

Opinnäytetyö YAMK

Terveyden edistäminen

2023

Jaana Railo

# VAIKUTA VALMENTAMALLA

– Valmentavan johtamisen opas Pihlajalinnan  
esihenkilötyöhön



Opinnäytetyö YAMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Terveyden edistäminen

2023 | 47 sivua, 12 liitesivua

Jaana Railo

## Vaikuta valmentamalla

- Valmentavan johtamisen opas Pihlajalinnan esihenkilötyöhön

Työelämä on muuttunut ja johtaminen on ollut murroksessa jo pitkään. Uudet sukupolvet vaativat modernia, arvostavaa ja inspiroivaa johtamista. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka takaa organisaatioiden menestymisen. Valmentava johtamismalli vastaa nykypäivän työelämän vaatimuksiin.

Tämän kehittämisprojektin kohdeorganisaationa oli sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yksityinen organisaatio Pihlajalinnna. Projektin tavoitteena oli kehittää Pihlajalinnan lähijohtamista motivoimalla lähiesihenkilöitä lisäämään valmentavien menetelmien käyttöä sekä antamalla työkaluja alkuun pääsemiseksi. Kehittämismenetelminä käytettiin dialogia, tiimipalavereja sekä työpajoja, joihin osallistuivat Pihlajalinnna Dextran lähiesihenkilöt ja vastuuhoitaja.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi kirjallisuuskatsauksen ja käyttäjien tarpeiden pohjalta koottu sähköinen opas valmentavan johtamisen ydintaidoista ja työkaluista lähiesihenkilöiden käyttöön.

Asiasanat:

Valmentava johtaminen, valmentava esihenkilö

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of healthcare, Health promotion

2023 | 47 pages, 12 pages in appendices

Jaana Railo

## Influence through coaching

- Guide to coaching leadership for supervisors in Pihlajalinna

The world of work has changed and leadership has been undergoing a transformation for a long time. New generations demand modern, respectful and inspiring leadership. Developing leadership is a continuous process that ensures the success of organizations. The coaching leadership model meets the demands of today's working life.

The target organization for this development project was a private healthcare organization, Pihlajalinna. The objective of the project was to develop Pihlajalinna's leadership by motivating supervisors to increase their use of coaching methods and providing tools to get started. The development methods used included dialogue, team meetings and workshops, which were attended by Pihlajalinna Dextra's supervisors and responsible nurse.

The result of the development project was an electronic guide on the core skills and tools of coaching leadership, compiled based on a literature review and user needs for use by supervisors.

Keywords:

Coaching, coaching leadership, managerial coaching

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Kehittämiprojektista</b>	<b>8</b>
2.1 Kehittämiprojektin tausta ja tarve	8
2.2 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus	10
2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos	12
<b>3 Valmentavan johtamisen teoria</b>	<b>14</b>
3.1 Valmentavan johtamisen tausta ja määrittely	14
3.2 Valmentava esihenkilötyö	15
3.3 Valmentavan esihenkilötyön hyödyt	15
3.4 Valmentavan esihenkilötyön haasteet	17
3.5 Valmentavan esihenkilön roolit	19
3.6 Valmentavan esihenkilön ydintaidot ja työkalut	20
3.6.1 Itsensä johtaminen	21
3.6.2 Vuorovaikutus ja dialogi	22
3.6.3 Palautetaidot	25
3.6.4 Motivointi – innostaminen, haastaminen, vastuuttaminen	26
3.6.5 GROW-malli	28
3.6.6 Pilari-malli	29
3.6.7 Rautalankamalli	31
<b>4 Kehittämiprojektin toteuttaminen</b>	<b>32</b>
4.1 Kehittämiprojektin eteneminen ja kehittämismenetelmät	32
4.2 Kehittämiprojektin tuotos	33
<b>5 Kehittämiprojektin arviointi</b>	<b>35</b>
5.1 Eettisyys ja luotettavuus	35
5.2 Tuotoksen arviointi	37
5.3 Jatkokehittämisisideat	39
<b>6 Pohdinta</b>	<b>41</b>

**Liitteet**

Liite 1. Vaikuta valmentamalla – Valmentavan johtamisen opas esihenkilöille

**Kuviot**

Kuvio 1. Pihlajalinna Dextran johtamiskaavio.	12
Kuvio 2. Valmentavan johtajan kokonaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 16.)	20
Kuvio 3. GROW-malli kuviona.	28
Kuvio 4. GROW-mallin tukikysymyksiä (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).	29
Kuvio 5. Valmentavan johtamisen pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2017, 114).	30
Kuvio 6. Rautalankamalli (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).	31
Kuvio 7. Projektin eteneminen kuviona.	33

**Taulukot**

Taulukko 1. Pilari-mallin mukainen keskustelu (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).	30
Taulukko 2. Arviointikysely.	37

# 1 Johdanto

Jatkuva johtajuuden kehittäminen on tänä päivänä organisaatioiden menestyksen kulmakivi. Se on loputon prosessi, jonka tavoitteena on sekä työntekijöiden että asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen, minkä seurauksena myös tuottavuus paranee. Koko henkilökunnan potentiaalin, osaamisen ja innostuneisuuden mukaan saaminen ratkaisee menestyksen nykypäivän vauhdilla muuttuvissa, kompleksisissa toimintaympäristöissä. (Juuti 2016; Laaksonen & Ollila 2022, 10.)

Käsitys johtamisesta on muovautunut selkeästi demokraattisempaan suuntaan, jossa korostuu entisen suoran johtamisen sijaan vuorovaikutustaidot, motivointi sekä vahva tunneäly. Työelämä on nykyään hektisempää, vaativampaa ja monitahoisempaa. Johtajan tehtävänä on toimia jatkuvan oppimisen ja sekä yksilöiden että tiimin kehittymisen mahdollistajana, hyvän työilmapiirin edistäjänä ja sosiaalisena vaikuttajana. (Suonsivu 2014; Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–8.)

Johtamisen tulee kehittyä ajan vaatimalla tavalla. Moderni johtaja osoittaa kiinnostusta työntekijää kohtaan myös kokonaisena ihmisenä eikä vain työtiimin jäsenenä. Asiantuntijoita ei motivoi pelkkä raha vaan kokemus työn merkityksellisyydestä. Esihenkilöiden vastuu työmotivaation nostamisessa tulee kasvamaan. (Parviainen & Parviainen 2017, 177.)

Uusi sukupolvi vaatii sitoutuakseen uudenlaista johtamiskäyttäytymistä. He kaipaavat johtajalta motivointia sekä jatkuvan oppimisen mahdollistavaa ja inspiroivaa, keskustelevaa johtamista. Valmentava johtaminen tarjoaa väylän kehittää itseohjautuvuutta, osallistaa henkilöstöä ja kehittää näin toimintaa uudenväliselle tasolle. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–19; Sinkkonen & Lehto 2022, 87.)

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli kehittää Pihlajalinnan lähijohtamista innostamalla lähiesihenkilöitä

valmentavien menetelmien käytön lisäämiseen ja antamalla konkreettisia työkaluja alkuun pääsemiseksi. Valmentavaa johtamista keskityttiin tarkastelemaan erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työmotivaation ja sitä kautta myös tuloksellisuuden lisäämiseksi. Asiantuntijakirjallisuutta aiheesta löytyy hyvin, mutta tutkimustieto on vieläkin hajanaista ja kotimaisia tutkimuksia aiheesta on vähän. Kirjallisuuskatsaukseen koottiin tietoa aiheesta johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi ja se toimi pohjana kehittämistyön lopputuotokselle, joka on sähköinen opas valmentavan johtamisen ydintaidoista ja työkaluista Pihlajalinnan lähiesihenkilöille.

## 2 Kehittämiprojektista

### 2.1 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää sähköinen opas valmentavan johtamisen työkaluista Pihlajalinnan lähiesihenkilöille. Tavoitteena oli kehittää Pihlajalinnan lähijohtamista innostamalla lähiesihenkilöitä valmentavan johtamisen menetelmien lisäämiseksi ja antamalla työkaluja alkuun pääsemiseksi. Kehittämiprojektin aihe nousi Pihlajalinnassa Dextran lähiesihenkilöiden toiveista dialogisessa keskustelussa ja tiimipalaverissa. Oppaalle koettiin tarvetta päivittäisen johtamisen tueksi erityisesti työhyvinvoinnin ja työmotivaation vahvistamisen näkökulmasta.

Coaching eli valmentaminen on tehnyt läpimurron 2000-luvun alkupuolella monissa organisaatioissa ja on edelleen vahvistamassa asemaansa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21). Organisaatiot panostavat entistä enemmän sosiaaliseen pääomaan sekä inhimilliseen ja innovatiiviseen johtamiseen. Tämä on ollut omiaan kasvattamaan valmentavan johtamismetodin suosiota. (Kim 2014, 60–61). Valmentavaa johtamista voidaan pitää tänä päivänä yhtenä merkittävimmistä moderneista johtamismalleista (Kim ym. 2013, 315).

Valmentava johtamiskulttuuri vastaa tilaukseen, joka on syntynyt tämän päivän työelämän vaatimuksista. Menestyjiä ovat ne yhteiskunnat, jotka onnistuvat kouluttamaan nuorensa lannistamatta heidän innostustaan ja ne organisaatiot, jotka osaavat rakentaa sisäistä motivaatiota ja löytävät konsteja työntekijöiden palon säilyttämiseen ja kanavoimiseen kohti yrityksen tavoitteita. He pääsevät parhaisiin tuloksiin, koska onnistuvat rekrytoimaan ja sitouttamaan pätevimmat osaajat. (Martela & Jarenko 2015, 200.)

Vaikka uudistumisen tarve tiedostetaan, ei muutoksia kohti parempaa työhyvinvointia ole viime vuosina Suomessa nähtävissä. Pandemia on tuonut tähän omat haasteensa. Miten Suomi voi?-tutkimuksessa (2022) todettiin, että



työhyvinvoinnissa on edelleen vuoden 2022 lopulla havaittavissa lievää laskua, vaikka pandemia-ajan suurin kuorma on helpottanut. Kaikissa tutkituissa työhyvinvointikokemuksissa oli nähtävissä heikentymistä; työuupumus lisääntyi, työn imu väheni ja työkyky heikentyi. Työssä koettiin myös tylsistymistä aiempaa enemmän. Työstä saatujen vastineiden todettiin lisäävän työhön panostamista. Työhyvinvoinnin edistäjinä nähtiin mm. uuden oppimisen mahdollisuudet, esihenkilöiden ja tiimin tuki ja luottamus sekä arvostuksen osoittaminen työpaikalla. Näissä ei todettu paranemista viimeisen puolen vuoden aikana. Erityisesti nuoremman sukupolven työhyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä arvostusta, yhteisöllisyyttä sekä onnistumisten huomioimista. (Kaltainen & Hakanen 2023).

Työhyvinvointiin panostaminen voidaan nähdä tuottoisana sijoituksena, koska sillä on positiivisia vaikutuksia jokaisella työelämän osa-alueella. Inhimillisen näkökulman lisäksi työhyvinvoinnin edistämällä on laajat taloudelliset vaikutukset. Isoja säästöjä saadaan sairauspoissaolojen ja erilaisten hyvinvointiongelmien vähenemisellä. Lisäksi hyvinvoiva työntekijä on myös tuloksellisempi työntekijä. (Lehto 2022, 110.)

Lähiesihenkilöiden rooli on kiistaton, kun puhutaan työhyvinvoinnin edistämisestä (Lehto 2022, 110.) Valmentavan johtamisen on todettu lisäävän työhyvinvointia, työssä oppimista ja itsearvostusta. Valmentava johtaminen erottuu nimenomaan modernina työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tukevana johtamismallina. (Mäkelä ym. 2013; Uutela 2019, 4; Viitala & Jylhä 2019, 266; Ali ym. 2021, 151–152; Kurttila & Aalto 2021, 15.)

Kilpailu sote-alan ammattilaisista kiihtyy koko ajan ja Pihlajalinna haluaa olla toimialan halutuin työpaikka. Yhtenä strategisista painopisteistä vuosille 2021-2025 on työntekijäkokemuksen paraneminen. Tavoitteena on rakentaa työarki, jossa koetaan onnistumisia ja voidaan hyvin. Keinoina tuodaan esille osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä työkyvyn johtaminen. (Pihlajalinna 2022.) Valmentava johtamismalli sopii erityisen hyvin Pihlajalinnan arvoihin ja strategiaan. Johtamisen ja osaamisen kehittämisen sekä työkyvyn johtamisen kärkihankkeita on menossa ja alkamassa, mutta Pihlajalinnan sisällä ei

kuitenkaan ole toistaiseksi ollut koulutuksia lähiesihenkilöille valmentavien johtamismenetelmien käyttöön liittyen, joten kehittämisprojektille nähtiin selkeä tarve.

## 2.2 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus

Kehittämisprojektin kohdeorganisaatio oli Pihlajalinna. Pihlajalinna on saanut alkunsa Tampereella vuonna 2001 lääkäreitä vuokraavana pienenä yrityksenä. Kasvutahti on ollut huimaa ja nykyään Pihlajalinna on Suomen johtavia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajia. Pihlajalinnassa työskentelee yli 7000 ammattilaista ja tavoitteena on laajentua valtakunnalliseksi toimijaksi.

