



Päivi Toppila

## **LOISTAVAA JOHTAMISTA COACHINGIN AVULLA**



Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Päivi Toppila	
Työn nimi Loistavaa johtamista coachingin avulla	
Vaihtoehdotiset ammattiopinnot Esimiestyö- ja kehittämisaaminen	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja Elisa Videra Oy
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 64 + 3
<p>Johtamisella on suuri merkitys toiminnan tuloksiin, sekä johdettavien ihmisten kykyihin ja onnistumisiin. Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestyään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten saavuttamisen mahdottomaksi. Henkilöstö on erittäin arvokas voimavara, joten ei ole lainkaan yhdentekevää kuinka sitä johdetaan. Siksi onkin erittäin tärkeää luoda johtamiskulttuuri, jossa ihmiset saadaan innostumaan ja kehittymään.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstöjohtamisen haasteisiin ja onnistumisen avaimiin, sekä coachaamiseen. Työssä etsitään keinoja loistavalle johtamiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kansainväliselle teknologia-alan yritykselle Elisa Videra Oy:lle. Tarkoituksena oli kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista työyhteisöä innovoivaksi ja motivoivaksi. Tavoitteena oli luoda toimiva coaching-malli kohdeyritykselle, sekä tuoda esiin henkilöstöjohtamisen teemat. Näistä toteutettiin tekniikkakortti tukemaan johtamistoimintaa ja opastamaan toimimista coaching-roolissa.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisen menetelmän avulla. Kehittämistyössä hyödynnettiin useasta eri lähteestä hankittua teoretietoa, sekä Elisa-konsernin henkilöstölle suunnattua kyselyä ja siitä saatuja tuloksia.</p> <p>Opinnäytetyössä nostettiin esiin kuusi eri teemaa henkilöstöjohtamiseen. Nämä teemat toimivat kivijalkana kehitylle valmentavan johtamisen mallille. Valmentavan johtamismallin avulla pyritään kehittämään niin yksittäistä työntekijää kuin koko organisaatiota. Malli auttaa esimiestä tunnistamaan johdettaviensa yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet, sekä motivoi henkilöstöä kehittymiseen, se myös yhtenäistää johtamistoimintaa läpi koko organisaation.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Coaching, valmentaminen, henkilöstöjohtaminen, johtamisen kehittäminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Päivi Toppila	
Title Brilliant Leadership with Coaching	
Optional Professional Studies Management and Development	Supervisor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by Elisa Videra Oy
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 64 + 3
<p>Leadership has a great significance for a company's business results and for the abilities and success of the people working there. Personnel are an extremely valuable resource, so it does make a difference how they are managed. Therefore it is most important to create a leadership culture where people can get inspired and develop their skills.</p> <p>This Bachelor's thesis focuses on Human Resources - the challenges it faces and the keys it has for success. Another issue focused on is coaching: the concept, the roles, the courses of action and the reason why to use coaching in leadership.</p> <p>The thesis was commissioned by Elisa Videra Oy, a fast-growing, international technology company. The purpose was to develop leadership skills in the company and create a leadership culture which allows the whole workplace to evolve, be innovative and motivated.</p> <p>The goal of the thesis was also to produce an effective coaching model for the company and highlight leadership topics. From these factors a technique card was created, which aims to support supervisors in their leadership work and guide them in the coaching role.</p> <p>The research was conducted by using a qualitative method. Theoretical knowledge from different sources and a personnel survey were made use of in the development work.</p> <p>There arose six different themes for leadership work in the study. Those themes form a basis for the developed coaching model. The model can be used when developing an individual employee's skills as well as the whole organization. The model helps supervisors identify individual characteristics and needs as well as motivate personnel for development.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	coaching, human resources, leadership development
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Kajaani University of Applied Sciences Library

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on syntynyt laatijan valtavasta kiinnostuksesta johtamistoimintaan, halusta ymmärtää eri asioiden merkitys johtamisessa ja innostuksesta kehittää johtaminen yrityksen loistavaksi menestystekijäksi.

Opinnäytetyö on ollut tutkimusmatka, joka on kehittänyt työn laatijaa monella tavalla. Työn laatiminen on niin laajentanut kuin syventänytkin tietämystä tutkittavasta aihealueesta, oman toiminnan analysointi on kehittynyt ja itsensä johtaminen saanut uusia ulottuvuuksia. *Miksi*-kysymykset ja *ahaa*-elämykset ovat kulkeneet rinta rinnan läpi matkan ja ruokkineet halua tutkia lisää. Työn laatiminen on ollut antoisa projekti, jonka toivon olevan lähtölaukaus haluun tutkia ja kehittää asioita jatkossakin.

Työnantajalleni esitän kiitokset mahdollisuudesta tähän opinnäytetyöhön ja johtamisen kehittämiseen Elisa Videra Oy:ssä, näin sain merkityksen laatimalleni työlle. Toivon, että opinnäytetyöni tuo omalta osaltaan menestystä yritykselle tulevaisuudessa. Valtavasta tiedon ja taidon määrästä, innostavasta ja kannustavasta opetuksesta, sekä mielenkiintoisesta elämästä ja osaamista rikastuttavasta opintokokonaisuudesta esitän erityiskiitokset Kajaanin ammattikorkeakoululle. Opintojeni aikana olen kehittynyt hurjasti ja tunnen saaneeni vahvat eväät osaamisreppuuni jatkaessani eteenpäin, kenties saavuttaen jonain päivänä esimiestyön, jossa voin toteuttaa loistavaa johtamista ja kehittää sitä edelleen.

Oulussa 19.10.2014

*Päivi Toppila*

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN.....</b>	<b>3</b>
2.1 HAASTEET JOHTAMISESSA JA ESIMIESTYÖSSÄ .....	4
2.2 ONNISTUMISEN AVAIMET .....	7
2.3 MENESTYS ALKAA SANASTA ME .....	13
<b>3. COACHING.....</b>	<b>16</b>
3.1 COACHING-MÄÄRITELMÄ JA -JOHTAMISFILOSOFIA.....	16
3.2 ROOLIT JA PROSESSI .....	20
3.3 TEKNIIKAT JA MALLIT.....	25
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄ, VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....</b>	<b>31</b>
4.1 TYÖN ETENEMINEN, AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI .....	32
<b>5. KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....</b>	<b>36</b>
<b>6. JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ELISA VIDERA OY:SSÄ .....</b>	<b>39</b>
6.1 ITSENSÄ JOHTAMINEN (SELF-MANAGEMENT).....	40
6.2 POSITIIVINEN PSYKOLOGIA (POSITIVE PSYCHOLOGY) .....	42
6.3 VUOROVAIKUTUS (INTERACTION).....	43
6.4 LÄSNÄOLO (ATTENDANCE).....	44
6.5 ME-HENKI (WE CAN DO IT!) .....	45
6.6 AKTIIVINEN JA VÄLITÖN PALAUTEKÄYTÄNTÖ (ACTIVE AND IMMEDIATE FEEDBACK) .....	46
<b>7. COACHING-MALLI PILOTAGE.....</b>	<b>49</b>
7.1 ROOLIT .....	50
7.2 KIRJALLINEN SOPIMUS.....	51
7.2.1 Ohjeistus kirjallisen sopimuksen täyttämiseksi.....	51
7.3 PILOTAGE KANNUSTAA JA ROHKAASEE UUDEN OPPIMISEEN .....	53
<b>8. TEKNIKKAKORTTI.....</b>	<b>54</b>
<b>9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>61</b>

## LIITTEET

## 1. JOHDANTO

Olet varmasti joskus pohtinut omia esimiehiäsi ja heidän johtamisosaamistaan. Miksi ihmisessä joku heistä on ollut erinomaisen hyvä ja toinen taas niin huono? Ovatko erot johtamisen tasossa olleet seurausta henkilön rehellisyydestä, päättäväisyydestä, yhteistyötaidoista vai empaattisuudesta? Vai ovatko erot johtuneet ”kovemmista” osaamisista, kuten liiketoimintaosaamisesta tai teknisestä asiantuntemuksesta? Useimmissa tapauksissa kyseessä on ollut varmasti yhdistelmä erilaisia osaamisia ja ominaisuuksia, yhdellä osaamisella kun ei pitkälle pötkitä. Eikä hyväksi johtajaksi kukaan synny, hyväksi johtajaksi kehitytään joka päivä. (Sistonen 2008, 162.)

Johtaminen on jokapäiväistä ihmisten ja asioiden parissa tapahtuvaa toimintaa, päivät ovat haasteellisia, täynnä erilaisia tilanteita ja muuttuvia käänteitä. Kaikki, mitä esimies tekee, vaikuttaa tavalla tai toisella niin ihmisiin kuin ympäristöönkin. Esimiehen työ on muuttunut, se ei ole enää suorien ohjeiden jakamista, määräämistä tai vaatimista. Näillä ei viritetä työntekijää antamaan parastaan ja tuomaan esiin kehittämideoitaan. Esimies tarvitsee aivan erilaisen näkökulman johtamiseen, kuten myös ymmärrystä eri tilanteiden merkityksestä toiminnassa. Tilanteisiin tulee myös osata reagoida niiden vaatimalla tavalla.

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta on erittäin arvokas voimavara, jonka avulla voidaan saavuttaa tavoitteet ja tehdään tulosta, jopa ylitetään odotuksia. Johtamisella on merkittävä osa tämän voimavaran käyttämisessä. Kuinka sitten esimies voi onnistua omassa roolissaan ja miten hän voi varmistaa avaimet alaisilleen heidän työssään onnistumiseen?

Edellä esitettyihin kysymyksiin on vastauksena valmentava ote johtamisessa. Coachingin avulla kehitetään niin yksilöä kuin koko työyhteisöä, näin saadaan aikaan tuloksellista toimintaa, joka motivoi työntekijää.

Kestävä menestys vaatii organisaatiolta tasapainoisen yhdistelmän muutoskyvykkyyttä ja suorituskvykkyyttä. Valmentava toimintakulttuuri on myös paras tapa muutos- ja suorituskvykkään organisaation rakentamiseen. Sen vuoksi organisaatioon tulisi luoda kokonaisvaltainen coaching-kulttuuri pitkäjänteisen tuloksenteokyvyn takaamiseksi.

Opinnäytetyön aiheena on loistava johtaminen coachingin avulla. Työssä nostetaan esille johtamisen haasteita ja onnistumisen avaimia. Tarkoituksena on avata lukijalle mitä ominaisuuksia ja taitoja onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan, sekä mitä on coaching ja kuinka sitä toteutetaan.

Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyötä noin 150 henkilöä työllistävässä, kansainvälisessä, nopeasti kasvavassa ja kehittyvässä Elisa Videra Oy:ssä. Tavoitteena on tuottaa toimiva coaching-malli kohdeyritykselle, sekä tuoda esiin henkilöstöjohtamisen teemat. Näistä toimitetaan myös tekniikkakortti tukemaan johtamistoimintaa ja opastamaan toimimista coaching-roolissa. Elisa Videra Oy:n tavoitteena on tuottaa palveluillaan WOW-efektejä asiakkailleen. Loistavan johtamisen avulla näitä efektejä voidaan tuottaa myös työntekijöille. Tämä puolestaan heijastuu voimakkaasti laajalle niin nykyisiin kuin potentiaalsiin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä muuhun ympäristöön. WOW-efektit ovat kuin timantista taittuva valo, johon jokainen kiinnittää huomionsa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilöstöjohtamista ja coachingia yleisellä tasolla. Empiirinen aineisto on toteutettu kohdeyrityksen henkilöstölle suunnatun kyselyn ja tutkimustulosten pohjalta. Empiirisen aiheiston toteutukseen ovat vaikuttaneet paljon myös opinnäytetyön laatijan oma vahva kiinnostus aiheeseen sekä oma-kohtaiset kokemukset ja näkemykset, niin esimiehenä kuin työntekijänäkin.

Coaching-kulttuurin luominen yrityksissä kannattaa, sillä coaching on yksi tuloksellisimmista ja toimivimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä. Coaching-taitojen hyödyntäminen organisaation päivittäisessä toiminnassa on tehokas strategia luoda organisaatiokulttuuri, jonka jokainen jäsen on sitoutunut tulosten tekemiseen ja jatkuvaan oppimiseen. (Gästrin-Aarvala 2011.)

## 2. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Wileniuksen (2006) mukaan jos yritys olisi jalkapallojoukkue, niin neljä pelaajaa yhdestätoista tietäisi kumpi maaleista on heidän, kaksi tietäisi mitä paikkaa he joukkueessa pelaavat, kaksi tietäisi kuinka heidän pitää omaa paikkaansa pelata, ja kaksi pelaisi mieluummin omaa joukkuettaan vastaan kuin sen puolesta. Kuulostaako tämä tutulta ja miksi? Johtuuko joukkueen kaoottinen tila siitä, että sillä ei ole valmentajaa joka johtaa peliä? Vai siitä, että toiminnan tavoitteita ei ole määritelty? Vai kenties siitä, että joukkue ei ole yhteen hiileen puhaltava tiimi vaan lauma yksilöitä? Edellä kuvatussa esimerkissä joukkueella ei selkeästi ole kyvykästä johtajaa. Valitettavan usein organisaatioissa tilanne on juuri kuvatus mukainen, suunta puuttuu ja roolit ovat epämääräisiä. Hyvällä johtamisella pystytään parempaan. Sen avulla voidaan rakentaa joukkue, joka pelaa sovitun taktiikan mukaisesti kohti oikeaa maalia. Hyvällä johtamisella sytytetään ja innostetaan, ja saadaan joukkueen jäsenet menestymään yksilöinä ja voittamaan joukkueena – muistaen samalla, että toimivassa joukkueessa kokonaisuuden etu menee aina yksilön edun edelle. Johtaminenkaan ei ole enää yksilölaji, vaan entistä korostetummin joukkuepeli. (Sistonen 2008, 18.)

Hamel (2008) kiteyttää, että tärkeintä on luoda työympäristö, jossa ihmiset haluavat luoda lisää arvoa. Silloin ihmiset antavat työlle mielikuvituksensa ja intohimonsa. Hamelin mukaan perinteisillä menetelmillä johtava saa yrityksen käyttöön työntekijöiden kuuliaisuuden, ahkeruuden, parhaassa tapauksessa myös asiantuntemuksen. Mutta ne eivät enää riitä. Vapaus on tärkein keino saada työhön myös ihmisen mielikuvitus ja intohimo. Työssä vapaus tarkoittaa turhien hierarkioiden purkamista ja sitä, että ihmiset saavat mahdollisimman paljon itse päättää omasta työstään: ”Ihminen innostuu siitä, minkä on itse saanut valita”. (Hamel 2008.)

Johtamisella on ratkaiseva merkitys työssä viihtymiselle ja siten organisaation menestykselle. Kun työntekijät kokevat työnantajansa myönteisenä, se näkyy suoraan asiakkaiden kokemuksessa tyytyväisyytenä. Johtajilla ja esimiehillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa ihmisten hyvään elämään, onnellisuuteen, kukoistamiseen ja elämänuskoon. Elämän hehkuun. Se tarttuu ihmisestä toiseen. Johtajasta avainhenkilöihin. Avainhenkilöistä asiakkaisiin.



Kulttuuri ratkaisee pelin. Johtajan tehtävä on luoda kulttuuri, joka edistää yrittäjähenkisyyttä, myönteisiä tunteita, onnellisuutta ja tuottavuutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 297.)

Luovat ihmiset ovat upeita: originelleja, älykkäitä, henkisesti vapaita ja voimakkaita persoonallisuuksia. Alaisina he ovat vaikeita, tietävät arvonsa ja uskaltavat tuoda esiin myös eriävät käsityksensä eivätkä he esimieheltään ota vastaan määräyksiä – varsinkaan sellaisia, joita eivät miellä oikeiksi. Työn ilo ja työstä nauttiminen on tällaiselle tyyppille tärkeää – näkökohta, joka on tullut korostuneesti esiin menestyviä organisaatioita koskeneissa tutkimuksissa. Niinpä ajatus, että johtamisessa pitäisi käyttää rangaistusuhkaa tai porkkanaa ja piiskaa on luovan asiantuntijaorganisaation kohdalla tuhoisa ja syytä kokonaan unohtaa. Myöskään käskevällä tai kontrolliin perustuvalla johtamisella ei menestykseen päästä – tarvitaan aivan toisella tavoin painottunutta johtamisfilosofiaa ja syvällisiä muutoksia traditionaalisen johtajan asenteisiin: tarvitaan uutta näkemystä sekä johtamisesta että organisaatiosta. (Huuhka 2008.)

Johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten ja tulosten parantamisessa, sillä yksittäisillä esimiehillä on usein ratkaiseva vaikutus oman organisaation tuloksiin. Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestyään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten saavuttamisen mahdottomaksi. Yritysten kilpailuvaltiksi onkin noussut hyvä johtaminen. Organisaatioiden sisällä hyvä johtaminen näkyy tekemisen selkeytenä. Ulospäin hyvä johtaminen heijastuu muun muassa taloudellisten tulosten, asiakaspysyvyyden ja työnantajakuvan kautta. Johtamisella on entistä enemmän väliä. (Sistonen 2008, 17.)

## 2.1 Haasteet johtamisessa ja esimiestyössä

Johtaminen on haasteiden edessä tänään, huomenna ja tulevaisuudessa. Joudumme kohtaamaan nopeutuvan muutoksen ja oppimaan elämään jatkuvassa turbulenssissa. Toimintaympäristömme on muuttunut entistä sekavammaksi. Se sisältää erilaisia ja jopa ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja, joita meidän tulee sovitella yhteen. Toimintaympäristö on monimuotoisempaa, monimutkaisempaa ja ajoittain hyvinkin kaoottista. Siinä on

entistä vaikeampi kontrolloida kaikkea. Tällaisessa toimintaympäristössä ei riitä kolmen k:n johtaminen: käskää, kontrolloida ja korjata. Näitäkin tarvitaan, mutta johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate, jonka mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisointia ja hyvä yhteistoiminta tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Jatkuvassa muutoksessa luovuutta ja uudistumista pidetään arvossaan. (Sydänmaanlakka 2009, 143 - 144.)

Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista johtajuutta. Tämä aiheuttaa esimiehille haasteen, sillä se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä. Siinä kamppailevat myös vastuu ja valta, sekä välillä yksilöiden korostaminen, siinä missä yhteisöllisyydenkin. (Hyppänen 2007, 83.)

Esimiehen rooli on moniulotteinen. Hän on samanaikaisesti sekä esimies omalle tiimilleen että asiantuntijana osa oman esimiehensä ryhmää. Lisäksi hän on kollega muille esimiehille ja osa organisaation ja toimialan verkostoa. Esimiehen odotetaan siis vastaavan esimiehensä, tiiminsä, kollegoiden ja verkoston välillä hyvin erilaisiin odotuksiin. Ei ihme, että olo voi olla joskus ristiriitainen. Esimiehen pitäisi osata toimia erilaisissa rooleissa ja vastata erilaisiin tarpeisiin: Olla esimies, joka ohjaa, tukee ja rohkaisee sekä antaa mahdollisuuksia ja kiinnostavia tehtäviä tiimilleen. Kollegana ottaa kantaa, tarvittaessa haastaa ja tekee yhteistyötä. Asiantuntijana toteuttaa vastualueen tavoitteet, tekee päätöksiä, kehittää toimintaa ja tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa. Esimies vaihtaa työpäivän aikana salamannopeasti roolia päätöksentekijästä päätösten toteuttajaksi, toimeksiantajasta yhteistyön tekijäksi ja palautteen antajasta palautteen kohteeksi. (Kuusela 2013, 14 - 15.)

Johtajan tulisi näyttää työntekijöilleen esimerkkiä jatkuvan uudistumisen ja oppimisen suhteen, olemalla myös esimerkiksi muille näyttämällä oman keskeneräisyytensä ja kannustamaan muita kehittymään jatkuvasti. Johtajan perusasenne tulisi aina olla jokaisen yksilön kunnioitus ja arvostaminen. Näin johtajan tulisi oppia hallitsemaan vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Tehtävä on haastava kenelle tahansa, mutta erityisesti johtajalle. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että jokainen työntekijä on erilainen ja tämä asia tulisi huomioida jokaisen työntekijän kohdalla. Työntekijän tehtäväkohtainen osaaminen ja valmiustaso voi vaihdella suuresti. (Sydänmaanlakka 2009, 159 - 160.)

Johtajilla ja esimiehillä on usein yksi opittu malli, josta on vaikea poisoppia. Se malli on nimeltään kontrolli. He haluavat kontrolloida palavereita ja olla äänessä suurimman osan aikaa. Palavereissa he esittävät omia näkemyksiään ja hakevat niille muiden hyväksyntää. Todellisten asiantuntijoiden eli työntekijöiden ajatukset ja ideat haihtuvat helposti tuhkana tuuleen. Johtajien ja tiiminvetäjien omat toimintamallit ovat usein rikastavan dialogin esteenä. (Leppänen & Rauhala 2012, 275 - 277.)

