat saattavat saada liikaa paineita siitä, ja suoritukset kärsivät. Voittajat palkitaan ja heidän motivaationsa nousee, mutta häviäjille käy mahdollisesti päinvastoin, eli motivaatio laskee.

*"Kehun kun asia on mennyt "maaliin" tai on osattu itsenäisesti tehdä jokin asia. Koitan kannustaa opiskeluun siihen ei vaan kenelläkään tunnu olevan aikaa." (Vastaaja 8.)*

Kehuminen ja kannustaminen ovat siis osoittautuneet toimiviksi motivointikeinoksi valmentajille, ja niitä lähes kaikki käyttävätkin. Hyvä palaute siis todistetusti heidän käytössään toimii.

Kysymys 7 kartoitti valmentajien haasteita ja niitä kaikilta löytyi. Suurella osalla ongelma on joidenkin valmennettavien asenne. Huonolla asenteella varustetuilla henkilöillä ei ole kiinnostusta oppia asiaa, joten valmentaminenkaan ei hänen kohdallaan voi toimia kovin tehokkaasti.

*"Saada ihmiset innostumaan ja oppimaan ja motivoitumaan" (Vastaaja 8.)*

*”Isoin haaste ovat valmennettavat, joilla ei ole mielenkiintoa oppia.” (Vastaja 1.)*

Ajanpuutteen nostaa esiin myös muutama vastaaja. Valmennettavilla on kiire, josta syystä ei ole aikaa opiskella asioita. Kun on paljon asioita hallittavana, jäävät jotkut niistä väistämättä vähemmälle huomiolle. Valmentajatkään eivät ole aina paikalla, ja yksi valmentaja nostaakin vastauksissa esille, sen, että valmennettavat luottavat siihen, että valmentaja olisi aina paikalla.

*”Luotetaan liikaa siihen, että valmentaja on aina paikalla eikä viitsitä omaksua asioita itse, vaan odotetaan valmiita vastauksia.” (Vastaja 5.)*

Yksi valmentaja tuo esille sen, että valmennustilaisuudet tulevat välillä eteen yllättäen, eikä niihin aina pysty etukäteen valmistautumaan. Kylmiltään asiakastapaamiseen menno voi alkuun tuntua jäykähköltä, ennen kuin roolit tapaamisen aikana selviävät. Etukäteen kun selvitetään valmennettavan kanssa, kuinka tapaaminen hoidetaan, asia sujuu paremmin.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, minkälaista tukea valmentajat saavat tai kaipaisivat. Monet valmentajat kertovat saavansa tarpeeksi tukea, eikä kovinkaan montaa tukitarvetta tule esille. Yksi valmentaja kuitenkin toivoisi tukea siitä, että minkälaisia valmentamisen keinoja on, ja kuinka erityyppisiä ihmisiä on paras valmentaa.

Kolme valmentajaa kertoo saavansa esimieheltä paljon tukea. Valmentamista ymmärtävien esimiesten alaisuudessa on helppo toimia. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan toimi näin, yksi valmentaja kertookin, että hänestä tuntuu siltä, että esimiestä ei kiinnosta mitä hän tekee. Tukea hän kaipaisi häneltä myös enemmän.

*”Minulla on ilo työskennellä hyvä esimiehen alaisuudessa, joka myös tukee työtäni.” (Vastaja 7.)*

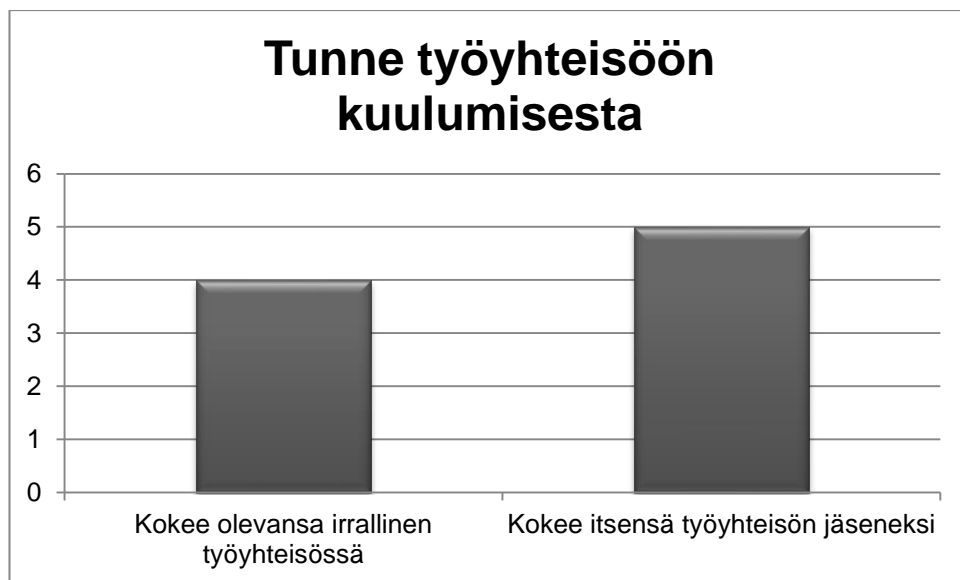
*”Esimieheni ovat olleet huippuja. he ymmärtävät hyvin valmentamisen tarpeen ja tukevat hyvin.” (Vastaja 2.)*

*”Esimieheltäni kaipaisin ehkä enemmän tukea. Työni on toki hyvin itsenäistä, mutta tuntuu että esimies ei ole kovinkaan kiinnostunut siitä mitä teen.” (Vastaja 4.)*

Monet tuovat esille myös toistensa tuen. Yksi valmentaja kertoo, että tiedollista tukea saa sopivasti kollegoilta, eikä hänellä muulle ole ollut tarvetta. Valmentajapäiviä kehuutaan, ja ne koetaan hyviksi. Valmentajien keskinäinen yhteistyö on myös hyvää, toisilta saa tukea aina kun sitä tarvitsee. Valmentajapäiviä pidetään hyvinä myös ajatusten ja kokemusten jakamiseen.

