

# Valmentava esimies on tuloksetekijä

[Kuusipalo Jaana](#), [Poussu Tiia](#), [Zaburchik Veronika](#)

1.9.2015 ::

## Metatiedot

**Nimeke:** Valmentava esimies on tuloksetekijä

**Tekijä:** Kuusipalo Jaana; Poussu Tiia; Zaburchik Veronika

**Aihe, asiasanat:** esimiehet, esimies-alaissuhde, esimiestäidot, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, johtajat, johtaminen, kannustus, motivointi, palaute, palkitseminen, päälliköt, työnjohtajat, työnjohto, valmentava johtaminen

**Tiivistelmä:** Tiia Poussu ja Veronika Zaburchik tutkivat valmentavaa johtamista ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään. Tutkimukseen osallistui henkilöitä (N=8) organisaatioista, joissa sovelletaan hyvää johtamistapaa. Hyvällä johtamistavalla tarkoitetaan tässä sellaista johtamistapaa, jonka henkilöstö on kokenut hyväksi. Eli haastateltavat organisaatiot on saatu mukaan tutkimukseen sosiaalisen median haasteella "Ilmianna hyvä johtaja!".

Organisaatioita ja niiden johtamistapaa tutkittaessa havaittiin, että sovellettu johtamistapa on valmentavaa johtamista. Valmentava ote näkyi kokonaisvaltaisena ilmiönä läpi koko organisaation toiminnan. Se ilmeni positiivisena vuorovaikutuksellisenä toimintana, työilmapiirin luojana, tehokkaana ja motivoituneena työyhteisönä ja lopulta tyytyväisenä asiakkaana. Tutkimuksessa päädyttiin kolmeen ydintaitoon, joita johtaja tarvitsee onnistuakseen. Ne ovat motivointikyky, vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen.

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

**Aikamääre:** Julkaistu 2015-09-01

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098>

**Kieli:** suomi

**Suhde:** <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

**Oikeudet:** Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

### Näin viittaat tähän julkaisuun

Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Valmentava esimies on tuloksetekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21. Hakupäivä 1.9.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098>).

**Valmentavan johtamisen ydintavoite on vapauttaa yksilössä oleva potentiaali. Lähtökohtaisesti ajatellaan niin, että johtamisen tehtävä on mahdollistaminen ja potentiaalinen havaitseminen, löytäminen ja hyödyntäminen. Tätä kautta myös tuottavuus organisaatioissa nousee. Kyse on kuitenkin johtamistaidosta, jota ei vielä laajamittaisesti osata suomalaisessa johtamiskulttuurissa.**

**Tiia Poussu ja Veronika Zaburchik** <sup>[1]</sup> (#cite-text-0-0) tutkivat valmentavaa johtamista ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään. Tutkimukseen osallistui henkilöitä (N=8) organisaatioista, joissa sovelletaan hyvää johtamistapaa. Hyvällä johtamistavalla tarkoitetaan tässä sellaista johtamistapaa, jonka henkilöstö on kokenut hyväksi. Eli haastateltavat organisaatiot on saatu mukaan tutkimukseen sosiaalisen median haasteella "Ilmianna hyvä johtaja!".



## Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee jäänmurtamista

Tutkimukseen haluttiin mukaan organisaatioita, joissa henkilöstö kokee johtamisen hyväksi. Kohdeorganisaatiot löytyivät sosiaalisen median kautta avaamalla siellä keskustelu ilmoituksella "Ilmianna Hyvä Esimies Oulun seudulta!".

Organisaatioita ja niiden johtamistapaa tutkittaessa havaittiin, että sovellettu johtamistapa on valmentavaa johtamista. Valmentava ote näkyi kokonaisvaltaisena ilmiönä läpi koko organisaation toiminnan. Se ilmeni positiivisena vuorovaikutuksellisena toimintana, työilmapiirin luojana, tehokkaana ja motivoituneena työyhteisönä ja lopulta tyytyväisenä asiakkaana. Tämä tulos oli kiinnostava ja tutkimuksessa päädyttiin kuvailemaan tarkemmin, mitkä ovat näiden hyväksi koettujen esimiesten ydintaidot.

## Valmennuksen jäällä pelaaja on pääasia

Nykypäivän johtamiskulttuuri elää murrosvaihdetta. Hellbomin [\[2\]](#) (#cite-text-0-1) mukaan valmentava johtamiskulttuuri on erityisen hyvin varustettu vastaamaan niihin haasteisiin, joita nykypäivän esimies työssään kohtaa. Älykäs johtaminen yleensäkin on tärkeää, mutta vasta valmentava johtamismalli voi tuoda organisaatiolle syvällisempää kilpailukyvykkyttä ja kilpailuetua, mitä huipputasolla menestyminen nykypäivän haastavassa toimintaympäristössä vaatii.

Carlssonin ja Forssellin [\[3\]](#) (#cite-text-0-2) mukaan valmentavan johtajan identiteetin ja peruseriaatteet omaksuneella esimiehellä on kolme ydinroolia:

- asioiden johtaminen (manager),
- ihmisten johtaminen (leader) ja
- ihmisten valmentaminen (coaching).