Esimies on pitkälle vastuussa työympäristön ilmapiiristä, tulee hallita ongelmat ja ristiriidat, sekä luoda positiivista ja innostavaa asennetta, kannustaa, rohkaista ja tukea. Nämä kaikki tulee vielä tehdä puolueettomasti ja tasa-arvoisesti, huomioiden jokaisen yksilöllisyys.

Yleensä ristiriitojen ja ongelmien avoin esille ottaminen tuntuu pelottavalta ja ahdistavalta niin esimiesten ja johdon, kuin työntekijöidenkin mielestä. Jos epäkohtiin ei kuitenkaan tartuta, ne voivat paisua alkuperäistä suuremmiksi ja sen vuoksi tulee uusia ristiriitoja ja ongelmia. Ongelmakierteen välttämiseksi johdon on pidettävä huolta peruspilareista. Jos aktiivista johtamista ei tapahdu, tai se ei toimi, se ajaa työyhteisön väkisin negatiiviselle kehitysuralle. (Järvinen 2004, 124 - 126.)

Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki -kirjoituksessa, filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka painottaa johtamisessa itsensä johtamisen taitoa, joka perustuu siihen, että johtaja tuntee itsensä, tietää omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa ja pystyy näin pitämään hyvää huolta omasta hyvinvoinnistaan, sekä kykenee itse asettamaan rajat omalle työlleen. Asiantuntijaorganisaatioissa työ ei lopu tekemällä, pikemminkin se lisääntyy. Siksi on ensiarvoisen tärkeää osata itse asettaa omat rajansa. Sydänmaanlakan mukaan organisaatioissa katsotaan pelottavan usein tehokuutta vain lyhyentähtäimen näkökulmasta. Silloin on vaarana, että niin johtajat kuin työntekijät uupuvat. (Sydänmaalakka 2010.)

Väsähtänyt ja uupunut työntekijä ei pysty olemaan innovatiivinen ja luova. Johtajan tehtävänä onkin pitää hyvää huolta niin omasta kuin tiiminsä ja koko organisaation hyvinvoinnista. Ainoastaan silloin hän pystyy varmistamaan, että tehokkuuden vaatimaa uudistumista pitkässä juoksussa tapahtuu. (Sydänmaalakka 2010.)

Aika tarkkaan tiedetään, mitä hyvä johtaminen rationaalisella tasolla on. Vaikeampaa se on viedä käytäntöön. Johtajan suuri haaste on myös emotionaalinen tunnejohtaminen. Johtajalta vaaditaan tunneälyä, hänen pitää pystyä välittämään organisaatiolleen innostusta, jotta hän saisi työyhteisönsä innostumaan ja jaksamaan työssään. (Sydänmaalakka 2010.)

Esimiestyö on jatkuvaa uuden oppimista ja itsensä kehittämistä. Esimies kohtaa suuren määrän haasteita työssään, tämän vuoksi hänen tuleekin paneutua työhönsä huolella ja hankkia osaamista työn hallitsemisen takaamiseksi. Esimiestaitoja voi ja tulisi opetella, sekä harjoitella. Ilman oikeanlaista oppia esimiestyö onkin hapuilua, mikä näkyy toiminnan tuloksissa ja koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Taidokkaat esimiehet saavat johdettavansa onnistumaan työssään, toimimaan yhdessä ja koko tiimin menestymään: haasteellista, mutta mahdollista.

## 2.2 Onnistumisen avaimet

Johtaminen koostuu useista eri palasista ja tapahtuu erilaisissa hetkissä. Se on moniulotteinen ja laajalle vaikuttava tekijä, siksi siinä tuleekin huomioida paljon eri asioita, puntaroida niitä useista näkökulmista ja käyttää tilanteiden eri tulkintaa. Onnistuminen vaatii kokonaisuuden hallintaa unohtamatta yksittäisiä asioita.

Tämän päivän työelämässä johtamisen osalta korostuvat johtajan ja esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet aseman sijasta. Lerssi-Uskelin (2011, 11) listaa johtajan ja esimiehen tärkeiksi taidoiksi ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, innostavuus ja energian jakaminen, useiden roolien hallinta sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot.

Sen lisäksi, että johtajan tulee johtaa alaisiaan, tulee hänen osata johtaa myös itseään. Itsensä johtaminen onkin edellytys kaikkien muiden taitojen toteutumiselle ja se koostuu useista eri asioista. Johtajan tulee tietää, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja kehittämistarpeensa sekä miten hän säätelee stressiä ja painetta. (Juuti 2006, 175.) Johtajalta vaaditaan myös itsetuntemusta. Itsetuntemus tarkoittaa ennen kaikkea realistista suhtautumista siihen, millaisia erilaisia puolia omassa persoonassa on ja miten näitä puolia voi hyödyntää. (Leppänen & Rauhala 2012, 13 - 14.)

Itsensä johtaminen perustuu omien työ- ja ajattelutapojen tuntemukseen, sen toteuttaminen vaatii tunnetta, tietoa ja taitoja. Tunteet liittyvät kokemukseen siitä, millainen tekeminen tuo positiivista energiaa ja missä kohdissa työtä vaaditaan erityistä venymistä ja joustoa. Tietoa tarvitaan keinoista, joilla omia työtapojaan ja työhyvinvointia voi kehittää. Taitoja tarvitaan siihen, että pystyy toteuttamaan haluamansa muutokset ja ylläpitämään niitä keskellä työn arkea. Itsensä johtaminen edellyttää sitä, että tunnistaa omat selviytymiskeinonsa, osaa luoda hyvät päivittäiset rutiinit ja hallitsee ajankäyttönsä. (Kuusela 2013, 184.)

Kykyyn selviytyä ympäristön tuomista vaatimuksista ja paineista johtamisessa tarvitaan tunneälyä. Coleman (2002) on esittänyt osuvan jaottelun johtamisessa tarvittavista tunneällyn osa-alueista. Seuraavassa on lyhennetty versio hänen taulukostaan. Hyvällä johtajalla tulisi olla ainakin yksi ominaisuus kultakin neljältä osa-alueelta.



KUVIO 1. Johtamisessa tarvittavat tunneällyn osa-alueet (Heikkilä 2009, 71)

Heikkilän (2009) mukaan tunneälykyys voidaan lyhyesti määritellä kyvyksi tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla omia tunteitaan. Tunneälykäs ihminen katsoo mieluummin tulevaisuuteen, on positiivinen, kehittää itseään monipuolisesti, on rehellinen, elää arvojensa mukaan ja on valmis kuuntelemaan ja auttamaan. Hän on usein hyvä johtaja, josta työntekijät pitävät.

Esimies ei pärjää tehtävässään ilman yhteistyötä. Läheiset yhteistyösuhteet tuovat laajempaa näkemystä ja kokemusta omaan johtamiseen sekä varmistavat onnistumisen. Yhteistyöstä itsensä eristävä esimies saattaa jäädä vaille oman tiimin ja organisaation tukea vaikeissa tilanteissa, sillä esimiehen haluttomuus tehdä yhteistyötä koetaan usein välinpitämättömyydeksi tai arvostuksen puutteeksi. Kuuselan mukaan mitä paremmin tuntee tiimensä, sitä helpompaa on yhdistää erilainen osaaminen ja tavat toimivaksi kokonaisuudeksi. Nopeimmin pääsee perille yksilöllisistä piirteistä tekemällä jokaisen kanssa riittävästi yhteistyötä. (Kuusela 2013, 91 - 93.)

Johtajan tärkein ominaisuus on aito, kuunteleva läsnäolo, jonka myötä syntyy positiivisia suhteita johdettaviin henkilöihin. Jokainen kohtaaminen organisaatiossa, oli se sitten lyhyt tai pitkä, synnyttää joko positiivista tai negatiivista energiaa. Läsnä oleva kommunikointi synnyttää yleensä positiivista energiaa ja auttaa ymmärtämään toisia ja toisten näkökulmia. Sen avulla pystymme kehittämään vuorovaikutustamme. Vahvoja ja myönteisiä ihmissuhteita luodaan vuorovaikutuksen kautta. Johdettavat peilaavat vetäjänsä ja luovat itselleen merkityksiä esimiehen kanssa käydyn kommunikoinnin kautta. Johtaja vaikuttaa johdettaviin kaikissa tilanteissa sanojensa, eleidensä ja äänenpainonsa kautta. Esimiehen on tärkeää huomioida, miten hänellä on mahdollisuus luoda tulevaisuususkoa, optimistisuutta ja synnyttää myönteistä energiaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa oman johtoryhmänsä tai tiimensä kanssa. (Leppänen & Rauhala 2012, 300 - 302.)

Erityisesti sillä, miten esimies huomaa ja kohtaa henkilöstön, on suuri merkitys. Suhtautuminen paljastuu pienistä asioista: katseista, kohtaamisen välttelystä tai hakemisesta, ilmeistä, puheen sävyistä ja sanavalinnoista. Kuuselan mukaan se, miten kohtelee muita, on yksi tärkeimmistä esimiestaidoista. (Kuusela 2013, 41.)

Melko hyvin selviytyy työelämässä – niin kuin elämässä yleensäkin – jo sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja toimii niiden mukaisesti. Arjen kanssakäymisessä yksinkertaiset käyttäytymissäännöt kuten tervehtiminen, kiittäminen ja toisten aito huomioon ottaminen, ovat perustaitoja, joita työelämässä edellytetään kaikilta. Esimiehen kohdalla näillä taidoilla on korostettu merkitys, sillä esimiehen teot, ja varsinkin tekemättä jättämiset, ovat muita suuremman tarkkailun kohteena. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää myös yhteisöllisyyden

periaatteiden noudattamista. Näitä ovat oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. (Kaistila 2010, 6.)

Vaikka reilulla kohtelulla, tavanomaisella kohteliaisuudella ja jokaisen huomioimisella pääsee esimiestyössä pitkälle, on oman tiimin jäsenten yksilöllisten piirteiden, toimintatapojen ja pyrkimysten tunnistaminen tärkeää esimiestyössä. Vain siten yhteistyö ja johtaminen saavat aikaan parhaat mahdolliset tulokset. Erilaisten persoonallisuuksien tunnistamisen merkitys on siinä, että esimies voi sovittaa omaa johtamistapaansa jokaista parhaiten tukevaksi. Se auttaa heitä onnistumaan paremmin työssään. Olisi virhe ajatella, että on hyvää esimiestyötä toimia kaikkien kanssa täsmälleen samoin. Silloin menettää mahdollisuuden ymmärtää jokaista tämän omista lähtökohdista käsin eikä pysty hyödyntämään erilaisuutta ja yksilöllistä osaamista. (Kuusela 2013, 25 - 27.)

Arvostus on tärkeä voimavara työelämässä. Tunteella että työtäsi arvostetaan, on suuri motivoiva vaikutus ja se saa tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Kuuselan (2013, 80) mukaan arvostava johtaminen on käytännössä sitä, että asioiden johtamisen lisäksi huomaa tekemisen ja onnistumiset, antaa riittävästi aikaa keskusteluille, tukee hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä ohjaa työyhteisöä toimimaan yhdessä.



KUVIO 2. Arvostava johtaminen (Kuusela 2013, 80)

Johtamisen oikeudenmukaisuus on todettu keskeiseksi henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Oikeudenmukaisuus näkyy työyhteisön jäsenille

esimiehen tavassa organisoida, osallistua ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta. Avoin keskustelukulttuurin syntyminen vaatii määrätietoista työtä ja harjoittelua. Esimiehen tulee rohkaista yhteistä keskustelua ja pyrkiä saamaan esiin mielipiteitä ja ehdotuksia. Työyhteisössä, jossa on vahva keskinäinen luottamus ja hyvä ilmapiiri, syntyy toimintaa kehittäviä ideoita. Kokemus oikeudenmukaisuudesta koostuu pienistä hetkistä ja tapahtumista. Olemalla läsnä, kyslemällä ja kuuntelemalla, ottamalla mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, saa sellaisen työyhteisön, joka arvostaa itseään, työtään ja esimiestään. (Kaistila 2010, 7 - 8; Kuusela 2013, 128.)

Rohkaisu saa aikaan sen, että sovittuun tavoitteeseen pyritään innokkaammin. Se, että esimies antaa vastuuta ja uskoo kykyyn toteuttaa asia, on valtava eteenpäin vievä voima. Se auttaa myös kehittymään ammattilaisena ja nostaa itsetuntoa. Koko tiimin kannustaminen lisää yhteishenkeä, helpottaa yhteistyötä ja synnyttää onnistumisen kokemuksia. Kannustaminen nostaa esille ihmisen ja antaa hänelle mahdollisuuksia. Lannistaminen syrjäyttää ja rajaa toimintaa. Asiallisuus ja neutraalius luovat pohjan asioiden eteenpäin viemiselle ja kehittämiseksi. Vanha viisaus pätee edelleen: kohtele muita yhtä hyvin kuin toivot itseäsi kohdeltavan, mutta ota huomioon jokaisen yksilölliset piirteet. Se on hyvä lähtökohta yhteistyölle ja toimiville suhteille esimiehen ja tiimin välillä. (Kuusela 2013, 48 - 51.)

Kuusela painottaa esimiehen rehellisyyttä siinä mitä tekee ja puhuu, rehellisyydellä varmistetaan onnistuminen esimiehenä. Rehellisyys on yksi esimiehen tärkeimmistä johtamisen keinoista. Sitä tarvitaan, kun annetaan palautetta työssä suoriutumisesta, toiminnasta työyhteisössä tai kun kerrotaan, mitä tulee tapahtumaan. Ilman riittävää suoruutta tiimi ei tiedä missä mennään tai mitä pitäisi parantaa. Luottamus perustuu rehellisyyteen. Arvostuksen kokemusta ei synny, jos vuorovaikutus ei tunnu rehelliseltä. Esimieheen, jota pitää tulkita rivien välistä, ei luoteta eikä hän saa otetta yhteistyöhön eikä mahdollisuutta johtaa tiimiä. (Kuusela 2013, 198.)

Esimiehen tulee sekä antaa palautetta että ottaa sitä vastaan. Palaute on tärkeä avain kehittymiselle. Esimiehen tulisi olla aktiivinen palautekäytännössä, nostaa esiin onnistumiset ja parantamisen kohteet, olla kiitollinen saamastaan palautteesta ja huomioida se toiminnassaan, olipa se sitten kehuja tai kehittäviä.



Johtamisessa tarvitaan siis monenlaisia taitoja ja osaamista, joita tulee käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Näitä taitoja on esitetty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 3. Johtajalta vaadittavat taidot (mukaillen Juuti 2006)

Lukuisista odotuksista huolimatta hyvä johtaminen on yksinkertaista. Riittävän hyvä esimies hoitaa perusasiat; sen että tavoitteiden toteuttaminen on mahdollista, työssä tuntuu kivalta ja työjärjestelyt sujuvat. Hän antaa vaikutusmahdollisuuksia ja osallistaa päätöksentekoon ja ratkaisuihin. Lisäksi hän keskustelee ja perustelee tekemisensä, kuuntelee muita ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä. Riittävän hyvä esimies on läsnä ja tukee tekemistä. Tärkeintä esimiehen vuorovaikutustaidoissa on halu toimia yhteistyössä muiden kanssa, taito osoittaa arvostusta ja hyödyntää osaamista sekä kyky huolehtia erilaisten sosiaalisten tilanteiden sujumisesta. Kun vielä kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti, johtaminen sujuu hyvin. (Kuusela 2013, 199.)

### 2.3 Menestys alkaa sanasta Me

Tietokirjailija ja nostemestari Heikki Peltola valmistui kauppatieteiden maisteriksi Helsingin kauppakorkeakoulusta vuonna 1976, pääaineinaan laskentatoimi ja johtaminen. Hän on 16 vuoden ajan etsinyt käytännön keinoja tuottaa nostetta ja hohtoa yli tuhannen työyhteisön kanssa. Peltola on pitänyt yli 3 000 julkista luentoa ja työskennellyt yli 1 000 työyhteisön kanssa. Hän on kirjoittanut seitsemän kirjaa työstä, elämästä, itsensä ja toisten johtamisesta, muun muassa *Hikeä ja hurmosta*, *Jokaisella on juttunsa*, *Hohtoa kohti*, *Yhtenä – kun miinästä kasvaa me* ja *Tuhat tulimmaista*. Peltolan mukaan menestys alkaa sanasta Me. Alla on kooste hänen blogikirjoituksestaan.

Oscar-gaalassa palkittiin filmitaivaan tähtiä ja hehkutettiin tarinoita, jotka ovat syvästi koskettaneet miljoonien ihmisten tunteita. Juhlan loputtua iski toisenlainen todellisuus. Uutisissa kerrottiin Putinin ristiretkestä Krimillä ja Ukrainassa, somessa puitiin hahmokilpailun voittajia ja päiviteltiin takatalvea. Heräsi kaksi kysymystä: Mikä meitä riivaa? Mikä meidät pelastaisi? Oma vastaukseni molempiin on: yhteistyö, yhdessä tekeminen. Monia vaivaa joko ajoittainen avuttomuus tai pysyvä kyvyttömyys toimia yhdessä. Meidät pelastaa kaikesta pahasta vain kyky toimia yhdessä tavalla, joka on ylevin tapa toimia: yhtenä tekeminen.

Arkemme apeus tai upeus riippuu siitä, miten kohtelemme toisiamme. Kaikki luomamme hyvä on syntynyt ihmisten kyvystä toimia yhdessä. Olemme onnistuneet luomaan maan antimista häikäisevää aineellista hyvää, joskin vain pienelle vähemmistölle. Ihmiskunnan enemmistö elää lähestulkoon toivottomassa tilanteessa. Heiltä puuttuu sekä aineellinen että henkinen hyvä. Mitä voisi ja pitäisi tehdä? Miten saisimme yhteistyön tuottamaan Oscareita eikä ristiretkiä ja tyhjänpäiväisyyksiä?

Yhteistyö on taitolaji. Sitä voi ja pitää harjoitella. Tässäkin lajissa huiput harjoittelevat enemmän kuin harrastelijat. He tekevät, oppivat virheistään, eivät lopeta kesken. Mutta tämä ei riitä. Pitää mennä syvemmälle syihin ja seurauksiin, tutustua mielen mekanismeihin. Parhaat tulokset saadaan ison haasteen edessä. Kun yritetään synnyttää jotakin sellaista, josta kenelläkään ei ole tarkkaa käsitystä, jokainen joutuu haastamaan itsensä, venymään ja antamaan kaikkensa. Näin tekeminen tuottaa eniten iloa ja lopussa seisoo iso kiitos.

Kun aletaan tehdä elokuvaa, kukaan ei tiedä, millainen leffa syntyy. Satojen ihmisten joukko syttyy toisistaan ja löytää itsestään sellaista, mitä ei tiennyt olevan tai osaavansa. Lopputuotos ei ole ohjaajan, tähtien, käsikirjoituksen eikä lavastuksen ansiota, se on aina enemmän tai vähemmän. Kukaan ei voi ottaa kunniaa kokonaisuudesta, se kuuluu kollektiivisesti kaikille. Yhdessä tekemisen maagisin muoto on yhtenä toimiminen. Se on useimmille tuttu tila. Kohoamme siihen vapautuessamme pätemisen ja pelkäämisen moodeista. Silloin kaikkiin iskee yhteinen hillitön halu saada aikaan jotain erityisen ihmeellistä. Tässä tilassa elämä hyväilee, homma sujuu, rikotaan minuuden rajat. Kun ihminen oivaltaa, että ihmeitä ei synny soolona, vaan kaikessa kivassa on mukana aina vähintään kaksi ihmistä, hän haluaa sääntää oman egonsa hakemaan parhaita ratkaisuja, eikä keskity pitämään kiinni omasta kannastaan tai keräämään itselleen irtopisteitä onnistumisesta.

Yhtenä tekemisen esteitä on useita. Osa niistä liittyy ihmisten psykologiseen lataukseen, itsetuntoon tai omakuvaan, osa on luonteeltaan systeemisiä, rakenteellisia. Kun halutaan ratkaista isoja ongelmia, pitää möyhiä molempia. Ihmisiä on rohkaistava uhmaamaan paitsi kehnosti toimivia käytäntöjä, myös itseään koskevia latteuksia. Mieleen on koodattava osaaamisen ja onnistumisen tahto. Yhtenä tekemisen toteutuessa kukaan ei alistu eikä alistu. Tämä ei tietenkään tarkoita, että kaikki saavat tehdä mitä lystäävät, päinvastoin. Järjestys pitää olla ja kaikkien on sitouduttava samoihin sääntöihin. Monien mielestä tämä on vaikeaa tai mahdotonta. Päinvastoin, se on luontainen ja helpoin tapa toimia. Ihmiset on luotu ja tarkoitettu toimimaan yhdessä, kukaan ei pärjää yksin. Tarvitsemme toisia vauvana ja vanhainkodissa, mutta myös kaikkina vuosina siinä välissä.