Kehittämisprojektin toimintaympäristönä oli yksi Pihlajalinnan suurimpia yksiköitä eli Helsingin Munkkivuoressa sijaitseva lääkäriasema Pihlajalinna Dextra. Dextra kuuluu Uudenmaan alueeseen, jota johtaa aluejohtaja ja hänen alaisuudessaan palvelujohtaja. Dextrassa työskentelee 4 palvelupäällikköä, jotka toimivat myös muilla Uudenmaan alueen asemilla. Palvelupäällikköjen alaisuudessa toimii 8 palveluvastaavaa henkilökunnan lähiesihenkilöinä. (Kuvio 1). Dextrassa on laaja palveluvalikoima ja yksikössä työskentelee lähes 400 työsuhteista ammattilaista ja ammatinharjoittajaa.

Kehittämisprojektin projektipäällikkönä toimi päivystyksen palveluvastaava. Projektipäällikkö on vastuussa projektisuunnitelmasta ja sen ajantasaisesta päivittämisestä, projektiryhmän rekrytoinnista ja johtamisesta, projektin aikataulusta, kustannussuunnitelman seurannasta, päätösten toimeenpanosta, projektin läpiviennistä, viestinnästä sekä dokumentoinnista. Projektipäällikkö vastaa myös laatutavoitteiden saavuttamisesta (Mäntyneva 2016, 33; Helsingin kaupunki n.d.). Projektipäällikkö vastasi tässä projektissa kaikista edellä mainituista osa-alueista lukuunottamatta kustannussuunnitelmaan liittyviä asioita, koska projektista ei koitunut kohdeorganisaatiolle kustannuksia.

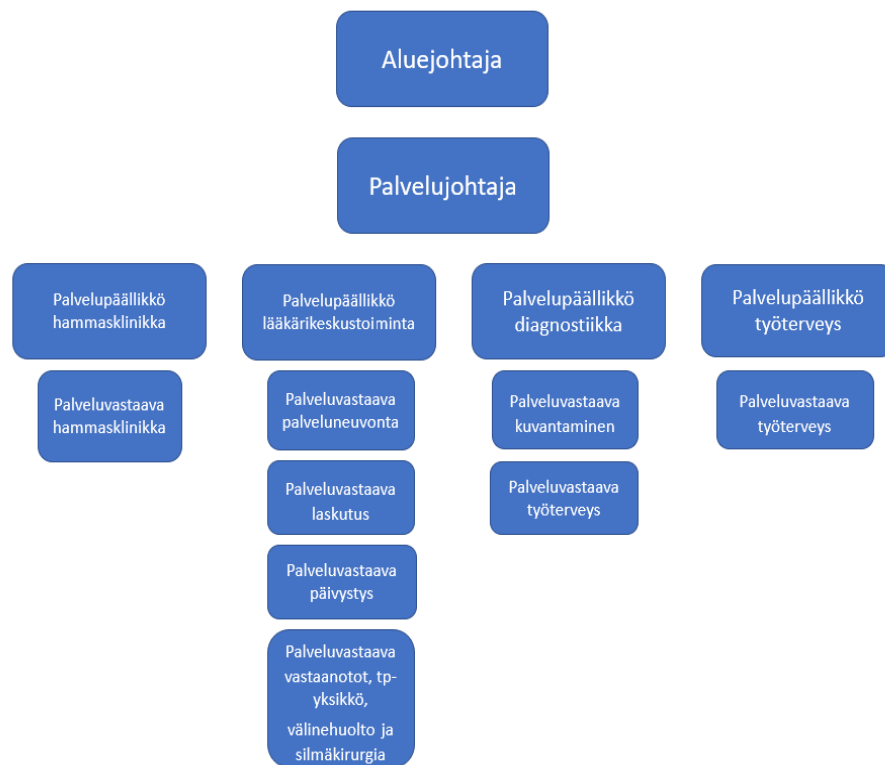
Projektin ohjausryhmänä toimi organisaation HR-asiantuntija sekä Uudenmaan alueen aluejohtaja, joka toimi myös työn mentorina. HR-asiantuntija vaihtui

kesken projektin toiseen henkilöön alkuperäisen siirryttyä toiseen organisaatioon. Ohjausryhmän tehtävänä on hyväksyä projektin hyötytavoitteet, tukea ja seurata projektin etenemistä, linjata päätöksiä sekä toimia projektipäällikön tukena (Helsingin kaupunki n.d.).

Projektiryhmään kootaan osaamiseltaan sopivimmat henkilöt. Edellytyksenä on, että henkilö on valmis projektityöhön. Projektiryhmän työntekijät voivat hyödyntää tuotosta työssään myös projektin päättymisen jälkeen ja edesauttavat näin tuotoksen juurruttamista. (Arto ym. 2008, 288.)

Projektiryhmän jäsenet vastaavat oman erityisalueen osalta projektin tavoitteiden saavuttamisesta ja ovat sitoutuneet projektiin (Mäntyneva 2016, 24). Kehittämiskohtien projektiryhmään kuului neljä Pihlajalinna Dextran lähiesihenkilöä sekä yksi vastuuhoidtaja. He toimivat laboratorion, kuvantamisen, lääkärikeskuksen (vastaanotot, silmäkirurgia, toimenpideyksikkö sekä välinehuolto) ja laskutuksen palveluvastaavina. Vastuuhoidtaja toimii päivystyksessä.

Asianosaisten osallistamisen lisäämiseen tulee kehittämistyössä pyrkiä. Osallistaminen on merkittävässä roolissa toivottujen tulosten saavuttamisessa. (Keskitalo 2020, 32.) Projektiryhmän tehtävänä oli antaa oma näkemyksensä, osaamisensa sekä tarpeensa koulutusmateriaalin sisältöön, toimia oppaan testiryhmänä ja käyttää oppaan työkaluja käytännössä. Testaamisvaiheen jälkeen projektiryhmä arvioi koulutusmateriaalin sisältöä ja antoi siitä palautetta sekä kehittämissuhteita projektipäällikölle.



Kuvio 1. Pihlajalinna Dextran johtamiskaavio.

### 2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää sähköinen opas valmentavan johtamisen ydintaidoista ja työkaluista Pihlajalinnan lähiesihenkilöille. Tavoitteena oli lähijohtamisen kehittäminen innostamalla esihenkilöitä lisäämään valmentavan johtamisen menetelmien käyttämistä ja antamalla työkaluja alkuun pääsemiseksi. Pitkän tähtäimen tavoitteena on henkilökunnan työtyytyväisyyden, itseohjautuvuuden, suorituskyvyn ja hyvinvoinnin lisääntyminen. Toive työn aiheeseen nousi Pihlajalinna Dextran lähiesihenkilöiltä dialogisessa keskustelussa ja tiimipalavereissa. Johto piti ideaa hyvänä ja tarpeellisena.

Sähköiseen oppaaseen päädyttiin, koska se on helposti saatavilla ja siihen on helppo itsenäisesti palata muistin virkistämiseksi. Tiivis ja visuaalinen infopaketti nähtiin toimivana inspiraation lähteenä lähteä opiskelemaan lisää aiheesta.

Oppaan pohjalta voidaan järjestää työpajoja ja koulutuksia jatkossakin. Sen avulla myös henkilöstö pääsee tutustumaan aiheeseen ja esihenkilöt voivat esitellä valmentavaa johtamista esimerkiksi tiimipalavereissa sitä apuna käyttäen.

Opas tallennettiin Uudenmaan alueen esihenkilöiden Teamsiin. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on laajentaa oppaan käyttöä valtakunnallisesti koko organisaation käyttöön. Oppaan pohjalta on tarkoitus jatkossa pitää koulutuksia valmentavasta johtamisesta esihenkilöille ja vastuuhoidajille.

Lähitulevaisuudessa siitä tehdään mahdollisesti koulutusvideo Pihlajalinnan sisäiseen oppimisympäristöön eli Pihlajalinnassa Akatemiaan koko organisaation esihenkilöiden vapaaseen käyttöön.

## 3 Valmentavan johtamisen teoria

### 3.1 Valmentavan johtamisen tausta ja määrittely

Coaching on valmentavan johtamisen perusta ja vaikuttaa vahvasti sen ajattelumalleihin. Coachingin juuret ovat antiikin filosofien ajoilta, jolloin hyviä kysymyksiä pidettiin erittäin korkeassa arvossa. Coaching-ajattelu alkoi leviää urheilumaailmasta johtamiseen 1950-luvulla. 2000-luvun alkua voidaan pitää coachingin läpimurtona yritysmaailmassa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

Monentyyppistä valmentamista kuvataan yritysmaailmassa coaching-termillä. (Beattie ym. 2014, 2; Bachkirova, Spence & Drake 2016, 4). Jokaista valmentamisen muotoa yhdistää yksilön, tiimin tai organisaation toiminnan tehostaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen. Aiemmin ammattivalmentajan toteuttamaa coachingia käytettiin organisaatioissa lähinnä johdon valmentamiseen. Menestymiseen tarvitaan kuitenkin laajemmalla rintamalla ja organisaation eri tasoille ulottuvaa valmentamisosaamista. Tämän havainnon seurauksena on syntynyt managerial coaching/coaching leadership eli valmentava johtaminen, jonka avulla päästään uudelleenlaistalolle luomalla optimaaliset olosuhteet henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Beattie ym. 2014, 2.)

Valmentava johtaminen on laaja käsite. Marjo-Riitta Ristikangas & Vesa Ristikangas määrittelevät sen ”ajattelu- ja toimintatapana, joka ei rajoitu vain esimiestyöhön. Se on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi”. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.) Minna Kurttila & Piia Aalto näkevät valmentavan johtamisen prosessina, jossa esihenkilö auttaa valmennettavaa löytämään omat voimavaransa niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa (Kurttila & Aalto 2021, 16). Dan Soback (2021, 59) näkee valmentavan johtajuuden keinona luoda uudenlaista kulttuuria organisaatioihin. Se sisältää entistä enemmän vastuunottoa, itseohjautuvuutta ja kykyä vastata nopeisiin käännteisiin.

Ristikangas & Ristikangas (2017, 12–15) korostavat valmentavan johtamisen olevan tavoitteellista toimintaa, jossa korostuu työntekijöiden arvostaminen ja osallistaminen. Työntekijöiden kyvyt ja osaaminen saadaan valmentavien menetelmien avulla vapautettua organisaation käytettäväksi. Vahva luottamus on valmentavan johtamisen perusta. Tavoitteena on valmentaa työntekijöistä itseään ja muita arvostavia, sitoutuneita tiimipelaajia. Myös Parviainen & Parviainen (2017, 28) näkevät valmentavan johtamisen väylänä auttaa yksilöitä löytämään oma potentiaalinsa ja tavoitteensa ja näin voimaantuneista yksilöistä voidaan muodostaa menestyvä tiimi.

### 3.2 Valmentava esihenkilötyö

Esihenkilöiden hyvistä valmennustaidoista on vähitellen todettu olevan yrityksille selkeitä etuja. Henkilöstö pitää arvossa erityisesti hyviä palautetaitoja omaavia, pitkäjänteistä kehittämistyötä tekeviä ja alaisiaan tukevia esihenkilöitä. (Carlsson & Forssell 2017, 33.)

Valmentavan johtajuuden käsite on hyvä pohja myös valmentavan esihenkilön toimintaan, vaikka valmentava johtajuus on nähdään pelkkää esihenkilötyötä laajempänä ilmiönä. Esihenkilötyöhön sisältyvä coaching on prosessi, joka tapahtuu kohtaamisissa työntekijöiden kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2013).

### 3.3 Valmentavan esihenkilötyön hyödyt

Valmentava johtajuus muodostaa organisaatiossa positiivisuuden jatkumon, josta hyötyvät kaikki osapuolet. Organisaation tuottavuus kasvaa, kun henkilöstön osaaminen vahvistuu ja sen seurauksena työntekijät sitoutuvat voimakkaammin ja työhyvinvointi paranee. (Viitala & Jylhä 2019, 266; Kallonen & Kuhmonen 2021, 15–16.) Esihenkilöiden johtamistaidot kehittyvät ja pidemmällä tähtäimellä heidän ajankäyttönsä tehostuu ja kuormitus vähenee, koska työntekijöiden itseohjautuvuus lisääntyy merkittävästi. Työntekijöitä

arvostetaan ja heitä osallistetaan, minkä seurauksena he tekevät parhaansa. Asiakkaat hyötyvät, koska tulevat mahdollisimman hyvin palveluiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Useissa tutkimuksissa ja asiantuntijakirjallisuudessa käy ilmi, että valmentava johtajuus tukee työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Kim 2010, 179; Kim ym. 2013; Mäkelä ym. 2013; Uutela 2019, 4; Viitala & Jylhä 2019, 266; Ali ym. 2021, 151–152; Kallonen & Kuhmonen 2021, 15; Kurttila & Aalto 2021, 15.) Vaasan yliopiston tutkimushankkeessa (2013) todettiin, että valmentavalla tyylillä johdetut työntekijät ovat tavoitteellisempia, suoriutuskykyisempiä ja todennäköisemmin kehittyviä kuin perinteisillä johtamismalleilla johdetut. He kokevat myös enemmän työn imua. Valmentavalla otteella johdetut kokevat vähemmän stressiä ja kyynisyyttä, joten he voivat paremmin, mikä lisää työn tuloksellisuutta. (Mäkelä ym. 2013.) Myös Kallonen & Kuhmonen (2021, 15–16) tuovat esille, että valmentavien johdetut kokevat vähemmän stressiä verrattuna muilla tavoin johdettuihin.