Näin ollen perinteisen managerin ja leaderin roolien rinnalle tuodaan valmentajan rooli. Tämän päivän työelämässä esimiestä tarvitaan sparraamaan ja innostamaan ja siitä syystä valmentamisen rooli kasvaa.

Valmentava johtajuus on erityisesti ihmisten voimaannuttamista ja asioiden mahdollistamista. Valmennuksessa innostutaan, innostetaan ja innovoidaan yhdessä nyt – hetkestä ja tulevaisuudesta. Valmentava johtajuus koostuu tavasta suhtautua toisiin ihmisiin, keinoista päästä asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, luottamuksesta ja olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille. [\[4\]](#) (#cite-text-0-3)

## Valmentavan esimiehen ydintaidot

Tutkimuksessa kuvailtiin, mitä ydintaitoja johtaja tarvitsee onnistuakseen. Tulokseksi saatiin vuorovaikutustaidot, motivointikyky ja palautteen antaminen.

## Valmentava johtajuus perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin

Valmentava esimies tarvitsee työssään hyviä vuorovaikutustaitoja. Hänen tulee olla sosiaalinen ja yhteistyötaiteinen. Valmentava esimies kannustaa, tukee ja kuuntelee. Esimiehen on tärkeää tiedostaa, miten hän itse reagoi asioihin ja millainen paineensietokyky hänellä on. Näin ollen myös hyvät itsearviointitaidot korostuvat.

Valmentava esimies ei tuo itsenään esille, vaan toimii mieluummin taustalla. Hänen toiminnassaan ja arjessaan pääpaino on kuuntelemisella, ei puhumisella. Valmentavan esimiehen työssä pääpaino onkin eteenpäin vievissä kysymyksissä, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden ratkaista asiat itse.

## Hyvä johtaja osaa motivoida

Motivaatiolla on suuri merkitys työn laatuun ja tuloksellisuuteen. Motivoinut työntekijä tulee töihin mielellään, hänen työnsä laatu on hyvää ja hän pyrkii parhaaseen työsuoritukseen asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen erilaisten motivointikeinojen avulla. Jollekin se voi olla eräänlainen palkkio, toiselle kehittävä palaute ja kolmannelle voi riittää motivoijaksi kiitokset onnistuneesta työstä.

Tutkimuksessa selvitettiin tehokkaita työyhteisön motivointitekijöitä, jotka vaikuttavat työn tuottavuuteen ja organisaation kehittämiseen. Niitä ovat työntekijöiden henkilökohtainen huomioiminen, kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen, kehittävä palaute ja osaamisen jakaminen.

## Palautteen antaminen on taitolaji

Hyvän palautekäytäntö usein aliarvioidaan. Kohdeorganisaatioissa palautekäytäntö koettiin erittäin tärkeäksi ja keskeisenä osana motivointia ja työssä kehittymistä. Palautteen avulla saa tietoa yritystoiminnan menestymisestä ja työntekijöiden suoriutumisesta. Ilman palautetta ei voida kehittää yrityksen toimintaa tai työntekijöiden ammatillista osaamista. Palaute on tärkeää, koska sillä on vaikutusta niin yksittäiselle työntekijälle, esimiehelle, tiimille kuin koko organisaatiolle.

Valmentavassa johtamisessa menestyminen edellyttää toimivaa palautekäytäntöä. Tutkimuksessa tuli ilmi hyviä ja käytännöllisiä ohjeita palautteen antamiseen. Palautteen annossa perussääntönä voidaan pitää esimiehen *sisäistä dialogia*. Esimiehen tulee miettiä palaute ensin oman itsensä kautta, kuinka itse reagoisi kyseiseen tilanteeseen. Lisäksi oikea-aikaisuus ja tilanneherkkyys tulee huomioida. Palaute annetaan yleensä kahden kesken ja positiivinen palaute annetaan mielellään perjantaina.

## Esimies johtaa omalla esimerkillään

Valmentavan johtamiskulttuurin ja valmentavan esimiehen ydintaidot ovat kahdenkeskisten keskustelujen, kysymysten, kuuntelemisen ja vuorovaikutuksellisen toiminnan toteuttaminen. Esimiehen tulee toimia tavalla, että se syyttää työntekijän ajatukset kehittävän palautteen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä.

Valmennus on arvostavaa ajattelua toisia ihmisiä kohtaan. Siinä uskotaan ihmisen jatkuvaan kehittymiseen ja itsensä ylittämiseen. Hyvää vuorovaikutuksellista toimintaa ylläpidetään tasavertaisella, reilulla ja rehellisellä toiminnalla. Esimies näyttää omalla esimerkillään, suhtautumisellaan ja käyttäytymisellään mallia työntekijöilleen.

## Lähteet

1. Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Jäänmurtaja – Valmentavan johtamisen ydintaidot valmennusprosessin läpimurtoon. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 8.5.2015.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87590/Poussu\\_Tiia.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87590/Poussu_Tiia.pdf?sequence=1)
2. Hellbom, K. 2013. Kilpailukykyä johtamisella. Business Coaching Center.
3. Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
4. Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.