

VALMENTAVA JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Hermanni Harju
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Hermann Harju	
Työn nimi Valmentava johtaminen myyntiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.6.2017	Sivumäärä 67
Tiivistelmä - Abstract <p>Valmentava johtaminen on osallistavaa ja yksilön huomioivaa esimiestyötä, jonka keskeisiä elementtejä ovat muun muassa palaute, tavoitteet, voimaannuttaminen ja oppimisen tukeminen esimerkiksi kysymysten avulla. Valmentava johtaminen on yksi vastaus yritysten jatkuvasti muuttuvien ja kehittyvien työympäristöjen haasteisiin. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä valmentavaa johtamista käsitellään kattokäsitteenä, joka pitää sisällään coachingia, mentoointia ja fasilitointia. Jaottelun luominen vastaa tarpeeseen selkiyttää valmentamisen vakiintumatonta terminologiaa. Tutkimuksessa avataan suomalaisen myyntiorganisaation esimiesten ja myyjien näkemyksiä valmentavasta johtamisesta ja siihen liittyvistä käytänteistä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Aiempi valmentamiseen liittyvä tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti esimiesten näkökulmiin, ja valmentamisen tutkimus myyntiorganisaatioissa on ollut vähäistä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten löydöksiä valmentamiseen liitettyjen käytänteiden osalta, sekä syventävät niitä tuomalla eri organisaatiotasojen äänen kuuluviin. Tutkimustulosten selkeimpänä erona aikaisempaan tutkimukseen on kohdeorganisaation henkilöstön näkemykset harjoittelusta osana valmentamista. Tutkimuksen suurin hyöty kohdeorganisaatiolle on valmentamiseen liitettyjen käytänteiden nykytilan selvittäminen, mikä mahdollistaa suunnitelman tekemisen valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksista selviää, että esimiehillä on samankaltaisia käsityksiä valmentamiseen liitettyistä käytänteistä, mutta myyjien näkemykset valmentamisesta eroavat toisistaan huomattavasti. Valmentavasta toimintatavasta keskustelemalla voidaan organisaatiossa selkiyttää, minkälaista johtamista alaiset voivat odottaa, ja mitä heillä on oikeus vaatia.</p>	
Asiasanat Valmentava johtaminen, valmentava esimiestyö, coaching, voimaannuttaminen, mahdollistaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuskysymys ja kohdeorganisaatio	6
1.2	Raportin rakenne	7
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	9
2.1	Johtamisen paradigmat.....	9
2.2	Valmentaminen yritysmaailmassa	11
2.2.1	Valmentamisen suhde muihin kehittämismenetelmiin	13
2.2.2	Valmentamisen hyödyt	16
2.3	Valmentamisen käytänteet	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1	Laadullinen tutkimusote	24
3.2	Aineistonhankinta	26
3.3	Aineiston analyysi	27
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	29
4.1	Johtamisen muutos Yritys Oy:ssä.....	29
4.2	Valmentamisen merkitys.....	32
4.3	Oppimisen tukeminen	34
4.3.1	Harjoittelu.....	35
4.3.2	Sisäinen oppien jakaminen	37
4.4	Kuka on valmentaja?	38
4.5	Voimaannuttaminen.....	39
4.5.1	Omistajuuden siirto	40
4.5.2	Kysymykset ja valmiista vastauksista kieltäytyminen	42
4.6	Palaute	44
4.6.1	Palautteen antaminen	45
4.6.2	Palautteen pyytäminen.....	48
4.7	Tavoitteet ja kokonaiskuvan avaaminen.....	49
4.8	Yhteenveto	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI	56
	LÄHTEET	61
	LIITTEET.....	64

1 JOHDANTO

Johtamista tapahtuu jossain määrin kaikkien organisaatioiden arjessa ja sitä on dokumentoitu historiankirjoituksen alusta lähtien (Grint 2011, 3). Johtamista on tutkittu tieteellisesti 1900-luvun alusta ja eri vuosikymmeninä suosituimmat johtamisideologiat ja -opit ovat vaihdelleet johtajaa yksilönä korostavista suurmiesteorioista esimiehen ja alaisen välistä suhdetta käsittelevään transformationaalisuus-teoriaan. Hyvä johtaminen kiinnostaa niin tutkijoita, organisaatioita kuin mediaakin, eikä sitä ole voitu yksiselitteisesti määrittää. Urheilumaailmasta yrityksiin lainattu valmentamisen käsite tuo johtamiskeskusteluun mielenkiintoisen ulottuvuuden lisää. Valmentavan esimiehen koetaan muun muassa antavan alaisilleen enemmän valtaa ja vastuuta ja huomioivan alaisensa yksilöinä (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 14-17).

Valmentamisesta on muodostunut yksi 2000-luvun merkittävimmistä johtamisideologioista. Valmentaminen ei ilmiönä kuitenkaan ole uusi, sillä Evered ja Selman (1989) nostivat valmentamisen oleelliseksi osaksi tuloksellista johtamista jo lähes kolme vuosikymmentä sitten. Nykyään lukuisat tutkijat (ks esim. Burdett 1998; Hamlin, Ellinger ja Beattie 2006) korostavat valmentamisen merkitystä osana päivittäistä johtamistyötä, eli kyseessä ei ole sarja irrallisia toimenpiteitä vaan jatkuvasti läsnä oleva toimintatapa. Tässä tutkimuksessa valmentavaa johtamista tarkastellaan eräänlaisena kattokäsitteenä, jonka alla voidaan toimia esimerkiksi mentoroinnin, fasilitoinnin tai coachingin menetelmin.

Valmentava johtaminen vastaa hyvin nykypäivän työelämän vaatimuksiin, kuten jatkuvaan työssä innostumiseen ja työn merkityksellisyyden kokeamiseen. Lisäksi valmentamisen nähdään vaikuttavan työntekijäkokemukseen, mikä taas korreloi asiakaskokemuksen kanssa. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 14-17.) Organisaatioiden sisällä tapahtuva valmennus näyttää vaikuttavan positiivisesti työyhteisön moraaliin ja yrityskulttuuriin (McDermott, Levenson ja Newton 2007).

Tässä tutkimuksessa käsitellään valmentavan johtamisen ilmentymistä myyntiorganisaatiossa. Tutkimuksen keskiössä on päivittäinen johtaminen eivätkä yksittäiset käytänteet tai prosessit. Empiirisissä tutkimusasetelmissä valmentavaa johtamista on yleensä lähestytty asiantuntijaorganisaatioiden näkö-

kulmasta, eikä myyntiorganisaatioihin liittyvää valmentavan johtamisen tutkimusta ole juurikaan tehty. Poikkeuksena on Dahlingin, Taylorin, Chaun ja Dwightin tutkimus vuodelta 2015.

Valmentamisen on todettu vaikuttavan yrityksen tuloksellisuuteen (London ja Mone 2015; Kinicki, Jacobson, Peterson ja Prussia 2013), mutta vain harvassa tutkimuksessa on esitetty empiirisiä todisteita tuloksen ja valmentamisen suhteesta. Dahling ym. (2015) selvittivät myyntiorganisaatioon kohdistuvassa tutkimuksessaan, miten esimiehen toteuttaman valmennuksen määrä ja laatu vaikuttivat hänen alaistensa myyntituloksiin. Tutkimuskohteena olleiden esimiesten tehtäviin kuului tavata alaisiaan niin sanotuilla kenttäkäynneillä, joiden aikana he valmensivat alaisiaan ennen myyntitapahtumaa ja sen jälkeen. Tutkijat saivat dataa näiden tapaamisten määrästä, sekä myyntitiimien tuloksista. Lisäksi he selvittivät valmennustyön laatua esimiesten, eli aluepäälliköiden, avustuksella. Organisaatiossa järjestettiin laaja kehityspäivä myyntihenkilöstölle, jonka aikana myyjät harjoittelivat myyntitilanteita siten, että esimiehet esittivät asiakkaita. Harjoituksen lopuksi esimiehet arvioivat alaistensa suoritusta ja valmensivat heitä. Aluepäälliköt seurasivat näitä harjoituksia ja arvioivat esimiesten valmennustaitoja strukturoidulla kysymyslomakkeella. Tutkimusta varten kerättiin arviot 136 esimiehen valmennustaidoista. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että esimiesten valmennustaidoilla oli huomattava vaikutus myyntituloksiin. Hyviksi valmentajiksi arvioitujen esimiesten alaiset saavuttivat selvästi parempia tuloksia kuin alaiset, joiden esimiehet arvioitiin heikommiksi valmentajiksi. Hieman yllättäen valmennuksien määrä ei korreloinut tulosten kanssa, mikäli valmentajat olivat hyviä. Heikompien valmentajien tiimeillä taas tulokset laskivat valmennuskertojen määrän kasvaessa. Tutkijoiden mukaan yksi selitys ilmiölle on, että heikko myyntimenestys muokkaa valmentamista, eli heikommät valmentajat joutuvat käyttämään paljon aikaansa juuri huonosti menestyvien myyjien valmentamiseen, eivätkä pysty kehittämään heidän suorituksiaan. Toisen selityksen mukaan huono valmennus heikentää tuloksia.

1.1 Tutkimuskysymys ja kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus keskittyy valmentavaan johtamiseen myyntiorganisaatiossa. Aihetta lähestytään esimiesten ja myyjien haastatteluilla kerätyn aineiston avulla. Tutkimuskysymys on:

Miten valmentavan johtamisen käytänteet mielletään ja miten ne näkyvät myyntiorganisaation johtamistyössä?

Tutkimuskysymys johdattaa valitun viitekehyksen kautta valmentamiseen liitettyihin käytäntöihin. Tässä tutkimuksessa verrataan näitä käytänteitä myyntiorganisaation esimiesten ja heidän alaistensa kokemuksiin. Mielenkiinnon kohteena ovat paitsi yhtäläisyydet tunnetuimpien valmentamisen käytänteiden ja kohdeorganisaation esimiestyön välillä, myös näiden välillä vallitsevat eroavaisuudet.

