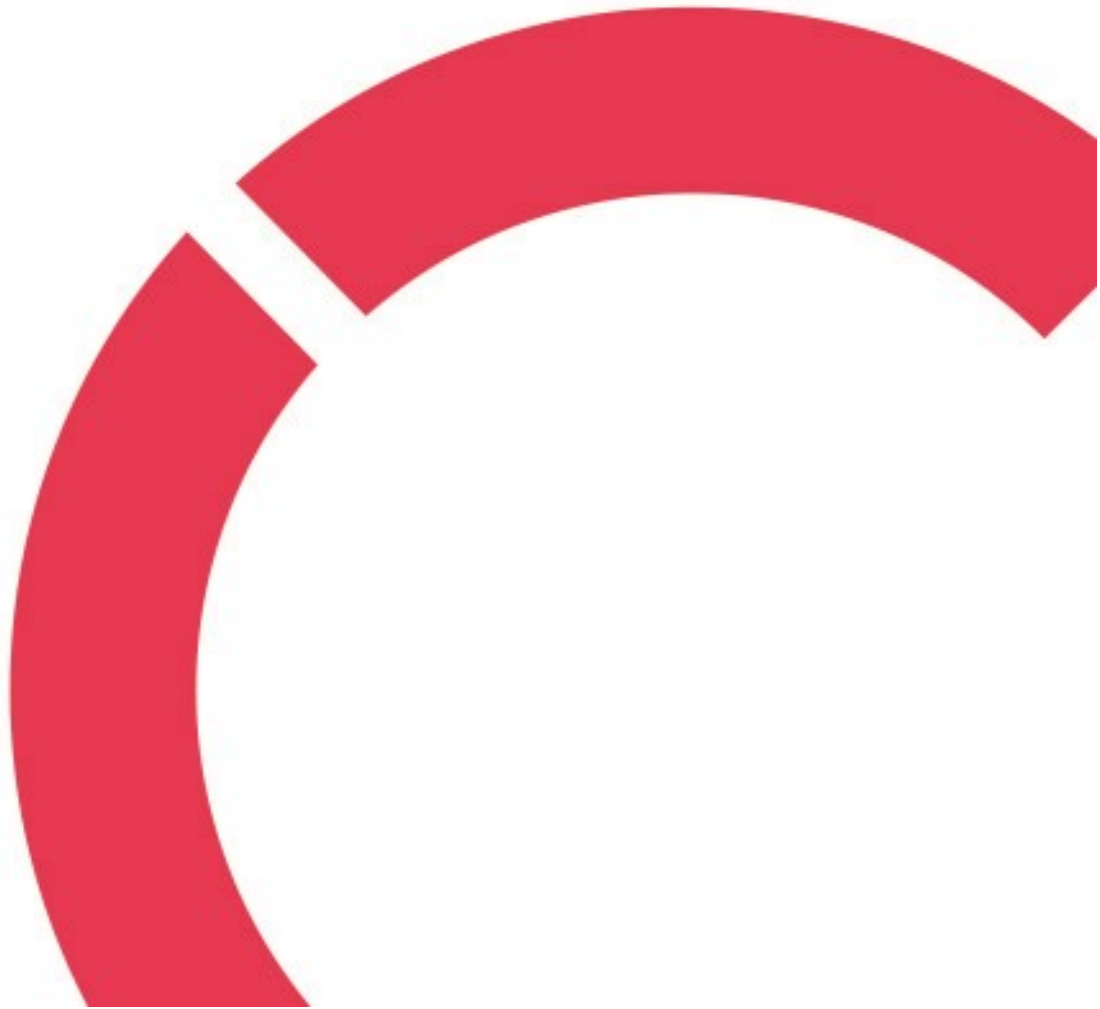


**Jaakko Viljanen**

**VALMENTAVA JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUSSA**

**Oppaan laatiminen yritykselle X**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Huhtikuu 2024**



|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>   | <b>Aika</b><br>Huhtikuu 2024   | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Jaakko Viljanen |
| <b>Koulutus</b><br>Liiketalouden koulutus   | <input checked="" type="checkbox"/> AMK<br><input type="checkbox"/> YAMK |  |
| <b>Työn nimi</b><br>VALMENTAVA JOHTAMINEN ASIAKASPALVELUSSA. Oppaan laatiminen yritykselle X  |  |  |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Leena Jungner  | <b>Sivumäärä</b><br>26+ 1  |  |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda esihenkilöille opas esihenkilötyön avuksi korostaen sitä, miten voidaan valmentavan johtamisen ja työn merkityksen korostamisen keinoin vaikuttaa palvelu-asiiantuntija tiimin myyntitehoon ja asiakastyytyväisyyteen. Opinnäytetyön toteutuksen aikana syntyneen oppaan on tarkoitus helpottaa esihenkilön arkea, sekä tukea ja tuoda uusia ajatuksia omaan johtamiseen. Tutkimuksen teoria on kerätty kirjallisuuslähteitä hyödyntäen. Tutkimuksen teoriaosa kuvaa pääosin valmentavan johtamisen osa-alueita ja kokonaisuutta sekä työn merkityksellisyyden johtamista.</p> <p>Työ toteutettiin yritys X:ssä kuukauden mittaisen esihenkilön sijaisuuden aikana. Kuukauden aikana käytettiin muutamia erilaisia menetelmiä sekä työn merkityksen johtamisen että valmentavan johtamisen saralta. Työn merkityksen johtamisen keinoista oppaassa on kuvattu viiden V:n malli ja valmentavan johtamisen coachingtekniikalla suoritettavat yksilö- ja pienryhmävalmennukset. Opinnäytetyö suoritettiin toiminnallisena työnä, ja erilaisten käytänteiden vaikutuksia arvioitiin seuraamalla tiimin myyntitehoa sekä asiakastyytyväisyyttä.</p> <p>Kuukauden aikana molempien tarkasteltujen osa-alueiden mitattavien tulosten havaittiin parantuneen. Näin ollen voidaan todeta, että työn merkityksen johtamisella ja tiimin jäsenten coachaamisella voidaan saada aikaan erinomaisia tuloksia jo lyhyellä aikavälillä. Lopputuloksena syntynyt opas antaa selkeitä ja helppoja ohjeita esihenkilöille siihen millaisilla keinoilla on mahdollista parantaa tiimin tulosta ja asiakastyytyväisyyttä sekä huolehtia samalla tiimin jäsenten työmotivaatiosta, vähentää vaihtuvuutta ja parantaa yritys X:n tulosta jatkossa.</p> |  |  |

|   |
|---|
| <b>Asiasanat</b><br>coaching, työn merkityksellisyys, valmentava johtaminen, viiden V:n malli |
|---|

**ABSTRACT**

|   |                           |                                  |
|---|---------------------------|----------------------------------|
| <b>Centria University of Applied Sciences</b>   | <b>Date</b><br>April 2024 | <b>Author</b><br>Jaakko Viljanen |
| <b>Degree programme</b><br>Bachelor of Business Administration  |                           |                                  |
| <b>Name of thesis</b><br>COACHING LEADERSHIP IN CUSTOMER SERVICE. Preparation of a guide for Company X  |                           |                                  |
| <b>Centria supervisor</b><br>Leena Jungner  | <b>Pages</b><br>26 + 1    |                                  |
| <p>The goal of this thesis was to create a guide for the team leaders to help them in supervisory duties, and the emphasis in the guide was on how to influence the sales performance and customer satisfaction of the team by means of coaching and emphasizing the importance of the meaningfulness of work meaningfulness. The purpose of the Guide, which was created in the thesis, is to make everyday life easier for the team leader, as well as to support and bring new ideas to one's own management. The theory part of the thesis was collected using literary sources. The theory part of the study mainly describes the areas and entity of coaching leadership and the management of work meaningfulness.</p> <p>The work was carried out in Company X during a one-month period as a substitute team leader. A couple of different methods were applied during the month, both in terms of managing the meaningfulness of work and in terms of coaching management. As for the methods of managing the meaningfulness of work, the guide describes the five-V model and as for coaching leadership theory the individual and small group trainings that are carried out applying the coaching technique. The thesis was carried out as a functional work and the effects of the different practices are assessed by monitoring the sales performance of the team as well as customer satisfaction.</p> <p>During the one-month period, measurable results in both of the examined areas improved. It can be concluded that managing the meaningfulness of the work and coaching team members can produce excellent results even in a short period of time. The resulting guide provides clear and easy instructions for the team leaders on how to improve team performance and customer satisfaction, while also taking care of the work motivation, reducing staff turnover and improving company X's performance in the future.</p> |                           |                                  |
| <b>Key words</b><br>coaching, coaching leadership, management of work meaningfulness, method of five Vs   |                           |                                  |

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2 VALMENTAVA JOHTAMINEN</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>2.1 Johtajan rooli ja persoona valmentavan johtamisen näkökulmasta</b> .....                  | <b>3</b>  |
| <b>2.2 Valmentavan johtamisen työkaluja</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>2.2.1 Kysymisen taito</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>2.2.2 Kuuntelun taito</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>2.2.3 Palaute</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2.2.4 Coaching- ja To GROW- menetelmät</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2.3 Valmentava johtaminen myynnillisessä asiakaspalvelussa</b> .....                          | <b>7</b>  |
| <b>3 TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN JOHTAMINEN</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>3.1 Työn merkityksellisyys organisaatiotasolla</b> .....                                      | <b>9</b>  |
| <b>3.2 Työn merkityksellisyden johtaminen tiimitasolla</b> .....                                 | <b>11</b> |
| <b>3.3 Viiden V:n malli ja potentiaaliset virheet työn merkityksellisyden johtamisessa</b> ..... | <b>12</b> |
| <b>4 OPPAAN TOTEUTTAMINEN</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4.1 Oppaan tarkoitus</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4.2 Suunnittelu</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>4.3 Toimintamallien testaus ja kehittäminen</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>5 TULOKSET</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>6 POHDINTA</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>LÄHTEET</b> .....   | <b>25</b> |
| <b>LIITTEET</b>  |           |
| <b>KUVIOT</b>  |           |
| <b>KUVIO 1. Työn merkityksellisyden kokonaisvaltainen malli</b> .....                            | <b>10</b> |
| <b>KUVIO 2. Asiakastytyväisyyden kehitys</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>KUVIO 3. Myyntitehon kehitys</b> .....  | <b>22</b> |