*”Valmentajien yhteiset tilaisuudet on olleet tosi hyviä. Siellä on saanut jakaa ajatuksia ja kokemuksia.” (Vastaja 6.)*

*”Meillä on hyvä yhteistyö valmentajien kesken, sparraamme keskenämme.” (Vastaja 8.)*



Kuvio 8. Tunne työyhteisöön kuulumisesta.

Yhdeksäs kysymys käsitteli valmentajien tunnetta siitä, kuuluvatko he työyhteisöön. Vastaukset jakautuivat tässä melkein tasan, kuten kuviosta kahdeksan näkyy. Viisi ilmoitti tuntevansa itsensä työyhteisön jäseneksi, ja neljä kertoi tuntevansa olonsa irralliseksi, ainakin välillä. Tässä jakauma oli mielestäni mielenkiintoinen ja molemmilla sekä työyhteisöön kuuluvilla että kuulumattomilla oli hyviä näkökulmia omista mielipiteistään.

Monessa konttorissa toimiminen vaikuttaa selvästi sekä positiivisesti että negatiivisesti tunteeseen työyhteisöön kuulumisesta. Pari vastaajaa kertoo, että vaikka tuntee olonsa työyhteisön jäseneksi, niin olo on silti välillä irrallinen. Irrallisuuteen vaikuttaa yhden

vastaajan mukaan se, että mikäli käy harvemmin jossain konttorissa, niin näissä paikoissa olo ei aina ole täysin kotoisa. Sama valmentaja kertoo, että omassa konttorissaan, jossa työskentelee suurimman osan ajasta, hän on täysivaltainen työyhteisön jäsen. Yksi valmentaja tuo esille sekä hyvät että huonot puolet.

*"Se että toimii monessa konttorissa tuo hyviä ja huonoja juttuja. Pääsee osalliseksi usein ja monessa paikassa, mutta silti tuntee ettei oikeasti kuulu mihinkään ryhmään. Näin myyntiorganisaatiossa, kun ei itse myy mitään, ei aina voi täysillä juhliä myöskään tuloksia."* (Vastaaja 2.)

Pientä irrallisuutta työyhteisöstä kuvaavat myös kaksi muuta valmentajaa. He kokevat olevansa työyhteisön jäseniä, mutta vähän irrallisia kuitenkin vielä muista. Täysin he eivät voi sanoa olevansa työyhteisön jäseniä. Näiden valmentajien vastauksista huomaa sen, että monessa työpaikassa olo vaikuttaa tunteeseen siitä, että kuuluuko työyhteisöön.

*"Koen kuuluvani molempiin työyhteisöihin, mutta en 100 % sti kumpaankaan."* (Vastaaja 5.)

*"Koen olevani oman konttorin (yrityskonttorin) jäsen, mutta silti hieman irrallinen."* (Vastaaja 6.)

Hyviä perusteluja antoivat myös ne valmentajat, jotka kokevat olevansa työyhteisön jäseniä. Eräs valmentaja tuo esille sen, että kun toimii monessa paikassa, ei ole liian syvällä yhden konttorin sisällä, ja tarkastelu kauempaa onnistuu. Eräs valmentaja tuo esille sen, että hänen kuuluvuuden tunteeseen todennäköisesti vaikuttaa se, että kolme hänen neljästä valmennettavasta konttoristaan ovat samassa rakennuksessa.

*"Koen olevani, olen monesti kaivattu henkilö. :) Monessa konttorissa toimiminen on pelkästään positiivinen juttu, ei ole liian syvällä konttoreiden sisällä, vaan pystyy tarkastelemaan asioita matkan päästä."* (Vastaaja 3.)

*"Koen olevani. Minusta monessa konttorissa toimiminen on vain vahvuus. Olemme kuitenkin yhtä ja samaa konttoria vaikka osa porukasta istuukin fyysisesti maakunnissa. Koen, että minulla on erittäin "hyvä maine" maakuntakonttoreissa ja olen maakun-*

*nan yrityspuolen työntekijöiden kanssa tutumpi kuin suurin osa konttorimme työntekijöistä.” (Vastaja 4.)*

Viimeinen eli kymmenes kysymys selvitti maksuliikevalmentajien rooleja työyhteisössä. Suurin osa vastaajista toi esille valmentajan roolinsa. Maksuliikevalmentajat kokevat siis pääasiallisesti olevansa valmentajia, ja selkeästi se on heidän pääroolinsa. Monet valmentajat nostavat esille myös auttamisen. He kokevat, että auttajan rooli kuuluu heille. Lisäksi asiantuntijan roolin tuovat monet esille. Toimiessaan tietyn aiheen valmentajina, tulee tästä aiheesta olla paljon tietoa, jotta sitä voi opettaa ja valmentaa eteenpäin. Loogista siis on, että maksuliikevalmentajilla on asiantuntijarooli työyhteisössä.

*”Valmentajan rooli, rooli maksuliikeosaajana. Olen rooliini hyvin tyytyväinen.” (Vastaja 8.)*

Rooleistaan kertoessaan valmentajat vastasivat kaikista yksimielisimmin. Kaikilla oli vastauksissa joko valmentaminen tai auttaminen, ja ne ovatkin maksuliikevalmentajan tärkeimmät työtehtävät. *Tehtävä on neuvonta- ja valmennustehtävä.*

## 6.2 Haastattelun tulokset

Haastattelut toivat lisää syvyyttä tutkimukseeni, ja tukivat kyselystä saatuja vastauksia. Käyn seuraavaksi läpi kaksi tekemääni haastattelua, molemmat erikseen. Kävin kysymykset läpi kysymyksittäin, mutta haastattelut päädyin käymään läpi haastateltava kerrallaan. Haastateltavia oli kaksi, ja halusin saada haastattelut loogisina kokonaisuuksina käytyä läpi.