Valmentavaa johtamista on tutkittu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, kuten pankeissa (esim. Väisänen 2011; Ollila 2014). Tämä tutkimus syventää valmentamisen ja etenkin valmentavan johtamisen tutkimuskenttää syventämällä myyntiorganisaatioon, jota ei välttämättä liitetä korkeaan asiantuntemukseen. Lisäksi tutkimusasetelma eroaa useimmista muista valmentamisen kentässä tehdyistä tutkimuksista, sillä tarkastelun kohteena ovat esimiesten näkemysten lisäksi myyjien ajatukset valmentamisesta. Tämä tutkimusasetelma tuo syvyyttä valmentavan johtamisen tutkimuskenttään ja avaa näkökulmia niin valmentavaa johtamista työssään toteuttamaan pyrkivien esimiesten, kuin heidän alaistenkin käsityksiin ja kokemuksiin johtamisotteesta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, jatkossa Yritys Oy, on globaali ICT-alan yritys, jolla on merkittävää liiketoimintaa Suomessa. Yritys Oy:hyn kuuluu fyysisten myymälöiden organisaatio, joka kattaa kymmeniä myymälöitä Suomessa. Myymälöiden pääasiallinen tehtävä on tarjota asiakaspalvelua, hankkia uusia asiakkaita sekä tehdä lisämyyntiä Yritys Oy:n kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Yritys Oy:ssä tehtiin keväällä 2014 merkittävä organisaatiomuutos, joka muutti myymälöiden toimintaa. Tuolloin yhdelle esimiehelle tuli johdettavaksi kaksi tai useampi myymälä, jolloin myös alaisten lukumäärä lisääntyi. Samoihin aikoihin valmentava johtaminen nostettiin vahvasti esille. Organisaatiossa oli selkeä tarve valmentavan johtamisen tutkimiselle, sillä organisaatiossa ei ole ollut selvää näkemystä siitä, mitä valmentava johtaminen esimiesten ja myyjien arjessa merkitsee, ja mihin suuntaan valmentamista pitäisi kehittää.

Oma mielenkiintoni valmentamista kohtaan on ennen kaikkea ammatillinen, sillä työskentelin tämän tutkimuksen tekemisen aikana myynti- ja muutosalmentajana. Valmentavaan johtamisotteeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen on lisännyt omaa ammatillista osaamistani ja lisäksi olen kyennyt peilaamaan käytännön valmennustyötä teoriaan. Näin ollen esimerkiksi Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) valmentajan ydintaidoiksi liittämät kiinnostuminen, haastaminen, kysyminen ja innostaminen on helppo allekirjoittaa käytännön työelämässä. Omassa työssäni olen myös lukuisia kertoja päässyt valmentamaan esimiehiä valmentavaan työskentelyyn. Käytännön valmennuskemusteni lisäksi valmentamisen teoreettinen tarkastelu, sekä tätä tutkimusta varten toteuttamani esimiesten ja myyjien haastattelut, ovat tarjonneet erinomaisen pohjan valmentavan toimintatavan edistämiseen kohdeorganisaatiossa ja syventäneet ymmärrystäni ilmiöstä.

1.2 Raportin rakenne

Tutkimusraportti etenee johdannon kautta Valmentava johtaminen-teorialukuun. Luvussa avataan johtajuuden eri paradigmoja ja valmentamisen suhdetta niihin. Lisäksi luvussa syvennytään valmentamisen merkitykseen yritysmaailmassa ja syihin miksi se koetaan hyödylliseksi. Näiden lisäksi pohditaan valmentamisen suhdetta sitä lähellä oleviin kehittämismenetelmiin, eli coachingiin, mentorointiin ja fasilitointiin. Näitä seuraa tutkimuksen varsinais-

nen teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu ennen kaikkea Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimukseen.

Tutkimuksen toteutus-luvussa avataan tutkimuksen kvalitatiivista luonnetta ja kerrotaan, minkälaisia aineiston analyysimenetelmiä on valittu ja miksi niihin on päädytty. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusta varten kerättyä aineistoa ja sen hankinnan tapaa.

Tutkimuksen tulokset-luvussa esitellään aineiston analyysiin pohjautuvat tulokset ja suhteutetaan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Johtopäätökset ja arviointi-luvussa pohditaan aineistosta tunnistettuja löydöksiä ja niiden taustoja, sekä tutkimuksen hyötyjä kohdeorganisaatiolle ja valmentamisen tutkimuskentälle. Samassa luvussa esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Raportin loppuun on listattu lähteet sekä liitteet.

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

2.1 Johtamisen paradigmat

Tässä tutkimusraportissa puhutaan valmentamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Käsitteellä tarkoitetaan organisaatiossa määritellyn esimiehen tapaa johtaa alaisiaan. Tutkimusraportti ei siis käsittele valmentavaa johtajuutta, joka nähdään laajempaan ajattelu- ja toimintatapana, joka ulottuu myös organisaatiorakenteissa määritellyn esimiesaseman ulkopuolelle (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13). Valmentaminen ei ole varsinaisesti johtajuusteoria, vaan pikemminkin toimintatapa ja ideologia. Jotta valmentamisen taustoja voidaan ymmärtää, niitä kannattaa peilata aikaisempaan johtajuustutkimukseen. Valmentamisen juuria voidaan löytää etenkin uusimpien johtajuusteorioiden, kuten Leader-member exchange (LMX)-teorian ja transformationaalisen johtajuuden taustalta (ks. esim. Anand, Hu, Liden ja Vidayarthi 2011, 311–312, 322).

Johtamistutkimuksen juuret ulottuvat aina historiakirjoituksen alkulähteille asti. Johtamista esiintyy ja on esiintynyt jossain määrin kaikissa organisaatioissa kaikkina aikoina. Varsinainen tieteellinen johtamistutkimus alkaa 1900-luvun alusta. Vallalla oli suurmiesteoria, jonka mukaan johtajalla oli tiettyjä piirteitä, jotka tekivät hänestä luonnostaan hyvän johtajan. Tuolloin korostuivat maskuliinisuus, yksilöllisyys ja sankaruus. (Grint 2011, 3-6.)

Tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismi) kehittäjänä pidetään F.W. Tayloria, jonka ajatuksena oli kerätä ja hyödyntää työsuoritteisiin liittyvää tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Tieteellisen liikkeenjohdon rationaalista ajattelua seurasi General Electricin Hawthornen tehtailla tehdyt tutkimukset työoloista. Näiden tutkimusten keskeinen löydös oli niin sanottu Hawthorne-ilmiö, jolla tarkoitetaan ihmisten taipumusta muuttaa käyttäytymistään, kun he tietävät että heitä tutkitaan. Hawthorne-ilmiö siirsi johtamiskeskustelua ihmisiin, eli pois päin yksittäisten työsuoritusten tutkimisesta. (Grint 2011, 8.)

1950-luvulla ei enää etsitty yhtä oikeaa tapaa johtaa organisaatiota tai yritetty määritellä juuri oikeanlaisia piirteitä hyvälle johtajalle, vaan otettiin huomioon organisaatioiden erilaiset tilanteet. Tällöin syntyneen kontingenssiteori-

an mukaan johtajan tehtävänä oli analysoida organisaation tilanne ja päättää tilanteeseen sopiva toiminta. Perusajatuksena oli, että tietyssä tilanteessa oleva organisaatio tarvitsi aina tietynlaista toimintaa, eli hyvän tilanneanalyysin pohjalta voitaisiin löytää yksi oikea ratkaisu. (Grint 2011, 9.)

1980-luvulla johtamistutkimuksessa nostettiin vahvasti esille organisaatiokulttuuri, jonka on esitetty vaikuttavan vahvasti yritysten suorituskykyyn ja menestykseen. Organisaatiokulttuuri on edelleen voimakkaan mielenkiinnon kohteena osana johtajuustutkimuksia. (Schein 1987; Schein 2001, 9.) Grintin (2011, 9) mukaan 2000-luvun johtamiskeskustelussa esillä olevat tunneäly, inspiroivien visioiden ja missioiden kehittäminen sekä itsensä tunteminen muistuttavat johtamisen piirreteorioiden aikakautta, sillä niissä korostetaan johtajaa yksilönä. Yksilön korostamisen lisäksi tänä päivänä keskustellaan paljon myös jaetusta johtajuudesta, jolloin korostetaan ryhmän kollektiivista lähestymistapaa johtajuuteen.

1970-luvulla kehitetty LMX-teoria on edelleen yksi tutkituimpia johtamisen teorioita. Teoriassa tutkitaan johtajien ja johdettavien välisiä suhteita ja painotetaan niiden yksilöllisyyttä. LMX-teoriaan liittyvissä tutkimuksissa on havaittu selkeä yhteys esimiehen ja alaisen kahdenvälisillä suhteilla ja monilla organisaation tuloksellisuuteen yhdistetyillä tekijöillä, kuten työtyytyväisyydellä, työntekijöiden vaihtuvuudella ja tehtävässä suoriutumisella. Parhaimmillaan näitä suhteita kuvaavat molemminpuoliset vaikutusmahdollisuudet, luottamus ja kunnioitus. Tällaisissa suhteissa alaiset saavat sekä aineettomia palkkioita, kuten korkeaa luottamusta ja kunnioitusta, että aineellisempia palkkioita, kuten haastavampia työtehtäviä ja mahdollisuuksia kouluttautua. Johtajan ja alaisen väliset suhteet saattavat olla myös hyvin transaktionaalisia, jolloin keskitytään vahvasti työsopimuksessa määriteltyihin asioihin. (Anand, Hu, Liden ja Vidyarthi 2011, 311–312, 322.)

Transformationaalinen johtajuus on jossain määrin yhtenevä LMX-teorian kanssa. Molemmissa käsitellään johtamiseen liittyviä sosiaalisia suhteita. LMX-teorian mukaan johtajan ja johdettavan välinen suhde voi olla sekä transaktionaalista eli palkkioihin ja rangaistuksiin perustuvaa, että transformationaalista, ja suhteet voivat myös kehittyä näiden välillä. Transformationaalisuuteen liittyy vahvasti aineettomat palkkiot, kuten johdettavan yksilöllinen kohtelu ja älylliset haasteet, aivan kuten kehittyneisiin LMX-suhteisiin. LMX-teoria korostaa transformationaalista johtajuutta enemmän yksilöllisiä tuloksia, kuten urakehitystä ja työssä kehittymistä, kun taas transformationaalinen johtajuus keskittyy enemmän ryhmän tehokkuuteen. LMX-teoriaa onkin kritisoitu sen keskittymisestä vain johtajan ja johdettavan kahdenvälisiin suhteisiin, jolloin ryhmätaso jää huomioimatta. (Anand ym. 2011, 318–322.)