Itsekkyys on opittu tapa, mutta siitä voi onneksi oppia pois. Aivojen tehtävä ei ole eristää ihmisiä, vaan yhdistää ja luoda yhteyksiä. Itsekkyys on aivovamma, josta pitää päästä eroon. Itseriittoiset ja kaiken tietävät jääräpäät ovat riesa ja este yhteistyölle. Heiltä puuttuu ihmisenä olemisen taidoista tärkein: kyky kuunnella toisia ja oppia muuttamaan mieltään niin, että löytyy paras mahdollinen ratkaisu. Yhtä suuri este yhtenä tekemiselle ovat alimielliset, itseään vähättelevät ihmiset. Sellaiset vetäytyvät vastuusta ja pitävät suunsa kiinni silloin, kun pitäisi puhua ja puuttua epäkohtiin. Heidän takiaan yhteistä hyvää syntyy vähemmän kuin voisi syntyä ja tyrannit pysyvät viroissaan. Kenenkään etu ei ole, että ihmiset käyttävät vain pientä osaa kyvyistään. Siksi alimiellisiä pitää kaikin keinoin houkutella yhteisiin talkoisiin kysymällä, kuuntelemalla, rohkaisemalla ja rakastamalla.

Paras palkinto on lopulta se, että näkee työnsä tulokset ja kokee tehneensä hyvää toisille. Oscareita ei riitä kaikille, mutta jokainen voi nauttia hyvän työn hedelmistä arkensa keskellä tekemällä omat askareensa suurella sydämellä, intohimolla ja iloiten. Kun näin tekee, ei kaipaa patsaita ja palkintoja. Kun kiitosta ei halua, arvostusta tulee yli tarpeen. Kannattaa luopua arvostuksen odottamisesta ja keskittyä sen antamiseen. Jokaisen lähellä on ihmisiä, jotka elävät eriasteisessa arvostusvajeessa, eivätkä siksi löydä omaa loistoaan.

Elämä ei ole egotrippi. Se on toisten kanssa tekemistä, egon säätämistä sopivaksi, loputonta oppimista. Luottamista, ei luovuttamista. Tukemista, ei taistelua. Hyvän näkemistä hyvässä ja puuttumista pahaan. Tässä pelissä on isot panokset. Aseilla sitä ei voiteta. Eikä Oscareilla. Tarvitaan syvää ymmärrystä mielen malleista ja virittymistä toimimaan niin, että väylä toisiin pysyy auki. Sellainen mieli on herkkä, tarkka, valpas, nöyrä, utelias ja tosi. Se ei uppoudu itseensä, vaan kytkeytyy toisiin.

Me on ehkä suomen kielen kaunein sana. Siihen liittyvä tunne ilmentää sitä, mistä elämässä on kyse. Monet elämän ongelmat ovat itse aiheutettuja ja häviävät, kun vaihtaa sanan minä tilalle me. (Peltola 2014.)

### 3. COACHING

Urheiluvalmentajia on ollut aina, ja hyvä valmentaja on jopa menestymisen edellytys, mutta epäselvää on se, milloin valmentaminen ja johtajuus ovat sulautuneet toisiinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Coaching on yksi tuloksellisimmista ja toimivimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä. Coachingia hyödyntävien organisaatioiden on todettu saavuttavan entistä parempia tuloksia, sekä samalla parantavan henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Yksittäisten coaching-prosessien lisäksi vaikutukset voidaan monistaa koskemaan koko organisaatiota, luomalla organisaatioon coaching-kulttuuri. (Business Coaching Institute 2014.)

#### 3.1 Coaching-määritelmä ja -johtamisfilosofia

International Coach Federationin (ICF) määritelmän mukaan Coaching on innostava, haastava ja luova yhteistyösuhde, jonka tarkoituksena on inspiroida ihmisiä ottamaan täysipainoisesti käyttöönsä sekä heidän henkilökohtaiset että ammatilliset voimavaransa.

Suomessa toimiva Coaching-yhdistys määrittelee coachingin prosessiksi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Coaching auttaa asiakasta fokuoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä. (Suomen Coaching yhdistys 2014.)

Coaching on käytännöllistä ja monitieteistä toimintaa, sen kannalta keskeisimpiä tieteenaloja ovat psykologia, liiketaloustieteet, filosofia ja aikuiskasvatustiede. Coaching onkin dialogia valmentajan ja valmennettavan välillä ja sitä voi harjoittaa monista näkökulmista ja teorioista käsin. Coaching voimaannuttaa valmennettavaa siten, että hän saa kyvykkyytensä paremmin käyttöönsä. Tavoitteena on valmennettavan pysyvä toimintatavan muutos. Muutoksella ja kehityksellä saadaan aikaan liikettä monella tasolla: valmennettavassa, valmennettavan

työssä sekä organisaatiossa. Onnistuneen coachingin tuloksissa yhdistyvät siis kyvykkyys ja liike – etiikkaa unohtamatta. Coaching on samalla ”*mindset*”, ajattelutyyli, ”*skillset*”, taitopohja ja sekä ”*toolbox*”, työkalupakki. (Räsänen 2007, 16 - 18.)

Coaching on oivallinen kehittämisväline, kun halutaan mm.

- Lisää motivaatiota ja vastuunottoa.
- Tukea itsensä johtamista, omien vahvuuksien oivallusta, oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa ja kehittymistä omassa työroolissa.
- Mahdollistaa entistä valveutuneempaa ja luovempaa ajattelua.
- Kirkastaa tulevaisuuden tavoitteita ja tukea pääsemistä tavoitteisiin.

(Carlsson & Forssell 2012, 49 - 50.)

Valmentavan johtamistyylin ensisijainen tavoite on työntekijöiden osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen, tyyliä soveltava esimies auttaa yksilöitä tunnistamaan vahvuutensa ja kehitymisalueensa, määrittelemään pitkäaikaisia kehittymistavoitteita ja luomaan kehitymissuunnitelmia. Valmentava esimies tarjoaa alaisilleen jatkuvaa tukea, sietää epäonnistumisia ja hyödyntää sekä positiivista että korjaavaa palautetta, hän on taitava delegoimaan ja jakamaan työntekijöilleen haastavia tehtäviä. Valmentava tyyli on tehokkaimmillaan, kun työntekijät tiedostavat oman kehittymistarpeensa ja heillä on halu kehittyä. Valmentava johtamistyyli ei toimi kriisitilanteissa eikä silloin, jos esimieheltä puuttuu tarvittava osaaminen. Huonoimmillaan valmentava esimies siirtää käsillä olevan tehtävän sivuun ja keskittyy liikaa alaisen kehittämiseen. (Sistonen 2008, 149.)

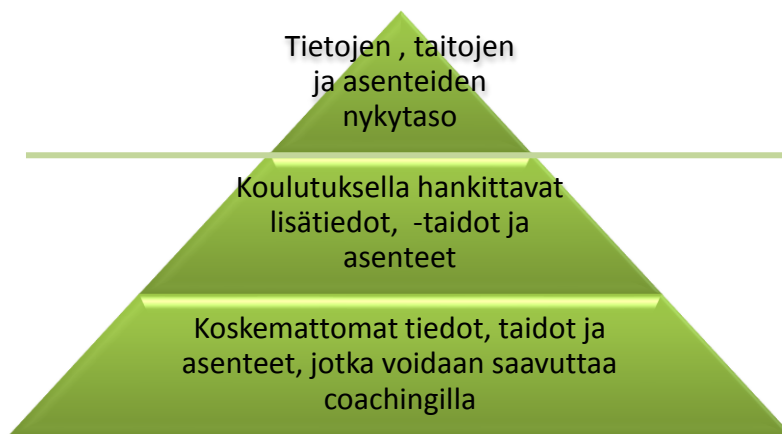
Tutkimuksien mukaan coachingin avulla yrityksissä on saavutettu mm. seuraavia parannuksia:

- Tuottavuuden paraneminen (53 % coachingiin osallistuvista avainhenkilöistä).
- Ihmissuhteet paranivat (77 % avainhenkilöistä).

- Suhteet asiakkaisiin kehittyivät (37 %).
- Organisaation vahvistuminen (48 %).
- Työtyytyväisyyden parantuminen (61 %).

(Grant & Greene 2004.)

Heikkilän (2009, 102) mukaan coachingilla johtajat vapauttavat aikaa itselleen, kehittävät henkilöstönsä suorituskyykyä ja lisäävät organisaationsa tuottavuutta. He valmentavat ja delegoivat enemmän ja valvovat vähemmän. Näin he lisäävät tuottavuutta ja auttavat henkilöistöään käyttämään potentiaaliaan. Osaamisen jäävuorta esittävän kuvion mukaan käytämme yksilönä noin 10 prosenttia osaamiskapasiteetistamme.

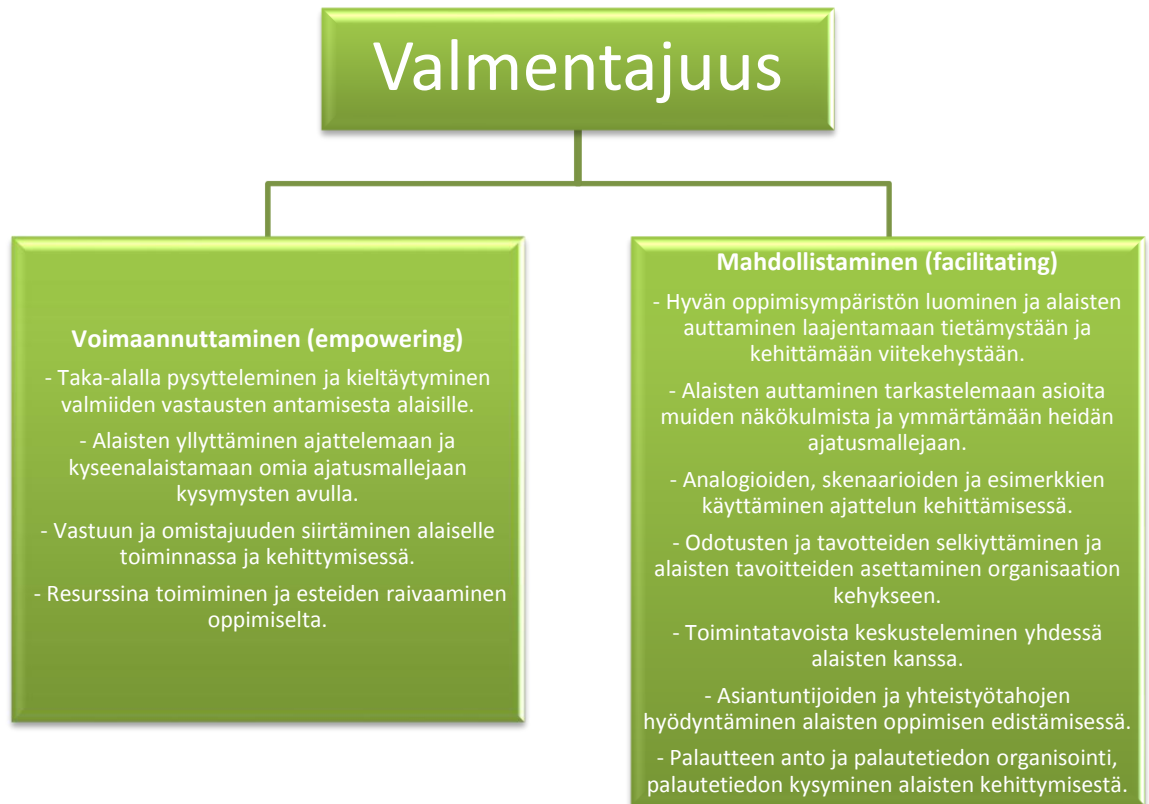


KUVIO 4. Suorituskyvyn jäävuori (Heikkilä 2009, 102)

Jäävuoren näkyvä osa (ylin kerros) kuvaa käytössämme olevaa tietomäärää. Coaching ja koulutus avaavat uusia tiedon väyliä.

Coaching-prosessi kunnioittaa valmennettavan omia voimavaroja ja kehityspotentiaalia. Valmentajan tehtävänä on uusien näkökulmien ja ajattelutapojen löytämisen avulla tukea oivallusten syntymistä. Näihin tavoitteisiin päästään lisäämällä valmennettavan tietoisuutta, kehittämällä vastuunkantokykyä, sekä parantamalla itsensä johtamista. Parhaimmillaan coachingin vaikutukset näkyvät kestävinä muutoksina niin toiminnan, ajattelun kuin tunteidenkin tasolla.

Ellinger ym. (1999) ovat jakaneet valmentajuutta kuvaavat johtajuuden piirteet kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen (empowering cluster) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster).



KUVIO 5. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Ellinger ym. 1999)

Ensimmäisessä esimiehen tukemisen kohteina ovat alaisen kriittinen ajattelu, oppimisen edellyttämät resurssit ja alaisen aktivointi omaehtoiseen kehittymiseen. Tätä voisi väljästi kuvata niin, että esimies keskittyy rohkaisemaan alaista ylittämään aikaisempia toimintansa rajoja ja pääsemään parhaimpaansa. Jälkimmäisessä tehtäväkentässä korostuvat esimerkiksi oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistaminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttäminen, ajattelutapojen laajentaminen ja asioiden selittäminen. Tätä taas voisi väljästi kuvata niin, että siinä esimies varmistaa alaisensa kehittymiselle suotuisaa oppimisympäristöä ja kehittymistä tukevia välineitä sekä kiintopisteitä. (Räsänen 2007, 86 - 87.)

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista suhtautumista johdettaviin. Se pohjautuu itsensä johtamiseen, läsnä olemisen taitoon, erilaisuuden hyödyntämiseen, keskinäiseen



luottamukseen ja yhdessä tekemisen taitoon. Oppiminen on valmentamisen ydinasia, joka on paljon muuta kuin opettamista. Se on ennen kaikkea kuuntelua ja vuorovaikutusta, toisen tarinan kuuntelua ja uuden tarinan synnyttämistä. Valmentaja on myös hyvä opettaja, paras työkalu on hänen oma persoonansa ja oma esimerkkinsä. Hän on ryhmänsä roolimalli ja hänen intohimonsa on toimia ihmisten kanssa.

*”I cannot teach anybody anything*

*I can only make them think.”*

-Sokrates-

### 3.2 Roolit ja prosessi

Coachingin rooleja ovat coach ja coachattava. Termit ovat lainattu englannista ja tarkoittavat suomennettuna valmentaja ja valmennettava.

Valmennusprosessin toteuttaa yhdessä kolme osapuolta: työnantajana toimiva yritys tai muu organisaatio, joka osaltaan määrittelee prosessin tavoitteita, valmennettava(t) eli henkilö tai henkilöt (työntekijä, tiimi, esimies tai vaikka johtoryhmä), jotka ovat valmennuksen kohteena sekä valmentaja, joka toimii prosessia ohjaavana ammattilaisena. Erittäin tärkeäksi valmennuksen roolien selkeyttämisen tekee se, että varsinaiseen prosessiin osallistuvat vain valmentaja ja valmennettava, yrityksen ollessa taustalla. Kuitenkin valmennuksen keskeinen periaate on se, että prosessi hyödyttää myös yritystä sen odottamalla tavalla. (Räsänen 2007, 40.)

Wilsonin (2007) mukaan coachingissa on seitsemän periaatetta:

- Itsetuntemus (awareness).
  - Coachingin avulla lisätään coachattavan itsetuntemusta ja tietoisuutta omista mahdollisuuksistaan.

- Vastuullisuus (responsibility).
  - Coachattava on vastuussa omista päätöksistään. Coach vastaa prosessista, coachattava vastaa ”sisällöstä”.
- Usko omiin kykyihin (self-belief).
  - Coach vahvistaa coachattavan uskoa omiin kykyihinsä tukemalla häntä.
- Ei oikeita tai vääriä ratkaisuja (blame-free).
  - Coachin tehtävä ei ole ”tuomita”.
- Ratkaisukeskeisyys (solution focus).
  - Fokus ongelmista ratkaisuihin.
- Haaste (challenge).
  - Coach ”haastaa” coachattavaa katsomaan ja näkemään uusia ulottuvuuksia.
- Toiminta (action).
  - Coach tukee ja kannustaa coachattavaa tarvittavien muutosten tekemiseen, esim. toimintatapojen muutos.

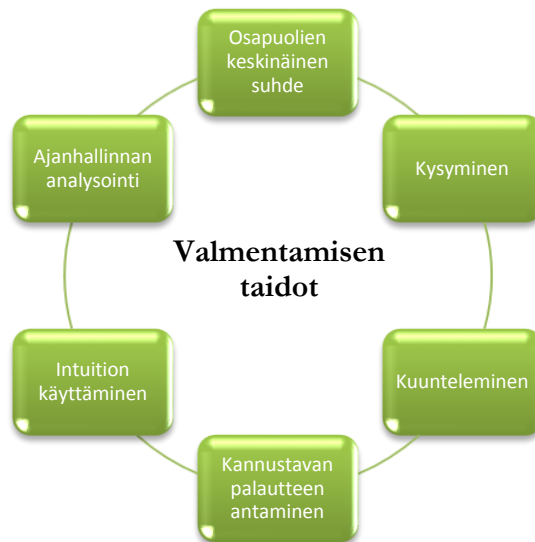
Valmennettavan tehtävänä coaching-prosessissa on nostaa esiin käsiteltävät teemat (mm. mitä halutaan oppia ja kehittää), tehdä toimintasuunnitelma ja toteuttaa sitä. Coach on valmennusprosessissa tuki, rinnalla kulkija sekä uudenlaisen ajattelun ja toiminnan haastaja (Romana 2007, 118). Hän voi olla organisaation ulkopuolinen palveluntarjoaja tai joku menetelmään perehtynyt organisaation jäsen. Coachin roolia voi hyödyntää myös johtaja tai esimies, joka haluaa käyttää coachingia alaistensa kehittämiseen. (Hirvihuhta 2006, 7.)

Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla, joka maksimoi jokaisen edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin (Carlsson & Forssell 2012, 35). Valmennettavan unelman löytäminen tai kirkastaminen on asia, johon on hyvä paneutua heti coaching-suhteen alussa. Jos coach ei tiedosta valmennettavan unelmaa, hänen on vaikea coachata valmennettavaa

tehokkain tuloksin. Unelma on vastaus kysymykseen: ”Miltä elämäsi näyttäisi, jos kaikki olisi mahdollista?” (Carlsson & Forssell 2008, 60 - 61.)

Usko toisen voimavaroihin voi tarkoittaa sitä, että coach uskoo valmennettavaan hetkellisesti jopa enemmän kuin valmennettava itse itseensä. Kun valmennettavan usko omiin vahvuuksiinsa ja tavoitteisiinsa on pohjalukemissa, coachin tehtävänä on seistä hänen rinnallaan tukea hänen pyrkimyksiään ja muistuttaa häntä siitä, että hän on täysin kykenevä siihen, mitä hän haluaa saavuttaa. (Carlsson & Forssell 2008, 55.)

Coach tarvitsee päivittäisessä ihmisten johtamisessa valmentamisen perustaitoja.



KUVIO 6. Valmentamisen perustaidot (mukaillen Heikkilä 2009, 114)

Heikkilä (2009, 129 - 130) kuvailee seuraavasti millainen on hyvä valmentaja:

- Hän on positiivinen ja hyvällä tavalla optimistinen: hän uskoo ihmisiin ja siihen, että hänen valmennettavansa pystyvät tekemään ”isoja asioita”.
- On läsnä ja tukena valmennettavilleen, sekä seuraa heidän toimintaa kaiken aikaa.
- Pitää huolen siitä, että kaikilla on tarvittava informaatio käytettävänä.

- Hän nauttii työstään ja iloitsee valmennettaviensa menestyksestä.
- Hän katsoo tulevaisuuteen, mutta tekee työtään tässä hetkessä.
- Hän pystyy priorisoimaan asioita ja näkemään oleellisen.
- Hänellä on korkea tunneäly ja hän on hyvä kuuntelija.
- Hän on rehellinen, rohkea ja haluaa menestyä.
- Hän käsittelee vaikeitakin asioita ja pystyy antamaan rehellistä palautetta.
- Pitää kiinni säännöllisistä tapaamisista ja sopimuksista.
- Kehittää jatkuvasti itseään, uudistuu.
- Elää ja toimii niin kuin opettaa ("walk as you talk").