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, voidaanko valmentavan johtamisen menetelmiä sekä työn merkityksellisyttä päivittäisjohtamisessa korostamalla parantaa asiakaspalvelutiimin laadullista sekä myynnillistä suoriutumista. Saatujen tulosten ja havaintojen pohjalta luodaan esihenkilöille opas esihenkilötyön avuksi korostaen sitä, miten voidaan valmentavan johtamisen ja työn merkityksen korostamisen keinoin vaikuttaa palveluasiantuntija tiimin myyntitehoon ja asiakastyytyväisyyteen. Opinnäytetyön toteutuksen aikana tehtävän oppaan on tarkoitus helpottaa esihenkilön arkea, sekä tukea ja tuoda uusia ajatuksia omaan johtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään valmentavan johtamisen teorioita yleisellä tasolla ja esitellään muutamia yleisesti valmentavassa johtamismallissa käytettäviä työkaluja, kuten kuuntelemisen ja kysymisen taito, palautteen anto sekä coachingin puolelta ToGROW malli. Lisäksi paneudutaan työnmerkityksen johtamiseen ensiksi organisaatioiden ja sitten tiimien tasolla. Lopuksi käsitellään viiden V:n mallia sekä tyypillisimpiä virheitä, joita johtaja voi tehdä työn merkityksellisyyden johtamisen näkökulmasta. Tässä työssä käsiteltyjen johtamisen työkaluista päädyttiin työn toiminnallisessa osassa käyttämään viiden V:n mallia sekä yhdistelmää valmentavan johtamisen kysymisen ja kuuntelun taidosta sekä coachingista.

Oppaalle on selkeä tarve yritys X:ssä. Kaikilta tiimeiltä odotetaan jatkuvasti parempaa suoritustasoa ja myyntituloksia. Kuitenkin esihenkilöiden aika tiimin valmentamiseen ja henkilöiden kehittämiseen on erittäin rajallista. Oppaaseen on tarkoitus koota selkeitä ohjeita ja käytänteitä sekä valmentavan johtamisen että työn merkityksen johtamisen osalta, ja niiden avulla voidaan vaikuttaa tiimien tuloksiin. Oppaan avulla yritys X:n helpottaa myös jatkossa esihenkilöiden sijaisuuksien aikana sijaisena toimivien henkilöiden sisäänajoa esihenkilörooliin, jotta he osaavat johtaa tiimejä samoilla periaatteilla kuin tiimien oikeat esihenkilöt. Näin helpotetaan sopeutumista ja mahdollistetaan hyvät tulokset myös sijaisuuksien aikana.

## 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtajuus valmennuksen avulla tarkoittaa johtamistapaa, jossa johtaja käyttää valmennusmenetelmiä auttaakseen tiimiään kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Tämä lähestymistapa painottaa yksilöiden kehitystä ja edistää heidän itseluottamustaan, motivaatiotaan ja vastuullisuuttaan. Johtajan rooli on toimia valmentajana, joka ohjaa tiimiään tavoitteiden saavuttamisessa ja tarjoaa heille tukea ja kannustusta matkan varrella. (Soback 2021, 154-155, 232-234.)

Valmentava johtaminen on kehittynyt useiden eri ajattelijoiden ja tutkijoiden panosten pohjalta, eikä sen voida sanoa olevan yhden henkilön kehittämä teoria. Johtajuuden ja valmentamisen tutkijat kuten Sir John Whitmore, Timothy Gallwey, Myles Downey ja David Clutterbuck ovat kaikki vaikuttaneet valmentavan johtamisen teorian kehittymiseen.

Sir John Whitmore on yksi keskeisimmistä henkilöistä, jotka ovat edistäneet valmentavan johtajuuden käsitettä ja sen soveltamista liike-elämässä. Hän on kirjoittanut useita kirjoja, joissa hän korostaa valmentavan johtajuuden merkitystä, kuten "Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose" -kirja. (Whitmore 2002.) Timothy Gallwey on toinen tärkeä henkilö, joka on vaikuttanut valmentavan johtajuuden kehittymiseen. Hän on kirjoittanut useita kirjoja, joissa hän esittelee "sisäisen valmentamisen" käsitteen, joka korostaa henkilön sisäistä potentiaalia ja kykyä ratkaista ongelmia itse. (Gallwey 2005.) Myles Downey on myös vaikuttanut valmentavan johtajuuden käsitteen kehittymiseen. Hän on kehittänyt "tuloksellisen valmennuksen" menetelmän, joka perustuu valmennusprosessin tavoitteellisuuteen ja konkreettisiin tavoitteisiin. (Downey M. 2003.) David Clutterbuck on puolestaan tehnyt merkittävää työtä valmentavan johtajuuden soveltamisessa organisaatioissa. Hän on kirjoittanut useita kirjoja ja tehnyt tutkimuksia, joissa hän käsittelee valmentavan johtajuuden soveltamista organisaatioissa ja sen vaikutusta tuloksiin. (Bomentis 2014, 13.)

Valmentavassa johtamisessa painottuu perinteisten johtamistyylien neuvojen ja käskyjen sijaan kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Niiden kautta päästään työntekijää koskeissa asioissa uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin. Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jossa pyritään tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä järkevään johtamiseen osana kokonaisuutta. Kyseessä on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa ottamaan voimavarojaan käyttöön niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. (Soback 2021, 41-50.)

## 2.1 Johtajan rooli ja persoona valmentavan johtamisen näkökulmasta

Johtajuudessa tunnistetaan kolme erilaista johtamistapaa: manager, leader ja coach. Managerit ovat asijaohjattajia, jotka ohjaavat myös usein prosesseja. Leaderit ovat henkisiä johtajia ja johtavat omalla esimerkillään samalla luoden selkeitä saavutettavia tavoitteita. Coachit taas ovat oivalluttajia; heidän tärkein tehtävänsä on kysyä ja kuunnella ja pyrkiä valjastamaan henkilön voimavarat ja vahvuudet kyseessä olevan tehtävän ratkaisemiseen. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin sekä coachin tehtävät ja roolit eivät ole ristiriidassa keskenään. Tehtäviä suoritetaan päällekkäin ilman, että mikään niistä unohtuu. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38-40; Ruutu 2020, 19.)

Sobackin (2021) mukaan valmentaminen on enimmäkseen asennetta. Hänen mukaansa myötätunto valmennettavaa kohtaan on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvän valmennussuhteen rakentamisessa. Myötätuntoinen valmentaja on aidosti kiinnostunut toisen kehittämisestä ja haluaa auttaa häntä täyden kapasiteettinsa valjastamiseen. Samalla valmentajalla on kuitenkin armollinen valmennettavaa kohtaan ja hyväksyy hänet sellaisena kuin hän on, nähden samalla jatkuvan kehittymisen mahdollisuuden. (Soback 2021, 61-62.) Valmentavalla johtajalla tulee olla hyvä itsetunto ja rohkeutta sekä kärsivällisyyttä. Tehtävässään hänen tulee rohkeasti uskoa siihen, että ihmisillä on ratkaisuja. Lisäksi hänellä täyty riittää kärsivällisyyttä antaa tilaa valmennettavan ratkaista haaste, silloinkin kun tuntuisi, että itse ratkaisisi ongelman nopeammin. (Kurttila & Aalto 2021, 21.)

## 2.2 Valmentavan johtamisen työkaluja

Valmentava johtaminen on asenne ja tyyli, jota esihenkilö voi hyödyntää, kun haluaa saada henkilöstöstään irti parhaan potentiaalin ja parhaat toimintatavat. Seuraavaksi käsitellään joitain työmenetelmiä sekä välineitä, joiden kautta valmentavaa johtamista on mahdollista toteuttaa onnistuneesti.

### 2.2.1 Kysymisen taito

Yksi valmentavan esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on ajattelun ja aikaan saamisen prosessin aktivoiminen kysymyksillä. Kysymysten esittäminen voi kuulostaa helpolta tehtävältä, mutta se vaatii esihenkilöltä aikaa ja harjoitusta sekä aktiivisen kuuntelun taitoa. On tärkeää osata kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. Suomen kielessä O-kirjaimella alkavat kysymykset ovat niin sanottuja sulkevia kysymyksiä – esimerkiksi ”onko?”, ”oliko?”. Näihin usein vastaus on joko kyllä tai ei. O-kysymykset eivät aktivoi ajattelua ja altista haasteen syvemmälle prosessoinnille. Usein O-kysymys johtaa siihen, että valmentaja ratkaisee kysymyksen valmennettavan puolesta, tai ainakin pyrkii siihen. Hyviä kysymyksiä puolestaan ovat M-kysymykset. Ne ovat avaavia kysymyksiä kuten ”miten”, ”mitä”, ”milloin”. M-kysymysten kautta päästään helpommin kohti haasteen tai ohjattavan asian juuri syytä. Ne laittavat valmennettavan ajattelemaan ja miettimään käsillä olevaa asiaa syvemmin. Tämän vuoksi valmentavan esihenkilön tulisi pidättäytyä avaavissa M-kysymyksissä. (Soback 2021, 137-141.)

### 2.2.2 Kuuntelun taito

Valmentavan esihenkilön tärkein taito on aktiivisen kuuntelun taito. Aidosti kuunteleva esihenkilö on läsnä ja osoittaa siten, että arvostaa toista ihmistä. Kuunteleminen on taito siinä missä lukeminenkin ja sitä voi harjoitella. (Kurttila & Aalto 2010, 51.) Arjessa tulee päivittäin vastaan mahdollisuuksia kehittää omaa kuuntelemisen taitoa. Tunnistaessaan tällaisen tilanteen ihminen voi tarkkailla omaa kuuntelemistaan ja harjoitella aktiivista kuuntelua, sitä että keskittyy toiseen ja hänen sanomiseensa eikä tee muita asioita samaan aikaan. Harjoitus tekee mestarin, niin myös hyvän kuuntelijan ja valmentavan johtajan, joka haluaa kuulla toista ihmistä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 110–111.) Kuuntelun tehtävänä on tukea kysymisen prosessia. Kuulluksi tulleen henkilön ajatukset ehtivät prosessoida kysymystä ja kuulija taas voi löytää seuraavan hyvän valmentavan kysymyksen. Jotta valmennettavan ajatuksilla on riittävästi aikaa jalostua, tulee valmentajan edetä yksi kysymys kerrallaan. Valmentava



kuuntelu on aktiivista toimintaa. Se on hyväksyvää, jolloin kuunneltavalle annetaan tilaa käydä ajatuksiaan ja tuntemuksiaan läpi. On tärkeää antaa valmennettavalle kokemus siitä, että hänen ajatuksiaan arvostetaan ja tuetaan. (Soback 2021, 143-149.)