Johtajuusteorioiden ja valmentamisen välillä voidaan löytää selkeimpiä yhtymäkohtia transformationaalisen johtajuuden sekä LMX-teorian välillä. Johtajan ja johdettavan välinen suhde on esillä myös valmentavassa johtamistavassa, johon liittyy vahvasti yksilön kunnioitus ja arvostus (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13). Dahlingin ym. (2015) mukaan valmentava johtaminen on moniulotteista toimintaa, joka mukautuu vahvasti yksittäisten alaisten tarpeisiin.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 14–17, 21) ovat jakaneet erilaiset johtamismallit kolmeen aikakauteen:

1. Autoritäärinen ja kaikkietävä pomo
2. Demokraattinen ja delegeoivat tiiminvetäjä
3. Valmentava ja vaikuttava esimies

Ensimmäisen aikakauden johtajasukupolvi keskittyy asioiden ja prosessien johtamiseen autoritäärisellä johtamisotteella. Tällöin ajatellaan, että esimiehellä on asiantuntijana paras tieto, ja hän käskää ja delegeoi virallisia rakenteita ja hierarkiatasoja korostavassa organisaatiossa. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 14–17.) Tämän kaltaisen autoritäärisen johtamisen voidaan katsoa muistuttavan varhaista johtamistutkimusta, taylorismia, jossa Grintin (2011, 8) mukaan työtehtävät ovat yksinkertaisia ja valta on keskittynyt esimiehille ja johdolle.

Toisella aikakaudella keskitytään ihmisten johtamiseen ja osallistamiseen. Tällöin pyritään minimoimaan esimiehen rooli ja kehittämään tiimeistä mahdollisimman itseohjautuvia. Tiimin esimiehellä on edelleen valta ja vastuu päätöksistä ja lopputuloksista, mutta tiimiläisetkin ottavat kokonaisvastuuta tiimin työskentelystä ja delegeoivat työtehtäviä keskenään. Tällöin tiimiläiset saattavat kokea jäävänsä ilman esimiehen tukea. Esimies vastaa käytännön organisoinnista ja työntekijöiden jaksamisesta, jolloin tiimiläiset eivät välttämättä ota vastuuta työhyvinvoinnista. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 14–17, 21.)

Kolmannen aikakauden ajattelu pyrkii korjaamaan edellisen puutteita. Siinäkin keskitytään yhteistyöhön esimiesroolia korostamatta. Jokaiselle tiimiläiselle kuuluu paljon vastuuta ja päätäntävaltaa ja päätöksiä tehdään yhdessä luomalla. Innostava yhteistyö, työn merkityksellisyys, arvostus, osallistaminen ja yhteiset tavoitteet korostuvat. Esimiehen tehtävänä on kysyä, haastaa ja kannustaa sekä luoda uutta ajattelua tiimiläisten kanssa. Toisin kuin aikaisemmissa johtamismalleissa, valmentavassa organisaatiossa työhyvinvointi on työyhteisön yhteinen asia, ja jokainen kantaa omasta hyvinvoinnistaan enemmän vastuuta. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 14–17, 21.)

2.2 Valmentaminen yritysmaailmassa

Valmentamisen tai valmentajuuden ohella Suomeen on vakiintunut englannin kielestä lainattu sana coaching, joka toisinaan ymmärretään yrityksiin ja muihin organisaatioihin liittyvän valmentamisen synonyyminä tai siitä hieman poikkeavana kehittämisen muotona. Toisinaan coaching saatetaan mieltää organisaation ulkopuolisen henkilön kehittämistoimenpiteiksi, kun taas valmentamisen ajatellaan tällöin merkitsevän organisaation sisällä tapahtuvaa kehittämistä ja johtamistyötä (vrt. Bluckert 2005; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13).

Valmentamista on kuvattu kirjallisuudessa useimmiten tiettyjen peruselementtien avulla. Viitalan (2007, 56) mukaan kaikenlaisen valmentamisen ja coachauksen tärkeimpänä elementtinä on vuorovaikutus. Käytännön toiminta-

na se tarkoittaa palautetta, kuuntelemista, ohjaamista, neuvomista ja tavoitteista keskustelemista. Rogersin (2000) mukaan valmentamisella pyritään auttamaan ihmisiä tekemään päätöksiä, vapauttamaan voimavarojaan, sekä kehittämään toimintaa ja mahdollistamaan oppimista. Vuorovaikutuksen lisäksi oppiminen liitetäänkin tyypillisesti valmentamiseen. Minkin, Owenin ja Minkin (1993) mukaan valmentajat pyrkivät luomaan työyhteisöön sellaisia suhteita, jotka helpottavat työntekijöiden oppimista. Valmentamisella voidaan lisätä merkittävästi luottamusta, tietoisuutta, vastuullisuutta, oppimista, sekä sitoutumista ja parempaa työssä suoriutumista (McCarthy ja Milner 2013). Työntekijä ei aina tiedosta miten hän voisi kehittyä, ja hän saattaa asettaa itselleen tiedostamattomia esteitä oppimiselle. Valmennuksella voidaan vaikuttaa organisatoristen esteiden poistamisen lisäksi sellaisiin esteisiin, jotka yksilö on asettanut tiedostamattaan itselleen (Pohjanheimo 2007, 49).

Valmentava johtaminen on yleisempää Yhdysvalloissa ja Euroopassa kuin muualla. Tähän vaikuttaa eri kulttuurien arvot, jotka eivät aina kohtaa valmentamiseen liitettyjä käytänteitä. Esimerkiksi monissa aasialaisissa organisaatioissa vaikuttava kungfutselaisuus edistää valtaetäisyyttä ja päätöksenteon keskitämistä esimiehille ja johdolle. (Kim, Egan, Kim ja Kim 2013). Valmentava toimintatapa, jolla pyritään vallan ja vastuun jakamiseen ja viemiseen alemmas organisaatiossa, sopiikin helpommin länsimaalaisten arvojen kanssa yhteen. Kimin ym. (2013) mukaan on epäilty, voiko valmentaminen toimia korkean valtaetäisyyden kulttuureissa, mutta tästä ei kuitenkaan ole olemassa tutkimustietoa.

Perinteisen johtamisen ja valmentamisen eroja on kuvattu taulukossa 1. Taulukossa esitetyt johtamistyyliä kuvastavat varsin jyrkästi perinteisen autoritaarisen johtamisen ja valmentamisen eroja.

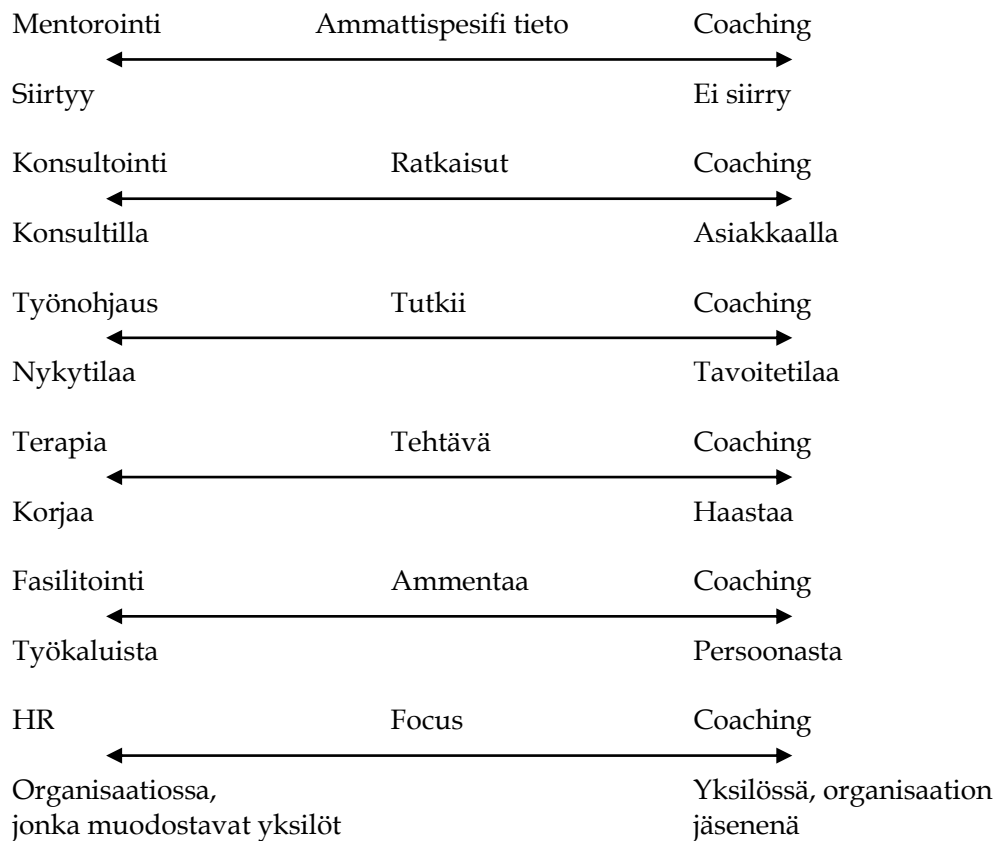
TAULUKKO 1. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 17).

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään, mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti - sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja triialogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

Valmentava toimintatapa eroaa huomattavasti perinteisestä, autoritäärisestä johtamisesta. Kuten kaikki muutokset, myös siirtyminen valmentavaan toimintatapaan saattaa kohdata organisaatiossa vastustusta, eikä tunnu kaikista työntekijöistä luontevalta. Työntekijöillä saattaa olla epäselvyyttä siitä, mitä valmentamisella tarkoitetaan. He ovat saattaneet myös kuulla tehottomista valmennustoimenpiteistä tai ovat kokeneet sellaisia itse, jolloin mielikuva valmentamisesta voi olla negatiivinen. Valmentava toimintatapa saattaa kohdata organisaatiossa esteitä, jotka on hyvä tunnistaa, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Organisaatiossa, jossa valmentamista aletaan edistää, huomio kiinnittyy usein valmentajiin ja heidän kouluttamiseen, ja valmennettavien mahdolliset huolet ja huonot kokemukset saattavat jäädä käsittelemättä. (McComb 2012.)

