

# **Valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä CASE: Yritys X**

Toni Sakselin

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2017



<b>Tekijä</b> Toni Sakselin	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 1
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Business coaching in sales management	
<p>Tämä opinnäytetyö on julkaistu osittain salaisena, jonka johdosta toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä nimellä Yritys.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksen toimeksiantajalle, Yritykselle syksyllä 2016. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Yrityksen Suomen organisaation valmentavaa johtamista. Työ koostuu tietoperustasta sekä empiirisestä osiosta. Tietoperustassa käsitellään myynnin esimiestyöhön ja valmentavaan johtamiseen sisältyviä osa-alueita. Tietoperustan lopuksi teoriasta tehdään yhteenveto, jossa määritellään itse tutkimuksen otsikko, valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä. Empiirisessä osiossa esitetään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.</p> <p>Tutkimus on toteutettu käyttäen puolistrukturoituja haastatteluita. Tietoperustaa käyttäen tutkimus tulokset puretaan osa-alueittain, joista tehdään johtopäätökset. Tutkimuksen lopputuloksena saatiin selville, että Yrityksen tulisi jatkossa panostaa enemmän valmentajan ja valmennettavan väliseen vuorovaikutukseen, motivointiin ja riittävän ajan varaamiseen valmennuksiin. Tämän työn johtopäätösosiossa esitetään konkreettisia parannusehdotuksia tutkimuksessa todettujen haasteiden ratkaisemiseksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Myyntin johtaminen, valmentava johtaminen, to GROW –malli.	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Tutkimus.....	1
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	2
1.5	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Myynnin johtaminen.....	3
2.1	Keskittyminen isoon kuvaan ja myyntitiimin rooli.....	3
2.2	Myyntitiimin rakenne.....	4
2.3	Myyntitiimin pätevyyden kasvattaminen.....	4
2.4	Myyntitiimin johtaminen.....	5
2.5	Tavoitteiden asettaminen.....	5
2.5.1	Myyntitavoitteiden asettaminen.....	6
2.6	Myyjän motivaatio.....	7
2.6.1	Sisäinen motivaatio.....	7
2.6.2	Ulkoinen motivaatio.....	8
3	Valmentava johtaminen.....	10
4	Erilaisia valmennuksen rakenteita.....	13
5	Valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutus.....	15
5.1	Ajatusmallit ja toimintatavat.....	16
5.1	Esimerkillä johtaminen.....	16
5.2	Merkityksellisyys.....	17
5.3	Itseluottamus.....	17
6	Valmentavan johtajuuden työkalut.....	18
6.1	To GROW –menetelmä.....	18
6.1.1	Tapaamisen sisällön määrittely (to).....	18
6.1.2	Tavoitteiden asettaminen (G).....	18
6.1.3	Nykytilanteen kartoitus (R).....	19
6.1.4	Vaihtoehdot ja mahdollisuudet tavoitteisiin pääsemiseksi (O).....	19
6.1.5	Toimintasuunnitelman laatiminen (W).....	19
6.2	Ratkaisukeskeinen valmennusmalli.....	20
6.3	Kysymystekniikat.....	20
6.1	Valmentavan johtamisen hyödyt.....	21
6.2	Haasteet valmentavassa johtajuudessa.....	22
7	Valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä.....	23
8	Yrityksen valmentava johtaminen esimiestyössä.....	25
8.1	Kohde.....	25
8.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu.....	25

8.3	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	26
8.4	Aineisto ja käytetyt analyysit .....	26
9	Tutkimuksen tulokset.....	28
9.1	Tulokset aiheesta valmentava johtajuus .....	28
9.2	Tulokset aiheesta valmennuksen rakenne ja työkalut.....	30
9.3	Haasteet valmennuksen rakenteessa .....	30
9.4	Tulokset aiheesta vuorovaikutus .....	31
9.5	Tulokset aiheesta motivaatio.....	31
9.6	Yhteenveto .....	32
10	Pohdinta .....	33
10.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	33
10.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	34
10.3	Tutkimuksen merkittävyys.....	35
10.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
10.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	36
Lähteet	.....	37
Liitteet	.....	40
10.6	Haastattelun kysymykset.....	40

# 1 Johdanto

Valmentava johtaminen, coaching, business coaching, executive coaching. Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Kaikilla kuitenkin tarkoitetaan samaa asiaa. Coaching terminä tulee englannista ja on sittemmin rantautunut urheilumaailmasta liike-elämän nousevaksi trendiksi. Viime vuosikymmeninä liike-elämän johtajuudessa on ollut havaittavissa selkeitä johtajuustrendejä. Aina teollisuuden kultakauden alkuajoista 2000-luvun alkuun ollaan eletty hyvin autoritäärisessä johtajuusmallissa, joka on saanut pohjansa armeijasta ja muutenkin tiukasta kasvatuksesta. Y-sukupolven nostaessaan päätään liike-elämän johtajuus on törmännyt suureen murrokseen. Ihmiset eivät haluakaan palvella sokeasti organisaatiota, jossa työskentelee, vaan omien tavoitteiden ja unelmien saavuttaminen on tärkeää yhä enenevässä määrin. Tähän itsensä toteuttamisen ja unelmien saavuttamisen tarpeeseen valmentava johtaminen on lyömässä itseään läpi. Tulevaisuuden huippuorganisaatiot luodaan työntekijälähtöisillä arvoilla ja toimintatavoilla, jotka palvelevat niin asiakkaita, organisaatiota kuin itse työntekijääkin. On selvää, että johtajuus on suuressa murroksessa ja vaikutus tulevaisuuden työelämään on merkittävä. Tämä tutkimus on toteutettu selventämään valmentavaa johtajuutta myynnin esimiestyössä helpottamaan tulevaisuuden haasteita johtajuudessa. Toimeksiantajaksi on valittu yksi maailman menestyneimpiä yrityksiä, jossa valmentavaan johtamiseen on panostettu jo usean vuoden ajan. On hyvin tärkeää tutkimuksen lopputuloksen kannalta, että yrityksen valmentaminen on jo ennen tutkimuksen alkua kiitettävällä tasolla, jotta kehitysehdotuksiksi saadaan laadukasta tietoa. Tutkimus sukeltaa globaalin yrityksen, Yrityksen, Suomen organisaation valmentavaan johtajuuteen. Yritys on yksi Suomen menestyneimmistä yritysmyyntin organisaatioista, joka työllistää Suomessa 380 henkeä. Heidän palvelutarjonta koostuu neljästä vanhasta tukijalasta: kuvantamisen ratkaisut, tulostuksen- ja informaatiohallinnan ratkaisut, digitaalisen painamisen ratkaisut sekä lääketieteen ratkaisut.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämä osio on salattu.

## 1.2 Tutkimus

Tässä työssä tutkitaan Yrityksen Suomen organisaation valmentavan johtajuuden toteutumista myynnin esimiestyössä. Saatujen tuloksien pohjalta laaditaan johtopäätökset, joita Yritys voi halutessaan hyödyntää toiminnassaan. Tutkimus on toteutettu laadullisina puoli-strukturoituina haastatteluina. Tutkimuksen otanta on neljä henkilöä, joista kolme työskentelee myynnin esimiestehtävissä ja yksi palveluosastolla. Yksi iso osa Yritys X:n toiminta-

malli on ”kaikki myy” ajattelu, tarkoittaen että toimenkuvasta tai asemasta riippumatta kaikki myyvät yrityksen tuotteita tai palveluita. Tästä johtuen tutkimuksen otannassa esiintyvä yksi poikkeavuus myyntitiimin esimiestyöstä, merkittävyys on mitätön.

### **1.3 Opinnäytetyön tavoitteet**

Inspiraatio tämän tutkimuksen toteuttamiseen lähti vallitsevasta murroksesta, joka on meillään Suomen yrityksissä. Tavoitteena on kehittää toimeksiantaja yrityksen, Yrityksen, valmentavaa johtamista. Tämä tehdään laatimalla alan kirjallisuuteen pohjautuva tietoperusta, joka selventää valmentavan johtajuuden käytännöllisyyttä osana myynnin esimiestyötä. Koottua tietoperustaa peilataan Yrityksen myynnin ja palveluiden esimiehiltä kerättyihin haastatteluihin. Lopuksi tutkija yhdistää nämä kaksi aihealuetta ja tekee niistä kehitysehdotukset ja johtopäätökset Yritykselle esitettäväksi.

### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Tämä opinnäytetyö rakentuu neljään eri osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään myynnin johtamiseen liittyviä käsitteitä. Mitä myynnin johtaminen on ja mitä eri ilmiöitä on menestyvässä myynnin johtamisessa. Toisessa osassa käsitellään tämän opinnäytetyön tietoperustan tärkeintä aihealuetta, valmentavaa johtajuutta. Mitä valmentava johtaminen on ja miten sitä toteutetaan? Kolmannessa osiossa kootaan kaksi aiempaa osiota. Mitä on valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä? Neljännessä osiossa esitellään Yritykselle tehdyn tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksen tulokset jakautuvat viiden eri teeman alle, jonka jälkeen tuloksista tehdään yhteenveto. Tuloksien pohjalta työlaatija tekee pohdinnat, jotka koostuvat neljästä eri osiosta.

### **1.5 Keskeiset käsitteet**

Tässä työssä käytettävien keskeisien käsitteiden merkitys kuvaillaan jokaisen luvun alussa. Näitä käsitteitä ovat:

Tavoite

Motivaatio

Valmentava johtaminen

Luottamus

Vuorovaikutus

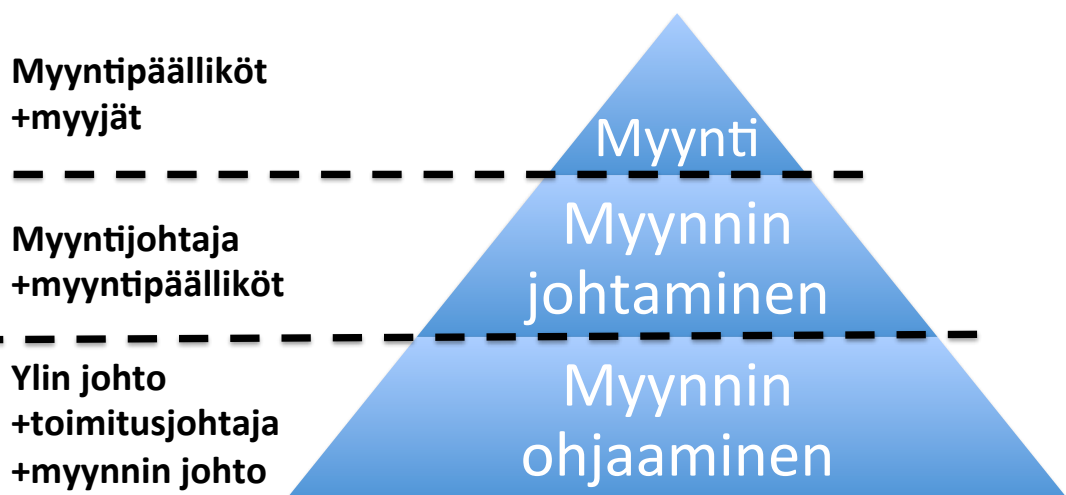
## 2 Myynnin johtaminen

Rope(2012, 17) määrittelee johtamisen seuraavasti:

*Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa.*

**Johtaminen** on toimenpide, joka kattaa alaisten inspiroinnin suoritukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Business Dictionary 2016) Karlöfin(1994, 114) mukaan johtajuus on toiminnan suuntaviivojen määrittämistä, kykyä saada ihmiset mukaansa sekä kykyä saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myynnin johtaminen organisaatiossa voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Tässä oppinnäytetyössä käsitellään vain kuvion ylintä osaa, myyntipäälliköiden osuutta.



