

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Sari Karjalainen

**VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MAHDOLLISTAMINEN**

Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet	12
1.3 Tutkimusprosessin kulku	14
1.4 Tutkimuksen rakenne	14
<b>2. VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KOKONAISUUS</b>	<b>16</b>
2.1 Valmentava esimiestyö	16
2.2 Coaching ja valmentava esimiestyö	16
2.3 Valmentavan esimiestyön tavoitteet	18
2.3.1 Oppimisen mahdollistaminen	18
2.3.2 Valtuuttaminen	20
2.3.3 Kehittymisen mahdollistaminen	21
2.4 Valmentavan esimiestyön keinot ja välineet	23
2.4.1 Tavoitteiden asettaminen	24
2.4.2 Suorituksen arviointi	26
2.4.3 Palkitseminen	28
2.4.4 Palautteen antaminen	31
2.4.5 Coaching kysymystekniikat	32
2.5 Valmentavan esimiehen kyvykkyydet	34
2.5.1 Taidot	35
2.5.2 Esimiesidentiteetti	36
2.5.3 Käyttäytymispiirteet	37
2.5.4 Esimiehen käsitykset ja uskomukset valmentamisesta	39
2.5.5 Tunneäly	41
2.5.6 Intuitio	44
2.5.7 Minäpystyvyys	45
2.6 Valmentavan esimiestyön roolit	47
2.6.1 Valmentajan rooli ja luottamuksen rakentaminen	48
2.6.2 Esimies ratkaisukeskeisenä valmentajana	50
2.6.3 Esimies coachaavan opettajan roolissa	51
2.7 Valmentava esimiestyö osana organisaation toimintaa	52
2.7.1 Valmennettava (oppija)	53
<b>3. EMPIIRINEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>56</b>
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa	56
3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus	57
3.2.1 Aineiston keruu: haastattelututkimus	57
3.2.2 Haastattelututkimuksen analysointi	59
3.2.3 Aineiston keruu: kyselytutkimus	62
3.2.4 Kyselytutkimuksen analysointi	63
3.2.5 Koko tutkimusaineiston analysointi	64
3.3 Tutkimuksen luotettavuus	64
<b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>66</b>
4.1 Haastattelututkimuksen tulokset	66
4.1.1 Esimiehen kyvykkyydet	66
4.1.2 Rooli ja merkitys	72



4.1.3	Keinot ja välineet	75
4.1.4	Organisaation tuki	84
4.2	<i>Henkilöstön kyselytutkimuksen tulokset</i>	86
4.3	<i>Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia</i>	88
4.4	<i>Koko tutkimuksen tulokset</i>	91
4.4.1	Esimiehen kyvykkyys	91
4.4.2	Esimiehen rooli ja merkitys	92
4.4.3	Esimiehen keinot ja välineet	93
4.4.4	Organisaation tuki	94
4.4.5	Kyvykäs henkilöstö	94
<b>5.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>96</b>
5.1	<i>Yhteenveto</i>	96
5.2	<i>Tutkimustulosten tieteellinen anti</i>	102
5.3	<i>Tutkimuksen anti käytännön työelämälle</i>	103
5.4	<i>Jatkotutkimusehdotukset</i>	103
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>104</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>112</b>



## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Kehityksellisen valmentamisen malli.	23
<b>Kuvio 2.</b> Tavoitteiden asettamisen teorian tärkeimmät elementit ja korkean tason suorituksen kehä.	26
<b>Kuvio 3.</b> Esimiesten uskomusten kartta.	41
<b>Kuvio 4.</b> Sisällön analyysin vaiheet.	60
<b>Kuvio 5.</b> Esimiesten haastatteluiden keskeiset tutkimustulokset.	85
<b>Kuvio 6.</b> Henkilöstökyselyn ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia.	91
<b>Kuvio 7.</b> Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen organisaatiossa.	101

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Palkitsemisen vaikutuksia.	30
<b>Taulukko 2.</b> Valmentamiseen sopivia kysymyksiä.	34
<b>Taulukko 3.</b> Haastatteluiden luokittelurunko.	62
<b>Taulukko 4.</b> Henkilöstön kyselytutkimuksen vastaajien profiili.	63

## LIITTEET

<b>Liite 1.</b> Haastattelukysymykset esimiehille	112
<b>Liite 2.</b> Kyselytutkimus henkilöstölle	113



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Sari Karjalainen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Aloitussvuosi:</b>	2011
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2013

**Sivumäärä: 113**

---

**TIIVISTELMÄ**

Valmentava esimiestyö on nykyaikainen johtamisen menetelmä, jota kohtaan tunnetaan kasvavaa kiinnostusta.

Valmentava esimiestyö on organisaation ja yksilön oppimisen ja kehittymisen mahdollistava valtuuttava ja vastuunottoon rohkaiseva lähijohtamismenetelmä, jolle ominaista on esimiehen valmentavan otteen soveltaminen päivittäisessä työssä. Kirjallisuudessa valmentava esimiestyö nähdään esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvänä kyvykkyytenä soveltaa erilaisia coachaamiseen liittyviä keinoja. Valmentavan esimiestyön tärkeimpänä tehtävänä nähdään oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen.

Valmentavalla esimiestyöllä on vahva yhteys organisaation suorituskykyyn ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen aihe koettiin energia-alalla toimivan yrityksen esimiestyön kehittämiseen sopivaksi teemaksi. Tältä pohjalta haluttiin selvittää, mitä valmentavan esimiestyön mahdollistaminen edellyttää organisaatiolta ja esimiehiltä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin esimiesten haastatteluilta ja henkilöstölle suunnatulle kirjallisella kyselytutkimuksella. Aineiston analysoinnissa päästiin hyödyntämään myös kohdeyrityksen tuoreen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden ympärille.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmentavan esimiestyön mahdollistavat yhdessä organisaation tuki, rakenteet ja järjestelmät, kyvykkäät esimiehet sekä kyvykäs henkilöstö. Valmentavuuden omaksumista auttaa esimiehen henkilökohtainen kyvykkyys ja mielenkiinto omaksua ja soveltaa valmentamiseen liittyvää tietotaitoa. Tunneäly ja intuitiivisuus tämän tutkimuksen perusteella saattavat edesauttaa valmentavan esimiestyön omaksumisessa ja soveltamisessa.

---

**AVAINSANAT:** Valmentava, valmennettava, esimiestyö, coaching



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Valmentava esimiestyö vaikuttaa olevan kasvava kiinnostuksen kohde. Valmentavan esimiestyön koulutuksia ja konsultointia on kaupallisesti tarjolla ja referensseistä voi lukea joitain valmentavuuteen liittyviä asiakaskokemuksia. Valmentavan esimiestyön tutkimus on Suomessa jäänyt vähäiseksi, mutta yrityselämän puolella valmentavalle johtamiselle ja esimiestyölle näyttäisi kuitenkin olevan kysyntää. Mitä ilmiön taakse kätkeytyy?

Johtajuutta ja esimiestyötä on yleisesti ottaen tutkittu laajasti vuosikymmeniä erilaisten johtamisen ismien kontekstissa. Esimiestyön haasteet lienevät kuitenkin samankaltaisia vuosikymmenestä toiseen ihmisten kanssa toimittaessa. Käskyttävällä johtamisen kulttuurilla ei enää pärjätä, minkä Ellinger, Watkins & Bostrom (1999b) ovat valmentavan esimiestyön pioneereina aikanaan todenneet.

”Tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin.” kertoo Koneen pääjohtaja Matti Alahuhta Talouselämä-lehden haastattelussa. Hän uskoo johtamisen ja esimiestyön kehittämisen edistävän työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Tärkeimpinä motiivintekeinoina hän näkee selkeiden tavoitteiden asettamisen ja palautteen antamisen. *”Tärkeintä ovat kirkaat tavoitteet ja selvä palaute. Niistä syntyy työhön merkityksellisyys, joka tuo motivaation. Samalla kun on vaativa, tulee olla huolehtiva.”* Toimitusjohtajana hän edistää hyvää työilmapiiriä rakentamalla luottamusta sekä kehittämällä johtamista. Henkilöstön osallistaminen ja oman työn merkityksen oivaltaminen ovat Koneen tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Alahuhta kertoo johdon toimivan yrityksen arvojen mukaan. Lisäksi hän korostaa, että kannustava ja oikeudenmukainen johtaja ruokkii motivaatiota. (Talouselämä 26/2013: 27.) Valmentavassa esimiestyössä on samanlaiset pyrkimykset. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää esimiesten ja alaisien välisen avoimen valmentavan vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Valmentavassa esimiestyössä tärkeää on myös työntekijöiden valtuuttaminen ja voimaannuttaminen

ottamaan ja kantamaan vastuuta työstään ja tavoitteistaan päämääränä yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. (ks. Hitchcock 1994; Ellinger & Bostrom 1999a; Carter 2009; Ladyshevsky 2010). Elisan johtaja Pekka Litmanen käyttää myös sanaa ”voimaannuttaminen” kertoessaan Elisan tavoitteesta parantaa asiakaspalvelua. Hänen mukaansa voimaannuttaminen sitouttaa ja parantaa työssä jaksamista sekä tuloksellisuutta. ”Työn ei pidä tuntua liukuhihnalta, vaan sitä pitää voida tehdä vapautuneesti. Jotta väki pysyisi tyytyväisenä ja perillä omista tavoitteistaan, täytyy tavoitteista puhua, puhua ja puhua.” (Talouselämä 31/2013: 57.) Esimiestyön kehittäminen kohti valmentajuutta vaikuttaa tämän päivän menestyvän yrityksen tunnuspiirteeltä.

Mediassa puhutaan työyhteisötaidoista, alaistaidoista, työnilosta, työn imusta, eläkkeelle siirtyvästä massasta ja y-sukupolvesta. Johtajuus on työelämän keskiössä kannattavan liiketoiminnan ohella ja sen tukena. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen on näin ollen oltava luonteeltaan jatkuvaa ja siinä on huomioitava yksilöt, osaaminen ja osaamisen kehittäminen, tavoitteet, tuloksiin pääseminen, kilpailukyky sekä motivaatio. Tämän päivän tulos- ja aikapaineissa sekä jatkuvan tehostamisen pyönteissä esimiehellä tulee Järvisen (2011: 85-86) mukaan olla yhä enenevästi valmiuksia myös henkilölähtöisten ongelmien ratkomiseen. Lisäksi työelämän näkökulmasta ja yhteiskunnallisena ilmiönä taantuma, työikäisten ikääntyminen sekä työelämän vaatimukset ja yksilöiden odotukset pakottavat jatkuvaan kehittymiseen ja muutokseen. Mitä lisäarvoa valmentavuudella on mahdollista saavuttaa?

Kansainvälisissä tutkimuksissa valmentavaa esimiestyötä ja johtajuutta on käsitelty melko paljon. Valmentavan esimiestyön tavoitteena sanotaan valtuuttamisen ohella olevan oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen. (Ks. Hitchcock 1994; Ellinger & Bostrom 1999a; Ellinger et al. 1999b; Ellinger, Ellinger & Keller 2005; Carter 2009; Hunt et al. 2011). Kansainväliset tutkimukset keskittyvät valmentavan esimiestyön tarkastelemaan erilaisista esimiehen ominaisuuksiin ja toimintaan liittyvistä näkökulmista. On tutkittu esimerkiksi minäpystyvyyden yhteyttä valmentavaan esimiestyöhön (Moen & Federici 2012) ja valmentavan esimiehen oppimista mahdollistavia käyttäytymisen piirteitä. (Ellinger & Bostrom 1999a, 1999b.) Ellinger & Boström (2002) ovat tutkineet esimiehen käsityksiä ja uskomuksia liittyen oppimisen mahdollistamiseen valmentajan

roolissa. Tutkimus valottaa esimiehen käsitysten ja uskomusten vaikutuksia valmentavuuden toteutumiseen. Lisäksi on tutkittu millaisia tehottoman käyttäytymisen piirteitä valmentavalla esimiehellä voi olla ja miten organisaatiossa tulisi huomioida tutkimuksen mukaiset tehottoman käyttäytymisen piirteet. (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008.)

Esimiehen henkilökohtaisten valmiuksien ja organisaation tuen sanotaan edesauttavan valmentavan esimiestyön onnistumisessa. (Brocato 2003; Caple & Junge 2003; Pirmes 2003; Drennan & Richey 2012a; Ellinger & Bostrom 2002). Valmentavan esimiehen nähdään toimivan erilaisten roolien kautta, kuten ratkaisukeskeisenä valmentajana tai coachaavana opettajana. (Ks. O'Neil & Hopkins 2002; Brocato 2003; Greer 2010; Ladyshevsky 2010; Grant 2012).

Valmentavan esimiehen käytännön keinot ja välineet pohjautuvat yrityksen johtamisen perustaan, kuten arvoihin, strategiasta johdettuihin tavoitteisiin sekä henkilöstöpolitiikkaan ja -käytänteihin. Valmentavan otteen soveltamisen tavoitteiden asettamisessa, suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa kerrotaan edistävän valmennettavan oppimista, kehittymistä ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kerr 1995; Ellinger & Bostrom 1999a; Boswell & Boundreau 2000; Roberts 2003; Vartiainen & Kauhanen 2005; Drennan & Richey 2012a, 2012b). Lisäksi valmentavan esimiehen käytännön työkaluja ja menetelmiä on tutkittu coachaamiseen ja coaching-kysymystekniikoiden ympäriltä (Cable & Judge 2003; Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2010; Greer 2010; Hunt & Weintraub 2011) sekä psykologisesta näkökulmasta (Grant 2001).

Valmentavan esimiestyön vaikutuksia organisaation toimintaan on tutkittu jonkin verran. Valmentavalla esimiestyöllä sanotaan olevan vahva yhteys organisaation kehittämiseen (Ladyshevsky 2010) ja suorituskyykyyn (Xiagmin & Batt 2010; Hunt & Weintraub 2011) sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen (Grant & Cavanagh 2007). Lisäksi tutkimuksia on tehty siitä, miten organisaatiot voivat parantaa valmentavan johtajuuden ja esimiestyön tukemista (Belling, Kim & Ladkin 2004). Valmentava esimiestyö palvelee tavoitekeskeistä johtamiskulttuuria auttaen työntekijöitä asettamaan tavoitteita ja kehittämään toimintasuunnittelua (Wright & Tao 2001.) Valmentavasta eli coachaavasta otteesta esimiestyössä lisäarvoa tuotetaan arvolupauksena eli organisaation tavoitteiden

ja odotusarvojen kytkemisenä esimiestyötä ohjaaviksi kysymyksiksi: mitä?, miten? ja millä keinoilla? (Hunt & Weintraub 2011:12.) Oleellista on organisaation ja ylemmän johdon tuki kaikelle esimiesten kehittämislle. (Belling, Kim & Ladgin 2004; Ellinger, Ellinger & Keller 2005).

Suomessa valmentavaan esimiestyöhön liittyvä tieteellinen tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Nykyiset tutkimukset tarkastelevat valmentavaa esimiehisyttä ilmiönä sekä valmentavan esimiestyön yleiskuvausta menetelmänä ja käsitteenä. Hieman katveeseen on jäänyt, mitä valmentava esimiestyö organisaatioilta edellyttää ja mitkä tekijät edesauttavat valmentavan esimiestyön mahdollistamista. Yritykset tarvitsevat lisää tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa sekä konkreettisia käytännön keinoja, joilla valmentava esimiestyö mahdollistetaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten valmentava esimiestyö mahdollistetaan organisaatiossa. Tämä edellyttää valmentavaan esimiestyöhön sisältyvien elementtien tunnistamista ja niiden käytäntöön soveltamisen pohdintaa. Tutkimusta ohjaavana tutkimuskysymyksenä on: Miten valmentava esimiestyö mahdollistetaan?

Tutkimuskysymystä avaavia alakysymyksiä ovat:

- Mitä on valmentava esimiestyö?
- Mitä ominaisuuksia tai taitoja valmentavalla esimiehellä on?
- Mitkä ovat valmentavan esimiehen ”työvälineet”
- Miten valmentavaa esimiestyötä toteutetaan?
- Mitä valmentava esimiestyö vaatii organisaatiolta?

Tutkimuksen keskeisiä pääkäsitteitä ovat valmentava esimiestyö, valmennettava ja kyvykkyys.

### *Valmentava esimiestyö*

Tässä tutkimuksessa valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan esimiehen päivittäistä johtamistapaa, jonka tavoitteena on yksilön oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen valtuuttamalla ja vastuunottoon rohkaisevalla toimintatavalla. Valmentavan esimiehen lähijohtamisen keinovalikoimaan kuuluvat luottamuksen rakentaminen, monipuolinen palautteen antaminen, haastaminen, kannustaminen, rohkaiseminen ja coaching-kyselytekniikat. (Ellinger & Bostrom 1999a, 2002; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999b; Goleman 1999; Grant 2001; Ellinger & Bostrom 2002; Locke & Latham 2002; Neenan 2009; Hunt & Weintraub 2011; Moen & Federici 2012).

### *Valmennettava*

Tässä tutkimuksessa valmennettavalla tarkoitetaan oppijaa eli valmennuksen kohteena olevaa työyhteisön jäsentä. (esim. Ellinger et al. 1999a; Hunt et al. 2011).

### *Kyvykkyys*

Tässä tutkimuksessa valmentavaan esimieheen liittyvällä kyvykkyydellä tarkoitetaan esimiehen henkilökohtaisia valmiuksia soveltaa ja omaksua valmentavan esimiehen keinovalikoimaa (ks. käsite valmentava esimiestyö). Valmentavan esimiehen kohdalla henkilökohtaiset valmiudet pitävät sisällään tunneälyn, intuition ja minäpystyvyyden osa-alueet. (Locke & Latham 1990; Bandura 1993; Goleman 1999; Boyatzis & McKee 2002; Locke & Latham 2002; Grant & Cavanagh 2007; Goleman, Latham 2007; Federici & Skaalvik 2011; Federici 2013).

Tässä tutkimuksessa valmennettavaan liittyvällä kyvykkyydellä puolestaan tarkoitetaan valmennettavan halua ja kiinnostusta oppia uutta ja kehittyä. Valmennettavan kyvykkyydellä tarkoitetaan myös henkilökohtaista kykyä tiedostaa ja arvioida omaa ja muiden toimintaa sekä halua tulla valmennetuksi. (Burdet 1998; Ellinger & Bostrom 2002; Goleman et al. 2002; Hunt et al. 2011).

### 1.3 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusaineisto kerättiin eteläsuomalaisesta energia-alalla toimivasta yrityksestä, jonka henkilöstömäärä on välillä 100 - 250. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen kaikki 22 esimiestä sekä muulle henkilöstölle jaetulla avoimella kyselytutkimuslomakkeella. Tutkijan keräämään aineistoon oman lisänsä muodosti kohdeyrityksessä keväällä 2013 teetetty henkilöstötyytyväisyyskysely. Tutkijan laatimaan kyselytutkimukseen vastasi 49,3 % henkilöstöstä. Haastatteluin ja kyselyllä kerätty tutkimusaineisto litteroitiin ja luokiteltiin teemoittain haastattelurungon mukaisesti. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti sisällönanalyttisin keinoin.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää viisi lukua, joista ensimmäisen muodostaa johdanto. Luvussa kaksi käsitellään valmentavan esimiestyön viitekehys alkaen valmentavan esimiestyön käsitteen määrittelystä jatkuen valmentavan esimiestyön kokonaisuuden sisällölliseen kuvaamiseen.

Luvussa kolme esitetään tutkimuksen empiirinen toteutus. Alaluvussa 3.1 kuvataan tutkimuksen lähestymistapa ja alaluvussa 3.2 puolestaan käydään läpi koko tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus sekä analysointitapa. Alaluvussa 3.3 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa neljä esitellään saadut tutkimustulokset aineistonkeruutavan mukaisella jaotellulla siten, että alaluvussa 4.1 esitetään haastattelututkimuksen tulokset haastattelulomakkeen mukaisin teemoin jaoteltuna. Alaluvussa 4.2 käydään läpi henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen tulokset kyselytutkimuksessa kysytyjen avointen kysymysten mukaisesti jaoteltuna. Alaluvussa 4.3 puolestaan kuvataan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja alaluvussa 4.4 vertaillaan aikaisemmissa alaluvuissa esitettyjä koko tutkimuksen tuloksia.

Luku viisi sisältää johtopäätökset jaoteltuna alaluvuittain siten, että alaluku 5.1 sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset saaduista tutkimustuloksista ja teoreettisesta viitekehyksestä. Alaluvussa 5.2 saatuja tuloksia peilataan teoriaan ja alaluvussa 5.3 pohditaan tutkimuksen antia käytännön työelämän kannalta. Viimeinen alaluku 5.4 sisältää jatkotutkimusehdotukset.

## 2. VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KOKONAISUUS

### 2.1 Valmentava esimiestyö

Valmentavan esimiestyön käsite voidaan määritellä laajan teoreettisen keskustelun perusteella seuraavasti:

Valmentava esimiestyö on organisaation ja yksilön oppimisen ja kehittymisen mahdollistava valtuuttava ja vastuunottoon rohkaiseva lähijohtamismenetelmä, jolle on ominaista johtajan tai esimiehen valmentavan (coachaavan) otteen soveltaminen päivittäisessä työssä. Valmentavan esimiehen keinovalikoimaan kuuluvat monipuolinen palautteenanto, valtuuttaminen, haastaminen, kannustaminen, rohkaiseminen, kyselytekniikat sekä henkilökohtainen kyvykkyys omaksua ja soveltaa näitä erilaisia keinoja. (Locke & Latham 1990; Ellinger & Bostrom 1999a; Ellinger, Watkins & Bostrom 1999b; Goleman 1999; Grant 2001; Latham 2007; Ellinger, Hamlin & Beattie 2008; Neenan 2009; Grant 2010; Hunt & Weintraub 2011, Ellinger & Bostrom 2002; Locke & Latham 2002; Moen & Federici 2012).

Valmentavan esimiestyön metaforaa Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg (2010: 11) kuvaavat kansantajuisesti: ”Konsultti kertoo teoriassa, miten rullaluistellaan ja mentori näyttää, miten rullaluistellaan. Valmentava esimies juoksee vierellä ja kannustaa luisteluun, antaa ohjeita ja neuvoja, kysyy, pohtii, ihmettelee ja haastaa.”

### 2.2 Coaching ja valmentava esimiestyö

Ensimmäinen coaching tutkimus on Passmore & Fillery-Travisin (2011) mukaan tehty vuonna 1937 Gorbyn toimesta. Heidän mukaansa Gorby julkaisi artikkelin coachingin vaikutuksista teolliseen tuotantoon. Tuo aikakausi ei ollut otollinen coachaamiskeskustelulle ja keskustelu hiipui. Yksittäisiä tieteellisiä artikkeleita julkaistiin aikavälillä 1940-1980, kunnes 1990-luvulla coaching-tutkimus jälleen elpyi. Tuolloin tunnis-

tettiin coachaamisen tuomat hyödyt johtamisessa ja esimiestyössä. Vuonna 1999 coachingiin liittyviä artikkeleita oli olemassa vain 93 kappaletta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana niitä on kuitenkin julkaistu enemmän kuin edeltäneiden viidenkymmenen vuoden aikana yhteensä. Tämä kertoo, että coachaamisen tarve on kasvanut. (Passmore & Fillery-Travis 2011.) Organisaatiot investoivat Grant & Cavannaghin (2007) mukaan yhä enenevässä määrin johdon ja esimiesten coaching -taitojen kehittämiseen. Esimiehen coaching -taidot on todettu tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden sitouttamisen, työhyvinvoinnin ja suorituksen parantamiselle. Työyhteisössä coachaaminen palvelee tavoitteeskeisyyttä, auttaa työntekijöitä asettamaan tavoitteita, kehittää toimintasuunnittelua ja auttaa menestyksen tiellä. Wright & Tao (2001) sanovat coachaamisen olevan esimiestyötä parantava toimintamalli.

Grant (2001) määrittelee coachingin ratkaisukeskeiseksi ja resurssiorientoituneeksi systemaattiseksi prosessiksi, jossa coachaaja mahdollistaa coachattavan elämäkokemuksen ja suorituskyvyn parantamisen coachattavan määrittelemiltä alueilta edistämällä coachattavan itseohjautuvaa oppimista ja persoonallista kasvua.

Yleisesti coaching on jaettu kahteen erilaiseen koulukuntaan: yhtenä suuntauksena vallitsee käsitys, että coaching on kaikkea johdon konsultoinnista coachattavan henkilökohtaisien valmiuksien kehittämiseen ja toisaalla ajatellaan, että coachingin avulla on tunnistettavissa coachattavan kyvykkyydet. Pääsääntönä coachingissa vaikuttaa olevan se, että coachattavalta itseltään löytyy mahdollisuudet ratkaista ongelmat coachajan avustamana. (Moen & Frederici 2012.) Valmentavassa esimiestyössä tämä tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välistä korkealaatuista luottamuksellista suhdetta, jossa esimiehen valmentamisen avulla työntekijä kykenee parantamaan itsetietoisuuttaan ja kykenee löytämään ja tekemään ratkaisuja työtään koskevissa ongelmissa. (Ellinger & Bostrom 1999a; Hunt & Weintraub 2011.) Valmentajan täytyy olla tietoinen suorituskyykyyn ja oppimiseen oleellisesti vaikuttavista tekijöistä sekä kuinka niihin vaikutetaan ja miten niitä kontrolloidaan. (Moen et al. 2012.) Coachaaminen nähdään valmentavassa esimiestyössä lisäarvoa tuottavana tai kuten Hunt et al. (2011: 12) viittaavat vuonna 2007 julkaisemaansa päätelmään ”coaching arvolupauksena.” Tällä he tarkoittavat menetelmää, jonka ytimessä kaikki lähtee organisaation tavoitteista ja odotusarvoista eli

siitä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja millaisella resursoinnilla ja kyvykkyyksillä. Valmentavaa esimiestä ohjaavat kysymykset: mitä?, miten? ja millä keinoilla? Coaching tässä yhteydessä nähdään yhtenä menetelmänä, jolla tuotetaan yritykselle lisäarvoa auttamalla yrityksessä työskenteleviä yksilöitä menestymään. Valmentava esimies eroaa perinteisestä uracoachingista siinä, että hänen motivaationsa ja intressinsä ovat organisaation menestymisen kehittämässä vaikkakin tulokset saavutetaan yksilöiden kautta. (Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2010.)

Valmentavaa esimiestyötä voidaan ajatella myös kehitysprosessin johtamisena, jonka tarkoituksena on auttaa tiimin tai työyhteisön jäseniä parantamaan ja kehittämään työsuoritusta tai taitojaan. Hyvään valmentamis- eli coachingprosessiin kuuluu kuusi vaihetta: 1) Osallista tiimin tai työyhteisön jäsenet 2) Anna yksilöityä palautetta 3) Kohdista huomio käyttäytymiseen 4) Viesti selkeästi, mitä halutaan saada aikaan eli mitä pitää parantaa tai kehittää 5) Seuraa aktiivisesti edistymistä 6) Huomioi ja kiitä onnistumisista. (Brocato 2003.)

### 2.3 Valmentavan esimiestyön tavoitteet

Valmentavalle esimiestyölle teorian perusteella tunnistettuja tavoitteita käsitellään luvuissa oppimisen mahdollistaminen (luku 2.2.1), valtuuttaminen (luku 2.2.2) ja kehittämisen mahdollistaminen (luku 2.2.3).

#### 2.3.1 Oppimisen mahdollistaminen

Oppiva organisaatio -käsitteen myötä on havaittu muutostarpeita myös johtajien rooleihin. Erilaisissa tutkimuksissa on kannustettu johtajia toimimaan opettajina, kouluttajina, ja kehittäjinä, oppimisen johtajina tai coachaajina, sillä esimiesten ja johtajien on todettu toimivan merkittävässä oppimista mahdollistavassa roolissa. (Ellinger & Bostrom 2002.) Johtajien ja esimiesten odotetaan palvelevan organisaatiota roolimalleina sekä luovan oppimista tukevaa kulttuuria. (Ellinger & Bostrom 1999a.)

Oppimista mahdollistava johtajuus tarkoittaa oppimisen mahdollistamista ja valtuuttamista kontrolloivan ja käskyttämisen kulttuurin sijaan. Oppimista mahdollistavat johtajat ovat taitavia sitouttamaan ja motivoimaan ihmisiä oppimaan. Lisäksi heillä on hyvät ja tehokkaat kommunikointitaidot. Esimies näin ollen toteuttaa työssään ikään kuin opettajan roolia ja toisaalta myös coachaajan eli valmentajan roolia. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999b.)

Coachaava ote eli valmentajuus auttaa sekä esimiestä että työntekijää pysähtymään nykyhetkeen ja tiedostamaan täsmälleen heti saatavilla olevan oppimismahdollisuuden ja ajattelemaan, mikä on uutta ja tärkeää sekä kasvamaan ”hetkessä”. Työntekijällä säilyy tunne, että he oppivat koko ajan ja toisaalta heidät haastetaan jatkuvasti parantamaan suoritustaan ja heillä on positiivinen mahdollisuus yltää yhä korkeammalle suorituksen ja tehokkuuden tasolle. (Hunt et al. 2011: 11.) Oppimisen ja kehittymisen täytyy siis hyödyttää organisaatiota ja työntekijöitä joka päivä. (Hunt et al. 2011: 33-35.)

On tunnistettu valmentamiskäyttäytymisen muotoja, jotka selvästi mahdollistavat oppimista ja voimaantumisen (empowering) tunnetta organisaatiossa. Nämä käyttäytymisen muodot avaavat uuden ymmärrystason ja näkökulman esimiestyöhön tarjoten ohjausta ja tukea työntekijöille oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseksi. (Ellinger et al. 1999a.) Hallitsevat teemat oppimista ja kehittymistä mahdollistavassa esimiestyössä kulminoituvat ensinnäkin *palautteen antamisen ja saamisen* eri muotoihin sekä niiden *yhteiseen läpikäymiseen ja keskusteleminen* (Ellinger et al. 1999a.) Palautteen antamisen ja saamisen muotoja käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.3. Toiseksi oppimista mahdollistavan esimiehen käyttäytymisen muodoksi on tunnistettu *oppimisympäristön edistäminen*, jolla tarkoitetaan esimiehen rohkaisevan työntekijöitä luomaan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia sekä jakamaan opittuja asioita. (Watkins & Marsick 1993, 1996a, 1996b artikkelissa Ellinger et al. 1999a.) Kolmanneksi oppimista mahdollistavaksi käyttäytymiseksi on tunnistettu *toisen asemaan asettuminen*. Esimies voi toteuttaa tätä asettumalla työntekijän tai jonkun toisen henkilön asemaan ja rohkaisemalla myös työntekijää asettumaan jonkun toisen henkilön asemaan. Tällöin molemmille osapuolille avautuu mahdollisuus *tarkastella asioita erilaisesta näkökulmasta*. Työntekijää voidaan *rohkaista* myös *avartamaan omaa näkökulmaansa* esimerkiksi tarjoamalla mah-

dollisuutta työskennellä eri osastolla tai eri tehtävissä. Tällöin työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus tarkastella organisaation toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Esimies voi myös jakaa omia käsityksiään, jotta työntekijä voi visioida mielessään erilaisia näkökulmia käsiteltävään asiaan. (Ellinger et al. 1999a.) Oppimista mahdollistavan esimiehen tavoitteiden asettaminen on selkeää. (Ellinger et al. 1999a.) Tavoitteista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3.1. Viimeisenä oppimista mahdollistavana käyttäytymismuotona Ellingerin et al. (1999a) tutkimuksen mukaan esimiehen kannattaa *käyttää sovelluksia, skenaarioita ja esimerkkejä* coachaamisen eli valmentamisen tukena ja tarvittaessa *käyttää henkilöstöjohtamisen ammattilaista tai ulkoista tukea oppimisen mahdollistamiseksi*.

### 2.3.2 Valtuuttaminen

Valmentavan esimiehen näkökulmasta valtuuttaminen tarkoittaa työntekijöiden kannustamista ja rohkaisemista ottamaan enemmän vastuuta ja lisäämään päätöksentekokykyä työtehtävien hoitamiseen liittyen. (Ellinger et al. 1999a.) Valtuuttaminen voidaan nähdä prosessina, jossa esimies mahdollistaa ja auttaa muita saavuttamaan organisaation tavoitteita. Tiedonkulku on välttämätöntä, samaten menestystä tuottavien työtapojen tunnistaminen. Valtuuttamisen ytimessä on hajautettuun päätöksentekoon rohkaiseminen sekä työntekijöiden osallistaminen ja valtuuttaminen vastaamaan omasta työstä ja sen kehittamisestä. Mikäli halutaan, että työntekijät ottavat enemmän vastuuta työtehtävistään, täytyy heitä rohkaista kehittämään sisäistä sitoutumista. Sisäistä sitoutumista on mahdollista edistää osallistamalla työntekijä määrittelemään työnsä päämäärät, määrittelemään kuinka hän voi ne saavuttaa sekä asettamalla joustavat tavoitteet. (Carter 2009.) Valtuuttaminen perustuu Hitchcockin (1994) mukaan oletuksiin: 1) Työ on luonnollinen osa elämää ja työntekijät haluavat tehdä parhaansa. 2) Työntekijöiden taitotaidot tuottavat yritykselle lisäarvoa. 3) Työn sisäinen palkitsevuus toimii työsuorituksen ”ajurina” mieluummin kuin ulkoiset palkkiot. Hitchcockin (1994) tutkimus liittyy itseohjautuvan organisaation toimintaan, jossa työntekijöiden rooliin sisällytetään vastuu osallistua heitä koskevien asioiden päätöksentekoon ja koko organisaation hyvinvoinnin edistämiseen.

Valmentavan esimiehen käyttäytymisessä ja toiminnassa on tunnistettavissa piirteitä, joilla pystytään edistämään alaisten vastuunottoa siitä, että työntekijä kykenee hoitamaan tehtävänsä itsenäisellä otteella valtuutuksen mukaisesti. Tällaisia valmentavan esimiehen käyttäytymisen muotoja ovat kysymyksillä rohkaiseminen, resursointi ja esteiden poistaminen sekä omistajuuden siirto ja taustatukeminen. Rohkaisevilla kysymyksillä, kuten esimerkiksi ”Mitä tästä ajattelet?” tai ”Mitä vaikutuksia tällä toimenpiteellä arvelet olevan?” kannustetaan työntekijöitä ajattelemaan ja punnitsemaan tilanteita ja asioita laajemmassa mittakaavassa eli autetaan ymmärtämään erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen laajempi vaikutus kokonaistoimintaan. (Ellinger et al. 1999a.)