2.2.1 Valmentamisen suhde muihin kehittämismenetelmiin

Tässä tutkimuksessa valmentamista käsitellään toimintatapana, eikä teknisenä ohjausmenetelmänä. Valmentamista ei voida täysin erottaa muista ohjauksellisista menetelmistä, kuten mentorointi, konsultointi, työnohjaus tai fasilitointi. Valmentamisen voidaan ajatella olevan eräänlainen kattokäsite, joka sisältää keinoja edellä mainituista ohjausmenetelmistä. Harmaja ja Hellbom (2007, 217) ovat kuvanneet coachingin yhteyttä muihin kehittämismenetelmiin. Näiden välinen yhteys on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Lähikäsitteiden erottelevia tekijöitä (Harmaja ja Hellbom 2007, 217).

Mentorointi on tyypillisesti kahden henkilön välinen ohjaussuhde, jossa kokeneempi työntekijä siirtää kokemuspästä tietoa kokemattomammalle. Coachingissa taas tämä ammattispesifi tieto ei siirry, vaan prosessin kautta coachattavalla oleva tieto tuodaan näkyväksi. Siinä missä coach ei tuo ratkaisuja, vaan auttaa asiakasta löytämään ne itse, konsultti tarjoaa valmiita ratkaisuja asiakkaidensa käyttöön. Työnohjauksen avulla taas tutkitaan ja jäsenellään työhön liittyviä kysymyksiä, jolloin käsitellään nykytilaa tai menneisyyttä, kun taas coaching tutkii tavoitetilaa ja auttaa siihen pääsemisessä. Fasilitointi tekee näkyväksi asioita erilaisten työkalujen ja generisten mallien avulla. Coaching keskittyy enemmän yksilöön ja persoonaan. (Harmaja ja Hellbom 2007, 216-218.) Kuten todettua, valmentaminen-termin määrittely on haastavaa, eikä sitä voida täysin erottaa muista kehittämismenetelmistä. Kuviossa 1. esitettyjen yksinkertaistuksiin verraten valmentaminen liittyy enemmän coachingiin liitettyihin ominaisuuksiin, mutta sisältää elementtejä myös muista. Valmentaja voi tarvittaessa antaa valmiita vastauksia ja siirtää ammattispesifiä tietoa hieman mentorin tavoin (vrt. Beattie 2006). Coach taas ei anna valmiita vastauksia (Harmaja ja Hellbom 2007, 217).

Suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa coaching ja valmentaminen erotetaan toisinaan toisistaan. Usein coachingiin keskittyvä tutkimus käsittelee organisaatioiden esimiesten kehittämistä ulkopuolisen henkilön toimesta (esim.

Bluckert 2005). Räsänen (2007, 15) mukaan coachingia käytetään useimmiten johdon lisäksi esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämiseen. Termejä valmentaminen ja coaching ei voi tarkasti erottaa toisistaan, sillä eri tutkijat ja kirjoittajat käyttävät niitä ristiin kuvatessaan samaa ilmiötä. Englanninkielisessä johtamiskirjallisuudessa, josta termit ovat suomenkieleen rantautuneet, ei ole olemassa jakoa valmentamisen ja coachingin välille. Eräät tutkijat, kuten Joo ym. (2012), ovat käyttäneet manager-as-coach (esimies valmentajana) -termiä erotuksena johdon coachingista. Dahling ym. (2015) taas käyttävät termiä managerial coaching kuvaamaan esimiesten harjoittamaa valmennustyötä.

Viitala (2007, 84) kertoo coaching-termin tulevan urheilusanastosta, jonka vuoksi Suomessa olisi loogista puhua valmentajuudesta. Hänen mukaansa coaching on valmentajuutta käytetympi termi, sillä se on osoittautunut myyvämmäksi ja vetovoimaisemmaksi. Lisäksi muista henkilöstön ja johdon kehittämismenetelmistä saatetaan puhua coaching-termillä. Esimerkiksi johdon työnohjaaja on saattanut alkaa myydä samaa ohjausta johdon coachingina, juuri paremmin myyvän termin vuoksi (Luoma ja Salojärvi 2007, 31–32). Coaching-termin vetovoima onkin tehnyt siitä suomenkielisessäkin johtamiskirjallisuudessa eräänlaisen muotikäsitteen. Valmentamisen ja coachingin ohella samaa ilmiötä on myös kuvattu oppimisen fasilitointi-käsitteelle (esim. Hamlin ym. 2006). Räsänen (2007, 15) mukaan sanalle coaching ei ole löydetty selkeää suomenkielistä vastinetta, ja hän kokee valmentamisen tarkoittavan laajempaa kehittämisen käsitettä. Hänen tiivistyksensä mukaan coaching on ”tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi sekä valmennettavan että hänen organisaationsa parhaaksi.” Suomen Coaching-yhdistys on päätenyt käyttämään juuri coaching-termiä, eikä esimerkiksi valmentamista, sillä coaching haluttiin rajata tietyksi menetelmäksi, kun taas valmentamisen koettiin liittyvän useisiin kehittämismenetelmiin (Harmaja ja Hellbom 2007, 216–217).

Coaching ja valmentava johtaminen voidaan siis erottaa toisistaan, mutta mieltää myös synonyymeiksi. Kauppalehden (13.9.2015) jutun mukaan coachingia pidetään nykyään jopa oletuksena hyvästä johtamisesta. Jutussa johtamispsykologi Mia Aspegren esittelee erilaisia johtamistyyplejä, joita tarvitaan coaching ohella: ohjaava, kysyvä, osallistava ja delegoiva. Tämänkaltaisissa jaotteluissa coaching tai valmentaminen nähdään yhtenä johtamismenetelmänä, eikä niinkään laajempaan kokonaisuutena. Valmentaminen voi käytännössä pitää sisällään kaikki edellä listatut johtamistyyplit.

Coaching ja perinteisempi kouluttaminen voivat myös mennä termeinä ristiin. Tämä johtuu erityisesti siitä, että kouluttaja saattaa käyttää coachingille tyypillisiä tekniikoita. Coaching-prosessi ja coaching-tekniikat olisikin hyvä erottaa toisistaan. Coachattava henkilö on tyypillisesti se, joka kehittää vastauksia hänen yksilölliseen tilanteeseensa coachauksen aikana, kun taas koulutuksessa valmiit vastaukset ovat jo olemassa. Tämä on selkein ero koulutuksen ja coachingin välillä. (Lawton-Smith ja Cox 2007.)

Gilleyn ym. (2010) mukaan tutkijat ovat lähestyneet coaching-termiä kahdella tapaa. Toiset mieltävät sen toiminnaksi, jolla on tietty lopputulema, kun taas toiset ajattelevat coaching merkitsevän moniosaista prosessia, jolla on laa-

jempia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa lähestyn valmentamista näkökulmasta, joka muistuttaa enemmän jälkimmäistä määritelmää. Valmentaminen on coachingia laajempi kokonaisuus, joka ei rajoitu tiettyyn tavoitteeseen, vaan on jatkuva toiminta- ja ajattelutapa.

2.2.2 Valmentamisen hyödyt

Johtamisen paradigmat ovat kehittyneet autoritäärisestä ja johtajakeskeisestä ajattelusta kohti johtajan ja johdettavan välisiä suhteita korostavaan ajatteluun. Valmentaminen saa enenevässä määrin tilaa johtamiskeskusteluissa, mikä kertoo yritysten pyrkimyksestä valtuuttaa työntekijöitään enemmän ja pyrkimykseen hyödyntää heidän asiantuntemustaan mahdollisimman tehokkaasti. Teknologinen kehitys sekä työn sisältöjen laajentuminen ovat johtaneet siihen, että työelämä vaatii yksilöltä jatkuvasti enemmän uuden oppimista ja kehittymistä (Paloniemi 2004). Valmentava johtaminen on yksi vastaus elinikäisen oppimisen tukemiseen työelämässä. Valmentava johtaja pyrkii edesauttamaan alaisensa kehittymistä ja tuomaan heille lisäarvoa (Bommelje 2015). Gilley, Gilley ja Kouider (2010) esittävät, että valmennukseen liitetyt taidot ovat esimiehille erittäin tärkeitä etenkin organisaatioissa, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla ja kilpailuilla aloilla. Heidän mukaansa valmentaminen voi tuoda merkittävää etua kiihtyvän muutoksen ja kilpailun keskellä toimiville organisaatioille.

Henkilöstön ja johdon kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet ovat viime vuosikymmeninä yleistyneet merkittävästi organisaatioissa. Yleensä kehitystoimenpiteet ovat keskittyneet esimiehiin ja johtoon. Työntekijöille järjestetty koulutus on tyypillisesti tiettyihin taitoihin keskittyvää, jolloin pyritään parantamaan juuri sen hetkisen työtehtävän tehokkuutta. Tiimeissä työskentely ja työntekijöiden laajempi osallistuminen liiketoiminnan kehittämiseen ovat lisänneet tarvetta myös henkilöstön kehittämiseksi. (Joo, Sushko ja McLean 2012.) Noen (2010, 8) mukaan suurin osa organisaatioissa tapahtuvasta koulutuksesta keskittyy tiettyjen taitojen kasvattamiseen, mutta tulevaisuudessa suurin osa länsimaissa tapahtuvasta työstä vaatii laajemman tietotaidon hyödyntämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa ymmärrystä tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä, tiedon jakamista sekä sen käyttämistä luovasti. Järvisen (2014, 18–19) mukaan valmentamisella tähdätään kehityshalun synnyttämiseen, jota uuden oppiminen edellyttää. Valmentaminen nähdään siis merkittäväksi vastaukseksi jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän työympäristön haasteisiin.

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriassa määritetään kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat merkittävästi motivaatioon ihmisten tekojen taustalla: omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Omaehtoisuudella he tarkoittavat ihmisen vapautta ja tahtoa päättää omista tekemisistään. Kyvykkyydellä he tarkoittavat yksilön kokemusta ja tuntemusta siitä että hän osaa tehtävänsä, ja yhteisöllisyydellä tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin, välittää heistä ja tulla välitetyksi. Teorian ytimessä on yksilön sisältä kumpuava halu tehdä asioita, eivätkä ulkoiset vaikutteet. Valmentavan johtamisen voidaan katsoa vaikuttavan ainakin jollakin tasolla näihin kaikkiin. Oppimiseen ja sitä kautta ihmisten kyvykkyyteen vai-

kuttaminen luetaan osaksi valmentamisen ydintä lukuisissa tutkimuksissa (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 18–21; Rogers 2000, Mink 1993; McGarthy ja Milner 2013; Ellinger ja Bostrom 1999). Koska valmentava esimies osoittaa arvostusta ja kiinnostusta alaisiaan kohtaan (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 13) ja esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus on suuressa roolissa (Viitala 2007, 56), yhteisöllisyyden tunne todennäköisesti kasvaa. Omaehtoisuus liittyy olennaisesti valmentamisen ytimeen, sillä esimerkiksi Ellinger ja Bostrom (1999) korostavat voimaannuttamisen ja omistajuuden alaisille siirtämisen merkitystä.