### 2.2.3 Palaute

Johtamisen tärkeimpiä perustehtäviä on palautteen antaminen. Palautteen kautta sanoitetaan se miten ja mitä työtä työntekijä on tehnyt. Kun tavoitteet asetetaan oikein ja palautetta annetaan säännöllisesti, johtaa se usein hyvää suoritukseen. Palaute toimii tukena työntekijälle, se vähentää työn kuormittavuutta ja parantaa usein suoritusta. (Jalava & Matilainen 2010 167, 169.) Palaute toimii myös motivaatio sekä palkitsemiskeinona. Palaute olisi tärkeää antaa heti kyseisen tilanteen jälkeen, oli se sitten rakentavaa tai positiivista. (Hyppänen, 2013 150-151.) Kiittämällä ja kannustamalla pidetään yllä jatkuvaa kehittymistä. Vahvistava palaute voimaannuttaa valmennettavaa ja edistää yhteistyötä. Kiittävä ja kannustava johtaminen vaatii johtajalta myötätuntoa ja kykyä nähdä virheiden ja heikkouksien yli, kohti onnistumisia ja henkilön vahvuuksia. Tärkeää on osata myös johtaa omaa energiaa ja tunnistaa omat sekä tiiminsä tunnetilat. Johtamalla oikea energisesti, omalla olemuksella, tiimiä kulloisessakin tilanteessa voi saada tiimin tutkimaan uusia asioita innokkaasti ja avautumaan taas vuorovaikutukselle haastavan tilanteen jälkeen. (Soback 2021, 217-234.)

### 2.2.4 Coaching- ja To GROW- menetelmät

Coachingissa keskeistä ovat kysymykset, kohtaaminen ja läsnäolo. Hyvä coaching-tapahtuma voi rakentua pelkästään erinomaisten kysymysten ympärille. Aivojen tuottamat vastaukset rakentuvat sen mukaan millaisia kysymyksiä valmentaja esittää. Kysymysten tulee olla avoimia, M-kysymyksiä, jotka tähtäävät tulevaisuuteen. Coachingissa katsotaan eteenpäin, ei menneeseen. (Carlsson & Forssell 2012, 92-94, 265.) Usein käytetty työkalu Coachingissa on GROW-malli. GROW-mallin on kehittänyt ja esitellyt John Whitmore kirjassaan Coaching for performance ja se muodostuu sanoista Goal, Reality, Opportunities ja Will/Wrap up. Keskustelu etenee tavoitteen selkeyttämisen jälkeen tämän hetken todellisuuteen, mahdollisuuksiin sekä edistymisen varmistamiseen. (Whitmore 2002.)

TGROW-keskustelu perustuu valmentajan esittämiin avoimiin kysymyksiin, valmennettavan keskeisten vastausten yhteen vetämiseen keskustelun kuluessa sekä yhteisen ymmärryksen varmistamiseen.

Keskustelusta rakentuu toimintasuunnitelma, jonka päämääränä asetetun tavoitteen saavuttaminen hänen itsensä luoman reitin kautta. (Ikonen 2024.)

T(opic tai Theme) – Autetaan aiheen määrittelyssä

Mistä valmennettava haluaa saada coachausta, millaisia tavoitteita hän haluaa asettaa, kuinka mitataan keskustelun onnistumista, millaisia toiveita valmennettavalla on keskusteluun liittyen (Ikonen, 2024).

G(oal) – määritellään tavoite

Tavoitteen asettelu on yksi tärkeimmistä osista prosessia, koska valmentava johtaminen on tavoitelähtöistä. Autetaan valmennettavaa määrittelemään tavoite kuvatun aiheen suhteen, mietitään sen merkitystä ja määritellään tavoite selkeästi. On tärkeää, että sekä valmentaja että valmennettava ymmärtävät tavoitteen samalla tavalla. (Heikkilä 2009, 107–108.)

R(eality) – Nykytilan määrittely

Autetaan valmennettavaa hahmottamaan tämänhetkinen tilanne. Apuna voi käyttää erilaisia numeraalisia arvoja. Kun nykytilanne on selkeä, tarkastellaan vielä asetettua tavoitetta sen valossa ja varmistetaan, että tavoite on edelleen realistinen. (Ikonen 2024.) Valmentajan on hyvä varmistaa myös valmennettavan voimavarat suhteessa asetettuun tavoitteeseen (Ajanko 2016, 121–122).

O(ptions/Opportunities) – Autetaan valmennettavaa näkemään erilaiset mahdollisuudet ja vaihtoehdot tavoitteeseen pääsemiseksi. Vaihtoehtoja etsitään valmennettava tietojen ja taitojen pohjalta sekä pohditaan millaista tukea tavoitteeseen pääsemiseksi mahdollisesti tarvitaan. (Ikonen 2024.)

W(rap-up & way forward) – Toimintasuunnitelma

Keskustelun lopussa pyydetään valmennettavaa tiivistämään äsken käyty keskustelu ja nostamaan esille hänen näkökulmastaan keskeisimmät asiat. Sovitaan tehtävät ja toimenpiteet, varmistetaan aika-  
taulu ja määritellään mitä tehdään ensimmäiseksi. Tärkeää on myös varmistaa valmennettavan sitoutuminen sovittuihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. (Ikonen 2024.)

### 2.3 Valmentava johtaminen myynnillisessä asiakaspalvelussa

Valmentava johtaminen osana myynnin johtamista on vielä suhteellisen uusi käsite. Perinteisesti myyntiä on johdettu numeroiden ja erilaisten mittareiden avulla, mutta nykyisin yritykset ovat ottaneet myös valmentavan johtamisen osaksi myyjien kehittämistä. Valmentavalla johtamisella pyritään saamaan isompi osa myyntitiimiä saavuttamaan tavoitteet, jolloin on helpompi saada kasvua aikaiseksi. Johtajan rooli on kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta, motivoida ja saada työntekijät tuntemaan vastuunsa tekemästään työstä. (Soback 2021, 52-77.)

Myyntityössä johtavaa valmentamista voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksilötason valmentavaa johtamista käytetään paljon varsinkin uusien myyjien kouluttamisessa, kun myyjien potentiaalia ja osaamista selvitetään. On erittäin tärkeää, että myyjät saavat heti alusta alkaen oikeanlaista ohjausta. Heitä tulee ohjata kysymyksiin kohti oikeanlaista ajattelumallia ja etsimään itse keinoja myynnin tekemiseen. Ei kuitenkaan ole suotavaa kertoa suoraan valmiita myyntipuheita, joita tulisi käyttää, vaan on tehokkaampaa saada myyjä itse etsimään itselleen sopiva keino, jota he työssään käyttävät. Suorissa opetelluissa myyntipuheissa on vaarana tilanne, jossa myyjän sanoma ei tavoitakaan asiakasta ja asiakas tuntee, ettei myyjä kuuntele lainkaan. Näin potentiaaliset asiakkaat ja kaupat jäävät tekemättä, koska ei kuunnella ja reagoida asiakkaaseen, vaan toimitaan vain tuote-esittelijänä. (Myymäläpäällikön pelikirja 2019.)

Ryhmien kohdalla valmentava johtaminen toimii varsinkin pienryhmien valmennus tilanteissa. Kun etsitään vastauksia ja erilaisia lähestymistapoja myyntitilanteisiin, on valmentavan johtamisen keinoin ohjaamisesta isoa hyötyä. Kysytään kysymyksiä ja annetaan ryhmän itse etsiä toimivia tapoja ja keinoja toteuttaa annetut tavoitteet. Ne saattavat tulla omasta kokemuksesta, tai saattaa syntyä hyvinkin erilaisia uusia tapoja, kun ryhmän jäsenet etsivät omaa tapaansa toimia. (Soback 2021, 133-154; Westerlund & Tuppurainen 2019, 205.)

Valmentavan johtamisen avulla johtavan henkilön tärkeimpiä asioita on auttaa omia työntekijöitään tunnistamaan oma potentiaali ja vahvuudet, löytää myös ne heikkoudet ja saada työntekijä ymmärtämään myös niiden merkitys, sekä luoda ympäristö, jossa he voivat oppia ja kasvaa huippumyyjiksi. Näin toimien johtajalla on mahdollisuus saada aikaiseksi ryhmä itseohjautuvia, ja vastuullisesti tavoitteen eteen toimivia henkilöitä, jotka tekevät asioita niin firman kuin ryhmän eduksi. Kun riittävän moni ryhmästä

oivaltaa oman potentiaalin ja kantaa vastuuta paitsi itsestään ja myös ryhmästä, on firman tulevaisuus taatusti menestyksenkäs. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 205; Soback 2021, 73-80.)