Huolehtimalla riittävästä resursoinnista ja kaiken tarpeellisen tiedon (informaation) saatavuudesta poistetaan esteitä valtuuttamisen tieltä. Omistajuuden siirtäminen työntekijöille tarkoittaa oppimisen vastuun siirtoa. Ajatellaan, että työntekijä on oman työprosessinsa omistaja, asiantuntija ja kehittäjä ja kun mahdollisia pulmia ilmenee, kysymyksen voi kohdistaa karrikoiden työntekijälle: ”Ongelma on sinun, miten tämän pulman parhaiten ratkaiset?” Jälleen autetaan työntekijää itse ottamaan vastuuta työstään ja ehdottamaan ratkaisua. Taustalla valmentava esimies tukee, kuuntelee ja kannustaa, mutta ei anna valmiita vastauksia tai ratkaisuja. (Ellinger et al. 1999a.)

### 2.3.3 Kehittymisen mahdollistaminen

Kehittymisen näkökulma valmentamisessa tarkoittaa valmennettavan eli työntekijän halua oppia ja kehittyä. Kehityksellisen valmentamisen tavoitteena on auttaa organisaatiota ja tiimin jäseniä tuloksellisuuteen ja kasvuun. Kasvulla tässä yhteydessä tarkoitetaan kokemuksesta oppimista, asiantuntijaksi kehittymistä ja viisautta. (Hunt & Weintraub 2011: 10.) Yhtäläillä esimiehen on haluttava kehittää työntekijöitään ja tarjota heille luotettavaa tukea tarpeiden mukaan (Ellinger, Ellinger & Keller 2005).

Kehityksellinen valmentaminen voidaan toteuttaa Huntin et al. (2011: 28) määrittelemän mallin (Kuvio 1.) avulla. Kehityksellisen valmentamisen malli sisältää menestymistavoitteen määrittelyn, valmentamista tukevan kontekstin luomisen, oppimiseen haastamisen ja tehokkaan havainnoinnin sekä palautteen antamisen. Seuraavana käsitellään mallin sisältöä tarkemmin.

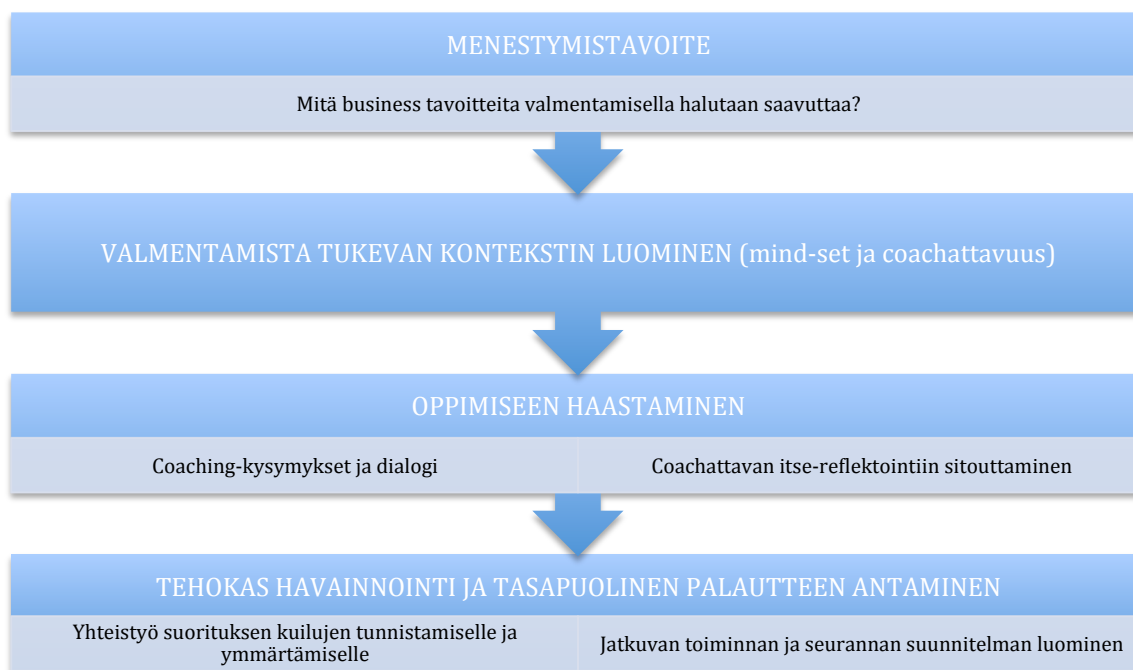
Kehityksellisen valmentamisen mallissa *Menestymistavoite* on tärkeää määritellä. Mitä valmentamisella pitää saada aikaan? Mitä liiketoimintatavoitetta toiminta tukee? Valmentajan täytyy varmistaa oppimisen motivaatio ja toisaalta edistää tietoisuutta siitä, millaiset taidot, asenteet ja tietämys ovat organisaatiolle tärkeitä. (Hunt et al. 2011: 29)

Kehityksellisen valmentamisen mallissa *valmentamista tukevan kontekstin luominen* käsittää avoimen toimintakulttuurin luomisen, ihmisten haastamisen ja halun oppia yhdessä. *Valmentamismyönteinen* käsitys työntekijän näkökulmasta tarkoittaa avointa vuoropuhelua esimiehen kanssa. Työntekijä voi vapaasti keskustella ongelmista, urakehityksestä ja hän saa palautetta ja tukea. Esimies ei ratko ongelmia työntekijän puolesta vaan yrittää kuunnella, kysellä ja haastaa hänet oppimaan ja yrittämään saavuttamaan uutta työtehtävissään ja urallaan. Valmentamismyönteisessä kontekstissa työntekijät voivat varautua lukuisiin kysymyksiin ilman valmiita vastauksia. Esimies arvioi työntekijöiden suoritusta viemättä työntekijöiltä vastuuta ja pitää valmentamista tärkeimpänä esimiestehtävänä. (Hunt et al. 2011: 30-31.)

*Coaching Mind-Set* kehityksellisen valmentamisen mallissa tarkoittaa esimiehen valmentamisidentiteetin kehittämistä ja auttamisasenteen omaksumista. Esimiehen on kysyttävä itseltään: ”Tunnenko oikeasti olevani auttavainen antaessani palautetta työntekijälle?” Oleellista on esimiehen motivaatio ja sitoutuminen kasvuun ja kehittymiseen. *Coachattavuudella* puolestaan tarkoitetaan työntekijän kykyä tulla valmennetuksi. Johto ja esimiehet voivat varmistaa kehittymisen mahdollistamista palkkaamalla organisaatioon sopivia ihmisiä, jotka haluavat oppia ja suhtautuvat avoimesti valmentamiseen ja kehittymiseen. (Hunt et al. 2011: 33-35.)

*Oppimiseen haastaminen* kehityksellisen valmentamisen mallissa tarkoittaa *dialogin ja kysymysten* käyttöä oppimistilanteissa. Haastetaan työntekijä itse-reflektointiin ja pohdiskeluun. *Havainnointi* muodostaa pohjan *palautteen antamiselle*, joka puolestaan on oleellinen ja myös vaikein osa valmentamista. Palautteen tulisi tukea yksilön oppimista ja kehittymistä. Tehokkaan palautteen avulla on mahdollista auttaa työntekijää näkemään ”sokeat pisteensä” esimiehen toimiessa peilinä, tai esimies voi palautteen avulla

auttaa työntekijää vaiheistamaan työsuoritusta. Valmentavan esimiehen antama palaute voi ja saa olla kriittistäkin, sillä valmentamismyönteisessä ympäristössä kriittistä palautetta ei oteta henkilökohtaisesti vaan se on osa oppimista. Oleellista on saavuttaa yhteinen ymmärrys ja seurata toiminnan jatkuvaa kehittymistä. (Hunt et al. 2011: 35-43.)



**Kuvio 1.** Kehityksellisen valmentamisen malli. Mukailten Hunt et al. (2011: 28).

#### 2.4 Valmentavan esimiestyön keinot ja välineet

Hunt et al. (2011:12) päätelmän mukaisesti, coaching tarkoittaa arvolupauksena, että kaikki lähtee organisaation tavoitteista. Wright et al. (2001) mukaan valmentava esimiestyö palvelee tavoitekeskeisyyttä. Tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen sanotaan olevan kriittinen tehtävä organisaatioissa.

Yrityksen missio eli toiminta-ajatus kertoo, mikä on organisaation olemassaolon perusta. Arvojen avulla toiminta-ajatus saa puitteet ja kertoo mikä on koko työyhteisölle tärkeää. Arvot ja toiminta-ajatus luovat vakautta organisaation toimintaan ja visio kuvaa,

miltä yritys haluaa lähivuosina näyttää. Yhteinen tavoite arvoille, toiminta-ajatukselle ja visiolle on luoda koko henkilöstölle yhteinen mielikuva toiminnan tarkoituksesta ja tulevaisuuden tavoitteista – näin luodaan samalla johtamisen perusta. (Kauhanen 2010: 13-17.)

Esimiehellä on työssään keskeisinä johtamisen välineinä henkilöstön toimenkuvat sekä oman yksikön, henkilöstön (alaisten) ja / tai tiimien tavoitteet. Lisäksi organisaation keskeiset henkilöstöjohtamisen prosessit kuten rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelujärjestelmä sekä palkitseminen ja irtisanomisprosessi ovat hänen käytössään. (Kauhanen 2010: 23-24.) Organisaation mahdollistamien johtamisvälineiden soveltamista valmentavassa esimiestyössä kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

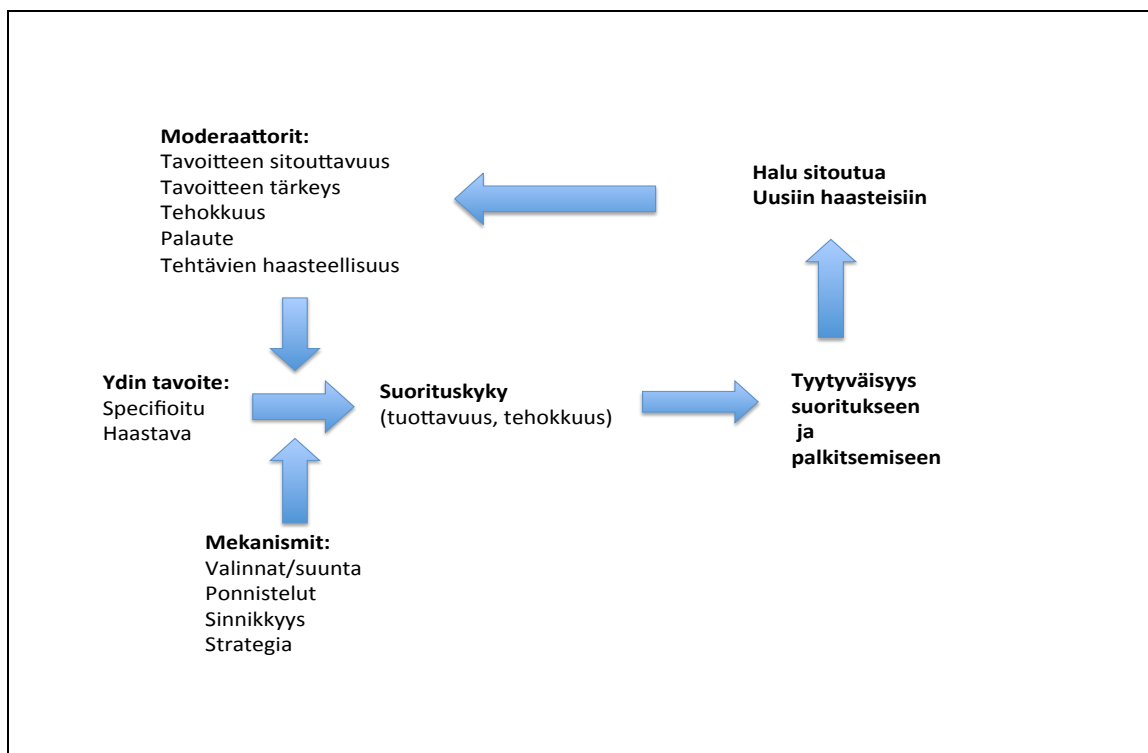
#### 2.4.1 Tavoitteiden asettaminen

Valmentavassa johtajuudessa ja esimiestyössä tavoitteiden asettaminen on organisaation kriittinen tehtävä (Wright 2001.) Tavoitteet toimivat organisaation toiminnan suunnan edistäjinä ja tavoitteisiin pääsemisen välineinä. Tavoitteet mahdollistavat arvioinnin, lisäävät yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja motivoivat. (Patterson 2001). Tavoitteiden yhteydestä suorituskykyyn Latham & Yukl (1975) viittaavat Locken motivaatioteoriaan vuodelta 1968: Tavoitteet kasvattavat suoritusta siten, että mitä haasteellisemmat tavoitteet ovat, sitä parempia ovat saavutetut työn tulokset. Tavoitteiden asettamisessa Locke & Latham (1990) viittaavat Ilgen & Mooren (1987) tutkimukseen, jonka mukaan tavoitteeseen sisällytetty ajallinen ja määrällinen aspekti lisäsivät suorituskykyä ja nopeampaa tavoitteisiin pääsemistä. Kuviossa 2. on tiivistetty Locke & Latham (1990, 2002) tavoitteen asettamisen teorian ja korkean tason suorituskyvyn välinen yhteys. Teorian ydin muodostuu tehokkaan tavoitteen asettamisesta. Tavoitteiden tulee olla tarkennettuja yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolle ja kyllin haasteellisia. Tavoitteet sisältävät oppimisen ja suorituksen näkökulmat, jotka puolestaan toimivat välillisinä keinoina muihin kannustimiin ja tavoitelähteisiin kuten merkityksellisyyteen, osallistuvuuteen ja itseohjautuvuuteen. Päämääränä on tehokkuus, sen mittaaminen ja vaikutukset yksilötasolle (motivaatio), ryhmiin, organisaatioon ja numeraalisesti mitattaviin toimintoihin. (Locke & Latham 2002.) Selkeiden tavoitteiden asettamisen puolesta puhu-

vat myös Ellinger et al. (1999a) kirjoittaen, että asettamalla ja viestittämällä selkeät tavoitteet ja selkeyttämällä tavoitteiden yhteys yrityksen liiketoimintatavoitteisiin lisään yksilön ymmärrystä oman työn merkityksellisyydestä ja vaikutuksesta koko organisaatiossa. Roberts (2003) mukaan tavoitteiden tulee olla myös hyväksytyjä, eli liitettyjä työntekijän suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen. Oikein asetetut tavoitteet lisäävät työttyytyväisyyttä ja parantavat suorituskykyä.

Tavoitteet vaikuttavat suorituskykyyn neljällä tavalla: ensinnäkin tavoitteet määrittelevät selkeän suunnan ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Toiseksi tavoitteet energisoivat eli mitä korkeammalla tavoitteet ovat, sitä suurempaa on tehokkuus. Kolmanneksi tavoitteet vaikuttavat sinnikkyuteen, sillä ihmisillä on taipumusta ponnistella enemmän korkealle kuin matalalle asetettujen tavoitteiden eteen. Samaten lyhyen tähtäimen tavoitteet aiheuttavat intensiivisemmän paneutumisen kuin pitkän tähtäimen tavoitteet. Neljänneksi tavoitteet vaikuttavat epäsuorasti luovuuteen, kekseliäisyyteen ja tehtävän kannalta olennaisen tietotaidon käyttöön ja strategiaan. (Locke & Latham 2002.)

Työntekijän tai tiimin tavoitteet kytetään yleensä yrityksen tuotannollisiin tai taloudellisiin tavoitteisiin. Yksilön tavoitteet asetetaan yhteistyössä työntekijän ja esimiehen kesken, ja tavoitteiden tulee olla mahdollisia saavuttaa ja niistä tulee ajallaan palkita. Tiimien tavoitteiden asettamisessa pätevät samat säännöt: johdon ja esimiesten on varmistettava, että tiimi tietää saavutettavissa olevat tavoitteensa ja niistä tulee myös palkita. (Drennan et al. 2012b.) Selkeät suorituksen tavoitteet ja mittaaminen ovat yhteydessä hallinnollisiin tuloksiin, kuten ylennyksiin ja etuihin. Lisäksi ne ovat linjassa yhtiön ja osaston tavoitteiden kanssa. (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine 2011.)



**Kuvio 2.** Tavoitteen asettamisen teorian tärkeät elementit ja korkean tason suorituksen kehä. Mukailten Locke & Latham (2002.)

#### 2.4.2 Suorituksen arviointi

Valmentavan esimiestyön sisällön ja tavoitteiden (luvut 2.1 ja 2.2) pohjalta suorituksen arviointi on keskeinen keino seurata valmentavuuden onnistumista ja organisaation tavoitteisiin pääsemistä. Arviointikeskustelu (performance appraisal) voi olla luonteeltaan sekä arvioiva että kehittävä. Keskustellen arvioidaan työntekijän työsuoritusta, annetaan ja saadaan palautetta sekä asetetaan työlle uusia tavoitteita ja kartoitetaan tavoitteisiin liittyviä osaamisen kehittämisen tarpeita. (ks. Boswell & Boudreau 2000; Roberts 2003; Kondrasuk, 2011; Cintrón & Flaniken 2011). Arvioinnin tulisi olla objektiivista ja yhteydessä työntekijän työpanokseen ja se tulisi toteuttaa yhteistyössä työntekijän kanssa. (Mone et al. 2011.) Yksilön suorituksen arvioiminen ei ole helppoa; erilaisia työsuoritteita pitäisi voida mitata. Yleisesti voidaan mitata yksilön ominaisuuksia, käyttäytymistä ja tuloksia. Suorituksen arvioimista helpottaa, jos asetetaan sekä työtavoitteisiin että yksilön kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Ideaalitulanteessa niitä ei tarvitse saavuttaa

samanaikaisesti, koska yksilön kehittymiseen liittyvät tavoitteet vievät yksilöllisesti aikaa. Suorituksen arviointia on hyvä toteuttaa myös itsearvointina sekä pyytämällä kolmannelta osapuolelta arviointia. (Kondrasuk 2011.) Kehityksellisten tavoitteiden, kuten yksilön koulutustarpeiden määrittäminen sekä yksilön vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen helpottaa arviointia sekä lisää tyytyväisyyttä. (Boswell & Boudreau 2000.) Käytännön esimiestyöhön vietyä työntekijän osallistaminen arviointiprosessiin on Robertsin (2003) tutkimusten mukaan avain onnistumiseen. Arviointiprosessi käsittää 1) arviointilomakkeen, jossa määritelty arviointiluokittelu tai standardi 2) työntekijän itsearvioinnin 3) arviointikeskustelun. *Arviointilomakkeen* tulee sisältää selkeitä ja realistisia suorituksen tavoitteiden mukaisia pääelementtejä, jotka mittaavat työsuoritusta ja tehtävävastuita, saavutettuja tuloksia yksilön ja ryhmän näkökulmista. *Työntekijän itsearviointi* kuvaa työntekijän mahdollisuuksia systemaattiseen suorituksen arviointiin. Itsearvioinnin on todettu parantavan työntekijän valmistautumista ja valmiutta suorituksen arviointikeskusteluun. Laadukas *arviointikeskustelu* on luottamuksellinen, esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, joihin molemmat osapuolet ovat valmistautuneet. Osallistava arviointikeskustelu sisältää myös työntekijän vahvuuksien ja kehittämistä vaativien osa-alueiden läpikäymistä positiivisella tavalla. Asetetut tavoitteet auttavat työntekijää parantamaan suoritusta. Osallistava arviointikeskustelu vahvistaa vuorovaikutusta ja antaa kuvan molemmille työntekijän koulutustarpeista, ylennysmahdollisuuksista ja osaamisen kehittamisestä. (Roberts 2003.)

Suorituksen parantamisen ongelmia voi ilmentyä työyhteisössä yksilöiden, työn tai johtamisen näkökulmasta. Brocaton (2003) mukaan keskeisiä tunnistettuja ongelmia työn tai työntekijän näkökulmista ovat työtehtävien sopimattomuus työntekijälle, epäselvyydet työrooleissa, puutteet työhön koulutuksessa, yleinen koulutuksen puute, motivaation puute, oppimisen haasteet ja persoonaan liittyvät pulmat, kuten temperamentti. Valmentava esimiehen on hyödyllistä näissä tilanteissa ratkaista ongelmat käyttämällä ongelman ratkaisemisen apukeinona coaching-analysointimenetelmää. Lisäksi Brocato (2003) neuvoo arvioimaan mahdollista ongelmaa seuraavien kysymyksien avulla:

- Mikä on tarkalleen ongelmana?
- Tietääkö tiimin / työyhteisön jäsen tai osalliset ongelman olemassaolosta?
- Tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan?

- Onko olemassa tiimin jäsenen / työntekijän vastuun ulkopuolisia esteitä, jotka vaikuttavat työsuoritukseen?
- Onko hyvällä suorituksella negatiivisia seurauksia?
- Seuraako hyvästä suoriutumisesta jotakin positiivista? (Brocato, 2003.)

Valmentavaa esimiestä voisi jollain tapaa verrata jääkiekkjoukkueen valmentajaan. Hyvä valmentaja kykenee rakentamaan voittajajoukkueen. Jokaisella joukkueen jäsenellä on oma rooli ja pelipaikka sekä yhteinen tahto voittaa. Kurttila ym. (2010) puhuvat tähtien johtamisesta. Valmentavan esimiehen tulee uskoa työntekijöihinsä joukkueena, jonka jokainen jäsen on tähti. Jokaiseen tähteen uskotaan ja häneltä vaaditaan huippusuoritusta, kuten jääkiekkjoukkueessakin. Kurttilan ym. (2010) mukaan työpaikoilla kuvitellaan, että rekrytoitaessa alan parhaita osajia menestys on taattu mutta tässä saatetaan pettyä. Olemassa olevalla henkilöstöllä on myös potentiaalia, joka oikealla tavalla johtamalla on mahdollista saada kukoistamaan. Huomio tulisi suunnata henkilöstön tai tiimin jäsenten vahvuuksiin ja hyödyntää niitä. Oikean henkilön ja oikean työtehtävän kohdatessa syntyy tuottavuutta ja työniloa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kykyjä ja vahvuusalueita ja niiden lisäksi jotain erityisosaamista, jota parhaimmillaan voi jakaa muille. Yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen johtaa huippusuorituksiin. Tavoitteisiin yltäminen on aina juhlistamisen paikka, valmentava esimies saa mahdollisuuden jakaa kunniaa ja ilmaista arvostustaan työyhteisössä. Onnistuminen kantaa eteenpäin uusiin onnistumisiin ja arvostus luo arvostusta. Työarjessa hyviin suorituksiin kannattaa kiinnittää aina huomiota. (Kurttila ym. 2010: 69-74.)

### 2.4.3 Palkitseminen

Koska tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen ovat oleellisia valmentavan esimiestyön kannalta, tulee vastaavasti palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän olla tavoitteita tukevia. Ulrich & Brockbankin (2005) mukaan palkitsemisen taakse kytkeytyy yleensä yrityksen asettamat tavoitteet liittyen työntekijöiden osaamiseen, käyttäytymiseen ja tuottavuuteen. Tarkoitus on sitouttaa työntekijä antamaan tuotantopanoksensa ja vastaavasti palkinnoksi hän saa rahanarvoisen tai aineettoman korvauksen.

Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäävät tutkimusten mukaan selkeän vision esittäminen, työntekijän mahdollisuudet henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, oikeudenmukainen kokonaispalkitseminen (sisältää aineettoman ja aineellisen palkitsemisen), mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, yhteisöllisyyden tunne (esimerkiksi tiimin jäsen), avoin vuorovaikutus ja työpaikan joustot sekä työilmapiiri. (Ulrich et al. 2005: 82-83.)

Kannustinvaikutusten toimivuutta on tutkittu laajasti. Vartiainen & Kauhanen (2005) nostavat teoksessaan yhtenä aihepiirinä tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia sen kannustavuuteen. Tutkimusten mukaan tulospalkkiojärjestelmiä pidetään kannustavina, mikäli palkkioita maksetaan riittävän usein ja mikäli työntekijät voivat vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän perustalla oleviin mittareihin. Lisäksi teoksessa korostetaan, että työelämässä hyvästä työstä ja tuloksista sekä osaamisen kehittämisestä pitää palkita. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 12, 235-236.) Samoin Ellinger et al. (1999a) ovat linjanneet, että organisaatiokulttuurin ja palkitsemismuotojen tulisi tukea valmentavaa esimiestyötä. Drennan et al. (2012b) puolestaan suosittelevat tiimitutkimuksiansa pohjalta, että tiimien palkitsemisessa ei pitäisi odottaa vuosittaista palkitsemisjärjestelmän mukaista palkitsemista vaan pitäisi palkita heti, kun yhteinen ponnistelu on tuottanut tulosta eli tavoite on saavutettu. (Drennan et al. 2012b.)

Valmentavassa esimiestyössä on oleellista myös säännöllisesti arvioida, että organisaation mahdollistamat keinot ja välineet tukevat valmentavaa esimiestyötä. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna palkitsemisjärjestelmän arvioinnin avulla saadaan kuva siitä, millaisista asioista ja millaisesta käyttäytymisestä yrityksessä halutaan palkita. Palkitsemisjärjestelmä on tehokkain tapa viestiä yrityksen arvoista ja tavoitteista, joten ylimmän johdon tulee huolehtia, että sillä on selkeä kuva palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 303-304.) Asetettujen tavoitteiden ja tulosten välillä saattaa olla ristiriitaa, kuten Kerr (1995) tutkimuksissaan tuo esille. Yrityksessä tavoitellaan esimerkiksi pitkän tähtäimen kasvua ja ympäristövastuuta mutta palkitaan vuosineljänneksen tuloksesta. Patton (1997) ehdottaa palkitsemisjärjestelmän tekemistä näkyväksi henkilöstön osallistamiseksi sekä järjestelmän toimivuuden parantamiseksi. (Patton 1997 teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005: 304.) Palkitsemisen arviointitit-

kimuksessa havaittiin Taulukossa 1. esitettyjä erilaisia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia. Tutkimuksessa nousi esille tärkeä havainto, jonka mukaan tiedon jakamisen haluttomuus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat aika tavallisia ja niitä voi esiintyä yhdessä myönteisten vaikutusten kanssa. Ratkaisevana tekijänä on yksilöiden tulkinta eli miten yksilö kokee palkitsemisen. Palkitsemisessa on onnistuttu, mikäli haluttuja myönteisiä vaikutuksia on saavutettu ja vastaavasti kielteiset vaikutukset ovat jääneet vähäisiksi. (Hakonen 2001, teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005, 305-306.) Taulukko 1. on kiinnostava myös valmentavan esimiestyön kannalta. On tärkeää tiedostaa, miksi tavoitteita asetetaan, miten ja miksi niitä arvioidaan sekä mitä vaikutuksia palkitsemisella on.

**Taulukko 1.** Palkitsemisen vaikutuksia. (lainattu Vartiainen & Kauhanen 2005: 306).

	<b>Yksilöt</b>		<b>Ryhmät</b>	<b>Organisaatio</b>
<b>Myönteiset vaikutukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Motivaatio</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Arvostuksen kokemukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisointi</li> <li>• Tarvittavan osaamisen kehittäminen</li> <li>• Pysyminen työnantajan palveluksessa</li> <li>• Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö</li> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Kannustava työilmapiiri</li> <li>• Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan kehittyminen</li> <li>• Halutunlainen henkilöstö</li> <li>• Korkea tuottavuus</li> <li>• Hyvä työnantajakuva</li> <li>• Työrauha</li> </ul>
<b>Kielteiset vaikutukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset</li> <li>• Eroaikeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoptimointi</li> <li>• Poissaolot</li> <li>• Työ- ja yksityiselämän epätasapaino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaa- matkustus</li> <li>• Kateus</li> <li>• Haitallinen kilpailu</li> <li>• Syrjintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannukset (raha, aika, vai- va)</li> <li>• Vääränlainen organisaa- tiokulttuuri</li> <li>• Liian suuri tai liian pieni vaih- tuvuus</li> <li>• Työtaistelut</li> </ul>

#### 2.4.4 Palautteen antaminen

Ellingerin & Bostromin (1999a) tutkimuksen mukaan erityisesti palautteen antaminen ja saaminen toimivat oppimista mahdollistavan valmentavan esimiehen tärkeimpinä keinoina. Valmentava esimies yrittää mahdollisuuksien mukaan järjestää oppimista mahdollistavia tilanteita haastaen ja antaen rakentavaa palautetta. Rakentava palaute auttaa työntekijää ymmärtämään työssä suoriutumisen vaikutuksia. (Hunt et al. 2011: 32-33.)

Palaute on keino saavuttaa tavoite, sillä se toimii positiivisena kannustimena suoriutua työstä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Työntekijät odottavat saavansa palautetta. (Latham 2007.) Tehokkaat tavoitteet tarvitsevat niihin kohdistettua palautetta. On vaikeaa tai jopa mahdotonta tietää oikeata suuntaa tai työsuoritustehoa suhteessa strategiaan, mikäli ei saa palautetta. (Locke & Latham 2002.) Palaute yhdistettynä tavoitteisiin on tehokkaampaa kuin pelkkä tavoite ilman palautetta. (Bandura & Cervone 1983; Becker 1978; Erez 1977; Strang, Lawrence & Fowler 1978 artikkelissa Locke & Latham 2002.)

Ellinger & Bostrom (1999a) ovat tutkimuksissaan jakaneet monipuolisen palautteen antamisen erilaisiin tekijöihin. Ensimmäisenä on *havainnollinen palaute*. Se voi olla palaute työntekijän käyttäytymisestä taikka suorituksen arvioimista havaittujen vahvuuksien valossa ja tulevaisuuden kehitysehdotuksia. Esimerkiksi esimies voi antaa rakentavaa palautetta työntekijän pitämästä esityksestä siinä valossa, miten työntekijä voisi esitystään jatkoa varten vielä parantaa. Toinen palautteen antamisen muoto on *reflektiivinen palaute*. Sillä tarkoitetaan esimiehen toimimista ikään kuin ”peilinä”, jossa työntekijää autetaan itse arvioimaan oman toiminnan vaikutuksia organisaatioon. (Ellinger et al. 1999a.) Menestyvien valmentavien esimiesten taustalla on Hunt & Weintraubin (2011) nimenomaan työntekijän reflektointikyvyn edistäminen reflektiivisen palautteenantoprosessin seurauksena. Reflektiivinen palaute auttaa ihmisiä oivaltamaan, mikä on tärkeää juuri heille itselleen sekä haastamaan omia käsityksiään ja kantamaan vastuun tehdyistä päätöksistä ja valinnoista. (Hunt et al. 2011:12.) Kolmas palautteen antamisen muoto on *pyytää arviota kolmannelta osapuolelta*, esimerkiksi asiakkailta tai työtovereilta. Usein kolmannen osapuolen palautetta pyydetään erilaisina asiakastyty-

väisyyskyselyinä tai arviointikeskusteluiden yhteydessä. Tässä tapauksessa ajatellaan, että palautteen kerääminen ei rajoittuisi vain näihin vaan sitä kerättäisiin aktiivisemmin. Lisäksi esimies pyytää palautetta työntekijöiltä liittyen mahdollisiin työntekijän kokemiin ongelmiin tai työympäristöön liittyen. Saatua palautetta käydään läpi yksilöllisellä tai ryhmätasolla. Palautteesta keskustellaan yhteistyössä avoimesti, rehellisesti ja ongelmaratkaisuhakuisesti siten, että asiat ja mahdollisesti ilmenneet ongelmat on ymmärretty, ratkottu ja käsitelty. (Ellinger et al.1999a.)

Locke & Latham (1990: 203-205) puhuvat spesifioidun eli tarkoin kohdistetun palautteen puolesta. Tarkka palaute on selkeää kuvaten missä on onnistuttu ja missä on kenties kehittämisen varaa. Epämääräinen, ympärilyövä ja liian yleisellä tasolla ilmaistu palaute ei motivoi eikä lisää tehokkuutta. Hunt & Weintraubin (2011: 17) mukaan palautteen antaminen riittää parantamaan väliaikaisesti suoritusta mutta palaute joka tähtää palautteen saajan monipuoliseen oppimiseen ja kehittymiseen (itsetietoisuus ja työsuoritus) kasvattaa pitkällä tähtäimellä suorituskykyä. Roberts (2003) samaten korostaa tehokkaan suorituksen arvioinnin vaativan palautteen antamista. Palaute on hänen mukaansa työntekijän osallistamisen raaka-ainetta. Ilman palautetta työntekijän on mahdollonta muuttaa toimintaansa. Suorituksesta annettava palaute on muodoltaan oikea-aikaista, kohdistettua ja peräisin luotettavasta lähteestä. Palaute Robertsinkin (2003) mukaan lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa suorituskykyä.

#### 2.4.5 Coaching kysymystekniikat

Valmentava esimies tarvitsee avukseen kysymystekniikoita ja mallikysymyksiä kannustaessaan alaisiaan onnistumaan ja saavuttamaan yhteisiä tavoitteita sekä oppimaan ja kehittymään. Robinsonin (2010) tutkimuksesta ilmenee, että erityyppiset kysymykset auttavat valmennettavaa syvempään pohdintaan sekä rikastavat valmentamisvuorovaiikutusta. Kysymykset toimivat valmentavan esimiehen tukena ja apuvälineenä keskustelun alkuun pääsemiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Samaten Ellinger & Bostrom (1999a) viittaavat Orth, Wilkinson & Benfarin (1987) tutkimukseen, jonka mukaan coachaajien ja mentoreiden täytyy kehittää haastattelutaitojaan. Haastattelutaidot sisältävät avoimia, suljettuja ja reflektiivisiä kysymyksiä, joilla rohkaistaan työntekijää ajattelemaan ja pohtimaan näkökulmia, joita henkilö ei ole mahdollisesti aikaisemmin ottanut huomi-

oon.

Työpaikan coaching -keskustelut voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Epämuodolliset keskustelut ovat lyhyitä keskustelutuokioita, joissa työntekijä sitoutetaan yhteiseen ongelmanratkaisuun tarkoituksena saada työntekijä tuntemaan itsensä energisoituneeksi ja sitoutuneeksi. Muodolliseen coaching -keskusteluun puolestaan varataan aikaa ja se voi olla esimerkiksi osana arviointikeskustelua, osana neuvotteluihin valmistautumista tai jonkin tärkeän myyntiesityksen jälkeen käyty keskustelu. Olipa coaching-keskusteluiden luonne kumpi näistä tahansa, se tulee ymmärtää johdon ja esimiehen työkaluna auttamaan työntekijää saavuttamaan tavoitteita, parantamaan suoritusta ja organisaatiotasoista tehokkuutta. (Grant 2010.)