Organisaation ulkopuolisia valmentajia käytetään useimmiten ylimmän johdon ja toisinaan myös keskijohdon tukena. Organisaatioiden sisäisiä valmentajia hyödynnetään edellä mainittujen lisäksi myös organisaation alempien tason lähiesimiesten kehittämiseen. Ulkopuolisen valmentajan tarjoamilla palveluilla on todettu olevan vaikutusta etenkin esimiesten johtamistaitoihin sekä johdon yhtenäisyyteen ja kykyyn toteuttaa organisaation strategiaa. Myös organisaation sisäisestä valmennuksesta on löydetty positiivista vaikutusta esimiesten ja johdon kykyyn toteuttaa strategiaa. Lisäksi sisäisen valmennuksen on todettu vaikuttavan kaikilla organisaatiotasoilla etenkin tiimityöskentelyyn, henkilöstön motivaatioon ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. (McDermott ym. 2007.)

2.3 Valmentamisen käytänteet

Valmentavalle johtamiselle tai johtajuudelle ei ole olemassa yleisesti tunnustettua teoreettista viitekehystä, mutta erilaisia esityksiä on olemassa. Ellinger ja Bostrom (1999) ovat hahmottaneet valmentamisen alle kaksi ulottuvuutta: voimaannuttaminen (empowering) ja mahdollistaminen (facilitating). Tutkimuksessaan he selvittivät millaisia valmentamisen käytäntöjä esimiehillä on. Ellingerin ja Bostromin (1999) malli valmentavan johtamisen ulottuvuuksista on merkittävä osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, minkä vuoksi heidän esittämänsä malliin perehdytään seuraavaksi tarkemmin. Ellingerin ja Bostromin (1999) valmentavan johtamisen ulottuvuudet ja tehtäväalueet on kiitetetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Valmentavan johtamisen ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Ellinger ja Boström, 1999).

Voimaannuttaminen (empowerment)
Kysymyksiä asettamalla rohkaistaan alaisia ajattelemaan
Resurssina toimiminen ja oppimisen esteiden raivaaminen
Omistajuuden siirtäminen alaisille
Kieltäydytään antamasta valmiita vastauksia
Mahdollistaminen (facilitating)
Palautteen antaminen alaisille
Palautteen pyytäminen alaisilta
Toimintatavoista keskusteleminen alaisten kanssa
Hyvän oppimisympäristön luominen
Asetetaan tavoitteita ja viestitään odotuksista – asetetaan ne kokonaiskuvaan
Autetaan näkemään asioita toisen näkökulmasta
Saadaan alaiset näkemään asiat eri lailla ja laajemmasta näkökulmasta
Analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttäminen
Sitoutetaan oppimisen mahdollistamiseen muita

Voimaannuttaminen liittyy alaisen kriittisen ajattelun tukemiseen, alaisen aktivoimiseen omaehtoiseen oppimiseen sekä oppimisen edellyttämien resurssien järjestämiseen. Voimaannuttamalla alaisiaan esimies pyrkii rohkaisemaan heitä henkilökohtaiseen vastuunottoon siirtämällä valtaa ja vastuuta alaiselle. Mahdollistaminen taas liittyy oppimisympäristön kehittämiseen, mikä käytännössä näkyy esimerkiksi johtamisen prosesseissa, kuten kehityskeskusteluissa. Mahdollistava esimies tukee alaisen ymmärryksen avautumista uusiin näkökulmiin, sekä tukee oppimista. (Viitala 2007, 86–88; Ellinger ja Boström 1999.)

Voimaannuttamisen tehtäväkenttään kuuluu olennaisesti *valmiista vastauksista kieltäytyminen*. Johtaja tai esimies ei siis kerro omasta mielestään paras ratkaisua ongelmaan, vaikka sellaisen keksisi, vaan pyrkii saamaan alaisen itse oivaltamaan ongelmaan ratkaisun. Vaikka esimiehet ovat usein tottuneita löytämään ongelmiin ratkaisuja ja vastaamaan niihin, alaisten oivaltamat vastaukset saattavat olla parempia lopputuloksen kannalta. (Ellinger ja Boström 1999.) Valmiista vastauksista kieltäytyminen ja kysymysten esittäminen ovat tärkeä osa johdon ja henkilöstön coachingia (Harmaja ja Hellbom 2007, 217; Parppei 2008).

Kysymyksiä esittämällä valmentava esimies pyrkii saamaan alaiset ajattelemaan tiettyä ongelmaa itse ja löytämään siihen itse ratkaisun. Esimies voi vastata alaisen esittämiin kysymyksiin omilla syventävillä kysymyksillään, jotta alainen ei saa suoraan vastausta, vaan joutuu keksimään sen itse. (Ellinger ja Bostrom 1999.) Kysymykset voivat olla yllättäviä ja suorita, jolloin valmentaja voi auttaa pohtimaan sellaisia asioita, joita valmennettava ei ole havainnut tai jopa välttelee (Pohjanheimo 2007, 50). Kysymysten esittämisessä on tärkeää muistaa, että kysymykset, joihin on itsestään selvä vastaus, vaikuttavat usein teennäisiltä. Mikäli on selvää, että valmentaja itse tietää vastauksen kysymykseensä, hän antaa valmennettavalle manipuloivan kuvan itsestään (Burdett 1998). Kysymysten esittäminen tilanteissa, joissa kysyjä itse tietää vastauksen ja pyrkii johdattelemaan keskustelukumppaniaan löytämään saman vastauksen, voidaankin mieltää manipuloivaksi johtamiseksi. Millsin (1959, 50) mukaan manipuloiminen tarkoittaa toiseen henkilöön vaikuttamista siten, ettei tämä tiedosta vaikuttamisyritystä. Auvinen, Lämsä, Sintonen ja Takala (2012) ovat tutkineet johtajien manipulointikeinoja tarinallisuuden kautta. He nimittävät pseudo-osallistavaksi manipuloinniksi käyttäytymistä, jonka avulla esimies voimaannuttaa näennäisesti alaisiaan antamalla heille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, vaikka lopullinen päätös on todellisuudessa jo tehty. Tämänkaltaisella käytöksellä esimiehet pyrkivät antamaan itsestään valmentavan vaikutelman antamalla näennäisen mahdollisuuden päätöksentekoon, ja samalla he pidättäytyvät autoritääriseltä käskyttämiseltä. Auvinen ym. (2012) toteavat, että manipulointi ei eettisesti tarkasteltuna ole automaattisesti tuomittavaa, vaan riippuu manipuloinnin seurauksista. Lawton-Smithin ja Coxin (2007) mukaan todellista coachingia voi tapahtua vain tilanteissa, joissa kysymyksiin ei ole olemassa yhtä ilmeistä tai selkeää vastausta.

Resurssina toimisella ja oppimisen esteiden raivaamisella esimies edesauttaa alaisensa oppimista ja uusien ratkaisujen löytämistä (Ellinger ja Bostrom 1999). Pohjanheimon (2007, 49) mukaan valmentaja auttaa valmennettavaa poistamaan onnistumisen esteitä itseltään. Valmennuksessa ei siis ainoastaan puututa mahdollisiin organisatorisiin oppimisen esteisiin, vaan pyritään vaikuttamaan myös niihin esteisiin, joita henkilö on tiedostamattaan asettanut itselleen.

Omistajuuden siirtäminen alaisille on voimaannuttamisen ytimessä. Omistajuutta ja vastuuta siirtämällä johtaja ei ota itselleen oppijan vastuuta alaiseltaan, vaan tukee muiden oppimista. Voimaannuttava johtaja ei tee päätöksiä alaisensa puolesta, mutta tukee heitä ongelmanratkaisussa. (Ellinger ja Bostrom 1999.)

Pyytämällä palautetta alaisiltaan esimies voi selvittää onko alaisilla ongelmia tehtävien suorittamisessa ja ovatko he tyytyväisiä työtehtäviinsä (Ellinger ja Bostrom 1999). Ristikangas ja Grünbaum (2014, 20–23) korostavat esimiehen omaa oppimista, johon liittyy palautteen vastaanottaminen ja siitä kehittyminen. Heidän mukaansa valmentava esimies ei korosta omaa asiantuntijuuttaan hakemalla hyväksyntää ja kunniaa omilla tiedoillaan, vaan pyrkii kehittämään muita paremmiksi työntekijöiksi.

Palautetta antamalla esimies voi tarkentaa alaisilleen heidän tavoitteitaan ja vastuitaan, kun taas kuuntelemalla alaisensa palautetta esimies saa tietoa siitä, miten esimiehen antama tieto on ymmärretty (Dahling ym. 2015). Palautteen antaminen on todettu lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Ellinger ja Bostrom 1999, Kampa-Kokesch ja Anderson 2001) yhdeksi tärkeimmäksi valmentamisen ja oppimisen osa-alueeksi. Tapoja ja tilanteita palautteen antamiseen on monia. Esimies voi antaa havainnointiin perustuvaa palautetta esimerkiksi alaisen pitämän presentaation jälkeen. Lisäksi esimies voi pyrkiä refleктоivaan palautteeseen, jolloin hän ei anna suoraan palautetta alaiselle, vaan pyrkii saamaan alaisen arvioimaan itse omaa suoritustaan ja sen vaikutusta organisaatioon. Palautetta voidaan kerätä myös kolmannen osapuolen näkökulmasta, esimerkiksi organisaation sisäisiltä asiakkailta. (Ellinger ja Bostrom 1999.)