Pakistanissa vuonna 2021 sairaanhoitajille tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöiden toteuttaessa valmentavia metodeja kuten johdonmukaista palautteen antamista, avointa kommunikointia ja jatkuvan oppimisen mahdollistamista, työntekijät sitoutuvat psykologisesti voimakkaammin omaan organisaatioon ja kokevat psykologista omistajuutta, mikä paransi heidän työhyvinvointiaan. (Ali ym. 2021, 151–152.) Myös Texasissa vuonna 2010 toteutetussa tutkimuksessa valmentavalla lähijohtamisella todettiin olevan suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja roolien selkeyteen sekä välillinen vaikutus sitoutumiseen ja suoriutumiseen. (Kim 2010, 179.)

Ulla Uutelan väitöskirjassa (2019, 4) nousi esiin, että valmentavalla esihenkilötyöllä on suora positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen, työssä oppimiseen ja sen mahdollistamiseen, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukemiseen sekä työn sujuvuudesta huolehtimiseen. Työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen ja luottamussuhteen muodostaminen ovat myös olennainen osa valmentavaa lähijohtamista.



Kaija Suonsivu (2014) selvitti tutkimuksessaan, että valmentavan johtamisen edistämisen kannalta merkityksellisempiä tekijöitä olivat työyhteisössä ja koko organisaatiossa toiminnan perustan lujittaminen, osallistava johtaminen, luottamuksellinen ilmapiiri, avoimuus, yhteistyösuhteet, työn autonomisuus ja henkilöstön kokemus kuulluksi tulemisesta. Odotuksina todettiin, että hyvä valmentava esihenkilö hyödyntäisi henkilöstön resursseja, osaamista ja potentiaalia. Valmentava johtajuus mahdollistaisi laadukkaan toiminnan. Johtajan tulisi pystyä myös jämäkkään päätöksentekoon. Luovuus ja yhteinen ideointi koettiin tärkeäksi voimavaraksi. (Suonsivu 2014, 277–278.) Luovuus synnyttää uudenlaisia näkökulmia. Yllättäviin muutoksiin ja tilanteisiin sopeutuminen voi olla helpompaa, jos kykenee luoviin ratkaisuihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 18.) Yhteisellä ideoinnilla ja menestyksekkäällä tiimityöllä edistetään viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka lisäävät työhyvinvointia. (Lehto 2022, 117.)

### 3.4 Valmentavan esihenkilötyön haasteet

Johtamisen laadun haasteet eivät johdu tiedonpuutteesta. Esihenkilöt tiedostavat keskimäärin, mitkä tekijät vaikuttavat laadukkaaseen johtamiseen, mutta lisäksi tarvitaan vahvoja itsensä johtamisen taitoja eli visiota oman johtamisosaamisen kehittämisen suunnasta, henkilökohtaisen ajattelumaailman tarkastelua ja uusien tapojen sisäistämistä tietoisien harjoittelun tuloksena. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Paul Lawrencen kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että valmentava johtaminen vaatii vähintään yhtä paljon taitoja kuin ulkopuolinen valmennus (Lawrence 2017, 43). Organisaation valmennuskulttuuria luodessa on ratkaisevan tärkeää, että esihenkilöt ovat sitoutuneita ja motivoituneita siihen. Valmentava rooli vie alkuun todennäköisesti enemmän aikaa ja vaatii esihenkilöltä itseltään paneutumista ja opettelua. Jatkuvan kiireen ja paineen keskellä on haastava aidosti kiinnostua alaisistaan. On voitava itse hyvin, jotta voi tukea muiden hyvinvointia. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Valmentava esihenkilö tarvitsee onnistuakseen valmennusta omalta esihenkilöltään ja tukea kollegoiltaan. Koko organisaation johdon on sitouduttava valmentavaan kulttuuriin, jotta hyvään lopputulokseen päästäisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Työterveyslaitos n.d. a.) Tarvitaan pitkäjänteistä ja selkeästi viestittyä uudistamista, tukea, johtamisjärjestelmän tarkastelua sekä johdon esimerkkiä, jotta onnistutaan luomaan valmennuksen kulttuuria. Tärkeää on myös kouluttaa esihenkilöitä ja varmistaa riittävät resurssit. (Työterveyslaitos n.d. a.)

Toimiva valmennussuhde on kaksisuuntainen ja tärkeässä roolissa ovat myös alaisen taidot ja kiinnostus. Esihenkilöltä vaaditaan osaamista esittää oikeanlaisia kysymyksiä, mutta prosessin onnistumiseksi myös alaiselta tarvitaan tietynlaisia yksilöllisiä ominaisuuksia ja ennen kaikkea motivaatiota. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21–23, Sinkkonen & Lehto 2022, 95.) Esihenkilön on otettava jokainen työntekijä yksilöllisesti huomioon arvioiden, onko hänellä tarpeeksi motivaatiota ja edellytyksiä toimia itseohjautuvasti ja ottaa tarpeeksi vastuuta, jotta valmentamisesta olisi hyötyä. On myös tärkeää perustella tiimille, miksi he hyötyvät enemmän esimerkiksi oivalluttavista kysymyksistä kuin valmiista vastauksista. (Sinkkonen & Lehto 2022, 95–96.)

Richard Ladychewskyn (2010, 292–294) tutkimuksessa todettiin valmentavan johtamisen olevan monitahoista ja monimutkaista. Esihenkilöiden on sisäistettävä valmentavan roolin vaatimukset. Onnistumisen edellytyksinä ovat keskinäinen luottamus, yhteiset arvot ja vilpitön hyväntahtoisuus. Esihenkilön taipumus valmentavaan työotteeseen, työn määrä, valmennustaidot sekä tunneäly ovat onnistumista tukevia tekijöitä.

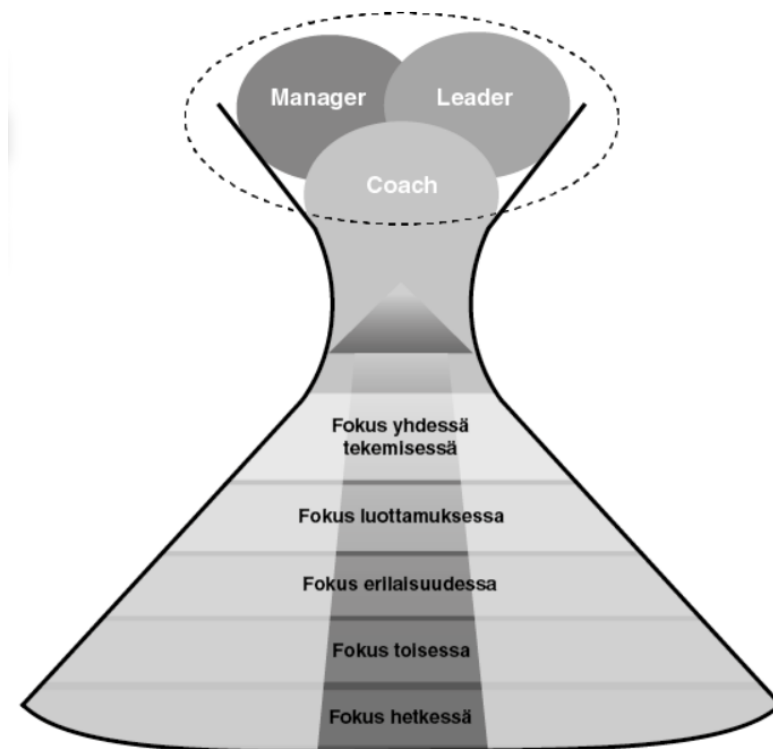
Myös Paul Whitmore (2017, 51) toteaa ajan löytämisen valmentavan johtamisen haasteeksi; suorat käskyt ovat nopeampia toteuttaa kuin oivalluttavat kysymykset. Suoran johtamisen hyöty on kuitenkin lyhytaikaista; itse oivaltamalla ja oppimalla työntekijä kehittyy saaden enemmän vastuuta, mikä vapauttaa lopulta lähiesihenkilön aikaa.

### 3.5 Valmentavan esihenkilön roolit

Esihenkilön rooleja kuvaavat hyvin englannin kieliset termit manager ja leader. Managerin roolissa esihenkilö on asioiden johtaja eli huolehtii prosesseista, laadusta ja erilaisista lakisääteisistä velvoitteista. Leaderinä hän on ihmisten johtaja, joka näyttää suuntaa ja johtaa tavoitteellisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Viitala & Jylhä 2019.) Asioiden johtamiseen liittyy paljon päivittäistä organisointia ja vakauden ylläpitämistä. Ihmisten johtamisessa taas luodaan edellytyksiä kehittymiselle ja saadaan sitä myös tapahtumaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ristikangas ja Grünbaum (2013) lisäävät rooleihin kolmannen ulottuvuuden eli coachin roolin. Coachina esihenkilö oivalluttaa työntekijöitä löytämään oman potentiaalinsa, on läsnä, kuuntelee, kysyy ja kiinnostuu. Hän sparraa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on mahdollistaa onnistumisen kokemuksia, mikä poikii jokaiselle osapuolelle merkittäviä hyötyjä.

Käytännössä kaikki kolme roolia sekoittuvat ja limittyvät usein toisiinsa valmentavassa johtajuudessa (kuvio 2). Uutelan (2019, 138) väitöstutkimuksen tuloksissa todettiin, että valmentavan esihenkilön rooleja ei voi selkeästi erottaa toisistaan vaan valmentaminen on osana kaikkea esihenkilötyötä (Uutela 2019, 138). Esihenkilön roolikokoelma on riippuvainen myös kokemuksesta ja työnkuvasta. Muutostilanteiden erityisen haasteellisuuden takia kaikkien roolien pitäisi silloin olla aktiivisesti käytössä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)



Kuvio 2. Valmentavan johtajan kokonaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 16.)

### 3.6 Valmentavan esihenkilön ydintaidot ja työkalut

Valmentava esihenkilö tarvitsee osaamista sekä yksilöiden että tiimin johtamiseen. Valmentavan johtamisen ydintaidot ja työkalut mahdollistavat yksilöiden ja tiimien käyttämättömän potentiaalin hyödyntämisen. Tavoitteena on tehdä työntekijöistä tähtiä. Valmentamisen taidot kehittyvät pikku hiljaa ja on helpompi aloittaa yksilöiden valmentamisesta asteittain kohti tiimin valmentamista. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Valmentamisen myötä voimaantuneista yksilöistä voidaan muodostaa menestyksekkäs tiimi (Parviainen & Parviainen 2017, 27).

Ristikangas ym. (2019, 10) näkevät, että arvostavan vuorovaikutuksen kautta syntyvän luottamuksen tietoinen rakentaminen on valmentavan johtamisen ydintaito. Samoin sekä Kurttila & Aalto (2021, 17), Salmimies & Ruutu (2013,

17) että Ristikangas & Grünbaum (2013) määrittelevät toimivan vuorovaikutussuhteen luomisen on valmentavan johtamisen perustaksi. Ristikangas & Grünbaum (2013) määrittävät valmentavan esihenkilön tärkeimmiksi vuorovaikutukselliseksi ydintaidoiksi kysymisen, kuuntelemisen ja kiinnostumisen. Olennaisia taitoja ovat heidän mukaansa myös potentiaalinen vaaliminen, haastaminen, innostaminen, kannustaminen ja arvostaminen.

Salmimies & Ruutu (2013, 17) korostavat valmentavan esihenkilötyön tavoitteiksi oivalluttamisen, vastuuttamisen ja voimaannuttamisen. Luottamuksen ja empatian osoittamiseksi tarvitaan läsnä oloa ja aktiivista kuuntelua. He näkevät myös rehellisyyden, avoimuuden, tehokkaan ongelmanratkaisukyvyyn, vastuuttamisen ja edistyksen seurannan ovat tärkeinä elementteinä valmentavassa johtajuudessa. Kyseisten ominaisuuksien ylikäyttöä tulee kuitenkin varoa uupumisen estämiseksi.

Onnistuakseen vaativassa johtamistehtävässä, opettelu kannattaa aloittaa itsensä johtamisesta (Sydänmaanlakka n.d.; Salmimies & Ruutu 2013, 17). Itsensä johtamisen taidot tukevat esihenkilötyön jäsentämistä ja oikeanlaista energian suuntaamista arjen johtamisessa (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

### 3.6.1 Itsensä johtaminen

Kehittyminen ja uudistuminen ja oma persoona ovat itsensä johtamisen keskiössä. Uudistuminen vaatii hyvää itsetuntemusta ja kykyä reflektoida itseään. Itsensä johtaminen muodostaa perustan kaikelle johtamiselle, koska huonosti voiva esihenkilö ei kykene onnistuneesti johtamaan tiiminsä hyvinvointia. (Sydänmaanlakka n.d.; Salmimies & Ruutu 2013, 17.)

Itsensä johtamisen avulla ihminen tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Hän kykenee paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi kohti parempaa elämänhallintaa ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämä vaatii perinteisen mitattavissa olevan älykkyyden lisäksi myös käytännöllistä, henkistä ja emotionaalista älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2016, 29.)

Itsensä johtaminen on haastava, reflektointikykyä ja omien ajatusten hallintaa vaativa taito, jossa voi kehittyä harjoittelemalla. Omia ajatuksia kannattaa pysähtyä kuuntelemaan. Ajatusta seuraa tunne, tunnetta toiminta ja toimintaa tulos. Nämä kolme pyörivät kehänä kumpaankin suuntaan. Kannattaa reflektoida, millainen ajatus tai toimi muuttaa tunnetta positiivisempaan suuntaan ja toimia tai ajatella sen mukaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 36–37; Ristikangas ym. 2019, 158; Kurttila & Aalto 2021, 36–38.)