Coachingin apuvälineenä voidaan Neenan (2009) mukaan käyttää sokraattisia kysymyksiä. Sokraattisuus juontaa sivistyssanakirjan mukaan muinaisen antiikin kreikkalaisen filosofi Sokrateen ajattelusta, jonka mukaan ”tietämys totuudesta on piilevänä kaikissa ihmisissä, ja kysymysten ja annettujen vastausten kautta kyselijä voi auttaa kysymysten kohteena olevaa synnyttämään ajatukset itsestään, ja tällä tavalla opettaa häntä”. (www.suomisanakirja.fi.) Coachaaja voi tehdä havaintoja ohjaavia kysymyksiä tai coachattavan omiin uskomuksiin vaikuttavia kysymyksiä. Neenan (2009) mielestä coachaajat kaiken aikaa enemmänkin ohjaavat valmennettavia havainnoimaan. Hyvät coaching kysymykset hänen mukaansa ovat lyhyitä ja selkeitä ja kohdistuvat valmennettavaan. Lisäksi hyvät coaching-kysymykset ovat ymmärrettäviä eivätkä sisällä vaikeaa ammattiterminologiaa. Hyvät kysymykset ovat luonteeltaan avoimia, ehdottavia, rakentavia, tunnustelevia tai neutraaleja. (Neenan 2009.) Myös Salomaa (2012) tuo esiin luonteeltaan erilaisia coaching-kysymyksiä kuten ennakoivia, neuvoa-antavia, selventäviä, arvioivia, tutkivia, esimerkikikysymyksiä, historiakysymyksiä, vaihtoehtoja sekä toimintaa tai suunnittelua peilaavia kysymyksiä ja yhteenvetokysymyksiä.

Salomaan (2012) mukaan coachattavalta kannattaa kysyä avoimia ja selkeitä kysymyksiä: mitä?, milloin?, missä?, kuka?, mikä? Lisäksi keskustelun aikana on hyvä havainnoida coachattavan tunnetiloja, toiminnan esteitä, arvoja ja uskomuksia, toiveita, tarpeita sekä tapoja käsitellä asioita. Kuunteleminen ja läsnäolo ovat erityisen tärkeitä coachaajan ominaisuuksia. Coachaaja ei saa antaa neuvoja taikka ohjeita, sillä coachat-

tavalta itseltään löytyy vastaukset kysymyksiin. Miksi –kysymyksiä on myös syytä välttää, sillä ne saattavat syyllistää coachattavaa. Oleellista on selkeyttää coachattavan tavoite keskustelulle sekä toimia keskustelun ohjaajana. (Salomaa, 2012.)

Valmentavan esimiehen käyttöön voidaan Salomaan (2012) esimerkkikysymyksistä soveltaa Taulukossa 2. esitettyjä kysymyksiä.

**Taulukko 2.** Valmentamiseen sopivia kysymyksiä (Salomaa 2012).

<b>Coaching kysymyksiä</b>		
<b>Ennakoivat</b>	<b>Selventävät</b>	<b>Arvioivat</b>
Mitä voisi tapahtua?	Mitä tarkoitat?	Millä tavoin?
Entä jos se ei toimi?	Mikä sinun mielestäsi on parasta?	Mitä uskot tämän tarkoittavan?
Mikä on backup -suunnitelmasi?	Miltä se mielestäsi näyttää?	Mitä uskot tämän tarkoittavan?
Entä mitä teet, jos tämä epäonnistuu?	Miltä sinusta tämä asia tuntuu?	Mitkä ovat muut vaihtoehdot?
	Mitä haluat?	Mitä muita näkökantoja tässä asiassa on?
<b>Ennustavat</b>	<b>Vaihtoehdot</b>	<b>Suunnittelu</b>
Miten uskot tämän onnistuvan?	Mitkä ovat mahdollisuudet?	Mitä suunnittelet tekeväsi asialle?
Mihin tämä johtaa?	Jos sinulla olisi valinnanvaraa, mitä tekisit?	Mitä saat siitä?
Mitkä ovat onnistumisen mahdollisuudet?	Mitkä ovat mahdolliset ratkaisut?	Mikä on suunnitelmasi?
Mitä ennustat?	Mitä vaihtoehtoja voit löytää?	Miten voit parantaa tilannettasi?
<b>Esimerkilliset</b>	<b>Valmistelevat</b>	<b>Implementointi</b>
Voitko kertoa esimerkin?	Mitä muuta?	Mikä on toimintasuunnitelmasi?
Minkälainen?	Onko jotain vielä lisää?	Mitä sinun täytyy tehdä, jotta saat työn tehdyksi?
Kuten?	Mitä muita ideoita sinulla on tähän liittyen?	Mitä tukea tarvitset saavuttaaksesi....?
Esimerkiksi?		
<b>Integraatio</b>	<b>Oppiminen</b>	<b>Toiminta</b>
Mikä oli tämän opetus?	Mitä opit siitä?	Miten aiot toimia? Entä sen jälkeen?
Miten viet opin käytäntöön?	Jos sama toistuisi, mitä tekisit?	Mitä teet? Koska?
Mikä on yhteenvetosi tästä?	Miten tekisit saman uudestaan?	Mitkä ovat seuraavat askeleesi? Mihin menessä?

## 2.5 Valmentavan esimiehen kyvykkyudet

Valmentavan esimiehen kyvykkyydellä tarkoitetaan esimiehen henkilökohtaisia valmiuksia ja kykyä omaksua ja soveltaa valmentajuuden keinoja käytännön esimiestyössä.

Valmentavan esimiehen kyvykkyys sisältää johtamistaitoja ja kykyä vaikuttaa johdettaviin. Valmentavan esimiehen esimiesidentiteetti rakentuu omista ja muiden odotuksista (alaluku 2.4.1). Kyvykkyyteen liitetään myös tutkimuksissa havaitut tehottomat ja tehokkaat valmentavan esimiehen käyttäytymispiirteet. Erityisesti tehottomat käyttäytymispiirteet on hyvä ottaa huomioon johdon kehitysohjelmia suunniteltaessa (alaluku 2.4.2). Kyvykkään esimiehen omat käsitykset ja uskomukset valmentamisesta näyttävät vaikuttavan käytännön työhön. Esimiehellä on taipumus toteuttaa työssään sitä mihin uskoo (alaluku 2.4.3). Tunneäly ja intuitio on tunnistettu kyvykkään johtajan erityispiirteeksi, näin ollen valmentavaan esimieheen voidaan liittää samoja ominaisuuksia (alaluvut 2.4.4 ja 2.4.5). Minäpystyvyys eli omaan kyvykkyyteen uskominen on sisäsyntyistä ja yksilön mielessä tapahtuvaa tiedon prosessointia. Valmentava esimies kokee minäpystyvyyttä arvioidessaan pystyväkö hän hoitamaan esimiestyötä valmentavalla otteella (alaluku 2.4.6).

### 2.5.1 Taidot

Valmentavan esimiehen taitoja kuvastaa Pirnes (2003: 204) seuraavasti: ”Esimiehenä kehittymisen korkein ja jalostunein taso on esimiehen kyky kehittää sekä työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Hän saa aikaan muutoksia ja muuttumista. Taito valmentaa on myös menestyvän esimiehen paras tuntomerkki”

Drennan & Richey (2012a) määrittelevät johtajuuden taidon seuraavasti: ”johtajuus on taito motivoida ihmisryhmiä toimimaan yhteisen tavoitteen eteen.” Tärkeimmät johtamistaidot ihmisten motivoimiseksi ovat positiivisen tunnustuksen antaminen eli kiittäminen, tiimien rakentaminen, organisaation yhteisen tavoitteen saattaminen organisaation jäsenten tietoon, tavoitteiden asettaminen, esimiesten muokkaaminen valmentajiksi. Johtaminen on tehokasta, kun johtajat omalla esimerkillään kykenevät luomaan yhdessä tekemisen ilmapiirin ja uskon ”yhteiseen hyvään.” Lisäksi esimiehet ovat avainroolissa ”saamaan” ja pitämään kyvykkäitä työntekijöitä. (Drennan et al. 2012a.)

Brocato (2003) nostaa esiin tiimin vetäjien ja johtajien uuden mantran ” Tee enemmän vähemmällä.” Tällä tarkoitetaan työntekijöiltä odotettavan enemmän vastuuta ja päätös-

tentekokykyä omista töistään, mikä näkyy esimiesroolin muuttumisena perinteisestä, käskyttävästä esimiehestä coachajaksi eli valmentajaksi. Jotta voi olla hyvä valmentaja, täytyy tuntea itsensä. Hyvä itsetuntemus on tehokkaan valmentavan esimiehen ”tavaramerkki”. Menestyvät esimiehet ymmärtävät, mikä heitä motivoi ja kuinka heidän vahvuutensa ja heikkoutensa vaikuttavat päätöksiin, toimintaan ja ihmissuhteisiin. Jatkuva itsensä kehittäminen, itsereflektointi ja itsearviointi kasvattavat kykyä ymmärtää muiden käyttäytymistä auttaen onnistumaan valmentajan roolissa. (Brocato 2003.)

Valmentavan esimiehen kyvykkyyteen voidaan liittää taito vaikuttaa toiseen henkilöön. Caple & Jungen (2003) mukaan esimiehen kyky vaikuttaa toiseen henkilöön on yhteydessä heidän persoonallisuuteensa sekä kykyyn käyttää erilaisia vaikuttamistaktiikoita. Yukl, Falbe & Youn (1993) havaitsivat jo kaksikymmentä vuotta sitten tekemissään tutkimuksissa esimiesten käyttävän erilaisia vaikuttamiskeinoja työntekijöiden, kollegoiden ja omien esimiestensä kanssa toimiessaan. Suostuttelu, inspiroiva vetoaminen, konsultointi, mielistely, vaihtokauppojen tekeminen, liittoutuminen, painostaminen, vetoaminen ja laillisuuteen tai sääntöihin vetoaminen edustavat tyypillisiä vaikuttamistaktiikoita, joita esimiehet käyttivät joko yksittäin tai joidenkin vaikuttamistaktiikoiden kombinaatioina. Näistä erityisesti suostuttelu järkisyihin vetoamalla eli perustelemalla syyt halutulle suoritukselle on hyvin suositeltava toiseen ihmiseen vaikuttamisen keino. Painostamista ei pitäisi käyttää kuin yhdessä esimerkiksi suostuttelun kanssa ja mielistelykin saattaa olla vain joskus hyödyllistä kollegoiden ja alaisten kanssa toimittaessa. Oman esimiehen mielistely tepsii Yukl et al. (1993) mukaan vain harvoin. Joskus on ilmeisesti hyödyllistä vaihtaa käyttäytymistaktiikkaa, mistä voi olla hyötyä alaisten ja kollegoiden kanssa toimittaessa. Käyttäytymiseen vaikuttavaa taktiikkaa voi helpommin muuttaa kuin mielenlaatua, ja esimiehet voivat hyötyä eri taktiikkavalikoiman tiedostamisesta ja omaksumisesta. (Caple & Judge 2003.)

### 2.5.2 Esimiesidentiteetti

Yleisesti ottaen esimiehenä toimiminen tarkoittaa vastuita ja velvoitteita, jotka määrittyvät työnantajan edustamisvelvoitteen saattamana. Yhtäläillä nämä velvoitteet koskevat valmentavaa esimiestä. Työnantajalla on lainsäädännöllisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, joita esimiehet työnantajan edustajana toteuttavat. Esimiehen rooliin kasvami-

nen vaatii aikaa. Esimiesidentiteetti rakentuu muiden työyhteisön jäsenten odotuksien ja toisaalta esimiehen omien odotusten leikkauspisteessä siten, että esimies itse valitsee, miten hän tehtävässään täyttää omat ja muiden odotukset. Yleisinä odotuksina toimivat työlainsäädäntö, sopimukset, määräykset ja toimintaohjeet. Työyhteisön muut jäsenet kohdistavat esimieheen työtehtävien hoitamiseen ja esimiehenä käyttäytymiseen liittyviä odotuksia. Esimiehen työaika kuluu monesti muihinkin velvoitteisiin kuin esimiestyöhön. On mahdollista, että esimies toimii samoissa työtehtävissä kuin alaiset ja esimiehenä toimiminen on vain yksi osa työtä. Tällöin esimiehen omat odotukset liittyvät henkilökohtaiseen arvioon siitä, mistä esimiesroolissa pitää luopua ja mitä vastaavasti esimiesrooli tuo tilalle. Huomioitavaa on, että alaisille hän on kuitenkin aina ja joka tilanteessa esimies. Esimiehen työhön usein sisältyy epämiellyttävien tilanteiden ratkomista, minkä nähdään hidastavan esimiesroolin omaksumista. On hyvä tiedostaa, että työyhteisössä toimivilla osapuolilla on taipumusta asettaa odotuksia omien henkilökohtaisten näkemysten pohjalta ja esimiehen rooliin kohdistuu myös odotuksia, joita on ehkä mahdoton täyttää. Tällöin on hyvä muistaa mahdollisesti ilmenevän tyytymättömyyden kohdistuvan hänen rooliinsa, eikä häneen persoonana. (Pohjanheimo 2012: 61-64.)

### 2.5.3 Käyttäytymispiirteet

Pohdittaessa millainen on hyvä valmentava esimies, jaottelu tehokkaaseen ja tehottomaan coaching-käyttäytymiseen lisää asian ymmärrystä. Valmentavan esimiestyön tehottomat käyttäytymismallit on hyvä tunnistaa, sillä tietoisuus auttaa hävittämään esteet ja haitallisen toiminnan valmentavasta esimiestyöstä. (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008.)

Esimiehen valmentajana toimimisen taitoja ovat kuuntelu, vuorovaikutus, keskustelu, monipuolinen kysymysten asettelutaito, havainnointi, palautteenanto- ja vastaanottokyky, selkeiden tavoitteiden asettamiskyky sekä valmentavan vuorovaikutussuhteen tukeminen. (Ellinger et al. 2008.) Lisäksi on tunnistettu seuraavia ominaistaitoja: avoin vuorovaikutus, tehtävissä huomioidaan tiimin saavutukset yksilöiden saavutusten sijaan, arvostaa yksilöitä tehtävistä riippumatta, hyväksyy vaihtelevuuden (erilaisuuden) työ-

ympäristössä. Esimies valmentajana on monitaitoinen henkilö, joka kehittää yhteistyötä, on hyvä kuuntelemaan, jakaa palautetta ja mahdollistaa kehittymistä. (Ellinger et al. 2008.)

Ellinger et al. (2008) tuovat tutkimuksessaan esiin seuraavia, tehottomia ja negatiivisia valmentavan esimiehen käyttäytymispiirteitä:

- Liian autoritäärinen ja diktatuurinen
- Kontrolloiva ja tuomitseva
- Uhkaileva käyttäytyminen
- Tehoton viestijä
- Epävarma, huolimaton
- Ei anna aikaansa, välttelee
- Luopuu roolista ja vastuusta
- Tehtäväorientoitunut
- Vastustaa uusia ajatuksia ja suvaitsee alhaisen suoriutumisen tason.

Tehokasta valmentavan esimiehen käyttäytymistä puolestaan on:

- Refleктоiva ja ennakoiva ajatteleminen
- Tiedon ja materiaalin jakaminen, työvälineistä ja resurssitarpeista huolehtiminen. (Ellinger et al. 2005, 2008.)
- Voimaannuttaminen (empowering), joka sisältää tehtävien delegoimisen ja luottamuksen rakentamisen.
- Palautteenantaminen ja kehittymistarpeiden tunnistaminen. Palautteenantamisen tapoina havainnollinen, reflektiivinen tai rakentava. Palautetta pyydetään myös alaisilta omassa työssään edistymisestä.
- Selkeiden tavoitteiden asettaminen keskustelemalla odotuksista ja tavoitteiden toteutumisen tärkeydestä yhdessä alaisen kanssa.
- Toisen asemaan asettuminen. Asioiden pohtiminen alaisen näkökulmasta, ja vastaavasti alaisen auttaminen pohtimaan asioita jostain toisesta näkökulmasta.
- Neuvominen (sisältää ohjeet, valmentamisen, ohjaamisen ja opastamisen). Havainnollistaa oppimistilanteita esimerkein tai eri skenaarioin.

- Haastaminen ja vastuuttaminen. Kyselemällä ja haastamalla alainen pohtimaan tilanteita ja asioita. Ideana on toimia taustatukena ilman valmiita vastauksia tai ratkaisuja tai suoria toimintaohjeita.
- Roolimallina toimiminen. (Ellinger et al. 2005, 2008.)

Ellingerin et al. (2008) mukaan etenkin tehottoman käyttäytymisen piirteet on hyvä tiedostaa, kun pohditaan esimiesten tai johdon kehittämissuunnitelmia. Tehottoman ja tehokkaan valmentamiskäyttäytymisen tiedostaminen voi muodostaa pohjan kehitysohjelmien tavoitteille. Huomioitavaa on, etteivät kaikki esimiehet kykene helposti omaksumaan valmentavan esimiehen otetta työhönsä.

#### 2.5.4 Esimiehen käsitykset ja uskomukset valmentamisesta

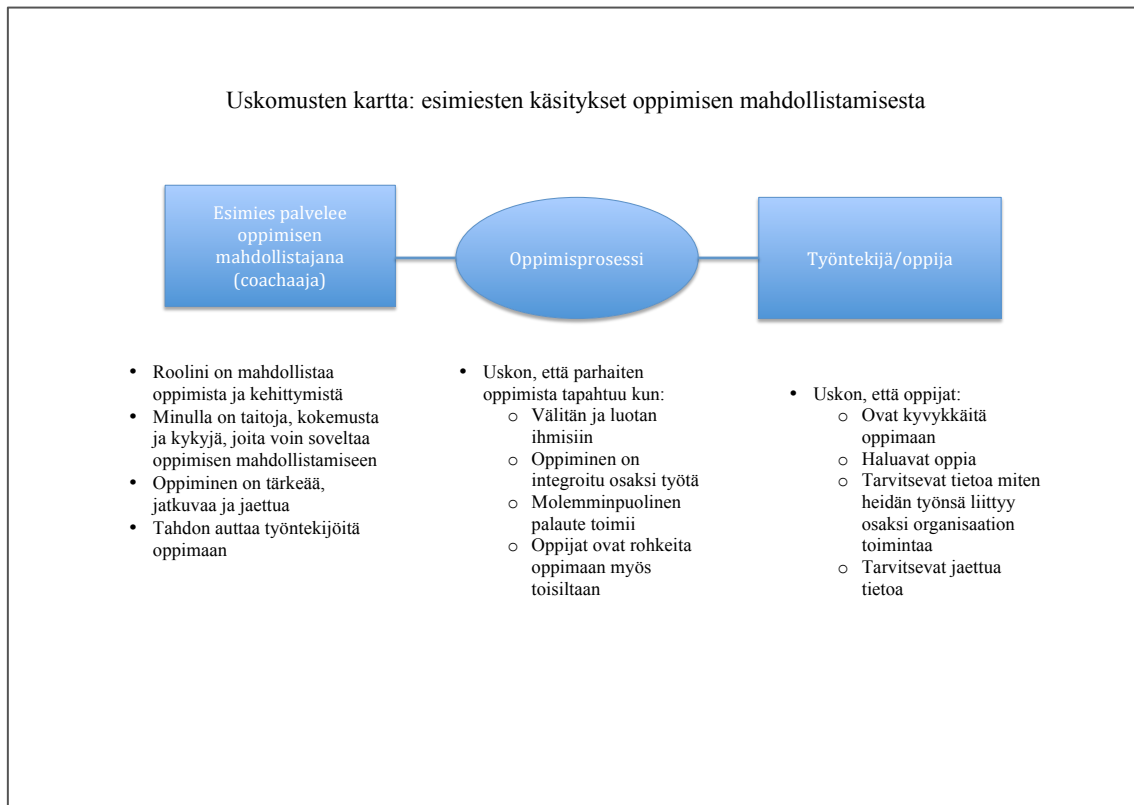
Valmentavan esimiestyön näkökulmasta esimiehen käsityksillä ja uskomuksilla on vaikutusta siihen, miten valmentavuus toteutuu. Kun organisaatiossa halutaan siirtyä kontrolloivasta käskyttämisen kulttuurista oppimista mahdollistavaan kulttuuriin, täytyy uusi johtamisrooli sisäistää. Sisäistäminen tapahtuu muutosprosessissa, jossa esimies tunnistaa perinteisen managerin roolin ja valmentajan roolin erot. Roolin vaihtaminen ja omaksuminen alkaa rooliin uskomisesta ja asenteista. Esimiehen täytyy uskoa omiin kykyihinsä valmentamisesta ja oppimisen mahdollistamisesta. (Ellinger & Bostrom 2002.)

Esimehen uskomukset ja käsitykset vaikuttavat olevan yhteydessä siihen, mikä saa lopulta asiat tapahtumaan, kuten Ellinger & Bostrom (2002) asian ilmaisevat: ”What are your beliefs?” Beliefs are what make things happen.” Uskomuksia ja käsityksiä ei voi ulkopuolinen kuvata, koskettaa tai muutoinkaan havainnoida vaan ne ovat yksilön persoonaan ja kokemukseen pohjautuvia tekijöitä. Näin ollen huomio täytyykin suunnata johdon ja esimiesten käytännön toimintaan. Ajatellaan, että esimiehen omat uskomukset ohjaavat käyttäytymistä ja työn tekemistä. Nämä uskomukset käsitteenä ovat yhteydessä yksilön omiin oletuksiin tai hänen tekemiinsä yleistyksiin asioista tai tapahtumista ja lopulta ohjaavat päätöksen tekoa (päättelyä) tai toimintaa. (Ellinger & Bostrom 2002.)

Ellinger & Bostrom (2002) mallintavat tutkimuksessaan uskomusten kartan (Kuvio 3), jossa kuvataan kolme kriittistä uskomuksen osa-alueetta matkalla valmentajan rooliin. Näitä ovat 1) oppimista mahdollistava valmentaminen 2) oppimisprosessi 3) oppijat. *Oppimista mahdollistavaan valmentamiseen* liittyy rooliuskomus (identity belief), jolla tarkoitetaan uskoa omaan tekemiseen ja uskoa oppimista mahdollistavaan rooliin. Toisena uskomuksen muotona on omiin kykyihin uskominen (self-efficacy belief). Tällä tarkoitetaan uskoa siihen, että omat kyvyt riittävät oppimisen mahdollistamiseen. (Minnäpystyvyyttä (self-efficacy) käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.4.6). *Ulkoisilla uskomuksilla* tarkoitetaan suhtautumista oppimiseen positiivisesti ja sen kokemista tärkeäksi. *Tahto ja välittäminen* (care enough) uskomuksen muotona tarkoittaa esimiehen halua, motivaatiota ja välittämistä oppimisen mahdollistamiseksi valmentavalla otteella. Oppimisprosessi uskomuksen muotona tarkoittaa esimiehen uskoa oppimisen menetelmiin. Paras oppimistulos saavutetaan, kun huolehditaan ja välitetään ihmissuhteista, oppiminen on integroitu osaksi työtä, molemminpuolinen palaute toimii ja oppijoita rohkaistaan oma-aloitteiseen oppimiseen. Valmentavan esimiehen usko *oppijoihin eli valmennettaviin* muodostaa kolmannen kriittisen kehitysvaiheen osana valmentavaan rooliin siirtymistä. Esimiehen on tärkeää uskoa valmennettavien kyvykkyyteen ja tahtoon oppia. Lisäksi on tärkeää uskoa työntekijöiden tarpeeseen ymmärtää toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta sekä heidän tiedontarpeeseensa. Uskomisen lisäksi tarvitaan käyttäytymisen muutosta. Valmentavan esimiehen roolin omaksuminen oppimisen mahdollistajana ja kehittäjänä on mahdollista saavuttaa tiedostamalla omat uskomukset, käyttäytyminen ja taidot sekä kehittää niitä systemaattisesti. Ihmiset valitsevat ja toteuttavat käyttäytymistä, jolla uskovat saavansa arvostusta. Uskomusten karttaa (Kuvio 3.) voi käyttää myös arviointityökaluna, jonka avulla esimiestä voi kannustaa kertomaan roolistaan, kehityksellisestä vastuustaan sekä oppimisprosessista ja oppijoista. (Ellinger & Bostrom 2002.)

Heslin, Vanderwalle & Latham (2006) korostavat esimiesten vakuuttamista heidän kyvyistään muuttaa johtamistyyliään ja –käyttäytymistään, sillä heillä on siihen kykyä enemmän kuin he kenties tiedostavatkaan. Lisäksi esimiehet on hyvä saada vakuuttamaan siitä, että jokaisessa työntekijässä on kehityspotentiaalia positiiviselle muutokselle

ja kehittymiselle hyödyntämällä sopivaa valmentajuutta ja tukemista läpi koko kehitysprosessin.



**Kuvio 3.** Esimiesten uskomusten kartta. (Ellinger et al. 2002.)

### 2.5.5 Tunneäly

Valmentaminen tunnustetaan Goleman, Boyatzis & McKeen (2002) laajojen kansainvälisten tutkimustulosten pohjalta yhdeksi erilaisista tutkimuksissa ilmenneistä johtamistavoista. Heidän tutkimuksensa liittyvät myös tunneälyn valmentavaan johtajuuteen. Tunneälykkäälle valmentavalle johtamistavalle heidän mukaansa on ominaista kyky tunnistaa ihmisten vahvuuksia ja heikkouksia yhdistäen ne heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä uratavoitteisiin. Tämä tarkoittaa myös ihmisten rohkaisemista saavuttamaan organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita auttaen heitä suunnittelemaan, miten tavoitteet saavutetaan. Valmentava johtaja on hyvä delegoimaan ja antamaan ihmisille

haastavia tehtäviä, ja hän kykenee hyvin linkittämään pitkän tähtäimen tavoitteet päivittäistyöhön ja siten pitämään ihmiset motivoituneena. Hyvän tunneälyn ansiosta he tuntevat työntekijänsä syvemmin ja ymmärtävät miten erilaisia persoonia johdetaan saavuttamaan tavoitteita. Valmentavalla johtamisella on myös erittäin positiivinen vaikutus ilmapiiriin. (Goleman et al. 2002: 60-63.).

Yleisesti tunneälykkääseen johtajuuteen liitetään itsensä johtaminen. Itsensä johtamiseen kuuluvat itsensä kontrollointi, tunteiden hallinta ja säätelykyky, läpinäkyvyys ja avoin vuorovaikutus (vrt. valmentavan esimiehen käyttäytymisen piirteet alaluvussa 2.5.3). Tämä tarkoittaa myös avoimuutta myöntää virheet ja kykyä puuttua epäeettiseen käyttäytymiseen, mikäli sellaista ilmenee. Itsensä johtamiseen kuuluu myös mukautuvuus, joustavuus, tuloksellisuus, oma-aloitteisuus ja optimismi. Mukautumisella tarkoitetaan mukautumista joustavasti uusiin tilanteisiin ja haasteisiin. Tuloksellisuudella puolestaan tarkoitetaan kykyä asettaa itselle ja johdettaville saavutettavissa olevia tavoitteita ja kykyä myös saavuttaa niitä. Oma-aloitteisuus tarkoittaa kykyä tehdä aloitteita tai luoda uusia mahdollisuuksia. Optimistisuus on kyky nähdä asiat positiivisessa valossa ja kyky kohdata haasteet mahdollisuuksina. (Goleman et al. 2002: 253-256.)

Johtajien yhtenä tehtävänä on luoda toimillaan hyvää ilmapiiriä ja inspiraatiota johdettaviin, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina ja sitoutuvat organisaatioon. Johtaminen on pohjimmiltaan hyvin emotionaalista eli tunneperäistä työtä. Johtajan mieliala ja toiminta heijastuvat johdettaviin. Kyky asettua toisen ihmisen asemaan, kyky innostaa ja motivoida, kyky luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä sekä kyky sitouttaa; puhutaan tunneälykkyydestä. Tunneäly ei tarkoita korkeaa älykkyydosamäärää, vaan kykyä käyttää tunteita ja älyä. Tunneälykkyyys on sosiaalista tietoisuutta ja empatiaa, jota tarvitaan muun muassa kyvykkyyksien (talent) kehittämiseen ja pitämiseen organisaatiossa. (Goleman et al. 2002: 1-9, 49-50.) Tunneäly nähdään yhtenä hyvään suorituskyykyyn johtavana tekijänä. Tunneälykkäät ihmiset tietävät selkeästi, keitä ovat ja mistä he motivoituvat. He hallitsevat hyvin tunteitaan, ovat empaattisia ja omaavat hyvät sosiaaliset taidot. (Hunt et al. 2011: 12.)

Tunneälykkäällä johtajalla on korkea itsetuntemus ja itsearviointi. (Goleman et al. 2002: 253.) Myös Grant & Cavanagh (2007) nostivat tutkimuksessaan esiin, että hyvät coaching-taidot ovat yhteydessä korkeaan tunneälykkyyteen. Johtajan korkeaan itsetuntemukseen liittyy sisäisten signaalien tiedostaminen. Johtaja tuntee itsensä ja tietää kuinka tunteet kulloinkin vaikuttavat häneen ja hänen työpanokseensa. Johtajan arvot ohjaavat toimintaa, hän kykenee avoimeen vuorovaikutukseen ja tunteista puhumiseen ja hänellä on voimakas usko toimintaa ohjaavaan visioon. Itsetuntemukseen liittyy myös korkea itsearviointikyky. Tämä tarkoittaa omien rajoitteiden ja vahvuuksien tuntemista sekä kykyä ja halua oppia uutta. Rakentava kritiikki ja palaute otetaan myös avosylin vastaan. Tämän kaltainen itsetuntemus tarkoittaa myös omien puutteiden tuntemista ja tuen ja avun pyytämistä, mikäli johtajuuden haasteet niin vaativat. (Goleman et al. 2002: 253-256.)

Tunneälykkäällä johtajalla on hyvät sosiaaliset taidot. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan empatiaa ja kykyä tulla toimeen erilaisten ja erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Sosiaalisiin taitoihin liitetään myös organisaatiotaidot eli taitoa havaita kriittisiä sosiaalisia verkottumia ja organisaatiokulttuuriin liittyviä kirjoittamattomia toimintatapoja ja sääntöjä. Myös palveluasenne nähdään kuuluvaksi sosiaalisiin taitoihin. Tämä tarkoittaa kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja olla tarvittaessa läsnä. (Goleman et al. 2002: 253-256.)

Tunneälykkäeseen johtajuuteen liitetään ihmissuhdetaitojen johtaminen. Johtajuus tässä yhteydessä tarkoittaa inspiroimista ja yhteisen tavoitteen jakamista sekä sen saavuttamisen mahdollistamista. Se tarkoittaa vaikuttamista, kykyä asettaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin ja tukea heitä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Ihmissuhdetaitojen johtaminen tarkoittaa myös kehittämisen mahdollistamista eli tässä yhteydessä tavoitteiden asettamista, palautteen antamista sekä mentorina tai valmentajana toimimista. Muutoskatalysaattorina toimiminen osana ihmissuhteiden johtamista tarkoittaa kykyä selvittää muutostilanteisiin liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista. Lisäksi ristiriitojen monipuolinen ratkaiseminen ja tiimityön ja / tai yhteistyön varmistaminen sekä yhteistyössä toimiminen kuuluvat niin ikään ihmissuhdetaitojen johtamiseen. (Goleman et al. 2002: 253- 256.)

### 2.5.6 Intuitio

Valmentava esimies voi käyttää intuitiota erilaisissa tilanteissa johdettaviensa kanssa. Goleman sanoo intuition olevan tunneilyn yksi osa-alue ja elämäkokemuksen myötä se saattaa vahvistua. (1999:69.) Intuition yhteyden coachingiin nostavat esiin myös mm. Murray 2004; Mavor, Sadler-Smith & Gray 2010; Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2010. Intuitio vaikuttaa olevan selittämätön tunne joka nousee ”tyhjästä”. Esimerkiksi Murrayn (2004) tutkimukseen osallistuneet coachaajat käyttivät ilmaisuja ”en tiedä mistä se tuli..” tai ”..se tuli tyhjästä..” Yhtenäisenä piirteenä coachaajien kokemuksissa on intuition positiivinen ja toimintaa ohjaava vaikutus sekä oppimisen kokemus coachattavan näkökulmasta.

Intuitio on Murrayn (2004) mukaan kokonaisviisautta, jota elämämme aikana olemme hankkineet. Tämä ”viisaucoctail” on sekoitus älyllistä, tunneperäistä, fyysistä ja vaitonvaraista tietotaitoa, jotka ovat peräisin menneisyyden kokemuksista, nykyisyyden heijastumista ja tulevaisuuden ennakoinnista (aavistuksista) ja on hioutunut läpi oman jatkuvan oppimisen prosessin. Murray (2004) viittaa artikkelissaan Charles Handyn (1997) kuvaavan intuitiota kyvyksi herkkyyteen ja kyvyksi nähdä herkästi sellaista, mikä ei ole ilmeistä ja kyvyksi verrata havaitsemaansa analyttisellä älyllä, mikä puolestaan tarkoittaa kykyä selittää todellisuutta järjellä ja käsitteillä. Dane & Pratt (2007) käsitteellistivät intuition seuraavasti: intuitio on voimakas tunne tai tarve pyytää päätöstä tai harkintaa jostakin asiasta. Voimakas tarve tai tunne syntyy äkillisesti, tiedostamatta ja kokonaismielleyhtymän kautta. Mavor, Sadler-Smith & Gray (2010) lisäävät Danen & Prattin määritelmään vielä, että intuitio syntyy ihmissuhteissa ja sisältyy coachingiin. Vanhin intuition määritelmä on lähtöisin Jungilta vuodelta 1933 (artikkelissa Dane & Pratt 2007): ”Tuo psykologinen toiminto muuntaa käsityksiä tiedostamattomalla tavalla.” Tutkijoita kiinnosti ihmisen kyky tehdä korkealaatuisia päätöksiä suhteellinen nopeasti. Historiallisessa kontekstissa intuitio nähtiin kahtena informaation prosessointisysteeminä: tiedostamattomana ja kokonaisvaltaisen mielleyhtymän seurauksena. (Dane & Pratt 2007.) Intuition on myös ajateltu olevan yksilön sisäsyntyinen kyky syntetisoida tietoa nopeasti ja tehokkaasti. Kyky voi myös estyä muodollisten menettelyiden johdosta. (Burke & Miller 1999; Kahtri & Ng 2000; Hayashi 2001 artikke-

lissa Dane & Pratt 2007.) Intuitio on itsetuntemuksen lähde, joka toimii pohjana omien tunteiden tiedostamisessa ja niiden tunteiden vaikutuksen tiedostamisessa päätöksentekoon. Intuitio luo perustan itsearviointikyvyille eli auttaa tiedostamaan omat vahvuudet ja heikkoudet, kyvyn oppia kokemuksista sekä tietoisuuden parantamista vaativista osa-alueista. (Goleman 1999: 72-73.)

