

Opinnäytetyö (AMK )

Tradenomi, myyntityö

2025

Milla Hakava

# Valmentava johtajuus esimiestyössä



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, myyntityö

2025 | 36 sivua

Milla Hakava

## Valmentava johtajuus esimiestyössä

Tämä opinnäytetyö käsittelee valmentavaa johtamista ja myyntiä. Työssä ilmenee B2B myyntiprosessi, myynnin johtaminen ja valmentava johtaminen sekä valmentavan johtajan työkalut. Tavoitteena opinnäytetyössä oli laajentaa valmentavan johtamisen käsitteen syvyyttä ja saada konkreettisia vastauksia mitä esimiehet tällä hetkellä tietävät käsitteestä ja miten sitä käyttävät omassa työssään.

Opinnäyte sisältää teoria- ja tutkimusosuuden. Teoriaosuus on jaettu neljään osa-alueeseen: B2B myynti, myynnin johtaminen, valmentava johtaminen ja valmentavan johtamisen menetelmät. Tutkimusosuudessa käsitellään kvalitatiivisen haastattelun tuloksia. Haastatteluun osallistui 5 esimiesroolissa työskentelevää henkilöä ja tulokset ovat pseudonomisoitu eli niitä ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön.

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa esitetään työn johtopäätöset, suositukset ja arvioidaan työn sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Asiasanat:

B2B myynti, valmentava johtaminen, myynnin johtaminen, coaching, myyntiprosessi, valmentava johtajuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor in Business Administration in Sales

2025 | 36 pages

Milla Hakava

## Coaching leadership in supervisory work

This thesis deals with coaching leadership and sales. The work includes the B2B sales process, sales management and coaching leadership, as well as the tools of a coaching leader. The aim of the thesis was to broaden the depth of the concept of coaching leadership and to get concrete answers about what supervisors currently know about the concept and how they use it in their own work.

The thesis includes a theoretical and research part. The theory part is divided into four areas: B2B sales, sales management, coaching leadership and coaching leadership methods. The research part discusses the results of a qualitative interview. 5 people working in a supervisory role participated in the interview and the results are pseudonymised, i.e. they cannot be linked to a specific person.

The last paragraph of the thesis presents the conclusions and recommendations of the thesis and evaluates the reliability of the work and the research.

Keywords:

B2B Sales, Coaching Management, Sales Management, Coaching, Sales Process, Coaching Leadership

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 B2B myynti</b>	<b>7</b>
2.1 B2B myynnin keskeiset piirteet	7
2.2 Myyntiprosessi	7
2.3 Myynti ja valmentava johtaminen	10
<b>3 Myynnin johtaminen</b>	<b>11</b>
3.1 Strateginen myynnin johtaminen	11
3.2 Operatiivinen myynnin johtaminen	11
3.3 Ihmisten johtaminen	12
3.4 Itsensä johtaminen	12
<b>4 Valmentava johtaminen</b>	<b>13</b>
4.1 Valmentava johtaminen käsitteenä	13
4.2 Coaching	15
4.3 Mentorointi	15
4.4 Fasilitointi	16
4.5 Hyödyt valmentavassa johtamisessa	16
4.6 Haasteet valmentavassa johtamisessa	17
4.7 Valmentavan johtamisen tavoitteet	18
<b>5 Valmentavan johtamisen menetelmiä</b>	<b>19</b>
5.1 Johtajan ydintaidot	19
5.2 Valmentavan johtajan työkalut	19
5.2.1 GROW-malli	19
5.2.2 SCARF-malli	21
5.2.3 Pilari-malli	22
<b>6 Toiminnallinen- tai tutkimusosuus</b>	<b>23</b>
6.1 Tehty asia	23
6.2 Tulokset tai tuotokset	23

6.2.1 Tausta	23
6.2.2 Valmentavan johtamisen merkitys ja hyödyt	24
6.2.3 Oma johtamistyyli	25
6.2.4 Valmentava johtaminen omassa työssä	25
6.2.5 Vaikutukset työyhteisössä	26
6.2.6 Haasteet ja tulevaisuus	26
6.2.7 Suositukset muille esihenkilöille	27
6.2.8 Oma tekemä muutos organisaation johtamiskulttuurissa	28
<b>7 Johtopäätökset ja suositukset</b>	<b>29</b>
7.1 Johtopäätökset	29
7.2 Suositukset	30
7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	30
<b>Lähteet</b>	<b>31</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelun kysymykset

## **Kuvat**

Kuva 1. Myyntiprosessi (Huusko 2022) mukaillen	8
Kuva 3: Valmentava johtaminen (Harju 2025)	14
Kuva 4: GROW-malli (Nulivo 2023)	20
Kuva 5: SCARF-malli (Allegra Consulting 2023)	21
Kuva 6: Pilari-malli (Ristikangas 2024)	22

# 1 Johdanto

Valmentava johtajuus esimiestyössä yhdistetään nykyään nyky maailman johtamistyyliin, vaikka sillä on käsitteenä jo vanhat juuret. Tiivistettynä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa keskitytään yksilöiden ja tiimien tukemiseen. Pohjana toimii coaching-ajattelutyyli eli esimies toimii enemmän valmentajana kuin johtajana.

Teoriaosuus on jaettu opinnäytetyössä neljään eri osa-alueeseen, jotka käsittelevät B2B myyntiä, myynnin johtamista, valmentavaa johtamista ja valmentavan johtamisen menetelmiä. Ensimmäiseen osa-alueeseen on sisällytetty B2B myynnin näkökulma ja yhdistäen se valmentavaan johtamiseen. Myynnin johtamisessa käsitellään johtamisen jakaantumista kolmeen osa-alueeseen: strateginen myynnin johtaminen, operatiivinen myynnin johtaminen ja ihmisten myynnin johtaminen. Valmentavassa johtamisen osa-alueessa käsitellään itse käsite laajasta näkökulmasta ja tuodaan esiin coaching, fasilitointi ja mentorointi käsitteet, jotka liittyvät vahvasti valmentamisen näkökulmaan. Osa-alueessa tuodaan myös esiin valmentavan johtamisen hyötyjä, haasteita ja tavoitteita. Viimeisessä teoriaosuudessa tuodaan esiin johtajan ydintaitoja sekä muutamia hyödyllisiä valmentavan johtajan työkaluja avuksi omaan työhön.

Aihe on valittu omien kiinnostuksen kohteiden kautta, sekä omien opintojen näkökulmasta. Valmentava johtaminen on ollut kiinnostava aihe jo ennen tradenomiopintoja. Kiinnostus siihen on kuitenkin kasvanut vuosien myötä ja nykyisen työpaikan johtamistyyli vaikutti aiheen valitsemiseen.

## 2 B2B myynti

Tässä kappaleessa käsitellään B2B-myyntiä käsitteenä ja kerrotaan myyntiprosessin vaiheista. Kappaleessa otetaan käsittelyyn myös myynnin ja valmentavan johtamisen yhdistäminen organisaatioissa.