Kaikki tunteet ovat sallittuja, mutta on harvoin järkevää varsinkaan työelämässä toimia tunteen vietävänä. Tunteita ei myöskään kannata padota, mutta tunnekuohussa kannattaa pysähtyä, hengitellä ja tarkastella, miksi jokin tunne heräsi niin voimakkaana. On mahdollista valita vanhojen ajatus- ja toimintamallien sijaan tunneälykäs malli, jolla pystyy hallitsemaan tunteitaan ja käyttäytymistään, mikä takaa paremman valmiuden toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa. (Ristikangas ym. 2019, 158–159.)

### 3.6.2 Vuorovaikutus ja dialogi

Valmentavan vuorovaikutuksen kolme ydintaitoa ovat kuuntelu, kiinnostus ja kysyminen. Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esihenkilö ei lähde suoraan neuvomaan vaan keskittyy kysymään ja kuuntelemaan. Hän auttaa työntekijää oivaltamaan itse ja tarvittaessa auttaa yhdessä pohtien löytämään parhaat ratkaisut. (Cook 2009, 21; Kurttila & Aalto 2021, 16–17; Työterveyslaitos n.d.b.)

Valmentavan dialogin tavoitteena on, että jokaisen ymmärrys aiheesta laajenee ja voidaan jopa luoda yhdessä uudenlaisia näkökulmia. Dialogin osapuolten asenteet ja tunteet ovat keskustelun onnistumisen kannalta olennaisessa roolissa. Valmentava esihenkilö uskoo vakaasti toiseen ihmiseen arvostaen ja välittäen. Dialogi on tärkeää nähdä vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen tapahtumana, joka lisää ymmärrystä sekä itsestä että toisista ihmisistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 86.)

Valmentavaa johtamisotetta opetellessa voi olla helpoin aloittaa virallisista keskusteluista kuten kehityskeskustelut. Valmentavia keskusteluja voidaan käydä myös lyhyempinä esimerkiksi kuukausittaisina esihenkilön ja työntekijän välisinä dialogeina, joiden aiheet ovat työntekijälähtöisiä. Keskusteluiden on tärkeä olla tavoitteellisia, mutta siitä huolimatta joustavia. Valmentavaa otetta kannattaa tuoda myös jokapäiväisiin keskusteluihin, jotka voivat tapahtua vaikka ohimennen käytävällä. (Carlsson & Forssell 2017, 45–47.)

Onnistuneessa valmennuskeskustelussa valmentaja toimii valtaosan ajasta kuuntelijana. Kuuntelemalla voi oppia pääsemään työntekijän päin sisään ja näin tutustuu häneen paremmin. Valmentava esihenkilö haluaa ymmärtää työntekijän näkökulmia ja ajatusmaailmaa. Aktiiviseen kuunteluun nojaa koko valmentavan esihenkilön työvälinesalkku. Luottamuksellisen suhteen rakentamiseen, oikeanlaisten kysymysten asettamiseen, innostamiseen ja haastamiseen tarvitaan kuuntelemisen taitoa. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Salmimies & Ruutu 2013, 106–107; Kurttila & Aalto 2021, 21.)

Aktiivinen kuunteleminen vaatii taitoa hallita omia ajatuksia sekä kykyä havainnoida keskustelun aikana myös niitä asioita, joita työntekijä ei suoraan sano. Esihenkilön on pystyttävä keskittymään täysin meneillään olevaan keskusteluun ilman häiriötekijöitä. Olennaisinta on, että työntekijä kokee tulleen kokonaisvaltaisesti kuulluksi. (Salmimies & Ruutu 2013, 106–111; Carlsson & Forssell 2017, 76–78.)

Kuuntelemisen tasot voidaan nähdä kolmena asteena. Ensimmäisessä hallitaan omaa mielentilaa kiinnittämällä huomio täysin siihen, mitä toinen sanoo. Toisessa asteessa keskitytään kuuntelemisen ohella kehonkieleen eli eleiden ja ilmeiden tarkkailuun. Kolmannessa asteessa on kyse jo erittäin haastavasta intuitiivisesta kuuntelusta, joka vaatii harjaantumista, mutta on parhaimmillaan erittäin voimaannuttavaa sekä työntekijälle että valmentavalle esihenkilölle. (Carlsson & Forssell 2017, 76–78.)

Oikeanlaiset, tarkentavat kysymykset ovat aktiivisen kuuntelun lisäksi tärkeä osa valmentavaa johtajuutta. Niiden avulla voi osoittaa läsnäoloa, vahvistaa

luottamusta ja motivoida työntekijää kertomaan enemmän ja tuomaan esille omaa asiantuntijuuttaan. Onnistuneesta valmentavasta keskusteluhetkestä hyötyvät molemmat osapuolet. (Salmimies & Ruutu 2013, 106–109; Aarnikoivu 2016, 177–179.)

Voimaannuttavat, vastaajaa hyödyttävät kysymykset ovat valmentavan esihenkilön tärkeä työkalu. Voimaannuttavat kysymykset motivoivat työntekijää ja auttavat lähijohtajaa ymmärtämään työntekijän mielenkiinnon kohteita. (Whitmore 2017, 83–87.) Valmentavat kysymykset ovat avoimia ja ohjaavat valmennettavaa avartamaan omaa ajatusmaailmaansa. Kysymykset ovat oivalluttavia ja herättävät uusia näkökulmia. Vastausta voi joutua pohtimaan pitkäänkin ja tämä vaatii kysyjältä kärsivällisyyttä ja malttia sietää hiljaisuutta. Tarvittaessa on hyvä esittää tarkentavia jatkokysymyksiä. (Salmimies & Ruutu 2013, 106–111; Kurttila & Aalto 2021, 18.)

Lähiesihenkilön arjen läsnäolo on valmentavan johtajuuden kulmakiviä. Etäältä on vaikea oppia tuntemaan työntekijöitä ihmisinä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Keskeistä on myös se, että esimies tuntee työnteon arjen ja käytännöt. (Uutela 2019, 144.) Toisaalta itseohjautuvuuden tukeminen voi vaatia sitä, että esihenkilö ottaa hieman etäisyyttä ja näin antaa tiimille vapauksia tehdä itse ratkaisuja. Kun työntekijät oppivat ottamaan vastuuta ja tekemään myös itse päätöksiä, tiimi toimii, vaikkei esihenkilö olisi paikalla. (Parviainen & Parviainen 2017, 37; Sinkkonen & Lehto 2022, 87.) Tärkeää on olla tavoitettavissa ja tarvittaessa saatavilla, jos tilanne sitä vaatii (Sinkkonen & Lehto 2022, 87).

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu tavallisuus ja nöyryys. Valmentava esihenkilö on tasa-arvoinen ja myöntää omat virheensä. Nöyrällä johtajalla on hyvä itsetunto ja tunnetietoisuus. Häntä kiinnostaa, mitä muilla on sanottavana ja suhtautuu avoimesti ja ennakkoluulottomasti erilaisuuteen ja eriäviin mielipiteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 51–54.)



### 3.6.3 Palautetaidot

Sarah Cook (2009, 45–46) määrittelee palautteen kommunikaationa, joka antaa henkilölle informaatiota hänen suoriutumisestaan, käyttäytymisestään tai vaikutuksestaan muihin. Palautteen antaminen mahdollistaa kehittämiskohteiden tunnistamisen ja yksilöllisen huomioimisen. Palaute auttaa henkilöä tunnistamaan oman potentiaalinsa ja luo valmentamiselle mahdollisuuden auttaa kehittämisessä. Palaute auttaa myös näkemään sokeat pisteemme ja auttaa näin meitä kehittymään ja kasvamaan ihmisinä.

Rohkea, itseensä luottava ja kehittymishaluinen esihenkilö antaa, pyytää ja vastaanottaa jatkuvasti palautetta (Ristikangas & Grünbaum 2013). Palautteen avulla esihenkilö osoittaa välittämistä tiimilleen (Aarnikoivu 2013, 164). Palautetaitojen avulla valmentava esihenkilö pystyy lisäämään oppimista ja parantamaan yhteistyötä sekä työilmapiiriä. Tärkeää on, että esihenkilö ottaa saamansa palautteen vastaan hyväksyvästi eikä hyökkää tai asetu puolustuskannalle. Omilla palautetaidoillaan esihenkilö näyttää esimerkkiä ja rakentaa työyhteisöön aktiivista palautekulttuuria. (Ristikangas & Grünbaum 2013, Salmimies & Ruutu 2013, 50–51; Ristikangas & Ristikangas 2017, 239–240.)

Toimivan palautekulttuurin esteenä on taipumus nähdä palaute arvosteluna. On mahdoton antaa kehittymistä tukevaa palautetta henkilölle, joka ei pysty ottamaan sitä vastaan. Parhaimmillaan palaute tukee työntekijän kasvua. Vastaanottajan tulee itse oivaltaa palautteen ydin, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Ryhmän positiivisella paineella ja yhteistyötaidoilla voidaan muuttaa kriittisimpienkin työntekijöiden vastarinta ja pikku hiljaa palaute opitaan ottamaan vastaan rakentavana. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 239–240.)

Palaute on tärkeää antaa yksilöllisesti. Eri ihmisille toimii erilainen tapa. Toisten kanssa pitää olla äärimmäisen hienotunteinen ja toisille taas sopii hyvin suora ja asiakeskeinen lähestymistapa. Sama pätee positiivisen palautteen antamisessa. Jotkut saattavat kiusaantua liiasta hehkutuksesta varsinkin, jos se tapahtuu julkisesti. Palautteen vastaanottaja aistii palautteen antajan asenteen.

On vaikeaa suhtautua rakentavasti, jollei koe antajan motiivin olevan hyväntahtoinen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 241–242.) Siksi myös elekieli on tärkeässä roolissa palautetta antaessa. Asento, ilmeet ja liikkeet voivat viestiä jopa enemmän kuin sanat. (Whitmore 2017, 61).

Hyvä palaute on selkeää ja yksinkertaista. Palaute annetaan neutraalisti, suoraan, rehellisesti ja ystävällisesti. Korjaava palaute on hyvä antaa kasvotusten rauhallisessa tilanteessa, jotta saajalla on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Tärkeää on myös perustella palaute asianmukaisesti ja sopia yhdessä toimenpiteistä sekä seurannasta (Aarnikoivu 2013, 169; Ristikangas & Grünbaum 2013.)

#### 3.6.4 Motivointi – innostaminen, haastaminen, vastuuttaminen

Ei ole olemassa yksimielistä tutkimustietoa tekijöistä, jotka synnyttävät ja ylläpitävät motivaatiota motivaatiotamme. Motivaatiota voidaan tarkastella jakamalla se sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät harvoin saavat aikaiseksi kestäväää, vahvaa työmotivaatiota, mutta niiden puuttuminen tai epäoikeudenmukainen jakautuminen voivat aiheuttaa tuhoa. (Carlsson & Forssell 2017, 170). Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkässä juoksussa tärkeämmässä roolissa ja niihin keskitytään coachingissa (Carlsson & Forssell 2017, 170–171; Parviainen & Parviainen 2017, 33.). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkkiot ja tunnustukset. Sisäiset motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä ja niitä voivat olla esimerkiksi unelmat, päämäärät, arvot ja sisäiset vahvuudet. (Carlsson & Forssell 2017, 170–171.)

Vaikka motivaation synnyttäminen toisessa on lähes mahdotonta, on tutkittu, että esihenkilöllä on vaikutusta työmotivaation rakentumisessa. Esihenkilö voi vahvistaa työmotivaatiota osoittamalla luottamusta työntekijöiden kykyihin ja suoriutumiseen. Hänellä on mahdollisuus vaikuttaa olosuhteisiin, jotka tukevat motivaation vahvistumista. Tällaisia ovat esimerkiksi selkeät tavoitteet, toimiva palautekulttuuri, riittävä tuki, arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, reilu

palkitseminen, sopivan haastava ja monipuolinen työnkuva sekä hallittava työnmäärä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Valmentavasta työtavasta huolimatta on olennaista pitää kiinni myös jämäkästä ja määrätietoisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Hyvä valmentaja ei kuitenkaan päästä henkilöstöään vähällä vaan haastaa heidät mukaan päätöksentekoon auttamalla löytämään uusia näkökulmia sekä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Organisaation onnistumisen mahdollisuudet moninkertaistuvat, kun esihenkilöt käyttävät aikaa toisten suorituskyvyn lisäämiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Sisäistä motivaatiota vahvistava johtaminen vaatii uskoa jokaisen kehittymismahdollisuuksiin ja siihen, että kaikki pyrkivät tekemään parhaansa. On tärkeää tiedostaa jokaiselta löytyvän vahvuuksia, taitoja sekä ideoita koko työyhteisön hyväksi. (Martela & Jarenko 2015, 203; Kurttila & Aalto 2021, 17.)

Valmentavan esihenkilön ei tule antaa valmiita vastauksia henkilöstön esittämiin kysymyksiin, ellei tilanne sitä välttämättä vaadi. Hän haastaa punnitsemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja opettaa näin henkilöstölleen ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä. Suurin osa työntekijöistä haluaa osallistua päätöksentekoon, mutta lähes jokaisesta työyhteisöstä löytyy myös vastuuta pakoilevia. On kuitenkin tärkeää osallistaa heidätkin jollakin tavalla, vaikka se haastavaa onkin. (Kauhanen 2018, 18.)

Valmentava esihenkilö innostaa työntekijöitä omalla draivillaan ja motivaatiollaan. Hän tartuttaa paloaan työntekijöihin luomalla hyväksyvää, kannustavaa ja inspiroivaa työilmapiiriä. Hän tiedostaa oman ainutkertaisuutensa ja siksi osaa myös arvostaa erilaisuutta ja poikkeavia tapoja tehdä asioita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 232–233.)