### 3 TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN JOHTAMINEN

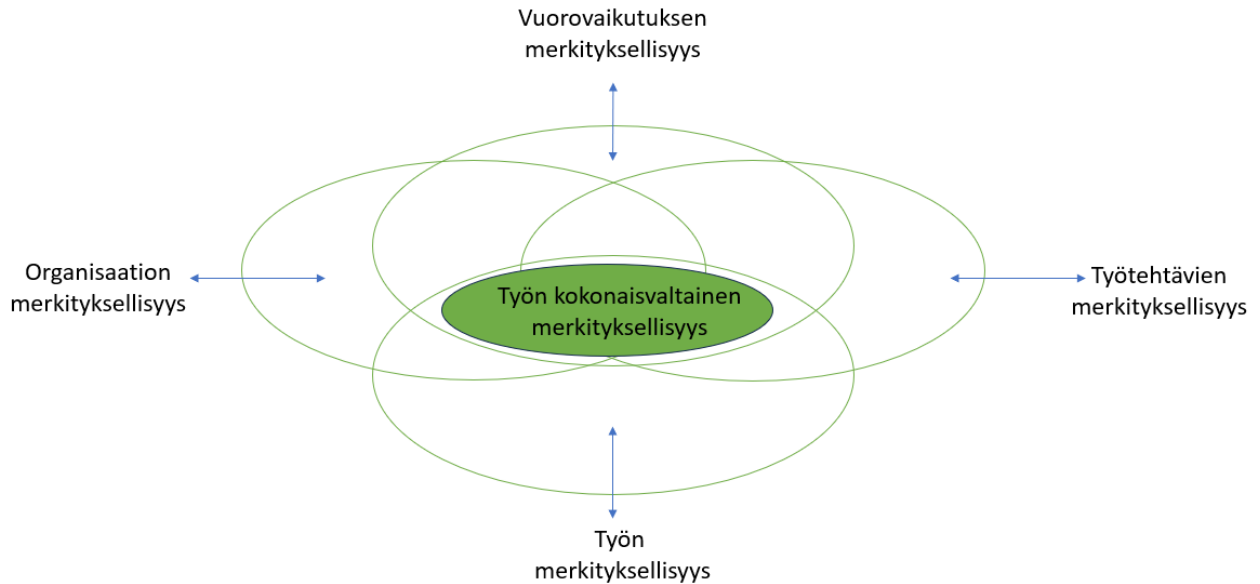
Työn merkityksellisyuden kokemiseen vaikuttavat monet tekijät. Merkityksellinen työ on tekijälleen enemmän kuin pelkkä palkan lähde ja tuntuu tekemisen arvoiselta. Merkityksellisyys on keskeisessä roolissa, kun tehdään isoja päätöksiä omaan työuraan liittyen: mistä hakea töitä, vaihtaako työpaikkaa ja miten työn mielekkyys löytyy esimerkiksi muutoksen jälkeen. (Martela 2020, 8-9 ; Tammeaid 2020, 79–80). Yleensä samasta työstä saa saman palkan. Jotta työnantaja saa sitoutettua itselleen hyviä osajia on tarpeen tuottaa palkattavalle merkityksen kokemus jollakin muullakin kuin vain rahallisella korvauksella esimerkiksi ratkaista hakijan jokin haaste tai olla osana ratkaisemassa jotakin isompaa yhteiskunnallista haastetta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 9.)

#### 3.1 Työn merkityksellisyys organisaatiotasolla

Työn merkityksellisyuden kokemukseen voidaan vaikuttaa paljon myös työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Työpaikan arkipäivän käytänteet ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat vahvasti kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Erityisesti matalan hierarkian, eettisyyden, innovatiivisuuden ja ihmisiä tukevan kulttuurin on todettu lisäävän merkityksellisyuden kokemusta. (Aaltonen ym. 2020, 132.)

Kuviossa 1 on esitetty ns. holistisen mallin mukainen vuorovaikutuskuvio siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työn kokemiseen merkityksellisenä. Mallin mukaan yksilöt voivat kokea merkityksellisyyttä itse työstä, työtehtävistä, vuorovaikutuksesta muiden kanssa ja organisaation tarkoituksesta. (Bailey & Madden, 2016.) Konsti, Tossavainen, Rantanen, Mauno & Kinnunen (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, jossa selvitettiin johtajien näkemyksiä työnmerkityksen johtamisesta, myös holistista näkökulmaa tukevan johtajalinjan. Haastatteluissa tuli esille, että kun työntekijällä ja organisaatiolla, johon hän kuuluu, on vahvat yhtenevät arvot ja organisaatio pyrkii hyvään, voi työntekijä tällöin kokea yksityishenkilönä voivansa muuttaa maailmaa paremmaksi tekemänsä työnsä kautta. Tässä lähestymistavassa korostui myös johtajien näkemys siitä, että merkityksellisyuden kokemus rakennetaan yhteistyössä organisaation ja työntekijän välillä. Kuitenkin työntekijän vastuulla on tiedostaa, mikä hänelle on elämässä ja työssä merkityksellistä ja johtajien vastuulla on tukea ja mahdollistaa merkityksellisyuden kokemuksen lisääntyminen. (Konsti ym. 2023.)

Kokemus merkityksellisyydestä on subjektiivinen – henkilö itse määrittelee mitä hän pitää merkityksellisenä. On hyvä ottaa huomioon, että kokemus merkityksellisyydestä ei synny pelkästään positiivisista kokemuksista. Kun työntekijä kohtaa haastavia tilanteita ja ratkaisee ne itse tai selviää niistä onnistuneesti, syntyy usein voimakas työn tärkeyden ja merkityksellisyyden tunne. (Bailey & Madden 2016.)



KUVIO 1. Työn merkityksellisyyden kokonaisvaltainen malli (mukaiillen Bailey & Madden 2016.)

Jotta kokemus työn merkityksellisyydestä voi muodostua, tulee henkilön ymmärtää mahdollisimman selkeästi organisaation tarkoitus, tavoitteet, missio, visio sekä arvot. Ymmärrys siitä mitä asioita organisaatio pyrkii toiminnallaan edistämään ja se, miten organisaatio viestii arvojaan ja päämääriään, edesauttaa henkilöstön merkityksellisyyden kokemusta. (Bailey & Madden 2016.)

Erilaisten työpäivän aikana syntyvien positiivisten vuorovaikutustilanteiden on todettu lisäävän työn merkityksellisyyden tuntemusta. Lysovan, Fletcherin ja El Baroudin (2023) mukaan, kun henkilö ottaa osaa keskusteluihin työyhteisössään, aktiivisesti kuuntelee ja kysyy sekä osoittaa arvostusta lisää se työntekijän tyytyväisyyttä työhön. Tällainen toiminta parantaa myös työympäristön psykologista turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka ovat kriittisiä tekijöitä työn merkityksellisyyden tuntemuksessa (Lysova ym. 2023).

Parhaassa tapauksessa yksittäisen henkilön tarpeet ja merkityksellisyyden kokemuksen lähteet sekä organisaation tavoitteet ja arvot ovat linjassa keskenään. Näiden neljän tekijän leikkauskohdista löytyy

se tekemisen tila, jossa ihmiset ovat motivoituneita, sitoutuneita sekä antavat kaikkensa tekemäänsä työhön. (Aaltonen ym. 2020, 98.)

### 3.2 Työn merkityksellisyiden johtaminen tiimitasolla

Tämän opinnäytetyön kohteena oleva tiimi on yrityksen toiminnan sekä tarpeen mukaan muodostettu. Yritystoiminnan näkökulmasta tiimi voidaan määritellä seuraavasti: ”Tiimi on ryhmä yksilöitä, jotka toimivat yhdessä, tuottaakseen tuotteita tai palveluita, joista he ovat yhdessä vastuussa.” (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2019, 26.)

Jotta ihminen voi sitoutua ja tuntea itsensä osaksi ryhmää on tärkeää, että se vastaa riittävästi hänen arvomaailmaansa, saa henkilön tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi kyseistä ryhmää sekä herättää ylpeyden tunteen ryhmään kuulumisesta (Tajfel & Turner 1986). Myös yritysten sisälle rakennettujen tiimien kautta pystytään lisäämään henkilöiden keskenäistä vuorovaikutusta ja tätä kautta saamaan uusia ideoita ja ajatuksia yrityksen käyttöön. Tiimin sisällä syntyy yhteinen kieli ja mielikuva asioista, jolloin toiminta voi olla nopeaa ja joustavaa. Hyvässä tiimissä ihmisten voimavarat tulevat hyödynnettyksi oikein, yhtiön osaamispääoma kasvaa ja henkilöstö sitoutuu yhteiseen tekemiseen. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 206.) Tärkeä osa tiimiin kuulumista on ryhmän merkityksellisyiden tuntemus. Merkityksen luominen voidaan nähdä viisivaiheisena prosessina, joka rakentuu seuraavista vaiheista: 1) halu kuulua ryhmään, 2) johtaja vahvistaa ryhmän statusta ja merkitystä, 3) ryhmä sitoutuu vielä vahvemmin ryhmän tavoitteisiin, 4) ryhmä motivoituu työskentelemään yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa ja 5) ryhmä menestyy. (Koivisto & Ranta 2019, 48.)

Jotta tiimitasolle saadaan luotua merkityksellisyiden tunne täytyy seuraavien tekijöiden toteutua; yhteenkuuluvuuden tunne, tiimin olemassaolon syyn ymmärtäminen, selkeät yhteiset tavoitteet, jokaisella selkeästi määritelty rooli kyseisten tavoitteiden edistämässä ja saavuttamisessa sekä kokemus jaetusta vastustaa, kun tiimi menestyy. Menestyneitä tiimejä yhdistää psykologinen turvallisuus. Tällöin tiimin jäsenet kokevat voivansa olla omana itsenään tiiminsä läsnä ollessa. Tällaisen tilan vallitessa tiimiläiset uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä ja ilmaista eriävätkin mielipiteensä. Psykologisesti turvallisissa tiimissä sen jäsenet pystyvät antamaan parastaan. (Aaltonen ym. 2020, 246, 260.)

### 3.3 Viiden V:n malli ja potentiaaliset virheet työn merkityksellisuuden johtamisessa

Työn merkityksellisuuden johtamiseen voidaan käyttää Sahimaan luomaa viiden V:n mallia. Malli perustuu Meaningful Work Finland ry ja Oikotie Oy Suuren suomalaisen työn merkityksellisyys -tutkimuksen, jonka aineistosta tehdyssä akateemisessa tutkimuksessa tutkittiin mitä esimiehet ja johtajat voisivat tehdä, jotta työntekijät kokisivat työnsä merkityksellisemmäksi (Aaltonen ym. 2020, 132–133).