### 6.2.1 Haastateltava 1

Haastateltava 1 on toiminut valmentajana noin neljä vuotta, joten hän on kokenut valmentajana. Haastateltava 1 kertoo valmentamisen keinoikseen monia. Hän käyttää keinoinaan esimerkiksi vierihoitoa, jolla hän tarkoittaa henkilökohtaista valmentamista jonkun henkilön kanssa kahdestaan. Hän kertoo, että aina ei ole paikalla siellä, missä valmentajaa tarvitaan, joten valmentaminen etäämmältä, esimerkiksi puhelimen välityksellä on yksi hänen keinoistaan. Hän tuo esiin myös ryhmävalmentamisen, josta hän

erityisesti pitää. Hän kertoo, että se on kaikista rakentavin tapa valmentaa. Yksi henkilö mahdollisesti kysyy jotain, ja muutkin saavat siitä irti jotain. Kysymyksiä voi herätä paljon, jolloin päästään pintaa syvemmälle valmennustilanteessa. Tällöin ei haittaa, vaikka joku ei uskalla tai osaa kysyä.

Hän kertoo käyvänsä mukana asiakastapaamisissa, ja niissä keinot ovat hieman erilaisia. Hän myös toteaa sen, että silloinkin valmennus on henkilökohtaista, mutta tuo erilaisen näkökulman, sillä asiakas on myös mukana tapaamisessa. Ensimmäisissä asiakastapaamisissa hän toimii valmentajana asiantuntijana ja valmennettava toimii kuunteluoppilaana. Hän pyrkii siihen, että seuraavalla kerralla tai tulevaisuudessa valmennettava osaa itse hoitaa asian. Tämä ei välttämättä hänen mukaansa onnistu heti seuraavalla kerralla, vaan se riippuu siitä, kuinka uusi asia on valmennettavalle.

Haastateltava 1 kuvailee itseään helposti lähestyttäväksi ja rennoksi valmentajaksi. Tiukan tilanteen vaatiessa hän laittaa myös valmennettavat koviin, mikäli näyttää että asiat eivät etene. Viimeiseen asti hän yrittää välttää sellaisia tilanteita, jossa hänen kiireensä näkyisi ulospäin. Hän ei halua, että valmennettaville tulee sellainen olo, että häntä ei voisi lähestyä. Tavoite on, että valmennettava uskaltaa seuraavallakin kerralla tulla kysymään. Hän pyrkii pysymään kiireessäkin rauhallisena. Hän pyrkii antamaan suoria vastauksia ja selkeät ohjeet. Jos jotain häneltä kysytään, hän antaa siihen vastauksen, jonka valmennettava ymmärtää. Hänen mukaansa uskottavuus valmentajana rakoilee, mikäli näin ei toimi.

Vahvuudekseen valmentajana hän kertoo vuorovaikutustaitonsa ja hyvät puheenlahjansa. Hän osaa lukea ihmisiä ja pystyy tunnistamaan valmennettavistaan, minkälainen valmennustapa toimii. Hän tunnistaa, onko valmennettava täysin ulkona käsiteltävästä asiasta. Valmennusprosessi helpottuu tällä tavalla, kun valmentaja heti tietää mikä on valmennettavan taso. Tärkeimmäksi asiaksi hän nostaa sen, että on oltava helposti lähestyttävä. Hän haluaa innostaa valmennettaviaan.

Motivointikeinojaan hän mietti pitkään, ja pohti myös, kuinka hän itse motivoituu. Itse hän ei kaipaa kehuja, mutta hänelle on tärkeää tarpeellisuuden tunne. Se, että kokee itsensä tarpeelliseksi, auttaa jaksamaan. Häntä motivoivat myös valmennettavien kiitokset. Itse hän motivoi kannustamalla. Hän kannustaa, ja jos joku onnistuu jossain, niin hän antaa palautetta. Haastateltava 1 on sitä mieltä, että ihmiset saavat liian vähän varsinkin positiivista palautetta. Hänen mielestään koko ajan vaaditaan lisää tekemistä

ja tulosta, mutta palautteen antaminen unohtuu. Negatiivista palautetta hän ei anna, sillä ei koe sitä toimivaksi keinoksi. Hän yrittää myös pitää valmennettavan aiheen, tässä tapauksessa maksuliikenteen, mielenkiintoisena.

Haastateltavan ei tarvitse miettiä suurinta haastetta. Hän nimeää yleisimmäksi haasteeksi heti valmennettavien motivaation ja nimenomaan sen puutteen. Tämä ilmenee hänen mukaansa erilaisin tavoin, riippuen ihmisestä. Toisista huomaa heti, että aihe ei kiinnosta ja keskittyminen on jossain aivan muualla. Toisista ei välttämättä heti huomaa, että ei ole kiinnostunut, mutta sen huomaa siitä, että mikään oppi ei tartu. Haastateltava on sitä mieltä, että ilman mielenkiintoa kunnollista oppimista ei tapahdu. Valmentajan on tässä vaiheessa vain yritettävä kannustaa.

Haastateltava 1 mainitsee myös, että asenneongelman voisi viedä valmennettavan esimiehelle, mutta hänen mukaansa tämäkään ei välttämättä toimi, riippuen esimiehenkin kiinnostuksesta aiheeseen. Hän mainitsee hankalana sen, että mikäli esimies ei seiso valmentajan takana, on vaikea saada kaikkia muita pitämään aihe tärkeänä. Toinen haaste hänen mielestään on aika ja sen rajallisuus. Valmennettavilla ei ole aikaa oppia asioita kunnolla, sillä on niin paljon muutakin, mihin pitäisi panostaa. Jos saisi panostaa yhden asian oppimiseen kerrallaan, valmentaminen olisi haastateltavan mukaan helpompaa.