Kuvio 1. Myynnin eri toimintojen jakautuminen organisaatiossa. (Rubanovitsch 2009, 29)

Cron & DeCarlo(2010, 11-12) jakaa myynnin johtamisen seuraaviin osa-alueisiin:

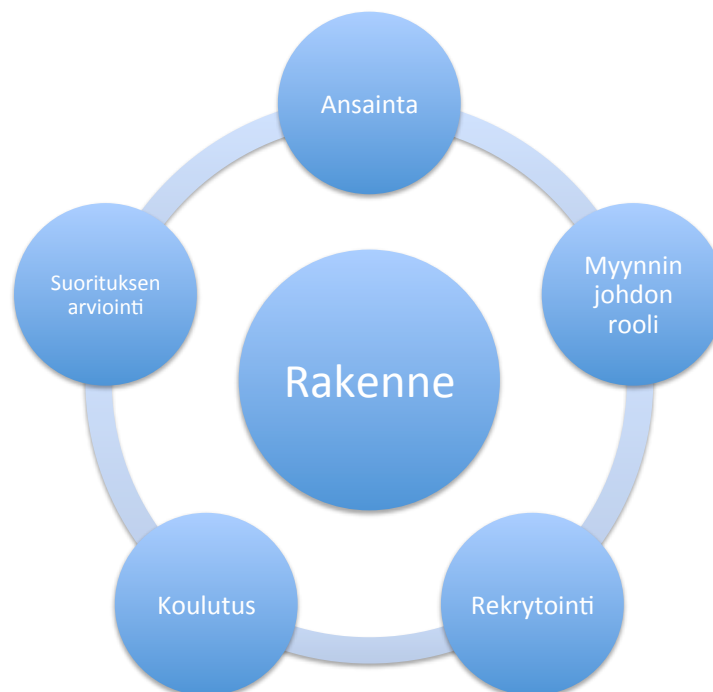
### 2.1 Keskittyminen isoon kuvaan ja myyntitiimin rooli

Myyntitiimi on vastuussa yrityksen strategian jalkauttamisesta markkinoille. Tästä johtuen on tärkeää, että myynnin johto ja myyjät osallistuvat yrityksen strategian laatimiseen, koska heillä on parhain näkemys siitä mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu. Yrityksen strategia pilkotaan tavoitteiksi ja toimenpiteiksi myynnin johtamisessa. Niin sanottuja avaintoimenpi-

teitä ovat tietyn kohderyhmän kontaktointi ja prospektointi, asiakassuhteiden hoitaminen sekä arvon tuottaminen tietylle asiakkaalle. (Cron & DeCarlo 2010, 11; 32)

## 2.2 Myyntitiimin rakenne

Myyntitiimin rakenne vaikuttaa merkittävästi myyntilukuihin ja asiakaskokemukseen. Ratkaisut myyntitiimin rakenteesta näkyy suoraan asiakkaalle, koska rakenne korreloi suoraan myyntitaitojen ja osaamistason kanssa. Rakenteita voidaan luoda maantieteellisin, tuote/palvelu, asiakas tai toiminto perustein. (Cron & DeCarlo 2010, 11; 157-161) Kuviossa 2 tuodaan esille ne elementit, jotka ovat tärkeitä myyntitiimin menestyksen kannalta.



Kuvio 2. Rakenteeseen vaikuttavia päätöksiä. (Cron & DeCarlo 2010, 155)

## 2.3 Myyntitiimin pätevyyden kasvattaminen

Myyntin johto on vastuussa pätevien ja sopivalla kokemuspohjalla olevien henkilöiden rekrytoinnista. Rekrytoinnin laatua voidaan tehostaa valitsemalla oikeita ympäristöjä, joista löytää tehtäviin sopivia henkilöitä. Vaihtoehtoisesti kokemuksen puutetta voidaan paikata koulutuksella ennen kuin myyjä päästetään kentälle. On myös tärkeää, että myyntin johto huolehtii myyntitiimin jatkuvasta kouluttamisesta ja valmentamisesta. Koulutukseen sisäl-



tyy yrityksen tuotteiden/palveluiden, toimintamallien ja myyntitaitojen koulutus. (Cron & DeCarlo 2010, 11)

## **2.4 Myyntitiimin johtaminen**

Myynnin johtajan tehtävänä on antaa tukea, järjestää mahdollisuus oppimiselle sekä kanna-voida henkilöstön osaaminen tukemaan organisaation tavoitteita. Esimies on myös vastuussa työkaluista, jotka mahdollistavat alaisten suoriutumisen heille annetuista työtehtävistä. Myynnin johtamisessa työmotivaation ylläpitäminen vaatii esimieheltä päivittäistä panostusta. Vaikka motivaatio olisi ollut joskus hyvällä tasolla, niin ilman jatkuvaa panostusta ja esimiehen tarjoamia haasteita alaisilleen, alkaa motivaatio laskea. (Rubanovitsch 2007, 22. Cron & Decarlo 2010, 12)

Rubanovitschin(2007, 25) ja Cronin(2010, 3) mukaan myynnin johtaminen koostuu mm. seuraavista työtehtävistä:

*Toiminnan suunnittelu*

*Myyntialueiden määrittely*

*Tavoitteiden määrittely*

*Myynnin budjetointi*

*Motivointi*

*Suorituksen arviointi*

*Rekrytointi*

*Perehdytys*

*Koulutus*

## **2.5 Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteella tarkoitetaan jotakin pyrkimyksen kohdetta. Mitattavissa ja tarkasteltavissa oleva päämäärä, jolle on asetettu tarkka tai epätarkka aikamäärä (Kielitoimiston sanakirja 2016; Business Dictionary 2016)

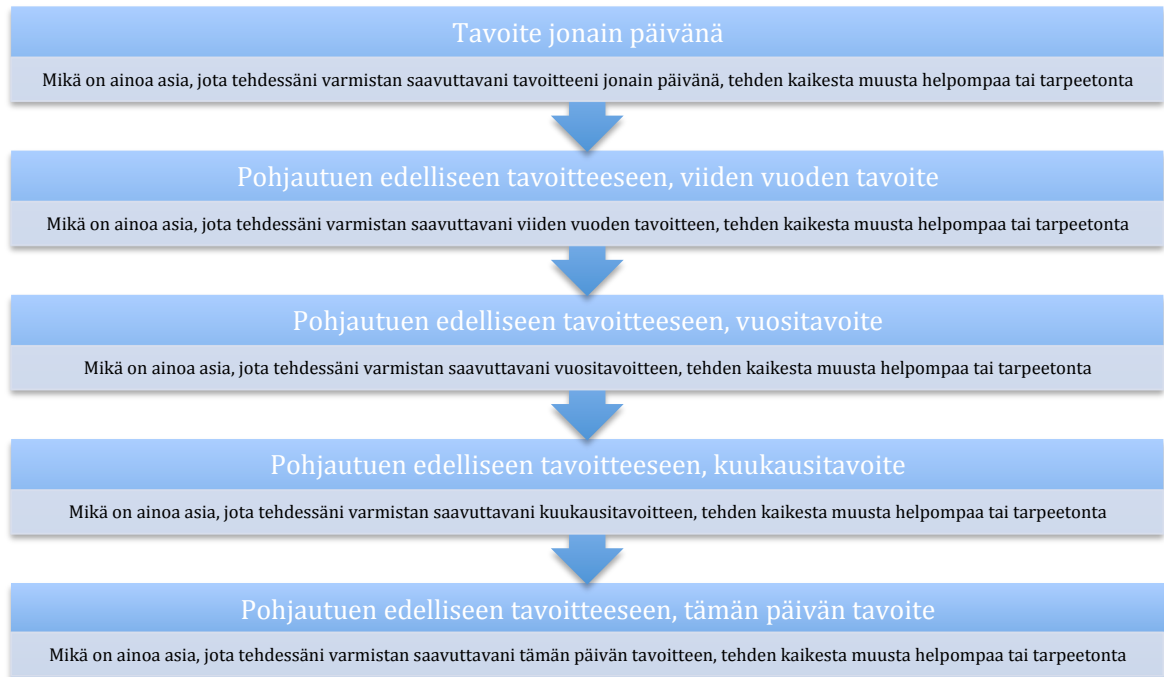
Kellerin(2013, 9) mukaan tie menestykseen piilee priorisoinnissa ja keskittymisessä yhteen asiaan. Tavoitteiden asettaminen saadaan yhteen yksinkertaiseen kysymykseen, jota käyttämällä saadaan suurista ajatuksista ja tavoitteista muokattua päämäärää kohti vieviä toimenpiteitä nykyhetkeen. (Keller 2009, 106-107)

*Mikä on ainoa asia, jota tehdessäni, kaikki muu on helpompaa tai tarpeetonta*  
(Keller 2009, 106)

Kysymys voidaan muotoilla ajatukseksi, mitä minun pitäisi tehdä juuri nyt ollakseni matkalla isoon tavoitteeseen. (Keller 2009, 147.)

Tavoitteet on hyvä rakentaa ylhäältä alaspäin aloittaen suuresta mielikuvasta. Suuren mielikuvan on hyvä tuntua hieman epärealistiselta, mutta pienemmät tavoitteet päivätasolla tulisi olla realistisia ja toteutettavissa. Pienien onnistumisien päälle on helpompi rakentaa suurta menestystä. (Siefen. 22.3.2016)

Taulukko 1. Suurien tavoitteiden asettaminen nykyhetkeen. (Keller 2009. 150.)



### 2.5.1 Myyntitavoitteiden asettaminen

Tehokkain tapa myyjän motivaation kannalta on asettaa myyntitavoitteet niin, että ne ovat kaikille tasapuolisia, saavutettavissa, mutta samalla tuo tarpeeksi haastetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-55.)

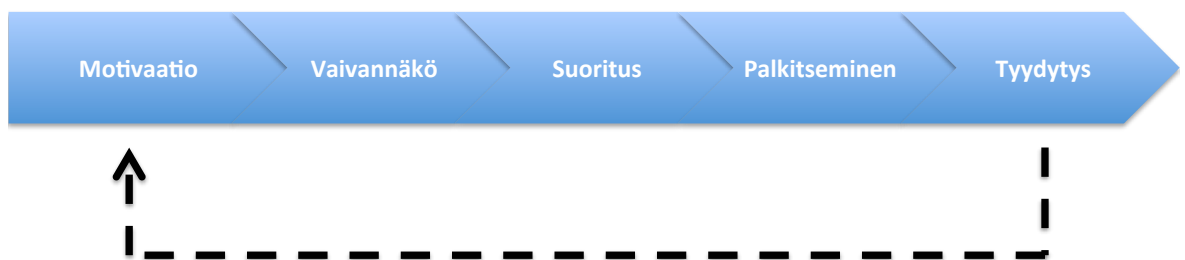
Cronin mukaan myynnin johto yhdessä myyjien kanssa määrittelee henkilökohtaiset tavoitteet perustuen suoritukseen. Tavoitteille asetetaan aikamääre, koska tavoitteeseen on päästy, jonka jälkeen myyjät laativat toimintasuunnitelman tavoitteen täyttämiseksi. Edistymistä seurataan yhdessä myynnin johdon kanssa ja tavoitteisiin pääsystä yleensä palkitaan. Haasteena tämän kaltaisessa tavoitteiden asettamisessa on, että myyjät saattavat asettaa tavoitteista itselleen päämäärän, jonka yli ei koskaan mennä. Vaihtoehtoisesti tämän kaltainen tavoitejärjestelmä saattaa poistaa myyjien luovan toiminnan myymisessä, koska se ei ole tavoitteiden mukaista. (Cron & DeCarlo 2010, 331.)