Intuition yhteyttä johtajien päätöksenteossa ovat tutkineet Dane & Pratt (2007). Heidän mukaansa tehokas intuitiivinen päätöksenteko muodostuu tiedollisista tekijöistä (domain knowledge factors) ja tehtäväkohtaisista (task characteristics) tekijöistä. Tiedolliset tekijät käsittävät tiedostamattoman ja tietoisin oppimisen. Tehtäväkohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan älyllisesti haastavia tehtäviä (intellective tasks). Älyllisesti haastavia tehtäviksi Dane & Pratt (2007) nimeävät ongelmanratkaisut, säännöt, ihmissuhteet sekä yleiset erilaisten normien ohjaamat tehtävät (judgemental tasks), kuten poliittiset, eettiset, esteettiset tehtävät sekä käyttäytymisnormit. Nämä tekijät voivat auttaa johtajia tekemään hyviä päätöksiä, vieläpä nopeasti. Jatkuvassa muutoksessa painivat organisaatiot myös edellyttävät johtajiltaan tehokasta päätöksentekokykyä, mikä tarkoittaa myös intuitiivisen päätöksentekokyvyn tarpeellisuutta.

### 2.5.7 Minäpystyvyys

Valmentavan esimiehen osalta minäpystyvyys tarkoittaa omiin valmentamisen kykyihin uskomista. (ks. Ellinger et al. 2002 ja alaluku 2.4.3). Minäpystyvyyttä voi ilmetä myös organisaatiotasoisena niin kutsuttuna ilmenemiskulkuna. Esimerkiksi valmentava esimies kokee kykenevänsä asettamaan realistisia tavoitteita ja vastaavasti valmennettava kokee ja uskoo kykenevänsä saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Seuraavana tarkastellaan minäpystyyden käsitettä ja sisältöä tarkemmin.

Käsitteenä minäpystyvyys (self-efficacy) tarkoittaa yksilön mielessä tapahtuvaa tiedon prosessointia. (Bandura 1993.) Federici & Skaalvik (2011) ja Federici (2013) tutkimuksessaan viittaavat Banduran (1986, 1997) luomaan sosiaaliskognitiiviseen teoriaan, jossa korostuu ihmisen mielenkeskuksessa (human agency) tapahtuva harjoittelua ja kehittämistä. Tässä ajattelussa ihminen näkee itsensä organisoijana, ennakoivana, reflektoivana

ja itsesäätelävänä eli ihminen on sitoutunut kehittämään itseään ja kokee omien ajattelumalliansa ja tunteidensa ”omistajuutta” kontrolloiden itseään.

Ihmiset tekevät jatkuvasti omaan toimintaansa liittyviä syuseuraussuhteiden arvioimista. Tässä keskeisimpänä ovat omat uskomukset omasta kyvykkyydestä harjoittaa oman toiminnan kontrollointia erilaisissa elämäntilanteissa, joita he kohtaavat. Pystyvyyden tunne käsittää ihmisen uskomuksen tunteiden, ajatusten ja motivaation vaikutuksen itseensä ja omaan käyttäytymiseen. Minäpystyvyyden uskomukset vaikuttavat neljän prosessin kautta: kognitiivisen (oppiminen tietoa prosessoimalla), motivoitumisen, vaikuttamisen ja valintojen kautta. Minäpystyvyyden uskomukset *kognitiivisessa prosessissa* liittyvät ihmisen kyvykkyyteen laajentaa tietotaitoa ja osaamista sekä oppia kokemuksista. Korkean minäpystyvyyden tuntevat ihmiset kykenevät visualisoimaan erilaisia toimintaa ohjaavia ja tukevia vaihtoehtoja. *Motivationalisen prosessin* tärkein elementti on minäpystyvyyden uskomus. Ihmisen motivaatio on sisäsyntyistä ja toimintaa ohjaavaa. Ihminen tiedostaa osaamisensa ja ennakoii todennäköisen lopputuloksen, joka hänen kyvyillään on mahdollista saavuttaa. *Vaikuttavuuden prosessissa* puolestaan ihmiset uskovat omiin vaikuttamisen kykyihinsä liittyen stressinhallintaan vaikeissa tilanteissa. Kokemus pystyvyydestä näkyy stressinhallintana sekä sen harjoitteluna. Kun ihminen ei usko omiin kykyihinsä vaikuttaa mahdollisiin uhkiin ja stressiin, hän ei kykene hallitsemaan niitä vaan näkee ympärillään pelkkiä uhkakuvia ja murehtii ennakolta asioita, jotka eivät välttämättä edes tapahdu. *Valintojen tekemisen prosessi* minäpystyvyyden näkökulmasta tarkoittaa ihmisen välttävän sellaista toimintaa tai tilanteita, joihin uskoo olevansa kyvytön, mutta toisaalta intoa tehdä sellaisia valintoja, joissa kokee olevansa erityisen hyvä, esimerkiksi asiantuntijuus. Erilaisilla valinnoilla ihminen ruokkii erilaista osaamista, kiinnostuksen kohteita tai sosiaalista verkostoa, joka määrittelee elämänvalintoja. Erilaiset käyttäytymisen valintoja ohjaavat tekijät voivat vaikuttaa persoonan kehittymisen suuntaan. (Bandura 1993.)

Bandura (1993) kertoo tutkimustuloksistaan liittyen minäpystyvyyden ilmenemisestä akateemisessa ympäristössä: ”Akateemisessa kehittämisessä minäpystyvyyden on huomattu vaikuttavan erilaisilla tavoilla. Opiskelijoilla on oma pystyvyyden tunne siitä, että kykenee hallitsemaan omaa oppimistaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Opettajilla on

oma pystyvyyden tunne siitä, että kykenee edistämään oppimista erilaisissa oppimisympäristöissä ja motivoimaan opiskelijoita sekä kehittämään heitä akateemisissa saavutuksissaan. Tiedekuntatasoinen pystyvyys tarkoittaa uskoa siihen, että kollektiivisella tasolla kyetään merkittäviin akateemisiin saavutuksiin. ” Samalla tavalla minäpystyvyyden ilmenemiskulkua voisi soveltaa muunlaiseenkin organisaatioon. Organisaatiolla voi olla tuotannollisia tai taloudellisia tavoitteita ja luja usko niiden saavuttamiseen. Yhtiön johdolla ja esimiehillä saattaa olla pystyvyyden tunne siitä, että tavoitteet kyetään pilkkomaan realistisiksi välitavoitteiksi sekä usko kykyyn motivoida ja kannustaa ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa. Yksittäinen työntekijä voi kokea pystyvänsä saavuttamaan hänelle asetetun tavoitteen, mikäli se on realistinen ja saavutettavissa oleva.

## 2.6 Valmentavan esimiestyön roolit

Valmentava johtajuus ja siten myös esimiestyö Moen et al. (2012) mukaan muodostuu vähintäänkin kahdenlaisesta roolista: johtajan roolista ja coachaajan eli valmentajan roolista. Johtajan roolista siirtyminen valmentajan rooliin riippuu yksilön sisäisestä kyvykkyydestä. Toisaalta kiinnostavan näkökulman muodostaa työntekijöiden suhtautuminen ja tottuminen valmentavaan esimiestyöhön, sillä johtajan ja työntekijän välinen rooli on luonnostaankin epäsymmetrinen. Valmentajan rooli voi olla hyvinkin jännitteinen johtuen toisaalta työntekijän ja esimiehen välisestä luottamuksellisesta suhteesta, joka perustuu rehellisyyteen, avoimuuteen, kunnioitukseen ja hyvinvointiin. Vaakakupin toisella puolella on organisaation etujen valvominen. Näissä rooleissa toimiminen vaatii johtajalta erityisiä vuorovaikutustaitoja ja toisaalta jatkuvaa yksilöllistä kehittymistä.

” Kuinka rakennamme organisaation, jossa jatkuva oppiminen toteutuu?” ja ” Millainen persoona parhaiten johtaa oppivaa organisaatiota?” Nuo keskeiset kysymykset askarruttivat tutkijoita jo oppiva-organisaatio – käsitteen syntymisen myötä yli 20 vuotta sitten. Tuolloin tunnistettiin johtajien toimivan organisaatioissa erilaisissa rooleissa, toimintojen suunnittelijoina, opettajina ja palvelijoina. *Suunnittelijana* johtaja toimii sosiaalisena arkkitehtina ja toimintojen suunnittelijana vastaten organisaation rakenteesta, tehokkuu-

desta, politiikasta ja päätöksenteosta. *Johtaja opettajan roolissa* puolestaan toimii coachaajana, ohjaajana ja mahdollistajana. Oppivassa organisaatiossa opettajan rooli tarkoittaa ihmisten kehittämistä. *Palvelijan roolissa* johtaja voi toimia kahdella tavalla: 1) johtaja on ihmisiä varten eli tehtävänhoito perustuu ajatteluun, että johtajuuden vaikutus voi siirtyä henkilöstä toiseen. Oppivassa organisaatiossa ihmiset ovat sitoutuneita ja toteuttavat jaettua omistajuutta, ja näin ollen johtajalla on vastuu ihmisistä. 2) Toinen palvelija-tyyppi perustuu johtajan laajempaan organisaation mission sitoutumiseen; ajatellaan, että ihmisten luonnollinen impulssi oppia vapautuu, kun he ponnistelevat jatkuvasti sitoutumisensa arvoisesti. Johtajat kokevat olevansa luonnollinen osa suurempaa kokonaisuutta, osa muutosta, osana kykyä saavuttaa korkeampaa organisaation menestystä ja henkilökohtaista tyytyväisyyttä. (Senge 1990.)

### 2.6.1 Valmentajan rooli ja luottamuksen rakentaminen

Valmentajan roolissa esimies auttaa ihmisiä kohtaamaan organisaation toiminnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevät asiat, olettamukset ja tapahtumat (Ellenger et al. 1999a). Manager as coach (MAC) eli esimies coachaajan / valmentajan roolissa nähdään prosessina, jossa esimies luo alaisille mahdollisuudet hyvään suorituskyykyyn sekä mahdollistaa työntekijöiden ohjaamisen ja kannustaa heitä parantamaan työtään. MAC-prosessissa esimies sisäistää coaching-aidot osaksi päivittäistyötään. Tärkeimpänä tekijänä on luottamuksen rakentaminen ja usko työntekijöiden kyvykkyyteen. (Ladyshevsky 2010.)

Valmentavassa esimiestyössä luottamus rakentuu yksilön sisäsyntyisen luottamuksen kautta. Ladyshevsky (2010) viittaa artikkelissaan Massey & Kyngdonin, 2005; Driscollin, 1978; McAllisterin, 1995 tutkimuksiin, jossa yksilön sisäsyntyinen luottamus voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: kognitiiviseen ja vaikuttamisella tapahtuvaan luottamukseen. Kognitiivisella luottamuksella tarkoitetaan henkilön järkiperaisista syistä muodostamaa luottamusta toiseen henkilöön. Esimerkiksi pätevän, uskottavan ja luotettavan vaikuteltaman antava henkilö herättää järkiperaista luottamusta. Vaikuttamisen kautta tapahtuva luottamus syntyy emotionaalisesti eli tunnepohjalta. Esimerkiksi vilpittön huolenpito ja välittäminen vaikuttavat toiseen henkilöön luottamusta herättävästi.

Sisäsyntyinen luottamus parantaa yhteistyötä, mutta toisaalta luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja energiaa. (Ladyshevsky 2010.)

Työyhteisöissä luottamus pohjautuu yhteisiin intresseihin ja välittämiseen (Ulrich et al. 2005: 73). Valmentajan roolissa on tärkeää saavuttaa luottamus alaisen keskuudessa, jotta valmentajuus voi onnistua. Työyhteisössä jaetuilla arvoilla on yhteys sellaisen luottamuksen rakentamiseen, joka mahdollistaa työntekijöille tulevaisuuteen suuntautumisen ja pitkän aikavälin vuorovaikutussuhteet. Samankaltaista luottamusta rakentuu yksilön (tässä tapauksessa esimiehen) kyvyssä tehdä päätöksiä ja erilaisten tilannetekijöiden huomioimiskyvyissä. Luottamuksen rakentumiselle on tunnistettu erilaisia päätöksentekotasoja. Ajatellaan, että yksilö ikään kuin tiedostamattaan tai tietoisesti ”päättää” voiko toiseen ihmiseen luottaa. Ensimmäisenä on riskinottokyky, joka tarkoittaa yksilökohtaista riskinottokykyä suhteessa siihen, miten se poikkeaa hänen kontrollointikyvystä, persoonasta tai kulttuurista. Toisena on muutoskyky ja se, kuinka kauan luottamuksen rakentaminen kestää. Erittäin muutos- ja sopeutumiskykyiset yksilöt voivat rakentaa luottamuksen suhteellisen nopeasti verrattuna vähemmän sopeutuviin, jotka näkevät ympärillään uhkia. Kolmantena tasona on yksilön voima. Mitä vahvempi yksilö on kyseessä, sitä helpommin luottamus syntyy. (Ladyshevsky 2010.)

Esimiehen ja alaisen välillä on havaittu myös erilaisia tilannetekijöitä, jotka ovat yhteydessä luottamuksen rakentamiseen. Ensimmäisenä niistä on turvallisuuden tunne eli kuinka paljon tukea esimiehen ja alaisen suhteissa on. Kun tukea on paljon, se lisää turvallisuuden tunnetta ja edelleen luottamusta. Toisena tilannetekijänä on yksilöiden samankaltaisuus. Samankaltaiset arvot ja uskomukset synnyttävät yhteenkuuluvaisuutta ja luottamusta. Kolmantena tilannetekijänä nähdään yhteiset intressit eli kiinnostuksen kohteet. Samankaltaiset kiinnostuksen kohteet kasvattavat luottamusta. Neljäntenä seikkana Nelson-Jones (1997) mukaan Ladyshevskyn (2010) artikkelissa on hyväntahtoisuus, joka käsittää esimiehen asettumisen alaistensa puolelle ja näin ollen lisää lojaalisuutta ja sitoutumista. Lisäksi esimiehen kommunikointikyky, rehellisyys sekä kyky asettaa odotuksia kasvattavat luottamusta. Esimiehen on valmentajan roolissa ymmärrettävä nämä luottamuksen perusrakenteet, jotta he pystyvät rakentamaan luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen työntekijöihin. (Ladyshevsky 2010.)

Valmentavan esimiehen luottamuksen rakentamisen ainekset ovat selkeä yhteisten tavoitteiden viestintä, aitous ja rehellisyys, oikeudenmukainen toiminta, yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja niistä tiedottaminen, lupauksen pitäminen, kuunteleminen, henkilöstön tasapuolinen tukeminen, erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen sekä oman tiimin puolen pitäminen ja pahansuovan juoruilun välttäminen. Työyhteisössä avoimuus on edellytys luottamuksen syntymiselle. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa myös virheet. Esimiehen epäsopiva käyttäytyminen saa aikaan luottamuksen menettämisen. Esimieheen, joka pitää lupauksensa ja ratkoo vaikeankin tilanteen arvostavasti, luotetaan ja uskotaan. (Kurttila ym. 2010: 53-54.)

### 2.6.2 Esimies ratkaisukeskeisenä valmentajana

Ratkaisukeskeinen valmentaminen (solution focused coaching) on yksi coachaamisen muoto, joka perustuu erilaisiin sääntöihin. Fokus kohdistuu tulevaisuuden ratkaisuihin, eikä aikaa käytetä menneisyyden ongelmien käsittelyyn. Ratkaisukeskeiseen valmentamiseen kuuluu selkeät ja yksilöllisesti kohdistetut tavoitteet, joita pyritään ratkaisukeskeisellä valmentamisella saavuttamaan. Jokaisella tehdyllä ratkaisulla on poikkeuksensa; mikäli jokin toimii paremmin kuin toinen, niin käytetään sitä. Ja vastaavasti mikäli jokin ei toimi, kokeillaan jotain muuta toimintamallia tai ratkaisua. Työntekijät ovat hyvin ratkaisukykyisiä, mikäli esimies ja johto antavat heille siihen mahdollisuuden. (Greer (2010); Cavannagh & Grant (2006 teoksessa Cox et al. 2010). Ratkaisukeskeisen valmentajan käytössä on tulevaisuuden tilaan tai toimintamalliin kohdistuvia kysymyksiä, kuten ”kuvaile joitain tapoja, joilla voisit päästä tavoittelemaasi ratkaisuun?”, ”mitä ajattelet tästä ratkaisusta?” tai ”mitä vaikutuksia tällä ratkaisulla sinulle tai työhösi on?” Kysymyksillä on tarkoitus ohjata keskustelua ja rohkaista valmennettavaa monipuoliseen ajatteluun. (Grant 2012.)

Greer (2010) viittaa Cauffmanin (2003) vertaavan ratkaisukeskeistä valmentamista hyvin koreografioituun tanssiin, koska molemmat ovat muodoltaan hyvin joustavia. Ratkaisukeskeisyys ja joustavuus toteutuu *socialisoitumalla* eli positiivisen työyhteisön rakentamisen kautta sekä rakentamalla ongelmien ratkaisumalli, jossa kuitenkin pyri-

tään välttämään liian yksinkertaista ratkaisua. Ratkaisukeskeisyyttä ja joustavuutta tuodaan myös *asettamalla tavoitteet* siten, että päätavoite pilkotaan lyhyen aikavälin saavutettavissa oleviin välitavoitteisiin. *Ongelmien tutkimiseen* varataan mahdollisuuksien mukaan aikaa. *Resurssoituminen* on joustavaa, sillä se perustuu oletukseen, että coachaajalla eli esimiehellä on aina resursseja ongelmien ratkaisuun, koska esimiehen tehtävä coachaajana on tukea ja auttaa työntekijöitä keksimään ratkaisut. *Kehuminen* ja *positiivisten suhteiden ylläpitäminen* kasvattaa itseluottamusta ja vahvistaa huomion suuntautumisen ratkaisukeskeisyyteen. Ratkaisukeskeiseen valmentamiseen kuuluu myös erilaisten *vaihtoehtoisten toimintatapojen* etsiminen ja tunnistaminen tavoitteen pääsemiseksi sekä *tulevaisuuteen suuntautuva ajattelutapa*: käännetään ajattelu pois ongelmasta ja huomio suunnataan mahdolliseen ratkaisuun. Miltä asiat mahtavat näyttää yhden nukutun yön jälkeen? Kysymykset kannattaa kohdentaa siihen mitä voidaan tehdä eri tavoin ja kuinka ihmiset tietävät, että ongelma on ratkaistu. (Greer 2010.)

### 2.6.3 Esimies coachaavan opettajan roolissa

Johtaja opettajan roolissa ei tarkoita autoritääristä johtajaa, jonka tehtävänä on opettaa ihmisille ”sitä oikeaa” näkökulmaa, vaan sitä vastoin hänen tehtävänä on auttaa ihmisiä oivaltamaan organisaatiossa vallitsevaa todellisuutta. Ihmisillä on erilaiset käsitykset tilanteista ja johtaja opettajan roolissa auttaa hahmottamaan kokonaistilanteen. Jokaisella ihmisellä on omat oletukset siitä, kuinka tehdään valintoja ja miten käsitellään ongelmia ja mahdollisuuksia. Johtajuudella voidaan vaikuttaa ihmisten kykyyn hahmottaa organisaation rakennetta, käyttäytymismalleja ja tapahtumia. (Senge 1990.) Opettajan roolin sisältöä voidaan havainnollistaa käänteisesti kysymällä: Miten opettaja toimii coachaavana johtajana? O’Neil & Hopkins (2002) kuvaavat opettajan toiminnan coachaajana ilmenevän kahdenlaisena eri pedagogisena valintana; *Ohjeiden kautta mahdollistavana* (directive-facilitative) sekä *nykyhetkestä tulevaisuuteen suuntautuvana* valintana (present-oriented—future-oriented). *Ohjeiden kautta mahdollistavassa roolissa* coachaava opettaja tuo selkeät ohjeet ja tarpeelliset tiedot opiskelijoille sekä kuuntelee, haastaa ja esittää kriittisiä kysymyksiä auttaen heitä harjoittamaan ja kehittämään heidän omia näkemyksiään. Coachaavan roolin ydin on auttaa opiskelijoita ajattelemaan omaa oppimistaan. Opettaja näin ollen mahdollistaa opiskelijan kasvun ja kehittymisen

soveltamaan kurssien sisältöä omaan elämään. *Nykyhetkestä tulevaisuuteen* suuntautuvien valintojen kautta coachaava opettaja rohkaisee opiskelijoita realistiseen pohdintaan omista vahvuuksista ja heikkouksista nykytilasta tulevaisuuteen suuntautuvalla ohjauksella. Tässä pedagogisessa valinnassa opettaja tekee arvion, milloin ja kuinka hän auttaa opiskelijaa tekemään sopivan linkin nykyisen toiminnan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välille. Tällä tavoin opettaja rohkaisee rakentamaan mallin siitä, mitä tietotaitoa ja osaamista tulevaisuuden tavoitetila mahdollisesti vaatii. Tuloksena saadaan tulevaisuuden tavoitetila mahdollisuuksineen. (O'Neil et al. 2002.)

## 2.7 Valmentava esimiestyö osana organisaation toimintaa

Organisaatiossa täytyy määritellä, mitä esimiehiltä odotetaan valmentamisen näkökulmasta, jotta he kykenevät tukemaan alaisiaan kehittymään. Oleellista on luoda kulttuuri, jossa palkitaan ja arvostetaan työntekijöiden kehittämistä. Ylimmän johdon tuki on keskeistä kaikelle toiminnan kehittämiseksi vaikuttaen suoraan kaikenlaisten kehittämissuunnitelmien onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Ellinger et al. 2005.) Organisaation ja ylemmän johdon tuki kaikelle esimiesten kehittämiseksi on erityisen tärkeää myös Belling, Kim & Ladginin (2004) tutkimuksen mukaan. Esimiehet kohtaavat erilaisia haasteita koulutusohjelmien aikana ja niistä saamiaan oppeja käytäntöön viedessään. Tuen puute, liian suuri työmäärä ja ajankäytölliset ongelmat, uusien ajatusten vastustaminen, mahdollisuuksien ja vastuiden puute, organisaatorakenne ja palkitsemispolitiikka, organisaatiopolitiikka sekä juonittelu ovat tutkimuksessa mainittuja yleisiä esteitä esimiesten koulutusohjelmissa saamiensa oppien käytäntöön soveltamisessa. Kehittämisessä ja koulutusohjelmissä sekä oppimisen siirtämisessä Belling et al. (2004) mukaan on hyvä huomioida esimiesten aikaisempi kokemus. Lisäksi he korostavat tärkeäksi tiedostaa, minkä tyyppisiä haasteita koulutusten puitteissa laaditut muutosohjelmat saattavat työyhteisössä aiheuttaa ja millaisia tukitoimia tarvittaessa esimiehille mahdollistetaan.

Liu & Batt (2010) kykenevät tutkimuksessaan vahvistamaan myös valmentavan esimiestyön taloudellisen hyödyn yritykselle. Heidän tutkimuksensa mukaan se parantaa

yksilön suorituskykyä. Lisäksi esimiehen johtamiskyvyillä on suora vaikutus yksilön suorituskykyyn. Tekniset prosessit ja mahdollinen automaatio lisäävät suorituskykyä ja lisäksi ryhmäkohtaiset kannustimet (palkkiot) yhdistettynä coachaamiseen lisäävän suorituskykyä etenkin silloin kun esimiehet käyttävät paljon ryhmä- tai tiimikohtaista palkitsemista. Suorituskykyä lisäävät yrityksen sisäinen koulutus (esimerkiksi coachaaminen) ja yrityksen jatkuvan parantamisen strategia. Kohnen (2011) mukaan tehokkaan coachaamisen tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja organisaation tavoitteisiin ja sitä kautta yksilön kasvuun ja kehitykseen. Esimiehen aktiivinen rooli valmentajana ja sen yhdistäminen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin (osaamisen kehittäminen ja suorituskyvyn johtaminen) kasvattavat oppimiskykyä. Lisäksi yrityksen johdon on tärkeää olla mukana suunnittelemassa tehokasta esimiesten koulutusta ja johtamisen käytäntöjä. (Liu & Batt 2010.)

### 2.7.1 Valmennettava (oppija)

Valmentavan esimiestyön kohde eli valmennettavan kyvykkyys tulla coachatuksi on tärkeää huomioida. Ei riitä, että esimies hallitsee teknisesti valmentamismenetelmät vaan on tärkeää rakentaa erityinen suhde valmennettavaan (työntekijä). Lukuisissa tutkimuksissa (mm. Ellinger 1999a; Ladyshevsky, 2010; Hunt et al. 2011: 106; ) puhutaan työntekijän rohkaisemisesta ja kannustamisesta sekä luottamuksen rakentamisesta. Työntekijöiden motivoitumisesta ja kiinnostuksesta saada tuloksia aikaan on tunnistettu seuraavia elementtejä: omien odotusten tiedostaminen (tietää tavoitteet), oikeat ja kunnossa olevat työvälineet, mahdollisuus ”tehdä parhaansa” päivittäin, välittävä esimies, kehittymään rohkaiseminen, oman mielipiteen sanomisen mahdollisuus sekä tunne, että sitä arvostetaan. Tärkeitä ovat myös tunne siitä, että tekee tärkeää työtä, tietoisuus että myös kollegat ovat sitoutuneet työn laatuun, ystävyysuhteet työpaikalla, mahdollisuus oppimiseen ja kasvuun ja mahdollisuus keskustella omasta työstä työpaikalla. (Hunt et al. 2011: 106-107.)

Valmentaminen on vastavuoroista sanovat Ellinger & Bostrom (2002) ja Goleman et al. (2002). Valmentaminen epäonnistuu, mikäli valmennettava ei halua kehittyä tai on aloitekyvytön. Motivaation puute ja liialliset persoonaan kohdistuvat vaatimukset heikentä-

vät myös valmentamisen onnistumista. Burdett (1998) on määritellyt tutkimustensa perusteella 40 seikkaa, jotka jokaisen johtajan pitäisi tietää coachingista. Hän nostaa esiin seuraavia seikkoja: coaching prosessin täytyy perustua työntekijän tarpeisiin, coaching-agendan tulee heijastella yrityksen missiota, strategisia tavoitteita, uskomuksia ja arvoja. Samaten coachaajalla itsellään on hyvä olla selkeä kuva tavoiteltavasta työsuorituksesta ja tiedossa se seikka, että kaikki työntekijät eivät halua tulla coachatuksi. Työntekijän coachaamisen tulee perustua työntekijän vahvuuksiin ja avoimeen vuorovaikutukseen. Ehtona on, että työntekijän täytyy haluta muutosta ja hänellä tulee olla kyvykkyyttä muutosta vaativiin toimiin. Työntekijälle tulee myös antaa mahdollisuus harjoitella uutta tapaa toimia tai käyttäytyä sekä viestiä selkeästi, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Esimiehen täytyy olla tietoinen työntekijän tavoista oppia uusia asioita, sillä se edesauttaa coachingissa onnistumista. (Burdett 1998.)

Valmennettavuuteen kyvykäs alainen kykenee arvioimaan objektiivisesti toimintaansa ilman, että se heikentää itseluottamusta. Kyvykäs alainen tiedostaa puutteensa ja kykenee tunnustamaan, että ei ole täydellinen. Kyvykkään alaisen piirteenä on myös uteliaisuus ja mielenkiinto omaa ja toisten työtä ja toimintaa kohtaan. Hän hyväksyy, että joku toinen saattaa olla häntä taitavampi. Valmennettavuuteen kyvykäs alainen ei liioin häpeile tunnustaa jakavansa ajatuksiaan valmentavan esimiehen kanssa. He haluavat tulla coachatuiksi ja ovat innokkaita kehittymään ja oppimaan. (Hunt et al. 2011: 108.)

Yhteenvetona laajan teoreettisen keskustelun perusteella voidaan todeta, että valmentava esimiestyö koostuu erilaisista elementeistä. Oleellisin valmentavaan esimiestyöhön liitetty seikka on yksilön oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen esimiehen coachaavan otteen avulla. Valmentavan esimiestyön kannalta tärkeänä nähdään luottamuksen rakentaminen, jonka avulla työntekijä kykenee sekä parantamaan itsetietoisuuttaan että ottamaan vastuuta työstään. Valmentava esimies voi edistää vastuunottoa valtuuttamalla eli kannustamalla ja rohkaisemalla. Valmentavan esimiestyön on todettu tuottavan yksilöiden menestymisen kautta lisäarvoa yritykselle. (mm. Ellinger et al. 1999a; Wright et al. 2001; Cox et al. 2010; Hunt et al. 2011).

Valmentavan esimiestyön teoreettiseen keskusteluun liittyy myös esimiehen henkilökohtainen osaaminen ja kyvykkyys sekä erilaiset keinot ja välineet toteuttaa valmentajuutta. Teorian perusteella valmentavan esimiehen on tunnistettu voivan toimia erilaisien roolien kautta. Esiin on nostettu ratkaisukeskeinen valmentaminen ja coachaavan opettajan roolissa toimiminen. (ks. Wright et al. 2001; Hunt et al. 2011.) Teoreettisesta keskustelusta on tunnistettavissa esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksien ja taitojen lisäksi myös organisaation mahdollistama tuki sekä valmennettavien kyvykkyys (esim. Belling et al. 2004; Ellinger et al. 2005; Liu et al. 2010; Kohn 2011).

Teoreettisen keskustelun perusteella valmentavaan esimiestyöhön on liitetty erilaisia näkökulmia, mutta suoranaisesti sen mahdollistamista organisaatiossa ei ole tutkittu. Näin ollen on perusteltua tutkia, miten valmentava esimiestyö organisaatiossa mahdollistetaan ja mitä tämä edellyttää organisaatiolta kokonaisuutena. Lisäksi tieteellisestä näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia valmentavan esimiestyön tiimoilta ilmenee aikaisempaan tutkimukseen nähden.

### 3. EMPIIRINEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Teoreettisen keskustelun viitoittamana tässä luvussa kuvataan ja perustellaan tutkimusaineiston hankintaa sekä tutkimusmenetelmiä. Punaisena lankana toimii tutkimuskysymys, *miten valmentava esimiestyö mahdollistetaan*. Tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely kuvataan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi, mikä on tutkimuksen luotettavuudenkin kannalta tärkeää. Alaluvussa 3.1 perustellaan tutkimusmenetelmien valintaa tutkimuksen kohteena toimineen yrityksen nykytilan kartoittamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Alaluvussa 3.2 esitellään tutkimusaineiston hankintatavat ja sisältö sekä kuvataan tutkimusaineiston analysointiprosessi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan alaluvussa 3.3.

#### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen periaatteet valikoituivat laadullisen tutkimuksen kentästä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella (mm. Strauss & Corbin 1998; Hirsjärvi & Hurme 2000; Metsämuuronen 2006; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010; Tuomi & Sarajärvi 2012) sopivimmilta tutkimuskeinoilta tuntuivat haastattelututkimuksen ja kirjallisen kyselytutkimuksen yhdistelmä tutkimuskohteena olleen yrityksen toimintojen nykytilan kartoittamiseen ja tutkimusongelmaan vastauksen saamiseen. Haastattelemalla on mahdollista selvittää haastateltavan ajatuksia ja toimimista syvällisemmin havainnoiden samalla haastateltavan ilmeitä, eleitä ja äänenkäyttöä. Tässä tutkimuksessa haastattelututkimus muodosti pääaineiston keruutavan ja kyselytutkimus sitä tukevan tavan. Tavoitteena on ymmärtää ja kuvata tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli valmentavaa esimiestyötä.

Haastattelututkimuksen toteuttamiseen valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haluttiin varmistaa haastatteluiden yhteneväinen rakenne ja toisaalta varmistaa haastattelun luonteva eteneminen. Haastattelukysymykset olivat luonteeltaan avoimia, mutta

kuitenkin teoreettisen viitekehyksen perusteella tunnistettujen teemojen mukaisia. Teemahaastattelurunko laadittiin pitäen mielessä Tuomi & Sarajärven (2012) ohje, jonka mukaan teemahaastattelun perimmäinen tarkoitus on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Kirjallisen kyselytutkimuksen muodoksi valittiin Uusitalon 1995 (teoksessa Hirsjärvi ym. 2009: 196) mainitsema informoitu kysely, jonka erityispiirteenä on tutkijan henkilökohtainen kyselylomakkeiden jakaminen tutkittaville. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia, sillä tarkoituksena oli saada tutkimuskohteiden ”ääni” kuuluviin hyvällä vastausprosentilla. Avoimien kysymysten esittämisen etuina on, että vastaajan on mahdollista ilmaista itseään omin sanoin ja auttaa tutkijaa muodostamaan vastaajan motivaatiota, tunteita, ajattelua ja tietämystä kysytystä aiheesta. Kyselytutkimusta pidetään tehokkaina ja aikaa säästävänä tutkimusmuotona, mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti. Kritiikkiä kyselytutkimus saa sen suhteen, että tutkija ei voi vastauksista päätellä, kuinka vakavasti vastaaja on tutkimukseen ja vastaamiseen suhtautunut. Epäselvyyttä aiheuttaa myös erilaisten valmiiden vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus, sillä väärinymmärryksiä on hankala valvoa. (Hirsjärvi ym. 2009: 195, 201.)

### 3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Tutkimusaineisto koostui tämän pro gradu- tutkielman toimeksiantajayrityksestä saadusta kirjallisesta materiaalista, esimiesten haastatteluista sekä kyselytutkimuslomakkeella kerätyistä tiedoista. Arvokkaan lisänsä tutkimusaineistoon muodosti yrityksen huhtikuussa 2013 toteutettujen henkilöstötyytyväisyysmittauksen tulokset. Liitteenä 1. on haastattelukysymykset ja Liitteenä 2. kyselytutkimuskaavake.

#### 3.2.1 Aineiston keruu: haastattelututkimus

Tutkimusta varten haastateltiin yrityksen kaikki 22 esimiestä. Esimiehistä 17 toimii päällikkötasoisissa tehtävissä yhtiön eri liiketoiminta-alueilla ja loput kuusi edustavat

ylintä johtoa. Yhtiön esimiehet edustavat ikärakenteeltaan eri sukupolvia (30 – 60 v.), ja heissä on sekä miehiä että naisia. Suorien alaisten määrä vaihtelee yhdestä kymmeneen henkilöön ja haastatteluhetken esimieskokemus työvuosina yhdestä kuukaudesta kolmeen kymmeneenviiteen vuoteen.