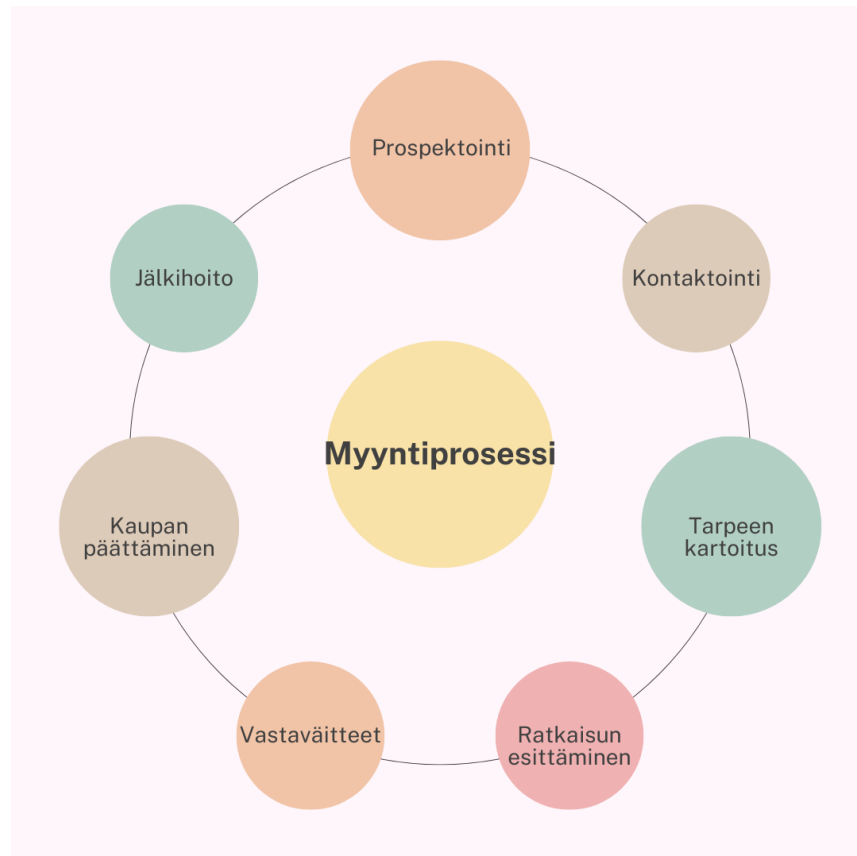
### 2.1 B2B myynnin keskeiset piirteet

B2B on lyhenne englanninkielisestä termistä Business to Business, joka tarkoittaa yritysten välistä kaupankäyntiä. Tässä myyntimallissa yritykset tarjoavat tuotteitaan tai palveluitaan muille yrityksille. Vastaavasti B2C tulee sanoista Business to Consumer, mikä viittaa kuluttajamyyniin. Tässä tapauksessa yritykset myyvät tuotteitaan ja palveluitaan suoraan yksityishenkilöille. (Suomen Digimarkkinointi 2025.)

B2B-myyntissä myyjältä edellytetään vahvaa asiantuntemusta myytävistä tuotteista ja palveluista, sillä yritysasiakkaat tekevät ostopäätöksensä usein perusteellisen harkinnan ja analyysin pohjalta. Lisäksi menestyksenkäs B2B-myynti vaatii erinomaisia viestintä- ja neuvottelutaitoja, koska myyntiprosessit voivat olla pitkiä ja monivaiheisia. (Koli 2024.)

### 2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla tarkoitetaan eri vaiheita myynnin ja kaupan tekemisessä. Prosessissa määritellään, miten esimerkiksi myyjät ja myynnin johdossa olevat henkilöt toimivat päivittäisessä tekemisessään. (Viikilä 2021.) Myyntiprosessilla varmistetaan, että myyntityössä pysyy järjestelmällisyys ja, että jokainen vaihe tullaan aina otettua huomioon myynnissä. (Helander 2019.)



Kuva 1. Myyntiprosessi (Huusko 2022) mukaillen

Kuvasta 1 nähdään myyntiprosessin vaiheet. Ne ovat asiakkaiden prospektointi ja kontaktointi, tarpeiden kartoitus, ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle, mahdolliset vastaväitteet, kaupan päättäminen ja jälkihoito eli follow-up, joita avataan seuraavissa kappaleissa. (Huusko 2022.)

Prospektilla tarkoitetaan henkilöä tai yritystä, jonka arvioidaan olevan potentiaalinen asiakas. Vaikka prospekti voi sopia kohderyhmään, hän ei ole vielä osoittanut kiinnostusta yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. (Digitoimisto Pulse 2024.)

Kontaktointi on myyntiprosessin vaihe, jossa asiakasta lähestytään ensimmäistä kertaa tavoitteena selvittää kiinnostus tuotteita tai palveluita kohtaan eteenpäin. Näin liidistä muotoutuu potentiaalinen asiakas yritykselle. (Hänti ym. 2016, 58.) Kontaktoinnissa selvitetään asiakkaan tarpeet ja arvioidaan, voiko ratkaisu tuoda hänelle hyötyä. Tarvekartoitus auttaa hahmottamaan nykytilannetta ja

edistämään myyntiprosessia. Oikeilla kysymyksillä saadaan esiin asiakkaan todelliset toiveet ja tarpeet. (Lime Technologies n.d.)

Tarpeiden kartoituksessa asiakkaan kontaktointi on onnistunut ja asiakas on ilmaissut kiinnostuksesta. Tarpeiden kartoituksessa esitetään tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle ja pyritään ymmärtämään asiakkaan ilmaisseet haasteet, tavoitteet ja toiveet. Näiden tavoitteena on kerätä tietoa, jonka avulla voidaan tarjota asiakkaalle sopivin ratkaisu. (Aaltonen 2024.)

Ratkaisun esittäminen, eli tarjouksen tekeminen, tapahtuu siinä vaiheessa, kun asiakasta on tavattu ja hänen tarpeensa on selvitetty. Tarjouksen läpikäynnin tarkoituksena on varmistaa, että asiakas ymmärtää sen sisällön ja ehdot. Myyntiprosessin aikana asiakkaalle tulee myös selventää, milloin tarjous toimitetaan ja kuinka pitkään se on voimassa. (Huusko-Viikilä 2024.)

Asiakkaalla on mahdollisuutena vastata myyjän esittämään ratkaisuun ja tämä vaihe on vastaväitteiden esittely ja käsittely. Kun asiakas esittää vastaväitteitä ei se ole kaupan lopettamisen syy. Yleisimmät vastaväitteet liittyvät hintaan, tuotteen sopivuuteen tai ajoitukseen. (Junes 2024.)

Myyntiprosessin oleellisin vaihe eli kaupan päättäminen, jossa asiakkaan kanssa ollaan päästy yhteisymmärrykseen palveluiden tai tuotteiden tarjoamisesta. Kuitenkin tämä viimeinen vaihe myyntiprosessissa on vaativin vaihe, jossa suullisista sopimuksista tehdään allekirjoitettuja sopimuksia. (Junes 2024.)

Viimeisin myyntiprosessin vaihe on seuranta eli jälkihoito. Tämä vaihe voi kuitenkin tulla esiin jo aikaisemmin esimerkiksi tapaamisten jälkeen, kun asiakkaan kanssa ollaan sovittu jostakin ja palataan siihen. Eli tavallaan kyseinen myyntiprosessin vaihe ei sijoitu aina viimeiseksi. Follow up eli jälkihoito on yksi keino ylläpitämään pitkäaikaisia asiakkuussuhteita ja mahdollistamaan esimerkiksi lisämyynnin. Sen avulla myös asiakastytyväisyys voi kasvaa ja saada uusia kauppvoja aikaan. (Junes 2024.)

### 2.3 Myynti ja valmentava johtaminen

Myynnin ja valmentavan johtamisen yhdistäminen on tehokas tapa parantaa myyntitiimien suorituskykyä ja kehittää yksilöiden myyntitaitoja. Valmentava johtaminen (coaching leadership) myynnissä tarkoittaa sitä, että myyntijohtaja ei ainoastaan anna ohjeita ja aseta tavoitteita, vaan tukee, ohjaa ja kehittää myyjiä heidän vahvuuksiensa mukaisesti myyntimenestystä kohti. (Schultz 2025.)

Myynnin valmentaminen antaa organisaatioille mahdollisuuden saavuttaa enemmän nykyisen työvoiman avulla kuten Korn Ferryn World-Class Sales Practices -tutkimuksen kautta selvitettiin. Tutkimustulosten perusteella 94 prosenttia huippumyyntiorganisaatioista sanoi myyntivalmennuksen parantaneen myyjien suorituskykyä. Lisääntyneiden tulojen, korkeampien voittoprosenttien ja kiintiöiden saavuttamisen lisäksi valmennus auttaa pitämään edustajat sitoutuneina ja onnellisina työssään. (Ferry 2025.)

## 3 Myynnin johtaminen

Johtaminen koostuu monista eri rooleista. Myynnin johtamisessa tehtävänkuvat jakaantuvat kolmeen osa-alueeseen: strateginen myynnin johtaminen, operatiivinen myynnin johtaminen ja ihmisten johtaminen. (Huusko-Viikilä 2023) Myös itsensä johtaminen on yksi iso osa-alue nykyajan johtamista. (Sydämaalakka 2024, 40-41) Näitä käsitteitä avataan seuraavissa kappaleissa.

### 3.1 Strateginen myynnin johtaminen

Yrityksen strategialla tarkoitetaan konkreettiselle tekemiselle suuntaa ja polkua. Sillä kirkaistetaan koko yrityksen tarkoitusta ja välillä sen tekeminenkin voi olla valintojen tekemistä. (Kennerco 2024)

Strategia ymmärretään välillä olevan irrallinen osa-alue myyntityössä, mutta kuitenkin se liittyy siihen hyvin vahvasti. Moderniin myyntiin liittyy keskeisesti selkeä suunta, tavoitteet ja pidemmän aikavälin tavoitteet. (Kennerco 2024.)