## 2.6 Myyjän motivaatio

**Motivaatiolla** voidaan selittää ihmisen toimintaa, käyttäytymistä, valintoja ja tekemisen kestoa. **Motivaation taso** korreloi suoraan työtehon, sitkeyden ja tavoitteiden saavuttamisen kanssa. (Nieminen & Tomperi 2008, 31)

Motivoituneen myyntitiimin rakentaminen ja sen ylläpitäminen on hyvin haasteellista. Myyjien itsevarmuus ja motivaatio kärsii jatkuvista epäonnistuneista kaupoista ja asiakkaiden torjunnoista. On siis hyvin tärkeää, että myyntijohtaja ymmärtää motivaation merkityksen johtamisessa. Tutkitusti motivaatioon panostaminen lisää mm. työtehoa, luovuutta, itsetuottamusta ja parantaa ihmissuhteita. (Jobber & Lancaster 2015, 391-392) On olemassa vain yksi keino, jolla saada ihminen tekemään jotain. Tämä keino on toimia niin, että ihminen haluaa tehdä jotain. (Carnegie 1983, 39.)

Churhillin (Jobber ym 2015, 396) mukaan työtehon lisääminen johtaa suurempiin palkkioihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. Kohonnut työtyytyväisyys puolestaan kasvattaa motivaatiota.



Kuvio 3. Churchillin, Fordin ja Walkerin malli. (Jobber & Lancaster 2015, 396)

### 2.6.1 Sisäinen motivaatio

Tulevaisuudessa sisäisen motivaation merkitys motivaatiojohtamisessa kasvaa merkittävästi. (Pink 2009, 146.) Niemen ja Tomperin (2008, 37) mukaan sisäisesti motivoiva työ on usein haasteellista, mielekästä ja monipuolista. Sisäinen motivaatio on sidoksissa toimintaan, joka itsessään antaa työntekijällä tyydytystä pelkällä olemassaolollaan. Työntekijä ei kaipaa ulkopuolisia kannusteita eikä palkkioita vaan hänelle työn tekeminen on päämäärä. Vuonna 1949 University of Wisconsinissa tehdyn tutkimuksen mukaan rahan käyttö suorituksen palkitsemismallina saattaa laskea motivaatiota suoritua tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla. (Pink 2009, 22) Verrattuna ulkoiseen motivaation, sisäinen motivaatio on voimaannuttavaa ja lähtökohtaisesti kumpuaa henkilökohtaisista kiinnostuk-

sen ja arvostuksen kohteista. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei joudu käyttämään itsehillintää pysyäkseen työssä vaan hänen sisäinen intohimo työtä kohtaan auttaa keskittymään. Näin ollen tahdonvoima ei hiivu ja saadessaan tehtävän suoritettua hänellä on energiaa jäljellä myös seuraavaan tehtävään. Tutkimukset osoittavat, että ulkoisesti motivoitunut työntekijä on henkisesti väsyneempi suoriuduttuaan samasta tehtävästä kuin sisäisesti motivoitunut työntekijä. Sisäinen motivaatio on tie tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, mutta myös työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työntekijät voivat hyvin niin myös organisaatio voi hyvin. (Martela & Jarenko 2015. 22-33)

### **2.6.2 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoinen motivaatio syntyy ympäristön tuomilla palkkioilla, bonuksilla ja työsuhde-eduilla. Yleisesti ottaen ulkoiset palkkiot voivat olla tehokkaita motivoimaan lyhyellä aikavälillä, mutta eivät sovellu pitkän aikavälin motivointiin. Ihmisen tarvehierarkiassa ulkoinen motivaatio sijoittuu alempien tarpeiden kategoriaan, joten ulkoiset palkkiot saattavat toimia mutta käyttötiheys on suuri haluttaessa jatkuvaa motivaatiota. (Nieminen, Tomperi 2008, 37) Ulkoinen motivaatio kumpuaa henkiin jäämisen kannalta välttämättömistä tarpeista. Työllä saavutetaan jokin tietty päämäärä, josta saadaan palkkioksi selviytymistä edistäviä resursseja. Pohjimmiltaan ulkoinen motivaatio on henkisesti kuluttavaa, koska henkilö pyrkii puskemaan itseään eteenpäin kohti päämäärää huolimatta siitä, ettei nauti itse työstä. (Martela & Jarenko 2015, 22) Taulukossa 1 sisäinen ja ulkoinen motivaatio on asetettu vastakkain, joten eroavaisuudet on helppo huomata.

Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroavaisuudet. (Martela 2014. 14)

<b>ULKOINEN MOTIVAATIO</b>	<b>SISÄINEN MOTIVAATIO</b>
<b>REAKTIIVISTA</b>	<b>PROAKTIIVISTA</b>
<b>ULKOI- SET PALKKIOT JA RANGAISTUKSET</b>	<b>SISÄINEN INNOSTUS TEKEMISEEN</b>
<b>KAVENTAA NÄKÖKULMAA</b>	<b>LAAJENTAA NÄKÖKULMAA</b>
<b>NEGATIIVISELTA SUOJAUTUMINEN</b>	<b>POSITIIVISEEN ETSIYTYMINEN</b>
<b>KULUTTAVAA</b>	<b>ENERGISOIVAA</b>
<b>IHMINEN TYÖNTÄÄ ITSEÄÄN KOHTI</b>	<b>TEKEMINEN VETÄÄ PUOLEENSA</b>
<b>”KEPPI JA PORKKANA”</b>	<b>”LEIKKI”</b>

### 3 Valmentava johtaminen

Valmentamisella tarkoitetaan henkilön ohjeistamista miten käyttäytyä tai sanoa tietyssä tilanteessa. Vaihtoehtoisesti valmentaminen voidaan määritellä henkilön ohjeistamiseksi ammatillisessa mielessä ja auttamisessa tavoitteiden saavuttamisessa. (businessdictionary 2016)

Carlssonin(2008, 22) mukaan Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Kun taas Räsänen määrittelee valmentavan johtajuuden olevan potentiaalın lisäämistä ja voimaannuttamista valmennettavissa. (Räsänen 2007. 15-18)

Coaching on esimiehen ja valmennettavan välillä tapahtuva prosessi, joka pyrkii saavuttamaan niin organisaation kuin valmennettavan tavoitteet. Valmentavan johtajuuden keskeisimpiä tavoitteita on lisätä johdettavan sisäistä paloa sekä hyödyntää hänen käytettävissä oleva potentiaali parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentava prosessi on pitkäkestoinen ja tähtää pysyvään toimintamallien muutokseen. (Räsänen 2007, 15-18.)

Valmentaminen on keino auttaa ryhmää, henkilöä tai jopa organisaatiota kehittymään haluamassaan asiassa tai asioissa osallistavalla oppimistavalla. Alun perin valmentava johtajuus on lainattu urheilumaailmasta liike-elämään, joten monella on varmasti mielikuva siitä miten koripallojoukkueen valmentaja toimii viedessään oman joukkueen mestaruuteen. Toimintatapa ja käytänteet ovat liike-elämässä samoja, mutta keskipisteenä onkin työtavat, prosessit sekä valmennettavan ammatillinen kehitys. (Heikkilä 2009, 100.)

Johtajuudessa ei ole kyse pelkästään itse johtajan toiminnasta vaan koko ryhmän toiminnasta. Valmentava johtaja on ihmiskeskeinen johtaja, joka ymmärtää alustensa inhimillisyyden. Valmentava johtaja ei koe olevansa muita ryhmän jäseniä arvokkaampi statuksensa vuoksi, vaan käyttää statustaan nostaakseen muita ryhmän jäseniä ylöspäin. (Ristikangas. 2010. 20-22.)

Valmentajan tehtävänä on auttaa valmennettavaa näkemään mahdollisuuksia, selkeyttää ajatuksia, kehittää tärkeitä työn osa-alueita ja tuoda merkitystä työhön. (Taylor, Crabb 2016. 10)

Carlsson erittelee(2008, 45) coachingin ja valmennuksen eri kategorioihin, jossa ensimmäisessä coach on valmentaja, joka ei tuo sisältöä valmennettavalle vaan pyrkii ohjaamaan tiettyyn suuntaan kun taas valmennuksessa opetetaan tiettyä substanssia. Kuvios-

sa 4 kuvataan asioita, joita valmentava johtaminen edistää, tehostaa tai lisää. Näitä ovat mm. motivaatio, vastuunkanto, päätöksenteko, tehostaminen, tavoitteet, onnistuminen ja oma-aloitteisuus



Kuvio 4. Valmentavan johtajuus kehittämisvälineenä. (Carlsson 2008, 46.)

Räsänen jakaa valmentamisen piirteet kahteen eri ryhmään: voimaannuttamiseen ja mahdollistamiseen. Voimaannuttamisessa on kyse siitä, että esimies astuu taka-alalle ja rohkaisee alaisiaan vastuunottoon. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että esimies luo alaisilleen suotuisan ympäristön kehittymiselle, oppimiselle ja toiminnalle. (Räsänen 2007. 87.)



Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden eri ulottuvuudet. (Räsänen 2007. 87)

Valmentava johtaminen on sarja keskusteluita, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan parhaimman mahdollisen potentiaalinsa. Keskustelujen keskiössä on val-



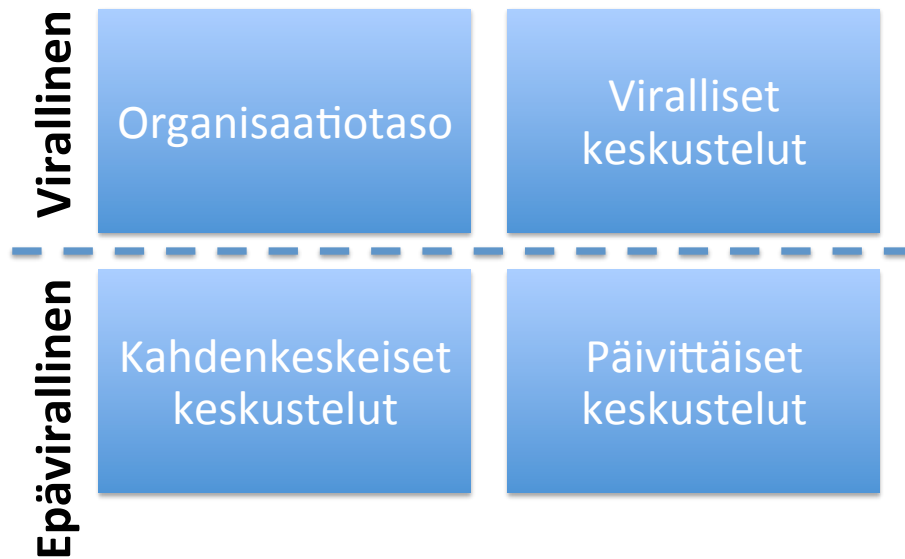
mennettävän omat tavoitteet, jotka keskittyvät uraan, työn suorittamiseen, itsensä kehittämiseen ja eri mahdollisuuksien näkemiseen. (Heikkilä 2009, 100.)

Valmentavassa johtajuudessa tulee muistaa, että jokaisella valmennettavalla on eri lähtökohdat, tiedot, taidot ja valmiudet valmennukseen. Valmennusta voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa, mutta valmennuksen toteutus voi vaihdella suuresti valmennettavan vaatimuksien mukaan. On sanomattakin selvää, että juuri uudessa työssä aloittanut työntekijä saattaa kaivata perinpohjaista opastusta työtehtävään, kun taas yrityksen johtoportaan pitkään toiminut henkilö saattaa kaivata vain suuntaa omille tekemisilleen. (esimies.info 2013.)

#### **4 Erilaisia valmennuksen rakenteita**

Valmennuksesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa yrityksen palkkaaman ulkoisen valmentajan toteuttamaa valmennusta, joka voi lyhyimmillään kestää 1-4 kertaa. Toisaalta valmennus voi tapahtua yrityksen sisällä lähiesimiesten toimesta ja tällöin kestää koko työsuhteen ajan. Valmennus voidaan toteuttaa missä ja milloin vain, mutta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä tarkoittaa, että valmennuksesta ollaan sovittu etukäteen ja että kaikilla osapuolilla on ollut riittävästi aikaa valmistautua. On myös tärkeää, että itse tapaamiselle on varattu riittävästi aikaa sekä rauhallinen tila. (Hirvihuhta 2006, 15; Heikkilä 2009, 106.)