Haastattelussa selvitettiin myös ryhmän ja yksilövalmennuksen eroja. Haastateltava 1 pitää erityisesti ryhmän valmentamisesta. Hänen mukaansa valmennettaessa ryhmää tulee ottaa huomioon ryhmän taso kokonaisuutena eikä voi ajatella valmentavansa vain osaa ryhmästä. Toiset tietävät jotain, ja toiset taas eivät tiedä aiheesta mitään. Hänen mielestään valmentamisen tulee olla tässä tilanteessa laajemmalle suunnattua yleisellä tasolla ja sitten vastata tarkempiin kysymyksiin. Haaste ryhmävalmennuksessa on juuri tämä. Kuinka saadaan käytettyä kaikkien kannalta valmennusaika tehokkaasti? Kun valmentaa tuttua yhtä ihmistä, tietää, mitä hän osaa ja missä ovat puutteet. Yksilövalmennuksesta hän myös toteaa sen, että jos valmennettava ei kysele paljon, voi olla vaikea päästä niin syvälle kuin olisi tarve.

Haastateltava 1 toteaa, että ensisijainen tavoite on saada valmennettavat oppimaan asioita. Toissijaiseksi tavoitteeksi hän kertoo valmennettavien motivoinnin ja innostamisen. Tämä on hänen mielestään hyvä tavoite laajemmalla skaalalla, mutta tärkein tavoite hänelle on saada valmennettavat oppimaan.



## 6.2.2 Haastateltava 2

Haastateltava 2 on toiminut maksuliikevalmentajana viisi vuotta, eli koko sen ajan kun maksuliikevalmentajan työ on Yritys X:ssä ollut. Hän tuo myös vierihoidon eli henkilökohtaisen valmennuksen esiin pääsääntöisenä valmennuskeinonaan. Hän toimii mielellään asiakaslähtöisesti ja oikeiden tapausten kautta. Se on hänen mukaansa kaikista tehokkain keino. Omien kokemustensa perusteella hän kertoo, että vain teoria ei toimi. Valmennettavan täytyy nähdä asia liittyvän tiettyyn asiakkaaseen, jolloin se on helpompi hahmottaa.

Asiakastapaamisista hän kertoo samaa kuin haastateltava 1, eli aluksi usein valmentaja on isommassa roolissa ja pyrkii esimerkillään näyttämään valmennettavalle, kuinka toimia jatkossa. Hänen mukaansa toiset ottavat heti suurempaa roolia, vaikka eivät olisi niin perillä asiasta, ja toiset taas luottavat valmentajaan. Hän on kokenut, että vähäkin määrä yhteisiä tapaamisia valmennettavan kanssa saattaa riittää opettamaan tietty asia. Molempien osapuolten on keskityttävä valmennustilanteessa, jotta siitä saadaan oikea hyöty.

Haastateltava 2 miettii pitkään, minkälainen on valmentajana. Hän on sitä mieltä, että valmentamista on vaikea määritellä. Lopulta hän toteaa, että yhteistyö on erittäin tärkeää valmentamisessa. Yhteistyön pohtimisen kautta hänen mieleensä tulee luonteenpiirteitä, jotka kuvailevat häntä valmentajana. Hän on utelias ja kiinnostunut uusista asioista. Järjestelmällisyys ei kuulu haastateltavan luonteenpiirteisiin. Vaan valmentajan työssä on oltava joustava ja toimittava sen mukaan, miten apua tarvitaan. Tiukat kaavat eivät toimi.

Hän kuvailee itseään periksi antamattomaksi ja selittää, että se ilmenee esimerkiksi siinä, kun häneltä kysyy asiaa, hän ei luovuta ennen kuin on saanut selvyden. Vaikka asia ei olisikaan tärkeä, hän haluaa saada siihen vastauksen. Haastateltavan mukaan on tärkeä muistaa, että kaikkea ei tarvitse itse tietää. Hänen mukaansa on vapauttava tunne, kun ymmärtää sen, että voi käyttää hyödyksi muitakin. Hän myös toteaa, että on tavoitettavissa kaikkien kanavien kautta. Sähköpostitse ja puhelimitse täytyy olla tavoitettavissa. Se on hänen mukaansa työlle ehdoton edellytys. Haastateltava toteaa, että hyvällä ja positiivisella asenteella pääsee pitkälle.

Motivointi tulee hänen mukaansa tuottojen kautta. Tuotot ovat tärkeitä valmennettaville, ja niiden painotus toimii hyvin. Myös asiakastyytyväisyys toimii haastateltavan mielestä hyvänä motivaatiokeinona. Tyytyväinen tai tyytyväisemmät asiakkaat motivoivat. Hänen mielestään motivointina toimivat myös haastavat tilanteet. Jos asiat menevät liian helposti eteenpäin ja kaikki ovat tyytyväisiä, voivat asiat muuttua tylsiksi. Hänen mielestään motivaatiota kasvattaa ongelma jota yhdessä voidaan ratkaista. Se on saatava silti ratkaistua, että tulee se onnistumisen tunne.