Myynnin johtajien tehtävinä on varmistaa myyntistrategian ja yrityksen liiketoimintastrategian linjat, jotta ne toimivat yhdessä. Johdon on myös tärkeää ymmärtää yrityksen tavoitteet ja varmistaa, että myynnin toimenpiteistä huolimatta tavoitteita saavutetaan. Ennakointi ja varautuminen markkinoiden muutoksiin, sekä muutokset yrityksen myyntistrategiaan on myös myynnin johdon tärkeänä tehtävänä. Tavoitteet on myös varmistettava, että ne ovat yhtenäisiä markkinointistrategian kanssa. (Huusko-Viikilä 2023.)

### 3.2 Operatiivinen myynnin johtaminen

Operatiivisessa johtamisessa on tärkeää varmistaa, että myyntitoiminnot toimivat tehokkaasti ja tukevat myyntistrategiaa. Tällä viitataan myynnin johdon vastuuseen uusasiakashankinnan ja nykyasiakkuuksien hallinnan kehittämisestä, jotta myyntiprosessit ovat sekä tehokkaita että tuottavia. Myynnin

johdon tehtävänä on myös seurata ja arvioida myyntitiimin suorituksia, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Huusko-Viikilä 2023.)

### 3.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisessa keskitytään työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon työtä kohtaan, jotta työssä tavoitteet tulevat tehdyksi ja työntekijät kokevat työn merkityksen ja itsensä tärkeänä. Ihmisten johtamisen piirteinä on kannustava ote, tukeminen, välittäminen, osallistaminen sekä palautteen ja kiitoksen antaminen. Johtamisen on perustuttava luottamuksesta, oikeudenmukaisuudesta ja vuorovaikutuksesta. Ihmisten johtaminen on osa valmentavaa johtamista. (Koskinen 2018.)

### 3.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen perustana on, että yrityksen toimintamallien ja johtamisjärjestelmien avulla päästään luomaan työntekijöille alustat ja puitteet heidän menestymiselleen. Kuitenkin menestyminen on työntekijästä itsestään riippuvainen. (Kennerco 2024.) Itsensä johtaminen korostuu nykyajan työelämässä, koska työympäristöjen muutokset edellyttävät joustavuutta ja kykyä uudistua. Itsensä johtamisen taitoja voidaan pitää siitä näkökulmasta myös tärkeänä, koska sen avulla voidaan myös määritellä omaa jaksamista enemmän. (Hälsä n.d.)

## 4 Valmentava johtaminen

Tässä kappaleessa esitetään valmentava johtaminen käsitteenä sekä mentorointi, fasilitointi ja coaching. Kappaleessa tulee ilmi valmentavan johtamisen haasteet ja hyödyt sekä sen tavoitteet.

### 4.1 Valmentava johtaminen käsitteenä

Valmentava johtajuus tarkoittaa vuorovaikutussuhdetta, jossa pyritään tietoisesti parantamaan alaisiin liittyviä taitoja työssä osana laajempaa johtamisen kokonaisuutta. Valmentava johtajuus on prosessi, jossa valmentaja tukee valmennettavaa hänen tavoitteidensa saavuttamisessa. Tässä johtamismallissa esihenkilön rooli muuttuu perinteisistä johtamistavoista enemmän kysymiseen, kuuntelemiseen ja kannustamiseen. Tämän lähestymistavan avulla voidaan myös haastaa ajattelua uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen kautta. (Työterveyslaitos 2022.)

Valmentava johtaminen on saanut alkunsa urheiluvalmennuksesta ja on sittemmin levinnyt työelämään. Tässä johtamistavassa pyritään ohjaamaan työntekijöitä saavuttamaan huippusuorituksia, aivan kuten urheilussa. Toisin kuin perinteisessä johtamisessa, valmentavassa johtamisessa ei ole oletusta, että johtaja tietäisi ainoastaan oikeat toimintatavat. Sen sijaan johtajan rooli on enemmänkin valvovan henkilön asema, joka vastaa tiimin tuloksista ja tarjoaa apua esimerkiksi kysymysten ratkaisussa. (Kariniemi n.d.)

Valmentava johtaminen on nykyaikainen lähestymistapa, joka keskittyy erityisesti työntekijöiden henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen. Sen ytimessä on ajatus, että johtajan rooli ei ole vain ohjata ja kontrolloida, vaan myös tukea ja valmentaa tiimiläisiä heidän omalla kehityspolullaan. Tämä johtamistyyli korostaa vuorovaikutusta, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä tiimityötä, jossa jokaisen yksilön panos on arvokas. Valmentava johtaminen kuvastaa laajempia yhteiskunnallisia muutoksia, joissa yksilön hyvinvointi, kehittyminen ja työn merkitys ovat saaneet keskeisen roolin. Tämä lähestymistapa voi lisätä

työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä voi puolestaan tuottaa parempia liiketoimintatuloksia. (Topaasia n.d.)

Valmentavassa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhde johtajan ja työntekijöiden välillä. Tämä suhde luo työntekijöille enemmän mahdollisuuksia ja vapautta, kuten oman työn suunnittelussa ja itsensä johtamisessa. Silti johtaja on aina taustalla tukemassa tarvittaessa. Tällaisen vuorovaikutussuhteen avulla pyritään vähentämään liiallista riippuvuutta esihenkilöstä. Valmentavassa vuorovaikutuksessa keskeistä on mahdollistaminen, jolloin ihmisiä kohdellaan inhimillisemmin ja heidän vahvuuksiinsa sekä motivaatioonsa suhtaudutaan uudella tavalla. (Aarni-Wiklund 2023.)



Kuva 2: Valmentava johtaminen (Harju 2025)

Valmentavan johtamisen viitekehyksessä on kuvattu coaching, fasilitointi ja mentorointi, kuten kuvassa 4 näkyy. Coaching on prosessimainen suhde, jossa valmentava osapuoli auttaa työntekijää käyttämään voimavarojaan tavoitteiden saavuttamisessa. Fasilitointi on ryhmässä tapahtuva prosessi, jossa fasilitaattorin tehtävänä on johdattaa ryhmää yhteisiä tavoitteita kohti. Mentorointi tapahtuu kahden henkilön välisessä vuorovaikutuksessa, jossa ohjataan ja siirretään omia kokemuksia ja tietoa mentoroitavalle henkilölle. Kyseisiä termejä avataan laajemmin seuraavassa kappaleessa. (Harju 2025.)

## 4.2 Coaching

Coaching on suhteellisen uusi käsite, vaikka sillä on pitkä historia. Moderni coaching käsite on syntynyt 1900-luvulla, kun liike-elämässä otettiin käyttöön valmennusmenetelmiä tavoitteiden saavuttamiseen. Käsite kehittyi 1980-luvulla kun siihen lisättiin vaikutteita psykoterapiasta ja urheiluvalmennuksesta. Nykyään coaching yhdistää eri teoria-aloja ja käytäntöjä. (Sirkiä 2023) Coaching-johtamistyylissä johtaja pyrkii vuorovaikutuksen kautta tukemaan tiimin jäseniä heidän voimavarojensa hyödyntämisessä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Coaching-johtajan tehtävä on olla tukena prosessin aikana, jotta oppiminen ja oivaltaminen tapahtuvat tehokkaasti. Lisäksi esimiehen on tärkeää kehittää omaa osaamistaan tämän prosessin aikana. (Heittola 2018.)

## 4.3 Mentorointi

Mentoroinnin prosessissa tähdätään vahvaan kehittymislähtöisyyteen, jossa keskitytään mentoroitavan kehittymiseen. Prosessissa kuitenkin mentori oppii myös uutta. He pystyvät esimerkiksi analysoimaan paremmin uraansa ja pohtimaan omaa tulevaisuudensuunnitelmia eri näkökulmista. Mentoroinnissa on kyse pitkäkestoisesta prosessista, joka koostuu oivalluksista ja kehitysaskeleista. (Helsingin yliopisto n.d.) European Mentoring & Coaching Council (EMCC) kuvaa mentoroinnin suoraviivaisena prosessina, jossa tapahtuu taitojen ja tietojen siirtyminen kokeneemmalta henkilöltä toiselle. EMCC:n mentoroinnin määritelmä keskittyy ammattimaisempaan näkökulmaan. (Kupias 2017, 58.) Kupias (2017,58-59) kuitenkin kuvailee itse mentorointia organisaatioiden sisällä tapahtuvaan prosessiin, jossa mentoroitavan ohjaus tapahtuu mentorien päätyön ohella. Mentoroinnista on paljon hyötyä niin mentoritavalle, kuin itse mentorille. Aktorit eli mentorit ovat kokeneet esimerkiksi oman näkökulman laajentumisen, tukea ja apua päätösentekoon sekä oman toiminnan tehostuminen. Mentorit ovat saaneet hyötyä esimerkiksi harjoittaa valmentavaa otetta ja saaneet laajentaa omia näkökulmia ja ajatuksiaan. (Kupias 2017, 62-63.)