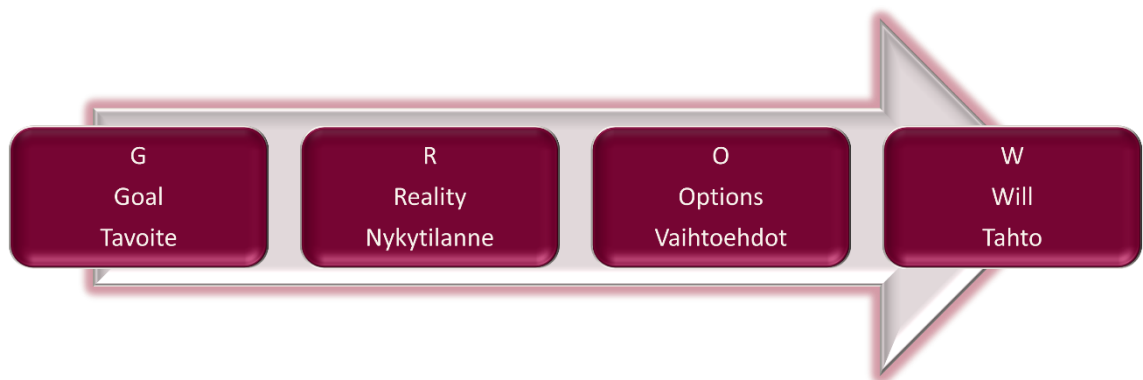
Negatiiviset asiat huomataan yleensä helpommin kuin positiiviset. Työelämässä hyödynnetään aivan liian vähän positiivisuutta. Luo hyvää ilmapiiriä ja rohkeutta tuoda esille villejäkin ideoita, kun tiimissä keskitytään enemmän onnistumisten analysointiin kuin epäonnistumisten vatvomiseen. Valmentava ja myönteisyyttä hyödyntävä esihenkilö auttaa työntekijöitä oppimaan sekä tunnistamaan

vahvuuksiaan. Hän motivoi janoamaan lisää osaamista ja onnistumisia. (Salmimies & Ruutu 2013, 73; Kurttila & Aalto 2021, 29–30.)

### 3.6.5 GROW-malli

On olemassa useita erilaisia malleja, joita voi käyttää apuna valmentavassa johtamisessa. Yksi käytetyimpiä ja tunnetuimpia coaching-menetelmiä on Sir John Whitmoren tunnetuksi tekemä GROW-malli, joka julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 ja levisi maailmanlaajuiseen suosioon. (Whitmore 2017, 97–98.)

GROW-malli koostuu neljästä osasta (kuvio 2): goal (tavoite), reality (nykytilanne), options (vaihtoehdot), will (tahto/aikomus). Malli on tarkoitettu suunnannäyttäjäksi ja sitä voi käyttää apuna esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Jokaisella tasolla on oma kysymys (taulukko 1). Tavoite-tasolla on tarkoitus selvittää yksilön, yhteisön tai tiimin tavoitteet ja mahdolliset ongelmakohdat. Nykytilannetasolla tarkastellaan, missä ollaan juuri nyt ja kartoitetaan resursseja. Vaihtoehto-tasolla mietitään vaihtoehtoisia ratkaisumenetelmiä tai työkaluja tavoitteen saavuttamiseksi. Tahto/mitä aiot tehdä-tasolla suunnitellaan aikataulua ja sovitaan työnjaosta. Onnistumiseen tarvitaan kaikkia GROW-mallin elementtejä. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Whitmore 2017.)



Kuvio 3. GROW-malli kuviona.

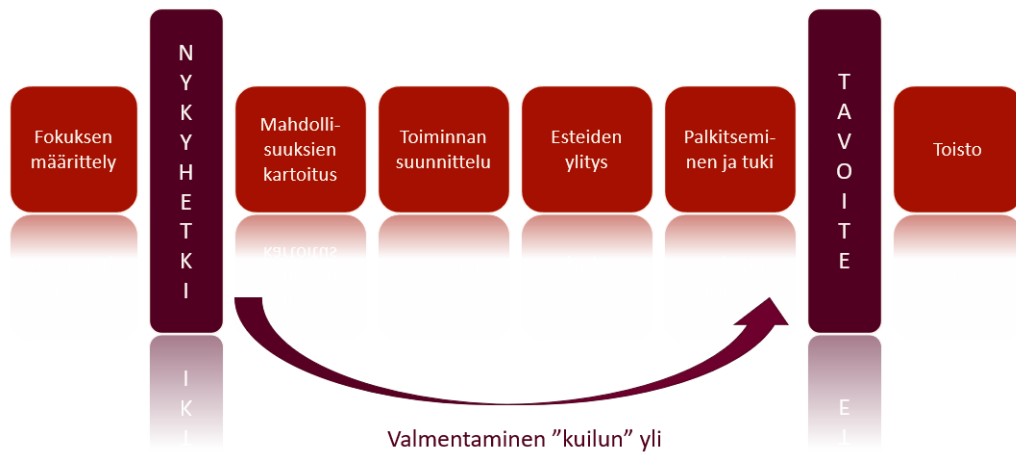


Kuvio 4. GROW-mallin tukikysymyksiä (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).

### 3.6.6 Pilari-malli

Pilari-malli on ratkaisukeskeinen ja tulevaan suuntautuva malli, joka soveltuu erityisesti kaksin käytäviin vuorovaikutustilanteisiin ja se auttaa huomion keskittämässä toiseen. Muutos onnistuu oikein valitun houkuttelevan tavoitteen avulla. Mallissa tavoitetilan ja nykyhetken välillä on kuilu ja keskustelussa käydään läpi keinoja, joilla esihenkilö voi tukea kuilun yli kohti tavoitetta (taulukko 1). Vaiheesta toiseen ja takaisinkin voidaan liikkua joustavasti tilanteesta riippuen. Malli mahdollistaa esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen vahvistamista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 114.)

Pilari-mallissa on kuusi vaihetta, joiden aikana tavoite tarkentuu tai voi muuttua kokonaan (kuvio 5). Perusajatus on ensisijaisesti valmentajan keskittyminen valmennettavaan eikä niinkään itse prosessiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 114.)



Kuvio 5. Valmentavan johtamisen pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2017, 114).

Taulukko 1. Pilari-mallin mukainen keskustelu (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).

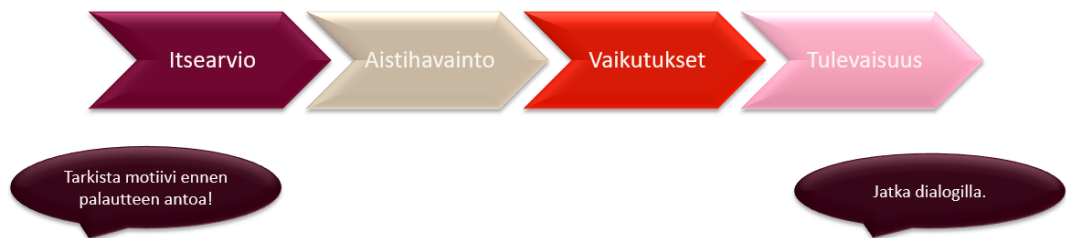
<p><b>Nykyhetki, fokus, tavoite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mistä ajankohtaisista asioista haluaisit keskustella juuri nyt, jotta pääsisit työssäsi eteenpäin?</li> <li>- Mitä toivoisit niille asioille tapahtuvan? Mikä on siis tavoitteesi?</li> <li>- Mistä tiedät, että tavoite on saavutettu ja miten se muuttaisi asioita?</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä olisi paras ratkaisu ja mitä olet tähän mennessä tehnyt sen eteen?</li> <li>- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on?</li> <li>- Jos epäonnistuminen ei olisi mahdollista, miten toimisit?</li> <li>- Mikä tuntuu juuri nyt parhaalle vaihtoehdolle ja miksi?</li> </ul>
<p><b>Toiminnan suunnittelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä ja milloin sinun kannattaa tehdä ensimmäisenä?</li> <li>- Millainen suunnitelma ja aikataulu tukee onnistumistasi?</li> <li>- Mitkä ovat onnistumisen kannalta tärkeimmät askeleet?</li> </ul>	<p><b>Esteiden ylittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä huolettaa suunnitelman toteuttamisessa ja miksi? Mikä voisi estää onnistumisen?</li> <li>- Mitä haasteita tulee vastaan ja kuka voisi auttaa niissä?</li> <li>- Miten ylität esteet ja mitä vahvuuksia siihen tarvitset?</li> <li>- Millaisia vahvuuksiasi voisit hyödyntää aiempaa enemmän?</li> </ul>
<p><b>Palkitseminen ja tuki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuka voisi auttaa sinua eniten, miten ja millaista tukea haluaisit?</li> <li>- Millaisia resursseja tarvitaan onnistumiseen?</li> <li>- Miten juhlistat ja palkitset itseäsi onnistumisestasi?</li> <li>- Kenen kanssa jaat onnistumisen?</li> </ul>	<p><b>Toisto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä on siis suunnitelmasi; mitä aiot tehdä ja koska aloitat?</li> <li>- Mitä suunnitelma nyt vaikuttaa ja miten todennäköisenä näet sen toteutumisen? Entä aikataulun?</li> <li>- Mitä askeleita olet ottanut kohti tavoitetta seuraavaan keskusteluunne mennessä?</li> <li>- Millaista tukea toivot minulta?</li> </ul>

### 3.6.7 Rautalankamalli

Rautalankamalli on valmentavan esihenkilön tehokas työkalu palautteen antamisen tukena. Ennen palautteen antoa tulee varmistaa motiivi ja jälkeen jatkaa dialogilla. Mallissa on neljä vaihetta (kuvio 6):

1. Itsearvio: Kysy aina ensin palautteen saajan oma näkemys asiasta ja pyydä häntä arvioimaan omaa toimintaansa.
2. Palaute annettuna aistihavaintona: Kerro, mitä olet kuullut toisen sanovan tai nähnyt hänen tekevän.
3. Havainnon merkitys sinulle: Kerro, millaisia vaikutuksia havainnollasi on sinulle ollut ja pysähdy kuuntelemaan omia reaktioitasi.
4. Huomio tulevaan: Tarjoa suuntaviivoja, miten toivot palautteen saajan jatkossa käyttäytyvän.

(Ristikangas & Grünbaum 2013; Ristikangas & Ristikangas 2017, 243–245.)



Kuvio 6. Rautalankamalli (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013).

## 4 Kehittämiprojektin toteuttaminen

### 4.1 Kehittämiprojektin eteneminen ja kehittämismenetelmät

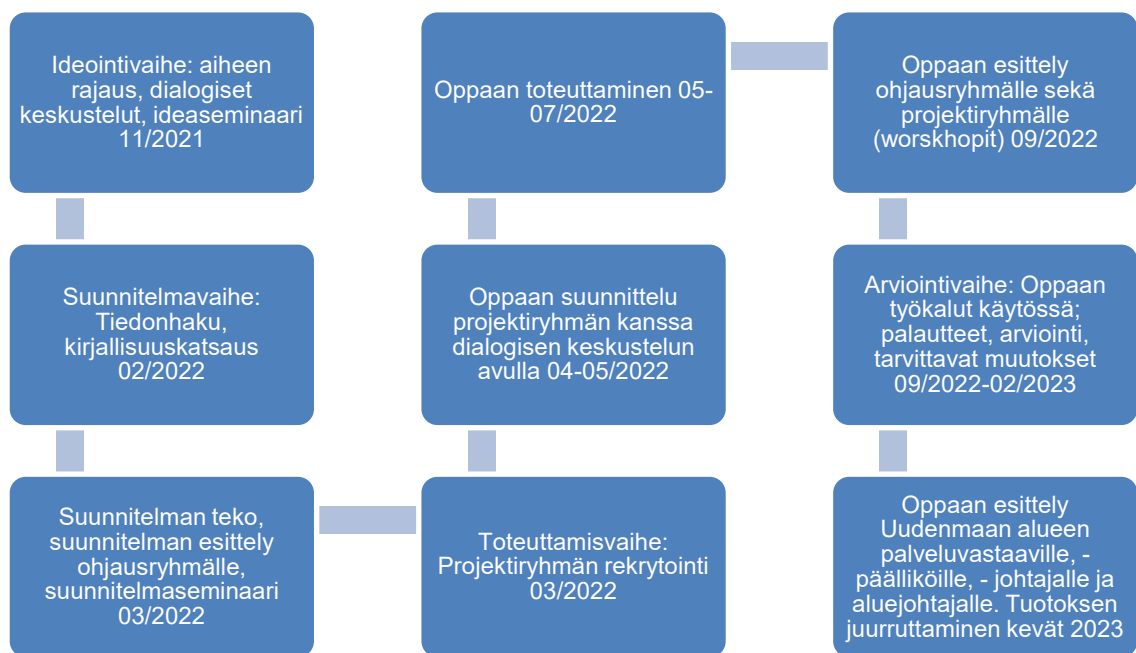
Kehittämiprojektin perustana toimi kirjallisuuskatsaus. Kehittämismenetelminä käytettiin dialogista keskustelua, tiimipalavereja ja workskopia. Dialoginen keskustelu on avoin ja suora, yhteisymmärrystä tavoitteleva kehittämismenetelmä, jossa punnitaan hyväksyvästi erilaisia näkökulmia. Sen avulla saadaan hyödynnettyä asiantuntijoiden ja ammattilaisten luovuutta ja osaamista. Workshop eli työpaja tarkoittaa tapahtumaa, jossa käytetään erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä. Tavoitteena on yhteistoiminta, jonka tuloksena syntyy ajatusten, ideoiden, mielipiteiden ja tiedon vaihtoa. (Salonen ym. 2017, 61–63.) Oppaan suunnitteluun ja toteutukseen käytettiin projektiryhmän sisällä tapahtuvaa dialogista keskustelua ja tiimipalavereja. Oppaan sisältöä käytiin läpi työpajassa, jossa oli mahdollista esittää kysymyksiä ja lisäystarpeita sekä käydä läpi erilaisia käytännön esimerkkejä työkalujen käyttämiseksi.