Esimiesten haastatteluiden rungon muodosti puolistrukturoitu kysymyskaavake (Liite 1). Jokaiselle haastateltavalle tutkija kertoi haastatteluaikaa varatessaan, minkä tyyppisestä haastattelusta on kyse ja miten haastatteluaineistoa kerätään ja käsitellään. Varsinaisen haastattelutilanteen aluksi tutkija kertasi tutkimuksen tarkoituksen ja haastatteluaineiston käsittelyprosessin sekä korosti luottamuksellisuutta ja haastateltavan anonymiteettisuojaan säilymistä. Haastattelut etenivät aihealueittain siten, että haastattelija kuunteli haastateltavaa ja siirtyi haastateltavan kertoman perusteella aihealueesta toiseen. Haastattelija siis antoi haastateltavalle mahdollisuuden puhua vapaasti ja aihealueista toiseen siirtyminen tapahtui haastateltavaa kuunnellen ja hänen ehdoillaan. Puolistrukturoitu kysymyskaavake toimi haastattelua ohjaavana runkona myös tilanteissa, jolloin haastateltava oli lyhytsanainen ja vetäytyvä. Näin ollen kaikille esimiehille esitettiin aihealueittain samat kysymykset ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastatteluiden aikana toteutui Tuomi & Sarajärven (2012:73) kuvaama joustavuus haastattelutilanteessa; kysymykset on mahdollista esittää vapaassa järjestyksessä ja mahdolliset väärinymmärrykset kysymyksen asettelussa taikka vastaamisessa voidaan oikaista. Haastateltavat kuuluivat varsinaiset kysymykset haastattelutilanteessa ensimmäistä kertaa. Haastattelut kestivät haastateltavan puheliaisuudesta riippuen 15 – 50 minuuttia ja haastattelut litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastattelun pääteemoja olivat johtaminen ja esimiestyö, esimiehen ja alaisen väliset suhteet, esimiestyön välineet sekä käsitykset valmentavasta esimiehestä. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin tietoja yrityksessä läpikäydyistä esimiesvalmennuksesta ja yhteistyöstä muiden organisaatioissa toimivien esimiesten kanssa ja kysyttiin haastateltavien muita mahdollisesti ilmenneitä esimiestyön kehittämisen kohteita. Johtamista ja esimiestyötä kuvaavan teeman mukaisilla kysymyksillä selvitettiin esimiehen ajatuksia ja odotuksia esimiestyöhön liittyen peilaten lähinnä yksilötason näkökulmaa esimiestyöhön. Esimiesten ja alaisten väliset suhteet –teeman alla selvitettiin valmentavuuden toteutumista esimiesten ja alaisten välillä. Esimiestyön välineet -teemaan liittyvillä kysy-

myksillä selvitettiin esimiesten käytössä olevat keinot ja välineet eli organisaation mahdollistamat toimintatavat ja reunaehdot käytännön esimiestyön toteuttamiseksi.

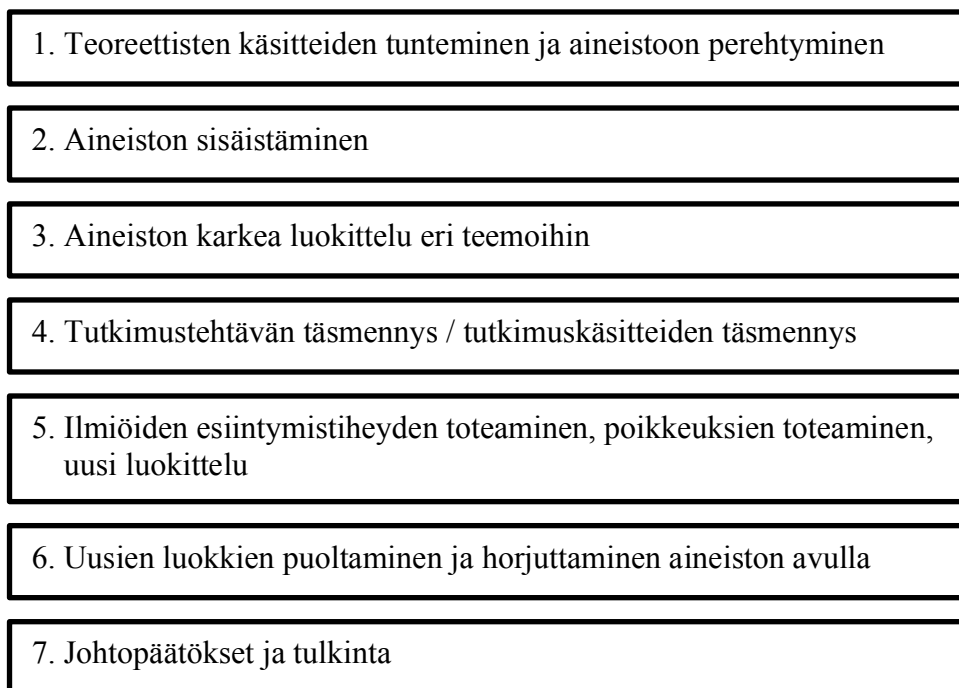
### 3.2.2 Haastattelututkimuksen analysointi

Haastatteluaineiston analysointiin sopi hyvin sisällönanalyysi, joka voidaan Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan tehdä joko *aineistolähtöisesti*, *teoriaohjaavasti* tai *teorialähtöisesti*. Sisällönanalyysin *aineistolähtöinen* analyysi muistuttaa josain määrin grounded theory - metodologiaa eli aineistopohjaista teorian muodostusta, tai kuten Hirsjärvi & Hurme (2000:164) kirjoittavat käyttävänsä mieluiten nimeä ankkuroitu teorian muodostus. Tällä he tarkoittavat teorian kehittämistä systemaattisesti kootun ja analysoidun aineiston perusteella. Ankkuroitu teoria siis kehittyy koko tutkimusprosessin ajan analysoinnin ja aineistonkeruun vuoropuheluna. Metsämuuronen (2006: 122) viittaa teoksessaan Grönforsin (1985) sanoneen: ” sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin.” Myös Tuomi & Sarajärvi (2012: 107-108) kertovat aineistolähtöisen sisällönanalyysin keskeisenä piirteenä olevan vastauksen saaminen tutkimustehtävään aineistosta nousevia käsitteitä yhdistelemällä. Heidän mukaansa tulkinta ja päättely ovat sisällönanalyysin perusteita, joiden pohjalta aineistosta käsitteellistysprosessin kautta muodostuu kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Oleellista on keskusteluttaa tutkittua tietoa ja johtopäätöksiä alkuperäisen aineiston kanssa samalla, kun uutta teoriaa muodostetaan.

*Teoriaohjaava* sisällönanalyysi Tuomi & Sarajärven (2012: 97, 117) mukaan muistuttaa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä siinä mielessä, että aineistosta etsitään käsitteitä ja niitä yhdistellään tutkijan pohdintojen kautta samaa aihepiiriä kuvaaviin luokkiin tai teemoihin. Teoriasta nostetaan varsinaiset pääkäsitteet. Oleellista kirjan mukaan on tutkijan tekemä menetelmävalinta siitä, miten hän aineistoa tarkastelee. Tutkijan on oleellista tarkastella aineistoa uusin silmin ”unohtamalla” aikaisemman teorian ilmentymä ja vasta analysointiprosessin edistymisen myötä ikään kuin pakottaa aineistosta nousseet seikat sopivan teorian viitekehykseen. *Teorialähtöiselle* sisällönanalyysille puolestaan on ominaista aineiston luokittelun perustuminen aikaisempaan tutkimukseen. Tällöin

tutkimusaineistosta etsitään tukea luokittelun mukaisille teemoille. Lyhyesti tällä tarkoitetaan aikaisemman tiedon testaamista eli uudelleen todentamista tutkittavan ilmiön avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 97, 113.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi pohjautuu rakenteeltaan Metsämuurosen (2006) teoksessaan viittaamaan Syrjäläisen (1994) vaiheistettuun analyysimalliin (Kuvio 4.) ja on luonteeltaan siten enemmän teoriaohjaavaa. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavuus tarkoittaa Tuomi & Sarajärven (2012) mallia, jossa teoria toimii analysoinnin apuna ja aineistolle annetaan ikään kuin ”puheoikeus”. Näin menetellen tutkijalla on mielenkiintoinen mahdollisuus löytää aineistosta jotain uutta tietoa aikaisemman tutkimuksen rinnalle.



**Kuvio 4.** Sisällön analyysin vaiheet mukailten Syrjäläinen (1994, teoksessa Metsämuuronen 2006: 124).

Tämän tutkimuksen aineiston analyyseistä päätettiin anonyymiteettisuojan takaamiseksi jättää vastaajien sukupuoli tieto huomioimatta. Perusteluina tähän on, että yhtiössä työ-

kentelevistä esimiehistä naiset muodostavat reilun vähemmistön ja ylintä johtoa edustaa heistä vain yksi henkilö.

Tutkimusaineiston analysointi alkoi haastatteluiden litteroinnilla. Litterointityö aloitettiin mahdollisimman nopeasti kunkin haastattelun jälkeen. Haastattelut ja litterointityö tapahtuivat kahdessa vaiheessa. Ensin haastateltiin 13:a päällikkötasoista esimiestä eri liiketoimintayksiköistä. Näiden ensimmäisten haastatteluiden litterointien jälkeen muodostettiin kysymyslomaketta vastaava teemoittelurunko, jonne haastatteluaineistosta jaoteltiin haastateltavien sitaatteja teemoittain. Aineistoa luettiin lukuisia kertoja läpi ja sen perusteella tarkennettiin haastattelukysymyksiä loppujen haastateltavien osalta, jotta saatiin mahdollisimman hyvää tutkimusaineistoa tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Toisessa vaiheessa haastateltiin ylin johto ja muutama liiketoiminnoissa työskentelevä esimies. Litterointityön toisessa vaiheessa eli loppujen kahdeksan esimiehen haastatteluiden osalta toteutettiin samaa tapaa kuin ensimmäisessäkin vaiheessa. Tämän jälkeen koko litteroitu aineisto luettiin lukuisia kertoja läpi. Teemoittelusta aineistosta kerättiin samankaltaisia piirteitä, merkittiin tekstikatkelmia ja muodostettiin niistä pelkistettyjä ilmauksia. Tätä toimintatapaa Tuomi & Sarajärvi (2012: 108-120) kuvaavat ideana, jossa aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä ja niiden samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia. Pelkistämällä puolestaan kirjan mukaan tarkoitetaan tekstin sisällön tiivistämistä tai pilkkomista. Tämän jälkeen pelkistetyille ilmauksille määriteltiin ala- pääteemat. Hirsjärvi & Hurme (2000) sanovat luokittelun pohjautuvan tutkijan päättelyyn. Tässä tutkimuksessa alkuvaiheen luokittelu pohjautui haastattelurungon mukaisiin teemoihin ja lopullinen luokitusrunko syntyi sisällönanalyttisin keinoin. Pää- ja alateemojen luokitusrungot tarkastettiin ja vahvistettiin haastatteluaineiston perusteella. Alla esimerkkitaulukko aineiston luokittelusta.

Taulukko 3. Haastatteluiden luokitusrunko.

Pääteema	Alateema	Tyypillinen piirre	Pelkistetty ilmaus
<b>Esimiehen kyvykkyys</b>	Tuntemus /kokemus	Esimiehenä toimiminen kiinnostaa, halu toimia ihmisten kanssa. Esimiestyöt ovat myös haasteellisia ja vaativat aikaa.	Tuntemuksia: haastavia A, positiivisella mielellä G, tykkään ihmisten kanssa toimimisesta G, esimiestyölle on vähän aikaa A, riittämättömälle A, en tiedä B, ei mitään ihmeempää E.
<b>Esimiehen kyvykkyys</b>	Omat odotukset	<b>Yhteistyö</b> Yhtiön asettamiin päämääriin kannustaminen Auttaminen, ohjaaminen Yhteishengen luominen Ihmisten kanssa toimeen tuleminen Ajan varaaminen esimiestyölle Oikeudenmukaisuus Tasapuolisuus Mahdollisimman hyvä Viihtyvyys Ei osaa sanoa Jämähkyys	Jokainen on oman työnsä asiantuntija, neuvottelemalla ja hyväksymällä säännöt yhdessä, kannsakäymistä enemmän, muutos- ja kehitystoimet näkyviksi, ei osaa sanoa, kun joutunut esimieheksi, kannustaa yhtiön asettamiin päämääriin, luo edellytyksiä että on kiva olla töissä, kasvaminen, tiimin hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki, on aikaa esimiestyölle, ihmisläheinen, oikeudenmukainen, ihmisten kanssa toimeen tuleminen, tasapuolisuus, mahdollisimman hyvä, on oma itsensä, äidinnmaidossa saanut oppia, työt tulee tehtyä suunnitellusti, tyytyväinen porukka
<b>Esimiehen kyvykkyys</b>	Muiden odotukset	Priorisointikyky Tukeminen ja auttaminen Suuntaviivojen antaminen Ei tietoa odotuksista	<b>Ennenkyyttä</b> , jokainen oman työnsä asiantuntija, neuvottelemalla ja hyväksymällä säännöt yhdessä) =yhteistyö → Omat odotusarvot ja muiden odotusarvot (kuuluu edelliseen!) Kertoo suuntaviivat ja mitä pitää saada aikaan Ehkä on, muttei tiedä On, muttei tiedä Uudelle ihmiselle odotusarvot, hyviä ja huonoja kokemuksia Ei tiedä odotuksista Tehtävien priorisointikyky Alaisten tukeminen ja auttaminen Ei halua olla esimies, opetellut ottamaan ohjat käsiin ja jämähkyttä Aikaa työnsuunnitteluun, esimiesten tuki Pitäis käydä työmailla enemmän (kentällä), eri ikäisten ja kokemustason omaavien alaisten samalle viivalle laittaminen haasteellista, Olettaa että alaiset saavat sen avun minkä kulloinkin tarvitsevat, ovat itseohjautuvia Toivovat osittain huumorillakin enemmän käskemistä

### 3.2.3 Aineiston keruu: kyselytutkimus

Yrityksen henkilöstölle suunnattu kyselytutkimuslomake (Liite 2.) sisälsi neljä avointa kysymystä oman esimiehen toimintaan ja henkilöstölle suunnattuihin koulutuksiin liittyen. Lisäksi vastaajia pyydettiin taustatietoina merkitsemään sukupuoli ja mihin ikäkauman kolmesta annetusta vaihtoehdoista vastaaja kuuluu. Tutkija jakoi henkilökohtaisesti kyselytutkimuslomakkeen kertoen samalla tutkimuksen tarkoituksesta ja kyselytutkimuksella kerättävän aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta. Lisäksi tutkija kertasi lomakkeessa mainitut kysymykset ja palautusohjeen palautuspäivämäärätietoineen. Henkilöstölle annettiin lomakkeessa ja suullisesti mahdollisuus ilmoittaa kyselytutkimukseen vastaamisen sijaan puhelinnumeronsa tutkijalle, mikäli halusi mieluummin tulla haastatelluksi. Henkilöstöllä oli reilu viikko vastausaikaa, jonka jälkeen he palauttivat kyselyn lukolliseen vastauslaatikkoon.

Kyselyllä kerätty tutkimusaineisto litteroitiin siten, että kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset muodostivat ensimmäisen vaiheen luokitteluteemat. Jokainen vastaus kirjattiin ja koodattiin annetuin taustatiedoin tarkempaa jatkoanalysointia varten. Seuraavassa vaiheessa vastauksista poimittiin teemoittain termejä, jotka sinällään sopivat pelkistetyksi ilmaukseksi. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin ylä- ja alaluokkia sekä pääluokkia.

### 3.2.4 Kyselytutkimuksen analysointi

Kyselytutkimukseen vastasi 49,3 % henkilöstöstä. Kyselytutkimuslomakkeita jaettiin 67 kappaletta ja palautettiin täytettyinä 33 kappaletta. Kuten Taulukosta 3. nähdään, vastaajissa oli naisia ja miehiä yhtä paljon eli 42 %. Viisi vastaajaa ei antanut sukupuolta koskevaa tietoaan ja näistä 3 päätti olla antamatta mitään tunnistetietoja itsestään. Kyselylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin vastattiin kuitenkin monipuolisesti ja moninaisesti, joten tunnistetietojen kirjaamatta jättäminen ei aiheuttanut kyselylomakkeen hylkäämistä. Kukaan kyselytutkimuksen vastaanottaneista ei myöskään ilmoittanut halukkuuttaan tulla haastatelluksi. Tämän tutkimuksen aineiston analyysistä päätettiin anonymiteettisuojaan takaamiseksi jättää vastaajien sukupuolitieto huomioimatta. Perusteluina tähän on, että yhtiön naiset työskentelevät ylempinä ja alemmina toimihenkilöinä samassa rakennuksessa ja myös ikäluokituksen perusteella on mahdollista eri osastoilla päätellä vastaaja.

**Taulukko 4.** Henkilöstön kyselytutkimuksen vastaajien profiilit.

	alle 30v.	30-50v.	yli 50v.	Ei tunnistetietoja	Lkm yht.	% vastanneista
Nainen		9	5		14	42
Mies	3	8	3		14	42
Vain ikätunniste		2			2	6
Ei tunnistetietoja				3	3	9
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

### 3.2.5 Koko tutkimusaineiston analysointi

Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen analysoinnin ja usean kerran läpilukemisen jälkeen verrattiin saatuja tuloksia toisiinsa. Tulosten vertailussa kyselytutkimuksen sekä henkilöstötyytyväisyysmittausten tuloksia verrattiin haastattelututkimuksen perusteella muodostettuun teorian mukaiseen teemoitteluun ja niiden perusteella arvioitiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Kyselyn tulokset ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset toimivat lähinnä tukena haastatteluiden analysoinnille.

Empiirisen aineiston tulosten tulkinnan jälkeen siirryttiin tarkastelemaan teoriaa. Teoriasta poimittiin aikaisempia tutkimustuloksia tukemaan tässä tutkimuksessa havaittuja tuloksia sekä luomaan teorian ja tutkimustulosten välistä vuoropuhelua. Tavoitteena oli selvittää, miten tutkimustulokset vastasivat aikaisempia tuloksia ja löytyikö jotain uutta kiinnostavaa aiemmin tutkitun rinnalle. Lisäksi teoriaa täydennettiin analysointiprosessin edetessä. Esimerkiksi intuitiivisuus, tunneäly ja minäpystyvyys ovat osa-alueita, jotka tutkija koki tarpeelliseksi havaintojensa ja pohdintojensa jälkeen liittää osaksi valmentavan esimiestyön viitekehystä.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuus varmistettiin toimivalla nauhoitustekniikalla ja huolellisella litterointityöskentelyllä. Huolellisuus tässä yhteydessä tarkoittaa sanatarkkaa kirjoittamista, mutta ei Hirsjärven ym. (2000: 140) mainitsemaa pikkutarkkaa purkamista. Pikkutarkka purkaminen olisi tarkoittanut jokaisen tauon ja huokauksenkin merkitsemistä tekstiin. Sanatarkka purkaminen tässä työssä käsittää sanojen lisäksi naurahdusten mukaan ottamisen. Jokainen vastaaja koodattiin litterointivaiheessa käyttäen kunkin esimiehen vastauksissa eriväristä fonttia sekä aakkosia tunnistetietojen apuvälineenä. Aakkoset kunkin haastateltavan kohdalle on laitettu sattumanvaraisesti eli kirjaimesta ei voi päätellä eri haastatteluiden järjestystä. Tarkemmat tunnistetiedot löytyvät tutkijan

henkilökohtaisista muistiinpanoista anonymiteettisuojan takaamiseksi ja toisaalta näin tukijalla säilyi mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä.

Henkilöstön kyselytutkimuksen käsittelyn luotettavuus varmistettiin kirjoittamalla aineisto puhtaaksi yhdelle dokumentille kyselyn tunnistetietojen mukaisella koodauksella. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu monisanaisesti ja vastauksista pystyi irrottamaan sitaatteja tuloksia elävöittämään. Alkuperäisiä litteroituja dokumentteja on jaoteltu teemoiteltujen otsikoiden alle ja jokainen työvaihe on tallennettu omaksi tiedostokseen. Koko tutkimusaineisto säilytetään tutkijan henkilökohtaisessa tietokoneessa. Laadullista tutkimusta tulisi Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2010: 231-233) mukaan arvioida ja aineiston tuottamisen vaiheet ja olosuhteet pitäisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Keskeisimpänä seikkana heidän mielestään on luokittelujen tekeminen ja perusteleminen. Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä korostamaan tutkimustuloksissa on esitetty paljon haastatteluista sekä kyselystä poimittuja sitaatteja. Tällä menetelmällä haluttiin tuoda tutkittujen ääni kuuluviin sekä todentaa tehtyjä tulkintoja. Sitaattien runsaalla käytöllä on tarkoitus osoittaa myös tutkijan perehtyneisyys suhteellisen runsaaseen tutkimusaineistoon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu myös tutkijan tarkka selostus eri työvaiheista. Analysointivaiheessa on kuvattu tarkasti eri luokkien ja teemojen perusteet. Tässä työssä luokittelurunko on muodostettu haastattelurungon mukaisella jaottelulla, joka puolestaan on laadittu teoreettisen viitekehyksen perusteella.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään saadut tutkimustulokset. Tulokset on esitetty tutkimusaineisto-kohtaisesti teemoittain jaoteltuna. Tulokset on kuvattu sanallisesti ja tulosten tulkintaa elävöittävä ja toisaalta vahvistavat haastatteluista analysointivaiheessa poimitut sitaattit. Sitaattien jälkeen on merkitty haastateltavan tunnistetiedoksi valikoitunut kirjain. Tuloksien esittämisen lomaan on tuotu aikaisempia tutkimustuloksia rakentamaan yhteyttä aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun.

### 4.1 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelututkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymykseen peilatus teorian ja analysointiprosessin pohjalta nousseiden seuraavien pääteemojen mukaan: esimiehen kyvykkyys (4.1.1), esimiehen rooli ja merkitys (4.1.2), esimiehen keinot ja välineet (4.1.3) sekä organisaation tuki (4.1.4). Haastattelututkimuksen keskeiset tulokset ovat tiivistystyesti nähtävillä myös Kuviossa 5.

#### 4.1.1 Esimiehen kyvykkyys

Tutkimustulosten valossa yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä valmentavan esimiestyön mahdollistamiseksi näytti nousevan esimiehen kyvykkyys. Kyvykkyydellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan esimiehen henkilökohtaisia taitoja ja valmiuksia, tunneälyä, intuitiota sekä minäpystyvyyden kokemusta, jotka ilmeisesti edesauttavat valmentavan roolin omaksumista ja soveltamista esimiestyössä.

Suurin osa haastatelluista esimiehistä vaikutti selkeästi kiinnostuneilta ja innostuneilta toimimaan ihmisten kanssa. Toisaalta esimiestyötä kuvataan haasteellisena ja aikaa vaativana. Päällikkötasoisten esimiesten ja ylempien johtajien kesken tuntemukset ja ko-

kemukset esimiestyöstä vaikuttivat yhteneväisiltä. Esimiehelle kuuluvina ominaisuuksina ja taitoina mainittiin hyvä ihmistuntemus ja luovimiskyky sekä rauhallisuus.

Tunneälyn, intuition ja minäpystyvyyden kokemuksia ei suoraan kysytty haastattelutilanteessa. Näiden mielenkiintoisten asioiden äärelle tutkijan vei pohdinta siitä, miksi muutama haastatelluista esimiehistä vaikutti ikään kuin luonnostaan toimivan valmentavalla otteella. Tunneälyn, intuition ja minäpystyvyyden ilmenemistä tarkasteltiin etsimällä litteroidusta aineistosta sitä kuvaavia esimiehen kertomia toimintatapoja ja ajatuksia esimiestyön arjesta. Seuraavana esitetään esimiehen kyvykkyyden osa-alueiden (odotukset, tunneäly sekä intuitio ja minäpystyvyys) tutkimustulokset aihealueittain:

### ***Odotukset***

Omat odotukset esimiestyössä onnistumiselle näyttävät muodostuvan oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, yhteishengen ja yhteistyön ympärille. Drennan et al. (2012a) puhuvat yhdessä tekemisen ilmapiiristä, jonka esimiehet omalla esimerkillään mahdollistavat. Alaisten tukeminen ja auttaminen ja heidän kanssaan toimeen tuleminen nousivat yhtäläillä esimiesten itselleen asettamien odotusarvojen kärkeen. Seuraavana esimerkkejä omista odotuksista esimiesten kuvaamina:

*”Mä oon aatellu niin, et oon oikeudenmukainen ja tavallaan tulla ihmisten kans toimeen ja yrittää ymmärtää, että pitää olla tietyt reunaehdot miten siellä toimitaan silleen joustavasti.” (M)*

*”Tottakai siin on haasteita ja asettaa itselleen tavoitteita...tehtävät on ollu sen tyyppisiä, et niist ei yksin selvi....pitää olla tasapuolisesti niinku, et ihmisten pitää viihtyykki..” (T)*

*” No mulla on tämmönen tavote, että mä oisin tasapuolinen esimies näille alaisilleni...ja aika paljon semmonen, että antaa sitä narua, että ihmiset saa ite päättää niitä asioita, koska sillan ne alaiset kasvaa niinku sen työn mukana, et yrittää malittaa olla puuttumatta pikkujuttuihin.” (P)*

*”No kyl sieltä niinku tää tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus tulee niinku kaikkein vahvimpan alaisista huolta pitäminen ja heidän etujen ajaminen. Mähän oon heidän puolestapuhuja” (U)*

*”No osaltaan näin, että odotuksia on siinä suhteessa, että pystys toimimaan niinku rehellisesti ja luotettavasti ja tasapuolisesti..” (Z)*

### ***Muiden asettamat odotukset***

Muiden asettamista odotuksista samankaltaisuuksia ilmenee priorisointikyvyn, alaisten tukemisen ja auttamisen osalta, sekä suuntaviivojen asettamisen osalta. Pääpiirteissään näyttää siltä, että kaikki kokevat muiden odotusten heijastuvan esimiestyöhön, vaikkei niitä odotuksia välttämättä osattu nimetäkään.

*”Kertoo suuntaviivoja sitte, että mitä pitäis tehdä ja näin.” (D)*

*”Että hommat pitää saada niinku tehtyä..että osaa priorisoida..tärkeimmät asiat tehään ensin ja pienemmät hommat saa sitte odottaa.” (L)*

*”No, minä oletan, että ne saavat sen avun mitä ne kulloinkin tarvitsee. Mut ne on ihan itseohjautuvia.” (V)*

*”Oon mä kokenu, että haluttas palautetta ehkä enemmän.” (P)*

*”En mä tiedä onko noilla muillakaan sitte odotuksia, varmaan on joitakin, mutta en sitte ehkä tiedä..” (E)*

### ***Tunneäly, intuitio ja minäpystyvyys***

*Tunneälykkyyteen* kuuluu kirjallisuuden mukaan kyky asettua toisen ihmisen asemaan sekä kyky luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. *Tunneälykkyyteen* kuuluu myös kyky innostaa, motivoida ja sitouttaa alaisia. *Tunneälykkyyteen* sisällytetään sosiaaliset taidot, jotka siis tarkoittavat kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Sosiaalsiin taitoihin kuuluvat myös organisaatiotaidot eli kyky havaita organisaatiokulttuuriin liittyviä toimintatapoja, kyky havaita organisaatiossa erilaisia sosiaalisia verkottumia ja palveluasenne. Ihmissuhdetaitojen johtaminen on myös *tunneälykkyyttä*. Se tarkoittaa kykyä tunnistaa ja asettaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin ja tukea heitä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. (mm. Goleman et al. 2002; Hunt et al. 2011).

Teoreettista taustaa vasten osa esimiehistä selvästi tuntui omaavan *tunneälyä* ja *tunneälytaitoja*. Yhteistä heille kaikille näytti olevan kiinnostus ja innostus esimiestyötä kohtaan. Esimies J kertoi omaavansa ihmisläheisen tavan johtaa alaisiaan. Tämä kuvastaa Goleman et al. (2002); Hunt et al. (2011) tarkoittamaa *tunneälykkääseen johtajuuteen* liittyvää itsetuntemusta ja itsearviontikykyä. Tässä yhteydessä voitane puhua myös *intuitiosta*, sillä intuitio on Golemanin (1999) mukaan itsetuntemuksen lähde ja

luo perustan itsearviointikyvyille. Lisäksi esimies J:n kertomasta on havaittavissa myös itsensä johtamiseen liittyvää Golemanin et al. (2002) mukautuvuutta, tuloksellisuutta ja optimismia. Mukautumiseen liittyy kyky asettaa itselle ja johdettaville saavutettavissa olevia tavoitteita ja nähdä asiat positiivisessa valossa.

*”Johtajana ja esimiehenä oon niinku aika semmonen ihmisläheinen johtaja. Kyl mä nään, et luotetaanko itseensä ja arvostetaanko sillä tavalla..semmosen yhteishengen mä ite haluun omassa tiimissä luoda, niinku yhteishenki on hyvä ja siinä on semmonen tekemisen meininki...” (J)*

Esimies M:n ja E:n puheista ilmenee kyky ja halu tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tämä kyky Goleman et al. (2002) mukaan liittyy tunneälykkääseen johtajuuteen kuuluviin sosiaalisiin taitoihin.

*”Mä oon aatellu niin, et oon oikeudenmukainen ja tavallaan tulla ihmisten kans toimeen..” (M)*

*”..tulee ihmisten kans toimeen ja osais olla tasapuolinen kaikkien ihmisten kans.” (E)*

Tunneälykkääseen johtajuuteen kuuluva ihmissuhdetaitojen johtaminen näyttäisi nousevan hyvin esille esimies J:n ja esimies X:n kertomina. Lisäksi tunneälykkyyteen kuuluva itsensä johtamista on havaittavissa heidän puheistaan. Goleman et al. (2002) tarkoittaa ihmissuhdetaitojen johtamisella tässä yhteydessä kykyä vaikuttaa ihmisiin, kykyä asettaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja tukea heitä.

*”Siitä on puuttunu niinku ennen kun mä tulin, semmonen henkilöstöjohtaminen..porukka oli silleen, jokainen teki vähän omalla tavallaan eikä ne oikein tienny vastuualueitaan, mitään ei oltu sovittu, jokainen puuhasteli vähän omiaan ja ei oikein ollu selkeätä roolijakoa, niin sitte tehtiin tota muutostyötä..jokaisella tuli, ihan se (tehtävä) pilkottiin paljon pienempiin osiin... et nyt on vähän niinku semmoset raamit tekemiselle ja on aikataulut ja on vastuuhenkilöt..” (J)*

*”Hyvän esimiehen kriteerithän on niin, että se tietää mistä se puhuu, sen täytyy nähdä asiat alaisen näkökulmasta jossain määrin. Et täytyy siis ymmärtää mitä alaisen töihin kuuluu..et täytyy tietää vähän nää tavat, että pystyy niinku aina teettämään oikeella henkilöllä oikeen työn..ja tota tasapuolinen täytyy kaikkia kohtaan olla mahdollisuuksien mukaan, koska kaikki ei pysty tekemään kaikkea, niin siinä toiset saattaa niinkun tuntea itsensä siltä, että heitä nyt väheksytään.” (X)*

Esimies Z:n palautteen saamisen toive kuvastanee hyvin avointa suhtautumista, läpinäkyvyyttä ja asennetta. Golemanin et al. (2002) mukaan avoimuus tarkoittaa kykyä myöntää omat virheensä ja puuttua epäeettiseen käyttäytymiseen mikäli sellaista havaitsee.

*”..Palautteen saamisesta sit taas, niin usein muut (alaiset) pystyy sanomaan, et pystyykö ne antamaan mulle palautetta. Mä toivon todella tota, että pystys, he kokisivat niin, että tervetuloa kaikki rakentava palaute, siis perusteltu palaute kelpaa. Ja jos se on oikees, ollaan keskustelujen jälkeen samaa mieltä, niin mä muutan toimintaani, piste. Et mä myönnän olevani väärässä ja mä en oo ajatellu ehkä asiaa toltä kannalta tai muuta tai jos tuli moka, niin tota sanokaa ny ihmeessä, niin mä toimin sen mukasesti, että korjaan virheeni jos sellasii joskus tulee. Mut palautteen saaminen, jos siit kieltäytyy, sit sä oot väärässä hommassa. Jos ei itsetunto kestä tota mahdollisesti kriittistä palautetta, niin kyl se on aika huono sillon sillä esimiehellä olla siinä.. ” (Z)*

Tunneälykkään valmentavan johtajuuden ominaispiirteitä näytti nousevan esille esimies J:n haastattelussa. Esimies J kertoi tavoitteiden asettamiseen liittyvästä toimintatavastaan ja kuvasi yksilötavoitteen asettamisen taustalle liittyvää ajatusprosessointiaan. Hän kertoi pohtivansa tavoitteita alaisen vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Golemanin (2002) mukaan kyky tunnistaa ihmisten vahvuuksia ja heikkouksia ja niiden yhdistäminen henkilökohtaisiin tavoitteisiin on ominaista tunneälykkäälle valmentavalle johtamistavalle.

*”...Sitten niinku ne yksilötavoitteet, ne mä haen vähän sieltä, että mä yritän miettiä niinku heikkouksia ja vahvuuksia...et jos on joku vähän semmonen vähän niinku kehitettävä kohde, niin siinä sitten tsemppausta...ja et ne on aika semmosia konkreettisia tavoitteita...mä oon ite aika käytännönläheinen ihminen, ja et ne on oikeesti sit sellasia mitä pystyy seuraamaan.” (J)*

*Intuiitiivisuutta* on havaittavissa puolestaan esimies Z:n seuraavasta kuvailusta:

*”Tässä ei voi niinku valmistautuu ikinä niihin ongelmiin, mitä ihmiset tuo mukanaan...pohditaan sitte porukalla tässä ja näin ja pitäs niinku löytää mahdollisimman nopeesti oikea ratkasu tai tapa toimia siinä. Jos ei löydetä ratkasuu, niin sitte keskustellaan et mites me voitaa edetä täs asiassa, et lähetääks me sitte keskustele vielä sitte jollain sopivalla pikku porukalla, et onks täs väärinymmärryksiä..” (Z)*

Intuiitiivisuutta voinee tulkita esimies Z:n puheesta päätöksentekoa edeltävässä prosessissa. Esimies Z pyrkii löytämään ratkaisun ja tekemään päätöksen nopeasti sillä perusteella minkä tuntuman hän tilanteeseen saa keskustelemalla muiden kanssa. Goleman (1999) sanoo intuition vaikuttavan päätöksentekoon. Esimies Z:n puheessa kuvailtu ihmisten mukanaan tuomien ongelmien ratkominen voisi liittyä myös myös Dane & Prattin (2007) tarkoittamaan johtajien intuitiivisen päätöksenteon osa-alueeseen eli tehtäväkohtaisiin (älyllisesti haastaviin) tekijöihin, kuten ongelmanratkaisut, säännöt ja ihmissuhteet.