#### 4.4 Fasilitointi

Fasilitoinnissa on kyse tavoitteellisesta ja neutraalista ryhmäprosessin ohjaamisesta. Sen tarkoituksena on luoda ryhmälle yhteinen suunta ja tavoitella osallistamisen keinoin yksilöiden motivaatiota ja näin luoda tunnetta työn merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyyden tunteesta on yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä. (Grapepeople n.d.) Fasilitointi on ratkaisu monimutkaisiin ongelmiin, joita tiimeissä voi ilmetä. Esimerkiksi kommunikaatio-ongelmat, erilaiset neuvottelut rooleista ja vastuusta, konfliktien ratkaiseminen ja uusien projektien käynnistäminen. Fasilitoija on auttavana kätenä, jotta osallistujat ajattelevat tehokkaimmalla tavalla liittyen päätöksiin. (Harju & Vesterlund 2024.)

#### 4.5 Hyödyt valmentavassa johtamisessa

Valmentavassa johtamisessa autetaan muita saavuttamaan tavoitteita. Työntekijöille on annettava vapaus tehdä päätöksiä ja oppia virheistään, jotta valmentava johtaja mahdollistaa itselleen luottamuksellisen ilmapiirin ja oppii kuuntelemaan työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Motivaation merkitys lisääntyy ja näin myös työntekijöiden sitoutuminen. Motivoituneet työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin ja suoriutuvat näin myös tehtävistään paremmin. Tämä vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, joka säästää aikaa ja resursseja. Motivoituneista työntekijöistä muodostuu inspiroiva työympäristö. (Noventos 2024.)

Valmentavassa johtamistyylissä keskitytään yksilöiden kehittymiseen, joka on apuna oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. Tämä auttaa työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita, mutta myös organisaation kokonaistavoitteita. Kehittyvät osa-alueet on kuitenkin liitettävä hyödyllisesti organisaation isoon kuvaan. (Mikkonen n.d.) Työntekijöiden kannustaminen auttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta oppimisesta ja kehityksestä, joka lisää itseohjautuvuutta ja innovatiivisuutta. (Topaasia n.d.) Itseohjautuvuuden tarve lisääntyi huomattavasti pandemia-aikana, vaikka sen tarpeesta työelämässä on

tiedostettu jo monien vuosien ajan. Yksilöiden tulee selvityä omista työtehtävistä usein itsenäisesti ja tiimeissäkin tämänkaltainen työskentelytapa ilman esihenkilön jatkuvaa läsnäoloa on suotavaa. Itseohjautuvuuden avulla asiakkaiden tarpeisiin voidaan nopeammin reagoida, esihenkilöiden työkuorma vähenee ja sisäisellä motivaatiolla on mahdollisuus kasvaa. (Kinnunen 2022.)

Valmentava johtajuus luo positiivista työympäristöä, joka edistää organisaatiossa avoimuutta, luottamusta ja tukea. Nämä ovat avaintekijöitä tiiviiseen yhteistyöhön ja vahvaan tiimihenkeen. (Topaasia n.d.) Työhyvinvointia voidaan pitää organisaatiossa kilpailuetuna. Organisaatioissa on todettu työhyvinvointiin panostamisen kannattavana kuluna, koska se lisää tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Näin myöskin yrityksen kannattaa erottautua kilpailijoistaan parantamalla inhimillistä osaamista ja näin myöskin työhyvinvointi parantuu. (Kesti & Syväjärvi 2015)

Työntekijöiden vuorovaikutustaidot kehittyvät valmentavan johtamisen avulla. Vuorovaikutustaidot ovat hyödyllisiä esimerkiksi konfliktitilanteissa. Valmentava johtaminen kuitenkin sopii myös luottamuksellisiin tapaamisiin, kehityskeskusteluihin ja tiimipalavereihin. (Turtio 2021.) Muutoksia tapahtuu organisaatioissa ja valmentava johtaminen voi olla avuksi työntekijöille sopeutua muutoksiin. Valmentavassa otteessa esiin tulee työntekijöiden joustavuus ja sopeutumiskyky, joka on elintärkeä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Topaasia n.d.)

#### 4.6 Haasteet valmentavassa johtamisessa

Valmentava johtaja tarvitsee organisaation tukea menestyäkseen tehtävässään. Johtoryhmän panos on tärkeä, jotta valmentava johtaminen voidaan integroida yrityksen päivittäisiin käytäntöihin. Tällainen johtamiskulttuuri, joka hyödyntää valmentavaa lähestymistapaa, luo mahdollisuuksia työntekijöiden kehittämiseksi ja heidän tulevaisuuden menestykselleen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 15-17.) Valmentava johtajuus on toimintamalli ja se soveltuu moniin eri tilanteisiin. Valmennuksissa ei anneta suoria vastauksia, vaan se on enemmänkin tukea ja

ohjausta, jonka avulla pyritään omaan työnhallintaan. Haasteena valmentavassa johtamisessa voidaan nähdä omien toimintatapojen muutokset. (Jyrä 2020.) Valmentava johtaminen ei ole tehokasta organisaatioissa, joissa työntekijöiltä odotetaan vain tottelevaisuutta ilman mahdollisuutta kyseenalaistaa, käyttää omaa harkintaa tai ratkaista ongelmia. Tällaisissa organisaatioissa on usein myös määritelty vastaroolit. Organisaation kulttuuri ja lähestymistapa vaikuttavat merkittävästi valmentavan johtajuuden onnistumiseen. (Turtio 2021.)

#### 4.7 Valmentavan johtamisen tavoitteet

Valmentava johtaminen on lähestymistapa, jossa johtaja toimii mentorina ja tukijana perinteisen autoritäärisen sijaan. Valmentavassa johtamisessa asetetaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Lyhyen aikavälin koostuvat tyypillisesti muutaman viikon tai kuukauden päähän asetettuihin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden toimiminen auttaa pitkän aikavälin menestymisen rakentamiseen. Esimerkkeinä lyhyen aikavälin tavoitteista ovat viestintätaitojen parantaminen, ajanhallinta ja priorisointi, stressin hallinta ja tiimin rakentaminen. Pitkän aikavälin tavoitteet ulottuvat useista kuukausista vuosiin. Esimerkkeinä tavoitteista ovat strateginen johtaminen, vaikuttaminen, sukupolvenvaihdos, organisaation vaikutus ja henkilökohtainen kehitys. (Sindell & Sindell 2023.) Tämä prosessi vaatii sitoutumista sekä johtajilta että työntekijöiltä, mutta voi tuoda merkittäviä hyötyjä organisaation kulttuuriin ja toimintaan. Valmentava johtaminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii sitoutumista sekä johtajilta että työntekijöiltä, mutta sen hyödyt voivat olla merkittäviä organisaation kulttuurille ja toiminnalle. (Leadership success 2024.)

Valmentavat johtajat tavoittelevat myös itse omasta johtamistyylistään henkilökohtaista kasvua. Tavoitteet vaihtelevat usein, mutta yleisimpiä tavoitteita johtajilla liittyvät vahvempaan esimiehen läsnäoloon, jolla tarkoitetaan enemmän luottamusta, enemmän auktoriteettia ja enemmän mukavuutta ylemmällä tasolla. Tavoitteet toisinaan liittyvät myös tunneällyn kehitykseen. Esimiestyössä on tärkeänä työkaluna itsetuntemus, itsensä hallinta, empatiakyky ja ihmissuhteiden rakentaminen. (Sandler Consulting 2023.)

## 5 Valmentavan johtamisen menetelmiä

Tässä kappaleessa käsitellään johtajan ydintaitoja, jotka auttavat valmentavassa johtamisessa, sekä kolme eri valmentavan johtajan työkalua, jotka ovat monipuolisia johtamisen apuvälineitä.