Heikkilän (2009, 116 - 117) mukaan valmennukseen kuuluvat olennaisesti kysyminen ja kuunteleminen, sekä palautteen antaminen. Hyvän valmentajan on opittava tekemään hyviä kysymyksiä valmennettavalleen: Hyvä kysymys on yksinkertainen, sillä on aina tarkoitus ja sen avulla vaikutetaan ilman kontrollointia. Hyvä kysymys ei saa sisältää vahvoja omia mielipiteitä, ja usein neutraalit kysymykset ovat parhaita. Valmennuksessa käytettävien kysymysten tulisi olla valtaosaltaan avoimia kysymyksiä, joihin vastaamalla valmennettava joutuu pohtimaan ja vastaamaan kertomalla laajemmin asioista. Avoimia kysymyksiä ovat sellaiset, jotka aloitetaan esimerkiksi sanoilla mitä, miten ja kuinka. Kysymyksillä kerätään informaatiota ja samanaikaisesti rohkaistaan.

Kysymystekniikkaan kuuluu myös reflektiomainen kysely, jossa valmentaja toistaa valmennettavan kertomaa joko suoraan valmennettavan sanoilla tai omalla ilmaisullaan. Coach osoittaa, että hän on kuunnellut ja ymmärtänyt viestit sekä näin rohkaisee valmennettavaa jatkamaan kertomistaan. Valmennettavan tulee tehdä myös yhteenvetoja osoittaakseen että

asia on ymmärretty tai asiaa halutaan selventää. Kysymällä yksinkertaisesti ja pyrkimällä vaikuttamaan asioiden etenemiseen valmennettavan kannalta hyvään suuntaan mahdollistetaan avoin vuoropuhelu. Suljettuja kysymyksiä, joihin toivotaan kyllä- tai ei-vastausta, tulisi käyttää silloin kun kontrolloidaan, tarkistetaan onko ymmärretty oikein, selvennetään yksityiskohtia, suljetaan keskustelun aihe, muutetaan aihetta tai saadaan keskustelu vietyä oikeaan suuntaan. Valmennettavan kannalta negatiiviset kysymykset, niin kuin miksi-sanalla alkavat kysymykset voivat olla ilmapiirin kannalta vaarallisia, ja niiden käyttämisestä tulee harkita tilanteen mukaan. (Heikkilä 2009, 116 - 117.)

Räsänen mukaan coaching-prosessi on kirjallinen tai suullinen. Sopimuksen tekeminen on tärkeää prosessin tuloksellisuuden – ei paperitöiden – vuoksi. Sillä varmistetaan samankaltainen käsitys tavoitteista ja tuodaan helposti piileviksi jäävät rooliodotukset sekä valta- ja vastuukysymykset näkyviksi. Yksiselitteinen sopiminen vapauttaa energiaa asioiden käsitteelyyn ja toimintaan. Edelleen sopimus- ja roolikeskusteluun kuuluu se, miten eri osapuolet työskentelyä edistävät. Valmentajan tehtävä on huolehtia prosessin etenemisestä kohti tavoitetta. Tähän kuuluvat myös väliarviointi ja loppuarviointi, tavoitteiden tarkentaminen tarpeen mukaan sekä raportointi yritykselle, jos sellaisesta on sovittu. Valmennettavalta edellytetään sitoutumista sovittuun työskentelyyn. Materiaali prosessiin tulee häneltä ja hänen on myös tehtävä valinnat sen osalta, mitä hän prosessin tuloksena tekee. (Räsänen 2007, 42.)

Valmennusprosessin onnistumiseksi tulee selkeyttää mitä valmennuksella halutaan saavuttaa, kuinka paljon panostetaan aikaa ja voimavaroja, ymmärtävätkö eri osapuolet prosessin, roolit ja vastuut samalla tavalla ja ovatko pelisäännöt selvät eri osapuolille. Tavoitteista ja työskentelytavoista sovitaan yhdessä yrityksen tai organisaation sekä valmennettavan ja valmentajan kesken. Valmennusprosessissa vastuu tuloksista on yhdessä valmentajalla ja valmennettavalla. Valmentaja antaa käyttöön ammattitaitonsa ja kokemuksensa valmennustyöskentelyn ohjaukseen ja auttaa valmennettavaa löytämään uusia näköaloja omaan työhönsä. (Räsänen 2007, 53 - 55.)

Coaching-prosessia voi toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi yksittäiselle työntekijälle, ryhmälle, esimiehelle tai johtoryhmälle. Toteutustekniikoissa on laaja kirjo erilaisia vaihtoehtoja.

### 3.3 Tekniikat ja mallit

Kaikkiaan valmennus perustuu hyvään luottamukseen valmentajan ja valmennettavan välille. Samalla valmennettava hyväksyy coachinsa tuen, jonka hän keskustelujen edetessä voi antaa. (Räsänen 2007, 85 - 86.)

Wilsonin (2007) mukaan valmennustekniikoita on useita, mm. aktiivinen kuuntelu, kysymysten esittäminen, selventäminen, reflektointi, intuitio, luvan pyytäminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Coachauksessa on myös useita erilaisia malleja, joita voi käyttää tilanteen mukaan. Tässä opinnäytetyössä on jäljempänä nostettu esiin kaksi mallia, To Grow ja Otto, jotka ovat perustyökaluja coachaukseen.

**Aktiivinen kuuntelu** -tekniikassa coach auttaa coachattavaa esim. pyytäen täsmentämään jotain asiaa. Coachin on tärkeää hyödyntää intuitiotaan.

**Kysymysten esittäminen** -tekniikan tarkoituksena on, että coachattava löytää (uutta) tietoa itsestään. Tässä käytetään erilaisten kysymystyyppien hyödyntämistä tilanteesta riippuen, pääasiallisesti avoimia kysymyksiä, mutta joskus myös suljettuja tai ”puhtaita” kysymyksiä (clean questions). Tekniikassa ei saa käyttää johdattelevia tai tuomitsevia kysymyksiä (miksi-alkuiset kysymykset).

**Selventäminen**-tekniikassa (clarifying) toistetaan kertojan sanoja eri sanoin, jolloin voidaan varmistua, että kuuntelija on ymmärtänyt asian oikein (niin kuin sanoja sen tarkoitti). Tällä voidaan osoittaa, että coach kuuntelee, tai esim. coach tekee yhteenvedon coachattavan kertomasta, ja auttaa häntä näin pääsemään eteenpäin.

**Reflektointi**-tekniikka (reflecting) on toisen sanojen toistaminen täsmälleen samoin sanoin, ml. äänenpainot ja kehon kieli. Reflektointia voidaan käyttää coachingissa esimerkiksi auttamaan coachattavaa arvioimaan omia näkemyksiään. Jos coach on epävarma, mitä kysyä seuraavaksi, hän voi reflektoida takaisin coachattavan kertoman, joka taasen voi kertoa lisää ajatuksistaan.

**Intuitio**-tekniikka on vahvin coachin työkaluista oikein käytettynä. Tarkoittaa esim. tilanteita, jolloin coachattavan kertomus herättää coachissa uusia näkemyksiä tilanteesta, joita coachattava ei itse ole tuonut esille. Tällöin coach voi esittää asiaan liittyen kysymyksen. Jos asia ei osoittaudu coachattavan kannalta kiinnostavaksi, niin coachin tulee luopua asian enemmästä käsittelystä.

**Palautteen antaminen ja vastaanottaminen** -tekniikassa hyvä, tehokas palaute on tarkka, palautteen antajan oma mielipide asiasta. Se nostaa esille myös positiivisia asioita. Vastaanottajan tulee itse haluta palautetta. Coachattavaa autetaan tekemään itsearviointia ja antamaan palautetta itselleen. Coachattavalle kannattaa antaa positiivista palautetta aina kun siihen on aihetta.

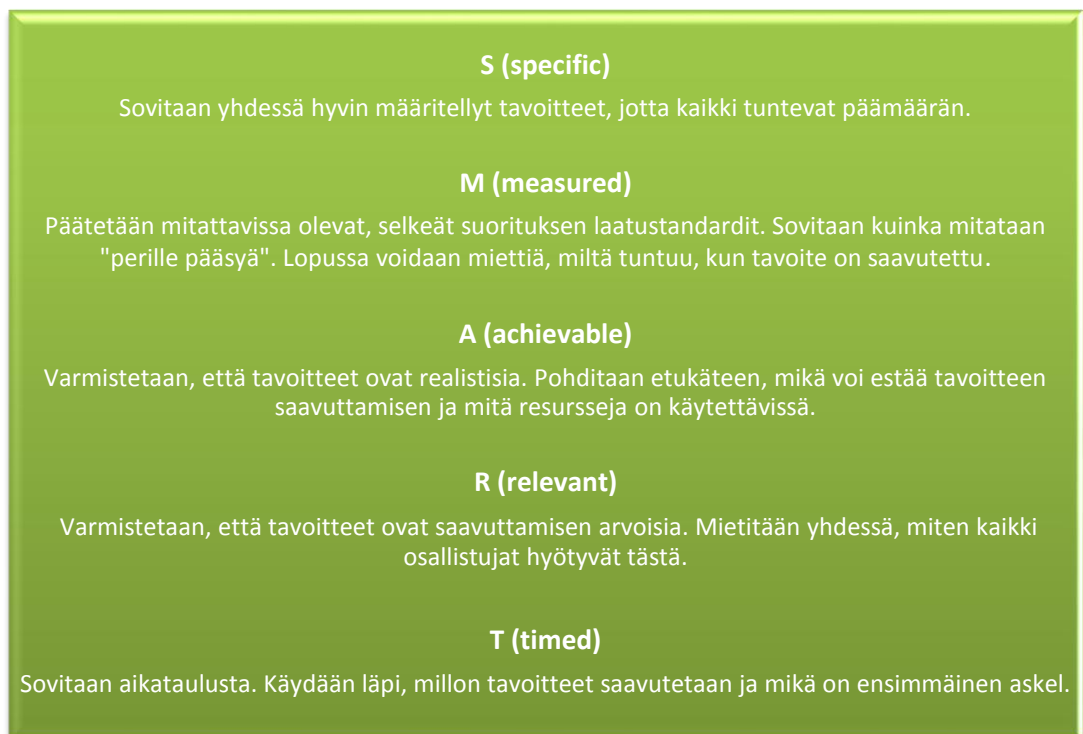
**To Grow** -mallia hyödyntämällä varmistetaan, että coaching on tehokasta. Menetelmässä kysymyksenä on olla valmis valmentamiseen aina kun siihen on tilaisuus, oli sitten kyseessä ongelma, ura, uusi tehtävä, käyttäytyminen tai uusi työntekijä. Valmennukselle valitaan sopiva aika ja paikka, jotta valmennettava on henkisesti valmis valmennukselle. Valmennuspaikan tulisi olla rauhallinen tila, joko työpaikalla tai sen ulkopuolella tilanteesta riippuen. Valmennuksessa käydään alla olevassa kuviossa mainitut asiat huolellisesti läpi.



KUVIO 7. To Grow -valmennusmenetelmä (mukautettu Heikkilä 2009, 106)

Valmennustapahtuma aloitetaan positiivisesti To-vaiheella. Tässä on hyvä muistaa ensivaikutelman merkitys. Vaiheessa käydään läpi istunnon agenda. Mikäli kysymys ei ole ensimmäisestä istunnosta, käydään läpi edellisen istunnon tapahtumat ja edistyminen.

Goals-vaiheessa määritellään valmennettavan tavoitteet valmennuksen osalta, myös välietapit useamman kerran valmennustapahtumissa. Hyvin suunnitellut ja selkeät tavoitteet ovat merkityksellisen valmennuksen ytimessä, niiden suunnitteluun kannattaa panostaa aikaa ja harkintaa. On selvítettävä mitä valmennettava todella haluaa. Valmentajan rooli on tässä erittäin tärkeä. Lisäksi varmistetaan aina, että valmennettava ja valmentaja ymmärtävät sovitut tavoitteet samalla tavalla. Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna SMART-mallia, jossa menetelmän nimen kirjaimet osoittavat valmentamisen työjärjestyksen.



KUVIO 8. SMART-malli (Heikkilä 2009, 107)

Reality-vaiheessa käydään läpi valmennettavan nykyinen osaamisen taso. Apuna voi käyttää esimerkiksi numeerista skaala-arviointia erilaisilla numeerisilla asteikoilla, kuten 1-5 tai 1-10. Jollakin osaamisen alueella sekä esimies (valmentaja) että työntekijä (valmennettava) arvioivat nykytilaa ja päätyvät yhdessä Win-win -keskustelujen jälkeen johonkin nykytilaa



kuvaavaan arvioon. Nykytilan arvion jälkeen voi vielä palata takaisin tarkastelemaan tavoitetta ja sitä, onko se asetettu sopivalle tasolle vai onko syytä alentaa tai nostaa tavoitetasoa.

Itsearviointin asteikolla voidaan mitata esimerkiksi omaa motivaatiotasoa ja aikaisempaa suoritustasoa. Valmentajan kannalta on tärkeää saada mahdollisimman puolueeton kuva valmennettavan ”päivän kunnosta”. Valmentajalta edellytetään erinomaisia kuuntelijan kykyjä. Hän pyrkii selvittämään onko tavoite realistinen, riittävän haastava ja mitä resursseja se edellyttää. Resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia, monesti toisten antamaa apua.

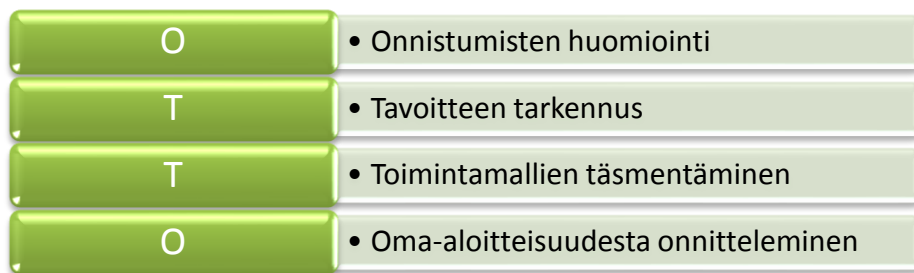
Options-vaiheessa etsitään sopivat vaihtoehdot; vaihtoehtoisia menetelmiä ja strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Vapaamuotoisilla keskusteluilla kannattaa lähteä etsimään valmennettavan vahvuudet. Kun tunnetaan vahvuudet, selvitetään miten vahvuuksia hyödynnetään asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja millaisia mahdollisuuksia on käytettävissä. Valmentaja voi innostaa valmennettavaa kehittämään uusia tapoja tavoitteidensa toteuttamiseksi.

When-vaiheessa valmennettava valitsee hyödyllisimmän vaihtoehdon ja suunnittelee sen käyttöönottamisen, eli tekee toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa määritellään tehtävät, niiden määräajat, tarvittavat resurssit, tavoiteltavat lopputulokset ja seuranta- tai valmennustapa sekä laajemman arvioinnin ajankohta. On hyvä muistaa, että valmentamisen pitäisi olla jatkuva prosessi. Jokaisen valmennussession jälkeen valmennettavalla on suoritettavanaan tehtäviä, joista hän saa palautetta seuraavilla kerroilla.

Toimintasuunnitelman jälkeen on toteutuksen vuoro ja oppimisen aika. 95 %:a oppimisesta tapahtuu työssä. Koska se on merkityksellinen määrä, pitäisi varmistaa että näin todella tapahtuu, eikä tilaisuuksia jätetä käyttämättä. Valmennettavan jatkuva seuraaminen palautteistuntoineen ja mahdollisine uusine tavoitteineen on työntekijöiden edistymisen kannalta varmasti paras tapa johtaa.

Jatkuvalla valmentamisella varmistetaan riittävä tuki valmennettaville. Valmentajan apu voi olla merkittävä valmennettavan toimintasuunnitelmaa kohtaan tuntemien epäilyjen poistamisessa. Jo epäilyt ovat suuria ja luottamus horjuu, on syytä palata To Grow -menetelmässä alkuasetelmaan ja pohtia tavoitteita uudelleen. (Heikkilä 2009, 106 - 110.)

**OTTO**-menetelmä pohjautuu arvostavaan haastattelutekniikkaan. Sen tavoitteena on pyrkiä löytämään parhaat käytännöt toiminnasta ja kehittää niitä. Aiemmistä onnistumisista on tällöin jo olemassa jonkinlainen toimintamalli ja voimavara, jota soveltamalla uusiin haasteisiin voidaan mallintaa. Mallissa ei pyritä ratkaisemaan uusia ongelmia tai haasteita vanhalla tavalla, vaan yritetään käyttää niistä saatuja tietoja ja osaamista hyväksi uudelleen. OTTO-malli edesauttaa esimiestä kiinnittämään huomion ryhmässä olevaan osaamisen hyödyntämiseen sekä täsmentämään tavoitteet ja toimintamallit, niin että ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Voimavarat ja aiemmin onnistumiseen johtaneet tekijät tulee löytää: mikä meni hyvin ja missä on parantamisen varaa. Tämän tavoitteena on vahvistaa toimivia ja positiivisia elementtejä uusien haasteiden käsittelemisessä. Epäonnistumisia ja negatiivisia tapahtumia ei tule kieltää, mutta tiedostamalla kyseiset ongelmat ne voidaan välttää nykyisessä toiminnassa. (Havunen 2007, 27 - 28.)



KUVIO 9. OTTO-malli (Havunen 2007 muokattu)

OTTO-mallissa tavoitteen määrittäminen on olennainen osa onnistumisprosessia. Mielikuvat ohjaavat toimintaamme ja tämän vuoksi tavoite määritellään positiiviseksi ja suunnataan tulevaisuuteen. Tavoitteen määränpää voi olla myös jokin ongelma, jota lähdetään ratkomaan. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee asettaa osatavoitteita, näin muodostetaan konkreettinen kulkusuunta sekä mahdollistetaan onnistumisen tunteen synty, kun saavutetaan osatavoitteet ja päämäärät.

Ensin kuvion 10 asteikon avulla voidaan arvioida nykytilanne tulevaisuuteen nähden. Kuvauksen jälkeen tulee asiasta keskustella ja tuoda näkyväksi nykytilan ongelmia. Tämän jälkeen asteikolla liikutaan eteenpäin, kohti tulevaisuutta ja mietitään mitä tulee tapahtua, jotta asteikolla edettäisiin seuraavaan tavoitteeseen. Tavoitteista keskusteleminen antaa

hallinnan tunnetta ja saa näin pohtimaan konkreettisia muutoksia, aikatauluja, rooleja ja pelisääntöjä. (Havunen 2007, 30 - 31.)



KUVIO 10. Asteikolla eteneminen ja osatavoitteet (Havunen 2007, muokattu)

*What is the real work of leaders?*

*Providing all the right answers?*

*No. It's asking all the right questions.*

*Solving all the problems yourself?*

*No. It's supporting others while they do.*

-Heifetz R & Laurie D-

#### 4. TUTKIMUSMENETELMÄ, VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmäsuuntaus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin.

Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tutkimuksella tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näin oletetaan, että ihmisten antamat kuvaukset sisältävät asioita, joita pitävät elämässään tärkeinä ja merkityksellisinä. Tutkimuksen tulisi lisätä tutkittavien henkilöiden ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä sekä vaikuttaa positiivisella tavalla heidän ajattelu- ja toimintatapoihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista tutkimuksessa ihmisen tuottamassa toiminnassa antamia arvoituksia. Ihmisten kuvaamat kokemukset ja käsitykset antavat tutkijalle johtolankoja tehdä tutkittavasta ilmiöstä päätelmiä ja tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. (Vilka 2009, 97 - 98, 103.)

Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen ja tiedon keräämisessä suositaan ihmisiä. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä ja selittämistä. Tämän vuoksi aineistonkeruu tapahtuu usein kyselemällä ja havainnoimalla. Tutkimukselle ominaista on myös hypoteesittomuus, tutkija ei voi etukäteen tietää, mitä tietoa tutkimus tuottaa. Laadullisen tutkimuksen kautta pyritäänkin löytämään ja paljastamaan uusia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 - 161, 164.)

Tutkimusta tehtäessä pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, ja niitä on pyrittävä jokaisessa tutkimuksessa arvioimaan tarkastelemalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia (Hirsjärvi ym. 2009, 226). Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä pitkin, kun taas reliabiliteetti valaisee sitä, miten tarkasti tuloksia mitataan sekä ovatko mittaustulokset toistettavissa. Nämä kaksi käsitettä määrittelevät tulosten mittauksen luotettavuutta. (Vehkalahti 2008,

41 - 42.) Kysely ja haastattelututkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan (Heikkilä 2008, 186). Vastajat saattavat esimerkiksi käsittää kysymykset toisin kuin tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija sitten käsittelee vastaukset oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 226 - 227.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta, mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Jos kaksi toisistaan riippumatonta arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Samaten jos samaa henkilöä eri kerroilla tutkittaessa tulokset pysyvät samoina, tulokset ovat reliabeleita. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

#### 4.1 Työn eteneminen, aineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyön toteutuksen pohjana on ollut työn laatijan vahva kiinnostus tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi keväällä 2014 ja alusta alkaen ajatuksena on ollut kehittää johtamista. Suunnitteluvaiheessa työnlaatija puntaroi mistä näkökulmasta lähtisi aihettaan lähestymään. Perehtyminen – niin opiskeluiden kuin oman kiinnostuksen pohjalta – johtamiseen on nostanut vahvasti esiin mielenkiinnon coachaamiseen johtamistoinnassa.