*Minäpystyvyyteen* viittaavia piirteitä on havaittavissa esimies Z:n ajatuksista esimiestyön kehittämiseksi:

*”Esimiestyön kehittäminen lähtee jokaisesta itsestään. Sun täytyy pohtia itte, jokaisen täytyy pohtia mitä on esimiestyö itessään, edelleen palaan tähän samaan asiaan kuin äskenkin eli keskusteluun. Jos pohtii omia tapojaan toimia ja jos siel ei tuu sellasta sanaa keskustelu eteen, niin sit täytyy keskustella. Eli tuota pointti on just siinä, ei silloin homma tuu toimimaan, ei se esimiestyökään oo, se on vaan työkalu, siis esimieskoulutus, anteeks, se antaa vaan työkaluja siihen asiaan, mut jos et sä muuta ajatuksiasi, muuta tapaasi toimia, aktiivisesti hae yhteistyötä, ole aktiivinen, sanotaanko vaikka nää kaks sanaa: toinen aktiivinen ja toinen keskusteleva, niin ne vie asioita eteenpäin ehdottomasti esimiestyössäkin. Jos sä passiivisesti jäät just tonne poteroon makaamaan ja seuraamaan josko tää aika hoitas tän asian, niin se ei näin tapahdu, vaan se sulle on yhä isompi pommi sitten vaan tulossa..” (Z)*

Esimies Z:n puheessa ilmenee Banduran (1993) mainitsema kognitiivinen oppiminen, jossa ihminen kykenee laajentamaan tietotaitoa ja osaamista sekä oppii kokemuksistaan. Esimies Z tuo esiin kokemuksista oppimisen viittaamalla pohdiskeluun, mitä esimiestyö pitää sisällään ja näiden pohdintojen tuloksena esimiehen tulee muuttaa toimintatapojaan. Esimies Z selvästi uskoo keskustelun voimaan ja on vakuuttunut sen johtavan hyvään lopputulokseen. Mikäli keskustelu hänen mukaansa ei toimi, niin seuraukset eivät ole hyviä. Banduran (1993) mukaan minäpystyvyyttä tuntevat ihmiset kykenevät visualisoimaan erilaisia toimintaa tukevia ja ohjaavia vaihtoehtoja. Ihminen tiedostaa osaamisensa ja ennakoi todennäköisen lopputuloksen.

#### 4.1.2 Rooli ja merkitys

Haastateltavien vastaukset esimiehen tärkeimmistä tehtävistä ja valmentavaan esimieheen liittyvistä mielikuvista sekä vastaukset heidän roolistaan ja merkityksestään alaisille antavat informaatiota esimiesten uskomuksista ja käsityksistä valmentavaa esimiestyötä ajatellen. Ellinger et al. (1999b; 2002) tutkimustulokset osoittavat, että esimiehen uskomuksilla on yhteys käytännön esimiestyöhön. Valmentavan esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna esimiehen uskomukset ja käsitykset vaikuttavat siihen miten valmentavuus toteutuu. Tämä mielessä pitäen tutkimustulosten analysoinnissa haettiin elementtejä, jotka sopivat valmentavaan esimiestyöhön.

Esimiehen tärkeimpinä tehtävinä nähtiin olevan työvälineistä, alaisista sekä työilmapiiristä huolehtiminen. Ylemmän johdon ja päällikkötasoisten esimiesten vastaukset näiltä osin olivat yhteneväiset. Työilmapiiristä huolehtimisen voisi jossain määrin rinnastaa Ellinger et al. (2002) esille nostamaan oppimisprosessi-uskomuksen muotoon, jossa paras oppimistulos saavutetaan, kun huolehditaan ja välitetään ihmissuhteista. Sinänsä oppimisen ja kehittymisen mahdollistamista tai tavoitteiden saavuttamiseen tukemista kukaan esimies maininnut tärkeimmäksi tehtäväkseen tai roolikseen. Esille nousi myös, että esimiehen on tärkeää antaa alaisille suuntaviivat, määritellä selkeät tehtävät, pelisäännöt ja roolit. Joidenkin esimiesten mielestä esimiehen pitää tuntea alaisen työt ja toimintatavat, jotta voi antaa oikeat tehtävät oikealle henkilölle. Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaista kohtelua myös painotettiin. Mielenkiintoisena asiana mainittiin alaisen tuottavan työnteon mahdollistaminen. Tuottavuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan esimiehen huolehtimista siitä, että alaisella on toimivat työvälineet, työilmapiiri kunnossa, työtehtävät motivoivia ja kiinnostavia. Vastauksissa esille nousi myös vastuunkantaminen, yhteishengen luominen ja alaisten auttaminen.

*”Mahdollistaa se työntekijän työnteko, ja elikkä huolehtia, että ne kaikki asiat on kunnossa, että tietoo on saatavilla, työkalut kunnossa.” (P)*

*”Alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen..siin on töitten organisoitumisesta ja työkaluista ja työolosuhteista huolehtiminen..kyl mä niinku kiteyttäisin siihen, että alaisten, alaisista huolen pitäminen nii, se on se homma.” (U)*

*”Sen yhteishengen luominen, selkeet vastualueet, jokainen tietää sen oman paikkansa ja odotukset sille, koska sun on hirveen vaikee toimia, jos et sä tiedä mitä sulta odotetaan..” (J)*

*”Koittaa luoda ne olosuhteet, et antaa ne työkalut tai varmistaa et on niinkun olemas semmoset työkalut, jolla ne tehtävät voi niinku teknisessä mielessä saada tehty ja toisaalta sitten niinku vaikuttaa siihen työilmapiiriin, et sinne on kiva tulla” (D)*

*”Mä näkisin, että ykköstehtävä on se, että esimiehen tärkein tehtävä on alaisten tuottava työnteko, mul on tää väki mikä on, siitä pitäs saada yhä enemmän irti niin sanotusti, että kuitenkin se kiire ei lisäännny, vaan se tuottavuus lisääntyy sillä, että homma on kunnossa, ihmissuhteet ois kunnossa ja työtehtävät on motivoivia..” (U)*

Esimiehen rooliksi ja merkitykseksi nähtiin ylemmän johdon osalta tavoitteiden asettaminen, alaisten auttaminen ja päätösten tekeminen sekä keskusteleminen. Päällikköta-son esimiesten vastausten perusteella voidaan arvioida, että he kokevat roolikseen ongelmatilanteissa auttamisen, omalla esimerkillä johtamisen, suunnannäyttämisen ja motivoinnin. Edellisistä on tunnistettavissa Ellinger et al. (2005; 2008) tutkimustulosten mukaisia tehokkaan valmentavan esimiehen piirteitä, kuten roolimallina toimiminen, neuvominen, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niistä keskusteleminen. Keskusteleminen ja ratkaisujen hakeminen yhdessä koettiin omaan esimiesrooliin kuuluvaksi. Yksi haastatelluista ilmaisi tärkeäksi roolikseen alaisten puolustamisen ja puolesta puhumisen.

Haastatelluista esimiehistä kaikki eivät tieneet mikä heidän roolinsa ja merkityksensä alaisille on.

*”Mun vastuulla on kattoo, että homma niinku toimii.” (B)*

*”Varmaan sit kuitenkin että semmosta esimerkkiä näyttää, että ite haluaa olla kovin ahkera ja tehä paljon ite töitä ja sitä kautta omalla esimerkillä niinku, että tuota tehdään hommia ja hyvällä motivaatiolla, jos on ongelmia ja näin, niin niitä sitten yhdessä keskustellaan ja katotaan mitkä niihin olis ratkasuja ja semmosia.” (E)*

*”Yllättävän paljon sitten tarvitaan semmosta suunnannäyttäjää ja keskustelijaa..ja vähän semmosta rokkasua tarvitaan ja sitten vähän niinkun yhdessä keskustelemalla ja toimimalla sitte yritetään viedä sitä asiaa sitte eteenpäin.” (G)*

*”Ehkä enemmän semmonen niinku neuvonantaja ja ongelmanratkaisija.” (K)*

*"Kun tulee niitä ongelmatilanteita, niin sit aina voi tulla kysymään, oli se sitten työhön liittyvää tai kenties vaikkapa sitten niinkun jotain henkilökohtasempaa."*  
(D)

Haastattelussa kysyttiin esimiehen mielikuvia valmentavasta esimiehestä. Tarkoituksena oli selvittää esimiesten käsityksiä ja peilata mielikuvia kykyyn omaksua valmentavan esimiehen roolia. Ellinger et al. (2002) viittaavat valmentavan esimiehen roolin omaksumisen tapahtuvan omiin kykyihin uskomalla sekä erottamalla perinteisen manageerauksen ja valmentavan esimiehen roolien poikkeavan toisistaan. Esimiehen omat uskomukset siis ohjaavat käyttäytymistä ja toimintaa.

Esimiesten mielikuvat valmentavasta esimiehestä liittyivät jääkiekkoon. Jääkiekkovalmentaminen ja Juhani Tamminen mainittiin useissa haastatteluissa. Valmentava esimies nähtiin joukkueen johtajana ja joukkuevalmentajana, joka toimii joukkueen opastajana tai ohjaajana delegoiden vastuun herkästi itseltään pois. Valmentavan esimiehen koetaan motivoivan ihmisiä ja antavan rakentavaa palautetta. Lisäksi valmentava esimies nähdään joukkueensa kehittäjänä, joka ei anna vastauksia valmiina, vaan nostaa esiin vahvuuksia ja heikkouksia ja johdattelee oikeisiin vastauksiin. Valmentava esimies vaikuttaa haastateltujen esimiesten mielestä henkilöltä, joka antaa alaisen kehittyä ja luo mahdollisuuksia. Lisäksi hänen tehtävänä nähdään olevan alaisjoukkojen eteenpäin auttaminen oikeilla tehtävien jaolla ja roolituksilla. Toisaalta valmentava esimies tunnutaan näkevän johtajana, mutta samalla kuitenkin osana pelikenttää. Valmentavan esimiehen toimintaan näytetään liitettävän myös luottamuksen rakentaminen, yhteisten tavoitteiden ja ohjeiden asettaminen sekä suorituksen mittaaminen.

*"Jaa-a. Valmentava esimies. No, kyllä se varmaan tota tarkoittaa, tai mun mielestä on sitä, että tota antaa alaisen niinku kehittyä ja luo mahdollisuuksia hakee uusia tuulia, jos sellasta haluaa. Tavallaan niinku antaa löysää, että ei se oo se työn tekeminen ja paikallaan oleminen tärkeitä, toki sekin on tärkeitä, mutta pitäis niinku antaa aikaa sille kehittymiselle, itsensä kehittämiselle ja kannustaa."* (R)

*"Se on ehkä se tapa millä haluan toimia. Se tulee ehkä ensimmäisenä mieleen. Eli tarkoittaa sitä, että kun mä oon aina ollu, mitä mä oon esimiehenä ollu, niin semmosissa hommissa, että minä en ole pystynyt alaisten töitä tekemään, vaan mun pitää pystyä jollain tavalla valmentamaan heitä tekemään sitä omaa hommaansa ja vielä ilman että pystyn ite niitä tekemään. Ja tukemaan ja työssä ei pysty opastamaan, ku sitä ei tiedä, et*

*ei osaa, mut tukemaan ja sitä kehitystä ja koittaa sparrata sitten niissä asioissa missä pystyy jotain tekemään.” (U)*

*”Valmentajan tehtävä on auttaa joukkuetta eteenpäin, jos me puhutaan jääkiekkjoukkueesta, että tossa maailmanmestaruuskisoissa Jukka Jalonen hoiti sen niin et hän valitsi tiettyjen henkilöitten tiettyjä tyyppejä tiettyihin tehtäviin jääkiekkjoukkueessa, puolustajaksi meni tiettyjä tyyppejä ja sitte tota hyökkääjäksi menee tiettyjä tyyppejä elikkä roolituksesta puhutaan siinä...sitä kautta roolituksen saa paikoilleen, ja sen jälkeen sitten annetaan niinko yhteinen maali, ..et valmennetaan sillä, että opetetaan, annetaan niinko ohjeita siitä, että miten tää homma pitäis hoitaa...valmentaminen on just niinko se, että viedään asioita niinku yhdessä eteenpäin, elikkä se ei oo mikään tällanen tavotejohtaminen, siinä määritellään tavoitteet, mut valmentavassa johtamisessa justiin ollaan yhtä, oks osa, me ollaan kaikki tiimi, mä olen vaan juridisesti ja hierarkisesti sen vetäjä, mut mä oon kuitenkin yks osa sitä koko pelikenttää siinä ja toivottavasti sillai niinko pystyy luottamaan valmentajaan niinkun jääkiekkomaajoukkue lähtee luottaan Jalosen toimintaan...pystys luottamaan siihen, etä mä hoidan nää hommat kuntoon ja he ovat mukana siinä samas suunnas, tohon me ollaan nyt menossa, firma on menossa samaan suuntaan ja me ollaan siin mukana..” (Z)*

*”Enemmän näkisin sen semmosena niinku tavallaan joka niinkun motivois ehkä, semmosta rakentavaa palautetta ja kehittävään suuntaan ja niinkun motivoida niitä alaisia niinku sinne suuntaan..valmentava esimies ja ei tuoda kaikkee valmiina ja ehkä just siihen niinku pyrkiä, et susta on niinku, nostaa vahvuuksia ja kehittää heikkouksia..ehkä siihen suuntaan.” (J)*

*”Valmentava esimies, no, siitä tulee nyt jotenkin mieleen englanninkielinen sana coach ja sitten sitä kautta niinku tämmönen lätkäpeli ja sitte että tavallaan jollakin tavalla kattotas et se peli, joukkue niinku menis just siihen suuntaan kun halutaan...oisko jotenkin sitte silleen, et se ote on niinku ittellään alaisjoukosta ja sitä pitäis ohjata oikeeseen suuntaan..” (E)*

#### 4.1.3 Keinot ja välineet

Kirjallisuuden mukaan esimiehen oppimista mahdollistavan valmentajuuden keinot ja välineet muodostuvat kirjallisuuden mukaan tavoitteiden asettamisesta ja monipuolises- ta palautteenantamisesta. Yksi työväline näihin on kehityskeskustelut. Aiemman kirjallisuuden mukaan myös arviointi ja palkitseminen kuuluvat esimiehen keinovalikoimaan. Tavoitteiden arvioinnilla mitataan tavoitteiden asettamisen onnistumista, suoriutumisen onnistumista ja osaamisen kehittymistä. Palkitsemisella motivoidaan, sitoutetaan ja kannustetaan yhä parempiin suorituksiin ja osaamisen kehittämiseen. (ks. Locke et al. 1990; Ellinger et al. 1999a; Wright 2001; Patterson 2001; Locke et al. 2002; Vatainen ym. 2005; Latham 2007; Hunt et al. 2011).

### ***Tavoitteiden asettaminen***

Selkeiden tavoitteiden asettaminen Ellingerin et al. (2008) mukaan on yksi valmentajana toimimisen taito. Tavoitteiden asettamisen taustalle tutkimuksessa kysyttiin strategiaan jalkauttamisesta kartoittaen, mistä tavoitteet ovat peräisin, onko tavoitteilla yhteyttä liiketoimintastrategiaan ja linkittyvätkö tavoitteet yksilötasolle saakka. Haastatellut esimiehet kertoivat yhtiön käytäntönä olevan konsernitavoitteiden perusteella johdetut liiketoimintakohtaiset tavoitteet. Konsernitavoitteet käydään läpi yhtiön strategiapäivillä ja liiketoimintakohtaiset tavoitteet liiketoimintojen omilla strategiapäivillä. Liiketoimintakohtaisia tavoitteita seurataan neljännesvuosittain Balanced Scorecardiin laaditun mittariston avulla. Tavoitteet asetetaan haastateltujen esimiesten mukaan ryhmätasolle. Liiketoimintojen käytännöissä oli havaittavissa eroavaisuuksia, esimerkiksi yksilötavoitteita ei juurikaan ilmeisesti asetettu lukuun ottamatta muutamaa esimiestä, jotka kertoivat asettavansa yksilökohtaiset tavoitteet ennen kehityskeskusteluita tai viimeistään kehityskeskusteluissa. Muutama haastateltu esimies tuntui kokevan, ettei strategia ohjaa tavoitteita ja jokunen koki jopa sanan strategia vieraana. Tavoitteiden asettamisesta samaten yksi esimies sanoi, ettei ole pohtinut niin syvällisiä.

*”Meillä on nää osastopalaverit ja niissä tehdään se Balanced Scorecard. Sanoetaan nyt, et ehkä neljä-viis kertaa vuodessa pidetään sitä ja siellähän me asetetaan niitä tavoitteita..” (B)*

*”Meil ei oo nyt muutama vuoteen ollu enää näit henkilökohtasia tavoitteita, kun tohon tasapainotettuun mittaristoon siirryttiin, et se on periaatteessa liiketoimintakohtanen..” (D)*

*”Ehkä toi strategia on vähän sillä lailla, korkeelta menee...mutta nehän on vähän ehkä kuitenkin tuolla johtoryhmätasolla tapahtuvia..” (F)*

*”Meil on niinku konsernin tavoitteet, et niitten mukaan mennään, ne on niinku tiimin sisällä olevia. Et sitä mä oon miettiny joskus, et toisaalta vois olla jotain niinku henkilökohtasia tavoitteita..” (A)*

### ***Tavoitteiden arviointi***

Tavoitteiden arviointia ilmeisesti suoritetaan Balanced Scorecardin mukaan asetettujen liiketoimintaryhmäkohtaisten tavoitteiden seurantalavereissa neljä kertaa vuodessa.

Vaikuttaa siltä, että yksikön palavereissa tavoitteita arvioidaan myös jonkin verran. Päällikkötasoisten esimiesten keskuudessa tavoitteiden arviointi vaikuttanee olevan aika pintapuolista ja vähäistä. Tavoitteiden arvioinnissa nähdään kehittämisen varaa sekä ylemmän johdon että päällikkötasoisten esimiesten mielestä. Esille nousi myös, että kehityskeskusteluissa saatu palaute koetaan toimivan tavoitteiden arviointina ja samoin asiakaspalaute nähtiin yhtenä tavoitteiden arvioinnin keinona.

*”Kyl me lähetään siit, et se niinku tämmönen julkinen arviointi lähtee meiän BSC:n kautta. Mut sit me ihan keskustellaan, meil on yksikön palaveri kerran kuussa, jossa käydään läpitte, mitä maailmassa on tapahtunut viime aikoin ja mitä on tulemassa, ja periaattees mä nään sen tilaisuuden kyllä tämmökseks niinkun onnistumisen mittaamiseksi, niit ei niinku kirjata mihkään, se on niinku minulle henkilökohtasesti ja palaute sit myös alaisille siitä et miten on menny ja mitä tullaan tekemään mitä panostetaan nyt seuraavaks.” (U)*

*No, siin (tavoitteiden arvioinnissa) meil on kehittämisen varaa..nää mittaukset tietysti mitä meillä on (BSC), tota sehän on nyt tämmönen selkee tavoitteiden toteutumista varten tehty mittari, et sitä käytetään, mutta kyllä se on aika paljon selettämistä vaatii..et se on sit sitä konkretiaa, et kun sanotaan, et nyt tänä vuonna tulee tulospalkkioo, niin aha, nyt menikin hyvin..” (G)*

*”Just näitä tavoitteita (käydään kehityskeskusteluissa), et mitä niinko tälle vuodelle, et mitä niinko tulossa ja odotettaviss ja mitä pitää saada tehtyä ja katotaan sitä edellistä vuotta ja mites se nyt meni...sitte vuoden lopussa arvioidaan et miten ollaa, miten on tavoitteet saatu täytettyä..siinä BSC:ssä esimerkiksi on justiinsa ne nuolet ylös, vaakasuoraan, alas ja katotaan siinä ne pisteet. Siinähan asetetaan ne tavoitepisteet mitä pitäis saada ja niitä seurataan koko vuoden ajan niissä palavereissa (liiketoimintaryhmän).” (B)*

*”Ei sitä oikeen arvioida..et kai jokainen istuu kotona arvioimassa sitte illalla et tää meni hyvin...no, kai se tulee lähinnä sitte palautteen muodossa että tää meni hyvin ja tää meni vähän vähemmän hyvin..” (L)*

*”Meidän tapaukses niin varmasti on se asiakaspalaute yks aika tärkeä kanaava...ja kyl kai nyt tavallaan omaa roolia näyttelee siinä BSC mittarit, et miten ne nyt sitte on toteutunu, mut ehkä vähän vaikea kuitenkin sitten niin kauheen tarkkaan arvioida..kuitenkin ollaan niin pieni firma, että jokaisella meillä on noita, aika laaja se mitä niinku kuuluu siihen tehtäväalueeseen, et tota, ehkä se on enemmän oletus tai mielikuva et toi tekee hommansa hyvin, kuin sen ihan oikeesti tietäs...kai ne on niinku tosiaan sitte ne tulokset, jotka kertoo siitä kuitenkin enemmän kuin sitten että se, ei sitä pysty vahtaamaan sitä alaistaan koko aika, et missä se nyt juoksee...” (D)*

### ***Palkitseminen***

Palkitseminen herätti esimiehissä keskustelua. Yrityksessä on käytössä tulospalkkio, jota maksetaan jos ja kun yrityksen tulos sen sallii. Lisäksi ylemmän johdon palkitsemiskeinoina mainittiin kertapalkkiot, lahjakortit, elokuva liput, palkankorotukset ja etätyötkin. Yleisesti vaikuttaa siltä, että palkitsemiseen ei olla tyytyväisiä. Vartiainen & Kauhasen (2005: 234) mukaan henkilöstön mukaan ottaminen tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun sekä palkkioiden määräytymisen perusteella olevien mittareihin vaikuttaminen ovat merkittävässä yhteydessä sen kannustavuuden kokemuksiin. Vaikutukset ovat yhteydessä työmotivaatioon sekä yrityksen tavoitteisiin sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Eri liiketoimintojen välisissä pienpalkitsemiskäytännöissä tuntuu olevan eroja ja osa päällikkötason esimiehistä vaikuttaa olevan hyvin tietoisia tilanteesta. Löytyi myös esimiehiä, joilla ei tuntunut olevan minkäänlaisia palkitsemiskeinoja käytössään suullista palautetta lukuun ottamatta. Heillä ei myöskään vaikuttanut olevan tietoa, että heillä ylipäänsä on mitään palkitsemisen mahdollisuuksiakaan talon puolesta käytössä. Esimiehet kokivat selvästikin, että alaisia pitäisi voida palkita. Ulrich et al. tutkimusten mukaan palkitseminen lisää henkilöstön tyytyväisyyttä. Palkitsemiskeinojen puuttuessa esimiehet kertoivat antavansa erityisvapauksia ja joustoja huomioidakseen alaistensa suoriutumista. Tyypillisinä erityisvapauksina mainitaan ylimääräisten työtuntien kirjaaminen tai lyhyemmän työpäivän salliminen.

*”Tää ei oo ehkä mulle itellekään kovin selkee juttu, oma esimieshän on ainakin jotakin palkinnu ja korvannu jotakin juttuja, mutta itte en oo kyllä palkinnu, no, oon jotakin omasta pussista saattanu jotakin juttuja tehä, antaa viinipullon jollekin kaverille, mut ei mul oo oikeen keinoja mitä vois käyttää sitte..ehkä ne on josakin kerrottu, mutta tuntuu sitte siltä, et jos mä meen esittää jollekin, et mulla on semmonen tunne, en oo tehny vielä, mut tällä hetkellä tunne on se, jotta jos mä meen viemään sitä eteenpäin niin se voi olla et se kaatuu sit siihen.. vähän on semmonen fiilis että täällä niinku ei minusta muutkaan kovin paljon palkitse alaisiaan..” (E)*

*”No, me ollaan käytetty ihan siis palkitsemisen suhteen ihan kertapalkkioita siitä, ihan rahana, että tosi hieno työsuoritus, annetaan sulle x-euroa, vaikka sata euroa, jos on tosi hyvä tuotos, niin sit vielä vähän extraa... tietysti rahallinen palkitseminen niin se on vähän pikkasen tota , tota ei aina niin mahdollistakaan, mut sit on tietysti, mitä ihmiset tykkää sellasesta palkitsemisestä, vaikka se että annan mahdollisuuden olla vaikka etätöissä..” (Z)*

*”Oikeestaan aika huonosti mitään, en tiedä että olis (talossa esimiehille palkitsemismahdollisuuksia). Talossa mitä me mitataan, niin siinä annetaan tiettyjä*

*pisteitä mitä on ja sitten saattaa tulla jotain tulospalkkiota siten, sen mukaan mitä ne tavoitteet on ollu, miten korkeet (tavoitepisteet)..” (A)*

*”Tulospalkkahan tulee, jos tulee. Mut tää ala on semmonen, että välttämättä kaikkeen ei ite voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. On erittäin vaikeeta meidän toimintapolitiikalla niin vaikuttaa tuleeko tulospalkkaa vai ei.” (C)*

*”Kyllähän se melkein niin menee, et kissa kiitoksella elää, ettei täällä.. palkassahan näkyy jotain, mutta se vaikuttaa taas muita kautta sitten, saatiinhan me nyt tulospalkka, tietenkä kyllähän me keskenään täällä jotain, joku tekee jotkut asiat hyvin, niin mä pystyn antaa vähän ekstra...firmallahan ei muuta semmosta virallista muuta ole kuin tämä tulospalkkaus.” (Q)*

Esimiehet vaikuttavat toivovan yhtenäistä palkitsemislinjaa ja yhtenäisiä käytäntöjä kaikille esimiehille. Osa esimiehistä ei ilmeisestikään koe omalla tai alaistensa töillä olevan minkäänlaista yhteyttä tulospalkkioon. Tulospalkkio ilmeisesti koetaan lisänä, jota tulee jos tulee. Osa esimiehistä näyttää kokevan, että on haasteellista motivoida alaisia tavoitteisiin, kun tulospalkkiota maksetaan kuitenkin niin harvoin. Esille nousee myös ideoita palkitsemisen kehittämiseksi. Ehdotetaan mm. että tulospalkkiota pitäisi jakaa useamman kerran vuodessa, esimerkiksi kvartaaleittain, eikä vasta vuoden kuluttua tavoitteiden saavuttamisesta.

*”No se on vähän niinkun kans semmonen mysteerin peitossa oleva asia tää palkitsemispolitiikka. Et siit ei oo niinko mitään selkeitä pelisääntöjä ja sit siitä on tullu vähän semmostakin tunnetta että tuolla noin, et eri liiketoimintoja ei voi verrata keskenään, et toinen toiminta toimii eri tavalla kun toinen ja palkitsee ihan eri tavalla ihan eri asioista, että siinä olis kyllä parantamisen varaa. Pitäs olla selkeet raamit mitä ne palkitsemismuodot on sitte, se kans et niinkö, et siit ei tuu epäoikeudenmukasta, et joku toinen osasto niinko palkitse aivan järjettömällä ja joku toinen antaa suurin piirtein lyijykynän tai muuta...et se on vaan niinko kasvanu tää epäsuhde, et se ois hyvä käydä läpi tuolla vähän korkeemmalla tasolla tuolla, et mitkä on ne palkitsemismuodot ja ne ohjeet siitä sitte esimiehille, etä miten ja kuka voi palkita ja minkälaisella jutulla ja näin.” (M)*

*”Se vähän tuntuu, se tulospalkkiokin niin, nyt vissiin on saatu ekaa kertaa tänä vuonna tulospalkkio nimikkeellä, enkä tiedä mitä on tehty tänä vuonna eri tavalla kun viime vuonna....jos se ois niinku selkeesti, että omalla työllä pystys niinku vaikuttaa siihen, että saadaan tuloksia, niin varmaan se ajatus on ihan ok, mutta emmä nää et omaan työhön niinku suoranaisesti millään tavalla vaikuttas (tulospalkkio), jostakin se vaan tehdään ja sit se näkyy, et nyt sai tuloksen..” (E)*

*”No, meillähän, riittävä palkka mun mielestä, se on niinku mun näkemys, et ei mitään sen kummenpaa, kaikki hoitaa tehtävänsä ja saa siitä riittävän palkan, niin se on mun mielestä riittävää, mut toki toi tulospalkka on semmonen, et se niinku panee kirkastaa silmät monella, et se on ihan semmonen selkee, muuten*

*jos ei ajatella taloudellisia palkintoja, niin onhan firma järjestäny, no, emmä-tiedä onks se palkkio, mut kaikennäköstä vapaa-ajan toimintaa.” (G)*

*”Se (tulospalkkio) on tullu ensimmäisen kerran mulle tänä vuonna, et kyl se on niinku aika, jos seittemäs vuodes tulee ensimmäisen kerran tänne, niin vähän niinkun, ettei oo niinkun siitä narusta annettu, nii ei se nyt kauheen palkitsevaa oo.” (S)*

### ***Kehityskeskustelut***

Aihealueena kehityskeskustelut haastattelutilanteessa aiheuttivat myös paljon keskustelua. Mielialueena kehityskeskusteluiden tärkeydestä jakautuvat selvästikin kahtia; päällikkötasolla on niitä esimiehiä, jotka pitävät niitä erittäin tärkeinä ja niitä, jotka näkevät ne täysin turhina. Yhtä mieltä esimiehet tuntuivat olevan laatujärjestelmässä sijaitsevan kehityskeskustelulomakkeen päivittämisen tarpeesta. Ylemmän johdon taholta kehityskeskustelut koetaan tarpeellisina, tärkeinä ja hyödyllisinä.

Päällikkötason esimiesten haastatteluiden perusteella kehityskeskustelut nähtävästi koetaan tärkeänä yksilön kehittämiseen liittyvien koulutustarpeiden kartoittamista varten. Kehityskeskusteluiden tärkeyden syyksi kerrottiin myös alaisen kanssa käytävän vapaan keskustelun mahdollistaminen. Eri ikäisten kanssa käytävät keskustelut koetaan haasteellisena, samaten haasteellisena koetaan kehityskeskusteluiden yhteydessä alaisen nostama palkkakeskustelu. Joillakin esimiehillä kehityskeskustelut olivat jääneet toistuvasti pitämättä joko oman esimiehen kanssa tai siten, etteivät he olleet pitäneet niitä omille alaisilleen. Ylemmän johdon edustajien mukaan tärkeäksi elementiksi nousi molemminpuolinen kehityskeskusteluun valmistautuminen sekä henkilön roolin ja tavoitteiden läpikäyminen. Suurin osa esimiehistä sanoi käyvänsä kehityskeskustelua alaisen kanssa päivittäin. Yksi esimies sanoi, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä mikäli niihin on valmistautunut ja on aidosti mukana (läsnäolo).

*”Kyllän se on kummallekin osapuolelle se tilaisuus niinku vähä kehittyä, mieltä sitä mennyttä vuotta ja kenties sit suunnitella yhdes vähän sitä uutta. Et saa ehkä niitä asioita, jotka on hiertäny niin käsitelty tai jos ei oo niin sitten muuten vaan käydä läpi se tilanne” (D)*

*”Kyllä mä niitä kannatan, ehdottomasti kannatan, mutta tuota ehkä niistä vois enemmänkin irti saada, en mä tiedä oikeen miten, mutta tuota se on vähän semmonen, että kehityskeskusteluja ehkä jotenkin pitäis kehittää” (F)*

*”Mä pidän kyllä hyödyllisinä kunhan niihin on valmistautunut, sillä tavalla että sä oot aidosti mukana siinä ja jaksat, että oikeesti sais niistä ite irti, että mä koen että ne on hyödyllisiä” (J)*

*”Ihan varmaan hyvä asia tietysti, mutta tässä firmassa ne on ollu aina vähän tai ainakin meidän puolella niin on ollu vähän silleen, et niitä on pidetty vähän miten sattuu ja ei aina kaikille joka vuosi..” (L)*

*”Vähän on niinkun turhaa pakkopullaa, että ku periaattees mä käyn kehityskeskusteluja niin sanotusti päivittäin..” (X)*

*”Se on mun mielestä hyvä työkalu, jos se on vaan säännöllistä ja käydään ne asiat läpi mitä siel on sovittu ja seurataan sitä..” (Q)*

Yrityksessä on kokemusta myös tiimikeskusteluiden käytöstä. Yhdessä liiketoimintayksikössä siitä oli luovuttu henkilöstön toiveiden perusteella, kun taas toisessa liiketoimintayksikössä se on aktiivisessa käytössä ja hyvin pidetty toimintamalli. Myös tapa ja asennoituminen pitää kehityskeskusteluita nousi esille:

*”Meillä on tapana käydä niinku edellisvuoden BSC läpi ja sitten kuluneen kvartaalin. Eli siinä on tavallaan meidän tiimin tavoitteet ja mittarit, sieltä ne tulee ne henkilökohtaiset, yksilökohtaisetkin sitte tavallaan esiin. Tämmösessä pienessä tiimissä ne tavallaan niinku yksilöityy oikeestaan kaikki meidän tavoitteet. Siellä me käydään se läpi ja sit me käydään nämä, nämä ydinosaamisalueet läpi. Niissä on kehittymistavoitteet sitten, että yritettäs vähän niinku tietoa laajentaa...siinä on aina niinku vuosittain joku kehittymistavote kaikilla uusilla asioilla mitä niinku opetellaan. Ja sit me käydään ihan ton meidän kehityskeskustelukaavakkeen asiat läpi.(R)*

*”Onnistuminen riippuu ihan siitä, että miten ite asennoituu siihen (kehityskeskusteluun)...mut se että lähettäs jo täytettyjä lomakkeita kattomaan ja vertailemaan niin se ei oo kyl kehityskeskustelua, se on jotain muuta. Eli kyl siel pitää saada vapautunut, hyvä tunnelma siinä keskustelussa. Keskustellaan niistä asioista, jotka on sille työntekijälle tärkeitä...mä melkeen pidän onnistuneempana kehityskeskustelua silloin kun keskustellaan myös siviiliasioista..koska silloin ainakin on jää murtunu ja se luottamus on olemas..mä voisin ainakin kuvitella, että silloin on myös työasiat pystytty puhumaan läpi.” (U)*

Lomaketta, josta haastateltavat käyttivät myös nimeä kaavake, pidetään suuntaa-antavana ja jotkut esimiehistä olivat muokanneet pohjaa omaan käyttöönsä sopivammaksi. Esille nousi lomakkeen muokkauksen tarve.