Valmentavan johtajuuden voi toteuttaa monella eri tavalla. Oikeastaan valmentavaa johtajuutta voi toteuttaa kuka vain asemasta riippumatta. Valmentavan johtajuuden kautta ryhmä voi halutessaan ottaa vastuun omasta menestymisestä, jolloin valmennus kuuluu kaikille. (Ristikangas 2010, 44.)



Kuvio 6. Valmennuskeskustelun rakenteita. (Carlsson 2008, 37)

**Organisaatiotasolla** valmennuksesta voidaan tehdä laaja projekti, jolla on selkeä aikataulu, kohderyhmä, budjetti ja päämäärä. Valmennuksen vaikuttavuutta organisaatioon arvioidaan ennen, sen aikana ja projektin jälkeen. Riippuen projektin pituudesta, valmennuksen voi toteuttaa joko yrityksen ulkopuolinen valmentaja tai henkilöstöön kuuluva esimies. (Carlsson 2008, 37)

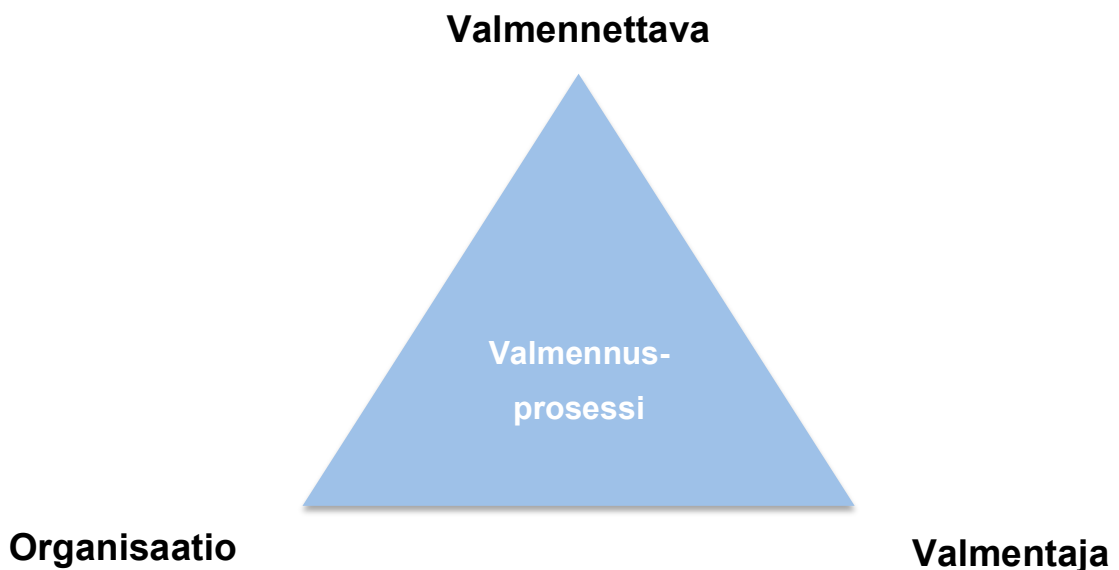
**Kahdenkeskeiset keskustelut** ovat etukäteen sovittuja tapaamisia, joilla yleensä on ennalta sovittu teema. Keskustelussa voidaan käydä läpi valmennettavan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä tai esimerkiksi kehittymistä alaisesta esimieheksi. (Carlsson 2008, 37)

**Viralliset kehityskeskustelut** ovat kuukausittain toistuvia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joissa käydään läpi organisaation ja alaisen yhteisiä tavoitteita. Usein kehityskeskusteluissa pyritään ammatillisen kehityksen tematiikan ympärillä. (Carlsson 2008, 37)

**Päivittäiset keskustelut** ovat spontaaneja ja improvisoituja keskusteluita, jotka eivät ole ennalta sovittuja. Keskustelut voidaan käydä paikasta riippumatta esimiehen ja alaisen

kohdatessa. Aihepiiri vaihtelee suuresti, mutta liittyy kuitenkin alaisen työhön, kehitykseen, onnistumiseen tai haasteisiin. Keskustelu on spontaania eikä keskustelun pituutta ole sovittu etukäteen. (Carlsson 2008, 37)

Valmennusprosessissa (ks. kuvio 1) on kolme eri osapuolta, joiden tavoitteet ja odotukset tulee olla yhtenäiset. Käsitys omasta roolista, mutta myös muiden prosessissa olevien rooleista on erityisen tärkeää vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan sujuvuuden kannalta. Keskistä valmennusprosessi on se, että koko prosessin keskiössä on valmentaja ja valmennettava. Organisaatio on vain taustalla tukemassa. (Räsänen 2007, 40.)



Kuvio 7. Valmennusprosessin eri osapuolet. (Carlsson. 48. 2008.)

## 5 Valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutus

**Luottamus** tarkoittaa tunnetta, joka koostuu uskosta henkilöön, hänen toimintaan, ettei hän petä toiveita tai aiheuta pettymystä. **Vuorovaikutuksella** kuvataan tilannetta, jossa kaksi tai useampaa henkilöä kommunikoi keskenään tai reagoi toistensa toimintaan. (kielitoimistonsanakirja.fi 2016; Cambridge Dictionary 2016)

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen valmentajan ja valmennettavan välillä. Lähtökohtana onkin, että valmentajan ja valmennettavan välinen suhde on riittävän hyvä ennen kuin lähdetään työstämään valmennusprosessia. Jos alun perin suhde ei ole ollut terve, niin sitä on hyvin vaikea lähteä korjaamaan myöhemmin. Varsinkin jos itse organisaatorakenne perustuu autoritäärisyyteen, eletään epävarmuudessa tai organisaation sisällä on toistuvia konflikteja. (Jalava 2001, 70.)

Valmentava johtajuus on pohjimmiltaan luottamusta rakentavaa johtamista, jossa painotuu esimiehen ja alaisen yhteinen kehitys vuorovaikutuksessa. (Kalliomaa ym. 2010, 15)

Luottamus on valmennussuhteen perusta ja ilman hyvää luottamussuhdetta kaikki muut valmennuksen elementit menettävät merkitystään. Kerran rikottu luottamus voi olla mahdotonta palauttaa ennalleen. Luottamuksesta puhuttaessa tulisi korostaa, että myös pienillä asioilla on merkitystä. Jos esimies lupaa valmennettavalle, että ”oveni on aina avoinna” eikä näin todellisuudessa olekaan. Valmennettava saattaa ajatella esimiehen pitävän muita asioita tärkeämpänä eikä näin ollen itsekkään panosta valmennusprosessiin ja itsensä kehittämiseen. (Jalava 2001, 73-74.)

### **5.1 Ajatusmallit ja toimintatavat**

Esimiehen tehtävänä on opettaa alaisilleen ideologiaa ja avaimia, joilla pystytään ylläpitämään tietty tekemisen taso. Monesti työtehtävät vaihtelevat suuresti eikä parhaimman mahdollisen lopputuloksen kannalta ole hyväksi, että esimies seuraa koko ajan vierestä virheitä ja on tarkistamassa tehtyä työtä. Pahimmassa mahdollisessa tapauksessa esimies alkaa itse tehdä alaisiensa töitä laadun varmistamiseksi. Tällaisessa tilanteessa ihminen turhautuu ja kokee ettei häneen luoteta. Hyvään tekemisen tasoon voidaan vaikuttaa valmennuksessa niin, että esimies pyrkii luomaan yhdessä alaisensa kanssa monistettavia malleja ja toimintatapoja. Yleensä työntekijä tuntee oman työnsä parhaiten, joten tuloksienkin kannalta on parasta antaa valmennettavan itse vaikuttaa uusien mallien ja toimintatapojen luomiseen. Niitä voidaan kokeilla käytännössä, ja sen jälkeen pohtia kehityskohtia tai kokonaan toisen lähestymistavan valikoimista. (Jalava 2001, 77.)

### **5.1 Esimerkillä johtaminen**

Valmentajan tehtävänä on välittää valmennettavalle organisaation ydinideologiaa, arvoja ja olemassa olon tarkoitusta. On tärkeää, että valmennettava ymmärtää oman työnsä merkityksen organisaatiossa sekä osana missiota, visiota ja strategiaa. Valmentajan tehtävä on omalla esimerkillään näyttää valmennettavalle millaista on mallitoiminta työyhteisössä. Erityisen tärkeää on huomioida uusien työntekijöiden ja valmennettavien kanssa, että työtahti, motivaatio ja tekemisen taso peilautuu suoraan valmentajalta valmennettavalle. Valmentajan tulee siis olla tarkkana siitä ettei vaadi toisilta enempää kuin itse on. (Jalava 2001, 79.)

## **5.2 Merkityksellisyys**

Carnegien(1981, 40) mukaan yksi ihmisen merkittävimmistä tarpeista, jopa yhtä merkittävä kuin uni ja ravinto, on halu olla tärkeä.

Esimiehen haasteena on auttaa valmennettaviaan löytämään oman työnsä merkityksellisyys. Itselle ja ympäristölle merkittävien asioiden tekeminen johtaa tuloksiin varmimmin ja nopeimmin kuin vain pelkän tylsän työn tekeminen. Jos valmennettavan työ on ns. liukuhihnatyötä, on esimiehen tehtävä löytää työn merkityksellisyys työntekijälle ja viestiä se hänelle parhaimpansa mukaan. (Jalava 2001, 80)

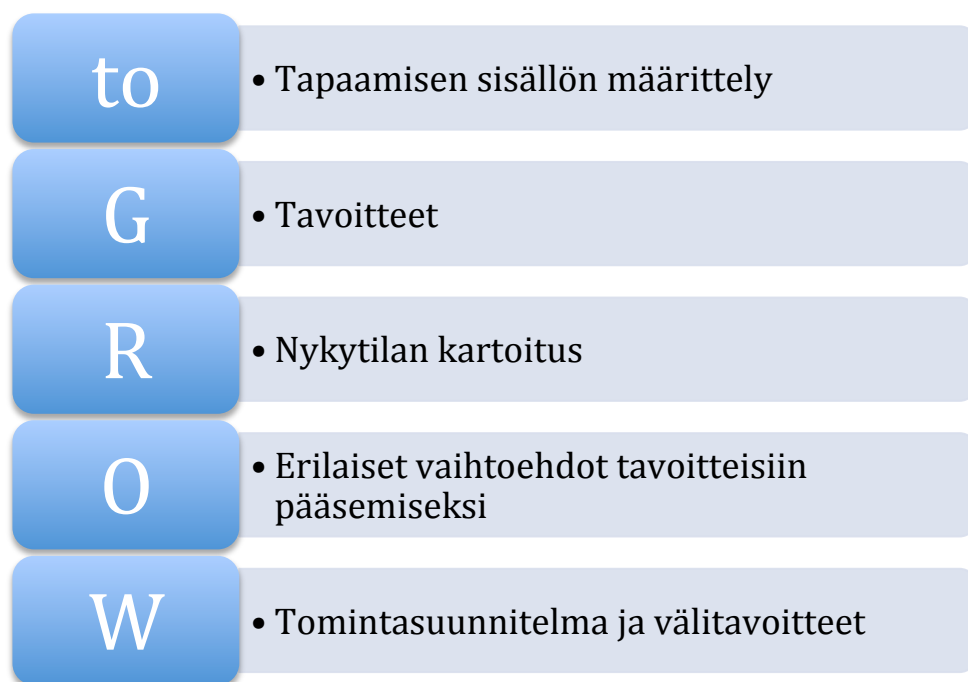
## **5.3 Itseluottamus**

Tutkimukset osoittavat, että työntekijän itseluottamus vaikuttaa merkittävästi siihen miten työstä suoriudutaan. Itseluottamuksessa on kyse pitkälti siitä miten työntekijä näkee omat mahdollisuutensa menestyä työtehtävässä. Valmentajan tehtävänä on luoda valmennettavilleen uskoa suoriutua haastavistakin tehtävistä kunnialla. Uskon ja luottamuksen luominen lisää valmennettavan itseluottamusta. Samalla valmentaja viestii alaisilleen, että haasteet on tehty voitettaviksi ja näin rakentaa vahvaa luottamusta työyhteisön välillä. (Jalava 2001, 81-82.)