Opinnäytetyösuunnitelma valmistui toukokuussa. Tästä alkoi varsinainen tutkimusmatka ja syventyminen aiheeseen. Teorian opiskelu ja aineiston kerääminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, jossa tiedonjano ja halu oppia lisää kasvoivat kasvamistaan. Teoriaan perehtyminen onkin kestänyt läpi koko prosessin – myös kehittämistehtävän rinnalla – jolloin työnlaatija on hakenut tukea ajatuksilleen ja näkemyksilleen teoriasta.

Teoriatietoa on hankittu useasta eri lähteestä, jotta kehittämistyölle saatiin laaja-alainen näkemys aihepiiristä. Teoriatiedon tehtävänä oli auttaa tutkimuksen tekemisessä, sekä toimia taustateorian, jota vasten tutkimusaineistoa arvioidaan ja esitetään kysymyksiä.

Laadullisen aineiston analysoinnissa on tärkeää rajata alue jota tutkii. Yleensä aineistosta nousee esille asioita, joita tutkija ei ole havainnoinut aiemmin ja olisi halukas tarttumaan näihin. Tämän vuoksi onkin tärkeää rajata oma tutkimusalue. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmilla tiedoilla tai teorioilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai tuotoksen kanssa, sillä analyysi on aineistosta peräisin olevaa analyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä tekstistä merkityksiä ja tuottaa niistä sanallisesti sisältöä. Sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 97, 106 - 107.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty opinnäytetyöprosessin edistyminen.



KUVIO 11. Opinnäytetyön edistyminen

Elisa-konsernissa panostetaan johtamisen onnistumiseen ja pidetään henkilökunnan palautetta johtamisesta tärkeänä, tämän vuoksi konsernissa suoritetaan aiheesta laajempi henkilöstötutkimus vuosittain ja suppeampi voimavarakysely neljännesvuosittain. Edellä mainittua tutkimusta ja kyselyä, sekä niistä saatuja tuloksia on hyödynnetty opinnäytetyön johtamisen kehittämisessä. Syyskuussa 2014 suoritettuna laajemman henkilöstötutkimuksen kysymykset on nostettu opinnäytetyöhön (LIITE 1). Tutkimuksen on teettänyt Elisa-konserni ja se on toteutettu koko konsernin henkilökunnalle. Tutkimuksesta on erotettu eri tytäryhtiöiden tulokset omiksi kokonaisuuksikseen. Henkilöstötutkimus sisälsi seuraavat osat: henkilön perustiedot, oma työ, esimiestyö, ryhmän toiminta, Elisa yrityksenä ja työnantajana, avoin palaute, sekä arvokysely.

Opinnäytetyössä keskitytään analysoimaan henkilöstötutkimuksen kohtia oma työ, esimiestyö, ryhmän toiminta ja arvokysely. Lisäksi on huomioitu, mikäli näihin liittyen on annettu avointa palautetta. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa opinnäytetyön laatija on käyttänyt induktiivista päättelyä, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa on pyritty tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaten siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Näiden teemojen pohjalta on lähdetty kehittämään yritykseen loistavan johtamisen malli, joka tuo lisäarvoa niin työntekijälle, esimiehelle, yritykselle kuin ympäristöllekin.

Tutkimuksessa on saatu seuraavia tuloksia (asteikko 0-5)

- voimavaraindeksi 3,73
- työympäristön toimivuus 3,43
- työvälineiden laatu ja toimivuus 3,38
- päivittäisjohtaminen 3,69
- oman työn mielekkyys ja tavoitteiden selkeys 3,73

Avoimessa palautteessa työntekijät ovat olleet erityisen tyytyväisiä työyhteisön ilmapiiriin ja työtovereihin, sekä työnantajan tarjoamiin etuihin kuten etätyömahdollisuuteen ja hedelmätarjoiluun työpaikoilla. Osassa palautteista työympäristö on saanut kiitosta, osassa se puolestaan on nostettu kehittämisen kohteeksi. Yleisimmäksi kehittämiskohteeksi on noussut työntekijän kehittymismahdollisuudet, palkkiojärjestelmät ja työskentelylaitteet.

Opinnäytetyön laatijan mielestä henkilökunnalle suoritettu tutkimusmenetelmä kuin myös tutkimuksen tulokset ovat valideja ja reliaabeleja seuraavin perustein:

- Aihe on tutkittu ja validoitu riittävän isolla joukolla yrityksen henkilökunnasta, tutkimuksen kohteena on ollut koko henkilökunta.
- Tutkimuksen sisältö mittaa sitä mitä pitääkin, kuten kuinka onnistunutta johtaminen on henkilöstön mielestä, mielekkyys työskentelyyn ja mitkä asiat koetaan tärkeiksi ja motivoiviksi.

- Tutkimuksella saatiin hyvin esiin organisaatiossa työskentelevien ihmisten ajatukset asioista, joita pitävät tärkeänä ja merkityksellisenä työskentelyssä ja johtamisessa.
- Tutkimuksissa esitetyt kysymykset ovat olleet onnistuneita ja selkeitä, näin ollen ne ovat helposti tulkittavissa.
- Kyselyyn on vastannut 68 %:a kohdeyrityksen henkilökunnasta, joten vastausprosentti on suhteellisen hyvä edustamaan koko yrityksen henkilökunnan mielipiteitä kyseisestä aiheesta.
- Saadut tulokset ovat toistettavissa.



## 5. KOHDEYRITYKSEN ESITTELY



Elisa Videra Oy on johtava videoviestinnän palveluihin erikoistunut yritys, joka tarjoaa ratkaisut yli 20 vuoden kokemuksella. Yritys työllistää yhteensä noin 150 henkilöä. Kiinteitä toimipaikkoja sijaitsee Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa sekä Venäjällä. Päätoimipiste on Oulussa.

Elisa Videran edistyksellinen palvelumalli sekä laadukkaat teknologiaratkaisut yhdistävät ihmisiä Euroopan, Aasian, Afrikan, Australian sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikan välillä. Yrityksen toimittamat visuaalisen kommunikaation palvelut ovat laajassa käytössä ympäri maailmaa. (Elisa Videra Oy 2014 a.)

Elisa Videra tarjoaa asiakkailleen:

- Videoneuvottelupalveluja, joiden avulla lisätään asiakkaiden toiminnan tehokkuutta ja ajankäyttöä, nopeutetaan päätöksentekoa sekä samalla säästetään rahaa ja ympäristöä. (Elisa Videra Oy 2014 b.)
- Medianäytöt, joiden avulla edistetään yrityksen sisäistä viestintää sekä asiakasviestintää. Medianäytöt tarjoavat helpon ja nopeasti päivitettävän kanavan mainonnalle ja tiedottamiselle. (Elisa Videra Oy 2014 c.)
- Älykkäät konseptit, jotka ovat visuaaliselle kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle perustuvia ratkaisuja, joilla yritys voi parantaa tehokkuutta, mainonnan erottuvuutta ja asiakaspalvelun laatua. Ratkaisuja on kehitetty esimerkiksi vähittäiskaupan ja pankkien tarpeisiin. (Elisa Videra 2014 d.)
- Videoavusteinen asiakaspalvelu, joka mahdollistaa yhteydenpidon asiakkaaseen videon välityksellä. Se sopii yrityksille jotka haluavat palvella asiakkaitaan ja kumppaneitaan entistä paremmin, kasvokkain ja reaaliaikaisella tehokkuudella. (Elisa Videra Oy 2014 e.)

- Virtual Care, joka on videoneuvotteluun perustuva palvelu terveydenhuollon eri toimijoiden tarpeisiin. Reaaliaikaisen videoyhteyden avulla voidaan tarjota terveydenhuollon ammattilaisille helppokäyttöisiä ja kustannustehokkaita ratkaisuja muun muassa ikääntyvien hoivaan, kuntoutukseen ja vaativien, kiireellisten sairaustapausten etäkonsultaatioon. (Elisa Videra Oy 2014 f.)
- Tukipalvelut: huolto-, ylläpito- ja asennuspalvelut sekä koulutus.

Alla olevassa kuvassa on esimerkki Elisa Videran tuottamasta palvelusta, jonka pääosassa ovat huipputekniikkaa sisältävät medianäytöt.



KUVIO 12. Interaktiivinen Elisa shopit

Tehostaakseen toimintaansa Videra Oy liittyi vuonna 2010 osaksi Elisa-konsernia, joka on Pohjoismaiden johtava viestintäpalveluiden tuottaja. Yhdistyminen toi Videra Oy:lle lisää osaamista sekä kykyä tarjota asiakkailleen entistä kokonaisvaltaisempia ja edistyksellisempiä viestinnän ratkaisuja. Elisan itsenäisenä tytäryhtiönä toimiva Elisa Videra vastaa koko konsernin visuaalisen kommunikation ratkaisusta. (Elisa Videra Oy 2014 g.)

Kohdeyrityksen nimi oli syksyyn 2014 saakka Videra Oy, lokakuussa 2014 yrityksen nimi vaihtui Elisa Videra Oy:ksi, jolloin Elisa keskitti koko tarjoomansa yhden brändin alle ja samalla myös ilme uudistui.

Elisa Videra toimii ympäristöä ajatellen. Palvelutuotannossa on otettu huomioon laitteiden pitkä käyttöikä päivitettävyyden avulla, kierrätysvastuu sekä toimittajien ja yhteistyötahojen

valinta ympäristöystävällisyyttä ajatellen. Eräs suurimmista Elisa Videran ympäristöteoista on kuitenkin asiakasyrityksissä tapahtuvan matkustamisen vähentäminen etänevottelupalveluiden avulla. Elisa Videran liiketoiminnan suoria ja myönteisiä ympäristövaikutuksia ovat esimerkiksi haitallisten kasvihuonekaasupäästöjen väheneminen. Tämä on seurausta asiakasyritysten vähentyneestä matkustustarpeesta. (Elisa Videra Oy 2014 h.)

Kohdeyritys on saanut arvostetut ISO 9001 - ja ISO 14001 -sertifioinnit 21.2.2010 Lloyd's Register Quality Assurancen toimesta. Nämä sertifikaatit kertovat yrityksen täyttävän kansainvälisesti arvostetut laatustandardit, joita kummatkin sertifikaatit asettavat johtamiselle, tuotekehitykselle ja ympäristölle. Sertifikaatit on saatu kaikelle toiminnalle Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Elisa Videra on myös saavuttanut ensimmäisenä Suomessa Ciscon myöntämän Cmsp-sertifikaatin korkeimman tason videoneuvottelupalveluilleen. Ciscon kymmenistä tuhansista globaaleista kumppaneista vain 18 muuta on saavuttanut sertifikaatin. Sertifikaatin saadakseen yrityksen on osoitettava ulkopuoliselle, riippumattomalle auditoijalle, että se täyttää muun muassa Ciscon prosesseihin, laatuun ja infrastruktuuriin liittyvät vaatimukset. Sertifikaatti antaa muun muassa oikeuden toimittaa Ciscon videoneuvottelulaitteita globaalisti ja ostaa niitä suoraan paikallisilta Cisco-jakelijoilta. Näin esimerkiksi videoneuvottelupalveluisa tarvittavia kameroita ei tarvitse tuoda tullien läpi. Elisa Videran käyttämiä laitevalmistajia ovat Ciscon lisäksi muun muassa Polycom, Microsoft sekä Vidy. (Tivi 2014.)

Elisa-konsernissa johtamisen teesejä ovat innostaminen (*inspiration*), tahto (*will*), nöyryys (*humility*) ja vastuullisuus (*responsibility*). Elisassa on hiljattain otettu käyttöön myös valmentavan johtamisen malli, jota kehitetään konsernille sopivaksi. Coachaamista ajatellaan oivallusmatkaksi, jossa edetään oppimisen avulla. Tällöin matkasta piirtyy päällekkäin oppimisen ja oivalluksien ympyröitä, joista jokainen ympyrä on aina hieman korkeammalla edeltäväänsä. Ajatuksena on, että ihminen ei ole koskaan ”valmis”, vaan matka jatkuu kohti uusia oivalluksia. Johtamista halutaan yhtenäistää koko konsernissa ja ottaa valmentava johtaminen esille myös tytäryhtiöiden toiminnassa.

## 6. JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ELISA VIDERA OY:SSÄ

Johtajan ja esimiehen työssä on tärkeää, että esimies kokee myös itse onnistuvansa tehtävissään, ei riitä että kokemus esimiehen onnistumisesta olisi pelkästään alaisten tuntemus. Oma onnistumisen kokemus auttaa jaksamaan eteenpäin. Esimiehiä ohjeistetaan arvostamaan omaa työtään johtajana ja esimiehenä ja opastetaan kehittämään johtamisosaamistaan aktiivisesti haluttuun suuntaan. Tärkeää on intohimo ammatillisuuteen ja halu henkilökoh- taiseen kasvuun. Valmentavassa johtamisessa tulee myös muistaa, että valmentajalle paras palkinto on valmennettavan kehittyminen ja eteneminen kohti maalia. Johtaminen on aktii- vista kulkemista, sekä edellä että rinnalla.

*Ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään:  
niihin jotka kulkevat edellä ja saavat jotain aikaan,  
ja niihin jotka kulkevat jäljessä ja arvostelevat.*

-Seneca-

Henkilöstölle suunnatun tutkimuksen tulosten ja opiskellun teorian pohjalta opinnäytetyös- sä nostetaan esiin kuusi johtamisen teemaa, joihin yrityksen henkilöstöjohtamisessa tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. Näistä teemoista syntyy yhtenäinen toimintamalli johtami- seen ja kaikki teemat ovat edellytyksenä – vahvana kivijalkana – valmentavan johtamisen toteuttamiselle. Yhtenäinen toimintamalli auttaa myös johtamistyön toteutuvan tasapuoli- sena läpi koko organisaation. Teemojen avulla vahvistetaan Elisa-konsernin johtamisen teesien toteutumista, koska ne lisäävät innostusta, nöyrää ja vastuullista asennetta, sekä tah- toa onnistuneeseen johtamiseen.

Seuraavassa on esitelty valitut kuusi johtamisen teemaa. Teeman kohdalla mainitaan kuinka aihe vaikuttaa johtamiseen, sekä esimerkkejä teeman toteuttamisesta.

## 6.1 Itsensä johtaminen (**self-management**)

Kaiken johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen, omien voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen, sekä oman mielen valmentaminen. Oman ajattelun ja mielen valmentaminen parantaa johtajan ja esimiehen psykologista pääomaa, hyvinvointia, henkistä vahvuutta, strategista ajattelukykyä ja tunneälyä. Lisäksi se auttaa kestämään kaaosta, vähentämään stressiä ja kehittämään päätöksentekokykyä. Itsensä johtamisessa voi hyödyntää seuraavia asioita:

- Tunnista omat vahvuutesi

Listaa ylös, mitkä ovat omasta mielestäsi juuri sinun vahvuuksiasi ja mieti millä keinoin pystyisit hyödyntämään niitä esimiehenä. Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi uteliaisuus, intohimo uuden oppimiseen, harkitsevaisuus, luovuus, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, rohkeus, sinnikkyys, pitkäjänteisyys, rehellisyys, ystävällisyys, uskollisuus ja lojaalius, oikeudenmukaisuus ja itsehillintä.

Omien vahvuuksien tunnistamiseen voi halutessaan suorittaa The Via Strengths inventory -testin kirjautumalla osoitteessa:

<http://www.viacharacter.org/Survey/Account/Register>

Omia vahvuuksia voi tunnistaa myös muilta kerättävän palautteen avulla. Tässä voi käyttää Minä parhaimmillani -tehtävää (The Reflected Best Self). Tehtävässä pyydetään esimerkiksi viideltä alaiselta, kollegalta, esimieheltä tai asiakkaalta lyhyt kuvaus tapahtumasta, jolloin olit parhaimmillasi. Pyydä heitä kuvaamaan, mitä tilanteessa tapahtui, miten toimit, mitä vahvuuksia käytit onnistumiseen ja analysointi, miksi juuri tuolloin olit positiivista virettä ja tuloksia aikaansaava, tehokas ja esimerkillinen toimija.

Itse havaittuja, testin avulla esiin nousseita ja palautteesta saatuja vahvuuksia ja toimintamalleja tulee jatkossa nostaa enemmän esiin eri tilanteissa.

- Keskittymiskyvyn, ajattelun ja tunteiden havainnointi

Omien ajatusten ja tunteiden havainnointi tapahtuu tarkkailemalla mitä omassa mielessä juuri sillä hetkellä liikkuu: mitä ajattelet tai tunnet? Kun havainnoi ajatuksen, voi kirjoittaa sen ylös tai miettiä hetken tunnetta, kuten ”olen ärtynyt”.

Harjoittelemalla näin oppii pikku hiljaa ottamaan etäisyyttä omiin ajatuksiinsa sekä tunteisiinsa, jolloin jää enemmän aikaa päättää miten reagoi. Samalla oppii vähitellen hallitsemaan paremmin tunteitaan ja ajatuksiaan.

Keskittymiskykyä voi harjoittaa oman ajatuksen voimalla, jolloin keskitetään mieli tietoisesti haluttuun kohteeseen – johonkin tiettyyn asiaan, toimintaan tai tilanteeseen – jättämällä muut asiat huomion ulkopuolelle. Tavoitteena on kehittää omaa kykyä keskittyä niihin asioihin, joihin haluamme kullakin hetkellä täysillä fokusoida ja syventyä. Usein tehdään liian montaa asiaa samaan aikaan, tästä seuraa vaeltava mieli, joka heikentää työtehoa. Keskittymiskyvyn harjoittaminen lisää kykyä myös tietoiseen läsnäoloon.

Keskittymiskykyä voi harjoittaa seuraavan harjoituksen avulla:

- Valitse aika, jonka käytät harjoitteluun.
- Pyri keskittymään valitsemasi aika johonkin tiettyyn asiaan tai kohteeseen.
- Kun keskittyminen herpaantuu, palauta ajatuksesi takaisin aiheeseen. Huomaa herpaantumisen, mutta älä arvioi tai moiti itseäsi.
- Jatka siitä, mihin jäit. Jos ajatuksesi harhailevat uudelleen, pane tämä merkille ja palaa keskittymiseen. Jatka näin, kunnes harjoittelu-aika on kulunut umpeen.

Olellaista on, että toistuvasti palauttaa mielensä ja ajatuksensa valittuun aiheeseen tai kohteeseen, vähitellen mieli oppii keskittymään paremmin käsillä olevaan asiaan.

Edellisiä voi harjoittaa myös Mindfulnessin avulla, jossa on kyse mielen, ajatusten sekä tunteiden rauhoittamisesta erilaisin yksinkertaisin harjoituksin, jolloin opitaan hyväksymään omat ajatukset ja tunteet sekä olemaan enemmän tietoisesti läsnä elämässä. Mindfulness harjoitukset auttavat parantamaan keskittymiskykyä, sekä työssä jaksamista.

Osoitteesta <http://mindfulness-sivut.fi/tuotteet/mindfulness-harjoituksia/> voi ladata halutessaan ilmaisia Mindfulness ääniharjoitteita.

*Success is not the key to happiness.*

*Happiness is the key to success.*

-Albert Schweitzer-

## 6.2 Positiivinen psykologia (**positive psychology**)

Positiivisella psykologialla on vahva yhteys sekä yksilön että koko organisaation johtamiseen. Psykologisen pääoman avulla työyhteisö pääsee päämääriin ja toimii tehokkaasti.

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja omaa valtavan potentiaalin. Positiivinen psykologia keskittyy ihmisen vahvuuksiin ja uskoo siihen, että jokaisella ihmisellä on se jokin. Aito myönteisyys saadaan vahvuuksia ja hyveitä harjoittamalla. Myönteisiä tunteita (mm. sitoutuminen, merkitykselliset tavoitteet ja toimivat ihmissuhteet) voidaan oppia ja opettaa.

Esimies voi auttaa organisaationsa ja johdettaviensa psykologisen pääoman lisääntymistä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Huolehtimalla positiivisista tunteista ja myönteisyyden ilmapiiristä. Autetaan työntekijöitä tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi ja välitetään siitä, mitä heille oikeasti kuuluu.
- Rohkaisemalla alaisia menemään epämurkavuusalueelle ja tarttumaan uusiin haasteisiin. Auttamalla johdettavia kirkastamaan heidän kehitys- ja suoritustavoitteensa.