*”Kaipaa muokkausta..meillähän on kehityskeskustelukaavakkeet..ne on niinkö suuntaa antavia, et ei ihan niinku suoraan niitten mukaan käydä.” (A)*

*”Ne on ihan hyvä käydä kyllä läpi, mutta se meidän lomake ei mun mielestä oo mikään hyvä..” (C)*

*”Se pohja malli mikä on, niin ehkä se on vähän enemmän suuntaa antava siihen kehityskeskustelun pohjana.” (M)*

*”Meil on semmonen lomake olemassa, sen mukaan me nyt mennään tai yritetään nyt ainakin saada sinne jotain.” (N)*

*”Mä oon tehny sen oman pohjan, ottanu siitä ne, mitkä on firman tää tämmönen ja poistanut niitä tiettyjä kysymyksiä, lyhentäny lähinnä.” (S)*

Haastatteluissa kysyttiin myös esimiesten näkemyksiä siitä, mitä kehityskeskusteluilla pitäisi saada aikaan. Ylemmän johdon ja päällikkötasoisten esimiesten näkemykset vaikuttavat yhteneväsiltä siltä osin, että kehityskeskusteluissa pitäisi käydä läpi yrityksen strategiset painopisteet ja muodostaa käsitys siitä mitä pitäisi saada aikaan. Lisäksi esille nousi selkeiden yksilö- ja ryhmäkohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä motivaation ja työtyytyväisyyden hakeminen. Kehityskeskusteluissa täytyy esimiesten mukaan myös selvittää yksilön toiveet, tavoitteet ja näkemykset siitä, miten työt voisi hoitaa ja mitä koulutustarpeita hänellä on. Kehityskeskusteluissa toivotaan myös tuotavan esille mahdolliset ongelmat ja työtehtävien riittävyteen tai kuormittavuuteen liittyvät seikat.

*”Strategisten painopisteiden kertaaminen on tosi tärkeä. Käydään niinku läpi se, et mitä varten me ollaan täällä, et varmasti molemmat on niinku hiffannu sen. Ja et niinku kristallinkirkaaks se molemmille, että mitä me ollaan tekemässä, mitkä on ne tärkeet asiat, nimenomaan strategian läpikäynti. Ja sit se, että jutellaan pikkasen, onko sillä kaikki edellytykset hoitaa sitä, tarteeks se koulutusta taikka, mihin asioihin kannattaa keskittyä seuraavan vuoden aikana.” (K)*

*”Kehityskeskusteluissahan pohditaan, miten me voitais hommat tehdä paremmin. Miten, mitä voidaan tehdä et tää asia menis paremmin, sehän voi olla koulutusta, tapa toimia tai jotain tällasta, niin sillähän pyritään kehittymään niin kun nimikin sanoo, on se henkilökohtasta kehittymistä, oman tiimin kehittymistä...että positiivista kehitystä asiaan, että tota niillä resursseilla mitä meillä on käytettävissä, on se sitte raha tai henkilöitä niin niillä pyritään mahdollisimman paljon saamaan aikaseks, pohtimaan asioita, et voitasko tehdä asiat kenties toisin.” (Z)*

*”Kehityskeskustelu on tunti jossa puhutaan niinku kaikki asiat niinku selväks, että siinä saa purkaa sitten sydämeensä niin paljon ku on niinku halunnukki, että tota se on ehkä vähän se tarkotuski.” (I)*

*”Henkilökohtasesti pitäs saada aikaan se, että pystytään niinku sitä kattomaan sitä niinku sitä et se toimenkuvaa ja työmäärä on niinku sanotaan semmonen et se*

*niinku sopii sille ihmiselle, sehän on aika tärkeätä sen jaksamisen ja viihtymisen kautta.” (F)*

*”Strategian jalkauttaminenhan on nyt tässä semmonen aika olennainen asia, koska se on semmonen tilaisuus missä kahestaan vähän enemmän puhutaan näistä asioista ja sehän siellä tuodaan esille plus että sitte vähän kartottaa sen henkilön omaa tilannetta sillä hetkellä, mitä hänellä on toiveita ja vähän yrittää saada sitä hänenkin tavoitteitaan ja näkemyksiään saada niinku ymmärryksen piiriin. Ja pystyy sitte paljon helpommin sitä tas sitä joukkoo niinku yhdessä pelaamaan sen kans kun on tämmönen kehityskeskustelu.” (G)*

### **Palautteen antaminen ja saaminen**

Palautteen antaminen ja saaminen yleisesti ottaen ilmeisesti koetaan erittäin tärkeänä ja välttämättömänä toiminnan kehittymiselle. Yrityksessä esimiesten kehittämisohjelmaan on sisältynyt palautteen antamiseen liittyvää valmennusta. Ylemmän johdon taholta ilmeni, että palautteenantokulttuuri pitäisi saada toimimaan ja siihen kannustetaan. Suurin osa esimiehistä vaikuttaa antavan palautetta päivittäin. Päivittäin annettua palautetta kuvaillaan ohjaavaksi, spontaaniksi ja sitä annetaan onnistumisista. Negatiivisen palautteen antaminen koetaan haasteelliseksi. Esimiesten tiedossa näyttäisi olevan myös, ettei negatiivista palautetta pidä antaa kaikkien kuullen.

*”Sehän on kehityksen kulmakivi. Kyllähän palautetta, tuota sitä pitäis antaa ja saadakin...eihän kukaan varmaan niissä töissään sataprosenttisesti onnistu aina, ainahan niitä pitäis silleen rakentavasti miettii, et mites sitä vois niinku paremmin ja paremmin (antaa palautetta), ja tietysti sitte tämmönen se positiivinen palaute, että sehän on niinkun vaikka sanotaan kissa elää kiitoksella, mutta kyllä minä sanon, että sehän on semmonen henkinen palkkio, eikä sen tartte liittyä mihinkään kehityskeskusteluun, vaan se oikeestaan sen pitäis tapahtuakkin tässä ja nyt.” (F)*

*”Tärkeätä, kaikki palaute on tärkeätä...sehän on sitä toiminnan kehittämistä varten, niin sehän on ihan olennainen homma.” (G)*

*”Palautteen antaminen ja saaminen, niin kylhän se on niinku tärkeätä, että tietäs, että tota sillä omalla työllä jotakin arvoa, et se menee siihen suuntaan kun halutaan, se on tärkeä, ite tykkään antaa mielellään positiivista palautetta..mut se oma ainakin negatiivinen tämmönen niin palautteen antaminen, niin se on varmaan vähän niinku heikkoo..” (E)*

*”Se on helppoo antaa sillon kun tietää riittävästi asioista, että osaa antaa oikeille ihmisille oikeesta asiasta, koska ryhmässä niin, ettei se mee väärälle...on se sitte hyvää tai huonoo, pitäis osata kohdistaa, erityisesti korjaava palaute.” (P)*

*”Palaute ei oo mun mielestä sen kummosempaa ku vuorovaikutus. Sitten on tietenkin tilanteita, just joissa niinkun tietosesti pitää, tai haluaa tota, vähän nostaa*

*profiliiaan, vähän nostaa sitä itsetuntoo toisilta, se on niinku tietosempaa se palautteenanto, ja tietysti sitte voi olla tilanteita, joissa pitää myös antaa tätä korjaavaa palautetta ja silloin tietysti pitäs osata siellä niitä muutamia sanoja välttää. Esimerkiksi mutta-sanaa. Silleen yleensä se pilaa sen palautteen. Ja tietysti sitte jotkut ihmisethän halua et niiden kans pitää käsitellä vähän eri tavalla, että jotku haluaa positiivista palautetta silleen että muutki kuulee. Toiset ei välttämättä kaipaa, et toivotetaan muillekin ja sit tietysti korjaava palaute on aina henkilökohtasta, sitä ei muitten kuullen ruveta reposteamaan.” (U)*

*”Se on tärkeätä, sitte se tapa, miten se hoidetaan, niit on paljon, että, se on mun mielestä yksilöllistä, et se riippuu ihan henkilöistä, että yhdelle voi antaa yhdellä tavalla ja toiselle toisella tavalla..” (Q)*

*”Siinä on vähän tietysti semmonen asetelma, että niinku alaisen on hieman vaikeempaa antaa sitä palautetta että niinku ylöspäin, niin se vaan on.” (D)*

#### 4.1.4 Organisaation tuki

Organisaation tuki tässä tutkimuksessa käsittää johdon tuen, strategian, kulttuurin ja arvojen mukaisen toiminnan sekä henkilöstöjohtamisen käytännöt ja ilmapiirin valmentavaa esimiestyötä mahdollistavina tekijöinä. Ylin johto vaikuttaa selkeästi kiinnostuneelta kehittämään henkilöstötyytyväisyysmittausten tulosten perusteella ilmenneitä kehitettäviä osa-alueita. Esimiesten haastatteluista ilmeni, että vuonna 2011 toteutetun henkilöstötyytyväisyystutkimusten mukaan päätettiin strategisten linjauksena panostaa esimiestyön kehittämiseen, jota tukemaan tämäkin tutkimus on päätetty teettää. Yrityksessä on meneillään kaksivuotinen esimiesvalmennus-ohjelma, joka päättyy syksyllä 2013. Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin valmennusten herättämiä ajatuksia sekä niistä saatavista hyödyistä päivittäistyöhön. Suurin osa esimiehistä piti valmennuksia hyödyllisinä ja ajatuksia herättävinä. Jotkut esimiehet kokivat valmennusten hyödyttäneen myös päivittäistyössä. Lisäksi selvisi, että yrityksessä panostetaan myös koko henkilöstölle suunnattuihin koulutuksiin, ja mm. organisaatiokulttuuriin liittyvä, ulkopuolisen tahon toteuttama koulutus järjestetään syksyllä 2013. Organisaatiokulttuurin merkityksen tärkeys on siis tiedostettu. Saatujen tutkimustulosten valossa henkilöstöjohtamisen käytänteistä ainakin arviointi ja palkitseminen tuntuvat vaativan kehittämistä minkä lisäksi kehityskeskusteluihin ja tavoitteiden asettamiseen halutaan parannusta (ks. Luku 4.1.3).

”Mä oon kyllä ihan positiivisesti yllättyyny siitä, et tosta vois tehdä tosi puisevan koulu-  
tuksen, muta hän (koulutusten vetäjä) on pitäny mukana siinä ja vieny hommaa eteen-  
päin. Tuttuja juttujahan ne on kaikki ollu siellä. Ne ehkä enemmän vaan vahvistaa sitä  
niinku sitä tapaa, että minkälaista nykypäivän esimiestyö pitäis olla..” (Z)

”Mun mielestä sieltä (esimiesvalmennuksista) tulee hyviä juttuja. Tavallaan siel tulee  
niinku kertausta siitä, mitä on aikaisemminkin ollut ja se on toisaalta ihan hyvä.” (A)

”Nyt tosta palautteen antamisesta on tosi paljon ollu ja just siitä, et miten eri tyypeille pi-  
tää sitä antaa.” (J)

”Ehkä sitä nyt yrittää mieltää sitä palautteen antamista.” (B)

Keskeiset tutkimustulokset, haastattelut			
Esimiehen kyvykkyys	Esimiehen rooli ja merkitys	Keinot ja välineet	Organisaation tuki
<b>Taidot ja ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä ihmistuntemus</li> <li>Luovimiskyky</li> <li>Rauhallisuus</li> </ul> <b>Odotukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oikeudenmukaisuus</li> <li>Tasapuolisuus</li> <li>Yhteishenki ja yhteistyö</li> <li>Priorisointi</li> <li>Alaisten tukeminen ja auttaminen</li> <li>Suuntaviivojen asettaminen</li> </ul> <b>Tunneäly</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinnostus ja innostus esimiestyötä kohtaan</li> <li>itsensäjohtaminen</li> <li>Erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleminen</li> <li>Ihmissuhdetaitojen johtaminen</li> <li>Tavoitteiden asettaminen vahvuuksien ja heikkouksien kautta</li> </ul> <b>Intuitio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Itsetuntemus: avoin suhtautuminen, kyky myöntää omat virheet</li> </ul> <b>Minäpystyvyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemuksista oppiminen</li> <li>Keskustelu toimintaa tukevana ja ohjaavana tekijänä</li> </ul>	<b>Esimiehen tärkein tehtävä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työvälineistä huolehtiminen</li> <li>Alaisista ja työilmapiiristä huolehtiminen</li> <li>Suuntaviivojen antaminen</li> <li>Selkeät pelisäännöt ja roolit</li> <li>Tasapuolisuus ja oikeudenmukainen kohtelu</li> <li>Tuottavan työnteon mahdollistaminen</li> <li>Vastuunkantaminen</li> <li>Yhteishengen luominen</li> <li>Alaisten auttaminen</li> <li>Keskusteleminen</li> <li>Motivointi</li> </ul> <b>Mielikuvat valmentavasta esimiehestä:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jääkiekkovalmentaminen</li> <li>Joukkuevalmentaja</li> <li>Joukkueen ohjaaja</li> <li>Ihmisten motivoija ja rakentavan palautteen antaja</li> <li>Joukkueensa kehittäjä, ei anna valmiita vastauksia vaan johdattelee niihin</li> <li>Nostaa esiin vahvuuksia ja heikkouksia</li> <li>Luottamuksen rakentaja</li> <li>Yhteisten tavoitteiden asettaja</li> </ul>	<b>Tavoitteiden asettaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsernitavoitteista johdetut liiketoimintakohtaiset tavoitteet</li> <li>Ei juuri yksilötason tavoitteita</li> </ul> <b>Tavoitteiden arviointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ltr-tavoitteita arvioidaan BSC:n mittariston avulla</li> <li>Kehityskeskusteluista saatu palaute toimii arviointina</li> <li>Asiakaspalautteet osa arviointia</li> <li>Yleisesti arviointi pintapuolista ja vähäistä</li> <li>Koetaan kehittämisen tarvetta</li> </ul> <b>Palkitseminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tulospalkkiota jos yrityksen tulos sen sallii</li> <li>Kertapalkkiot (rahakorvaus)</li> <li>Lahjakortit, elokuvaliput</li> <li>Palkankorotus</li> <li>Etätömahdollisuus</li> <li>Kaikilla esimiehillä ei tietoa tai käytössä mitään pienpalkitsemista</li> <li>Tulospalkkioon ei olla tyytyväisiä</li> <li>Oman työn yhteys tulospalkkioon epäselvä</li> <li>Toivotaan yhtenäistä palkitsemiskäytäntöä</li> </ul> <b>Kehityskeskustelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tärkeitä yksilön koulutustarpeiden kartoittamiseen</li> <li>Vapaan keskustelun mahdollistaminen</li> <li>Kaikki eivät pidä kehityskeskusteluista</li> <li>Kehittämistä kaipaava</li> </ul> <b>Palautteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tärkeää ja välttämätöntä</li> <li>Palautetta annetaan ja saadaan</li> <li>Palautteenanto-kulttuuria halutaan kehittää</li> <li>Negatiivisen palautteen antaminen koetaan haasteellisenä</li> </ul>	<b>Ylin johto tukee kehittämistä.</b> <p>Organisaatiokulttuurin merkitys tiedostettu.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen käytänteet vaativat kehittämistä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arviointi (kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen)</li> <li>Palkitseminen</li> </ul>

**Kuvio 5.** Esimiesten haastatteluiden keskeiset tutkimustulokset.

## 4.2 Henkilöstön kyselytutkimuksen tulokset

Henkilöstöltä kysyttiin kyselytutkimuksessa esimiehen toimintaan liittyviä kysymyksiä (Liite 2.). Ensimmäinen kysymys koski toiveita siitä, mitä esimieheltä toivotaan omassa toiminnassaan enemmän. Tulosten mukaan selkeästi esille nousi, että esimieheltä toivotaan omassa toiminnassaan enemmän vuorovaikutusta, tiedottamista, palautetta, tasapuolisuutta sekä johtajuutta. *Vuorovaikutukseen* sisältyvää normaalia keskusteluyhteyttä, välittämistä, läsnäoloa, avoimuutta ja tukemista myös toivotaan. *Tiedottamisen* osalta toivotaan enemmän ohjeistusta ja käytännön työtehtävien hoitamiseen liittyviä muutostai muuta sellaista tiedottamista. Toisaalta esille nousi myös selkeä käskyttämisen toive, että sanottaisiin selkeämmin, mitä pitäisi päivän aikana tehdä sekä alaisten töiden pohtimista jo ennakolta. *Tasapuolisuuden* osalta ilmeni, että työtehtävien jaossa toivotaan tasapuolisuutta ja toisaalta toivottiin tasapuolista kohtelua tai tasapuolista asioista tiedottamista. *Palautetta* yleisesti ottaen kaivataan enemmän. Ilmeni, että palautetta saadaan enemmän työkavereilta kuin esimiehiltä. Esimiehiltä toivotaan myös jämäkämpää otetta, *johtajuutta* ja päätöksentekokykyä. Esimiehen toivottiin pystyvän käyvän palkkakeskusteluita ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä tai edes edistävän asiaa. Seuraavana henkilöstökyselystä nostettuja eri henkilöiden vastauksista poimittuja esimerkiksiita tukemaan tulosten tulkintaa. Anonymiteettisuojaan takaamiseksi vastaajan taustatietoja ei esitetä lainkaan. Henkilöstökyselyn tulokset on esitetty tiivistetysti myös Kuviossa 6.

*”Enemmän positiivista palautetta, kun työt on hoidettu hyvin. Nyt sitä ei paljoa kuule, ainostaan negatiiviset asiat otetaan aina esille.”*

*”Vastuuntuntoa ja vastuunkantoa! Oman mielipiteen esille tuomista! Alaisten tasapuolista kohtelua, ainakin tiettyjen henkilöiden arvostamista vähemmän näkyvämmiin.”*

*”Työn jakaminen tasaisesti ryhmälle. Pitkä kokemus aiheuttaa sen, että työtä kertyy ja kertyy plus toisten tuuraukset päälle. Esimiehen tulisi pitää enemmän meidän puolia johdotta. Jämäkkyyttä lisää!”*

*”Läsnäoloa ja alaisten asioihin paneutumista. Aikaa tehdä esimiestyötä, päätösvaltaa liittyen työtehtäviin ja alaisten asioihin, alaisten oikeuksien puolustamista. Uudistushalua ja tiedottamista. Jämäköitä päätöksiä. Yleisesti yhtiön esimiehet ovat etäisiä eivätkä tervehdi.”*

*”Palautetta! Ei tule risuja eikä ruusuja tällä hetkellä. Avoimempaa keskustelua toimenkuvasta, tehtävistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Näitä mieluiten esimieheltä suoraan, eikä ns. lähiesimiehen kautta.”*

Kyselytutkimuksen toisena kysymyksenä kysyttiin, mitä esimiehen toivotaan omassa toiminnassaan säilyttävän. Vastausten perusteella esille nousivat esimiehen ominaisuuksia kuvaava *rauhallisuus*; rauhallinen tapa suhtautua asioihin ja rauhallinen toimintapa. *Reiluus, ymmärtäminen ja joustavuus* mainittiin myös useissa vastauksissa samaten kuin *kuuntelemisen* taito sekä tiimin ja alaisen puolustaminen. Joissakin vastauksissa ilmeni *tasapuolisuuden* säilyttämisen toive.

*”Henkilökohtaisen otteen, kannustavan asenteen, tiimin puolustamisen, aktiivisen tavan olla yhteyshenkilö ylempiin tahoihin (sekä talon sisällä ja ulkona), yhteistyökyky muihin liiketoiminnan osa-alueisiin on hyvä.”*

*”Esimies on helposti lähestyttävä, joten tämän kanssa on helppo keskustella asioista.”*

*”Joustavuuden, iloisuuden ja ymmärtäväisyyden. Häntä on helppo lähestyä ja hän ymmärtää vaikeatkin tilanteet ja on tosi joustava.”*

*”Toivon, että hän pystyy säilyttämään tasapuolisuuden ja reiluuden niin, että kaikilla on samat oikeudet, mutta myös velvollisuudet. Toivon myös, että hän kykenee vaatimusten ristitilassa säilyttämään rauhallisuutensa, näin meillä kaikilla on turvallista olla, vaikka taustalla olisikin kaaosta.”*

*”Keskustelevan asenteen ja ilmapiirin. Myönteisenkin palautteen antamisen. Tarpeen tullen alaisensa puolella pysyminen.”*

*”Rentouden ja huumorin. Helposti lähestyttävyyden. Alaisen puolen pitämisen ja etujen ajamisen. Reiluuden.”*

Kolmantena eli viimeisenä kysyttiin, mitä esimiehen toivotaan omassa toiminnassaan vähentävän. Esille nousi byrokratian vähentäminen, tiedon panttaaminen, toisen töihin puuttuminen ja vastuunpakoilu. Myös varovaisuus epäkohtiin puuttumisessa nostettiin esille. Byrokratian vähentämisellä tarkoitetaan leimausten tarkkailun vähentämistä ja niiden sijaan huomion suuntaamista alaisten aikaansaannoksiin. Tiedon panttaamisesta ja toisen töihin puuttumisesta oli kokemuksia useilla vastaajilla. Esimiehen toivottiin keskittyvän omaan vastuualueeseensa ja jättävän alaisille heille kuuluvat työt. Vastuunpakoilun vähentämistoiveen takana oli toive epävarman käyttäytymisen vähentämisestä,

tasapuolista kohtelusta, turhan varovaisuuden pois jättämisestä ja aktiivisemmasta epäkohtiin puuttumisesta.

*”Omien, muiden kuin esimiehen tehtäviin kuuluvien tehtävien tekemistä. Epäoikeudenmukaisen käytöksen lopettaminen ja alaisten suosimisen henkilön mukaan. Kaikkia pitäisi kohdella tasapuolisesti. Epävarman käytöksen ja omien päätösten kyseenalaistaminen. Tiedon panttaaminen.”*

*”Vielä voisi vähentää keskittymistä leimausten tms. tarkkailuun ja nähdä kokonaisuuksina työntekijöiden työpanosta.”*

*”Vastuunpakoilua ja TJ:n selän taakse piiloutumista!”*

*”Vastuunpakoilua. Vähättelyä, aliarvioimista alaisen työn tekemisessä tai ymmärryksessä.”*

*”Eriarvoistamista. Toiset tekee mitä tahtoo, toisten taas vaatimustaso eri luokkaa. Tiedon ja töiden panttaamista. Enemmän vastuuta alaisille töiden tekemiseen ja suunnitteluun. Nykyään tahtoo pidellä itsellä kaikkia lankoja.”*

#### 4.3 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen toteutti kohdeorganisaatiolle henkilöstötyytyväisyystutkimukseen erikoistunut yritys. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen vastausprosentti oli 74% eli koko henkilöstöstä mukaan lukien työntekijät, toimihenkilöt ja kaikki esimiehet 68 henkilöä 92:sta oli vastannut tutkimukseen. Seuraavassa on esitetty tiivistettynä henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten sanallinen kuvaus rajattuna tämän tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin. Tulosten lähteenä on tutkittavan yhtiön Henkilöstötutkimus 2013 –raportti sekä tietojärjestelmä-linkki, joita ei anonymiteettisuojaan vuoksi mainita lähdeluettelossa.

Tutkimustuloksina ilmeni, että yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat keskimääräistä sitoutuneempia yrityksen toimintaan. Ihmiset tulevat mielellään töihin ja yhteistyö työtovereiden välillä toimii hyvin. Yrityksen henkilöstötyytyväisyystutkimustulosten raportissa esitetään viisi toiminnan onnistuneinta tekijää ja viisi heikointen onnistunutta tekijää. Seuraavana esitetään siinä ilmenneet asiat sekä lisäksi tämän tutkimuksen kannalta oleelliset seikat.

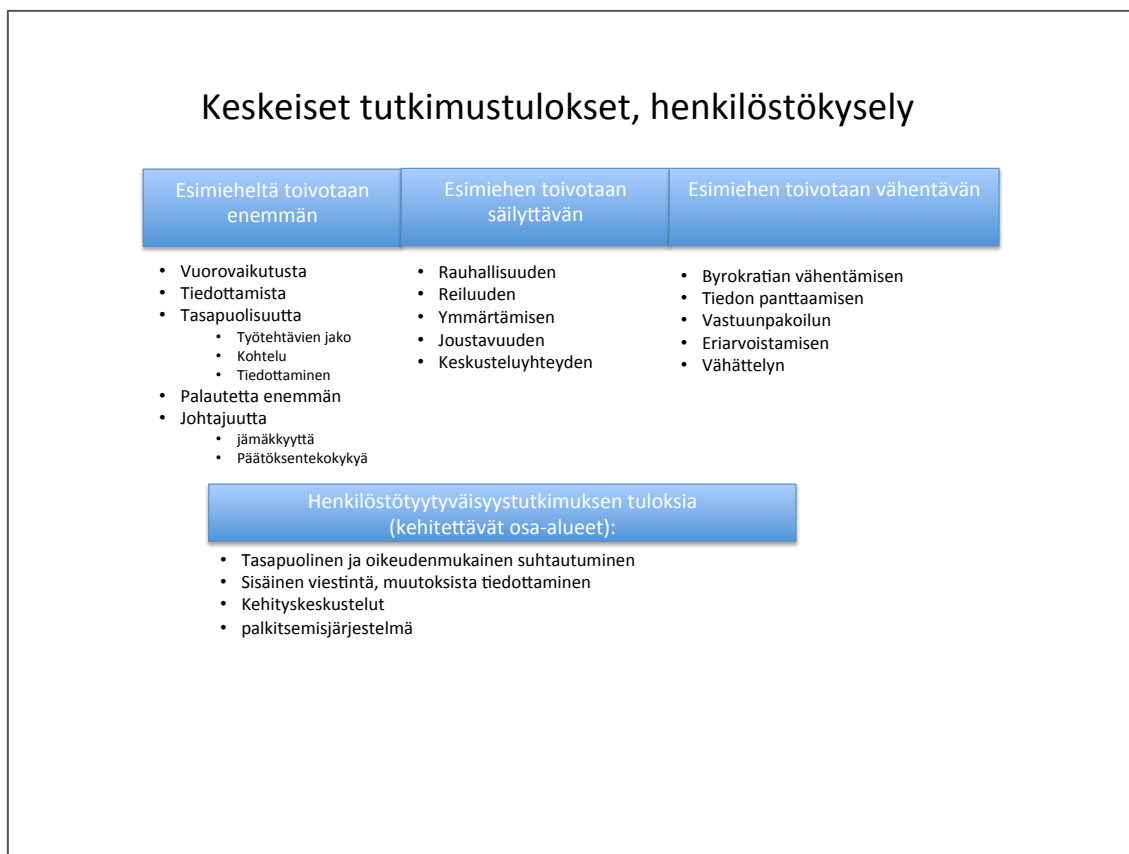
Henkilöstötutkimustulosten valossa yrityksessä on onnistuttu sukupuolten välisen tasa-arvon toteuttamisessa ja asiakaslähtöisen toimintatavan omaksumisessa. Henkilöstö pitää yritystä asiakassuuntautuneena ja kokee yrityksen olevan alansa edelläkävijä. Henkilöstö on tulosten mukaan myös tietoinen yrityksen tavoitteista ja arvoista.

Henkilöstötyytyväisyystutkimustulosten perusteella keskeisiä kehitettäviä osa-alueita olivat henkilöstöön tasapuolinen ja oikeudenmukainen suhtautuminen. Samaten sisäinen viestintä ja muutoksista tiedottaminen vaatii kehittämistä. Tulospalkkausta ei pidetty kannustavana ja sen koettiin vaativan kehittämistä. Edellisten keskeisten tulosten lisäksi raportista ja tutkimuksen teettäneen yrityksen tietojärjestelmäsovelluksesta on poimittu tämän tutkimuksen näkökulmasta seuraavia täydentäviä seikkoja: palkitsemiseen ollaan koko konsernissa tyytymättömiä ja palautetta toivotaan enemmän. Kehityskeskusteluita ei koeta onnistuneina ja samaten koetaan, ettei eri työtehtäviä arvosteta eikä työn onnistumisesta saada riittävästi tietoa. Arvostaminen ja työssä onnistuminen liittyvät molemmat tavoitteiden arviointiin ja palautteen antamiseen. Nämä molemmat osa-alueet vaikuttavat vaativan kehittämistä.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista on mahdollista peilata myös henkilöstön kyvykkyyttä sekä ilmapiiriä, mitä muun aineiston perusteella ei ole mahdollista tehdä. Henkilöstön kyvykkyyden tulosten tulkinnassa hyödynnetään työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastauksia. Vastaajina oli yhteensä 44 henkilöä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä oli osa-alue, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa toimintaa kolmen väittämän kautta. Ensimmäinen väittämä koski tiedonkulkua: *Edesautan omalla päivittäisellä toiminnallani tiedonkulkua työyhteisössämme*. Henkilöstö arvioi edesauttavansa omalla toiminnallaan tiedonkulkua työyhteisössä. Toinen väittämä koski hyvinvointia: *Edesautan omalla päivittäisellä toiminnalla työyhteisömme hyvinvointia*. Tässä osa henkilöstöstä arvioi edesauttavansa hyvinvointia ja osa arvioi toiminnassaan olevan parantamisen varaa. Kolmas kyselyn osa-alue koski palautteen antamista: *Teen palautteen antamisen itselleni mahdollisimman helpoksi*. Tulosten mukaan henkilöstö arvioi helpottavansa palautteen antamista. Esimiehen ja alaisen välistä toimintaa ja erityisesti luottamuksen kokemusta henkilöstötyytyväisyyskyselyssä mittasivat väittämät: *Voin*

*luottaa, että esimieheni kanssa sovitut asiat toteutuvat sekä Esimieheni suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti.* Näissä molemmissa tekijöissä tutkimuksen mukaan esimiehillä on parantamisen varaa.

Työpaikan ilmapiirin ja yhteishengen osalta henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia arvioidaan kaikkien vastaajien näkökulmasta. Ensimmäinen väittämä oli: *Yrityksessämme vallitsee hyvä ilmapiiri.* Vain ylin johto oli tästä sitä mieltä, että asiat ovat hyvin ja muu henkilöstö arvioi tässä olevan parantamisen lukuun ottamatta työntekijöitä, ja osaa toimihenkilöistä, jotka arvioivat tämän olevan kriittinen tekijä. Toinen väittämä oli: *Työntekijöihin suhtaudutaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.* Tähän vastaajista vain ylin johto oli samaa mieltä, muutoin tämä oli tutkimustuloksissa määritelty kriittiseksi osa-alueeksi. Kolmas väittämä oli: *Tulen yleensä mielelläni töihin.* Vastausten mukaan vain ylin johto on samaa mieltä ja muu henkilöstö kokee tässä parantamisen varaa.



**Kuvio 6.** Henkilöstökyselyn ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia.

#### 4.4 Koko tutkimuksen tulokset

Koko tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymykseen peilatus teorian ja analysointiprosessin pohjalta nousseiden seuraavien pääteemojen mukaan: esimiehen kyvykkyys (4.4.1), esimiehen rooli ja merkitys (4.4.2), esimiehen keinot ja välineet (4.4.3) ja organisaation tuki (4.4.4) sekä lisänä kyvykäs henkilöstö (4.4.5).

##### 4.4.1 Esimiehen kyvykkyys

Esimiesten haastatteluiden perusteella esimiehet vaikuttavat haluavansa toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Yhteishenkeä ja yhteistyötä myös korostettiin. Alaisten tukeminen ja auttaminen nähtiin tärkeänä ja heidän kanssaan toimeen tulemisen koettiin

olevan myös itselle asetettujen odotusarvojen joukossa. Esimiehet kokivat alaisten odot-tavan tukemista ja auttamista sekä suuntaviivojen asettamista.

Henkilöstölle laaditun avoimen kyselytutkimuksen tuloksina selvisi, että henkilöstö toivoo tasapuolisuutta työtehtävien jaossa sekä tasapuolista kohtelua ja tasapuolista asi-oista tiedottamista. Vuorovaikutusta henkilöstö toivoo myös enemmän. He ilmaisivat asian välittämisenä, läsnäolona, avoimuutena sekä tukemisena. Toisaalta esimiehen toi-vottiin omassa toiminnassaan säilyttävän kyvyn kuunnella alaisia.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen (kaikki vastaajat huomioitu) mukaan kriittisiä osa-alueita olivat tasapuolinen ja oikeuden mukainen suhtautuminen sekä tiedonkulku ja muutoksista tiedottaminen.

*Yhteenvetona* edellisistä voidaan todeta, että molempien osapuolten odotukset ja toiveet sisältävät samanlaisia asioita, mutta niiden kohtaaminen vaikuttaa tarvitsevan kehittä-mistä.

Esimiehen kyvykkyyteen liitettävää tunneälyä ja intuitiota sekä minäpystyvyyttä havait-tiin joidenkin esimiesten toiminnassa selkeästi heidän kertomiensa asioiden valossa. Henkilöstöltä ei kysytty aiheesta, mutta heidän kyselytutkimukseen antamistaan avoi-mista kommentteista ilmenneen vuorovaikutustoiveen voisi liittää osaksi tunneälykästä johtajuutta sillä perusteella, että välittäminen ja läsnäolo, avoimuus ja tukeminen liitty-vät tunneälykkään johtajan kykyyn asettua toisen ihmisen asemaan ja edelleen kykyyn luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Tukeminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen on tunneälykkään johtajuuden ominaisuus (ks. Goleman et al 2002; Hunt et al. 2011).

#### 4.4.2 Esimiehen rooli ja merkitys

Esimiesten tärkeimpinä tehtävinä nähtiin alaisista, työvälineistä sekä ilmapiiristä huo-lehtiminen. Esimiesten koettiin myös tärkeäksi määrittellä suuntaviivat eli tavoitteet, tehtävät ja roolit. Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostettiin. Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä ilmeni henkilöstön toiveina joustavuuden ja reilouden säilyttämi-

nen sekä kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitojen säilyttäminen. Selkeää johtajan roolin ottamista ja päätöksentekokykyä myös toivottiin. Byrokratiaa esimiesten toivottiin vähentävän.

*Yhteenvedona* voidaan todeta, että esimiehillä ja henkilöstöllä on samankaltaisia tunteuksia siitä, mikä esimiehen rooli ja merkitys on. Toivotaan johtajaa, joka sanoo, miten asiat tehdään ja vastaavasti esimiehet näkevät tärkeänä antaa suuntaviivat ja yhteiset tavoitteet.

#### 4.4.3 Esimiehen keinot ja välineet

Esimiesten työkalupakkiin kuuluvat tutkimuskohdeyrityksessä tavoitteiden asettaminen, arviointi ja palkitseminen sekä palautteen antaminen. Kehityskeskustelut toimivat yhtenä välineenä ja kanavana tavoitteiden asettamisessa, arvioinnissa sekä palautteen antamisessa ja saamisessa. Konsernistrategiaan pohjautuvat tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti liiketoimintaryhmätasolle. Joissakin liiketoiminnoissa pystyttiin asettamaan yksilötasoisia tavoitteita. Tavoitteiden arviointia seurataan liiketoimintaryhmätasolla neljä kertaa vuodessa, mutta yksilötason tavoitteiden arviointi jää vähäiseksi. Kehityskeskusteluissa saatu palaute koetaan osaltaan tavoitteiden arviointina, samaten sisäinen ja ulkoinen asiakaspalaute.