### 5.1 Johtajan ydintaidot

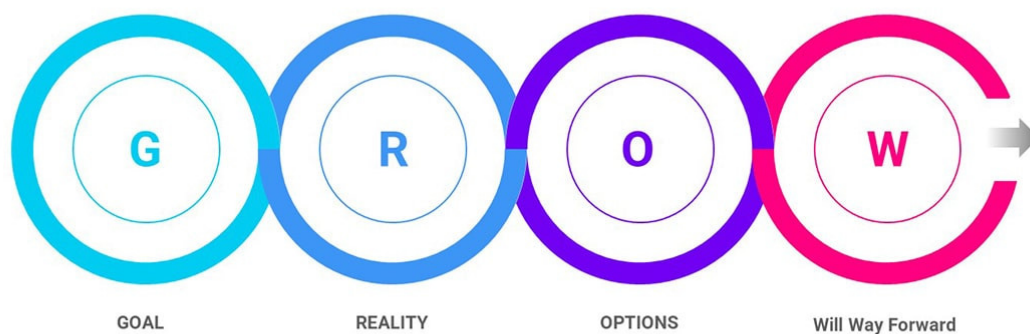
Valmentavaan johtajan taidot ovat keskeisiä käyttäytymismalleja ja kompetensseja, joiden avulla johtajat voivat ohjata ja kehittää muita tehokkaasti. Kaikki taidot eivät tule luonnostaan ja osa vaatii harjoittelua ja itsetietoisuutta. Näitä ovat esimerkiksi osallistava johtajuus, tehokas viestintä, tunneäly, empatia, aktiivinen kuunteleminen ja tavoitteellisuus. (Miles 2024.)

### 5.2 Valmentavan johtajan työkalut

Tässä kappaleessa käsitellään valmentavan johtamisen muutamia eri työkaluja. Näiden työkalujen avulla valmentava johtaja pystyy tukemaan yksilöiden kehittymistä ja omaa työtään.

#### 5.2.1 GROW-malli

GROW-mallin on kehittänyt 1980-luvulla John Whitmore, Graham Alexander ja Alan Fine. Se yhdistää tavoitteiden asettamisen, ongelmanratkaisun ja urheilupsykologian periaatteet voimakkaaksi kaavaksi, joka on kestänyt aikaa. (Cloeta 2023.)



Kuva 3: GROW-malli (Nulivo 2023)

Kuten kuvasta 5 voidaan nähdä GROW-valmennusmallin osa-alueet Goal, Reality, Options ja Will (Way Forward). Malli on suunniteltu työkaluksi jäsentämään ja ohjaamaan tavoitteita tehokkaammin esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välisiin valmennustapaamisiin. Työkalu on todettu tehokkaaksi valmennustyökaluksi ja se motivoi tavoitteiden saavuttamiseen. (Suvanto 2024.)

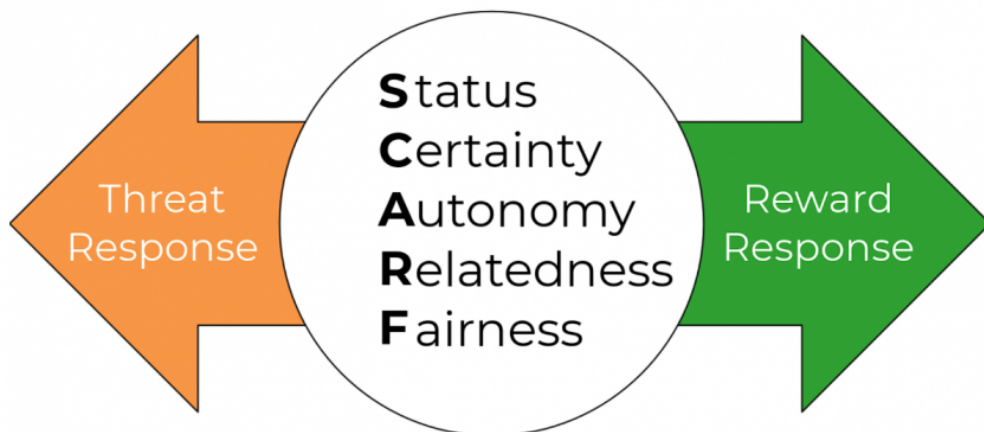
GROW-malli on yksi yleisimpiä valmentavan johtamisen malleista vahvuuksien kautta, koska se on helposti ymmärrettävissä ja käytännönläheinen. Käyttöönottoaminen voi tapahtua hyvin matalalla kynnyksellä ja se soveltuu moniin eri tilanteisiin. Kysymyksiä on tärkeää muokata sopivaksi työntekijöiden tarpeisiin ja olosuhteisiin liittyen. (Lifted 2025.)

Goal-vaiheessa keskitytään työntekijän lopullisen päämäärän paikantamiseen. Kuvasta voidaan nähdä apukysymyksiä, joita valmennustapaamisissa voidaan hyödyntää. Esimerkiksi ”mitä haluaisit saavuttaa valmennustapaamisessamme?”. (Cloeta 2023.) Reality-vaiheessa esitetään kaikki tosiasiat ja tilanteet arvioidaan nyky muodossaan. Keskustellaan myös kohtaamia haasteita. Esimerkkinä kysymyksenä tästä osa-alueesta on ”Mitkä esteet ovat tielläsi?” Options-kohdassa ideoidaan ja tuodaan esiin mahdollisia strategioita ja ratkaisuja. Tässä vaiheessa on otettava huomioon myös ajattelemisen laatikon ulkopuolelta ja tutkimaan kaikkia mahdollisuuksia. Will-kohdassa sitoudutaan tiettyyn toimintatapaan ja sen avulla luodaan

toimintasuunnitelma. Esimerkkikysymyksenä voisi olla ”miten tiedät onnistuneesi?”. (Bennett 2023.)

### 5.2.2 SCARF-malli

David Rockin SCARF-malli kokoaa keskeiset löydökset, jotka auttavat ymmärtämään aivoissa tapahtuvia sosiaalisia luonteita. Malli yhdistää viisi keskeistä sosiaalista osa-aluetta, jotka auttavat vahvistamaan psykologista turvallisuutta. Osa-alueena on Status eli asema, Certainty eli ennustettavuus, Autonomy eli hallinta, Relatedness eli yhteenkuuluvuus ja Fairness eli oikeudenmukaisuus, kuten kuvasta 5 nähdään. (Poutanen 2021.)

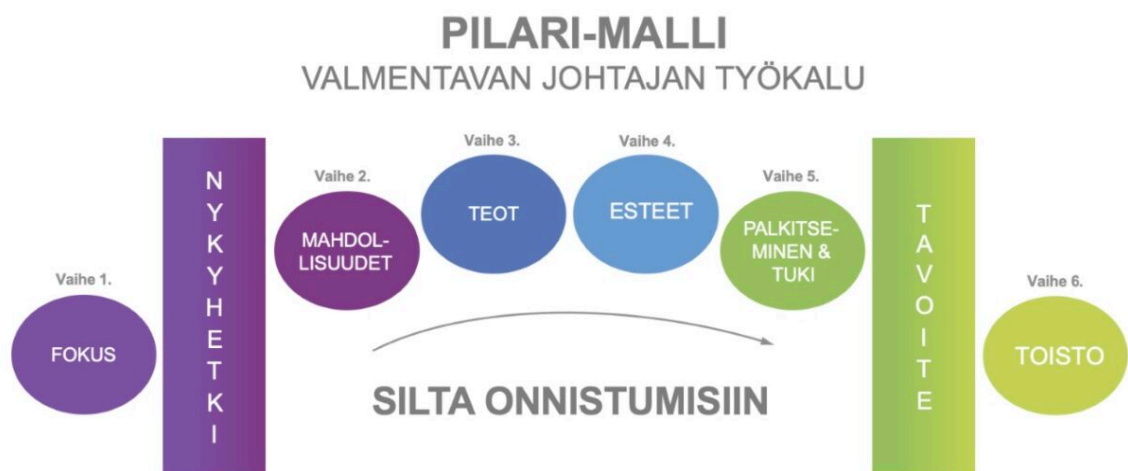


Kuva 4: SCARF-malli (Allegra Consulting 2023)

Koska valmentava johtaminen on vuorovaikutusta voi tästä mallista olla apua eri tilanteisiin. Mallia voidaan hyödyntää valmistautuessa valmennustapaamiseen tai sen aikana. Sen avulla voidaan lisätä psykologista turvallisuutta, avoimuutta ja kasvattaa valmentajan ja valmennettavan välistä luottamusta. (Hybridiopetus 2020.)