Haasteet eroavat jonkun verran verraten ensimmäiseen haastateltavaan. Aika tuli häneltäkin esille ja hän kokee sen suurimmaksi ongelmaksi. Mihinkin keskittyä eniten kun ei ole aikaa keskittyä. Haasteena on saada huomio ja oma ääni kuuluviin valmennettavasta asiasta. Miten voi saada valmennettavat keskittymään kokonaan tiettyyn asiaan. Haastateltava tuo esiin monet eri tehtävät sekä myyntikampanjat, jotka sitten vievät aikaa toisilta tärkeiltä asioilta. Hän ei ole kokenut motivaatiota niin suureksi ongelmaksi kun ensimmäinen haastateltava. Kovinkaan monesta hän ei saa sellaista tunnetta, että heitä ei kiinnostaisi, vaan se, että on liikaa tekemistä tuo haasteen. Hän kertoo, että toisille asiat on helpompi sisäistää ja asia oikeasti kiinnostaa. Toiset ovat enemmän neutraaleja. Hän kuvailee heitä henkilöiksi joita ei kiinnosta, mutta ei myöskään ole kiinnostamatta.

Yksilövalmennuksessa pystytään hänen mukaansa ottamaan yksilön omat tarpeet huomioon ja käymään ne tarkasti läpi, ja voidaan keskittyä tiettyyn asiaan. Yksilötasolla on mahdollisuus mennä syvemälle. Pystytään käymään läpi valmennettavan osaamisalueet ja mitä hän mahdollisesti kaipaa eniten. Ryhmän valmentaminen on haastateltavan mielestä haastavampaa, johtuen siitä, että täytyy ottaa niin monta henkilöä ja persoonaa huomioon. Hänen kokemuksensa mukaan ryhmävalmennukset saattavat muuttua helposti ”kalvosulkeisiksi”.

Kun valmentaa ryhmää, tulisi ryhmien olla tasoltaan samanlaisia. Hänen mukaansa usein ryhmät eivät ole tasalaatuisia ja se aiheuttaa toisille turhautumista ja toisille taas asiaa tulee liikaa. Onnistumisiakin ryhmäjoissa tapahtuu, hän mainitsee syksyllä 2013 järjestetyn koulutuksen, joka järjestettiin kahdessa ryhmässä, ja osallistujat pyrittiin jakamaan osaamistason mukaan. Tässä ryhmäjoissa onnistuttiin, ja ryhmänä todennäköisesti saatiin enemmän irti kuin vain yksilövalmennuksella. Mieluiten hän valmentaa joko hyvin pieniä ryhmiä, joissa henkilöt ovat samalla tasolla, tai yksilöjä.

Haastateltavan tavoite on tehdä itsestään tarpeeton. Heti perään hän kuitenkin toteaa, että se todennäköisesti tässä työssä on mahdotonta. Uusia valmennettavia tulee aina, joten täysin tarpeettomaksi itseään ei voi tehdä. Kuitenkin tietyille ihmisille mahdollisesti saa itsensä vähemmän tarpeelliseksi. Hän toivoisi saavansa ihmiset oppimaan, ymmärtämään ja sisäistämään asioita. Tavoite on pitää yllä hyvää asiakastyytyvyyttä.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis selvittää, minkälaisia tehtäviä, haasteita, rooleja ja tavoitteita valmentajilla on työyhteisössä. Valmentaminen on kasvava osa työyhteisöjen arkea, sitä voidaan kutsua jo lähes trendiksi. Palkattavat ulkopuoliset coachit ja konsultit yleistyvät yrityksissä, kun pyritään saavuttamaan parhaat tulokset. Valmentajat voivat auttaa henkilöitä löytämään piilevän potentiaalinsa. Myös valmentajat voivat oppia valmennettaviltaan, esimerkiksi mentoroinnissa sekä mentori että aktori hyötyvät suhteestaan. Valmentajilla on erilaisia tehtäviä, yhtenä tärkeimpänä niistä osaamisen kehittäminen. Sekä valmentajan oman osaamisen kehittäminen että valmennettavien osaamisen kehittäminen on tärkeää.

Valmentavia esimiehiä arvostetaan, ja valmentava ote esimiesten työssä lisääntyy koko ajan. Työntekijät eivät koe enää täysin määräävää johtamistyyliä tyydyttäväksi, vaan kaipaavat kannustusta ja tahtovat päästä osallistumaan. Valmentavan esimiehen olisi tarkoitus viedä työyhteisöä tähän suuntaan. Valmentava esimiestyyli ei kuitenkaan toimi kaikkialla. Työyhteisössä tuleekin tehdä päätös, käytetäänkö ulkopuolista valmentajaa vai hankitaanko valmentaja yrityksestä. Molemmilla näistä on hyvät ja huonot puolensa, ja päätös täytyy tehdä yrityksen omien tarpeiden mukaan. Toiset haluavat täysin ulkopuolisen valmentajan, kun toiset taas haluavat valmentajan yrityksen sisältä. Se mikä toimii toisessa yrityksessä, ei välttämättä toimi toisessa.

Jotta valmentaminen onnistuu, on otettava huomioon monia seikkoja. Valmentajan on osattava toimia valmentajana ja ymmärrettävä valmentamista ja sen tarkoituksia. Eri-laisten valmennusmenetelmien tunteminen (esimerkiksi SMART ja GROW) helpottaa työtä, sillä niiden kautta pystyy valmentamaan ammattimaisemmin. Valmentajalla tulee

olla mahdollisuus kehittää itseään, sekä osaamistaan ja hänen tulee osata valmentaa erilaisissa tilanteissa eri tavoin. Haasteita valmentajilla on ja tulee olemaan varmasti jatkossakin. Kun valmentaminen kehittyy, ongelmatkin kehittyvät ja niitä tulee uusia. Valmentamisella on tälläkin hetkellä paljon tavoitteita, ja myös nämä varmasti vielä tulevat kehittymään valmentamisen kehittyessä. Valmentamista voidaan käyttää apuna esimerkiksi sitouttamisessa, ja keinona tämä tulee varmasti kasvamaan, kun hyvistä työntekijöistä kilpaillaan.