- Luomalla positiivista ja avointa keskusteluympäristöä työyhteisöön. Sen avulla luodaan uskoa myönteiseen tulevaisuuteen.
- Auttamalla omia johdettavia löytämään omat vahvuudet ja oma piilevä potentiaali mahdollisimman monipuolisesti ja mahdollistamalla onnistuminen.
- Luomalla kulttuuria, johon kuuluu myös virheiden ja epäonnistumisten hyväksyminen ja niistä oppiminen. Epäonnistumisetkin käydään läpi onnistumiskeskeisesti, keskittyen asioihin jotka meni hyvin ja mitä on opittu.
  - a) Mikä meni hyvin?
  - b) Mitä pitää kehittää?
  - c) Mitä opimme?
  - d) Mitä viedään ensi kerralla käytäntöön?
- Toimimalla hyvänä esimerkkinä sinnikkäälle tekemiselle.

(Leppänen & Rauhala 2012, 72 - 73.)

*"How happy have you  
DECIDED to be today?"*

- Robert Holden-

### 6.3 Vuorovaikutus (**interaction**)

Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus on edellytys laadukkaalle yhteistoiminnalle. Esimiehet toimivat omalla käytöksellään aktiivisen vuorovaikutuskulttuurin ylläpitäjinä. Keskustelemalla, kuuntelemalla, kysymällä ja luomalla avointa dialogia, saadaan onnistunutta vuorovaikutusta, jossa kaikkien näkemykset ja ideat tuodaan julki. Näin kehitetään koko organisaatiota.



Vuorovaikutus kattaa aktiivisen ja totuudenmukaisen kertomisen sekä tiedon vastaanottamisen. Asioista, kuten tavoitteista, strategiasta ja muutoksista tulee kertoa organisaatiossa selkeästi ja täsmällisesti, sekä antaa aikaa niistä keskusteluun. Avoimeksi jäävät kysymykset tuovat mukanaan ongelmia ja johtavat toimintaa ei-toivottuun suuntaan.

Mieti esimiehenä säännöllisesti, oletko keskustellut riittävän tasapuolisesti ja keskeisistä aiheista oman tiimin ja itselle tärkeän verkoston kanssa. Keskustelu on keino, joilla vaikutat tiimisi työhön ja innostukseen. Hyödynnä vuorovaikutusta tietoisesti ja monipuolisesti. Keskustelun tulee kattaa omat näkemykset, kuin myös kysymykset ja vastaukset toisten näkemyksistä.

*Maailma on täynnä erilaisia kysymyksiä. Kysymys voi sulkea, se voi laajentaa, se voi johdattaa ja se voi syventää – ja paljon muuta. Kysymys voi pysäyttää, pistää miettimään, auttaa oivaltamaan ja auttaa yhdistämään. Sanat luovat todellisuutta, ja tapa, jolla tutkimme asioita vaikuttaa siihen, mitä saamme tulokseksi. Kysyminen on tutkimista, mutta se on myös mitä tehokkainta vaikuttamista. Neuvominen sulkee kuulijan aivot puolustuskaannalle, kysyminen avaa ne uusille mahdollisuuksille. Kysyminen on pyyntö saada kuulla ja kuunnella. Kysyminen on tiedon, näkökulmien ja ymmärryksen etsimistä, se on toisen ovelle kolkuttamista. Kysyminen on avain, jota ei kannata säästellä vaan käyttää viisaasti.*

-Leppänen & Rauhala-

#### 6.4 Läsnaolo (**attendance**)

Esimiehen läsnäolo on erittäin tärkeää, hänen tulee olla näkemässä miten ihmiset toimivat toistensa kanssa, sekä mikä työyhteisössä innostaa ja kiinnostaa, mikä puolestaan toimii ja mikä ei. Esimiehen on tärkeä olla näkemässä tilanteita ja asioita, joihin pitäisi tarttua, tuke-  
massa ja opastamassa tarpeen vaatiessa. Kun on paikalla, on sekä käytettävissä että pystyy reagoimaan eri tilanteisiin. Mutta pelkästään se ei riitä, että esimies on mukana. Häneltä edellytetään kykyä olla aidosti läsnä siinä hetkessä ja aitoa innostusta yhteiseen keskusteluun. Muuten tiimi menettää mahdollisuuden luoda uutta ja kehittyä.

Aito läsnäolo on herkkää kuuntelua ”kaikilla aisteilla”. Käytännössä on kyse siitä, ettei keskustellessaan jonkun kanssa pohdi omia asioitaan, vaan on läsnä tässä ja nyt. Tilanteesta riippumatta tulisi miettiä hetki: Kun tulet paikalle, mitä tulee paikalle? Ole tietoinen erilaisissa tilanteissa siitä, tuotko tilanteisiin mukanaasi iloa ja innostusta vai pettymystä ja pelkoa. Näillä asenteilla on vaikutusta kuinka esittämäsi asiat otetaan vastaan ja hyväksytään.

Ole tilanteissa aidosti läsnä, kuuntele kun toisella on kerrottavaa. Osoita myös kehollasi, että olet siinä ja nyt: käänny toista kohden ja luo katsekontakti. Osoita että annat toisen ilmaista ajatuksensa ja tunteensa ja kuuntele loppuun saakka keskeyttämättä. Kuulluksi tuleminen on erittäin tärkeä osa arvostuksen tunnetta. Yritä ajatella asiaa myös toisen näkökulmasta ja esitä kysymyksiä, sekä varmista että olet ymmärtänyt oikein. Vaikka oma näkökantasi olisi eri kuin puhujan, älä lähde hyökkäämään ja puolustautumaan, vaan kerro oma kantasi rehellisesti, rauhallisesti ja avoimesti. Läsnäolon elementtejä ovat katsekontakti, rauhallisuus, kiireettömyys, yhteistyö, vuoropuhelu, reagointi: kysymykset ja vastaukset.

Läsnäoloa voi harjoittaa muodollisesti erilaisten harjoitteiden avulla (kuten Mindfulness) tai tavallisissa arkipäivän tilanteissa olemalla läsnä ja keskittymällä jokaisella solulla mitä olet tekemässä, samalla tarkkaillen omia ajatuksia ja tunteita erilaisissa tilanteissa.

*Se joka ottaa huomioon vain itsensä ja omat etunsa ei voi elää onnellisena.*

*Sinun on elettävä muille, jos haluat elää itsellesi.*

-Seneca-

## 6.5 Me-henki (**WE can do it!**)

Yhteisen hengen ja toimivan yhteistyön merkitys on todella tärkeää. Esimiehen tulee oivaltaa, että johtaminen ei ole sooloilua ja pisteiden keräämistä, vaan yhteistyötä ja yhdessä tekemistä. Yhteistyö on taitolaji ja siihen vaikuttaa myös se miten kohtelemme toisiamme.

Me-henki nostaa ryhmän energiatasoa, luo myönteistä ilmapölyä ja ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Se myös sitouttaa, motivoi, lisää yrittäjyyttä, innovaatioita ja viihtyvyyttä.

Tehdään yhdessä -tunne on vahva voimavara työssä viihtymisessä ja jaksamisessa, sen avulla myös yhdistetään osaaminen ja resurssit tehokkaasti.

Hyvä me-henki edellyttää yhdessäoloa, toisten huomioimista ja myönteistä ilmapiiriä. Esimiehen tulee toiminnallaan huomioida yhteiset pelisäännöt ja yhteispelin toteutuminen. Avoin, vuorovaikutteinen ilmapiiri on edellytys yhteiselle hengelle. Kaikkiin ongelma- ja ristiriitatilanteisiin tulee puuttua välittömästi, koska ne pilaavat nopeasti yhteishengen organisaatiossa. Me-henkeä luodaan osallistamalla ja vastuuta jakamalla. Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen pääsee vaikuttamaan, tuomaan julki mielipiteitään ja osallistumaan keskusteluihin. Tässä auttaa kysyminen ja asian nostaminen esille myös sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät muutoin rohkene tuoda omia ajatuksiaan julki.

Esimiehen tulee myös jakaa vastuuta. Vastuunjakamisessa on tärkeää, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Selkeät toimintasäännöt ja -suunta ovat oleellisen tärkeitä. Vastuunjakaminen ei poista esimiehen velvollisuutta tukea ja opastaa, esimiehellä on myös velvollisuus huolehtia, että kaikki tarvittava tieto jaetaan työyhteisössä.

*Mahdollisuus harjoittaa vapaasti kykyjään on onnen ydin.*

-Aristoteles-

## 6.6 Aktiivinen ja välitön palautekäytäntö (**active and immediate feedback**)

Palautteen merkitystä ei tule koskaan väheksyä. Palaute on avain kehittymiselle, sillä innostetaan ja kannustetaan, sekä ohjataan oikeaan suuntaan. Palautteen avulla saadaan myös osoitus siitä, että tekeminen on huomattu ja se on tärkeää. Jos toiminnasta ei koskaan saa palautetta, nousee tunne: onko työlläni mitään merkitystä? Palautteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen ovat yhteistyötä rakentavaa osallistumista, kykyä hyväksyä oma ja toisen näkemys sekä kykyä arvostaa omaa ja toisen asiantuntijuutta. Palaute voi olla myönteistä tai kriittistä, joihin tulee liittää perustelut sekä tarvittavat muutosehdotukset.

Palautteen antamisessa käytetään periaatteena

- Palaute annetaan henkilölle, jolle se kuuluu.
- Palautteen tulee olla oikea-aikaista ja totuudenmukaista.
- Anna täsmällinen ja ymmärrettävä palaute.
- Kunnioita toista osapuolta.
- Muista vuorovaikutteisuus, anna mahdollisuus vastineelle.
- Anna kriittinen palaute kehittämisen näkökulmasta, ei arvostellen.
- Palaute annetaan asiasta tai toiminnasta, ei toisen persoonasta tai ominaisuuksista.
- Huomioi, että palautteesi on sinun mielipiteesi, ei ehdoton totuus.

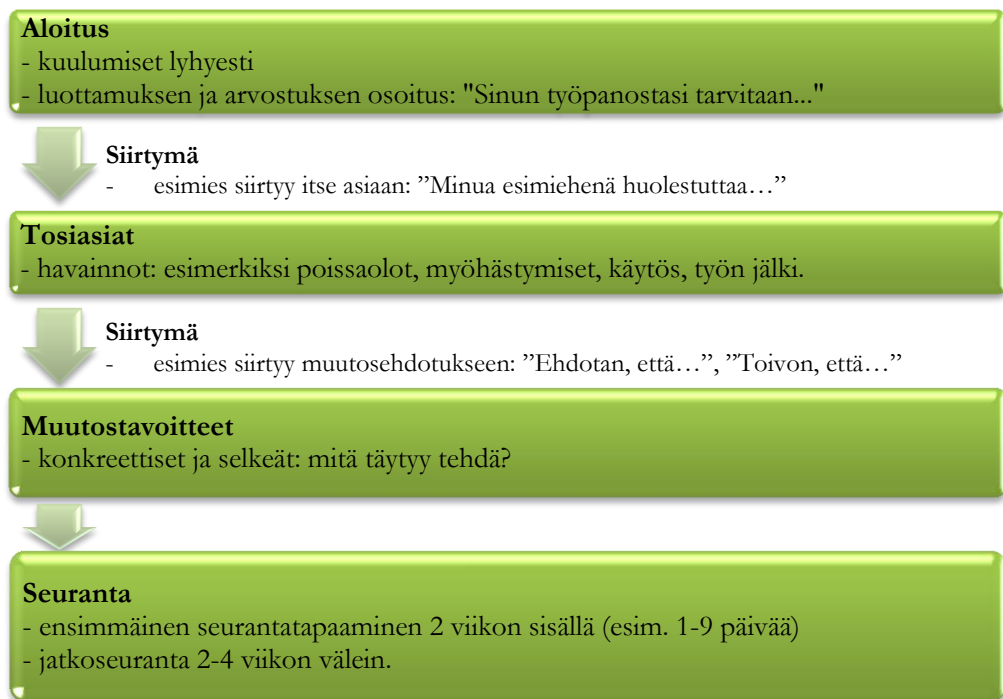
Muista asiallinen ilmaisu palautetilanteessa: hyökkäävä, kielteinen sävy saa aikaan negatiivisen vastareaktion. Palautteen tulee olla myös totuuden mukainen ja perusteltu.

Sanallisen (suullinen/kirjallinen) ilmaisun lisäksi palaute annetaan/vastaanotetaan myös sanattomana: ilmeet, eleet, kehon liikkeet ja asennot, jopa hengitys. Sanallisen ja sanattoman palautteen ristiriita aiheuttaa hämmennystä, tällainen kaksoisviestintä lisää myös epäluuloisuutta ja epäluottamusta. Sanallisen ja sanattoman viestin ollessa keskenään ristiriidassa vastaanottaja tulkitsee sanattoman palautteen totuudenmukaisemmaksi: sanattoman palautteen merkitys on moninkertainen verrattuna sanalliseen. Huomioi, että aidossa, avoimessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa sanallinen ja sanaton ilmaisu tukevat toisiaan. Kun annat positiivista palautetta, ole aito (ei mielistelyä tai ylilyöntejä) ja annettaessa kriittistä (korjaavaa) palautetta älä ole hyökkäävä: ennen palautteen antamista hillitse omat tunteesi, rauhoitu hetki tarvittaessa.

Esimiehen tulee myös itse ottaa vastaan ja pyytää palautetta toiminnastaan. Ole avoin palautteelle ja eri näkökulmille, niillekin jotka alussa herättävät sinussa vastarintaa tai tuntuvat hulluilta. Ole utelias palautetta kohtaan: keskustele vaihtamalla näkökulmia (ei selitellen, eikä hyökäten). Anna palautteelle mahdollisuus: älä torju, lyttää tai vähättele saamaasi palautetta. Älä ota itseesi – ota itsellesi (pääoman lisäys), kriittinen (korjaava) palaute on paras ”sparraaja”. Herätä itsessäsi halu kehittymiselle.

Aina kun palautteen saaja reagoi tilanteeseen puolustellen, hän käyttää psyykkistä energiaansa itsensä suojelemiseen, eikä rakentavaan palautteen vastaanottamiseen ja oppimiseen. Haaste vaativissa kommunikaatiotilanteissa on omien aggressiivisten tunteiden hallinta ja myönteinen käsittely.

Asioiden esille nostamisessa voi hyödyntää alla olevaa mallia.



KUVIO 13. Puheeksi ottaminen (Kaski & Kiander 2005, 124)

*Kaikilla ihmisillä on luontainen pyrkimys tietää.*

-Aristoteles-

## 7. COACHING-MALLI PILOTAGE

Valmentamiseen opinnäytetyön laatija on kehittänyt uuden mallin nimeltä Pilotage (luotsaus). Nimi on veneily-sanastoon kuuluva ja tarkoittaa aluksen ohjeistamista avomereltä satamaan ja satamasta pois. Nimi sopii hyvin myös valmentamiseen, koska se on valmennettavan ohjeistamista ja tukemista uuteen suuntaan: välttämällä karikot, saavuttamalla turvallisesti satamat ja luomalla uskallusta saavuttaa uusia meriä. Lisäksi Elisa Videran kotipaikka on Oulu, joka on kaunis merikaupunki, näin ollen merellinen tuulahdus johtamiseen sopii erittäin hyvin yritykselle. Meri myös yhdistää eri maanosat, samoin kuin kohdeyrityksen palvelutkin tekevät.

Pilotage-mallia toteutetaan johtamiskulttuurina. Sitä käytetään päivittäisessä johtamisessa ohjenuorana valmentavalle toiminnalle: kuinka rohkaista, tukea, kannustaa ja mahdollistaa kehittymistä. Sitä voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa kehittämistarpeiden hahmottamisessa ja suunnittelussa: miettien yhdessä esimiehen ja alaisen kesken mahdollisia kehityssuuntia ja pohtia minkälaista tukea ja kannustusta omaan työhönsä alainen odottaa ja tarvitsee esimieheltään. Mallista voidaan tehdä myös kirjallinen sopimus (LIITE 2) yksittäisissä kehitystavoitteissa, muun muassa silloin kun halutaan kehittää jotain tiettyä osaamista (opiskella uusi tehtävä, kieli tms.), siihen hankitaan ulkopuolista koulutusta, osaamisen kehittämiseksi on tietyt resurssit, aikataulut, sisältö jne.

Mallin periaatteena on, että esimies ei anna suorita sääntöjä ja määräyksiä uuden oppimiselle, kuten määräämällä mitä tulisi oppia tai millä tavalla jonkin uusi määränpää tulisi saavuttaa. Esimiehen rooli on tässä olla rohkaisemassa ja tukemassa valmennettavia, antaen heidän nähdä itse kehitystarpensa – saavutettavat satamat – ja parhaimmat keinot. Samalla tulee huomioida jokaisen yksilöllisyys: kun valmennettava on saanut itse valita ja suunnitella oman kehittymisensä, on hän sitoutuneempi sen toteuttamiseen.

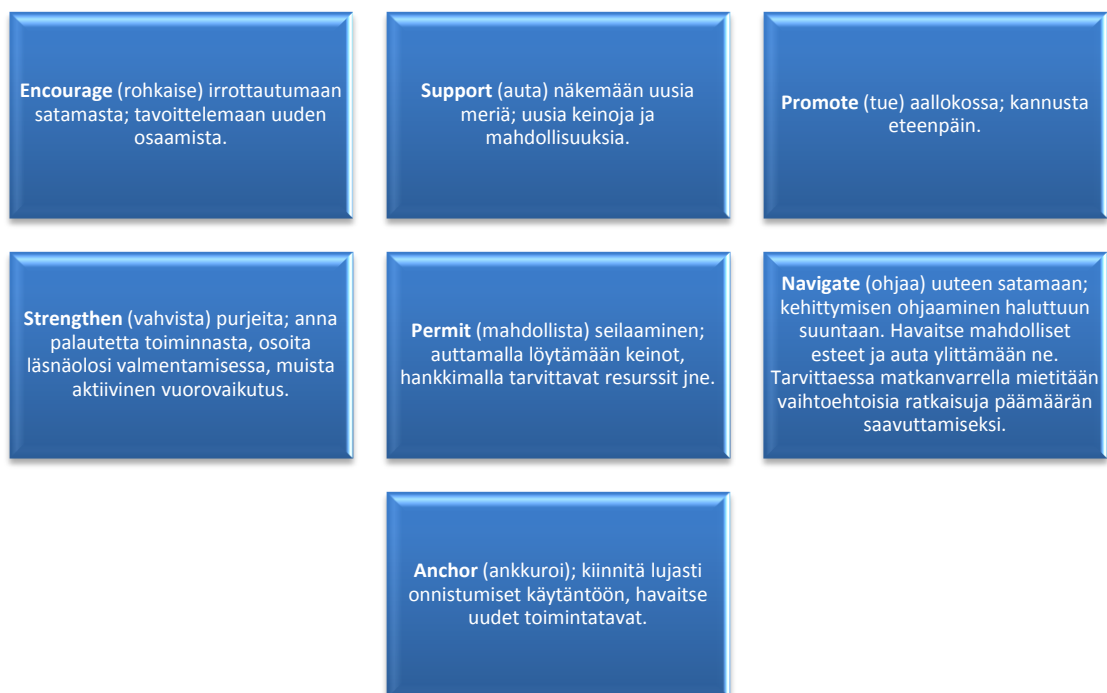
Valmennettavaa tuetaan kehittymään ja näkemään uusia ”meriä”, sekä rohkaistaan tuomaan esiin uudet ajatukset, näiden pohjalta myös mahdollistetaan kehittyminen. Näin ollen koko toiminnalle voidaan löytää uutta osaamista, uudenlaisia ja tehokkaampia menetelmiä, sekä irrottautua vanhasta ”näin on aina tehty” -ajattelusta. Varsinkin teknologia-alalla, jossa Elisa

Viderakin toimii, kehittyminen, uuden löytäminen ja keksiminen on elinehto toiminnalle: perässä porskuttelu ei auta. Malli kehittää valmennettavan omaa ajattelua, halua oppimiseen, osaamista ja innovointia, sekä antaa vastuuta omalle toiminnalle. Malli myös auttaa valmentajaa tunnistamaan paremmin työntekijöiden yksilöllisyyden ja erilaiset tarpeet. Parhaassa tapauksessa malli tuottaa myös uusia innovaatioita yritykselle.

## 7.1 Roolit

Mallissa valmennettava on **captain**. Periaatteena on, että jokainen on oman osaamisensa kapteeni, ympäristö voi mahdollistaa oppimiselle, mutta kehittyminen on henkilön oma prosessi, johon vaikuttaa hänen oma innokkuutensa ja tahtonsa oppia, sekä kuinka hän haluaa panostaa omia resurssejaan kehittymiseen. Kun henkilö saa toimia kapteenina, eli itse määrittellä oppimisensa suunnan ja keinot, on lähtökohta kehitymiselle paljon innostavampi ja motivaatio toteutukseen korkeampi. Valmentaja puolestaan toimii pilottina (**pilot**), joka muun muassa rohkaisee, tukee, ohjaa ja luo mahdollisuuksia kehitymiselle.