### 5.2.3 Pilari-malli

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas ovat kuvanneet valmentavaa johtajuutta pilari-mallin avulla, joka perustuu ratkaisukeskeiseen oppimiskäsitykseen. Kuten kuvasta 6 voidaan nähdä pilarissa on eri vaiheita, jotka auttavat pitämään keskittymisen oleellisissa asioissa ja vahvistaa myös sitoutumista itse määritellyn tavoitteen avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114-115.)



Kuva 5: Pilari-malli (Ristikangas 2024)

Arkielämässä kuvassa näkyvä lineaarinen malli ei aina välttämättä mene lineaarisena prosessina. Tavoitteet voivat muuttua ja mennä uusiksi, uusien näkökulmien kautta keskustelun avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 122.)

## 6 Toiminnallinen- tai tutkimusosuus

Tässä kappaleessa esitetään opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus, joka suoritettiin puolistrukturuidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla.

### 6.1 Tehty asia

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusosuus suoritettiin teemahaastatteluiden avulla Teamsin välityksellä maaliskuun huhtikuun aikana keväällä 2025. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada selville esimiesroolissa työskenteleviltä henkilöiltä heidän tietoa ja omia kokemuksia valmentavan johtamisen ympäriltä. Haastateltavan oli yhteensä 5 eri esimiesroolissa työskentelevää henkilöä.

### 6.2 Tulokset tai tuotokset

#### 6.2.1 Tausta

Haastatteluiden ensimmäisessä osiossa hahmoteltiin esimiesroolissa työskentelevien taustaa ja miten he ovat päätyneet tämän hetkiseen rooliinsa. Kaikilla oma rooli oli selkeää, mutta silti rooliin pääsemisessä oli eroavaisuuksia. Työkokemus haastateltavilla oli esimiesroolista 1 vuodesta 30 vuoteen. Taustakysymyksissä oli myös kartoitettava kysymys liittyen siihen, että ovatko he käyneet valmentavan johtamisen koulutuksen. Yhteenvetona kaikkien haastateltavien tuloksista oli se, että suoranaisesti otsikolla valmentavan johtamisen -koulutuksessa kukaan ei ole käynyt. Koulutuksissa ovat käyneet, jossa kyseistä aihetta on käsitelty, mutta suoranaisesti kyseisen käsitteen koulutusta eivät ole käyneet.

”Johtamisen koulutus tai johtamiseen eri aihealueiden ja teemojen kanssa koulutuspäiviin ja valmentava johtaminen meidän roolissamme niin vahvasti esillä, että kyllä se melkein joka kerta jollain tavalla siellä on.” H1

Teoriaosuudessa ei suoranaisesti kerrota eri koulutuksien merkityksestä valmentavan johtamiseen liittyen. Kuitenkin itsensä kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää havainto. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen tuovat myös uusia mahdollisuuksia sekä kasvattavat niin työntekijöitä kuin työnantajiakin.

### 6.2.2 Valmentavan johtamisen merkitys ja hyödyt

Varsinaisissa haastattelukysymyksissä haluttiin selvittää haastateltavien omia näkökulmia, mitä heille merkitsee valmentava johtaminen ja ovatko he kokeneet kyseisestä johtamistyylisestä hyötyä omassa johtamisessaan. Haastateltavien kesken oli tietysti pieniä eroavaisuuksia, miten he itse määrittävät kyseisen käsitteen. Kuitenkin pääsäännöllisesti samanlaisuuksia tuli esiin siinä, että valmentava johtaminen on toisen tukemista ja auttamista tietyissä tilanteissa. Valmentavassa johtamisessa korostuu vuorovaikutus ja johdettavien kohdalla toiset henkilöt tarvitsevat enemmän tukea ja toiset taas enemmän sparrailu näkökulmasta.

”Se on vuorovaikutteista. Ja koen, että se on niin kun tätä päivää. Se on myös molemminpuolista kehittymistä, pitää myös hyväksyä ja ollaan rehellinen itsellesi, että siinä väkisinkin tulee kehittymään myös itse.” H3

”Valmentava johtaminen terminä on ehkä semmoinen käsite, mikä on auennut itselle vasta tässä sanotaanko viimeisen vuoden aikana sitten enemmänkin.” H2

Jokainen haastateltava myös koki, että ovat saaneet hyötyä itselleen kyseisestä johtamistavasta. Esimiesroolissa olevat henkilöt kokivat kuitenkin, että valmentava johtajuus merkitsee valmennettaville henkilöille myös eri asioita, joten omassa työssään joutuu myös mukautumaan eri tilanteisiin, mihin he kohtaavat.

### 6.2.3 Oma johtamistyyli

Haastatteluissa ilmenee erilaisuuksia, kun pyydettiin oman johtamistyylin kuvaamista. Kuitenkin valmentavan johtamisen näkökulmia löytyi jokaisen haastateltavan vastauksista. Haastateltavat vastasivat, että haluavat yksilöllisen tärkeyden, josta oli jo aikaisemmassa teemassa kerrottu. On siis tärkeää, että johtamistyyliä muokataan yksilöllisesti. Tiettyihin osa-alueisiin esimiesroolissaan haastateltavat ottavat tiukemman otteen, mutta haluavat kuitenkin saada luottamuksen muodostettua omiin alaisiinsa.

”Silloin kun keskustelen jonkun kanssa, niin ehkä se sana on mentoroiva. Kun on itse elänyt uraelämän aina sieltä lattiatasolta tähän asti ymmärtää mitä ne ihmiset mahdollisesti ajattelevat ja mitkä niille on tärkeitä asioita niin mitä ne haluaa kuulla työnantajalta.” H3

Valmentavassa johtamisessa on vaikutteita myös muista johtamistyyleistä, mutta siitä on pyritty saamaan perinteinen autoritäärinen tyyli pois. Mentoroiva johtamistyyli tulee esiin teoriaosuudessa ja sillä tarkoitetaan pitkäaikaista prosessia koostuen oivalluksista ja kehitysaskeleista (Helsingin yliopisto n.d.).

### 6.2.4 Valmentava johtaminen omassa työssä

Haastateltavilta haluttiin myös selvittää, miten he hyödyntävät valmentavaa johtamista omassa työssään ja olisiko myös heillä antaa jotakin konkreettisia menetelmiä, jota hyödynnetään. Yhteenvetona haastateltavien omassa työssä valmentava johtaminen on hyvin näkyvä asia. Asetetaan selkeitä tavoitteita, joita kohti pyritään, ollaan kuitenkin valmiita keskustelemaan niistä ja mahdollisesti myös sparrailemaan mahdollisten ongelmakohtien kanssa. Haastateltavat kaikki kokivat, että kahdenkeskiset tapaamiset ovat erittäin tärkeitä ja niistä saavat eniten irti. Omassa työssään valmentava johtaminen korostuu myös kommunikaationa.

”Minä luulen, että sillä on myös positiivinen vaikutus työnantajakuvaan ja työn fiilikseen, kun sinulle tulee se olo, että sinun esihenkilösi on kiinnostunut sinusta ja sinun tekemisestä ja käyttää aikaa sinun.” H2

Valmentavan johtamisen on todistettu parantavan työhyvinvointia ja sitä voidaan pitää sen takia työorganisaation kilpailuetuna. Koska haastateltavat kokivat kahdenkeskiset valmennustapaamiset tärkeimpänä ja parhaana tapana saada vuorovaikutussuhteesta irti, toimisi näissä kohtaamisissa GROW-työkalu parhaimpana vaihtoehtona haastateltavien omaan arkeen. GROW-malli on matalalla kynnyksellä hyödynnettävä työkalu esimerkiksi kahdenkeskisiin valmennustapaamisiin (Lifted 2025).

#### 6.2.5 Vaikutukset työyhteisössä

Haastattelussa selvitettiin, miten haastateltavat ovat kokeneet valmentavan johtamisen vaikutuksen työyhteisössä. Haastatteluissa ilmeni, että työhyvinvointi on parantunut ja työilmapiiri on muuttunut avoimemmaksi, mitä se ehkä joskus on ollut. Esimiehien alaisille on myös tullut tietynlaisia vapauksia omaan työhönsä, johon liittyy itseohjautuvuus ja se on yksi tärkeä näkökulma valmentavassa johtamisessa.

#### 6.2.6 Haasteet ja tulevaisuus

Haastateltavat kokivat erilaisia haasteita valmentavassa johtamisessa. Haastatteluissa ilmeni, että tasapainon ylläpitäminen useiden valmennettavien kesken oli yksi haaste. Haasteena ilmeni myös se, että avoimuus ja vuorovaikutustaidot tulevat hyvin tärkeäksi rooliksi. Kaikki eivät tätä näkökulmaa ymmärrä, joten siitä voi muodostua haaste.