TAULUKKO 1. Viiden V:n malli työn merkityksellisuuden johtamisessa (mukaihen Aaltonen ym. 2020, 132–133)

| <b>Viiden V:n malli työn merkityksellisuuden johtamisessa</b> |   |
|---|---|
| Välitä  | Ole läsnä ihmisenä ihmiselle – osoita arvostusta ja kuuntele, anna palautetta.  |
| Valtuuta  | Vapaudet ja valtuudet – jaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta ja anna vapaus tavoitella niitä.  |
| Varusta   | Varmista, että perusasiat (palkka, työkalut jne.) ovat kunnossa.  |
| Viesti  | Kerro mitä organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuu.<br>Luo selkeät päämäärät - mitä, miten ja miksi. Anna tilaa keskustelulle. |
| Viitoita  | Johda oman esimerkin kautta – näytä suunta ja vaadi itseltäsi samaa kuin muilta.<br>Muista myös oman motivaation tärkeys.                   |



Työn merkityksellisyyden johtamisessa voi myös tehdä virheitä, joilla pahimmillaan vesittää jo tehdyn hyvän työn. Bailey ja Madden (2016) ovat listanneet seitsemän johtamisen virhettä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemuksen.

1. Älä anna ihmisten tehdä heidän arvojaan vastaavaa työtä, älä välitä heidän mielipiteistään ja pakota heidät mukautumaan organisaation arvoihin.
2. Pidä työntekijöitä itsestään selvyytenä. Älä anna palautetta, varsinkaan positiivista.
3. Anna työtehtäviä, jotka koetaan turhina ja hyödyttöminä ja jotka ovat mahdollisimman kaukana heidän osaamisestaan.
4. Kohtele työntekijöitä epäreilusti – maksa eri palkkaa samasta tehtävästä, suosi tiettyjä henkilöitä.
5. Älä anna ihmisille mahdollisuutta päättää omasta työstään. Mikromanageroi ja vaadi tekemään työt laadullisesti alta riman.
6. Estä vuorovaikutus organisaation sisällä. Älä anna mahdollisuutta keskusteluille ja ihmissuhteiden syntymiselle. Minimoi kontaktit.
7. Laita alaisesti tilanteisiin, joissa heihin kohdistuu fyysinen tai psyykinen vaaratilanne. (Bailey & Madden 2016.)

On tärkeää tiedostaa, että merkityksellisyyden tunne vaihtelee eikä se ole stabiili olotila. Optimaalisessa työympäristössä työntekijät saavat säännöllisesti kokemuksia, jotka vahvistavat työn merkityksellisyyden tunnetta. Hyvä johtaminen ei välttämättä itsessään luo merkityksellisiä hetkiä, vaan se mahdollistaa tilanteita, joissa merkityksellisyyttä voidaan kokea. (Bailey & Madden 2016; Aaltonen ym. 2020, 130.)

## 4 OPPAAN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksena syntyneen oppaan (Liite 1) tarkoitusta, sekä sen suunnitteluun, toiminta tapojen testaukseen ja oppaassa käytettävien käytänteiden kehittämiseen liittyviä asioita. Toimin itse valmennusjakson ajan tiimin esihenkilön sijaisena, joten olin vastuussa niin valmennuksista kuin tiimin tavoitteiden saavuttamisesta.

### 4.1 Oppaan tarkoitus

Oppaan perusajatuksena oli tehdä selkeät ja helposti toteutettavissa olevat ohjeet, kuinka esihenkilö voi auttaa omaa tiimiään parempiin tuloksiin käyttäen valmentavan johtamisen periaatteita. Oppaan avulla esihenkilö kykenisi helpottamaan omaa työtään päivittäisessä johtamisessa, tukeutuen yksinkertaisiin toimenpiteisiin kehittäessään ryhmän tulosta ja jokaisen ryhmän jäsenten henkilökohtaista osaamista samalla.

Opinnäytetyö toteutettiin yritys X:n myynnillisen asiakaspalvelun ryhmässä heinäkuussa 2023. Ryhmää ohjattiin valmentavan johtamisen käytänteiden mukaisesti keskustelemalla Teams-ympäristössä, henkilökohtaisissa- ja pienryhmävalmennuksissa, tiimin viikkopalaverissa, sekä päivittäisissä palavereissa. Lisäksi työn merkityksestä keskusteltiin palavereissa ja asiaa pidettiin mukana päivittäisessä tekemisessä Teams:n välityksellä. Kuukauden aikana oppaaseen pyrittiin löytämään mahdollisimman selkeitä ja helposti toteutettavia ohjeita ja käytänteitä, joilla saadaan tiimin tulosta parannettua.

Yritys X on melko suuri organisaatio, ja eri ryhmien esihenkilöiden välillä on iso ero johtamistyyleissä ja tavoissa. Toimintatavat vaihtelevat jopa saman toiminteen sisällä olevien ryhmien välillä, joten oppaan avulla voitaisiin jatkossa mahdollisesti yhtenäistää johtamistapoja, mahdollistaen helpommin ryhmien yhteistyön. Lisäksi oppaan avulla myös helpotetaan mahdollisissa esihenkilön tuuraus tapauksissa tuuraavan henkilön työtä, kun on selkeä ohjeistus, miten toimitaan.

Oppaaseen kerättävien hyvien toimintatapojen ja ohjeiden löytämiseksi, kuukauden aikana testattiin erilaisia toimintatapoja ja seurattiin tiimin tuloksia, jotta saatiin selville mikä toimi ja mikä vastaavasti ei toiminut. Oliko mahdollisesti joku johtamisen keino hyödyllinen kaikille, vai olisiko osaa ryhmästä voitu ohjata eri tavalla. Jokainen työntekijä kokee johtamisen eri lailla, ja esihenkilön onkin tärkeää

osata löytää oikeat keinot tiimin motivoimiseen ja jokaisen tiimin jäsenen mukaan saamiseen. Tarkoitus ei ole kuitenkaan poistaa esihenkilöiden persoonallisuutta, vaan oppaan on tarkoitus olla apukeinona.

Myös tiimiä itseään osallistettiin pohtimaan omaa työn tekemistään ja antamaan palautetta käytetyistä johtamistavoista, jotta voitiin olla varmoja, että johtamiskeinot ja toimintatavat ovat ymmärrettäviä ja tuloksen tekemistä mahdollistavia. Tätä todennettiin keskusteluilla tiimiläisten kanssa läpi kuukauden ja lopuksi toteutetulla palautekyselyllä kuukauden ajalta.

Myyntitehon kehitystä ja asiakastyytyväisyyttä seurattiin viikko- ja kuukausitasolla, niin yksilöittäin kuin ryhmän osalta. Lisäksi tehtiin vertailu vuoden takaiseen samaan ajanjaksoon. Tavoitteena oli nostaa myyntitehoa myynnillisen asiakaspalvelun päivätavoitteeseen, eli yli 10 tuotteeseen per henkilö päivä tasolla, samalla nostaen asiakastyytyväisyys yli myynnillisen asiakaspalvelun ryhmätavoitteen, joka on 92 %. Myyntitehon seuranta toteutettiin myyntijärjestelmästä saadun datan perusteella. Asiakastyytyväisyyttä mitattiin asiakkaiden antamien arvostelujen perusteella. Mittarina käytettiin CES-lukua (Customer Effort Score), joka mittaa asiakkaan kokemaa vaivattomuutta asiointissa.

## 4.2 Suunnittelu

Ennen heinäkuuta tiimin jäsenten myyntiteho oli 7 myytyä palvelutuotetta päivässä ja asiakastyytyväisyys, eli CES (Customer Effort Score), oli 90,2 %. Tavoitemyyntiteho tiimin jäsenelle on 10 myytyä palvelutuotetta päivässä ja CES-tavoite on 92 %. Oppaan suunnittelun lähtökohtana oli löytää keinoja, joilla myyntitehoa oli tarkoitus nostaa lähemmäs tai jopa yli tuon tavoitetasoa, kuitenkin samalla huolehtia siitä, että asiakastyytyväisyys säilyisi hyvällä tasolla. Tiimi ei ollut aiemmin päässyt asiakastyytyväisyyden osalta tavoitteeseen. Tiimin sisällä oli isoa vaihtelua tuloksissa, osa suoriutui yli tavoitetasoa selkeästi, osalla oli isompia haasteita joko toisessa tai molemmissa tavoitteissa.

Oppaan ensisijainen tarkoitus on ohjata koko ryhmää, mutta lisäksi löytää keinoja tunnistaa hiukan heikommin suoriutuvat työntekijät ja antaa heille omaa ohjausta sekä ryhmävalmennuksissa, että yksilövalmennuksissa. Jaottelu tiimin jäsenten osalta on melko selkeä ja suoraviivainen. Ryhmä jaettiin kolmeen osaan, eli A-, B- ja C-myyjiin. A-myyjät ovat huippumyyjiä, jotka ylittävät tavoitteet jatkuvasti ja tekevät töitä erinomaisella tasolla. Heille ei ole välttämätöntä pitää omia valmennuksia, mutta varmistaa kuitenkin jatkuvan oppimisen käytänteiden mukaisesti, että kehitystä tapahtuu jatkuvasti. A-

myyjiä on helppo käyttää myös esimerkkeinä ja osallistaa heidät myös auttamaan muiden tiimin jäsenten valmentamisessa. B-myyjät ovat tasaisia suorittajia, tulokset ovat hyvät, mutta eivät aivan pääse A-myyjien tasolle. Heissä on kuitenkin erittäin suuri potentiaali, koska osaaminen ja tahto oppia on hyvällä tasolla. Heidän kanssansa valmennuksissa on erittäin tärkeää saada oivallutettua pienten muutosten vaikutusta tulokseen, omaan onnistumisen tunteeseen ja motivaatioon. B-myyjien tulosten kasvulla on iso vaikutus myös koko tiimin tulokseen, koska B myyjiä on isoin osa tiimistä. C-myyjien osalta tulokset ovat heikohkot. Heidän tietotaitonsa ja osaaminen ei ole riittävällä tasolla, ja he vaativat huomattavasti huomiota. Heistä ei välttämättä saada kehitettyä A-myyjiä, mutta jos heidän tasoaan saadaan lähemmäs B-myyjän tasoa, nousee myös tiimin tulos välttämättä, koska heikoimmat tulokset paranevat selkeästi.