## 6 Valmentavan johtajuuden työkalut

Tässä osiossa esitetään erilaisia valmentavassa johtajuudessa käytettäviä työkaluja.

### 6.1 To GROW –menetelmä



Kuvio 8. To GROW –mallin eri vaiheet. (Heikkilä 2009. 106)

#### 6.1.1 Tapaamisen sisällön määrittely (to)

Ennen varsinaisen tapaamisen alkua käydään läpi edeltävillä kerroilla käsitellyt asiat sekä eteneminen valmennusprosessissa. Kun tapaamisen sijoittuminen prosessissa on selkeä voidaan vielä käydä tapaamisen agenda läpi. (Heikkilä 2009, 106.)

#### 6.1.2 Tavoitteiden asettaminen (G)

Tavoiteasetanta on yksi valmennusprosessin tärkeimpiä vaiheita. Oikein asetetuilla tavoitteilla valmennuksesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Valmentajan rooli on tavoitteiden asettamisessa iso, jotta tavoitteista saadaan valmennettavan kehitystä tukevia. Valmentajan vastuulla on myös palvella yrityksen tarpeita lopullisen päämäärän suhteen. (Heikkilä 2009, 107.) Ristikangas korostaa tavoitteen alkuperän tärkeyttä. On erityisen tärkeää muistaa, että valmennettava omistaa tavoitteen. Tässä kohdassa mallia tulee

myös keskustella tavoitteen merkityksestä valmennettavalle itselleen sekä ottaa selvää miltä tavoitteen täyttäminen tuntuisi valmennettavasta. (Ristikangas 2014, 167.)

### **6.1.3 Nykytilanteen kartoitus (R)**

Nykytilanteen tunnistaminen on tärkeää prosessissa etenemisen kannalta, jottei toisteta vanhoja asioita eikä myöskään pyritä epärealistisiin tavoitteisiin. Tämän hetkisen tason voi mitata esimerkiksi numeerisella asteikoilla 4-10 tai 1-5, josta saadaan kätevä työkalu valmennettavan kehityksen mittaamiseen. Valmennettava ja valmentaja voivat molemmat tehdä arvioinnin nykytilanteesta, joita vertailemalla saadaan kokonaiskuva prosessin tämän hetkisestä tilanteesta. Itsearviointi on tässä vaiheessa tärkeää, koska itsetutkistelun kautta voi ilmetä ongelmia, joiden olemassa oloa voi muuten olla vaikea tiedostaa. Tällainen ongelma on esimerkiksi motivaatio. (Heikkilä 2009, 108.) Ristikankaan mukaan nykytilannetta kartoittaessa tulee miettiä nykytilanteen olennaisia tekijöitä, vaikutuksia, asioiden toistuvuutta sekä jo tehtyjä toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi. On hyvä ottaa myös selvää, että mikä oli toisin silloin kun ongelma ei vielä ollut syntynyt. (Ristikangas 2014, 167.)

### **6.1.4 Vaihtoehdot ja mahdollisuudet tavoitteisiin pääsemiseksi (O)**

Mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen laatimisessa keskiössä on valmennettavan vahvuudet. Jo olemassa olevien vahvuuksien ja voimavarojen päälle on hyvä rakentaa menestystä asiassa kuin asiassa. Joskus valmennettavalla saattaa olla jo vahva käsitys omista vahvuuksistaan, mutta tästä huolimatta asiaa kannattaa tarkastella syvemmin. Vapaamuotoisen keskustelun kautta voi nousta esille asioita, joita valmennettava ei ole osannut ajatella. Myös aiemmat saavutukset, onnistumiset sekä menestyksekkäät projektit antavat osviittaa valmennettavan vahvuuksista. Menneisyyttä miettiessä on hyvä keskittyä onnistumisien ja menestyksen perimmäisiin syihin. Menestyksen takana on myös paljon epäonnistumisia ja ongelmia, joiden syntyperä ja syy on hyvä tiedostaa. Usein pidämme tiukasti kiinni omasta näkökulmastamme, jolloin ulkopuolisen mielipide asiasta asettaa ongelman perspektiiviin. Parhaimmassa tapauksessa valmentaja kykenee tuomaan esille asioita, joita valmennettava ei ole aikaisemmin ajatellut. (Heikkilä 2009, 109.) Ristikankaan mukaan vaihtoehtoja pohtiessa on hyvä tiedostaa mahdollisesti tuleva avun ja tuen tarve. (Ristikangas 2014, 167.)

### **6.1.5 Toimintasuunnitelman laatiminen (W)**

Huolella ja hyvin toteutetut GROW -menetelmän aiemmat vaiheet helpottavat huomattavasti viimeisen vaiheen eli toimintasuunnitelman laatimista. Valmennettavan tulisi valita

kaikista vaihtoehtoista ja tavoitteista hänelle mielenkiintoisin ja houkuttelevin vaihtoehto. Kun päätös on tehty niin laaditaan toimintasuunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi. Heikkilän mukaan toimintasuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat: tehtävät, niiden määräajat, tarvittavat resurssit, tavoiteltavat lopputulokset ja seuranta- tai valmennustapa sekä laajemman arvioinnin ajankohta. (Heikkilä 2009, 110.) Ristikangas korostaa vielä erikseen tuen tarpeen merkitystä sekä valmennettavan sitoutumisen varmistamista tavoitteeseen ja siitä suoriutumiseen. (Ristikangas 2014. 167.)

## **6.2 Ratkaisukeskeinen valmennusmalli**

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa valmennettavaa näkemään mahdollisuuksia ja erilaisia tapoja ratkaista jokin tietty haaste. Malli on parhaimmillaan silloin kun valmennettavalla on edessään iso haaste, joka tuntuu ylitympäsemättömältä. Tällöin valmentaja pyrkii pilkkomaan haasteen pienemmiksi palasiksi ja auttaa valmennettavaa ymmärtämään pienet askeleet, joita hänen täytyy käydä päästäkseen tavoitteeseen. (Taylor, Crab 2016, 75.)

Taylor erittelee ratkaisukeskeisen mallin seuraavasti:

- 1. Positiivinen eteenpäin tähtäävä mielikuva.**
- 2. Tunnistettavat ja tarkat toimenpiteet**
- 3. Pieniä muutoksia eteenpäin**
- 4. Mieluisa tulevaisuus**

## **6.3 Kysymystekniikat**

Hyvä valmentaja on ennen kaikkea hyvä kysyjä. Hyvien kysyjien tarkoituksena on vaikuttaa valmennettavaan ilman painostusta ja kontrollointia. Kysymyksiensä kautta valmentaja viestii valmennettavalle, että hän on kuunnellut ja ymmärtänyt asian ja näin ollen rohkaisee valmennettavaa kertomaan lisää asiasta. Heikkilä (2009, 116-117) jaottelee valmennuksessa käytettävät kysymystyyppit neljään eri luokkaan:

1. Avoimet kysymykset
2. Suljetut kysymykset
3. ”Hölmöt” kysymykset



#### 4. Reflektiomainen kysymys

Arkijohtamisessa käytettävät kysymykset tulisi olla pääosin **avoimia kysymyksiä**, koska ne pakottavat valmennettavaa kertomaan laajempia kokonaisuuksia ja pohtimaan asiaa hieman syvemmin.

**Suljettuja kysymyksiä** tulisi käyttää vain silloin kuin halutaan lisätä kontrollia, selvitetään yksityiskohtia, varmistetaan onko asia ymmärretty oikein tai kun halutaan vaihtaa keskustelun suuntaa. Ristikankaan mukaan (2010, 112) suljettuja kysymyksiä voi käyttää mm. testattaessa valmennettavan tahtotilaa: Otatko haasteen vastaan tai oletko valmis sitoutumaan tähän prosessiin?

**Hölmöt kysymykset** saattavat olla hyviä viemään ajatuksia keskustelusta aivan toisaalle ja tällöin tuoda asiaan uusia näkökulmia. Uudet ajatukset voivat olla tärkeitä kehityksen ja uusien toimintatapojen löytämisen kannalta. Kokenut valmentaja osaa käyttää hölmöjä kysymyksiä oikeana hetkenä, muttei niitä sovi käyttää koko ajan. (Heikkilä 2009, 116.)

**Reflektiomaisessa kyselyssä** valmentaja toistaa valmennettavan jo esille tuomia asioita ja näin viestii kuunnelleensa. Reflektiomaiseen kyselyyn kuuluu myös pienien yhteenvetojen tekeminen, jolloin valmentaja varmistuu ymmärtäneensä asian. Yhteenvedoissa valmentaja viestii valmennettavalle valmentajan halua selvittää tiettyä asiaa tai aihealuetta. Valmennettava kokee myös hänen asiansa olevan tärkeä. (Heikkilä 2009, 117.)

#### 6.1 Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentaja tarjoaa välineitä, jotka mahdollistaa valmennettavan menestymisen. (Räsänen. 46. 2007)

Valmentava johtajuus on oiva keino lisätä johdettavan motivaatiota, vastuunottoa, omaaloitteisuutta ja päätöksen tekoa. Se kirkastaa valmennettavan tulevaisuuden tavoitteita ja sen avulla oivaltaa itse asioita ilman, että johdettavalle kerrotaan vastaukset suoraan. (Carlsson 2008, 46.)

Vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa Institute of Leadership and Managementin tekemässä tutkimuksessa tutkittiin kahdensadan organisaation syitä käyttää valmentavaa johtamista osana arkijohtamista. Tulokset olivat seuraavat:

- Henkilökohtaisen kehityksen tutkiminen (53 prosenttia)

- Suorituksen tietyn osan suorituskyvyn parantaminen (26 prosenttia)
  - Osana laajempaa johtamisen kehittämisohjelmaa (21 prosenttia)
  - Johtoportaan kehittäminen (19 prosenttia)
  - Kehityksen lisääminen organisaation sisällä (12 prosenttia)
  - Organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen (12 prosenttia)
  - Tietyn haasteen ratkaiseminen käyttäytymisessä (8 prosenttia)
  - Tuen tarjoaminen uuteen virkaan astuvalle (6 prosenttia)
  - Organisaatiomuutoksen tukeminen (4 prosenttia)
  - Edistää yksittäisen työntekijän huolien poistamista (2 prosenttia)
- (Taylor ym. 2016, 8)

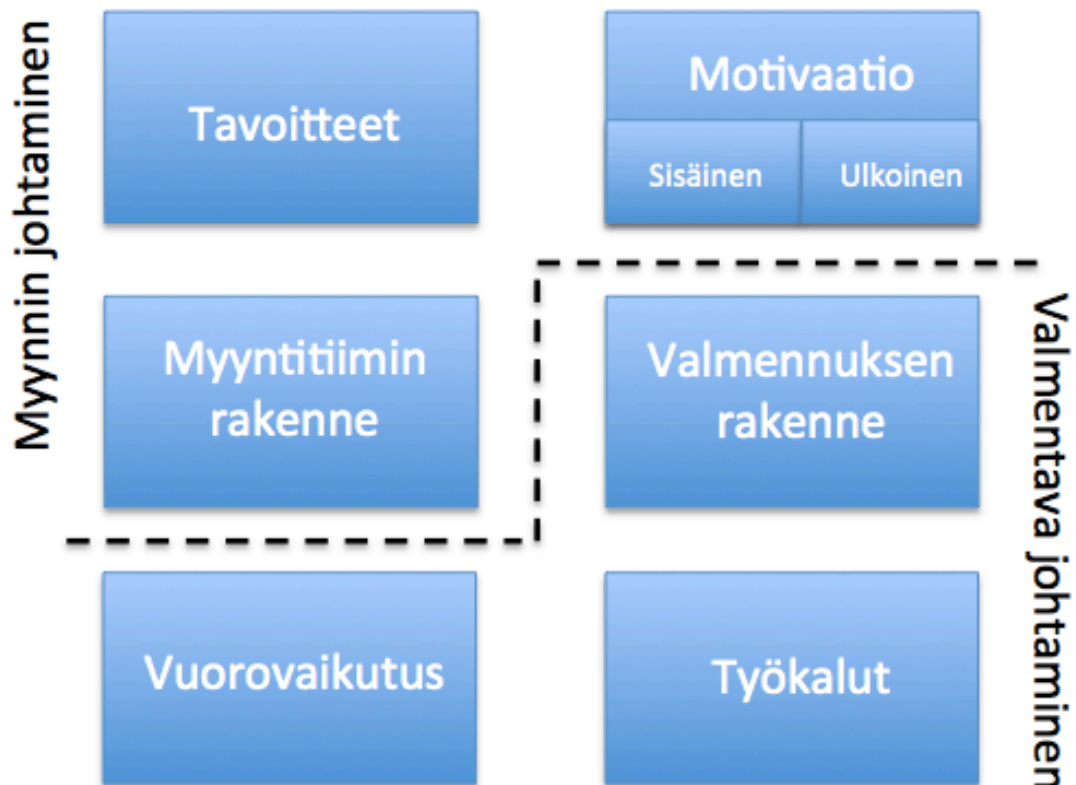
## **6.2 Haasteet valmentavassa johtajuudessa**