”Viestintä on tärkeää. Yritykset pärjäävät sen kautta paljon paremmin kilpailussa, kun meillä on motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta.” H4

Teoriaosuudessa valmentavan johtamisen haasteina tuodaan esiin samankaltaisuuksia, mitä haastateltavat kokivat. Jyrän mukaan omien toimintatapojen muutokset ja niiden mukauttaminen työn arkeen on havaittu haaste (2020).

Tulevaisuuden näkökulmasta kysyttiin myös tutkimuksessa haasteltavilta. Haluttiin saada selville, miten he kokevat valmentavan johtamisen muuttuvan tulevaisuudessa. Haastatteluissa tuli ilmi, että haastateltavat halusivat valmentavan johtamisen isompaan rooliin työorganisaatioissaan ja haastateltavat kokivat myös, että kyseinen muutos tulee tapahtumaan. Valmentavan johtamisen korostuminen ja kasvaminen koetaan myös, että se lisää työhyvinvointia ja kehittymismahdollisuuksia.

#### 6.2.7 Suositukset muille esihenkilöille

Tutkimuksessa yhtenä teemana haluttiin myös selvittää minkälaisia suosituksia esimiesroolissa olevat henkilöt antaisivat muille esimiehille, jotka haluavat kehittyä omassa työssään ja roolissaan. Yhteenvetona haastatteluiden vastauksista tuli ilmi se, että itsensä kehittäminen on tärkeää. Asiat, jotka kiinnostavat esimerkiksi kirjojen lukeminen tai koulutuksissa käyminen on esimiehestä itsestään kiinni. Suoranaisia valmiita suosituksia ei tullut ilmi, mutta kaikki kokivat, että omaa oppimista tulee laajentaa, jos haluaa kehittyä.

”Koulutuksia löytyy vaikka ja mitä, mutta tärkeintä on kuitenkin se, että pyrit itse kehittymään ja ottamaan vaikutteita muilta esimerkiksi kollegoilta. Tietyn kirjan tai artikkelin lukeminen ei kuitenkaan välttämättä auta vaan tärkeää on, että rakentaa jotakin sen pohjalta omaa kehittymistä.” H5

### 6.2.8 Oma tekemä muutos organisaation johtamiskulttuurissa

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he halusivat muuttaa omassa työorganisaatiossaan johtamiskulttuurissa valmentavan johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti muutoksia haluttiin eniten organisaatioviestintään, että kun se muuttuisi helpommaksi ja avoimmaksi niin olisi valmentavan johtamisen näkökulma monipuolisemmin yrityksen sisällä. Kuitenkin haluttiin myös tietyllä tapaa muutoksia yrityskulttuuriin ja organisaatorakenteeseen, jonka avulla valmentavaa johtamista olisi helpompi saada myös näkyvämmäksi omassa esimiestyössään.

”Organisaatioviestintä ja se johtaminen saattaa olla aika erilaista ja ehkä vielä vähän sen vanhan tyylistäkin, että todetaan asioita ja ne viedään sitten sellaisena eteenpäin, että siinä täytyisi nyt ehkä vielä vahvemmin sitä organisaation johtamista sitten.” H5

Lähtökohtaisesti työorganisaatioiden tulisi muuttaa organisaatiokulttuuriaan avoimemmaksi ja hyväksyvämmäksi muutoksille. Sukupolvet, jotka ovat aloittamassa työelämänsä vaativat todistetusti kyseisiä asioita omalta työelämältään. Autoritäärisiä johtamistyyliä halutaan yhä enemmän pienempään rooliin organisaatioissa ja valmentavan johtajuuden avulla vuorovaikutussuhteet ja luottamus työympäristössä parantuvat.

## 7 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimusosuudesta saatuja tietoja ja arvioidaan niistä saatuja tuloksia. Kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta.

### 7.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin laajoja teoriaosuuksia, jotka pohjautuivat valmentavaan johtamiseen, myynnin johtamiseen ja B2B myyntiin. Teoriaa löytyi laajasti ja sen rajaaminen oli satunnaisesti jopa hankalaa. Opinnäytetyössä kuitenkin päädyttiin haastattelun kautta rajaamaan aihe saatujen haastatteluiden kautta esimiestyön ja valmentavan johtamisen yhdistämiseen.

Haastatteluissa ilmeni yhtäläisyyksiä teoriaosuuden kanssa, mutta myös eroavaisuuksia. Valmentavan johtamisen työkaluja ei ilmentynyt kenenkään haastateltavien vastauksista, joka on tärkeä havainto tämän tutkimuksen tuloksena. Tutkimuksen kautta ilmeni yhtäläisyyksiä teoriaosuuden kanssa, kuten valmentavan johtamisen käsitteen laajuus ja valmentajan roolin tärkeys. Haasteena valmentavan johtamisen kautta tutkimuksessa ilmeni samanlaisuutta, mitä teoriaosuudessa. Haastateltavat kokivat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittävimpänä haasteena, joka myös ilmenee teoriaosuudessa tietyllä tapaa. Yhtenä yhtäläisyytenä haasteisiin liittyen teoriaosuudessa mainittuna ilmeni tutkimuksessa myös se, että organisaation kulttuuri ja lähestymistapa vaikuttavat merkittävästi valmentavan johtajuuden onnistumiseen.

Eri lähteiden kautta ilmeni myös eroavaisuudet suomalaisissa ja englannin kielisissä lähteissä. Käsitteiden käyttöä nimittäin käytetään eri tavoin englannin kielisissä, mitä suomen kielisissä. Tämä varmasti liittyy siihen, että Suomessa ylipäätään ymmärretään johtajuus ja johtaminen eri merkityksillä, mitä muualla.

## 7.2 Suositukset

Opinnäytetyön tekemisen kautta suosittellaan, että esimiestyössä työskentelevien henkilöiden tulisi laajentaa omaa osaamistaan hyödyntäen tarjolla olevia lähteitä liittyen valmentavaan johtamiseen esimerkiksi koulutukset, kirjat ja muut lähteet, mitkä tuntuvat kiinnostavan juuri tätä esimiestä. Näiden avulla esimerkiksi voisi saada itselleen käyttöön olemassaolevia työkaluja, joiden pohjalta omaa työtään voisi arjessaan helpottaa. Näistä esimerkkinä muutamia on teoriaosuudessa neljä.

Yritykset voisivat ottaa myös laajemmin johtoportaista lähtien valmentavan johtamisen huomioon, jotta johtamisella olisi yhteneväisyyksiä koko organisaation kautta. On myös hyvä huomioida se, että uudet sukupolvet vaativat eri asioita työssään ja sen takia valmentavaa johtamista tulisi korostaa huolimatta siitä, minkälainen yrityskulttuuri organisaatioissa on tällä hetkellä olemassa.

## 7.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusta, joka on kvalitatiivinen. Sen luotettavuus on hyvä, koska otos tutkimuksessa on hyvin pieni ja kaikkien vastauksia on käsitelty tutkimuksessa. Vastauksissa ilmeni välillä variaatiota, mutta suurin osa tutkittavista henkilöistä ilmaisi samanlaisia ajatuksia ja pohdintoja.

Tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa isommalla otannalla ja mahdollisesti tutkimuskysymyksiä uudelleen käsittelyä.