Suurin fokus pitäisi olla B-myyjien kehittämisessä, ja heihin käytetty aika varmasti poikii tuloksissa isointa nousua. C-myyjiin kannattaa aikaa käyttää, mutta heidän valmennuksissansa kannattaa pitäytyä perusasioissa, niiden nostamisessa hyvälle perustasolle, sekä motivoinnissa, jotta kipinä syttyisi kohti parempaa suoritustasoa.

Oppaan suunnittelun kannalta oleellista oli löytää sopivia valmennusmalleja B ja C myyjien tason nostamiseen. Ensimmäinen iso asia oli työnmerkityksen valmentaminen. Jokaisella tiimin jäsenellä pitäisi olla selkeä kuva mitä häneltä odotetaan ja mihin asiaan sillä on vaikutusta, suoriutuuko hän tehtävistään vai ei. On erittäin tärkeää, että jokainen tietää nämä odotukset, koska muuten on erittäin vaikeaa hakea sisäistä motivaatiota työn tekemiseen. Jos työ on vain työ, jota tehdään kahdeksan tuntia päivässä, on erittäin epätodennäköistä, että palvelutaso ja halu myydä olisi riittävällä tasolla. Työnmerkityksen kautta on helpompi oivalluttaa tiimin jäsenille, miksi sinun kannattaa myydä ja huolehtia, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Sisäinen motivaatio ihmisten auttamisesta ja siinä samalla myös omasta edusta, esimerkiksi isomman palkan muodossa, on erittäin tärkeää. Pohjana työnmerkityksen valmentamisessa, sekä oppaan laadinnassa käytettiin Viiden V:n mallia (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 132-133).

Välittämistä toteutetaan keskusteluissa, erilaisilla fiiliskierroksilla ja vahvistamalla onnistumisen tunnetta positiivisen palautteen kautta. Rakentavaa ja korjaavaa palautetta annettiin henkilökohtaisissa keskusteluissa, oppimisen ja oivalluttamisen kautta. Valtuuttamista toteutettiin vapauden ja itsenäisen työskentelyn kautta. Annettiin yleinen viitekehys, jonka sisällä työntekijä sai toteuttaa itseään sovittujen sääntöjen mukaisesti. On tärkeää, ettei annettu täysin valmiita toimintamalleja, vaan annettiin työntekijälle vapaus etsiä ja kehittää itselleen sopivimmat käytänteet. Varustamisen ja viestinnän osalta

isoin asia oli, että kaikki oleellinen informaatio oli koko ajan saatavilla. Se toteutettiin jatkuvalla keskustelulla, luomalla avoin keskusteluilmapiiiri, kertomalla mitä jokaisena päivänä tiimiltä odotettiin, mikä tiimin tilanne oli tavoitteiden suhteen, mitä työntekijältä odotettiin ja mitä apukeinoja yrityksen puolelta oli saatavilla, jotta työntekijä voisi tavoitteisiin päästä. Viitoittamista toteutettiin pitämällä kiinni sovituista asioista, osoittamalla jokaiselle heidän tärkeytensä yritykselle ja näyttämällä mallia itse, oman jokapäiväisen tekemisen kautta.

Toinen iso asia tuli olemaan myynnin valmentaminen valmentavan johtamisen keinoin. Myynnin valmentamisessa yksi tärkeimpiä asioita oli saada myyjälle tunne, että hän osaa ja pystyy myymään. Myynti perustuu vahvasti myyjän tunteeseen ja haluun tehdä myyntiä. Itseluottamuksen kasvattamisessa valmentava johtaminen on omiaan lisäämään tunnetta osaamisesta. Oivalluttamalla myyjää esimerkkien kautta niin, että myyjä joutuu itse pohtimalla löytämään oikeat toimenpiteet myynnin onnistumiseen, eikä antamalla suoria vastauksia, valmentavaa johtamista käyttävä esihenkilö saa myyjälle onnistumisen kokemuksia jo valmennus tilanteissa, jotka kääntyvät myöhemmin onnistumisiksi myyntitilanteessa. Näitä valmennus ja oivalluttamistilanteita voidaan tehdä niin yksilöharjoituksissa, kuin myös pienryhmävalmennuksissa.

Työnmerkityksen oivalluttamisen ja myynnin valmentavan johtamisen keinoja käyttäen, oli tarkoitus luoda toimintamalleja, joilla varmistetaan, että tiimin myyjät ovat mahdollisimman motivoituneita työhönsä, ymmärtävät oman työnsä merkityksen, sekä osaavat ja ovat innostuneita myymään yritys X:n tuotteita ja palveluita. Kun nämä asiat toteutuvat, on lopputulos sekä yrityksen, että erinomaista palvelua saavien asiakkaiden kannalta varmasti erinomainen. Näin varmistetaan tiimin myynnin kasvu, sekä asiakastyytyväisyyden parantuminen samalla kertaa.

### **4.3 Toimintamallien testaus ja kehittäminen**

Työnmerkityksen johtamisen käytettiin 5 V:n mallia peilaten sitä aiempaan esihenkilötehtävissä saatuun kokemukseen valmentavasta johtamisesta. 5 V:n mallin mukaista välittämistä toteutettiin testausjakson alusta asti aamuviestinnässä, jossa se koettiin erittäin onnistuneeksi toimenpiteeksi heti alusta asti. Joka aamuissa viestissä oli mukana tiimin sen hetkinen tilanne kuukausitavoitteisiin nähden, edellisen päivän onnistumiset niin tiimin jäsenten henkilökohtaisella tasolla, kuin myös onnistumiset tiimin yhteisten lukujen kautta. Lisäksi aamuviesti sisälsi informaatiota mahdollisista kampanja muu-

toksista, miksi muutoksia tehtiin ja, jos saatavilla oli, muita oleellisia informoivia asioita, jotka vaikuttaisivat tiimin työn suorittamiseen. Positiivista palautetta jaettiin koko testausjakson ajan myös tiimin yhteisessä Teams-ryhmässä, johon jokainen nosti päivän aikana omia myyjtejään, että asiakaspalvelullisia onnistumisia, jotta kaikki tiimin jäsenet voisivat huomioda toisen onnistumiset ja nostaa ryhmän yhteishenkeä ja itseluottamusta. Osana välittämistä, jokaisessa tiimin yhteisessä viikkopalaverissa pidettiin fiiliskierros, jossa jokainen sai kertoa omista tuntemuksistaan, onnistumisistaan ja jos oli asioita, joihin tarvitsi apua. Näin varmistettiin, että jokainen sai äänensä kuuluviin, ja jos oli avun tarvetta, voitiin yhdessä etsiä sopivia keinoja auttaa avun tarvitsijaa.

Testausjakson aikana ryhmää valtuutettiin toimimaan omatoimisesti, itselle sopivin toimintamallein, kuitenkin yritys X:n ja ryhmän omien pelisääntöjen puitteissa. Tiimin jäsenillä oli mahdollisuus tehdä töitä joko toimistolla tai sitten haluamassaan ympäristössä etätyönä. Yritys X:n toimintatapojen mukaisesti kuitenkin oli yhteisesti sovittu, että jokainen tekee töitä toimistolta käsin kahtena päivänä viikossa. Käytänne toimi hyvin, jokainen huolehti itse, että riittävä määrä toimistopäiviä toteutuu kuukauden aikana. Vapaus itse valita työympäristö oli omiaan nostamaan työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja näin ollen sitoutti tiimin jäseniä tekemään työnsä hyvin yritys X:n hyväksi. Lisäksi tiimiä valtuutettiin ennen kuukautta tapahtuneessa tavoitteiden asetuksessa. Tiimi yhdessä päätti tavoitteen, jolloin jokaisen oli siihen helpompi sitoutua.

Joka-aamuissa viestissä toteutettiin myös 5 V:n mallin mukaista varustamista. Aamu viestinnässä informoitiin aina muuttuneet kampanjatiedot, jotka vaikuttavat olennaisesti työn tekemiseen. Näin varmistettiin, että kaikilla on saatavilla ajankohtaiset ja olennaiset tiedot, jotta myyntityö olisi mahdollisimman sujuvaa. Lisäksi kampanjat päivitettiin yritys X:n sisäiseen järjestelmään saataville aina aamuisin, jotta myös iltapäivällä vuoronsa aloittavilla olisi tiedot saatavilla. Tiimin omaa Teams-kanavaa käytettiin päivän aikana tapahtuviin muutoksiin, ja viestit sisälsivät myös reagointipyynnön, jotta voitiin varmistaa jokaisen saaneen ja nähneen viestin.

Viestintää sovellettiin testausjakson aikana 5 V:n mallin mukaisesti osana sekä välittämistä, että varustamista. Aamuviestintä, päivän aikana tapahtuvista muutoksista tiedottamalla heti tiedon tultua julki ja kaikissa tiimin yhteisissä palavereissa. Viestinnän isona teemana oli pitää tiimi koko testausjakson ajan, ajan tasalla tavoitteista ja siitä, että mitä vaaditaan, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Viestinnän päämääränä oli helpottaa jokaisen tiimin jäsenen työtä mahdollisimman paljon, tiedon ollessa aina selkeää ja helposti saatavilla. Lisäksi luotiin keskustelukulttuuria, joka oli avoin ja jossa jokainen sai esittää

mielipiteensä ja kysymyksenä, ilman jäykkää hierarkiaa. Näin mahdollistettiin ideoiden vaihto, jossa myös kyseenalaistaminen on mahdollista, ja näin varmistettiin, ettei kenellekään jää epäselväksi miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Nämä tilanteet korostuivat varsinkin tiimin viikkopalaverissa, joissa kaikki olivat paikan päällä. Näissä tilanteissa on erittäin tärkeää, että jokainen voi olla oma itsensä ja sanoa asiansa, kunnioittaen myös muiden mielipiteitä, ilman pelkoa joutumisesta silmätikuksi. Välittäminen osana viestintää korostui aamuviestinnässä, jossa keuhuttiin onnistumisista, niin yksilö kuin ryhmätasolla. Välittämistä oli myös päivän aikana tapahtuneet kehumiset, kun onnistumisia nousi esiin, sekä myös henkilökohtaiset viestit erinomaisista suorituksista. Rakentavaa palautetta ja oivalluttamista käytettiin viestintänä henkilökohtaisissa palavereissa ja opetustilanteissa.