Valmennusprosessin tuloksellisuus on monen tekijän summa. Valmennettavan sitoutuminen kasvuun ja muutokseen sekä motivaatio suoriutua hänelle annetusta tehtävästä täytyy olla hyvällä tasolla jo ennen valmennuksen alkua. Kun valmennettavan sisäinen motivaatio on kunnossa, on helpompi siirtyä suoraan valmennusprosessiin. Myös kiireettömyys on tärkeää valmennuksessa. Kiireettömyys antaa mahdollisuuden vapaalle ajattelulle ja näin valmennuksessa päästään parempiin tuloksiin. Tapaamisten välillä tulisi olla myös riittävästi aikaa, jotta valmennettava ehtii suorittamaan hänelle annetut tehtävät loppuun asti. (Räsänen 2007, 49.)

## 7 Valmentava johtaminen myynnin esimiestyössä

Kuten kuviossa 8 tuodaan esille, työn teorian viitekehys jakautuu kahteen eri osaluueeseen, joiden sisällä käsitellään tutkijan mielestä keskeisimpiä aihealueita liittyen johtajuuteen. Teoria alkaa myynnin johtamisella, jonka sisällä käsitellään tavoiteasetantaa, myyntitiimin rakennetta sekä motivaatiota sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään valmentavaa johtajuutta yleisellä tasolla, josta päästään valmennuksen rakenteeseen, vuorovaikutukseen ja työkaluihin.

Aihealueena valmentava johtaminen on vaikeasti mittava ja hyvin kattava. Teoriassa pyritäänkin tuomaan esille keskeisimpiä asioita myynnin johtamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Tämän tutkimuksen tietoperustassa on käytetty tuoreimman saatavilla olevan alan kirjallisuuden lisäksi myös internet-lähteitä sekä seminaareja.



Kuvio 9. Teorian viitekehys, valmentava johtaminen myynninesimiestyössä.

Käytännön tasolla tämän työn tietoperustassa esille tuodut asiat soveltuvat sellaisenaan organisaation kuin organisaation myynnin johtamiseen. Myynnin johtamisen tietoperustaa voi käyttää pohjana myyntitiimin rakentamisessa ja samalla tuoda elementtejä valmenta-

vasta johtajuudesta arkijohtamiseen. Myös jo olemassa olevaan myyntitiimin voi soveltaa tämän työn teoriaa valmentavasta johtamisesta.

## **8 Yrityksen valmentava johtaminen esimiestyössä**

### **8.1 Kohde**

Tutkimuksen kohteena on Yrityksen Suomen organisaation valmentavan johtajuuden kehittäminen myynnin esimiestyössä. Tutkimuksessa haastateltavat esimiehet jakautuivat organisaation sisällä niin, että kolme heistä työskentelee myynnin johtotehtävissä ja yksi palveluiden johtamisessa.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään seuraavia asioita:

Millä keinoin Yrityksen valmentavaa johtajuutta voidaan kehittää?

### **8.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu**

Opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin pitkä ja vaiheikas. Lopulta koko projektin kesto oli noin vuosi, jonka aikana itse projektia työstiin satunnaisesti lyhyissä ja intensiivisissä jaksoissa.

Tutkimus ensimmäinen vaihe oli tutkimuksen kohteen päättäminen ja aiheen rajaaminen. Työn laatijalle tutkimuksen aihe tuli hyvin luonnostaan johtuen laatijan omasta historiasta ja mielenkiinnosta aiheita kohtaan. Aiheen ollessa selvä, tutkimukselle haluttiin toimeksiantaja, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä tietyille taholle. Toimeksiantajaksi valikoitui Yrityksen Suomen organisaatio, joka oli hyvin kiinnostunut lähtemään mukaan tutkimukseen. Muutamien työn laatijan ja toimeksiantajan tapaamisien jälkeen, olimme yhdessä löytäneet sopivan joukon organisaatiosta haastateltavaksi. Työn laatijan kontaktoidessa haastateltavia ensimmäistä kertaa, vastaanotto oli hyvin positiivista ja haastattelut saatiin sovittua alku syksyllä 2016.

Kesällä 2016 työstiin tutkimuksen tietoperusta sen nykyiseen muotoonsa. Haastatteluiden jälkeen tehtiin vielä pieniä korjauksia. Kuitenkin pääosin loppuvuodesta 2016 keskityttiin tutkimuksen tuloksien purkuun ja johtopäätöksiin. Tutkimus valmistui vuoden 2017 tammikuussa. Alla olevassa taulukossa kuvataan tarkemmin tutkimuksen erivaiheet. Aikataulua on aina päivitetty tilanteen muuttuessa.

Taulukko 3. Tutkimuksen aikataulu.

Viikko	PVM	Tehtävä	Lisätietoja
8	15.2-	Aiheen valinta	
8	15.2-	Toimeksiantajan kontaktointi	
11	11.3.	Toimeksiantajan tapaaminen	
	18.7-		
30	22.7	Teoria	
	1.8-		
31/35	25.8	Haastattelut	
	29.8-		
36-40	30.9	Teorian viimeistely	
	3.10-		
41-44	31.10	Tulokset, johtopäätökset	
	31.10-		
44-50	16.12	Työn viimeistely	Oikoluku
<b>Vuosi 2017</b>			
4	23.1.	Lopullinen työ	Työ valmis
4	24.1.	Urkund	Viimeiset muutokset
4	25.1.	Kypsyysnäyte	

### 8.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmät eivät ole yksiselkoisia, ja vaikka tutkimusmenetelmät asetetaan vastakkain, laadullinen ja määrällinen, totuus ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen. Absoluuttiseen laadullisuuteen tai määrällisyyteen ei päästä koskaan, vaan menetelmä tapoja sovelletaan keskenään jopa yhden tutkimuksen sisällä. Näin on siis tämänkin tutkimuksen kohdalla. (Alasuutari 2011. 33-50)

Tutkimusta toteuttaessa on pyritty ylläpitämään laadullista lähestymistapaa, koska työlaatijan mielestä lähestymistapa on soveltuvampi tutkittaessa aihetta, joka on hyvin laaja ja abstrakti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti samalla pitäen todellisen elämän kuvaaminen tutkimuksen keskiössä. (Hirsjärvi 2009, 161)

### 8.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Aineisto on kerätty käyttäen puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastatteluissa on pyritty kysymään kysymyksiä, joiden vastaukset auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman. Teemahaastatteluissa korostuu haastateltavan ja haastattelijan välinen vuorovaikutus

sekä tutkijan etukäteen asetettu käsitys haastateltavasta aiheesta. On myös syytä huomata, että tutkijan kokemus aiheesta luo haastattelulle pohjan. (Tuomi 2004. 77.)

Teemahaastatteluihin päädyttiin, koska työnlaatija koki haastattelujen tuovan esille asioita, joita kyselytutkimuksella tai kvantitatiivisella lähestymistavalla ei olisi tullut ilmi.

Aineisto on analysoitu käyttäen laadullista analyysiä. Alasuutari(2011, 39) määrittelee laadullisen analyysin seuraavasti: ”Laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, **havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.**”

Haastatteluissa kerättyä aineisto ja niistä tehdyt havainnot pelkistetään. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vaan olennaisiin ilmiöihin, jotka esiintyvät tämän työn tietoperustassa. Samankaltaisia havaintoja myös yhdistellään keskenään paikantamalla yhteinen tekijä tai nimittäjä, lopputuloksena mahdollisimman pelkistetty aineisto.

Tässä työssä arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa aineiston pelkistämisen jälkeen havainnoista ja löydetyistä ilmiöistä tehtäviä johtopäätöksiä. (Alasuutari 2011, 40-44)

## 9 Tutkimuksen tulokset

### 9.1 Tulokset aiheesta valmentava johtajuus

Kuten alla olevassa kuviossa on havainnollistettu, haastateltavien mielestä keskeisimpiä asioita valmentavassa johtajuudessa olivat: auttaminen, itsensä johtaminen, oivaltaminen, vastuunantaminen, kuuntelu, vuorovaikutustaidot, läsnäolo ja palautteenantaminen.



Kuvio 10. Mitä valmentava johtajuus valmentava johtaminen tarkoittaa Yrityksessä?

Kaksi neljästä haastateltavasta piti kuuntelua keskeisenä asiana valmentavassa johtajuudessa. Yksi haastateltavista korosti vielä erikseen kuuntelun jälkeisen reaktion merkitystä. Kyseisen haastateltavan mielestä on hyvin tärkeää, että kuuntelun jälkeen reagoi luonnollisella tavalla valmennettavan huoliin ja haasteisiin.



Kolme neljästä haasteltavasta nosti oivalluttamisen esiin tärkeänä tekijänä. Keskeisenä asiana oivalluttamisessa nousi esiin se, että se vaatii paljon aikaa. Usein on tilanteita, jolloin aikaa ei ole riittävästi johtuen muiden tärkeämpien prioriteettien korvotessa valmennukselle varatun ajan. Näissä tilanteissa on haasteena johtajuus tyylin muuttuminen enemmän käskeväksi ja neuvovaksi. Myös valmennustapaamisien ympäristön tärkeys nousi esille, hyvä ympäristö luo rennompaa ilmapiiriä valmentajan ja valmennettavan väliseen keskusteluun. Yksi haastateltavista ehdotti itse, että osan valmennustapaamisista voi järjestää ns. "iltapalatapaamisena", jolloin tapaamiseen voidaan käyttää enemmän aikaa kuin työpäivän aikana ja ilmapiiri on työpaikkaa rennempi.

Kaksi neljästä haastateltavasta piti vastuunkantoa merkittävänä asiana. Toinen vastuunkannon puolestapuhuja oli sitä mieltä, että valmentavana johtajana hän on valmis jakamaan paljon vastuuta jos valmennettava motivoituu vastuun kantamisesta. Kun taas toinen vastaajista lähtökohtaisesti jakaa vastuuta kaikille valmennettaville ja odottaa myös, että valmennettava kantaa oman vastuunsa.

Kaksi neljästä piti valmentavan johtajan kärsivällisyyttä merkittävänä tekijänä. Vastauksissa korostui valmentavan johtajuuden haasteet valmennettavan oivaltamisen ja toimenpiteiden mittaamisessa. Molemmat vastaajista korostivat ettei koskaan voi olla varma siitä, että tekeekö valmennettava lupaamansa muutokset jolloin valmentava johtajuus ei tuota tulosta. Toinen vastaajista korosti samassa yhteydessä itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen merkitystä, jos valmennus ei tuota tulosta. Hänen mukaansa on tärkeää tuntea itsensä, jotta pääsee epäonnistumisesta yli sen vaikuttamatta johtamiseen.