## Lähteet

- Aaltonen, J. 2024. Myyntiprosessin vaiheet. Sales Communications. Viitattu 22.04.2025 <https://www.salescommunications.fi/blog/myyntiprosessin-vaiheet>
- Aarni-Wiklund, A. 2023. Valmentava johtajuus. Viitattu 22.04.2025 <https://www.coaching-yhdistys.fi/siirtyminen-valmentavan-johtajuuden-tyoymparistoon/>
- Allegra Consulting. 2023. The SCARF Model - Applying the model to understand our reactions to change. Viitattu 22.04.2025 <https://www.linkedin.com/pulse/scarf-model-applying-understand-our-reactions-change>
- Bennett, M. 2023. How to use the grow coaching model. Viitattu 22.04.2025 <https://www.niagarainstitute.com/blog/grow-model>
- Cloete, A. 2023. GROW Coaching Model: Unlock Your Clients' Potential. Viitattu 22.04.2025 <https://clarityflow.com/grow-coaching-model>
- Ferry, K. 2025. The ultimate guide to sales coaching. Viitattu 22.04.2025 <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/sales-transformation/ultimate-guide-to-sales-coaching>
- Harju, J. & Vesterlund, S. 2024. Mitä on fasilitointi ja mihin sitä tarvitaan. Viitattu 22.04.2025 <https://valmennustrio.fi/blogit/mita-on-fasilitointi/>
- Harju, H. 2025. Mitä valmentava johtaminen on. Viitattu 22.04.2025 <https://hermanniharju.fi/mita-valmentava-johtaminen-on/>
- Heittola, K. 2018. Coaching on valmentavan johtajuuden kieli. Viitattu 22.04.2025 <https://lmi.fi/coaching-on-valmentavan-johtajuuden-kieli/>
- Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: mikä se on ja kuinka rakennat omasi. Vainu. Viitattu 20.04.2025 <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Helsingin yliopisto n.d. Mitä on mentorointi. Viitattu 22.04.2025  
<https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/mita-on-mentorointi-3/>

Huusko-Viikilä, K. 2024. Myyntiprosessi uusasiakashankinta – Myyntiprosessin vaiheet. Viitattu 22.04.2025 <https://revory.fi/revops-blogi/myyntiprosessi-b2b-yrityksessa>

Husko, J. 2022. Prosessit tuovat turvallisuutta. Navigatio. Viitattu 20.04.2025  
<https://www.navigatio.fi/blogit/prosessit/>

Hybridiopetus. 2020. Psykologinen turvallisuus ja turvallisen tilan luominen hybridityön ja hybridiopetuksen aikakaudella. Viitattu 22.04.2025  
<https://hybridiopetus.fi/tyokalupakki/tyokaluja-hybridityon-tueksi/suunnittelun-tyokalut/psykologinen-turvallisuus-ja-turvallisen-tilan-luominen-hybridityon-ja-hybridiopetuksen-aikakaudella/>

Hälsä. n.d. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Viitattu 22.04.2025.  
<https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>

Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatiossa. Edita. Viitattu 22.04.2025. Saatavilla  
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>

Jyrä, L. 2020. Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys – valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Viitattu 22.04.2025  
<https://blogit.metropolia.fi/geroblogi/2020/01/09/pienia-asioita-joilla-on-valtava-merkitys-valmentavan-johtamisen-haasteet-ja-mahdollisuudet-vanhus-tyossa/>

Junes, O. 2024. B2B-myyntiprosessi – keskeiset vaiheet ja strategiat. Viitattu 22.04.2025 <https://resaco.fi/b2b-myyntiprosessi-keskeise-vaiheet-ja-strategiat/>

Kariniemi T. n.d. Valmentava johtaminen. Viitattu 22.04.2025  
<https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

Kennerco 2024. Myynnin johtaminen – miten menestyvät yritykset johtavat myyntiään? Viitattu 22.04.2025 <https://www.kennerco.fi/sisallot/myynnin-johtaminen-miten-menestyvat-yritykset-johtavat-myyntiaan>

Kennerco 2024. Myynnin johtaminen. Viitattu 22.04.2025 <https://www.kennerco.fi/myynnin-johtaminen>

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Department of Administrative Sciences, University of Lapland, Rovaniemi, Finland. Saatavilla <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=53156>

Kinnunen, L. 2022. Miksi itseohjautuvuus edellyttää johtamiselta. Viitattu 22.04.2025. <https://qualitydesk.com/fi/5-nakokulmaa-johdolle-miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Koskinen, S. 2018. Onnistu ihmisten johtamisessa – kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. Viitattu 22.04.2025 <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>

Kupias, P. 2017. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Viitattu 22.04.2025 [https://opeopinnotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/paivi\\_kupias\\_toimijuus\\_tyossa\\_tukena\\_tyonohjaus\\_coaching\\_mentorointi\\_fasilitointi.pdf](https://opeopinnotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi.pdf)

Leadership success. 2024.Coaching in management. Viitattu 22.04.2025 <https://www.leadershipsucces.co/blog/coaching-in-management-development>

Lifted. 2025 Valmentava johtaminen -opas. Viitattu 22.04.2025 Saatavilla [https://lifted.fi/wp-content/uploads/2022/11/Lifted-Valmentava\\_johtaminen-v2.pdf](https://lifted.fi/wp-content/uploads/2022/11/Lifted-Valmentava_johtaminen-v2.pdf)

Lime Technologies n.d. Tarvekartoitus antaa sinulle näkemyksen asiakkaan tarpeista. Viitattu 22.04.2025 <https://www.lime->

[technologies.com/fi/inspiraatiota/artikkelit/tarvekartoitus-antaa-sinulle-nakemyksen-asiakkaan-tarpeista/](https://technologies.com/fi/inspiraatiota/artikkelit/tarvekartoitus-antaa-sinulle-nakemyksen-asiakkaan-tarpeista/)

Mikkonen, V. n.d. 5 näkökulmaa johdolle, miksi valmentava johtaminen kannattaa. Viitattu 22.04.2025 <https://qualitydesk.com/fi/5-nakokulmaa-johdolle-miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Novetos. 2024. Valmentava johtaminen. Viitattu 22.04.2025 <https://www.novetos.fi/valmentavan-johtamisen-hyotyja>

Nuvilo. 2023. GROW coaching model powerpoint template. Viitattu 03.06.2025 <https://www.nulivo.com/items/1070/grow-coaching-model-powerpoint-template>

Poutanen, E-M. 2021. Sosiaaliset aivot ja psykologinen turvallisuus: SCARF®-malli. Viitattu 22.04.2025 <https://neuroleadership.fi/wp/blog/sosiaaliset-aivot-ja-psykologinen-turvallisuus-scarf-malli/>

Ristikangas, V. 2024. Tavoitteellisuus työkaluna. Viitattu 22.04.2025 <https://www.bomentis.fi/blogit/tavoitteellisuus-tyokaluna/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 22.04.2025. Saatavilla <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:17/piste:b223>

Sandler consulting. 2023. Typical coaching goals. Viitattu 22.04.2025 <https://www.sandlerconsulting.co.uk/typical-coaching-goals.html>

Schultz, M. 2025. Keys to effective sales coaching. Viitattu 22.04.2025 <https://www.rainsalestraining.com/blog/keys-to-effective-sales-coaching#what-is-sales-coaching>

Sindell, T. & Sindell, M. 2023. Executive coaching goals: strategic goals setting for massive wins. Viitattu 22.04.2025 <https://skylineq.com/resources/blog/executive-coaching-goals>

Sirkiä, H. 2023. Mitä coaching on. Viitattu 22.04.2025 <https://www.helisirkia.com/blog/mita-coaching-on>

Suomen Digimarkkinointi Oy. 2025 Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla. Viitattu 20.04.2025 <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/b2b-myynti/>

Suvanto, P. 2024. Ihana kamala grow valmentajan työkalupakissa. Blogi. Viitattu 03.06.2025 <https://www.paivisuvanto.fi/ihana-kamala-grow-valmentajan-tyokalupakissa/>

Sydänmaalakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent Oy. Viitattu 22.04.2025. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:2\(\(20\)ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)KOKONAISKUNTOISUUS/piste:t6P](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:2((20)ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)KOKONAISKUNTOISUUS/piste:t6P)

Topaasia. n.d Valmentava johtaminen – lyhyt oppimäärä. Viitattu 22.04.2025 <https://topaasia.com/valmentava-johtaminen-lyhyt-oppimaara/>

Turtio, T. 2021. Mitä valmentava johtaminen on ja missä tilanteissa se toimii hyvin. Viitattu 22.04.2025 <https://tarjaturtio.fi/mita-valmentava-johtaminen-on-ja-missa-tilanteissa-se-toimii-hyvin/>

## Haastattelun kysymykset

1. Työkokemus
2. Esimiestehtävässä työskenteleminen kokemus
3. Oletko osallistunut valmentavan johtamisen koulutukseen
4. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle?
5. Onko valmentavasta johtamisesta ollut hyötyä ja miten?
6. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?
7. Miten sovellat valmentavaa johtamista omassa työssäsi?
8. Millaisia konkreettisia valmennusmenetelmiä käytät tiimisi kanssa?
9. Millaisia vaikutuksia olet havainnut valmentavalla johtamisella työyhteisössäsi?
10. Mitkä ovat suurimmat haasteet valmentavassa johtamisessa?
11. Miten näet valmentavan johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa?
12. Millaisia työkaluja tai koulutuksia suosittelisit esimiehille, jotka haluavat kehittyä?
13. Jos voisit muuttaa yhden asian organisaatiosi johtamiskulttuurissa valmentavan johtamisen näkökulmasta, mikä se olisi?