Tutkimuksessani selvitin millä tavalla Yritys X:n maksuliikevalmentajat toimivat. Kyselystä, joka lähti kaikille valmentajille, saatiin hyvää pintapuolista tietoa maksuliikevalmentajista, kun taas haastattelut toivat näihin vastauksiin lisää syvällisyyttä. Kyselyn perusteella selvisi, että maksuliikevalmentajat selkeästi kaipaavat itsekin koulutusta. Sitä ei ole juurikaan saatu, vain osa on saanut Yritys X:n kautta koulutusta valmentamiseen. Valmentajien olisi myös tärkeä saada itse kehittää itseään, joten Yritys X:n kannattaa ottaa tämä kehitysidea käyttöön ja heidän kannattaisi järjestää erilaisia koulutuksia maksuliikevalmentajalle. Muutama valmentaja toivoi koulutusta erilaisten ihmisten valmentamisesta ja koulutuspäivien järjestämisestä, ja tällaista voisi järjestää esimerkiksi workshop tyyppisesti, koulutettujen valmentajien toimesta. Maksuliikevalmentajat saisivat oppia käytännön tekemisen kautta, samalla tavoin kuin suuri osa heistä itse valmentaa. Tarve on olemassa, nyt täytyisi ryhtyä toimiin.

Monet valmentajat toivat esiin sen, että ovat helposti lähestyttäviä, ja se on erittäin tärkeä ominaisuus valmentajissa. Kuten aikaisemmin todettu, valmentajan tulee olla kiinnostunut valmennettavistaan, jotta hän voi onnistua valmentajana. Maksuliikevalmentajien kuvaillessa itseään valmentajana löytyi samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, valmentajat eivät ole samanlaisia. Kaikilla on omat tyylinsä valmentaa ja se on oikein. Kaikkien ei ole tarkoitus olla veistetty samasta muotista, kukin valmentaa omalla tyylillä. Toiset pitävät enemmän ryhmän valmentamisesta ja toiset taas haluavat mieluummin antaa henkilökohtaista valmentamista. Yksi positiivisista asioista joita kyselystä selvisi oli se, että maksuliikevalmentajat ovat sisäistäneet roolinsa hyvin. Kuten maksuliikevalmentajien työnkuvassa sanotaan, tehtävä on neuvonta- ja valmennustehtävä, ja nämä valmentajat kertoivat rooleikseen.

Kyselyn vastauksista Yritys X saa paljon hyvää tietoa maksuliikevalmentajien mielipiteistä ja tarpeista. Esimerkiksi se, että noin puolet vastanneista valmentajista ei tunne olevansa osa työyhteisöä, on huolestuttavaa. Hyvä ja omaksi koettu työyhteisö on tär-

keää työhyvinvoinnin kannalta. Esimies ei tee työyhteisöä, mutta maksuliikevalmentajien esimiesten tulisi antaa heille tarvittava tuki, jotta mahdollisuus kokea itsensä työyhteisön jäseneksi on olemassa. Ihannetilanne olisi se, että maksuliikevalmentajat saisivat tehdä työtä valmentavan esimiehen alaisuudessa. Kyselystä tuli ilmi, että parilla valmentajalla tällainen mahdollisuus on, ja he ovat siihen erittäin tyytyväisiä. Valmentavat esimiehet pyrkivät tuomaan alaistensa parhaat puolet esille. Näin saataisiin hyvä kiertämään. Esimies valmentaa maksuliikevalmentajaa ja tämä valmentaa muita toimihenkilöitä.

Haastattelut antoivat vielä lisää syvällisyyttä maksuliikevalmentajien haasteisiin, valmennuskeinoihin ja ominaisuuksiin. Haastatteluissa tuli ilmi paljon samankaltaisuuksia, mutta molemmat haastateltavat toivat esille omia tyylejään. Maksuliikevalmentajilla on kahdeksan tärkeää osaamisaluetta määritelty, ja minua kiinnosti, tuleeko haastattelun ja kyselyn kautta näitä asioita ilmi. Kyselystä saatiin paljon työnkuva tukevia asioita, ja haastattelusta sitten vielä enemmän.

Kahdeksasta maksuliikevalmentajan osaamisalueesta viisi tuli selkeästi esille haastatteluissa (kyky verkostoitua, tuloshakuisuus, asiakaslähtöisyys, viestintätaidot ja kyky valmentaa/innostaa). Haastateltava 1 esimerkiksi nimesi vahvuudekseen vuorovaikutustaidot. Loput kolme (kyky sitoutua, kehityshakuisuus, liiketoiminnan tuntemus) voidaan osittain lukea rivien välistä. Esimerkiksi kehityshakuisuus osaamisalue avataan Yritys X:n sisällä niin, että tuntee esimerkiksi omat vahvuudet ja heikkoudet. Haastateltava 2 tuokin esille, että on vapauttavaa, kun kaikkea ei tarvitse itse tietää, pitää vain osata kysyä oikeasta paikasta.

Positiivista onkin, että vaikka maksuliikevalmentajat eivät saa kovinkaan paljon koulutusta, eikä yhteisiä tapaamisia ole paljon, pystyvät he kehittämään itseään ja pysymään alueensa asiantuntijoina. Toistensa tuki heillä onneksi on, kyselyssä valmentajat vastasivatkin, että toiset valmentavat tukevat hyvin. Yritys X:n olisikin tärkeä alkaa huolehtia hyvin tästä valmentajien joukosta.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuudet ja pätevydet vaihtelevat. Tutkimuksia pyritäänkin aina arvioimaan luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa Hirsjäven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan sitä,

että ovatko mittaukset toistettavissa. Käytännössä siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen käsite, jolla usein arvioidaan tutkimusta, on validius eli pätevyys. Sillä selvitetään, että mitattiinko tutkimuksessa juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselyissä vastaajat eivät ole ymmärtäneet kysymyksiä ja vastaavat eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 1997, 231–232.)