Pihlajalinnan esihenkilöille oli vuoden 2022 aikana konsernin järjestämiä koulutuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja lisäksi Uudenmaan alueella oli työnohjaus esihenkilöille valmentavin menetelmin. Näistä oli merkittävää hyötyä projektin toteuttamiseen. Lisäksi Pihlajalinnan HR-asiantuntija ja aluejohtaja antoivat arvokasta tietoa ja tukea kehittämissuunnitelmaan.

Kehittämissuunnitelma alkoi syksyllä 2021 ideoinnilla ja aiheen rajauksella (kuva 5). Tammikuussa 2022 alkoi kirjallisuuskatsauksen laadinta, jatkuen helmikuulle 2022. Helmi-maaliskuussa 2022 kirjoitettiin suunnitelma ja haettiin hyväksyntä sille ohjausryhmältä maaliskuun alussa. Tämän jälkeen aloitettiin projektiryhmän rekrytointi. Huhtikuussa 2022 käytiin dialogista keskustelua oppaan sisällöstä projektiryhmän kanssa. Opas koottiin valmiiksi kevään/kesän 2022 aikana. Elokuussa 2022 opas esiteltiin ohjausryhmälle. Syksyllä 2022 opas jaettiin projektiryhmälle sähköpostilla ja järjestettiin työpaja, jossa käytiin läpi oppaan sisältöä ja testattiin case-esimerkein työkalujen käyttämistä.



Projektiryhmä otti työkalut käyttöön oman tiimin johtamisessa. Työpajassa esille tulleet lisästoiveet muokattiin oppaan seuraavaan versioon, joka lähetettiin projektiryhmälle ja ohjausryhmälle helmikuussa 2023. Maaliskuussa 2023 tehtiin arviointikysely projektiryhmälle. Lopullinen opas esiteltiin sähköpostilla HR-yksikölle sekä Uudenmaan alueen johdolle. Opas jää tämän jälkeen Pihlajalinnan esihenkilöiden käyttöön.



Kuvio 7. Projektin eteneminen kuviona.

#### 4.2 Kehittämiprojektin tuotos

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi sähköinen opas (liite 1). Tuotoksen suunnittelun pohjana toimi erilaiset jo olemassa olevat johtamisen oppaat. Näistä haettiin inspiraatiota ja toimivia malleja. Ajatuksena oli toteuttaa mahdollisimman helppossa muodossa oleva, tiivis ja informatiivinen paketti, joka

olisi helposti löydettävissä ja siihen olisi helppo palata. Tavoitteena nähtiin erityisesti motivaation herättäminen oman johtamisosaamisen kehittämiseen.

Opas suunniteltiin kohdeorganisaation Power point-vaakapohjalle ja fonttikoko haluttiin pitää melko isona luettavuuden helpottamiseksi. Visuaalista ilmettä haettiin kuvilla ja erilaisten tehosteiden käytöllä.

Sisältöä lähdettiin suunnittelemaan tavoitteiden pohjalta. Alkuun haluttiin sisällysluettelo, jotta lukija näkee heti, millaisia kokonaisuuksia opas sisältää. Oppaan taustaa koettiin tarpeelliseksi avata ja sen jälkeen siirryttiin valmentavan johtamisen metodin avaamiseen, hyötyihin ja haasteisiin sekä ydintaitoihin. Lopuksi valikoitui 3 keskeistä mallia työkaluiksi; GROW-malli, Pilari-malli ja palautteen antamisen rautalankamalli. Muitakin hyviä malleja olisi ollut, mutta oppaasta ei haluttu tehdä liian laajaa ja raskaslukuista. Työpajan ja ohjausryhmän kommenttien perusteella oppaaseen lisättiin esimerkkejä valmentavista kysymyksistä, tukikysymyksiä GROW- ja Pilari-malliin sekä käytännön esimerkki palautteen annosta rautalankamallilla.

Opas tallennettiin henkilöstöpäällikön toimesta Uudenmaan alueen palveluvastaavien ja palvelupäälliköiden Teams-ryhmään. Opasta tullaan jatkossa käyttämään koulutusmateriaalina Pihlajalinnan esihenkilöille ja todennäköisesti se lisätään tukimateriaaliksi Pihlajalinnassa Akatemiaan, jonne valmistuu myöhemmin esihenkilöiden koulutuskokonaisuus.

## 5 Kehittämiprojektin arviointi

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Vaikka kehittämissuunnitelman käytännön arvioinnissa ei pyritä tieteelliseen validiteettiin ja reliabiliteettiin, on luotettavuutta tärkeää miettiä pienimuotoisessakin projektissa (Seppänen-Järvelä 2004, 43). Kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan osallistavien menetelmien oikeellisuutta, työn myötä syntyneitä muutoksia sekä sitä, miten kehittämistyöhön osallistuneet tahot olivat mukana prosessissa (Karjalainen ym. 2020, Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020). Tarkka kuvaus projektin toteuttamistavoista ja prosessin läpinäkyvyys lisäävät kehittämistyön luotettavuutta (Vilka 2015).

Hankearviointia toteutetaan yleisesti prosessiarvioinnin näkökulmasta. Prosessiarvioinnissa tarkastellaan muodollista toimintaa, tuloksia sekä kehittämissuunnitelmaa kokonaisuutena. Prosessiarviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanketta on tehty ja kuinka toimintaa voitaisiin entisestään parantaa. (Seppänen-Järvelä 2004, 19.)

Tässä kehittämissuunnitelmissa toteutettiin prosessiarviointia alkumetreiltä loppuarviointiin asti itsearviointimenetelmillä. Projektipäällikkö piti päiväkirjaa projektin etenemisestä ja tarttui heti avoimesti ongelmakohtiin. Projektisuunnitelmaa päivitettiin joustavasti tilanteen mukaan.

Projektiryhmä oli mukana projektin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vaikka ryhmän rooli oli projektin lopputuloksen kannalta merkittävä, olisi heitä voinut osallistaa vieläkin enemmän, jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä ja yhteisiä hetkiä olisi pystytty helpommin järjestämään. Projektiryhmän ulkopuolista henkilöstöä ei osallistettu, mikä olisi osaltaan vielä lisännyt projektin luotettavuutta.

Lähdekritiikki ja lähteiden käyttö tekijän oikeuksia kunnioittavalla tavalla kuuluvat hyviin tieteellisiin käytäntöihin (Helsingin yliopisto n.d.). Kehittämiprojektin tietoperusta perustuu luotettaviin, ajankohtaisiin ja tunnettujen kirjoittajien kotimaisiin ja kansainvälisiin lähteisiin ja tutkimuksiin. Työ tarkistettiin lopuksi plagioinnin pois sulkemiseksi.

Kehittämistyössä ei käsitelty tai kerätty henkilötietoja. Kehittämiprojektin käytännön osuus eli workshopit sekä dialogiset keskustelut käytiin työajalla, mutta muuten projektin toteuttaminen oli projektipäällikön omaa aikaa. Projektiryhmän muut jäsenet osallistuivat työhön työajallaan. Projektiryhmään osallistuminen oli vapaaehtoista.

Riittävästä resursseista tulee kehittämistyössä huolehtia (Arene 2019, 17). Projektin riskeinä olivat aikataulu ja projektiryhmän kuormitus. Riski konkretisoitui tässä projektissa, koska palveluvastaavat olivat hyvin työllistettyjä ja samaan aikaan oli menossa myös isoja muutoksia kohdeorganisaatiossa. Näitä riskejä projektipäällikkö yritti hallita huolellisella etukäteisvalmistelulla, hyvällä tiedottamisella, järkevällä aikatauluttamisella ja ryhmän motivoimisella. Työpajaa piti kuitenkin siirtää useamman kerran ja se toteutui alkuperäistä suunnitelmaa lyhyempikestoisena. Projektiryhmä toi esille, että aikaa oli liian vähän, jotta kaikki olisivat kyenneet täysipainoisesti paneutumaan oppaan työkaluihin ja ottaa niitä aktiivisesti käyttöön.

Lotta Pitkänen (2017, 33) tuo väitöskirjatutkimuksessaan esille johtajuuden eettisenä ulottuvuutena eettisyyden ja sen edistämisen esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Sen keskeisiä osa-alueita ovat voimaannuttaminen, vuorovaikutus, palkitseminen, rankaiseminen sekä esimerkillä johtaminen. Nämä kaikki nousevat vahvasti esille valmentavan johtamisen painopisteinä eli voidaan todeta kehittämiprojektin osaltaan edistävän eettistä johtajuutta.

## 5.2 Tuotoksen arviointi

Kehittämistyön tuotoksena syntynyttä opasta arvioitiin projektiryhmän sekä ohjausryhmän toimesta. Projektiryhmä esitti lisäyspyyntöjä työpajassa. He toivoivat käytännön esimerkkejä kysymyksistä, joita voisi esittää erilaisia tavoitekeskustelutyökaluja käyttäessä sekä käytännön esimerkkiä palautteen antamiseen. Lisäksi ohjausryhmässä toimiva HR-asiantuntija esitti samat huomiot. Ohjausryhmässä toimiva aluejohtaja arvioi oppaan toimivaksi ja piti erityisesti konkreettisista työkaluista. Pyyntöjen pohjalta opasta muokattiin ja lopullisesta versiosta tehtiin projektiryhmälle nimetön Google Forms-arviointikysely (Taulukko 2).

Kehittämistyössä arvioidaan sen aikaan saamia muutoksia. Niiden arviointiin tulee osallistua kaikki projektissa mukana olleet henkilöt. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.) Projektiryhmä koki kyselyn perusteella oppaan lisänneen kiinnostusta valmentavaa johtamista kohtaan ja lisänneen tietoa aiheesta. Osa oli jo aktiivisesti ottanut valmentavia menetelmiä käyttöön ja osa pienimuotoisesti, mutta kaikki kokivat oppaan hyödylliseksi ja aikoivat ottaa selvää aiheesta enemmänkin.

Taulukko 2. Arviointikysely.

Arvioija: Pihlajalinna Dextran lähiesihenkilöt ja vastuuhoitaja	Arviointi
Oletko käyttänyt työssäsi valmentavia menetelmiä aiemmin?	Osa ei ollut käyttänyt, osa oli käyttänyt tiedostamattaan ja yksi oli jo aktiivisemmin käyttänyt aiemmin.
Herättikö opas kiinnostuksen valmentavaa johtamista kohtaan?	Kaikki kokivat kiinnostuksen heränneen tai lisääntyneen. Esille tuli aikomus opiskella aiheesta lisää.

Oletko ottanut oppaan työkaluja käyttöösi?	Kaikki olivat vähintään pienimuotoisesti ottaneet oppaan työkaluja käyttöön, erityisesti palautetaitojen kehittämisessä ja ratkaisukeskeisyyteen panostamisessa. Osa oli jo alkanut käyttää valmentavia menetelmiä aktiivisesti.
Koitko oppaan hyödylliseksi omaa työtäsi ajatellen?	Kaikki kokivat oppaan erittäin hyödylliseksi. Esille tuli hyödyt meneillään olevissa kehityskeskusteluissa sekä yleisesti pidettiin työkaluja käyttökelpoisina omaan työhön.
Kommentteja ulkoasusta	Ulkoasua pidettiin selkeänä, hyvin jäsennehtynä ja visuaalisena. Neutraalia tyyliä pidettiin sopivana kohdeorganisaation linjaan.
Kehittämisehdotuksia	Kehittämisehdotuksia ei tullut enää uusimmasta versiosta, kaikki pitivät opasta hyvänä tällaisenaan.

Kyselyn pohjalta oppaan vaikuttavuutta voi arvioida tavoitteisiin nähden hyväksi, koska kiinnostus on koko ryhmällä herännyt ja kaikki ovat ottaneet tai aikovat ottaa käyttöön valmentavia menetelmiä omassa työssään. Testiryhmä oli kuitenkin pieni eikä laajemman vaikuttavuuden arviointi ollut tässä kohtaa mahdollista. Vaikuttavuutta henkilöstön työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden lisääntymisen kannalta ei nähty tässä kohtaa hedelmälliseksi arvioida, koska uudenlaisen johtamismallin sisäistäminen vie aikaa eikä vaikutukset työyhteisössä näy välttämättä kovinkaan nopeasti.

Oppaan juurruttaminen käytäntöön on alkanut Dextran toimipisteessä, mutta laajempi juurruttamistyö aloitetaan vasta projektin päättymisen jälkeen. Suunnitteilla on loppukevääksi valmentavan johtamisen koulutus koko Uudenmaan alueen lähiesihenkilöille sekä vastuuhoidajille. Koulutuksen pohjamateriaalina käytetään opasta.

Riskinä on oppaan unohtuminen taka-alalle eikä välttämättä uudet esihenkilöt sitä helposti löydä. Projekti toteutettiin melko pienimuotoisesti ja tuotoksen hyödyllisyys olisi todennäköisesti ollut varmempaa, jos projekti olisi ollut suuremman valtakunnallisen hankkeen osa. Riskiä pyritään ehkäisemään viestimällä aktiivisesti Teams-ryhmässä ja alueen intrassa. Koulutusten avulla sitä pidetään myös esihenkilöiden tietoisuudessa. Todennäköisesti se saadaan valtakunnalliseen levitykseen myöhemmin organisaation HR:n toimesta osana johtamisen kehittämisen projektia ja näin varmistuisi laajempi tietoisuus ja hyödynnettävyys.