Selkeä *tavoitteiden asettaminen* ei itsessään riitä, vaan esimiehen tulee pystyä peilaamaan tavoitteita organisaation *kokonaiskuvaan*. Tällöin esimies pyrkii saamaan alaisen ymmärtämään, miten hänen tehtävänsä vaikuttavat koko organisaation tavoitteisiin pääsemiseen. Näin tekemällä esimies luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa, mihin pyritään myös *keskustelemalla alaisten kanssa yhteisistä toimintatavoista*. Tämä tarkoittaa esimerkiksi avointa keskustelua ongelmista ja ratkaisujen etsimistä niihin työyhteisön kesken. (Ellinger ja Bostrom 1999.) Dahling ym. (2015) mukaan yhteistyössä esimiehen ja alaisen kanssa asetut haasteelliset ja eteenpäin vievät tavoitteet motivoivat työntekijöitä merkittävästi.

Kuten useat muut johtamisen tutkijat (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 18–21; Rogers 2000, Mink 1993; McGarthy ja Milner 2013) myös Ellinger ja Bostrom (1999) linkittävät valmentamisen vahvasti oppimiseen. Heidän mallissaan *hyvän oppimisympäristön luomisella ja sen tukemisella* esimies edesauttaa uusien asioiden oppimista ja oppien jakamista. Käytännön toimia voivat olla esimerkiksi mentoimisuhteiden edistäminen tai työhönottohaastatteluun osallistuminen.

Auttamalla alaisia ymmärtämään asioita laajemmin ja toisten näkökulmista esimies pyrkii asettamaan alaisiaan toistensa saappaisiin. Hän voi myös itse pyrkiä ajattelemaan alaisen näkökulmasta. Esimies voi tukea tätä esimerkiksi saatamalla eri osastojen henkilöitä yhteen, jotta alaiset voivat yhdessä löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja ongelmiin. Näillä toimenpiteillä esimies voi auttaa alaisiaan ymmärtämään, miksi he toimivat tietyillä tavoilla, ja kehittää heidän kognitiivisiä prosessejaan. (Ellinger ja Bostrom 1999.)

Analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien avulla esimies voi havainnollistaa ja tuoda valmentamiseen omaa henkilökohtaista otettaan. Tarvittaessa esimies voi pyytää ulkopuolisen, esimerkiksi hr-henkilön tai konsultin apua, eli *sitouttaa oppimisen mahdollistamiseen muita henkilöitä*. Esimiehet saattavat turvautua muiden tukeen etenkin jos kokevat, etteivät he ole päässeet toivottuun tulokseen omilla valmennustoimenpiteillään. (Ellinger ja Bostrom 1999.)

Valmentavan johtamisen tutkimusalueelle ei ole muodostunut vakiintunutta käsitystä siitä, minkälaisia toimenpiteitä valmentaminen käytännössä tarkoittaa. Lukuisia malleja on kuitenkin rakennettu, ja näiden välillä on löydetty selviä yhteneväisyyksiä. Beattie (2006) kuvaa kehittämiseen liittyviä käytänteitä

hierarkkisella mallilla, jossa useimmin toistuva käyttäytyminen on esitetty ylhäällä, ja harvinaisempi ja vaativampi käyttäytyminen alhaalla. Hänen mukaansa on tärkeä tunnistaa, että ylemmän tason käyttäytyminen vaatii esimiehiltä enemmän aikaa, jotta he saavat kokemusta ja luottamusta esimerkiksi ihmisten haastamiseen ja voimaannuttamiseen. Taulukossa 3 on avattu Beattien (2006) tutkimuksessa valmentamiseen liitettyjen käytänteiden merkityksiä.

TAULUKKO 3. Valmentamiseen liitetyt käyttäytymismallit (Beattie 2006).

Kategoria	Selitys
Välittäminen	Avun antaminen, helposti lähestyttävyyys, rohkaiseminen, empatia, rauhoittaminen
Informointi	Tiedon jakaminen
Ammattimaisuus	Roolimallina toimiminen, standardien asettaminen, oppimisen organisoiminen
Neuvominen	Tehtävissä ohjaaminen, valmentaminen, ohjaaminen
Arviointi	Palautteen antaminen ja huomioiminen, kehitystarpeiden tunnistaminen
Ajattelu	Menneen ja tulevan pohtiminen, asioiden selkiyttäminen
Voimaannuttaminen	Tehtävien ja vastuiden delegointi, luottamuksen osoittaminen
Kehittäjien kehittäminen	Keskinäiseen oppimiseen kannustaminen
Haastaminen	Kannustaminen mukavuusalueelta poistumiseen

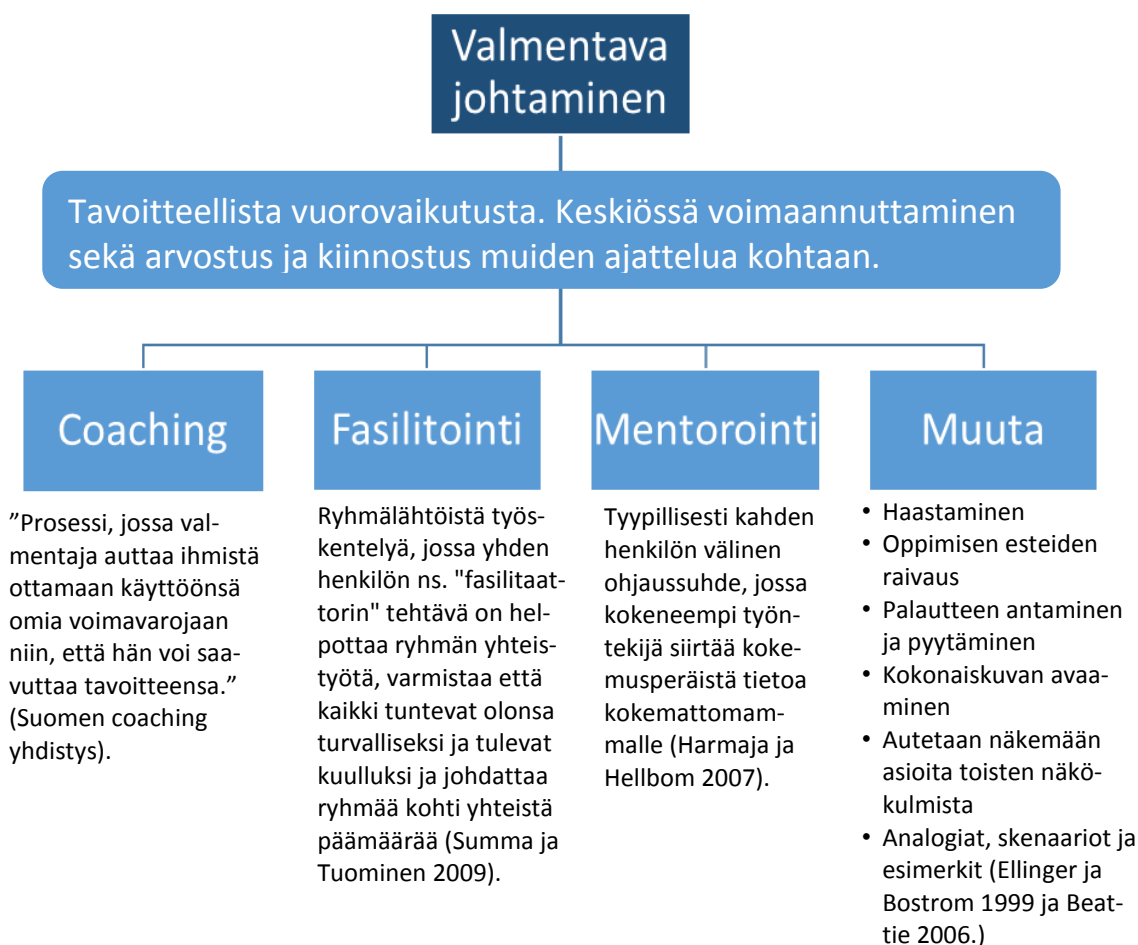
Hamlin, Ellinger ja Bostrom (2007) selvittivät tutkimuksessaan valmentavan johtamisen ilmentymistä eri kulttuureissa. Tutkimuksessa he vertasivat toisiinsa aikaisempia tutkimuksiaan, jotka oli tehty Yhdysvalloissa, Skotlannissa ja Englannissa. He havaitsivat, että esimiehet liittivät valmentamiseen hyvin samankaltaisia toimenpiteitä kuvaillessaan tilanteita, joissa he kokivat edistyneensä alaistensa oppimista. Vaikka eri tutkimuksissa ei ole pystytty osoittamaan valmentavan johtamisen koostuvan aina juuri tietyistä toimenpiteistä, yleisesti voidaan havaita, että esimerkiksi Ellingerin ja Bostromin (1999) edellä taulukossa 2 kuvatut johtamisen ulottuvuudet ja tehtävät on helppo linkittää valmentamiseen.

Valmentajan olennaisimmiksi taidoiksi listataan useimmiten kuunteleminen ja motivointi. Bommelje (2015) esittää valmentajan tärkeimmiksi taidoiksi kuuntelun, kysymysten esittämisen ja tavoitteiden asettamisen. Dahling ym. (2015) summaavat valmentamisen tärkeimmiksi elementeiksi avoimen palautteen esimiehen ja alaisen välillä, esimerkkinä toimimisen sekä tavoitteiden asettamisen.

Esimiehen tehtävät jaetaan perinteisesti managerin ja leaderin tehtäviin. Managerin roolissa esimies huolehtii lakisääteisistä velvollisuuksista, asioiden suorittamisesta ja prosesseista. Leaderin roolissa esimies taas ohjaa tavoitteellisesti alaisiaan yhteiseen suuntaan. Valmentaminen liittyy arjessa näihin molempiin. Valmentamiseen oleellisesti liittyvät arvostus, kiinnostus muiden ajattelua kohtaan ja yhteistyöhön pyrkiminen liittyvät kaikkeen esimiestyöhön. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 27–28.) Arvostaminen nousee tyypillisesti tärkeäksi, kun valmennettavilta kysytään, mitä he toivovat valmentajaltaan (Viitala 20017, 93). Gileyn ym. mukaan valmentamiseen liitettyjen taitojen pitäisi näkyä kaikessa johtamistoiminnassa, kuten rekrytoinnissa, urasuunnittelussa ja kehittämisessä sekä suorituksen arvioimisessa. Valmentaminen voidaan nähdä yksilön ja tiimin kehittämiseen tähtäävänä laajana toiminta- ja ajattelutapana, joka liittyy kaikkeen organisaation arjen toimintaan.