Kaksi neljästä vastaajasta piti valmennettavan auttamista tärkeänä. Esille nousi erityisesti valmennettavan huolissa ja haasteissa auttaminen sekä valmennettavan auttaminen tavoitteeseen.

Keskeisenä tekijänä nousi esille palautteenanto. Kolme neljästä vastaajasta korosti välittömän palautteenannon merkitystä hyvässä johtajuudessa. Heidän mielestään on todella tärkeää jakaa positiivinen palaute niin, että mahdollisimman moni ihminen on läsnä tilanteessa, jossa positiivista palautetta annetaan. Tällöin palautteen saaja kokee onnistumisen tunnetta ja hänen ryhmänsä arvostus häntä kohtaan nousee. Myös negatiivinen palaute on tärkeää antaa välittömästi, mutta varmistua siitä että palautteenanto on luottamuksellinen valmentajan ja valmennettavan välinen keskustelu. Yksi vastaajista korosti myös palautteen määrän merkitystä. Suuri määrä palautetta auttaa valmennettavaa kehittymään osa-alueilla, joita palaute koskee.

Kolme neljästä vastaajasta korosti läsnäolon merkitystä valmennustilanteessa. Läsnäoloon liittyen nousi myös haasteita liittyen esimiehen fyysiseen läsnäoloon. Kahden vastaajan mielestä etäorganisaatio, jossa valmentajan valmennettavat eivät ole fyysisesti läsnä samassa toimipisteessä kuin valmentava, asettaa suuria haasteita valmentavalle johtajuudelle. Haasteita ollaan pyritty välttämään käyttämällä digitaalisia kommunikointivälineitä sekä järjestämällä kerran kuukaudessa yksi lähitapaaminen.

## **9.2 Tulokset aiheesta valmennuksen rakenne ja työkalut**

Haastatteluissa nousi esille, että Yrityksen sisäisten valmennusten rakenne ja säännöllisyys vaihtelee suuresti riippuen valmentajasta ja valmennettavasta. Jotkut valmentajista kokevat, että kaikki alaiset eivät tarvitse jatkuvaa valmennusta vaan jotkut pärjäävät omillaan. Kun taas jotkut voivat tarvita valmennustapaamisia viikoittain. Yrityksessä järjestetään myös ryhmien kesken suurempia valmennustapaamisia, mutta näiden säännöllisyys ja osallistujat vaihtelevat suuresti riippuen valmentajan ja valmennettavien asemasta organisaatiossa.

Keskeisenä valmentavan johtajuuden työkaluna Yritys käyttää to GROW-mallia läpi koko organisaation. Kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä to GROW -malliin sen yksinkertaisuuden ja muuntautuvuuden vuoksi.

Haastatteluissa kysyttiin valmentajilta yleisiä mielipiteitä ja tottumuksia valmentavan johtajuuden eri kyselytekniikoihin. Suhtautuminen kyselytekniikoihin Yrityksessä on vähintäänkin negatiivista, ja moni esimiehistä kokee kyselytekniikat epämiellyttäväiksi. Kaksi neljästä vastaajasta myönsi, ettei käytä suoranaisia kyselytekniikoita vaan panostaa enemmän luonnollisuuteen ja omana itsenä oloon. Yksi vastaajista sanoi käyttävänsä kyselytekniikoita vaihtelevasti, mutta niiden paneminen käytäntöön saattaa kestää jopa vuoden koulutuksesta. Kun taas yksi vastaajista kertoi käyttävänsä kaikkia koulutuksissa opittuja tekniikoita, jotta hänen johtamat esimiehet tekisivät valmennettavien kanssa samoin.

## **9.3 Haasteet valmennuksen rakenteessa**

Keskeisenä kehityskohtana valmennuksien rakenteessa nousi esille jatkuvan valmennuksen impulsiivisuuden säilyttäminen sekä pidempien valmennuspäivien järjestäminen valmentajan ja valmennettavan välillä.

Yksi valmentajista koki haasteeksi asioiden toistamisen ja valmennettavien oppimisen. Valmentajan valmennettavat saattavat tehdä asioita monien vuosien takaisien ohjeistuksien mukaan, eikä välttämättä pane käytäntöön valmennustapaamisissa sovittuja asioita.

#### **9.4 Tulokset aiheesta vuorovaikutus**

Haastatteluissa nousi vahvasti esille vuorovaikutuksen haastavuus valmentavassa johtamisessa. Yksi vastaajista toivoi, että annettaisiin aikaa tutustua valmennettaviin kunnolla, jotta heitä olisi helpompi valmentaa.

Kaksi neljästä vastaajasta piti molemmin puolista kunnioitusta tärkeänä valmentajan ja valmennettavan välillä. Kun molemmat osapuolet kunnioittavat toisiaan niin molemmilla on suurempi halu suoriutua työstä menestyksekkäästi.

Kaikki vastanneista piti avoimuutta koko valmennuksen perustana. Ilman avoimuutta valmentava johtajuus ei voi toimia. Valmentajat korostivat, että asioista pitää pystyä puhumaan avoimesti, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Aikaisemmin tuloksissa tärkeäksi mainitun valmennettavan auttaminen ei voi toimia ilman, että valmennettava on avoin haasteista ja pyytää apua.

Esille nousi vahvasti myös luottamuksen tärkeys valmentavassa johtamisessa. Toimivassa pitkäkestoisessa valmennuksessa valmentajan tulisi pystyä luottamaan valmennettavaan ja hänen sitoutuneisuuteensa tekemään muutoksen.

#### **9.5 Tulokset aiheesta motivaatio**

Kaksi neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että motivaatio on suurilta osin sisäsyntyistä eikä esimies voi siihen vaikuttaa. Kun taas kaksi vastaajista koki motivaation tärkeäksi tekijäksi, mutta suureksi haasteeksi. Toinen esimiehistä, joka koki ettei motivaatioon voi vaikuttaa, korosti valmennettavan roolia löytää itse itselle työn ulkopuolinen tekijä, joka motivoi tekemään työtä. Kun taas toinen pyrkii auttamaan valmennettavaa löytämään oman motivaation tavoiteasetannan ja palautteen kautta. Kaksi muuta esimiestä, jotka kokivat motiivon mahdolliseksi, painottivat motiivon merkitystä valmentavassa johtajuudessa. Toinen heistä pyrkii ensin tutustumaan mahdollisimman hyvin valmennettavaan, jonka jälkeen valmennettavalle on helpompi luoda ympäristö, joka koostuu valmennettavalle tärkeistä motivaatiotekijöistä, olivat ne sitten ulkoisia tai sisäisiä.

Vaatimustasoissa keskeisenä tekijänä nousi esille, että organisaatio vaatii paljon valmentajilta, joka saattaa näkyä paineena valmennettaville. Kaikki valmentajat kuitenkin ymmärtävät alaistensa inhimillisyyden eikä vaadi, että tavoitteisiin päästäisiin aina. Kuitenkin

kaikille valmentajille oli yhteistä se, että he vaativat alaisiltaan tahtoa yrittää sekä toimenpiteitä, jotka johtavat tuloksiin.

## 9.6 Yhteenveto

Haastatteluiden perusteella Yrityksen valmentava johtaminen on kiitettävällä tasolla ja he panostavat siihen jatkuvasti. Esimiesten suhtautuminen valmentavaan johtajuuteen on pääasiassa hyvin positiivista, joka varmasti loistaa ulospäin myös valmennettaville. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat keskenään erilaisia johtajia ja haastatteluiden tuloksista huomaa merkittäviä eroavaisuuksia siinä miten valmentava johtajuus käsitetään. Valmentavan johtajuuden keskeisimpien asioiden vaihtelevuus oli suurta ja kaikki haastateltavat toivat esille erityyppisiä asioita.

Valmennusrakenne Yrityksen valmentajilla vaihtelee suuresti aina valmennettavan tarpeiden mukaan, vaikkakin aloitteen tapaamisen sopimiseen täytyy lähteä valmennettavasta.

Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen tärkeimmäksi osaksi valmentavaa johtajuutta. Monet haastateltavista sanoivat valmentamisen suurempien haasteiden liittyvän vuorovaikutukseen tai sen puuttumiseen.

Motivointi jakoi haastateltavien kesken mielipiteitä. Osa valmentajista oli sitä mieltä, ettei alaisia voi motivoida vaan motivaatio täytyy löytyä jokaisen sisältä. Kun taas osa koki, että alaisia voi ja pystyy motivoimaan vaikkakin se on haastavaa.

Vaatimustasoja tutkiessa esille nousi vaatimusten korkeatasoisuus, mutta yhteistä kuitenkin kaikille esimiehille oli se, että kaikki uskoivat tavoitteiden täyttämiseen ja korostivat yhdessä tekemisen voimaa. Kaikkien vastaajien mielestä valmentava johtaminen on oikea keino saada merkittäviä tuloksia aikaan.

## 10 Pohdinta

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen lopputulos ja tutkija esittää parannusehdotuksia kohdeyrityksen valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Kehitysehdotukset koostuu yhdessä tämän työn tietoperustasta, jota peilataan haastatteluista saatuihin vastauksiin. Osion lopuksi tutkija esittää omia ehdotelmiaan mahdollisten jatkotutkimusten aiheiksi.

### 10.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Haastatteluja tehdessä oli ilo huomata, että käsitys valmentavasta johtajuudesta Yrityksellä on todellakin kiitettävällä tasolla. Haastateltavat esimiehet olivat persooniltaan hyvin erilaisia, jonka ansioista valmentavan johtajuuden ydin merkitsi jokaiselle eri asioita. Kysyttäessä keskeisimpiä käsitteitä valmentavasta johtajuudesta kaikki vastanneista painottivat hyvin erilaisia asioita. Tämä on ehdottomasti rikastuttava voimavara Yrityksen johtamiskulttuurissa olettaen, että esimiehet keskustelevat ja harjoittelevat valmennustilanteita keskenään.

Yksi keskeisimmistä esille nousseista haasteista oli vuorovaikutus valmentajan ja valmennettavan välillä. Kuten tietoperustan alaluvussa 5.1 esitettiin toimivan valmennuksen perustana on vuorovaikutuksen kiitettävä taso ennen itse valmennusprosessin aloittamista. Vuorovaikutuksen parantamiseksi tulevaisuudessa tulisi sitä edistää myös kohdeyrityksen toimesta. Haastatteluissa selvisi, että esimiehet omalta osaltaan haluavat vaikuttaa hyvän vuorovaikutuksen syntymiseen, mutta helposti muiden ns. tärkeimpien prioriteettien päällekkäisyys syö aikaa vuorovaikutuksen rakentamiselta. Olisi hyvä panostaa jokaisen valmentajan ja valmennettavan välillä ajan järjestämiseen, jotta yhteys valmennettavan ja valmentajan välillä saadaan luotua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tähän päästään järjestämällä puoli- tai koko päivän kestäviä valmentajan ja valmennettavan yhteisiä tapaamisia, joissa tutustutaan toisiin, luodaan perusta vuorovaikutukselle ja suunnitellaan tulevaa. Tutustumisen jälkeen valmentaja ja valmennettava voisi yhdessä työstää yksilöidyn valmennussuunnitelman, jota noudatetaan valmennuksessa. On varmasti tarpeellista erikseen korostaa organisaation tuen ja esimerkin merkitystä tämän asian kehittämiseksi.