Opas on kehitetty Pihlajalinnan tämän hetken tarpeisiin, mutta olisi hyödynnettävissä periaatteessa mihin tahansa organisaatioon, jossa valmentava johtaminen ei vielä ole aktiivisessa käytössä.

### 5.3 Jatkokehittämisideat

Oppaalle on lukuisia jatkokehittämisideoita. Sitä voisi laajentaa lisäämällä työkaluja ja käytännön esimerkkejä. Oppaan pohjalta pidettäviä koulutuksia on jo suunnitelmassa esihenkilöille. Opasta voisi olla hyödyllistä esitellä myös henkilöstölle.

Jatkossa voisi toteuttaa jatkuvan työpajakäytännön. Oppaan pohjalta voitaisiin käydä esimerkiksi erilaisia käytännön caseja läpi ja yhdessä pohdittaisiin haastaviin tilanteisiin oppaan työkalujen avulla toimivia ratkaisuja.

Oppaasta voisi helposti kehittää koulutusvideon ja tällainen alustava suunnitelma onkin jo olemassa. Video olisi itsenäiseen opiskeluun huomattavasti informatiivisempi ja voisi herättää enemmän kiinnostusta. Video olisi toimiva tukimateriaali johtamisen kehittämisen koulutuskokonaisuuteen.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia pidemmällä aikavälillä, onko valmentavien menetelmien käyttö lisääntynyt ja onko tämä vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Olisi kiinnostavaa tietää, miten henkilöstö

kokee valmentavien johtamismenetelmien mahdollisen lisääntymisen ja onko se lisääntynyt esimerkiksi työn imua.



## 6 Pohdinta

Kehittämiprojektin tuotos on yleistettävissä mille alalle tahansa, mutta lähtökohtana tarpeelle oli nimenomaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan rekrytointihaasteet ja alan vetovoiman lisääminen. Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä henkilökunnan sitouttamisessa ja uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Olisi tärkeää muuttaa ajatusmalleja siihen suuntaan, miten voisimme johtajina ja esihenkilöinä parhaiten tukea ja sparrata henkilöstöä kehittymään.

Esihenkilötyön laadulla on valtava vaikutus henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Usein työ on kuitenkin hajanaista ja aikaa varsinaiseen henkilöstötyöhön on liian vähän. Vuosittaiset pakolliset kehityskeskustelut käydään, mutta muut kahdenkeskiset keskusteluhetket jäävät monesti akuutimpien tehtävien ja asioiden johtamisen jalkoihin. Esihenkilöt kokevat riittämättömyyttä ja ovat usein kohtuuttomien paineiden alla.

Tämän pienessä mittakaavassa toteutetun projektin tulokset olivat lupaavia, mutta kehittämistoiminnan tulokset jäivät laihoiksi, mikäli esihenkilöt ovat jatkuvasti niin kuormittuneita, ettei energiaa ja aikaa oman toiminnan kehittämiseen ole. Siksi tarvitaan myös ylemmän johdon vahvaa sitoutumista johtamisen kehittämiseen, jotta mahdollistetaan esihenkilöiden ajankäytön kohdentaminen olennaiseen. Pihlajalinna haluaa panostaa johtamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin, mikä edesauttaa tämänkin projektin tuotoksen juurruttamista ja vaikuttavuutta.

Opas on monipuolinen tietopaketti valmentavan johtamisen lähtökohdaksi, mutta syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi tarvitaan perehtymistä aiheen kirjallisuuteen. Projektiryhmän arvioinnin perusteella voidaan todeta, että opas on toiminut mielenkiinnon herättäjänä ja näin saavuttanut tavoitteensa, mutta vasta tulevaisuudessa nähdään, onko motivaatio uuden opetteluun säilynyt ja kuinka aktiivisesti valmentavia menetelmiä on todellisuudessa otettu käyttöön. Toistaiseksi opasta on hyödynnetty vasta pienessä mittakaavassa projektiryhmän keskuudessa, joten tärkeää on jatkaa aktiivisesti

juurruttamistyötä ja levittää oppaan käyttö laajemmalle organisaatiossa. Opas on monipuolisesti hyödynnettävissä erilaisiin käyttötarkoituksiin ja sitä voidaan jatkossa kehittää entisestään.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Ali, M., Islam, T., Ali, FH., Raza, B & Kabir, G. 2021. Enhancing nurses well-being through managerial coaching: a mediating model. International Journal of Human Rights in Healthcare. Vol. 14, No. 2, 143–157. Viitattu 23.2.2022. <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJHRH-10-2020-0088/full/pdf?title=enhancing-nurses-well-being-through-managerial-coaching-a-mediating-model>.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene oy. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.3.2022. [Opinnäytetöiden eettiset suositukset - Arene](#).

Arto, K. Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY. Viitattu 9.2.2022. [Projektiliiketoiminta Karlos Arto, Miia Martinsuo, Jaakko Kujala - PDF Free Download \(docplayer.fi\)](#).

Bachkirova, T., Spence, G. & Drake, D. toim. 2016. The SAGE Handbook of Coaching. London: Sage Publications. Viitattu 9.2.2022. [https://www.researchgate.net/publication/310145851\\_SAGE\\_Handbook\\_of\\_Coaching](https://www.researchgate.net/publication/310145851_SAGE_Handbook_of_Coaching).

Beattie, R., Kim, S., Hagen, M., Egan T., Ellinger, A. & Hamlin, R. 2014. Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to guide future practice advances in developing human resources. Viitattu 23.2.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422313520476>.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Cook, S. 2009. Coaching for high performance: How to develop exceptional results through coaching. 1st edition. Ely, U.K.: IT Governance Pub. Viitattu 20.2.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=480390>.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17, Vol 1, 7–20. Helsinki : Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö. Viitattu 20.2.2022.

<http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>.

Helsingin kaupunki. n.d. Kehittämismenetelmät. Projektin ydinroolit ja vastuut. Viitattu 22.3.2023. <https://kehmet.hel.fi/roolit-ja-vastuut/projektin-roolit/projektin-ydinroolit/>.

Helsingin yliopisto. n.d. Opiskelijan digitaidot. Viitattu 4.3.2022. [Lähdekritiikki | Opiskelijan digitaidot \(helsinki.fi\)](#).

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. DIAK. Libguides. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 17.2.2023 <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#kehi>.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. E-kirja Ellibs-verkkokirjapalvelussa. Jyväskylä: PS-kustannus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 28.2.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517409>.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Kauppakamari: Hansabook.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? - tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 14.3.2023. [file:///C:/Users/jaana.railo/Downloads/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%209.3.2023\\_ty%C3%B6terveyslaitos\\_.pdf](file:///C:/Users/jaana.railo/Downloads/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%209.3.2023_ty%C3%B6terveyslaitos_.pdf).

Karjalainen, A-L. Kivirinta, M. Nylund, M. Valttonen, M. & Vesterinen. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Diak opetus 7. Diakonia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 1.2.2023. <https://libguides.diak.fi/oskeopas>.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Keskitalo, E. 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia.. Teoksessa Helminen, J. (toim.). 2020. Näkökulmia osallistavaan tutkimus-

kehittämisen- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. Tampere: PunaMusta Oy. Viitattu 2.3.2023.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK\\_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4\\_18\\_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4_18_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Kim, S. 2010. Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. Texas A&M University. Viitattu 8.2.2022.

<http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-2010-08-8503/KIM-DISSERTATION.pdf?sequence=3>.

Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. 2013. The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 28, 315–330.

Kim, S. 2014. Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25, No1, 59–85.

Kurttila, M. ja Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Ladyshevsky, R. K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31, No 4, 292–306. Viitattu 2.2.2022.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731011043320/full/html>.

Lawrence, P. 2017. Managerial coaching – a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 15, No 2, 43–69. Viitattu 5.2.2022.

<file:///C:/Users/jaana.railo/Downloads/Managerial%20coaching%20A%20literature%20review%20by%20Lawrence%202017.pdf>.

Lehto, K. 2022. Lähijohtaja – myötätuntoinen mahdollistaja ja arjen tukipilari. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Martela, F. & Jarenko K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Talentum Media Oy.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. 2013. Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishanke LÄIKE Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja

tuloksellisuutta. VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA SELVITYKSIÄ JA RAPORTTEJA 191. Viitattu 1.2.2022. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf).

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsingin seudun kauppakamari. Printon Viro: Keski-Suomen Sivu Oy.

Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: as Paket.

Pihlajalinna. 2022. Pihlajalinnan strategia. Viitattu 14.3.2023 [Pihlajalinnan strategia 2021-2025 – Pihlajalinna intra](#).

Pitkänen, L. 2017. Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 385. Viitattu 2.3.2023. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7868/isbn\\_978-952-476-769-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7868/isbn_978-952-476-769-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. E-kirja Alma Talent verkkokirjahyllyssä. Helsinki: Talentum. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 16.2.2022. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IABBBXXTBBAED#piste:b147>.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.2.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa: Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes. Viitattu 2.3.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.

Suonsivu, K. 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42 (2014) : 3, s. 265-284. Helsinki : Kunnallistieteiden yhdistys. Viitattu 1.2.2022. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/42/3/valmenta.pdf>.

Sydänmaanlakka, P. n.d. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Viitattu 22.2.2022. <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Turenki: Hansaprint oy.

Työterveyslaitos. n. d. a. Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta? Viitattu 9.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-valmentava-johtaminen-edellyttaa-organisaatiolta>.

Työterveyslaitos. n. d. b. Mitä on valmentava johtaminen? Viitattu 9.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>.

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 256. Viitattu 2.2.2022. <https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja Ellibs-verkkokirjapalvelussa. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.3.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Whitmore, P. 2017. Coaching for performance – The principles and practice of coaching and leadership. 5th Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

# Vaikuta valmentamalla - Valmentavan johtamisen opas esihenkilöille



## Vaikuta valmentamalla Valmentavan johtamisen opas esihenkilöille



Jaana Railo  
2023

### Sisällysluettelo

- Aluksi
- Mitä valmentava johtaminen on?
  - Valmentavan esihenkilötyön hyödyt
  - Valmentavan esihenkilötyön haasteet
  - Valmentavan esihenkilön roolit
- Valmentavan esihenkilön ydintaidot
  - Itsensä johtaminen
  - Oman ajattelun johtaminen
- Valmentavan esihenkilön työkalut
  - Valmentavat keskustelut
  - GROW-malli
  - Pilari-malli
  - Palautteen antamisen rautalankamalli
- Lähteet

Pihlajalinna





## Aluksi

Johtamisen uudistamisen tarve on selkeä. Vanhat vallan ja vaikuttamisen keinot eivät enää toimi. Uudet sukupolvet vaativat erilaista, motivoivaa, jatkuvan oppisen mahdollistavaa ja inspiroivaa johtamista, jotta heidät saadaan sitoutettua organisaatioihin. Valmentava johtaminen tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden osallistaa henkilöstöä ja kehittää toimintaa uudelle tasolle. Valmentavan johtamisen keinoilla yksilöiden potentiaali saadaan vapautettua koko yrityksen käyttöön ja piilevät kyvyt sekä innovatiiviset ideat saadaan esille.

Valmentavaksi esihenkilöksi kehittyminen on pitkä prosessi, jonka harjoittelu on helpointa aloittaa yksilöiden valmentamisesta. Tämän oppaan tarkoituksena on herättää esihenkilöiden mielenkiinto valmentavaa johtamistapaa kohtaan ja motivoida paneutumaan aiheeseen syvemmin. Opas antaa myös työkaluja valmentavien johtamismenetelmien käyttöön ottamiseksi.

Pihlajalinnna

## Mitä valmentava johtaminen on?

- Ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu vain esihenkilötyöhön
- Kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi
- Osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista toimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käytettäväksi
- Prosessi, joka tapahtuu kohtaamisissa työntekijän kanssa
- Keino rakentaa itseohjautuvuutta ja vastuunottoa
- Keino lisätä voimaa, viisautta ja myötätuntoa

Pihlajalinnna



### Valmentavan esihenkilötyön hyödyt

- Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tukeminen
- Työmotivaation lisääntyminen
- Työntekijöiden sitouttaminen
- Itseohjautuvuuden ja osaamisen lisääntyminen
- Osaamisen, ammattitaidon ja piilevän potentiaalin valjastaminen käyttöön
- Turhien poissaolojen väheneminen
- Johtamisosaamisen kehittyminen
- Esihenkilöiden kuormituksen väheneminen ja ajankäytön tehostuminen
- Tavoitteellisuuden, suoritusten ja tulosten paraneminen

Pihlajalinn



### Valmentavan esihenkilötyön haasteet

- Organisaation tuen puuttuminen
- Esihenkilöiden sitoutumisen haasteet
- Ajankäytön haasteet
- Käytettävissä olevat voimavarat ja olosuhteet
- Työntekijän heikko vastaanottavaisuus

Pihlajalinn



## Valmentavan esihenkilön roolit

### Manager

#### Asioiden johtaminen

Prosessien toimimisesta, laadusta ja lakisääteisistä velvollisuuksista huolehtiminen

Vakauden ja järjestyksen ylläpito

Päivittäinen organisointi

### Leader

#### Ihmisten johtaminen

Yhteisen suunnan näyttäminen

Tavoitteellinen johtaminen

Kehittymisen mahdollistaminen

### Coach

#### Valmentaminen

Oivalluttaminen

Vahvuuksien, potentiaalın ja voimavarojen löytäminen

Kuunteleminen, kysyminen, kiinnostuminen

Innovatiivisuuden kehittäminen

Onnistumisen kokemusten mahdollistaminen

Jokaista roolia tarvitaan. Valmentava johtajuus syntyy roolien yhteensovittamisesta.