Kuten todettua, valmentamisen ja muiden kehittämismenetelmien välillä on yhteys. Käsittelen valmentamista eräänlaisena kattokäsitteenä, joka pitää sisällään elementtejä coachingista, fasilitoinnista ja mentoroinnista. Esimerkiksi Harmajan ja Hellbomin (2007, 216–217) mukaan valmentaminen liittyy useisiin kehittämismenetelmiin, joten sen irrottaminen esimerkiksi coachingista ja mentoroinnista olisi väkinäistä. Valmentavan johtamisen käsitteleminen samana asiana kuin coaching olisi puutteellista, sillä puhtaat coachaus-hetket ovat esimiestyössä harvinaisia (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 27). Valmentavaan johtamiseen kuuluu siis muutakin tekemisestä, kuin kahdenkeskistä coachausta.

Ellingerin ja Bostromin (1999) esittämät valmentamisen käytänteet sisältyvät osittain muihin kehittämismenetelmiin. Kysymyksien esittäminen liittyy oleellisesti coachingiin, samoin kuin valmiista vastauksista kieltäytyminen ja tavoitteiden asettaminen (Parpei 2008). Ellinger ja Bostrom (1999) käyttävät fasilitointia (facilitating) yläotsikkona kuvastamaan useita valmentamisen osalueita, joista perinteisesti fasilitointiin liitetään etenkin omistajuuden siirtäminen ja toimintatavoista keskusteleminen (esim. Summa ja Tuominen 2009). Beattien (2006) listaamat informointi, esimerkin näyttäminen, ammattimaisuus, neuvominen ja ajattelu taas linkittyvät mentorointiin, jonka perustehtävä on Harmajan ja Hellbomin (2007) mukaan kokemuksellisen tiedon välittäminen. Ellingerin ja Bostromin (1999) malliin kuuluvaa oppimisympäristön luomista ja sen tukemista voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi mentoroidulla. Yleisimmät valmentavan johtamisen käytänteet, sekä sen suhde muihin kehittämismenetelmiin on kiteytetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Valmentavan johtamisen viitekehys.

Coaching, fasilitointi ja mentorointi on nostettu kuviossa 2 tärkeimmiksi valmentamisen osa-alueiksi, joiden lisäksi muuta-otsikon alle on listattu Ellingerin ja Bostromin (1999) sekä Beattien (2006) löytämiä valmennuksellisia käytänteitä. Osa näistäkin käytänteistä, kuten palautteen antaminen ja pyytäminen, liitetään toisinaan coachingiin tai muihin kehittämismenetelmiin. Valmennuksen eri käytänteitä yhdistää vuorovaikutuksen tavoitteellisuus, voimaannuttaminen sekä arvostus ja kiinnostus muiden ajattelua kohtaan. Kaikki edellä mainitut osa-alueet on pidettävä valmentamisessa mukana, sillä esimerkiksi tavoitteellisuuden puuttuminen osallistavasta työskentelystä johtaa Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 69) mukaan päämäärättömään työskentelyyn. Yleisesti valmentavaan johtamiseen liitettyä vastuun alaspäin siirtämistä voidaan kutsua voimaannuttamisen lisäksi esimerkiksi osallistamiseksi (esim. Ellinger ja Bostrom 1999; Viitala 2007, 86-88; Beattie 2006; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 69). Valmentamisen tavoitteellisuudesta on hyvä muistaa, ettei kyseessä ole aina yksittäinen tiettyyn lopputulemaan sidottu tavoite, vaan laajempi, esimerkiksi oppimiseen liittyvä tavoite (esim. Giley ym. 2010; Mink ym. 1993).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimuskysymys miten valmentavan johtamisen käytänteet mielletään ja miten ne näkyvät myyntiorganisaation johtamistyössä ohjasi minut hyvin nopeasti laadullisen lähestymistavan äärelle. Tätä työtä ei ohjaa mikään oletettu tai mahdollinen hypoteesi, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, ja tutkimus perustuu tyypillisesti suhteellisen pieneen aineistomäärään, jonka avulla pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai tulkitsemaan teoreettisesti tiettyä ilmiötä. Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää ei voi täysin erottaa toisistaan, ja esimerkiksi haastatteluilla kerättyä aineistoa voidaan lähestyä molemmin tavoin. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tämä tutkimus on selvästi laadullinen, mutta määrällisiä piirteitä on havaittavissa tulosten analysoinnissa, jossa esimerkiksi on pohdittu, kuinka moni esimies kokee itsensä valmentajaksi, ja vastaavasti, kuinka moni myyjä kokee esimiehensä valmentajaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden merkittävän suuri joukko ei ole tarpeen tai mahdollinen. Koska aineistoa kertyy jo yhdestä haastattelusta melko paljon, sitä tulee tarkastella vain tietystä näkökulmasta, joka on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaista. Aineistoa tulee pelkistää yhdistämällä erillisiä havaintoja yhdeksi havainnoksi tai havaintojen joukoksi, mikä onnistuu havaintojen yhteisiä piirteitä tutkimalla. Aineiston käsittelyä seuraa tulosten tulkinta. (Alasuutari 2011.)

Päädyn keräämään aineiston haastattelemalla Yritys Oy:n esimiehiä ja myyjiä kahden kesken, sillä uskoin sen avulla saavani mahdollisimman aidon ja avoimen kuvan organisaatiossa vallitsevista näkemyksistä ja käytänteistä valmentamiseen liittyen. Harkitsin myös ryhmähaastatteluiden tekoa, mutta koin käytännön järjestelyt liian haastaviksi, sillä Yritys Oy:n myymälöissä ei voi helposti irrottaa useampaa henkilöä työnteosta.

Käyttämäni haastattelutyypin on teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillisesti (Eskola ja Suoranta 1998, 64) haastatteluissa oli etukäteen määritelty aihepiiri, mutta kysymyksiä ei oltu muotoiltu tarkasti, eikä niiden järjestystä oltu määrätty. Vaikka minulla olikin näennäinen haastattelurunko olemassa, en noudattanut sitä sanasta saan, vaan tarkoitukseni oli pitää samat teemat esillä haastatteluissa. Kaikki haastattelut olivat keskustelunomaisia; perinteisen kysymys-vastaus -kaavan lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä sekä saatoin pyytää haastateltavaa palaamaan aikaisemmin kertomaansa aiheeseen. Osaston johtajan haastattelu oli lähimpänä teemahaastattelua, jopa avointa haastattelumuotoa, sillä hän käsitteli aiheita hyvin kattavasti ja saattoi yhden vastauksen aikana sivuta useita haastattelurunkoon määrittelemiäni kysymyksiä.

Laadin kysymysrungon valitsemani teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kuten valmentava johtaminen-luvussa on esitelty, teoreettinen viitekehys koostuu pääosin Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksista, jonka lisäksi kysymyksissä on viitteitä Beattien (2006) malliin. Esimiesten, alaisten ja osaston johtajan haastattelurungot on esitetty liitteissä 1-3. Kysymysrungossa määriteltyjen kysymysten lisäksi kysyin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Esimerkiksi, mikäli myyjä vastasi kieltävästi kysymykseen ”Kuvailisitko esimiestäsi valmentajaksi?”, jatkoin keskustelua kysymällä ”mitä pitäisi tapahtua, jotta kuvailisit?”.

Laadin haastatteluita varten kysymysrungon ensin esimiehille ja osaston johtajalle, jonka jälkeen peilasin kysymyksiä myyjille. Tavoitteenani oli selvittää kolmen eri organisaatiotason näkemyksiä valmentamisesta, jonka vuoksi kaikkien haastateltavien kysymysrunko oli samankaltainen. Haastateltavien erilaisista rooleista johtuen kysyin samaa asiaa eri lähestymiskulmasta. Tästä on esimerkkinä voimaannuttamiseen liittyvä kysymys:

TAULUKKO 4. Haastattelukysymysten vertailu.

Kysymys esimiehelle	Kysymys myyjälle
Millä tavoin ohjaat alaisiasi etsimään itse ratkaisuja työssä törmäämiinsä ongelmiin?	Kun kohtaat ongelman, johon pyydät apua esimieheltäsi, miten esimiehesi toimii?

Tämänkaltainen kysymyksenasettelu mahdollisti esimiehen oman itsereflektion lisäksi selvittämään, miten alaiset ovat kokeneet samat tilanteet. Aineistoa tutkiessa selvisi, että nämä eroavat jossain määrin toisistaan. Tämän tutkimuksen viitekehukseen vahvasti vaikuttanut Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimus keskittyi esimiehiin ja heidän kertomuksiinsa. Tässä tutkimuksessa tuota näkökulmaa laajennetaan myös esimiesten suoriin alaisiin.

3.2 Aineistonhankinta

Tein tutkimusta varten yhteensä 13 haastattelua. Neljä haastatelluista oli esimiehiä, kahdeksan myyjiä ja yksi osaston johtaja. Haastattelin jokaiselta neljältä esimieheltä kaksi heidän alaistaan, jolloin sain samasta myymälästä varsin kattavan näkökulman valmentamisesta kahdelta organisaatiotasolta. Haastattelut koskivat noin puolta Yritys Oy:n myymälöistä. Sain tutkimusta koskevan osaston johtajalta vapaat kädet valita haastateltavat tutkimukseen. Suurimpana valintakriteerinä oli lopulta aikataulujen yhteensopivuus, sillä olin lopulta yhteydessä useimpiin Yritys Oy:n myymälöiden esimiehiin ennen kuin löysimme sopivat ajat haastatteluille.

Lähestyin Yritys Oy:n esimiehiä puhelimitse ennen haastattelua. Puhelun aikana kerroin lyhyesti, mitä haluan tutkia, ja minkälaisista teemoista halusin esimiestä haastatella. Lisäksi kerroin pro gradu-tutkielman julkisuudesta, mutta painotin samalla haastateltavien ja kohdeorganisaation anonymiteettiä. Puhelun aikana sovimme myös käytännön järjestelyistä, kuten haastatteluajasta ja paikasta, sekä haastattelun nauhoittamisesta litterointia varten. Puhelimitse lähestymistäni esimiehistä yksi ilmoitti heti puhelun aikana, ettei ole kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen vedoten lähikuukausien työkiireisiin. Puhelun jälkeen lähetin sähköpostitse muistutuksen sovitusta haastattelun ajankohdasta ja paikasta sekä muista sovitusta asioista. Esimiehille lähetetyt sähköpostit noudattivat samaa muotoa, joka on luettavissa liitteessä 4.