Peruspalkan ja luontaisetujen lisäksi yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Pienpalkitsemisen keinoina ilmeni kertapalkkiot, palkankorotukset, lahjakortit, elokuvalliput, viinipullot ja etätyö. Pienpalkitseminen ei näytä olevan laajasti kaikkien esimiesten käytössä, vaan lähinnä yhdessä liiketoimintayksikössä. Palkitsemiseen yrityksessä ei nähtävästi olla tyytyväisiä. Tulospalkkiojärjestelmä koetaan huonona ja toisaalta esimiehet vaikuttavat kaipaavan taloon yhtenäistä toimintalinjaa myös pienpalkitsemisen suhteen. Kaikki talon päällikkötasoiset esimiehet eivät tiedä talossa käytössä olevista mahdollisuuksista lukuun ottamatta tulospalkkiota ja kertapalkkiota, jota esitetään maksettavaksi johdon hyväksynnän kautta. Alaisia kuitenkin haluttaisiin palkita, ja virallisten keinojen puuttuessa käytetään kiellettyjä.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn mukaan yhtenä palkitsemiseen liittyvänä seikkana ilmeni, että esimiehen toivotaan voivan käydä myös palkkakeskusteluja. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen mukaan palkkaus- ja kannustejärjestelmä sekä kehityskeskustelut ovat yrityksen henkilöstön vastausten perusteella kriittinen tekijä eli suositellaan kehitettäviin kohteisiin. Päällikkötasoisten esimiesten arvion mukaan nämä vaativat parantamista. Ylimmän johdon edustajien mielestä kehityskeskusteluita pidettiin hyvinä mutta palkkaus- ja kannustejärjestelmän koettiin vaativan parantamista.

#### 4.4.4 Organisaation tuki

Yrityksen strategiassa huomioidaan henkilöstötyytyväisyysmittauksessa ilmeneviä kehittämisen kohteita ja ylin johto panostaa esimiestyön ja henkilöstön kehittämiseen. Esimiesten tueksi on laadittu esimiesten käsikirja ja yrityksessä on meneillään kaksi-vuotinen esimiesten valmennusohjelma. Kokonaispalkitseminen on tutkimusaineiston perusteella suhteellisen kattava: peruspalkan lisäksi on tarjolla virkistystoimintaa ja luontaisetuja, kuten esimerkiksi liikuntasetelit ja puhelinetu. Lisäksi yhtiössä on tulospalkkausjärjestelmä ja mahdollisuus kertapalkkioihin. Tulospalkkausjärjestelmään ei olla tyytyväisiä. Pienpalkitsemisen keinoja käytetään jossain määrin, siitä ei kuitenkaan ole yhtenäistä toimintalinjaa. Yrityksen henkilöstöä myös kehitetään yksilöllisesti koulutustarpeiden mukaan sekä yhteisesti henkilöstön yhteisillä kehityspäivillä. Syksyllä 2013 on vuorossa organisaatiokulttuuria koskeva koulutus ulkopuolisen yhtiön vetämänä.

#### 4.4.5 Kyvykäs henkilöstö

Esimiesten haastatteluiden perusteella alaisten kyvykkyyttä ilmentää palautteen antaminen. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella alaisten kyvykkyyttä voidaan päätellä työntekijöiden ja toimihenkilöiden tekemän itsearvioinnin kautta. Oman päivittäisen toiminnan näkökulmasta hyvin toimiviksi ja onnistuneiksi määriteltiin päivittäisen tiedonkulun edesauttaminen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisääminen. Vastaajat arvioivat tekevänsä palautteen antamisen itselleen mahdollisimman helpoksi. Lisäksi yrityksen

ulkoiset ja sisäiset asiakkaat ja heidän tarpeensa koetaan tunnettavan hyvin. Väittämä *Esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan* sai kahtia jakautuneet arviot. Toisaalla sitä pidettiin kriittisenä tekijänä (vaatii toimenpiteitä) ja toisaalla siinä koettiin onnistumista. Tämä väittämä toisin sanoen tarkoittaa sitä, että alaiset antavat palautetta, mikä näin ollen osoittaa alaisten kyvykkyyttä.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentava esimiestyö mahdollistetaan organisaatiossa. Tutkimuksen empiirisessä osiossa aineistoa kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation kaikki esimiehet sekä muulle henkilöstölle suunnatulla avoimella kyselyllä. Lisäksi kohdeyrityksen tuoreet henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset täydensivät kerättyä aineistoa. Valmentavaa esimiestyötä ja sen mahdollistamista ilmiönä tarkasteltiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja kuvailtiin sanallisesti.

Tutkimusongelmana oli: Miten valmentava esimiestyö mahdollistetaan? Tutkimusongelmaa avaavina alakysymyksinä olivat: Mitä on valmentava esimiestyö? Mitä ominaisuuksia tai taitoja valmentavalla esimiehellä on? Mitkä ovat valmentavan esimiehen työvälineet? Miten valmentavaa esimiestyötä toteutetaan? Mitä valmentava esimiestyö vaatii organisaatiolta?

Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan todeta, että valmentavan esimiestyön mahdollistaminen vaatii onnistuakseen useita tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat organisaation tuki, esimiehen keinot ja välineet, esimiehen kyvykkyys, esimiehen rooli sekä henkilöstön kyvykkyys (Kuvio 7).

Valmentavan esimiestyön mahdollistamisen perustana toimii *organisaation tuki*. Kuten yleensäkin, muutosten aikaan saaminen edellyttää johdon tukea ja strategian mukaisuutta. Organisaation johdon tulee pohtia, mitä halutaan saavuttaa ja millaisella resursoinnilla ja kyvykkyyksillä. Aiemman kirjallisuuden mukaan valmentava esimiestyö mahdollistetaan luomalla valmentamismyönteinen kulttuuri ja ilmapiiri. Organisaation kulttuuri ja arvojen mukainen toiminta tukevat valmentamismyönteisen kulttuurin ja ilmapiirin aikaansaamista. Valmentavuus parantaa esimiestyötä ja esimiehen coaching-taidot lisäävät työhyvinvointia, sitoutumista ja suorituksen kasvua. (mm. Belling et al. 2004; Ellinger et al. 2005; Grant et al. 2007; Kauhanen 2010). Valmentavuudella voidaan tuo-

da organisaatioon lisää tutkimuksessa esille noussutta vuorovaikutusta ja läsnäoloa. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että ylin johto on tiedostanut organisaatiokulttuurin merkityksen työtyytyväisyydelle. Ilmeni myös, että ylin johto haluaa panostaa henkilöstön ja esimiestyön kehittämiseen, joten tältä osin ylimmän johdon tuki ja kehittämistoimenpiteet tukee valmentavan esimiestyön mahdollistamista aikaisemman kirjallisen tutkimuksen suositusten mukaisesti.

Valmentavan esimiestyön mahdollistamiseksi tulee esimiesten käytössä olla valmentavuuksia tukevat johtamisen työkalut eli *keinot ja välineet*. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella valmentava esimiestyö mahdollistetaan organisaatiossa valmentavaa esimiestyötä tukevilla toimintamalleilla ja käytänteillä. Valmentavan esimiehen keskeisinä työvälineinä ovat monipuolinen palautteen antaminen sekä tavoitteiden asettaminen. Palautteen antamisen tulisi kirjallisuuden mukaan olla monipuolista ja mielellään päivittäistä eikä sen pitäisi rajoittua pelkästään kehityskeskusteluissa tapahtuvaksi. Tavoitteet edistävät organisaation toiminnan suuntaa ja niillä on yhteys korkean tason suorituskykyyn. Oikein asetetut tavoitteet lisäävät työtyytyväisyyttä ja parantavat suorituskykyä. (Locke et al. 1990; Ellinger et al. 1999a; Wright 2001; Patterson 2001; Locke et al. 2002; Belling et al. 2004; Ellinger et al. 2005; Latham 2007; Hunt et al. 2010; Mone et al. 2011; Drennan et al. 2012b). Tutkimuksessa esille nousi suuntaviivojen antaminen sekä selkeiden tehtävien määrittelemine, joita toteutetaan esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta. Yksilötasoisia selkeitä tavoitteita tutkimuksen mukaan ei juuri aseta. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että palautetta annetaan ja saadaan, mutta palautteen antamisessa nähdään vielä parantamisen varaa. Tutkimuksessa ilmennyt tavoitteiden asettaminen ja palautteen antamisen käytäntö tukevat aikaisempaa kirjallisuutta valmentavan esimiestyön keskeisinä työvälineinä. Valmentavan esimiestyön käyttöönotolla on mahdollista edelleen kehittää palautteen antamisen käytäntöä sekä tavoitteiden asettamista yksilötasolle oppimisen ja kehittymisen tukemiseksi.

Henkilöstöjohtamisen käytänteet tukevat valmentavaa esimiestyötä ja aiemman kirjallisuuden perusteella niiden kytkeminen strategiaan on tätä päivää. Suorituksen arviointi ja palkitseminen vaikuttavat erityisen tärkeiltä valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. Organisaatiossa on pohdittava, mitä halutaan saavuttaa ja millä keinoin. Val-

mentava esimies edistää työssään tavoitteiden ja monipuolisen palautteen antamisen kautta oppimista ja kehittymistä. Tavoitteisiin pääsemisestä ja suorituksista tulee aikaisemman kirjallisuuden valossa palkita. Palkitseminen liitetään valmentamisen ohella myös työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Kerr 1995; Ellinger et al. 1999a; Boswell 2000; Roberts 2003; Vartiainen ym. 2005; Kondrasuk 2011; Mone et al. 2011; Drennan et al. 2012a, 2012b). Tutkimus osoittaa hyvin, että mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, voi seurauksena olla tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Valmentavan esimiestyön mahdollistamisen näkökulmasta organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota *kyvykkäiden esimiesten* valintaan. Valmentavalle esimiestyölle on ominaista coachaavan otteen soveltaminen päivittäisessä esimiestyössä. Tämä edellyttää, että esimiehellä on riittävät tiedot ja taidot valmentamisesta yhdistettynä esimiehen henkilökohtaiseen kyvykkyyteen soveltaa näitä taitoja. Henkilökohtainen kyvykkyys sisältää tunneälykkyyttä, intuitiota ja minäpystyvyyttä sekä johtamistaitoja. Myös valmentavan esimiehen käyttäytymispiirteet kuten haastaminen, kannustaminen, toisen asemaan asettuminen, kuuntelu ja palautteen antaminen sekä roolimallina toimiminen voidaan liittää esimiehen kyvykkyyteen. Esimiehen tulee olla kiinnostunut kehittymään ja kehittämään sekä uskoa siihen, että valmentajuudella saavutetaan hyötyjä. (mm. Goleman 1999; Goleman et al. 2002; Ellinger et al. 2002; Brocato 2003; Caple et al. 2003; Pirnes 2003; Ellinger et al. 2005, 2008; Dane et al. 2007; Hunt et al. 2011; Drennan et al. 2012a, 2012b). Tutkimuksessa ilmeni, että yhtäältä esimiehen täytyy olla kiinnostunut toimimaan ihmisten kanssa ja toisaalta, että esimiestyölle täytyy varata aikaa. Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimustulosta siltä osin, että osa esimiehistä oli kiinnostunut esimiestyöstä ja halusi kehittyä ja kehittää. Lisäksi tutkimuksissa esille nousi joidenkin esimiesten halu toimia valmentavana esimiehenä.

Erityisenä valmentavan esimiehen kyvykkyyden osa-alueena tutkimuksessa nousi esille esimiehen tunneäly ja intuitio. Intuitio on tunneälyn yksi osa-alue (Goleman et al. 2002). Tutkimuksessa ilmeni tunneälykästä valmentavaa johtajuutta luontaisena toimintatapana ilman, että haastateltavalla oli selkeää käsitystä valmentavan esimiehen toiminnasta. Organisaatiossa ei myöskään ollut käytössä mitään valmentavaan esimiestyöhön viittaavia käytänteitä. Näin ollen tunneälykkyys ja intuitiivisuus ilmeisesti edesaut-

tavat valmentavan esimiestyön roolin sisäistämistä ja soveltamista osana päivittäistyötä. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan tunneälykkäälle valmentavalle johtamistavalle on ominaista kyky tunnistaa ihmisten vahvuuksia ja heikkouksia sekä yhdistää ne osaksi tavoitteita (Goleman et al. 2002.) Tutkimuksissa ilmeni muutaman esimiehen kohdalla samankaltaista toimintaa. Valmentavan esimiestyön mahdollistamisen näkökulmasta tunneälykkyyttä olisi hyvä tutkia lisää. Tutkimuksen mukaan voinee päätellä, että tunneälykäs esimies toimii luonnostaan kuten valmentava esimies, vaikkei suoranaisesti ole aiheeseen perehtynyt.

Valmentava esimiestyö mahdollistetaan organisaation tuella ja valitsemalla kyvykkäitä esimiehiä. Lisäksi esimiehen keskeisenä haasteena on valmentavan *esimiehen roolin* sisäistäminen ja soveltaminen. Jotta valmentajuutta voidaan toteuttaa, täytyy esimiehen ymmärtää perinteisen managerin ja valmentavan esimiehen roolien väliset erot. Erojen ymmärtäminen ei vielä riitä, vaan valmentajan rooli täytyy sisäistää. Lisäksi valmentajuuteen ja omiin valmentajan kykyihin tulee uskoa, jotta sitä voi toteuttaa. (Ellinger et al. 1999b; 2002). Roolin sisäistämisessä saattaa auttaa tutkimuksessa esille noussut mielikuva urheiluvalmentamisesta. Tutkimuksessa erityisesti mainittiin jääkiekkjoukkueen valmentaminen, jossa valmentaja määrittelee pelaajien roolit vahvuuksien mukaan ja auttaa joukkuetta saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Tutkimuksessa ilmeni esimiesten kokevan roolikseen myös ongelmatilanteissa auttamisen ja esimerkiksi johtamisen sekä motivoinnin. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan neuvominen ja roolimallina toimiminen ovat tehokkaan valmentavan esimiehen tunnuspiirteitä. (Ellinger et al. 2005, 2008.)

Valmentavuuden mahdollistamisen ja onnistumisen näkökulmasta on tärkeää esimiesten kiinnostus kehittää omia valmentamisen taitoja sekä organisaation toimesta järjestetty riittävä valmentamiseen liittyvä informaatio, koulutus ja tuki. Aiemman kirjallisuuden mukaan tärkein valmentavan esimiehen tehtävä on yksilön oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen. Onnistuakseen tässä valmentava esimiehen tulee rakentaa luottamuksellinen suhde valmennettaviin. (Ellinger et al. 1999a; Ellinger et al. 2005; Ladyshevsky 2010; Hunt et al. 2011). Tutkimuksessa painotettiin hyvää ihmistuntemusta ja kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työvälineistä ja henkilöstöstä huolehtiminen koettiin myös tärkeäksi. Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja henki-

löstöstä huolehtiminen ja keskusteleminen tukevat aikaisempaa tutkimusta luottamuksen rakentumisen elementteinä. Ladyshewskyn (2010) mukaan huolenpito, välittäminen ja esimieheltä saatu tuki vaikuttavat toiseen henkilöön luottamusta herättävästi ja lisäksi alaisten puolelle asettuminen lisää luottamusta ja sitoutumista. Tutkimuksessa ilmeni myös joidenkin esimiesten kokevan tärkeäksi tehtäväkseen puolustaa alaisiaan. Valmentavan esimiestyön tärkeintä tehtävää, oppimisen ja kehittymisen mahdollistamista, ilmentävät osittain kehityskeskusteluissa kartoitetut yksilön koulutustarpeet ja koulutusten toteuttaminen. Tutkimuksessa ei varsinaisesti noussut esiin oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen esimiehen tärkeimpänä tehtävänä.

Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen organisaatiossa tarvitsee myös *kyvykästä henkilöstöä*. Henkilöstön kyvykkyys käsittää kyvyn tulla coachatuksi eli valmennetuksi, sillä valmentaminen on vastavuoroista. Valmentaminen epäonnistuu, mikäli valmennettava ei halua kehittyä tai on aloitekyvytön. (Burdett 1998; Ellinger et al. 2002; Ladyshewsky 2010; Hunt et al. 2011). Tutkimuksen mukaan henkilöstö antaa palautetta. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni henkilöstön arvioivan, että he tekevät palautteen antamisen itselleen helpoksi. Tutkimuksen mukaan myös omalla toiminnalla edesautetaan työyhteisön hyvinvointia. Aiemman kirjallisuuden mukaan valmennettavuuteen kyvykäs alainen kykenee arvioimaan toimintaansa objektiivisesti, haluaa tulla coachatuksi ja on innokas kehittymään (Hunt et al. 2011.) Tutkimuksessa henkilöstön itsensä kehittämisen innokkuutta ei kysytty, eikä heiltä myöskään kysytty coachaamiseen liittyviä mielihetkiä. Henkilöstön kehittymishalukkuuden puolesta puhuu henkilöstön antamat arviot henkilöstölle suunnatuista koulutusohjelmista. Tutkimuksessa ilmeni että puolet vastajista piti niitä hyvinä ja hyödyllisinä. Valmentavan esimiestyön mahdollistamisen näkökulmasta esimiehen tulee tiedostaa työntekijän yksilölliset tavat oppia uusia asioita ja toisaalta myös tiedostaa, että kaikki eivät halua tulla valmennetuiksi. Valmentamisen tulee perustua työntekijän vahvuuksiin ja avoimeen vuorovaikutukseen sekä työntekijän tarpeisiin. Oleellista valmentamisessa on liityntäpinta yrityksen missioon, strategiaan tavoitteisiin ja arvoihin. (Burdett 1998; Ellinger et al. 2002; Goleman et al. 2002).

Tutkimustulosten valossa jäi askarruttamaan, että esimiehet eivät koe tärkeimmäksi tehtäväkseen ja odotusarvokseen tiimin tai alaisten tukemista tavoitteisiin pääsemisessä.

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus esimiesten odotusarvoina eivät mielestäni riitä organisaation menestymisen edistämiseen. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella valmentavan esimiestyön käyttöönotolla on mahdollista selkiyttää esimiehen roolia. Tämä kuitenkin vaatii esimiehen halua ja kykyä kehittää itseään. Esimiehen tulee ymmärtää perinteisen esimiehen ja valmentavan esimiehen roolien eroavaisuudet. Valmentavan esimiehen roolin ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat oleellisia tekijöitä valmentavaan rooliin siirtymisessä. Motivaatio, halu kehittyä ja valmentajuuteen uskominen mahdollistavat valmentavan roolin omaksumisen ja käytäntöön soveltamisen. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät kaikki esimiehet kykene helposti omaksumaan valmentavan esimiehen otetta työhönsä. (Ellinger et al. 2002; 2008.)



**Kuvio 7.** Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen organisaatiossa.

## 5.2 Tutkimustulosten tieteellinen anti

Tämän tutkimuksen tieteellinen anti on lähinnä aikaisempaa tutkimusta vahvistava. Tutkimustuloksissa nousi esille samoja teemoja, joita aikaisemmassa kirjallisuudessa on liitetty valmentavaan esimiestyöhön. Näitä teemoja olivat organisaation kehittämismyönteinen kulttuuri ja ylemmän johdon esimiestyön ja henkilöstön kehittämisen tukeminen, johtamisen työkalut eli keinot ja välineet toteuttaa esimiestyötä. Lisäksi tutkimuksessa esille nousi esimiesten kyvykkyyteen liitettävää tunneälykkyyttä ja intuitiota ja minäpystyvyyttä. Valmentavan esimiestyön teoreettiseen viitekehykseen sisältyviä tunneälyä ja intuitiota on tutkittu jonkin verran lähinnä coachingiin liittyen, mutta tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tunneäly ja intuitio voivat auttaa myös valmentavan esimiestyön roolin sisäistämässä ja soveltamisessa. Tämä johtopäätös perustuu kuitenkin tutkijan tekemiin havaintoihin ja johtopäätöksiin eikä sitä näin ollen voi yleistää.

Aiemman kirjallisuuden mukaan valmentavan esimiestyön mahdollistamiseen liitetään kyvykkäiden esimiesten ohella kyvykäs henkilöstö. Tutkimuksessa ilmeni jossain määrin yhtäläisyyksiä aikaisemmassa kirjallisuudessa kerrottuihin kyvykkään henkilöstön piirteisiin kuten palautteen antaminen ja työyhteisön ilmapiirin edistäminen sekä koulutus- ja kehitysmuönteisyys.

Aikaisemmasta tutkimuksesta löytyy tietoa valmentavan esimiestyön sisällöstä ja käytännön keinoista mutta ei suoranaisia vastauksia siihen, miten organisaation kulttuuria tai toimintoja tulisi muuttaa valmentavan esimiestyön mahdollistamiseksi. Tämän tutkimuksen tieteellinen anti on valmentavan esimiestyön mahdollistamiseen liittyvien elementtien tunnistaminen ja kokoaminen. Tutkijan keskeisenä havaintona on, että valmentavan esimiestyön mahdollistaminen organisaatiossa edellyttää luvussa 5.1. kuvattujen elementtien ja käytänteiden kehittämistä sekä valmentavaan esimiestyöhön kyvykkäiden esimiesten rekrytoimista ja tukemista, kyvykästä henkilöstöä unohtamatta.

### 5.3 Tutkimuksen anti käytännön työelämälle

Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa valmentavan esimiestyön sisällöstä ja sen mahdollistamisesta yritysälämälle kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin valmentavaa esimiestyötä on Suomessa tutkittu verraten vähän ja toisekseen tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin yrityksestä, jossa valmentavaa esimiestyötä ei ole käytössä ja siitä on yrityksessä lähtökohtaisesti hyvin vähän aikaisempaa tietoa. Tutkimusaineisto peilaa täten tyypillisiä suomalaisia pk-sektorin yrityksiä, jotka henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna ovat todennäköisesti hyvin samankaltaisessa lähtötilanteessa.

Tämän tutkimuksen pohjalta valmentavan esimiestyön mahdollistaminen vaatii organisaatiolta valmentamista tukevan kulttuurin rakentamista. Henkilöstöjohtamisen perusprosessien on hyvä tukea valmentavaa esimiestyötä. Uusia esimiehiä rekrytoitaessa tulisi valikoida kyvykkäitä esimiehiä ja olemassa olevista esimiehistä tulisi vastaavasti seuloa kyvykkäimmät henkilöt, joiden avulla valmentavaa esimiestyötä voidaan viedä vaiheistetusti eteenpäin. Keskeistä on esimiesten tuen järjestäminen. Organisaation henkilöstöjohtamisen tulisi mahdollistaa esimiesten tukeminen ja jatkuva kehittäminen. Valmentavan esimiestyön mahdollistamiseen tarvitaan myös kyvykkäitä alaisia, sillä valmentaminen on vastavuoroista. Kulttuuria ei voi muuttaa valmentavaksi ylimmän johdon julistuksella vaan esimerkillä ja käytännön toimintaa tukevilla menettelyillä ja linjauksilla. Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen ja käyttöönotto vaatinevat pitkäjänteistä kehittämistä. Apuvälineenä voidaan soveltaa esimerkiksi tässä tutkimuksessa esitettyä Hunt et al. (2010) kehityksellisen valmentamisen mallia (Ks. luku 2.3.3).

### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tunneällyn yhteyttä valmentavan esimiehen roolin sisäistämiseen ja omaksumiseen. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen kohde voisi olla valmentavan esimiestyön onnistumisen arviointi ja organisaation suorituskyvyn kehittymisen mittaaminen tähän liittyen. Lisäksi tulisi tutkia, millaisen roolin HR-ammattilaisten tulisi ottaa valmentavan esimiestyön edistämiseksi ja kehittämiseksi.

## LÄHDELUETTELO

- Bandura, Albert (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 28: 2, 117-148.
- Belling, Ruth, James Kim & Donna Ladkin (2004). Back to the Workplace: How Organisations can Improve their Support for Management Learning and Development. *The Journal of Management Development*. 23: 3/4, 234-255.
- Boswell, Wendy R. & John W. Boudreau (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*. 11: 3, 283-299.
- Brocato, Rick (2003). Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers. *The Journal for Quality and Participation*. 26: 1, 17-22.
- Burdett, John O. (1998). Forty Things Every Manager should know about Coaching. *The Journal of Management Development*. 17: 2: 142-152.
- Cable, Daniel M. & Timothy A. Judge (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 2, 197-214.
- Carter, Tony (2009). Managers Empowering Employees. *American Journal of Economics and Business Administration*. 1: 2, 41-49.
- Cintrón, Rosa & Forrest Flaniken (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*. 2: 17, 29-37.

- Cox, Elaine, Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck (edited, 2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: SAGE Publications Ltd.  
ISBN 978-1-84787-542-6. 436 p.
- Dane, Erik & Michael G. Pratt (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. 32: 1, 33-54.
- Drennan, Fred S. & David, Richey (2012a). Skills-Based Leadership. *Professional Safety*. 57: 2, 59 - 63.
- Drennan, Fred S. & David, Richey (2012b). Skills-Based Leadership The First-Line Supervisor Part II. *Professional Safety*. 57: 3, 50 - 54.
- Ellinger, Andrea D. & Robert, Bostrom (1999a). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *The Journal of Management Development*. 18: 9, 752 – 771.
- Ellinger, Andrea D., Karen E. Watkins & Robert P. Bostrom (1999b). Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly*. 10: 2, 105 - 125.
- Ellinger, Andrea D. & Robert P. Bostrom (2002). An Examination of Managers' Beliefs about their Roles as Facilitators of Learning. *Management Learning*. 33: 2, 147 - 179.
- Ellinger, Andrea E., Andrea D. Ellinger & Scott B. Keller (2005). Supervisory Coaching in a Logistics Context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 35: 9/10, 620 - 636.
- Ellinger, Andrea D., Robert G. Hamlin & Rona S. Beattie (2008). Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study. *Journal of European Industrial Training*. 32: 4, 240 - 257

- Federici, Roger A. & Einar M. Skaalvik (2011). Principal Self-Efficacy and Work Engagement: Assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. *Soc Psychol Educ.* 14: 575-600.
- Federici, Roger A. (2013). Principals' Self-efficacy: Relations with Job Autonomy, Job Satisfaction, and Contextual Constraints. *Eur J Psychol Educ.* 28: 73-86.
- Goleman, Daniel (1999). *Tunneäly työelämässä*. Englanninkielinen alkuteos: *Working with Emotional Intelligence*. Suom. Jarkko Kankaanpää. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 429 s. ISBN 951-1-15811-2.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2002). *Primal Leadership. Learning to lead with Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: Harward Business School Press. 306 p.
- Grant, Anthony M. (2001). Towards a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health and Goal Attainment. (Preview). *UMI Microform Number 3076389. ProQuest Information and Learning Company.* Title17, United States Code. Pages 1-12.
- Grant, Anthony M. & Michael J. Cavanagh (2007). The Goal-Focused Coaching Skills Questionnaire: Preliminary Findings. *Social Behavior and Personality.* 35: 6, 751-760.
- Grant, Anthony M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management.* 10: 1, 61-77.
- Grant, Anthony M. (2012). Making Positive Change: A Randomized Study Comparing Solution-Focused vs. Problem-Focused Coaching Questions. *Journal of Systemic Therapies.* 31: 2, 21-35.

- Greer, Nick (2010). The Coaching Manager: The Journal of Solution Focus in Organizations. *The Journal of Solution Focus in Organizations. InterAction.* 2: 2, 28 - 43.
- Heiskanen, Mirva (2013). Koneen henki. *Talouselämä.* 26: 26 -31.
- Heiskanen, Mirva (2013). Vapautta työntekijä liukuhihnalta. *Talouselämä* 31: 56-57.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita.* 15. -16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hitchcock, Darcy (1994). Are You Parents to or Partner with Your Employees? *The Journal for Quality and Participation.* 6: 1-5.
- Hunt, James M. & Joseph R. Weintraub (2011). *The Coaching Manager. Developing top Talent in Business.* 2. Painos. United States of America: SAGE Publications Inc. 304 s. ISBN 978-1- 4129-7776-0.
- Heslin, Peter A, Don Vanderwalle & Gary P. Latham (2006). Keen to help? Managers' Implicit Person Theories and their Subsequent Employee Coaching. *Personnel Psychology.* 59: 4, 871-902.
- Järvinen, Pekka (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus.* Helsinki: WSOYpro Oy. 1.painos. 168 s. ISBN 978-951-0-37957-8.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.* Vantaa: Infor Oy. 125 s. ISBN 978-952-5928-02-0.

- Kerr, Steven (1995). An Academy Classic. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Executive*. 9: 1, 7-14.
- Kohnen, James (2011). The Coaching Connection: A Manager's Guide to Developing Individual Potential in the Context of the Organization. *The Quality Management Journal*. 18: 4, 62 - 63.
- Kondrasuk, Jack N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*. 12: 1, 57-71.
- Kurttila, Minna, Taina Laanne, Kirsi Saukkola & Tiina Tranberg (2010). *Arvostus - valmentava kirja esimiehille*. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 143 s. ISBN 978-951-31-5319-9.
- Ladyshevsky, Richard K. (2010). The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. *Leadership & Organization Development Journal*. 31: 4, 292 – 306.
- Latham, Gary P. & Gary A. Yukl (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*. 18: 4, 824 - 845.
- Latham, Gary P. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Reserch, and Practice*. Thousand Oaks: A Sage Publications Inc. 337 p. ISBN 0-7619-2018-8.
- Liu, Xiangmin & Rosemary Batt (2010). How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services. *Personnel Psychology*. 63: 2, 265-298.

- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 57: 9, 705-717.
- Locke, Edwin. A. & Gary P. Latham (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey 07632: Prentice Hall, Englewood Cliffs. 413 p. ISBN 0-13-913138-8.
- Mavor, Penny, Eugene Sadler-Smith & David E. Gray (2010). Teaching and learning intuition: some implications for HRD and coaching practice. *Journal of European Industrial Training*. 34: 8/9, 822-838.
- Metsämuuronen, Jari (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky. 752 s. ISBN-10: 952-5372-19-7.
- Moen, Frode & Roger Andre Federici (2012). The Effect from Coaching Based Leadership. *Journal of Education and Learning*. 1: 2, 1 - 14.
- Mone, Edward, Christina Eisinger, Kathryn Guggenheim, Bennett Price & Carolyn Stine (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *J Bus Psychol*. 26: 205-212.
- Murray, Eileen (2004). Intuitive Coaching - Summary. *Industrial and Commercial Training*. 36: 5, 203 - 206.
- Neenan, Michael (2009). Using Socratic Questioning in Coaching. *J Rat-Emo Cognitive-Behavioral Ther*. 27, 249 - 264.
- O'Neil, Deborah A. & Margaret M. Hopkins (2002). The Teacher as Coach Approach: Pedagogical Choices for Management Educators. *Journal of Management Education*. 26: 4, 402.

Passmore, Jonathan & Annette Fillery-Travis (2011). A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and what's to come. *An International Journal Theory, Practice & Research*. 4: 2, 1 - 22.

Patterson, Glenys (2001). The Applicability of Institutional Goals to the University Organisation. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 23: 2, 159 – 169.

Pirnes, Unto (2003). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. 7. Uusittu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 224 s. ISBN 951-1-19004-0.

Pohjanheimo, Esa (2012). *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum Media Oy. 315 s. ISBN 978-952-14-1750-4.

Roberts, Gary E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*. 32: 1, 89-97.

Robinson, Elaine (2010). The Use of Literary Techniques in Coaching. *Journal of Management Development*. 29: 10, 902-913.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto[ylläpitäjä ja tuottaja].  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 5.5.2013)

Salomaa, Raija (2012). *Coachinglab-harjoituksen materiaali*. Organisaatiokäyttötymisen kurssi. 2.2. 2012. Vaasan yliopisto.

Senge, Peter M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*. 32: 1, 7 - 23.

Sivistyssanakirja [http://www.suomisanakirja.fi/Sokraattinen\\_menetelmä\\_luettu18.8.2013](http://www.suomisanakirja.fi/Sokraattinen_menetelmä_luettu18.8.2013).

Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research Tehniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second Edition. London: SAGE Publications Ltd. 312 s. ISBN 0-8039-5939-7.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. uudistettu painos. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.

Ulrich, Dave & Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 316 s. ISBN 978-1-59139-707-6.

Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen (toim., 2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 1. painos. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

Wright, Philip C. & Frederick K. C. Tao (2001). The Missing Link: Coaching as a Method of Improving Managerial Skills in Smaller Businesses in Asia. *Career Development International*. 6: 4, 218-225.

Yukl, Gary, Cecilia M. Falbe & Joo Young Youn (1993). Pattern of Influence Behavior for Managers. *Group & Organization Management*. 18: 1, 5 - 28.

## LIITTEET

### Liite 1.

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIMIEHILLE 03 / 2013, (tark. 05 /2013)

(Taustatiedot: Henkilön nimi)

#### **Johtaminen ja esimiestyö**

1. Kauanko olet toiminut esimiestehtävissä? Paljonko alaisia?
2. Miltä esimiestehtävät ovat tuntuneet? Mitä odotuksia?

#### **Esimiehen ja alaisen väliset suhteet (valmentavuuden peilaamista)**

3. Millainen joukko sinulla on johdettavana?
4. Millaisia eroja esimiehen näkökulmasta heissä on?
5. Miten johdat alaisiasi? Miten esimiestyö näkyy työarjessasi?
6. Miten näet roolisi ja sen merkityksen esimiehenä heille?
7. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät?

#### **Tavoitteet, arviointi ja palkitseminen**

8. Miten jalkautat strategiaa? Miten strategian toteutumista seurataan? Miten tav. asettaminen ja arviointi toteutetaan? (yksiö / tiimi?) Miten yksilötason tavoitteet asetetaan?
9. Mitä ajattelet kehityskeskusteluista? Miten olet kokenut kehityskeskusteluiden pitämisen? Mitä kehityskeskusteluilla pitäisi saada aikaan? Miten toteutat kehityskeskustelun? Valmistautuminen & seuranta?
10. Mitä ajattelet palautteen antamisesta ja saamisesta? Miten olet kokenut palautteen antamisen? Miten annat palautetta?
11. Millainen palkitsemispolitiikka on? Millaisia palkitsemiskeinoja sinulla on käytettävissäsi?

#### **Käsitykset valmentavasta esimiehestä**

12. Millaisia mielikuvia herättää sana valmentava esimies?

#### **Esimiesvalmennukset**

13. Mitä ajatuksia läpikäydyt esimiesvalmennukset on herättäneet?
14. Miten esimiesvalmennukset ovat hyödyttäneet sinua päivittäistyössäsi esimiehenä?
15. Mitä odotuksia, toiveita tai tarpeita sinulla on esimiesvalmennusten jälkeen?

#### **Muuta**

16. Miten yhteistyö muiden esimiesten kanssa toimii? Onko yhteisiä toimintoja?
17. Onko jotain muuta mitä haluaisit nostaa esille esimiestyön kehittämiseksi?