Tiimiä johdettiin 5 V:n mallin mukaisella viitoittamisella testausjakson aikana. Omalla esimerkillä aiemmin tehtyä tulosta pohjana pitäen, vaatimustasoa voitiin kasvattaa ja näin ollen pystyttiin vaatimaan helpommin myös muilta parempaa suoritusta. Kuukauden aikana pidettiin useampia keskusteluita hiukan heikommin suoriutuneiden kanssa, ja pystyttiin osoittamaan, että paremmat tulokset ovat mahdollisia, jos vain halua ja motivaatiota löytyy. Näissä tilanteissa oma esimerkki korostui, koska sen kautta oli mahdollista osoittaa standardi ja saada kunnioitus hankittua.

Myynnin valmentamista valmentavan johtamisen keinoin testausjakson aikana toteutettiin yksilövalmennuksissa ja pienryhmävalmennuksissa. Yksilövalmennuksia toteutettiin lähinnä C tason myyjien kanssa, joilla on eniten hankaluuksia myyntitulosten kanssa. Yksilövalmennuksissa keskityttiin osaamisen kehittämiseen, tuotetuntemukseen ja etsimään motivaatiota työhön. Yksilövalmennuksissa sivuttiin myös vahvasti työnmerkityksen johtamiseen. Pienryhmävalmennuksissa panostettiin B myyjiin. Heillä tuotetuntemus on jo hyvällä tasolla, joten heidän kanssansa keskityttiin lisämyyntiin ja myyntikeskusteluiden laajentamiseen.

Valmentavan johtamisen yksi keskeisiä periaatteita on ihmisläheisyys. Yksilövalmennuksien aikana keskityttiin vahvasti henkilöiden omien vahvuuksien löytämiseen ja niiden vahvistamiseen. Näitä vahvuuksia etsittiin erilaisten tehtävien kautta ja kuunneltiin valmennettavan omia puheluita osana oppimisprosessia. Puheluista etsittiin suuria ja pieniä onnistumisia, jotta voitaisiin vahvistaa valmennettavan omaa tuntemusta siitä, että osaaminen kyllä on olemassa. Lisäksi valmennettavien kanssa etsittiin omaa sisäistä motivaatiota työn tekemiseen, haettiin keinoja parantaa tuntemusta töihin tulemisesta ja työssä jaksamiseen, kun on olemassa selkeä motivaattori. Yksilötason valmennuksien suurin tavoite oli motivoida valmennettavat ajattelemaan työtään muutenkin kuin paikkana, johon he joutuvat päivittäin tulemaan. Valmennettavien itseluottamuksen nostaminen uudelle tasolle tulisi edesauttamaan yrityksen

X:ä jatkossa, kun suurempi osa työntekijöistä saavuttaisi tavoitteitaan, valmennettavien työtyytyväisyys paransi, koska myös heidän palkkionsa nousisi myynnin kasvaessa, sekä yritys X:n työntekijä vaihtuvuus pienenisi, kun työntekijät haluaisivat jatkossakin tehdä töitä hyvälle työnantajalle.

Pienryhmävalmennuksissa paneuduttiin enemmän itse myyntitilanteisiin, etsittiin keinoja, joilla myyntitilannetta saataisiin laajennettua ja lisämyyntiä suoritettua. Myynnin kannalta nämä valmennukset ovat erittäin tärkeitä, koska valmennettavat eivät voi kovinkaan paljon puhelukontaktien määrää lisätä, joten jos halutaan kasvattaa myyntitehoa, on löydettävä keinoja myydä enemmän yhteen puheluun. Valmennuksissa saatiin aikaan hyvää keskustelua, ja myös valmennettavat ottivat vastuuta toisen kouluttamisesta, opettaen toisille hyväksi kokemiaan keinoja. Näin saatiin vastuutettua valmennettavia, heidän päästessä etsimään itse sopivia keinoja tavoitteiden saavuttamiseen, samalla kasvattaen tiimin sisäistä yhteyttä kaikkien tehdessä töitä yhteisen päämäärän eteen.

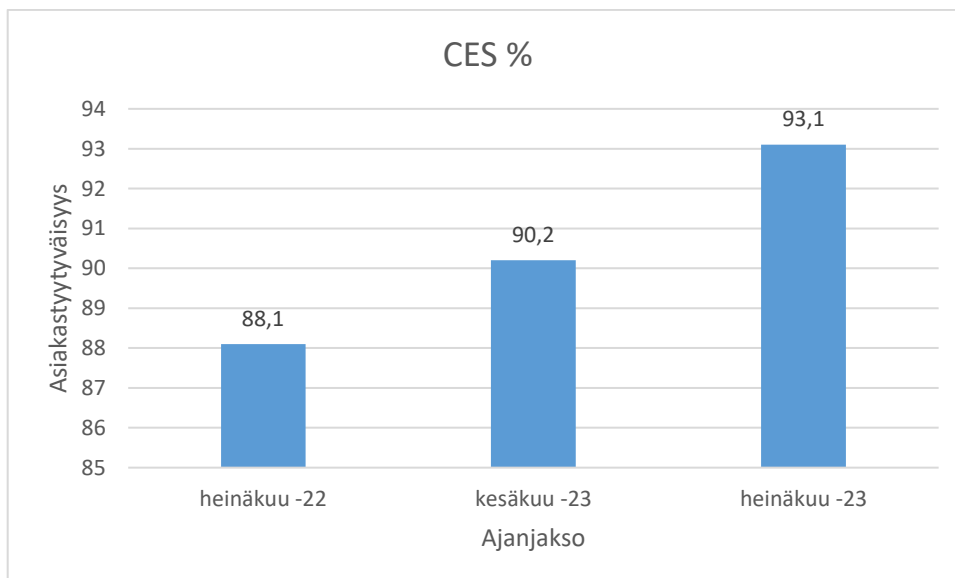
Kuukauden aikana järjestettiin muutamia erilaisia myyntikilpailuja, joissa ulkoisen motivaation ja palkinnon keinoin pyrittiin vaikuttamaan tiimin suoriutumiseen. Myyntikilpailujen ajatus oli saada tiimi innostumaan tiettyjen tuotteiden myynnistä, ja nostamaan myynnillisyyttä keskiöön tekemisessä. Niiden vaikutus jäi kuitenkin verrattain vähäiseksi ja kuukauden aikana niistä ei saatu sellaista selkeää pidempi aikaista myynnillisyyden kasvua kuin oli toivottu. Myyntikilpailuiden lisäksi järjestettiin teemapäivä toimistolla, jonka ajatus oli luoda positiivista energiaa koko toimistolle. Teemapäivänä oli kuitenkin havaittavissa, että keskittyminen itse työhön laski ja myynnillisyyks unohtui.



## 5 TULOKSET

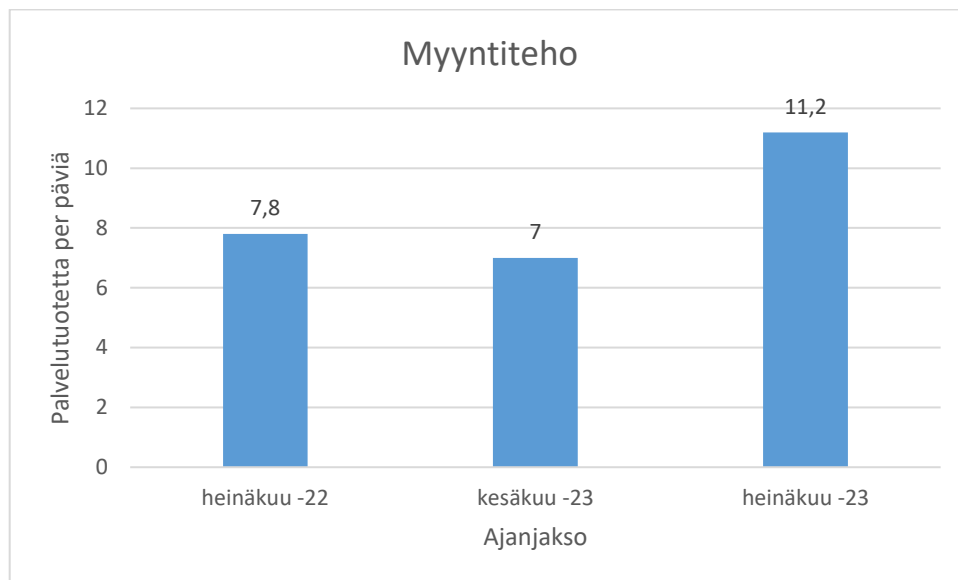
Tiimiä johdettiin oppaaseen valituilla, ja toteutuksen aikana testatuilla menetelmillä, joista oppaaseen (Liite 1) päätyivät 5 V:n mallin mukainen käytänne työn merkityksen johtamisesta, sekä Coaching - tekniikalla toteutettu valmentavan johtamisen käytänne. Näitä kahta tekniikkaa sovellettiin tiimin johtamiseen päivittäisessä tekemisessä, niin yksilö- kuin myös tiimitasolla. Tekniikoiden käytöllä saatiin tiimin tuloksissa selkeää parannusta.

Tiimin asiakastytyväisyys kasvoi sekä vuodentakaisesta, että edellisestä kuukaudesta selkeästi. Asiakastytyväisyys oli vuoden 2022 heinäkuussa 88,1 %, ja vuoden 2023 kesäkuussa 90,2 %. Valmennusjakson lopussa vuoden 2023 heinäkuussa oli asiakastytyväisyys 93,1 %. Tiimille asetettu tavoite oli 92 %:n asiakastytyväisyys, joten oppaassa käytetyillä tekniikoilla saavutettiin selkeää parannusta tiimi-tasolla. (KUVIO 2.)



KUVIO 2. Asiakastytyväisyys ajanjaksolla heinäkuu 2022- heinäkuu 2023

Myyntitehon osalta tilanne oli hyvin vastaava kuin asiakastyytyvyyden osalta. Oppaassa (Liite 1.) käytetyillä käytänteillä onnistuttiin nostamaan tiimin myyntiteholukuja selkeästi verrattuna heinäkuuhun 2022, sekä kesäkuuhun 2023. Tiimin tavoitteeksi asetettu myyntiteholuku ylittyi ollen 11,2 palvelutuotetta per päivä, tavoitteen ollessa 10 palvelutuotetta. (KUVIO 3.)