Toinen keskeinen haastatteluissa esille noussut haaste oli motivointi, josta Yrityksen esimiehillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä. Osan mielestä alaisten motivointi ei ole mahdollista vaan motivaatio on sisäsyntyistä. Tämä näkemys asettaa suuria haasteita työntekijöiden

kannustamiselle ja tukemiselle. Tutkijan mielestä Yrityksen olisi hyvä ottaa linja, joka suosii erilaisia motivoinnin keinoja. Kuten merkityksellisyuden luominen sekä oikean ympäristön luominen valmennettaville.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Yrityksen esimiehet lähestyvät valmentavaa otettaan johtajuudessa omana itsenään. He pyrkivät autenttisuuteen, oman persoonan mukaiseen luonnolliseen käyttäytymiseen. Monet heistä kertoivat valmentavan johtajuuden työkalujen tuntuvan persoonattomilta ja jäykiltä. Arvoitukseksi kuitenkin jäi se, että ovatko esimiehet käsittäneet työkalut väärin tai tuoko teknikoiden harjoittelun puute epävarmuutta niiden käyttöön. Yksi haastateltavista toi esille to GROW –mallin käyttöönoton haastavuuden aluksi. Malli otettiin käyttöön, mutta koska malli miellettiin jäykäksi teknikaksi niin se ei toiminut. Kuitenkin harjoittelemalla mallin perimmäisen tarkoituksen läpikäymisen jälkeen selvisi to GROW –mallin toimivan mainiosti Yrityksessä. Tutkijan mielestä tietoperustan alaluvussa 6.3 esitetyt kysymystekniikat harjoiteltuina voivat tuoda monipuolisuutta Yrityksen arkijohtamiseen.

Yksi keskeisiä esille nousseita haasteita oli se, että jotkut valmennettavat eivät toteuta sovittuja asioita valmennuksien välillä. Tähän ei yksiselitteistä ratkaisua ole olemassa valmentavan johtajuuden alle, mutta on syytä ottaa tarkasteluun alaluvuissa 5.1-5.3 esiin nostettu merkityksellisyuden luominen, esimerkiksi johtaminen ja itseluottamus. Lähtökohdaisesti moni työ on sellainen, että suorilta käsin työntekijän on vaikea löytää merkityksellisyttä työstään vaan se onkin valmentajan tehtävä. Valmentaja voi myös edes auttaa alaisen sitoutuneisuutta olemalla itse sitoutunut. Esimerkkinä valmentaja voi sopia valmennuksessa oman tavoitteen tai tehtävän tukemaan valmennettavan sitoutumista omaan tavoitteeseensa. Jos saavuteltavat tavoitteet ovat haastavia, valmentajan tehtävä on luoda uskoa tulevaisuuteen ja näin ollen kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta.

## **10.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa valmentavan johtajuuden haasteiksi paljastuneet valmentajan ja valmennettavan välinen vuorovaikutus, motivointi ja ajanriittäminen on ehdottomasti niitä kohteita, joissa jatkotutkimuksesta olisi hyötyä. Tämä tutkimus oli tärkeässä osassa, jotta esille nousseet haasteet saatiin ylipäättänsä esille. Uskon, että Yritykselle olisi merkittävää hyötyä tutkia johtajuutta vuorovaikutuksen ja ihmislähtöisyyden näkökulmasta. Esimerkkinä valmennettaviin tutustuminen ajan kanssa, jonka jälkeen olisi helppo tehdä yksilöity valmennussuunnitelma jokaiselle. Uskon, että hyvin tulostavissa organisaatioissa päästään parempiin tuloksiin luomalla yhteys työntekijöiden kesken. Työnlaatijan oman kokemuksen perusteella paras keino tehdä merkittäviä tuloksia on välittää valmennettavien-

ta, auttaa onnistumaan ja luoda avoimuuden sekä vuorovaikutuksen mahdollistava kulttuuri.

### 10.3 Tutkimuksen merkittävyys

Tämä tutkimus toteutettiin käynnissä olevan johtamisen murroksen inspiroimana. Tutkijan mielestä tutkimus on merkittävä liike- ja työelämälle, koska Suomen johtamisosaaminen perustuu pitkälti armeijassa opittuihin oppeihin, jotka ovat soveltumattomia nykyajan työelämään. Varsinkin tulevaisuudessa Y-sukupolven siirtyessä Suomen työelämän johtoon on mielenkiintoista seurata miten johtaminen muuttuu kun keskiössä onkin yksilöiden eli työntekijöiden omien unelmien toteuttaminen, työn merkityksellisyys sekä oppiminen ja kehittyminen. Vaikka tutkimus on toteutettu Yritykselle toimeksiantona tutkija uskoo, että samankaltaisia haasteita löytyy kaikista Suomessa olevista yrityksistä.

### 10.4 Tutkimuksen luotettavuus

**Reliabiliteetilla** tarkoitetaan tutkimuksen mittaustavan luotettavuutta ja mittaustavan toistettavuutta. (Tilastokeskus 2016) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on heikko, koska tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa suuresti tutkijan oma kokemuspohja laatiessa tutkimuskysymyksiä sekä aineistonkeruussa haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus. Puolistrukturoidun haastattelun ansioista molemmilla osapuolilla oli mahdollisuus viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Toisaalta tutkittaessa abstrakteja aiheita, vaihtoehtoisia mittaustapoja voi olla vaikea käyttää sillä aiheen kvantifiointi on käytännössä mahdotonta. Mittaustapa on toistettavissa samoilla kysymyksillä muulle kohderyhmälle. Tulee kuitenkin huomioida, että vaikkakin haastattelut toteutettaisiin samojen henkilöiden kanssa uudestaan tutkimuksen tulokset saattaisivat vaihdella verraten tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen **validiteetilla** tarkoitetaan sitä, että miten hyvin käytetty mittausten menetelmä mittaa tutkimuksessa mitattavaa asiaa. (Tilastokeskus 2016) Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska mittausten menetelmänä käytetty puolistrukturoitu haastattelu sopii abstraktin aiheen mittaamiseen. Lisäksi tutkija halusi antaa haastatteluun vastanneille mahdollisuuden viedä keskustelua kysymysten ulkopuolelle, jonka tuloksena haastatteluissa nousi esille asioita, jotka olisivat muussa tapauksessa jääneet tutkimuksen ulkopuolelle.

## 10.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2016 kurssimuotoisena opintokokonaisuutena, jossa ensiaskeleet ennen itse kirjoittamisen aloittamista olivat aikaisemmin kirjoitettuihin opinnäytetöihin tutustuminen, aikataulun laatiminen sekä aiheen valinta. Monta vuotta ennen prosessin aloittamista tutkijan mielenkiinto johtamiseen heräsi vapaaehtoistoiminnan johtamisen kautta. Tutkija on tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä johtanut useissa organisaatioissa eri kokoisia vapaaehtoisten ryhmiä, joissa johtamisen keinot ovat hyvin erilaiset kuin työelämässä. Vapaaehtoisten johtamisessa on suuressa osassa empatia, kannustus, innostus sekä oppimisen ja kehittymisen tukeminen. Tutkijan kokemus nykyajan Suomen työelämän johtamisesta on, että johtamisessa käytetään aivan erilaisia keinoja silloin kun työstä maksetaan palkkaa. Monesti innostaminen, kannustaminen ja motivointi häviää kokonaan ja keskitytään vain yrityksen tekemään tulokseen. Näiden kahden asian välinen kuilu oli inspiraatio tämän työn toteuttamiseen. Johtamisen tyyli suunaksi tutkija valitsi valmentavan johtamisen, koska se noudattaa juuri samoja keinoja joita käytetään vapaaehtoisten johtamisessa.

Opinnäytetyöprosessin alkaessa opiskeluaikana toiseksi viimeisenä lukukautena, muiden projektien ja koulutehtävien määrä vei aikaa opinnäytetyöhön keskittymiseltä. Kuten isoille projekteille on tyypillistä, opinnäytetyöprosessin aikataulu on muuttunut moneen kertaan. Tähän on vaikuttanut mm. työnlaatijan valmentavan johtajuuden toteuttaminen käytännössä Euroopan suurimassa business-seminaarissa, toimeksiantajan aikataulut sekä muut arkielämän haasteet. Vastoin käymisten kohdatessa työnlaajuuksia on aina päivittänyt projektisuunnitelmaa.

Opinnäytetyön teoria valmistui kesän aikana, vaikkakin syksyllä siihen tehtiin vielä pieniä muutoksia. Syksyn aikana toteutettiin kaikki haastattelut, jonka jälkeen loppu vuodesta 2016 valmistuivat haastatteluiden pohjalta laaditut tulokset ja pohdinnat. Syksyn aikataulu hidasti merkittävästi tutkijan osallistuminen Nordic Business Forum 2016 business-seminaariin osallistuminen, joka vei suurimman osan ajasta koko syksynä.

Haastattelut olivat todella mielenkiintoisia ja opin paljon ison organisaation johtamisesta. Oli ilo myös huomata Yrityksen esimiesten mielenkiinto tutkimusta kohtaan. He selvästi ovat todella kiinnostuneita oman toiminnan kehittämistä ja se näkyy myös heidän menestyksessään.



## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Riika.

Businessdictionary 2016. Coaching. Luettavissa:

<http://www.businessballs.com/coaching.htm> Luettu: 19.7.2016

Businessdictionary 2016. Goal. Luettavissa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/goal.html>. Luettu: 19.7.2016

Businessdictionary 2016. Leadership. Luettavissa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>. Luettu: 19.7.2016.

Lähde salattu.

Carlsson, M., Forssell, C., 2008. Esimies ja Coaching. Tietosanoma Oy.

Carnegie, D. Suom. Risto Mäenpää. 1983. Miten saan ystäviä, menestystä, vaikutusvaltaa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Cambridge Dictionary 2016. Interaction. Luettavissa:

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/interaction>. Luettu: 19.7.2016

Cron, W. DeCarlo, T. 2010. Sales Management: Concepts and cases. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd. Hoboken.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Helsingin seudun kauppakamari.

Herranen, K. 2011. Kuinka rakensin gasellyyrityksen – Myyntijohtajan vuosi. Talentum. 2011.

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

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosaehtiö Tammi.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jobber, D. Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management. Pearson. Harlow.
- Karlöf, B. 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY. Porvoo.
- Keller, G. Papasan, J. 2013. The One Thing. John Murray (Publishers)
- Kielitoimiston sanakirja 2016. Tavoite. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>.  
Luettu: 19.7.2016
- Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Martela, F. Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Talentum. Helsinki.
- Pink, D. 2009. Drive. Riverhead Books. New York.
- Ristikangas, M-R. Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies. Talentum. Espoo.
- Ristikangas, M-R. Ristikangas, V., 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.
- Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. OY Imperial Sales Ab. Helsinki.
- Rubanovitsch, M. Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. OY Imperial Sales Ab. Helsinki.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Edita Publishing Oy.
- Siefen, H-P. 2016. 22.3.2016. Toimitusjohtaja. Tavoitteiden asetanta. Nordic Business Forum. Seminaariesitys
- Taylor. M, Crabb, S. 2016. Business Coaching and Mentoring for dummies. A Weyley Brand.

Tilastokeskus. 2016. Reliabiliteetti. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.htm>. Luettu: 15.12.2016

Tilastokeskus. 2016. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.htm>.

Luettu: 15.12.2016

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Esimies.info.2016. Valmentava johtaminen. Luettavissa: <http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>. Luettu: 14.7.2016

## **Liitteet**

### **10.6 Haastattelun kysymykset**

#### **Teema 1 – Valmentava johtajuus**

Mikä on mielestäsi keskeisintä valmentavassa johtajuudessa?

Mitkä asiat tuottavat eniten haasteita valmentavassa johtajuudessa ja sen toteuttamisessa?

Mikä on ollut palkitsevinta?

#### **Teema 2 - Valmennuksen rakenne ja työkalut**

Kuvaile valmennuksen rakennetta.

Mikä on tuottanut eniten haasteita?

Mitä osa-alueita mielestäsi tulisi kehittää?

Missä asioissa olette onnistuneet parhaiten?

#### **Teema 3 - Vuorovaikutus**

Mitkä ovat mielestäsi keskeisimpiä asioita valmentajan ja valmennettavan välisessä vuorovaikutuksessa?

Mitä sinulta vaaditaan valmentavana johtajana?

Mitä sinä vaadit alaisiltasi valmentavana johtajana?