## Valmentavan esihenkilön ydintaidot



- Rakenna luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde
- Osoita aitoa halua tuntea työntekijä
- Kuuntele aktiivisesti ja keskity huomiosi täysin työntekijään
- Anna ja pyydä palautetta → rakenna hyvien palautetaitojen avulla toimivaa palautekulttuuria
- Kaiken pohjana on itsensä johtaminen

Pihlajalinna

## Itsensä johtaminen

- Kehittyminen ja uudistuminen ovat itsensä johtamisen keskiössä.
- Itsensä johtamisen avulla tulee tietoisiksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan
- Jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka avulla voi oppia paremmin hallitsemaan elämäänsä.
- Päämääränä kokonaisvaltainen hyvinvointi
- Taito johtaa itseään on pitkälti omien ajatusten hallintaa sekä kykyä reflektoida omaa toimintaa.
- Lisää sekä esihenkilön että työntekijöiden suorituskykyä ja työhyvinvointia, kun he tiedostavat omat taipumuksensa tiettyihin toimintamalleihin

On voitava itse hyvin, jotta voi johtaa muiden hyvinvointia

Pihlajalinna

## Oman ajattelun johtaminen

- Tutkistele ja tarkkaile ajatuksiasi.
- Jos ajatuksesi ovat usein negatiivisia, kykenetkö ajattelemaan ihmisistä ja asioista myönteisemmin?
- Harjoittele tietoisesti uudenlaista ajattelua. Millä voit korvata aiemman negatiivisen ajatuksen?
- Luo aamuisin hyvää fiilistä sanomalla itsellesi jotain positiivista.
- Tarkkaile, mitä tapahtuu, jos muutat ajatuksiasi myönteisempään suuntaan.
- Pohdi, onko ajattelemasi ajatus varmasti totta.
- Pyri tunnistamaan ajatustesi taustat.
- Pohdi säännöllisesti, vastaavatko ajatuksesi tavoitteitasi ja vievätkö ne sinua eteenpäin vai ovatko enemmänkin jarruna.
- Kokeile ratkaisukeskeistä ajattelumallia: keskity erityisesti siihen, miten haluat jonkin asian olevan ja mitä voit sille tehdä.

Pihlajalinna

## Valmentavan esihenkilön työkalut

### Suosi

- Ratkaisukeskeisyyttä
- Aktiivista kuuntelua
- Avoimia, tarkentavia ja voimaannuttavia kysymyksiä
- Arjen läsnäoloa
- Arvostuksen osoittamista, kiittämistä ja kannustamista
- Suoraa, rehellistä ja ystävällistä palautteen antoa
- Palautteen pyytämistä
- Myönteisyyttä
- Huumoria ja luovuutta
- Tavallisuutta ja inhimillisyyttä
- Yhteistyötä

### Vältä

- Suoria neuvoja ja valmiita vastauksia, ellei se ole tilanteen kannalta välttämätöntä
- Manipuloivia, johdattelevia tai syyllistäviä kysymyksiä
- Hyökkäävää asennetta
- Liiallista kriittisyyttä
- Täydellisuuden tavoittelua itseltä tai muilta

Suorat ohjeet soveltuvat vain hätä- ja kiiretilanteisiin.

## Valmentavat keskustelut

- Helpointa aloittaa virallisista keskusteluista kuten kehityskeskustelut
- Suosituksena kuukausittaiset lyhyemmät kahdenkeskiset keskusteluhetket
- Keskustelujen tulee olla tavoitteellisia, mutta joustavia.
- Valmentavaa otetta kannattaa tuoda myös jokapäiväisiin keskusteluihin.
- Tärkeää, että työntekijä on äänessä suurimman osan ajasta

Esimerkkejä voimaannuttavista kysymyksistä:

- Mitä haluaisit saavuttaa seuraavan vuoden aikana? Mitä askelia voit ottaa edistääksesi asiaa?
- Millaisia hyviä ominaisuuksia sinulla on ja miten voit hyödyntää niitä?
- Miten voisit oppia käsittelemään stressiä paremmin?
- Mitä uutta voit oppia tänään?

Pihlajalinna

## Valmentavia kysymyksiä kehityskeskusteluun

- Mitä odotat kehityskeskustelulta? Millaisesta keskustelusta olisi sinulle hyötyä?
- Mitkä ovat vahvuutesi?
- Miten voit hyödyntää vahvuuksiasi organisaatiossa?
- Missä asioissa olet kokenut onnistumisia ja miten osaamisesi on näkynyt niissä?
- Mitkä ovat kehityskohteesi ja mitä voit tehdä kehittääksesi niitä?
- Miten voit tukea organisaation tavoitteita omalla työpanoksellasi?
- Miten voit parhaiten kehittää urapolkuasi organisaatiossa?
- Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteesi ja miten organisaatio voi auttaa niihin pääsemisessä?
- Miten voit kehittää tiimityöskentelutaitojasi?
- Miten olen esihenkilönä onnistunut tukemaan sinua ja miten voisoin jatkossa parhaiten auttaa sinua onnistumaan?
- Koitko tämän kehityskeskustelun hyödylliseksi ja mitä toiveita sinulla olisi jatkossa kehityskeskustelun toteuttamiseen?

Pihlajalinna

## GROW-malli

- Tarkoitettu suunnannäyttäjäksi
  - Toimii hyvin esimerkiksi kehityskeskusteluissa
1. **Tavoite**-tasolla selvitetään yksilön, yhteisön tai tiimin tavoitteet ja mahdolliset ongelmakohdat.
  2. **Nykytilanne**-tasolla tarkastellaan, missä ollaan juuri nyt ja kartoitetaan resursseja.
  3. **Vaihtoehto**-tasolla mietitään vaihtoehtoisia ratkaisumenetelmiä tai työkaluja tavoitteen saavuttamiseksi.
  4. **Tahto/mitä aiot tehdä**-tasolla suunnitellaan aikataulua ja sovitaan työnjaosta



Pihlajalinna

## GROW-malli

### Tavoite

- Mikä on ongelmasi?
- Miten muotoilisit ongelmasi tavoitteeksi?
- Mitä haluat muuttuvan?
- Miten tavoitteen saavuttaminen näkyisi työarjessa?
- Aikataulu?

### Vaihtoehdot

- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on tilanteen ratkaisuun?
- Kuka voisi tukea sinua?
- Millaisia hyötyjä ja riskejä eri vaihtoehdoilla on?

### Nykytilanne

- Millaisia vaikutuksia nykytilanteella on?
- Millaisia ratkaisukeinoja olet kokeillut?
- Millaisia vahvuuksia voisit hyödyntää tässä?

### Mitä aiot tehdä?

- Mitä teet seuraavaksi? Milloin?
- Mikä voi estää tavoitteen toteutumisen?
- Mitä tukea tarvitset tavoitteeseen pääsemisessä?
- Miten onnistut?

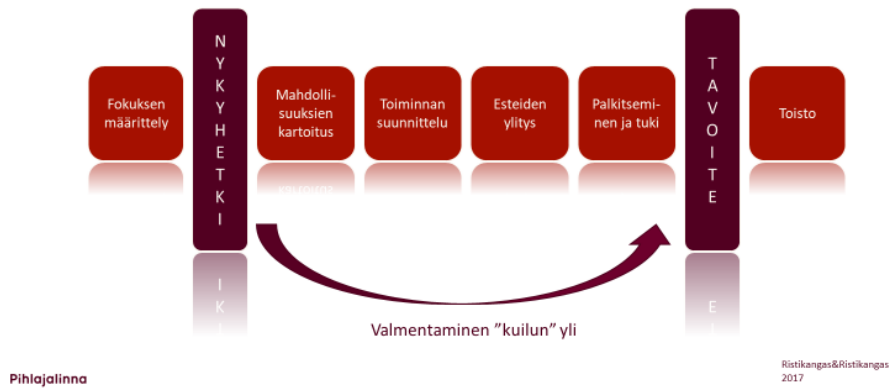
Pihlajainna

## Pilari-malli

- Toimii erityisesti kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa
- Perustuu ratkaisukeskeisyyteen ja tulevaisuuteen suuntaamiseen
- Mahdollistaa esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen vahvistamista
- Perusajatus on ensisijaisesti valmentajan keskittyminen valmennettavaan eikä niinkään itse prosessiin.
- Tavoitetilan ja nykyhetken välillä on kuilu ja keskustelussa käydään läpi keinoja, joilla esihenkilö voi tukea kuilun yli kohti tavoitetta.
- Vaiheesta toiseen ja takaisinkin voidaan liikkua joustavasti tilanteesta riippuen.
- Kuusi vaihetta, joiden aikana tavoite tarkentuu tai voi muuttua kokonaan.

Pihlajainna

## Pilari-malli



## Pilari-mallin mukainen keskustelu

### 1. Nykyhetki, fokus, tavoite

- Mistä ajankohtaisista asioista haluaisit keskustella juuri nyt, jotta pääsisit työssäsä eteenpäin?
- Mitä toivoisit niille asioille tapahtuvan? Mikä on siis tavoitteesi?
- Mistä tiedät, että tavoite on saavutettu ja miten se muuttaisi asioita?

### 2. Mahdollisuudet

- Mikä olisi paras ratkaisu ja mitä olet tähän mennessä tehnyt sen eteen?
- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on?
- Jos epäonnistuminen ei olisi mahdollista, miten toimisit?
- Mikä tuntuu juuri nyt parhaalle vaihtoehdolle ja miksi?

### 3. Toiminnan suunnittelu

- Mitä ja milloin sinun kannattaa tehdä ensimmäisenä?
- Millainen suunnitelma ja aikataulu tukee onnistumistasi?
- Mitkä ovat onnistumisen kannalta tärkeimmät askeleet?

Pihlajalinna



#### 4. Esteiden ylittäminen

- Mikä huolettaa suunnitelman toteuttamisessa ja miksi? Mikä voisi estää onnistumisen?
- Mitä haasteita tulee vastaan ja kuka voisi auttaa niissä?
- Miten ylität esteet ja mitä vahvuuksia siihen tarvitset?
- Millaisia vahvuuksiasi voisit hyödyntää aiempaa enemmän?

#### 5. Palkitseminen ja tuki

- Kuka voisi auttaa sinua eniten, miten ja millaista tukea haluaisit?
- Millaisia resursseja tarvitaan onnistumiseen?
- Miten juhlistat ja palkitset itseäsi onnistumisestasi?
- Kenen kanssa jaat onnistumisen?

#### 6. Toisto

- Mikä on siis suunnitelmasi; mitä aiot tehdä ja koska aloitat?
- Miltä suunnitelma nyt vaikuttaa ja miten todennäköisenä näet sen toteutumisen? Entä aikataulun?
- Mitä askeleita olet ottanut kohti tavoitetta seuraavaan keskusteluunne mennessä?
- Millaista tukea toivot minulta?

Pihlajalinna

### Palautteen antamisen rautalankamalli

1. **Itsearvio:** Kysy aina ensin palautteen saajan oma näkemys asiasta ja pyydä häntä arvioimaan omaa toimintaansa.
2. **Aloita aistihavainnolla:** Kerro, mitä olet kuullut toisen sanovan tai nähnyt hänen tekevän.
3. **Huomio vaikutuksiin:** Kerro, millaisia vaikutuksia havainnollasi on ollut.
4. **Huomio tulevaan:** Tarjoa suuntaviivoja, miten toivot palautteen saajan jatkossa käyttäytyvän.



Pihlajalinna

## Käytännön esimerkki palautteen antamisesta rautalankamallilla

*Työntekijä on usein myöhässä työvuorostaan ja työkaverit ovat antaneet turhautunutta palautetta esihenkilölle.*

Varmista rauhallinen hetki ja tila. Käy läpi itse, mitä aiot sanoa.

**1. Itsearvio:** ”Miten arvioit omaa toimintaasi, oletko usein myöhässä?”

**2. Aistihavainto:** ”Olen nähnyt sinun tulevan työvuoroon useamman kerran 10-15 minuuttia myöhässä. Työkaverit ovat myös antaneet palautetta asiasta.”

**3. Vaikutukset:** ”Myöhästely on vaikuttanut siihen, että työkaverit eivät ole päässeet lähemmään omasta vuorostaan tarpeeksi ajoissa. Myöhästely on aiheuttanut myös haasteita työnjaon ennakoinnissa, kun yksi tiimin jäsenistä ei ole paikalla oletettuun aikaan.”

**4. Tulevaisuus:** ”Toivon, että jatkossa tulet työvuoroihin ajoissa. Kannattaa pohtia, mistä aikatauluhaasteet johtuvat ja miten voisit toimia toisin, jotta kykenisit suunnittelemaan ajankäyttöäsi paremmin.”

Pihlajainna

## Lähteet

- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kurttila, M. ja Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari
- Martela, F. & Jarenko K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Talentum Media Oy.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. Vaasan yliopiston tutkimus- ja kehittämishanke LÄIKE Lähijohtamisen kehittämiseksi parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA SELVITYKSIÄ JA RAPORTTEJA 191.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: as Paket
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Turku: Hansaprint oy.
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 256
- Whitmore, J. 2017. Coaching for performance – The principles and practice of coaching and leadership. 5th Edition. Nicholas Brealey Publishing London.

Pihlajainna

**Kiitos!**



Pihlajalinna