KUVIO 3. Myyntiteho ajanjaksolla heinäkuu 2022-heinäkuu 2023

## 6 POHDINTA

Lopputuloksena syntyneessä oppaassa (Liite 1.) esiteltyjen käytänteiden avulla saatiin selkeitä tuloksia aikaan valmennusjakson aikana. Oppaaseen valitut 5 V:n malli työn merkityksen johtamisesta, sekä valmentavan johtamisen Coaching-tekniikka molemmat ovat omiaan kehittämään valmennettavia, sekä varmistamaan tiimin tuloksen niin lyhyellä, kuin pitkällä aikavälillä. Oppaan (Liite 1.) vastaa opinnäytetyön tavoitteita ja helpottaa esihenkilötyötä, kun tiimiä johdetaan valmentavan johtamisen keinoin, ja tiimin jäseniä osallistetaan itseohjautuvuuteen ja ottamaan itse vastuuta työstään työn merkitystä korostamalla.

Opinnäytetyön aikana onnistuin löytämään selkeitä ratkaisuja yritys X:lle, joilla voidaan helpottaa niin esihenkilötyötä, kuin jatkossa helpottaa esihenkilöitä tuuraavien henkilöiden työtä. Näin säästetään aikaa ja yrityksen resursseja, ja tiimit saavat toimia tutussa ympäristössä ja heitä johdetaan samalla tavalla, oli vastuussa sitten esihenkilö tai hänen tuuraajansa.

Haasteeksi valmennusjaksolla ja Oppaan (Liite 1.) kokoamisen aikana muodostui aika. Pidempi aikaväli olisi mahdollistanut vielä paremman syventymisen aiheisiin tiimin kanssa, ja olisi ollut mahdollista vielä kokeilla muitakin tekniikoita, jolloin olisi voitu helpommin vertailla eri valmentavan johtamisen tekniikoita. Mielestäni työn merkityksen johtamiseen riitti lyhyempikin aika, ja siitä saatiin heti selkeitä merkkejä, tiimin oivaltaessa aiheen tärkeyden.

Toimeksiantaja koki, että opinnäytetyössä mainitut ja oppaaseen kootut käytänteet ovat hyvin toteutettavissa päivittäisessä johtamisessa. Ohjeet olivat heidän mielestään selkeät ja niihin oli helppo yhtyä. Niiden avulla on mahdollista jatkossa saada parannettua tiimien tuloksia, mutta myös sitoutumista työhön, kun työn merkitys kirkastuu työntekijöille.

Opinnäytetyön aikana, ja varsinkin erilaisiin työn merkityksen käytänteisiin tutustuessa, opin erittäin paljon uutta työntekijän motivaatio tekijöistä ja niiden esiin saamisesta. Oli erittäin mielenkiintoista tutustua erilaisiin käytänteisiin, ja toteuttaa valmennuksia niiden pohjalta. Koen, että jatkossa, kun suoritan tuurauksia ja valmennuksia, olen varmasti valmiimpi ja parempi esihenkilö tämän opinnäytetyön tekemisen johdosta.

Toimeksiantajalle ohjeena opinnäytetyön pohjalta voisi todeta, että vaikkakin yritys X:ssä jo toimitaan tietoisesti tai tiedostamatta 5 V:n mallin mukaisesti, varsinkin viestintään, sen selkeyteen ja oikea-aikaisuuteen tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Näin voitaisiin helpottaa työntekijöiden työn tekemistä, ja esihenkilöiden kiire vähenisi selkeästi.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Ajanko, S. 2016. *Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61. Saatavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/> Viitattu: 28.4.2024.
- Carlsson, M & Forssell, C., 2012. *Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Doweny, M. 2003. *Effective Coahing: Lessons from the Coach's Coach*. 2. painos. New York: Texere.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2019. *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflown virtaamaan?* Helsinki: Impact.
- Gallwey, W. Timothy, Carlson, A-R, Kivikoski-Hannula, T. 2005, *Voita vastustajasi, voita itsesi!* Helsinki: Avain.
- Heikkilä, J. 2009. *Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing.
- Ikonen, M. 2024. Coaching osana mentorointi ohjelmaa -koulutus, 29.1.2024, koulutusmateriaali. Muutosakatemia.
- Jalava, U & Matilainen, R. 2010. *Dynaaminen johtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Myymäläpäällikön pelikirja*. 2019. KASWU Oyj & DNA Oyj.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. *Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S., & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen : työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 360-375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>, viitattu 3.5.2024.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. *Arvostus – valmentava kirja esimiehille*. Helsinki: Tammi.
- Kurttila M. ja Aalto P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut*. 2. painos, Helsinki: Kauppakamari.

- Lysova E., Fletcher L., El Baroudi S, 2023, What Makes Work Meaningful?, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2023/07/what-makes-work-meaningful>, viitattu 3.5.2024.
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) *Työn merkityksellisyys*. Työn tuuli -aikakauskirja. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 8-16. Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Viitattu 28.4.2024.
- Ristikangas, M. & Ristkikangas V, 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos Helsinki: WSOYpro.
- Ruutu, S. 2020, *Coachin työkalupakki*, Helsinki: Alma Talent.
- Soback D. 2021. *Valmentava Johtajuus*, Tallinna: Basam Books.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1986. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W.G., (Eds.), *Psychology of Intergroup Relation*. Chicago: Hall Publishers, 7-24. Saatavissa: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Intergroup\\_Conflict/Tajfel\\_&\\_Turner\\_Psych\\_of\\_Intergroup\\_Relations\\_CH1\\_Social\\_Identity\\_Theory.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Intergroup_Conflict/Tajfel_&_Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH1_Social_Identity_Theory.pdf) Viitattu: 28.4.2024
- Tammeaid, M. 2020. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) *Työn merkityksellisyys*. Työn tuuli -aikakauskirja. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 79–84. Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Viitattu 28.4.2024.
- Westerlund E. Tuppurainen M. 2019. *Erkka: Elämän peliä: valmentava johtaminen*. Oulu: Fitra.
- Whitmore J., 2002. *Coaching for performance: growing people, performance and purpose*. 3. painos. Naperville: Nicholas Braeley.

# OPAS ESIHENKILÖILLE

*Myynnin ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen*

TYÖN  
MERKITYKSEN  
JOHTAMINEN

5 V:N MALLI

Välitä

Valtuuta

Varusta

Viesti

Viitoita

## VÄLITÄ

Ole ihminen toiselle

Kehu

Opetä ja oivalluta

Kunnioita toisen  
mielipidettä

## VALTUUTA

Vastuullista tavoitteista

Anna vapautta vaikuttaa  
toimintatapoihin

Ota mukaan päätöksen  
tekemiseen



## VARUSTA

Ole mahdollistaja

Anna kaikki oleellinen  
informaatio

Varmista, että kaikki toimii ja  
henkilöllä on oikeat työvälineet

## VIESTINTÄ

Ole itse ajantasalla

Keskity oleellisiin  
asioihin

Kerro mitä tehdään,  
miksi tehdään

Valmistaudu  
perustelemaan

## VIITOITA

Johda esimerkillä

Hanki tekojen kautta  
kunnioitus

Aseta vaatimustaso

Motivoi ensin itsesi, että  
voit motivoida muita

## ESIHENKILÖ COACHINA

Kuuntele

Kysy

Oivalluta

Jalosta ideoita

## KUUNTELE

Valmentavassa johtamisessa, esihenkilön tärkein tehtävä on kuunnella

Kuuntele myös asioita, joita ei sanota ääneen

Kuuntelu mahdollistaa alaisen kehittämisen

## KUUNTELE

Tärkeintä on kuunnella

- Älä oletta

Kuuntele myös sitä mitä ei sanota

- Ole kiinnostunut

Kuuntelemalla löydät keinot kehittää

- Auta valmennettavaa oppimaan itse

## KYSY

Kysy kysymyksiä

Älä esitä johdattelevia kysymyksiä

Valitse kysymykset niin, että alainen joutuu etsimään ja pohtimaan vastaustaan

Vältä kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla

Reagoi vastauksiin ja kysy jatkokysymyksiä

## KYSY

Älä johdattele

- Anna valmennettavan löytää vastaukset

Kysy M-kysymyksiä

- Miten, mitä, miksi, millä tavalla...?

Kysy myös jatkokysymykset peilaten valmennettavan vastauksia

- Miltä se sinusta tuntui?

## OIVALLUTA

Älä anna valmiita vastauksia

Anna alaisesi etsiä vastaus

Vastauksia etsiessä alaisella on mahdollisuus oivaltaa ja oppia asioita itse, jolloin myös itseluottamus nousee

## OIVALLUTA

Ei valmiita vastauksia

- Miten meidän tulisi tehdä, jotta näin tapahtuisi?

Auta etsimään oikeita vastauksia

- Anna mahdollisuus myös epäonnistua

Kannusta onnistumaan

- Kehu nostaa itseluottamusta

## JALOSTA IDEOITA

Kun ideoita ja uusia ajatuksia  
syntyy, haasta lisää

Jalosta ajatusta niin pitkälle kuin  
mahdollista, kuitenkin antamatta  
itse valmiita vastauksia

Jokaiselle löytyy omanlainen tapa  
toimia, vahvista sitä

## JALOSTA IDEOITA

Haasta jo syntyneistä ideoista

- Vie ajatusta vielä pidemmälle haastamalla lisää

Vie ideaa niin pitkälle kuin  
mahdollista

- Parhaat ideat vaativat paljon pohdintaa, jotta päämäärä saavutetaan

Kaikki ovat erilaisia yksilöitä

- Vahvista omaa tapaa toimia, näin vahvistat itseluottamusta

## ESIHENKILÖN ROOLI



Johda energiaa  
omalla olemuksellasi



Kannusta ja innosta



Kysy ja kuuntele



Ole mahdollistaja

## LISÄÄ AIHEESTA

- **Dan Soback,**
  - **Valmentava Johtajuus**
- **Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J.**
  - **Johda merkitystä**
- **Carlsson, M & Forssell, C.**
  - **Oivaltava coaching johtamisen työkaluna**