Usein reliabiliteetti ja validius yhdistetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä ne ovat syntyneet sen parissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään jotain asiaa, vaan ne ovat usein ainutlaatuisia eikä niissä pyritä välttämättä osoittamaan toteen jotain tiettyä asiaa. (Hirsjärvi ym. 1997, 232.)

Tuomi ja Sarajärvi ovat tehneet listan, jota laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää apuna. Lista pitää sisällään esimerkiksi tutkimuksen kohteen ja sen tarkoituksen, oman sitoutumisen, aineiston keruun tyylin, aineiston analyysin, tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimuksen raportoinnin. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 140–141.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkin Yritys X:n maksuliikevalmentajien toimintaa. Valitsin tämän tutkimusjoukokseni siksi, että opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli valmentamista, joten tahdoin tutkimuksessani tutkia valmentajia. Toimin itse maksuliikevalmentajana Yritys X:n palveluksessa, ja tämän vuoksi koin tutkimuksen tärkeäksi. Halusin saada lisää tietoa valmentajien toiminnasta ympäri Suomea. Tutkimuksesta selvisi uutta ja yllättävää tietoa, mutta myös asioita, jotka olivat minulla jo tiedossa.

Aineistot kerättiin kyselystä e-lomakkeella, josta kirjoitin vastaukset luettavaan muotoon. Kysely lähetettiin kaikille Yritys X:n maksuliikevalmentajille, eli siinä ei tehty mitään valintaa. Haastatteluissa haastattelin henkilökohtaisesti kahta henkilöä ja nämä haastattelut toteutettiin rauhallisessa tilassa Yritys X:n tiloissa. Haastatteluissa oli helppo selventää kysymyksiä haastateltaville, mikäli näytti siltä, että kysymystä ei ole aivan ymmärretty. Haastateltaviksi valitsin kaksi kokenutta maksuliikevalmentajaa, joiden kanssa minun oli helppo sopia tapaaminen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin oli helppo palata myöhemmin eikä mitään tärkeää jäänyt huomioimatta. Samoja vastauksia ei välttämättä olisi saatu, mikäli olisi haastateltu eri henkilöitä, mutta haastattelut tukivat kyselystä saatuja vastauksia ja olivat samankaltaisia.

Tutkimukseni pyrki vastaamaan kysymykseen: ”Millä tavalla Yritys X:n maksuliikevalmentajat toimivat työyhteisössä?”. Tätä kysymystä tukivat kyselyni sekä haastatteluni kysymykset, ja sain vastauksia tähän. Tutkimukseni mittasi siis sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

### 7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyötä suunnitellessani ja sen aihetta miettiessäni pohdin paljon minua kiinnostavia aiheita. Mieleeni tuli valmentaminen ja valmennus. Valmentaminen sen kaikissa muodoissaan on kiinnostanut minua jo pidemmän aikaa, joten se oli looginen ratkaisu opinnäytetyön aiheeksi. En saanut aihetta kuitenkaan heti rajattua siihen suuntaan, mistä kirjoittaminen olisi ollut miellyttävä aloittaa. Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeä saada aihe rajattua hyvin, jotta teksti ei lähde liian kauas varsinaisesta aiheesta. Lopulta rajaus ja aihe selkeytyivät ja kirjoittaminen oli helppo aloittaa.

Opinnäytetyöprosessi oli erilainen kuin mikään aikaisemmista töistäni mitä olin tehnyt. Ammattikorkeakoulussa on tehty paljon erilaisia projekteja ja isojakin raportteja, mutta opinnäytetyö on näistä se kaikista suurin ja itsenäisin. Opinnäytetyön aloitus oli haastavinta, mutta kun kirjoittamisen sai käyntiin, alkoi työ edistyä yllättävän nopealla tahdilla.

Haastavinta työssä oli johdannon ja johtopäätösten kirjoittaminen. Aluksi en saanut tavoitetta rajattua tarpeeksi yksinkertaiseksi, mutta pikkuhiljaa senkin sai selkiytettyä. Opinnäytetyöprosessin aluksi johtopäätösten kirjoittaminen tuntui kaukaiselta ja haastavalta, mutta se ei loppujenlopuksi sitä ollutkaan. Ne oli helppo kirjoittaa kun yhdisti tutkimustuloksia jo opittuun ja käsiteltyyn teoriaan.

Valmentamisesta löytyy paljon kirjoja, mutta kirjojen etsiminen oli silti työlästä. Täytyi löytää mahdollisimman monipuolista ja luotettavaa aineistoa. Esimerkiksi urheiluvallmentamisesta on kirjoitettu paljon, mutta yritysmaailmassa valmentamisesta ei niinkään paljon. Löysin kuitenkin erittäin hyviä kirjoja valmentamisesta ja niiden kanssa oli helppo alkaa kirjoittamaan teoriaosuutta. Tutustuminen kirjoihin vei paljon aikaa, mutta se antoi myös paljon oppia itselleni. Käytin työssä paljon kirjoja lähteinä, mutta myös muutamia internet lähteitä. Kirjoissa olen käyttänyt sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lähteitä.

Usein opinnäytetyöt venyvät alustavasta aikataulusta, mutta itse pysyin aikataulussani, jonka asetin opinnäytetyötä aloittaessani ja tästä olen erittäin tyytyväinen. Vaikka aikatauluni oli tiukka, pystyin noudattamaan sitä ja sain kirjoitettua työn ilman suurempia ongelmia. Toimin itsekin valmentajana työssäni, ja opinnäytetyön kirjoittaminen on parantanut ammatillista osaamistani. Olen oppinut paljon valmentamisesta ja saan varmasti omassa työssä hyödynnettyä oppimiani asioita. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessini onnistumiseen.



## Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Alfred, Geof & Garvey, Bob & Smith, Richard 2000. Mentorointi. Suom. Karhu, Matti. Inforviestintä, Helsinki.
- Clutterbuck, David & Megginson, David 2005. Techniques for coaching and mentoring. Elsevier, Amsterdam.
- Doyle, James S. 1999. The Business Coach. A Game Plan for the New Work Environment. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Foster, Bill & Seeker, Karen R. 1997. Coaching for peak employee performance. Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- Harvard Business Essentials 2007. Manager's Toolkit. The 13 Skills Managers Need To Succeed. Harvard Business School Press, Boston.
- Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Kauppakamari, Helsinki.
- Heino, Seppo 2000. Valmentautumisen psykologia. Iloisemmin, rohkeammin, keskittyneemmin. Vk-Kustannus, Lahti.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Tammi, Helsinki.
- Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi, Helsinki.
- Jabe, Marjatta 2010. Tunnetaanko Teillä fasilitointi? Talouselämä 16.12.2010. [Http://www.talouselama.fi/tyoelama/oppiminen/tunnetaanko+teilla+fasilitointi/a2025611](http://www.talouselama.fi/tyoelama/oppiminen/tunnetaanko+teilla+fasilitointi/a2025611). Luettu 19.1.2014.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.
- Kauppila, Reijo 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Psyykkinen valmennus oppimisen tukena. Ps-Kustannus, Jyväskylä.
- Kimsey-House, Henry & Kimsey-House, Henry & Sandahl, Phillip & Whitworth, Laura 2007. Co-active coaching. New skills for coaching people toward success in work and life. Davies-Black, London.
- Kvist, Hasse & Miekkavaara, Arto & Poutanen, Eeva-Maria 2004. Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin. Performance Power Associates, Lohja.
- Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum, Helsinki.

Mäkirintala, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Talentum, Helsinki.

Novetos a. Coaching. Coachingin hyödyt. [Http://www.novetos.fi/502.html](http://www.novetos.fi/502.html). Luettu 17.1.2014.

Novetos b. Coaching. Novetos Business Coaching. [Http://www.novetos.fi/coaching.html](http://www.novetos.fi/coaching.html). Luettu 17.1.2014.

Närhi, Anu & Frantsi, Päivi 1998. Psykkinen valmennus. Järkeä ja sydäntä. Otava, Helsinki.

Performance Coaching International 2012. History of Coaching. [Http://www.performancecoachinginternational.com/resources/articles/historyofcoaching.php](http://www.performancecoachinginternational.com/resources/articles/historyofcoaching.php). Luettu 19.1.2014.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html) Luettu 22.1.2014.

Rinne, Niina 2012. Miksi ihmiset tarvitsevat valmennusta? Sitomo. [Http://sitomo.fi/portaali/miksi-ihmiset-tarvitsevat-valmennusta](http://sitomo.fi/portaali/miksi-ihmiset-tarvitsevat-valmennusta). Luettu 12.1.2014

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Rogers, Jenny 2001. Aikuisoppiminen. Suom. Juvala, Taina. Finn Lectura, Helsinki.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kuudes uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Suomen Coaching-yhdistys 2014. Mitä Coaching on? [Http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on](http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on). Luettu 12.1.2014.

Surakka, Tarja 2006. Aktivoivat menetelmät. Teoksessa Surakka, Tarja (toim.) Työyhteisön palaverit. Yhdessä tavoitteisiin. Edita, Helsinki.

Tsemppari 2013. Miksi palkata personal trainer? [Http://www.tsemppari.fi/2013/04/miksi-palkata-personal-trainer/](http://www.tsemppari.fi/2013/04/miksi-palkata-personal-trainer/). Luettu 17.1.2014.

Työterveyslaitos 2013. Työyhteisö ja esimiestyö. [Http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx). Luettu 8.2.2014.

Vilanen, Pia 2013. Valmentava johtaminen motivoi. Luotain. [Http://www.luotain.net/valmentava-johtaminen-motivoi/](http://www.luotain.net/valmentava-johtaminen-motivoi/). Luettu 18.1.2014.

Yritys X 2014. Job ID Maksuliikevalmentaja. Luettu 8.2.2014.

## E-lomakkeen kysymykset

1. Montako konttoria ja valmennettavaa sinulla on? Kuinka kauan olet toiminut maksuliikevalmentajana?
2. Oletko opiskellut tai saanut koulutusta valmentamiseen? Jos olet, niin minkälaista?
3. Minkälaista koulutusta haluaisit?
4. Minkälaisia keinoja käytät valmentamiseen ja mikä niistä on mieluisin? Perustelee.
5. Minkälainen olet valmentajana ja mitkä ovat vahvuutesi?
6. Miten pyrit motivoimaan valmennettaviasi?
7. Mitkä ovat yleisimmät haasteet valmentamisessa?
8. Minkälaista tukea saat tai kaipaisit valmentamiseen?
9. Koetko olevasi työyhteisöjen jäsen ja vaikuttaako monessa konttorissa toimiminen tähän? Perustelee.
10. Minkälainen rooli sinulla on työyhteisössä?

## Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia keinoja käytät valmentamiseen ja mikä niistä on mieluisin? Perustele.
2. Minkälainen olet valmentajana ja mitkä ovat vahvuutesi?
3. Miten pyrit motivoimaan valmennettaviasi?
4. Mitkä ovat yleisimmät haasteet valmentamisessa?
5. Miten valmennat ryhmää ja miten se eroaa yksilövalmennuksesta?
6. Mitkä ovat tavoitteesi valmentajana tai valmentamiselle?