Malli sisältää seitsemän eri avainsanaa, jotka kuuluvat esimiehen rooliin Pilotage-valmentamisessa. Avainsanat ja esimiehen roolit on esitelty alla olevassa kuviossa.



KUVIO 14. Pilotage-valmennus

## 7.2 Kirjallinen sopimus

Kirjallinen sopimus tehdään yhdessä captain, pilotin ja yrityksen kesken. Kirjallista sopimusta laadittaessa, captain ja pilot käyvät sopimuksen jokaisen kohdan läpi ja pohtivat sekä kirjaavat ylös, kuinka kyseistä asiaa toteutetaan käytännössä. Tällöin osapuolille on selvää mitä ”satamaa” eli määränpäättä lähdetään tavoittelemaan ja kuinka saavuttaminen parhaiten mahdollistetaan, sekä millaista roolia odotetaan pilotilta.

Kun on yhdessä mietitty toiminnan tavoitteet, kartoitettu vaihtoehdot ja valittu niistä juuri siihen tilanteeseen sopivimmat, tiedetään aikataulut, mahdolliset välitavoitteet ja palautekäytännöt, sekä esimiehen tapa valmentaa, on osapuolien helpompi toimia. Tällöin on selkeä näkemys siitä mitä kukin toiminnalta odottaa ja mikä on eri roolien tehtävä kussakin tilanteessa. Kirjallinen sopimus esitetään yrityksen johdolle, joka antaa hyväksyntänsä esimerkiksi tarvittavien ulkopuolisten koulutusten hankinnalle.

Kirjallinen sopimus sisältää myös liitesivun (interactions) keskusteluja varten. Sivulle täytetään väliarviointien ja keskusteluiden yhteydessä, milloin se on käyty ja keskustelun/arvioinnin sisältö, sekä palautteet ja huomioitavat seikat (feedback, contents and things to note).

Lomakkeet ovat englanninkielisiä, koska työskentely yrityksessä tapahtuu pääosin englannin kielellä. Lisäksi ne toteutetaan sähköisesti täytettävänä malleina, jolloin ne on helppo liittää yrityksen intranettiin tai muuhun henkilöstöjärjestelmään, näin ne ovat kätevästi kaikkien saatavilla.

### 7.2.1 Ohjeistus kirjallisen sopimuksen täyttämiseksi

Seuraavassa on avattu valmennussopimuslomaketta, eli kuka määrittelee sopimuksen kohdan sisällön ja mitä sopimusta täytettäessä tulisi erityisesti miettiä kussakin kohdassa. Toimintamalli antaa raamit, osallistujat luovat sisällön.



Captain määrittelee seuraavat kohdat:

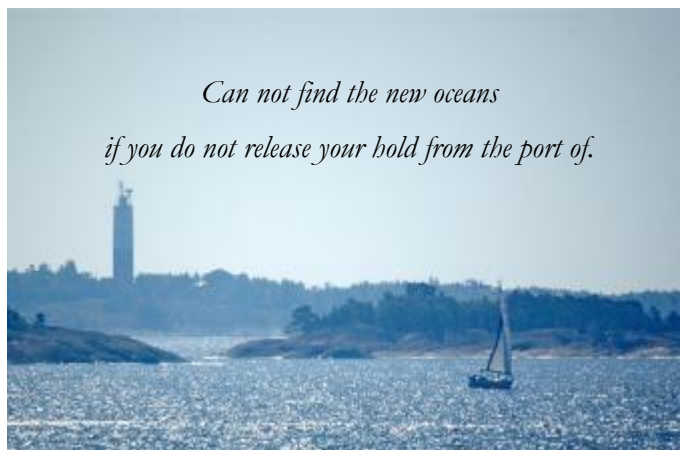
- **Destination:** Määränpää mitä halutaan oppia, muuttaa, saavuttaa.
- **Achieve:** Vaihtoehdot ja keinot saavuttaa määränpää.
- **Move:** Liikkeelle lähteminen, aloittaminen. Miten tapahtuu? Milloin?
- **Go Forward:** Eteneminen, aikataulut, välitavoitteet.
- **Resources:** Tarvittavat resurssit (sisäiset, ulkopuoliset) mm. mahdolliset materiaalit, koulutukset jne.
- **Analysis:** Edistymisen tarkastelu ja arviointi, yhteiset keskustelut. Milloin ja miten?
- **The Terminal Port:** Päätesataman eli määränpään saavuttaminen. Loppuanalyysit, kuten kuinka meri on ylitetty, mitä saavutettu ja mitä jäi saavuttamatta (raportointi ja palautteet). Miten hoidetaan?

Kohdat ”way to coach” tarkoittavat kuinka valmennusta toteutetaan, eli mitkä ovat pilotin rooli ja tehtävät. Nämä kohdat mietitään yhdessä captainin ja pilotin kesken. Pääpaino on siinä, minkälaista toimintaa captain haluaa ja tuntee tarvitsevänsä pilotilta kyseisessä kohdassa. Esimerkiksi kohdassa ”resources”, valmentajan tehtävänä voisi olla uuden oppimisen mahdollistaminen hankkimalla tarvittava koulutus tai järjestämällä käytännön tehtäviä, joissa captain saa harjoitella opeteltavaa asiaa. Kaikissa kohdissa mietitään ja hyödynnetään pilotin rooleja: encourage, support, promote, strengthen, permit ja navigate. Viimeisessä kohdassa ”the terminal port” pilotin rooli on anchor, eli tehdä huomioita uusista toimintatavoista, saavutuksista, ankkuroida onnistumiset tuomalla ne käytäntöön ja hyödyntää niitä laajemmin yrityksessä.

### 7.3 Pilotage kannustaa ja rohkaisee uuden oppimiseen

Uuden löytäminen, oivaltaminen ja kehittyminen, vaativat katsomista uuteen suuntaan ja usein myös irrottautumista vanhasta. Tulee olla innostusta, uskallusta ja rohkeutta lähteä matkalle, sekä halua nähdä uusia mahdollisuuksia. Pilotage-malli kannustaa katsomaan uuteen suuntaan, malli tuo myös rohkeutta, koska se mahdollistaa tarvittavan tuen toiminnalle.

Valmentamismallin olemassa olo ja tietoisuus että yrityksessä kannustetaan henkilöstön kehittymiseen, lisää jokaisen yksilön halua kasvattaa omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Tämä myös auttaa tuomaan esiin ”hiljaisen halun” kehittymiselle, jolloin uskalletaan pyytää tukea, keinoja ja erilaisia mahdollisuuksia uusille ajatuksille, oppimiselle ja toimintatavoille. Usein juuri jakamattomien ajatusten ja hiljaisen tiedon hyödyntämättömyyden myötä menetetään paljon osaamista ja uusia innovaatioita. Mikäli ideoiden esiintuomiselle ja osaamisen kehittämiseksi on olemassa jokin malli, helpottaa se uuden osaamisen tavoittelua ja tukee kehittämispäätöksiä. Näitä Pilotage-mallia koskevia ajatuksia esittää hyvin myös alla oleva kuvio.



KUVIO 15. Pilotage-mallin rohkaisu kehittymiseen

## 8. TEKNIKKAKORTTI

Johtamisen teemoista (kohdat 6.1 - 6.6) ja Pilotage-mallista toteutetaan tekniikkakortti (LIITE 3) helpottamaan jokapäiväistä esimiestyötä ja muistuttamaan yrityksen johtamisarvoista. Kortti on muovinen ja kooltaan 85 mm \* 55 mm, se on helppo kuljettaa mukana ja kiinnittää esimerkiksi henkilökorteille tarkoitettuihin kaulanauhakoteloihin. Tekniikkakortin toinen puoli edustaa johtamisen teemoja ja toinen puoli Pilotage-mallia. Toteutuksessa on haluttu huomioida myös yrityksen näkyvyys, joten siinä on tuotu esiin yrityksen uudistettu ilme logolla ja värimaailmalla.

Kortin puoli, joka esittelee Pilotage-mallia, on toteutettu mallin omalla tunnistelogolla, purjeilla, joka toistuu myös mallille suunnitelluissa lomakkeissa. Kortti esittelee valmentamisen avainsanat. Johtamisen teemoja edustavalla puolella on tuotu esiin yrityksen logo, teemat ja loistavaa johtamista kuvaava timantti. Tekniikkakortti on toteutettu englannin kielellä, kuin myös Pilotage-mallin lomakkeet.

Tekniikkakortit luovutetaan jokaiselle esimiehelle. Tarkoituksena on, että kortti kulkee esimiehen mukana ja sen avulla osoitetaan koko organisaatiolle johtamiskulttuurin olemassa olo ja tärkeys, sekä tuodaan esiin johtamisteemat ja valmennusmalli. Tekniikkakortti auttaa myös esimiestä itseään palauttamaan mieleensä yrityksen johtamiskulttuuri ja kuinka valmennusta harjoitetaan esimiestyön arjessa. Kortin avulla voidaan osoittaa myös yhteistyökumppaneille, että yrityksessä toteutetaan loistavaa johtamista.

## 9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtaminen on kuin kokoaisi palapeliä. Yksittäisen palan valitsemiseen ja oikein asetteluun tarvitsee tarkkaa harkintaa: joutuu pyörittämään palasta käsissään, mittaamaan sitä mieles-  
sään ja puntaroimaan eri vaihtoehtoja. Jokainen pieni palanen on osa isompaa kokonaisuut-  
ta. Jos asettaa yhdenkin palasen väärin, lopputulos ei ole toivotunlainen, eikä toteutus vas-  
taa asetettua tavoitetta. Palapeliä ei voi myöskään koota keskittymättä tekemäänsä ja sullo-  
malla palasia väkisin.

Palapelejä on useanlaisia, niin myös johtajia: ei ole olemassa kahta samanlaista johtajaa. Jo-  
kaisella johtajalla ja esimiehellä on oma tyyliinsä johtaa, tähän vaikuttavat niin persoonalli-  
suus, tiedot kuin taidotkin. Hyvää johtajuutta voi kuitenkin opetella ja omaa tyyliään johta-  
misessa muuttaa, tärkeintä on että henkilöllä on itsellään halu ja motivaatio johtamiseen.  
Tämän lisäksi henkilöllä tulee olla halu kehittyä, koska johtaminen vaatii jatkuvaa kasvamis-  
ta ja kehittymistä. Hyvästä johtamisesta voi pienillä hienosäädöilläkin tehdä loistavan. Esi-  
merkiksi olemalla tilanteessa läsnä ja keskittymällä hetkeen saa käyttöön kaiken kapasiteet-  
tinsa, toisin kuin hapuilemalla joka suuntaan, jolloin menettää otteensa käsillä olevaan asi-  
aan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle niin yrityksen kuin henkilös-  
tönkin tarpeet huomioiva johtamismalli. Tavoitteena oli antaa esimiehille työväline joh-  
tamiseen ja tuottaa tekniikkakortti päivittäisjohtamisen tueksi. Johtamisen kehittäminen  
onkin erittäin ajankohtainen aihe nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä Elisa Viderassa.  
Muutokset yrityksen omistajuussuhteissa sekä organisaation sisällä tuovat myös uudistami-  
sen tarvetta johtamiselle. Emoyhtiössä Elisassa on hiljattain otettu käyttöön valmentavan  
johtamisen malli ja valmentavaa johtamista halutaan hyödyntää myös tytäryhtiöissä. Näin  
ollen uuden johtamismallin luominen yrityksen ja sen henkilöstön omista tarpeista käsin oli  
ajoitukseltaan paras mahdollinen.

Työympäristö on opinnäytetyön laatijalle tuttu vajaan vuoden ajalta. Mietin myös henkilö-  
kohtaisesti missä kohtaa yrityksen johtamista tulisi eritoten kehittää ja millainen esimiestoiminta  
olisi tuottavinta kyseisessä yrityksessä. Ehkä juuri se, että on suhteellisen uusi henkilö

y yrityksessä, antaa helpomman lähtökohdan katsoa asioita ”uusin silmin” ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. Teoriatietoa johtamisesta löytyy paljon ja sitä opiskellessani pysähdyin pohtimaan millä tavalla mikäkin asia vaikuttaisi Elisa Videran henkilöstön johtamisessa: miksi juuri tämä teema olisi tärkeä ja miten sen esiin nostaminen kehittäisi niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä? Analysoituani opiskelemaani teoriaa, henkilöstölle suunnatun tutkimuksen tuloksia, sekä omia näkemyksiäni, päädyin nostamaan esiin valitut teemat, joista kehitin kokonaisuuden johtamistyön kivijalaksi.

Kyselystä saatujen tulosten pohjalta on tehty johtopäätöksiä, joiden mukaan työntekijät haluavat kehittyä työssään ja saada lisää motivaatiota työskentelyyn. Tutkimuksessa nousi näkyvästi esille henkilöstön kehittymishalu ja heidän kokemus kehittymismahdollisuuden puuttumisesta. Näihin työntekijöiden näkökulmista lähteviin johtamistarpeisiin on mielestäni hyvin vastattu kehitetyssä valmentavassa johtamismallissa: Se kannustaa ja motivoi kehittymiseen, sekä lisää tukea ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Sen avulla myös nostetaan vahvasti esille työntekijän oma-aloitteisuus ja omat näkemykset kehittymistarpeille.

Päivittäisjohtamiselle saatu tutkimustulos 3,69 ja oman työn mielekkyyden ja tavoitteiden selkeyden tulos 3,73 kertovat omalta osaltaan myös tarpeesta johtamisen kehittämiseksi. Kehitetyn johtamismallin teemoissa painotetaan yhteishenkeen, vuorovaikutukseen, työntekijöiden huomioimiseen sekä positiiviseen ilmapiiriin työpaikoilla. Johtajan halutaan olevan läsnä, tukena ja kannustamassa toimintaan. Aktiivisella vuorovaikutuksella ja palautteella luodaan työlle mielekkyyttä ja selkeytetään tavoitteita. Johtajalta odotetaan myös työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista ja huomioimista johtamistoiminnassa. Näillä on erittäin suuri vaikutus työskentelyn motivaatioon ja aktiivisuuteen kehittää työyhteisöä ja toimintatapoja.

Nopeasti kehittyvä ja muuttuva työympäristö vaatii niin johtajilta, esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin paljon. Tästä syystä on tärkeää huolehtia niin esimiesten kuin työntekijöidenkin jaksamisesta ja hyvinvoinnista, siitä että motivaatio ja innostus säilyvät työssä. Mikäli keskittyyään vain asioihin ja ihmisten johtaminen unohtuu, tulee ei-toivottuja reaktioita, kuten kaaosta, konflikteja, uupumusta, stressiä ja työteho heikkenee merkittävästi, jolloin myös laatu ja tulos kärsivät. Tämän vuoksi tuleekin ajatella, että onnistuminen lähtee ihmisistä.

Ja kaiken johtamisen lähtökohtana ehdottomasti on esimiehen itsensä johtaminen, minkä kautta hän voi antaa paljon yksittäiselle työntekijälle, tiimilleen ja koko organisaatiolle.

Kohdeyritykselle kehitetty johtamisen malli on mielestäni erittäin sopiva kyseisen yrityksen tarpeisiin. Teknologia-ala on nopeasti kehittyvä ja muuttuva, alalla ei riitä että ollaan kehityksessä mukana: menestyvät yritykset ovat kehityksen edellä. Tämä vaatii niin johtajilta kuin työntekijöiltäkin valmiutta jatkuviin muutoksiin ja oman osaamisen kehittämiseen, sekä kykyä nähdä asioita uudella tavalla. Valmentavalla johtamisella löydetään uusia ratkaisuja, kehitytään, innostutaan työstä ja jaksetaan paremmin työyhteisössä.

Valmentava johtaminen vaatii esimieheltä vahvaa osaamista esimiestyöhön, kuten innostamiseen, kannustamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteispeliin. Kehitetty johtamismalli on nostanut esiin teemat, joita tarvitaan erityisesti kivijalaksi valmentavassa johtamiskulttuurissa. Yhtenäinen johtamisen malli on myös koko organisaation etu, niin johdon kuin työntekijöidenkin. Mallin avulla kehitetään kulttuuria, jonka mukaan kaikki esimiehet toimivat, tällöin johtaminen on kautta organisaation tasapuolista ja oikeudenmukaista, selkeys toiminnassa vähentää myös hapuilua ja kompastelua. Esimies toimii aina esimerkkinä kulttuurin luomisessa, joten on tärkeää että esimiehet tietävät kuinka heidän tulee toimia ja mitä heiltä odotetaan. Selkeä johtamiskulttuuri auttaa myös alaisia omassa tehtävässään, he rohkenevat nostaa esiin asioita ja myös tarvittaessa vaatia esimiestoiminnalta sitä, mitä sen tulisi olla. Esimiestoiminnanhan tulisi juurikin tukea alaisia suoriutumaan heitä omasta tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla.

Toteutettu tekniikkakortti on hyvä väline ohjeistamaan ja muistuttamaan mitkä asiat ovat tärkeitä johtamisessa ja coachingissa. Kortti on helppo kuljettaa mukana, jolloin voi nopeasti tarkistaa ja palauttaa mieleensä päälinjat: kuinka autat alaistasi tai tiimiäsi onnistumaan ja kehittymään. Esimies voi myös kerrata kortin teemat työpäivänsä päätteeksi ja antaa itselleen palautetta, miettimällä vastausta kysymykseen: toiminko tänään johtamiskulttuurimme mukaisesti?

Johtamismallin ensimmäiseksi teemaksi on nostettu itsensä johtaminen. Usein johtamisessa unohtuu tärkein elementti ja lähtökohta kaikelle johtamiselle, eli itsensä johtaminen ja oman toiminnan tunnistaminen. Omien vahvuuksien kartoittaminen on erittäin tarpeellista: kun

tunnet omat vahvuutesi, voit hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä tunteminen myös auttaa huomaamaan mitkä puolet tai osa-alueet eivät ole vahvimpia, joten niitä voi tarvittaessa kehittää toivottuun suuntaan. Oman mielen johtaminen esimiestyössä on tärkeää sen vuoksi, että pystyy hallitsemaan itsensä, ajatuksensa ja toimintansa eri tilanteissa.

Organisaation ilmapiirin luomisessa esimiehellä on erittäin suuri rooli. Panostamalla avoimeen organisaatiokulttuuriin ja kannustavaan ilmapiiriin, luodaan innostusta. Innostus ja uskallus uuden löytämiseen onnistuvat vain sillä, että myös epäonnistumiset sallitaan ja niihin suhtaudutaan kehittäväällä tavalla, ei lytäten ja negatiivista palautetta antamalla.

Vuorovaikutus ja läsnäolo varmistavat, että tietää johtajana missä mennään ja missä pitäisi mennä. Oma tiimiä tulee kuunnella aktiivisesti. Vuorovaikutus on usein ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, jolloin asioista tiedotetaan – joskaan ei aina riittävän paljon ja selkeästi – mutta vastakaikua eli työntekijöiden huomioita ja mielipiteitä ei noteerata. Tällöin menetetään suuri määrä mahdollista ”kenttätietoa” ja innovaatioita. Esimiehen tuleekin olla kiinnostunut kuulemaan ja kyselemään alaistensa asioita ja näkemyksiä: niitä pieniäkin pisaroita, joista kasvaa suuri meri.

Me-henki edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja läsnäoloa, mutta se ei vielä tee yhdessä tekemisen tunnetta. Siihen tarvitaan osoitusta, että jokainen työyhteisön jäsen on tärkeä ja jokaisen halutaan olevan aktiivisesti mukana toiminnassa. Osallistaminen ja vastuunjakaminen ovat esimiehen osoitus siitä että olet tärkeä ja panostasi tarvitaan. Tällä on uskomaton motivoiva vaikutus ja yhteen hiileen puhaltaminen vahvistuu. Kyvykäs esimies kokoaa joukkonsa yhtenäiseksi, unohtamatta ketään kentälle miettimään omaa rooliaan ja osuuttaan peliin. Esimiestyössä ei myöskään voi onnistua ajattelemalla minä, vaan tulee luotsata joukkoaan asenteella me. Ajattelumalli ”saa olla mitä mieltä tahansa, paitsi eri mieltä” tulee johtamistyössä unohtaa. Sellaisella ajattelumallilla hukataan valtava määrä ideoita ja kadotetaan kehittymismahdollisuuksia.

Palautteen avulla osoitetaan myös työyhteisön jäsenelle, että hänen panoksensa on tärkeä ja se huomataan. Kiitokset tulee jakaa, silloin kun siihen on aihetta. Positiivista palautetta tulisi myös antaa vaikka varsinaisia huippuonnistumisia ei olisi tapahtunutkaan. Esimerkiksi huomioimalla työntekijän edistyminen ja nostamalla se palautteen avulla esille innostetaan ja

kannustetaan eteenpäin. Kehittävä palaute on erittäin tärkeä oikein annettuna. Tavassa kuinka sen ottaa esille ja käsittelee asiaa, on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Tuomitseminen ja moittiminen saavat aikaan negatiivisen kierteen, jolloin työntekijän yrittäminen ja motivaatio voivat kadota kokonaan. Kehittävä palaute tulee antaa opastuksena uudelle suunnalle ja esimiehen tulee aktiivisesti ohjata ja tukea tässä tilanteessa. Epäonnistumisten myötä ei tule ketään jättää yksin, vaan auttaa tilanteesta eteenpäin.

Kehitetty Pilotage-malli valmentavaan johtamiseen rohkaisee työntekijää kehittymään, se antaa mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja vaikuttaa osaamiseensa. Mahdollisuus omiin valintoihin tuo lisää motivaatiota, kuten myös tässä opinnäytetyössä on aiemmin mainittu: Hamelin (2008) mukaan ”ihminen innostuu siitä, minkä on itse saanut valita”.

Pilotage-malli sisältää niin voimaannuttamisen (empowering) kuin mahdollistamisenkin (facilitating). Mallin avulla aktivoidaan omaehtoiseen kehittämiseen, motivoidaan työntekijää kehittämään itseään ja ottamaan vastuuta itsensä kehittämisestä. Malli myös kirkastaa tavoitteet oppimiselle. Mallin avulla pystytään luomaan suotuisaa oppimisympäristöä ja kehittymistä tukevia välineitä. Malli tuo myös selkeyttä siitä minkälaista valmentamista työntekijä odottaa ja toivoo valmentajaltaan, jolloin valmentajan on helpompi toteuttaa valmennustyötään: sama kaava kun ei käy kaikille. Jokainen on oma yksilönsä, toinen toivoo enemmän ohjausta, toinen taas vähemmän. Samassa tilanteessa toinen työntekijä voi myös odottaa esimiehensä toimivan aivan toisella tavalla kuin toinen. Mikäli ei yhdessä pohdita matkan määränpäättä, tarkoitusta, toteutusta ja eri keinoja, on esimiehenkin vaikeampi toteuttaa onnistunutta esimiestyötään. Kun valmentamiseen on raamit ja selkeä sisältö, on valmentamista helpompi toteuttaa ja muokata sitä yksilöllisten tarpeiden mukaan: tehdä siitä oman näköinen purjehdusmatka.

Valmentaminen ei kehitä pelkästään valmennettavaa, mielestäni siinä kehittyä myös valmentaja uusien oivalluksien, näkemyksien ja kokemusten kautta. Pilotage-mallin avulla esimies oppii myös paremmin tuntemaan alaisensa yksilölliset tarpeet. Esimerkiksi ottamalla Pilotage-malli esille kehityskeskustelussa, voidaan yhdessä esimiehen ja työntekijän välillä selvittää missä tilanteissa ja minkälaista tukea ja opastusta alainen eniten kaipaa.



Kuten johdannossakin todettiin, hyväksi johtajaksi kehitytään joka päivä ja jokaisella on siihen mahdollisuus, kaikki lähtee omasta halusta muuttua ja kehittyä. Johtaminen onkin oppimista ja kehittymistä siinä missä kaikki muukin toiminta. Loistavaksi johtajaksi ja esimieheksi hioudutaan harjoittelun ja tarkan tekniikan avulla: *aivan kuin timantti*.

## LÄHTEET

Business Coaching Institute 2014. Coaching – mitä se on?

<http://businesscoachinginstitute.fi/bcc/coaching> (Luettu 16.5.2014).

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

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

Coleman, D., Richard, B., McKee, A. 2002. The New Leaders.

Elisa Videra Oy 2014 a. Videran palveluita käytetään ympäri maailmaa.

<http://www.videra.com/fi/elisa+videra/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 b. Videran Virtual Office –neuvottelupalvelu poistaa välimatkat.

<http://www.videra.com/fi/palvelut/videoneuvottelupalvelut/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 c. Medianäyttö optimoi näkymisen.

<http://www.videra.com/fi/palvelut/medianaytot/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 d. Älykkäät konseptit yrityksen ja asiakkaan parhaaksi.

<http://www.videra.com/fi/palvelut/alykkaat+konseptit/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 e. Videoavusteinen asiakaspalvelu.

<http://www.videra.com/fi/palvelut/videoavusteinen+asiakaspalvelu/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 f. Videra Virtual Care.

<http://www.videra.com/fi/palvelut/virtual+care/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 g. Videran palveluita käytetään ympäri maailmaa.

<http://www.videra.com/fi/elisa+videra/> (Luettu 17.10.2014).

Elisa Videra Oy 2014 h. Ympäristön eduksi.

<http://www.videra.com/fi/ymparisto/> (Luettu 17.10.2014).

Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. 1999. Managers facilitators in learning organizations. Human Resource Development Quarterly 10.

Grant, A. & Greene, J. 2004. Coach Yourself. Momentum.

Gästrin-Aarvala, M. 2011. Huipuilla on oma valmentaja – onko sinulla?

[http://www.logy.fi/koulutus/info/Logistiikka\\_7\\_2011\\_s30.pdf](http://www.logy.fi/koulutus/info/Logistiikka_7_2011_s30.pdf) (Luettu 16.6.2014).

Hamel, G. 2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/johtaminen+on+keksittava+uudelleen/a2043497> (Luettu 4.7.2014).

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin Kauppakamari Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching, valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

- Huuhka, M. 2008. Luovan organisaation johtaminen ja johtajuuden uusi paradigma 2.  
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/146/244> (Luettu 28.6.2014).
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- ICF 2013. International Coaching Federation.  
<http://coachfederation.org/> (Luettu 15.6.2014).
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WSOY.
- Kaistila, M. 2010. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos.
- Peltola, H. 2014. Heikismin helmiä.  
<http://johtajuus.com/heikki-peltola-menestys-alkaa-sanasta-me/> (Luettu 25.6.2014).
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim) Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Coaching yhdistys 2014. Mitä coaching on?

<http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on> (Luettu 17.5.2014).

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki.

<https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsensa-johtaminen-hyv-johtajan-tunnusmerkki> (Luettu 16.6.2014).

Tivi 2014. Suomalainen Videra pääsi Ciscon sisäpiiriin.

[http://www.tivi.fi/kaikki\\_uutiset/suomalainen+videra+paasi+ciscon+sisapiiriin/a1004552](http://www.tivi.fi/kaikki_uutiset/suomalainen+videra+paasi+ciscon+sisapiiriin/a1004552) (Luettu 18.8.2014).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wilenius, M. 2006. Tutka ja kiikarit – yrityksen liiketoimintaympäristön ennakointi. Turun kauppakorkeakoulu.

Wilson, C. 2007. Best Practice in Performance Coaching. Kogan Page.

<http://coachingpedia.wikispaces.com/Best+practice+in+performance+coaching> (Luettu 12.8.2014).

**HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET JA VAIHTOEHDOT****PERUSTIEDOT:**

## Sukupuoli

- Mies
- Nainen

## Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20 – alle 30 vuotta
- 30 – alle 40 vuotta
- 40 –alle 50 vuotta
- 50 – alle 60 vuotta
- 60 vuotta tai yli

## Työkokemus Elisassa tai Elisaa fuusioituneen yrityksen palveluksessa

- Alle 1 vuotta
- 1 vuotta – alle 2 vuotta
- 2 vuotta – alle 4 vuotta
- 4 vuotta – alle 6 vuotta
- 6 vuotta – alle 10 vuotta
- 10 vuotta – alle 15 vuotta
- 15 vuotta –alle 20 vuotta
- Yli 20 vuotta

## Asema Elisassa

- Johtajat
- Esimiehet
- Päällikkötehtävät (ei alaisia)
- Asiantuntijatehtävät
- Myymälämyyjät
- Muut myyntitehtävät
- Puhelinpalvelutehtävät
- Muut toimihenkilöt

## Toimipisteen sijaintialue

- Uusimaa (Espoo, Helsinki, Hyvinkää, Järvenpää, Kauniainen, Kerava, Lohja, Porvoo, Riihimäki, Vantaa)
- Häme (Forssa, Hämeenlinna, Lahti, Lempäälä, Tampere)
- Keski-Suomi (Jyväskylä, Vaajakoski)
- Itä-Suomi (Iisalmi, Imatra, Joensuu, Karhula, Kotka, Kouvola, Lappeenranta, Mikkeli, Savonlinna, Siilinjärvi, Varkaus)
- Länsi-Suomi (Pori, Raisio, Rauma, Salo, Turku)
- Pohjanmaa (Kokkola, Seinäjoki, Vaasa)
- Pohjois-Suomi (Kajaani, Kemi, Kemijärvi, Kempele, Oulu, Rovaniemi, Tornio, Ylivieska)
- Ulkomailla

## Työnantaja

- Elisa Oyj
- Muu yritys (Vuokratyöyritys)
- Tytäryhtiö (Videra Visual Communications)
- Tytäryhtiö (Appelsiini)
- Tytäryhtiö (KYMP Oy, Tansec Oy ja Optimiratkaisut Oy)
- Tytäryhtiö (Enia Oy)
- Tytäryhtiö (LNR)



## RYHMÄN TOIMINTA:

Mitä mieltä olet seuraavista ryhmäsi toimintaan liittyvistä väittämistä? Ryhmällä tarkoitetaan tässä sitä kokonaisuutta, jota lähin esimiehesi johtaa.

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä			EOS
Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autamme toisiamme työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme osaamista ja tietoa ryhmässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiirimme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt jakautuvat tarkoituksenmukaisesti ryhmässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin ryhmässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme toimintaamme saamamme asiakaspalautteen perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni tekee säännöllisesti työtä toisten ryhmien kanssa prosessien toiminnan parantamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elisan arvot: Kuinka hyvin Elisan arvot toteutuvat ryhmäsi toiminnassa?

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä			EOS
Asiakaskeskeisyys: Katson asiat aina asiakkaan näkökulmasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus: Pidän lupaukseni, otan vastuun kokonaisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiutuminen: Olen utelias, parannan työtä joka päivä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuus: Saan aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko joutunut kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana työpaikallasi? *Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan johdonmukaista, pitkään jatkunutta huonoa kohtelua, joka voi ilmetä muun muassa pelotteluna, ilkeinä ja vihjailevina viesteinä, väheksyvinä tai pilkkaavina puheina tai eristämisenä. Kiusaamista ei kuitenkaan ole satunnaiset erimielisyydet, satunnainen sopimaton kielenkäyttö tai muu vastaava satunnainen toiminta.*

Tarkemmat ryhmäkohtaiset tulokset esitetään ainoastaan koko Elisan ja yksiköiden raporteissa. Ryhmäkohtaiset tulokset toimitetaan lisäksi Elisan HR:lle siten, että yksittäisiä vastaajia ei voi tunnistaa. HR käsittelee ryhmän tulokset kunkin sellaisen esimiehen kanssa, jonka ryhmässä on ollut kiusaamistapauksia.

- Kyllä, tilanne jatkuu edelleen
- Kyllä, mutta tilanne on selvitetty
- Ei
- En osaa sanoa



## ELISA YRITYKSENÄ JA TYÖNANTAJANA

Mitä mieltä olet seuraavista Elisan yritys- ja työnantajakuvaan liittyvistä väittämistä?

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä			EOS
Elisa on kehittyvä ja uudistuva yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisan tuottamat palvelut/ tuotteet ovat laadukkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan Elisan ylimpään johtoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman tuloksikkoinen johdon ja henkilöstön välinen keskusteluhyteys toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstölle osataan viestiä kokonaiskuva Elisan toiminnasta ja tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisan tavoitteet ovat mielestäni ponnisteleminen arvoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin Elisaa työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kohdellaan eri sukupuolta olevia tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani kohdellaan eri ikäisiä tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisa mahdollistaa joustavat ratkaisut työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka- ja palkitsemismallini on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko tutustunut eElisan periaatteisiin?

- Kyllä  
 Ei

## ELISAN PERIAATTEET

eElisan periaatteet: Mitä mieltä olet seuraavista eElisan periaatteita koskevista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä			EOS
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Kehitämme pitkäjänteisesti liiketoimintaamme"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Kunnioitamme toisiamme"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Siirrymme ylhäältä-alas -johtamisesta voimaistettuihin tiimeihin ja yksilöihin"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Opimme virheistä"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Odotamme toisiltamme ja itseltämme jatkuvaa parantamista ja parhaita suorituksia"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Priorisoimme: prosessit ensin, sitten IT"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Noudatamme kurinalaisuutta prosesseissa ja sovituisissa tekemisissä"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elisassa toteutuu eElisan periaate "Sitä saamme, mitä mittaamme"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## AVOIN PALAUTE

Lopuksi voit antaa avointa palautetta. Huomioithan, että avoimet palautteet raportoidaan sellaisenaan. Avoimet kommentit raportoidaan vain yksikkö-, tuki- ja tulosityksikkötasolla.

Mihin olet tällä hetkellä erityisen tyytyväinen?

Millaisia kehittämissuhteita sinulla olisi?

Avoimet kommentit liittyvät työtiloihin ja -välineisiin?

**ARVOKYSELY:****Yksikkö**

- Videra Visual Communications
- Elisa Eesti
- KYMP, Optimiratkaisut tai Tansec
- Henkilöasiakasyksikkö (HY) - sis. Enia, Epic TV
- Yritysasiakkaat (YA) - sis. Appelsiini
- Tuotanto
- Tukitoiminnot
- Muut

**Palvelusvuodet**

- Alle 1 vuosi
- 1 - < 3 vuotta
- 3 - < 6 vuotta
- 6 - < 11 vuotta
- 11 - < 20 vuotta
- Yli 20 vuotta

**Tehtävä**

- Elisan, yksikön (HY, YA, TUO, Videra VisCom) tai tukiyksikön johtoryhmän jäsen
- Tulosyksikön tai tytäryhtiön (Appelsiini, Elisa Eesti, Enia, LNR) johtoryhmän jäsen
- Muut johtajat
- Muut esimiehet
- Päällikkötehtävät (ei alaisia)
- Asiantuntijat
- Myymälämyyjät
- Muut myyntitehtävät
- Asiakaspalvelutehtävät
- Muut tehtävät

Valitse arvoluettelosta vähintään 5 ja enintään 10 väittämää, jotka kuvaavat parhaiten Elisaa tällä hetkellä. Valitse myös vähintään 5 ja enintään 10 väittämää, jotka kuvaavat vähiten Elisaa tällä hetkellä.

	Parhaiten	Vähiten
Aikaansaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aloitteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvoihin pohjautuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaskeskeisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoimuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Awuliaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byrokraattisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäjohdonmukaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erinomaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hauskuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökohtainen kasvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöön panostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hidasliikkeinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hierarkisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolenpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvin organisoitunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihmisten kunnioittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innostuneisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovaatiivisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspiroiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsenäisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jalot tarkoitusperät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkuva parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittyminen ammatissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailukykyisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korkea tavoitetaso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurinalaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuunteluhalukkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyhyen aikavälin suuntautuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nöyryys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessien noudattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siiloutunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen politiikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statussuuntautuneisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietoon ja mittaamiseen pohjautuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuloksellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tyydytystä tuottava työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusiutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastuullisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virheistä oppiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visionäärinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimaistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteinen etu ennen omaa etua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisen hyvän palveleminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisen tarkoituksen puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyöhalukkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylimielisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Parhaiten</b>	<b>Vähiten</b>

Valitse avoimelta listalta vähintään 5 ja enintään 10 väittämää, jotka **kuvaavat parhaiten** omia mielipiteitäsi siitä, millainen Elisan kulttuurin tulisi olla **tulevaisuudessa**. Valitse myös vähintään 5 ja enintään 10 väittämää, jotka **kuvaavat vähiten** omia mielipiteitäsi siitä, millainen Elisan kulttuurin tulisi olla **tulevaisuudessa**.

	Parhaiten	Vähiten
Aikaansaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aloitteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvoihin pohjautuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaskeskeisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoimuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avuliaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byrokraattisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäjohdonmukaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erinomaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hauskuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökohtainen kasvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöön panostaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hidasliikkeinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hierarkkisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolenpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvin organisoitunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihmisten kunnioittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innostuneisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovaatiivisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspiroiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsenäisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jalot tarkoitusperät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkuva parantaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittyminen ammatissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailukykyisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korkea tavoitetaso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurinalaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuunteluhalukkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyhyen aikavälin suuntautuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nöyryys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessien noudattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siiloutunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäinen politiikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statussuuntautuneisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietoon ja mittaamiseen pohjautuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuloksellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tyydytystä tuottava työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusiutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valmentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuullisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virheistä oppiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visionäärinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voimaistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteinen etu ennen omaa etua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisen hyvän palveleminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisen tarkoituksen puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyöhalukkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylimielisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Parhaiten</b>	<b>Vähiten</b>

# PILOTAGE

**Captain** \_\_\_\_\_

**Pilot** \_\_\_\_\_

**Company** \_\_\_\_\_

**Destination**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Way to coach

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Achieve**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Way to coach

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Move**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Way to coach

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Going Forward**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Way to coach

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Resources**

---

---

Way to coach

---

---

**Analysis**

---

---

Way to coach

---

---

**The Terminal Port**

---

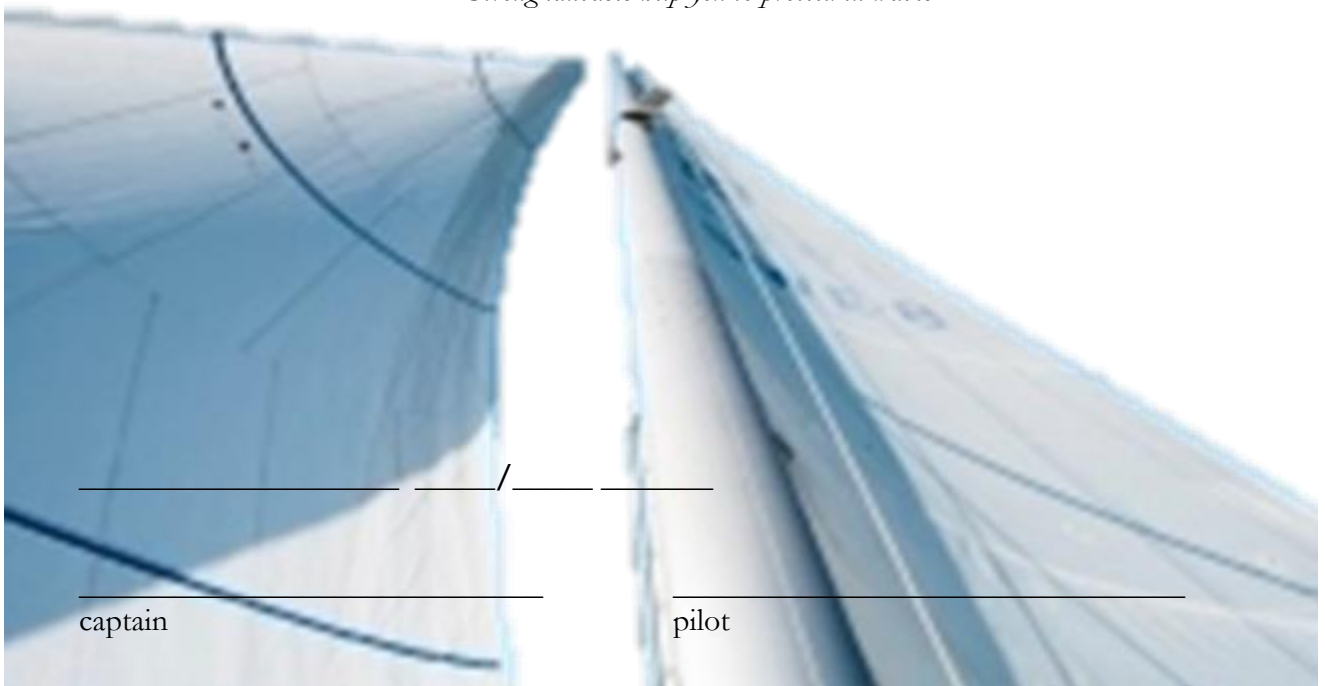
---

Way to coach

---

---

*Strong canvases help you to proceed in waves*









**SELF-MANAGEMENT**      **POSITIVE PSYCHOLOGY**

**INTERACTION**      **ATTENDANCE**

**WE CAN DO IT!**      **ACTIVE AND IMMEDIATE FEEDBACK**



**LEADERSHIP EXCELLENCE**



**PILOTAGE**

**ENCOURAGE**

**SUPPORT**

**PROMOTE**

**STRENGTHEN**

**PERMIT**

**NAVIGATE**

**ANCHOR**