Kaikki haastattelut tehtiin Yritys Oy:n tiloissa, joko erillisessä neuvotteluhuoneessa tai muutamassa tapauksessa myymälän takahuoneessa. Takahuone ei ollut paras mahdollinen ympäristö haastatteluille, sillä haastatteluista neljä keskeytyi hetkeksi toisen työntekijän tultua hakemaan takahuoneesta tarvikkeita. Varsinaisten haastatteluiden aikana paikalla ei kuitenkaan ollut muita henkilöitä. Haastattelujen aikana tein lyhyitä muistiinpanoja aiheista, joihin halusin vielä haastattelun aikana palata. Nauhurin käytön vuoksi pystyin kuitenkin keskittymään haastateltavien kanssa keskusteluun, ja muistiinpanojen merkitys oli vähäinen.

Esimiesten haastattelut kestivät neljästäkymmenestä minuutista hieman yli tuntiin. Näistä haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 32 sivua. Myyjien haastattelut olivat pääsääntöisesti lyhempiä. Ne kestivät kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneen minuuttiin, ja niistä kertyi litteroitua aineistoa neljäkymmentä sivua. Osaston johtajan haastattelu kesti 45 minuuttia, ja litteroitua aineistoa kertyi kuusi sivua. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 78 sivua ja kaikkien haastattelujen yhteiskesto oli 523 minuuttia.

Haastatellut esimiehet olivat työskennelleet Yritys Oy:ssä neljästä kymmeneen vuotta, joista vähintään kaksi vuotta esimiestehtävässä. Myyjien työkokemuksissa oli suurta hajontaa, osa oli työskennellyt Yritys Oy:ssä vajaan vuoden, osa taas samassa yrityksessä tai ainakin samalla toimialalla lähes kaksi kymmentä vuotta. Tässä tutkimusraportissa yhtäkään haastateltavaa ei mainita nimeltä, vaan nimet on muutettu lainauksia varten muotoon E1-E4 kuvaamaan

esimiehiä ja M1-M8 kuvaamaan myyjiä. Haastateltavien nimien tilalla olevista koodeista ei voi suoraan päätellä, kuka on kenenkään esimies tai kollega, sillä niiden numeerinen järjestys on satunnainen. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tutkia tai arvostella yksittäisten esimiesten valmentavaa työtä, vaan tutkia valmentamisen ilmentymistä kohdeorganisaatiossa laajemmin.

Päätin jokaisen haastattelun kysymällä, tuleeko haastateltavalle mieleen vielä jotain muuta aiheesta. Suurin osa vastasi kieltävästi ja kertoneensa mietteensä kattavasti. Muutama halusi vielä tarkentaa jo mainitsemaansa aiheetta, mutta uusia kokonaisuuksia ei enää noussut esille. Tämä osaltaan viestii siitä, että aiheetta käsiteltiin laajasti, ja haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiinsa kysymysten avulla. Osa haastateltavista myös kommentoi kysymysten olleen hyviä.

Ei, mun mielestä kierreltiin eri näkökulmista niin kuin jalkauttamista ja osaamisen kehittämistä ja puuttumista ja esimiehen ajankäyttöä. Mun mielestä tuli aika monipuolisesti koluttua lyhyessäkin ajassa. Hyviä kysymyksiä, niistähän se lähtee. (J)

Yleisesti ottaen esimiesten oli helppo vastata kysymyksiin, eli kysymyksen asetelu oli selkeä, mutta osaan kysymyksistä vastaajat joutuivat selvästi pohtimaan vastauksiaan. Esimiesten vastauksista huomasin, että aiheetta oli jo käsitelty organisaatiossa melko paljon. Myyjille valmentavan johtamisen teemat eivät olleet niin tuttuja, joten osalle piti muotoilla kysymyksiä uudestaan.

3.3 Aineiston analyysi

Jokaisen haastattelun jälkeen litteroin keräämäni aineiston, jonka jälkeen siirsin sen kahteen eri tiedostoon: esimiehiltä kerättyyn aineistoon, joka sisälsi myös johtajan haastattelun, ja myyjiltä kerättyyn aineistoon. Halusin pitää nämä kaksi ryhmää erillään, sillä esimiesten ja myyjien välillä oli hyvin pian havaittavissa merkittäviä eroja vastauksissa johtuen heidän erilaisista rooleistaan, minkä otin jo haastattelukysymyksiä laatiessani huomioon. Litteroinnin aikana tutustuin keräämäni aineistoon, ja kaikkien haastatteluiden litteroinnin jälkeen ryhdyin tutkimaan aineistoa tarkemmin. Analyysimenetelmänä käytin teemoittelua, eli tunnistin aineistosta selkeimmät teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Tarkastelin teemoja aineistolähtöisesti, mutta käytännössä suurin osa löytämistäni teemoista peilautui teoriaan, sillä olin johtanut haastattelukysymykset teoreettisesta viitekehuksesta. Eskolan ja Suorannan (1999, 175) mukaan onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joten haastateltavien ja aikaisempien tutkijoiden näkemysten vertailu jo teemoitteluvaiheessa on tärkeää. Viitekehysten ohjaamia selkeitä valmentavan johtamisen teemoja olivat palaute, tavoitteet, kokonaiskuvan avaaminen sekä voimaannuttaminen, joka sisälsi aliteeman oppimisen tukemisesta. Viitekehysten ulkopuolelta haastatteluista osaksi valmentavaa johtamista nousi harjoittelu. Lisäksi tunnistin haastatteluista havaintojen joukot liittyen johtamisen muutokseen, valmentamisen

merkitykseen ja siihen, kuka on valmentaja. Teemojen tunnistamisvaiheessa merkitsin aineistosta eri väreillä eri teemoihin liittyvät osiot, mikä mahdollisti näiden teemojen tarkemman analysoinnin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Johtamisen muutos Yritys Oy:ssä

Yritys Oy:ssä tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen osaston johtaja alkoi edistää valmentavan johtamisen kulttuuria, ja organisaatiossa ryhdyttiin kouluttamaan valmentavaa toimintatapaa. Muutos edellytti esimiesten roolien uudelleen tarkastelua, sillä organisaatiossa pyrittiin mahdollistamaan esimiesten keskittyminen alaistensa kehittämiseen ja valmentamiseen. Esimiesten vastuualueet laajenivat, jolloin alaisten lukumäärä kasvoi. Muutos siis ikään kuin pakotti esimiehiä siirtämään vastuuta alaisille, sillä heillä ei ollut enää niin paljon aikaa käytettävissä yhtä alaista kohden. Esimiehet tunnistivat omassa toimintatavassaan muutoksen aikaisemmasta tavasta, jossa he itse yrittivät tehdä varsinaisen esimiestyön lisäksi myös myyjän tehtäviä.

Esimiehen toimenkuva katottiin uusiksi. Esimiehillä on kyvykkyys valmentaa tiimejä. Kun esimiehellä oli kyvykkyys, niin lähdettiin toimiin sillä mallilla. (J)

Tuli ite osallistuttua tosi paljon, tein myyjienkin tehtäviä ihan liikaa. Kun organisaatiomuutos tuli, ruvettiin puhumaan valmentavasta johtamisesta. Ei anneta vastauksia ja oivallutetaan. [...] Nyt taas aikaa ei enää ole niin paljon, niin se on väkisin aiheuttanut sen, että joutuu vastuuttamaan ja antaa sitä valtaa alaspäin. (E1)

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty johtamisen voivan kehittyä käskevistä ja tarkkoihin ohjeistuksiin nojautuvasta valmentavaan otteeseen pohjautuvaan johtamiseen, jossa työntekijä voi vaikuttaa enemmän omaan sekä tiimensä työskentelyyn (ks. esim. Ristikangas ja Grünbaum 2014, 17-21). Osa Yritys Oy:n esimiehistä koki selvästi muuttuneensa perinteisestä käskyttävästä esimiehestä valmentajaksi.

Alussa oli ehkä enemmän se jyrä. Se mitä, miksi, miten puuttui siitä tekemisestä. Silloin se jää vähän torsioks minkä takia me tehdään tätä. Se meni enemmän siihen että myyntitulos ei riitä, korjaa se. (E3)

Uutena elementtinä heidän johtamistyöhönsä oli tullut tehtävien ja toimintatapojen taustojen selvittäminen myyjille, eli miksi muutosta halutaan, mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten muutosta toteutetaan. Yritys Oy:n myymälöistä vastaava yksikön johtaja korosti juuri esimiehen tekemää valmennustyötä, ja näki sen organisaatiolleen huomattavasti tärkeämpänä kuin ulkopuolisen konsultin valmennustyön.

Mä ajattelen niin, että tiimin lähiesimiehen tehtävä on vastata myöskin siitä valmentamisesta, mitä siellä tapahtuu. Meilläkin on ollut niitä esimerkkejä, että on esimies, jolla on tiimi ja sit sinne tulee joku ulkopuolinen konsultti, mikä pitää niille koulutuksen, ja kun se konsultti lähtee pois, niin sillä esimiehellä ei olekaan enää kyvykkyttä selvittää sen tiimin kanssa ja ylläpitää sitä tasoa. (J)

Edellisessä yksikönjohtajan lausuma heijastelee McDermott ym. (2007) tutkimuksen havaintoa organisaation sisäisen valmennuksen positiivisista vaikutuksista organisaation strategian toteutumiseen ja henkilöstön motivaatioon.

Yritys Oy:n myyjät ovat havainneet esimiestensä työssä muutoksen perinteisestä lähestymistavasta kohti henkilökohtaisempaa johtamistyötä. Valtaosa myyjistä koki esimiestensä työn kehittyneen parempaan suuntaan, minkä johdosta he myös itse kokivat oman työnsä kehittämisen mahdolliseksi.

Onhan ne muuttunut. En mä tiedä sitä aikaa koska, mutta koko ajan se meni enemmän semmoseen kehittävään ja rupes ottaan yksilöinä huomioon. (M6)

Nyt on ruvennut valmentamaan. Se on suuri ero. Aika minimaalista oli aikaisemmin. Jalkautettiin juttuja, mutta ei niitä niin laajalti käyty että mitä kannattaa tehdä. Vuoden sisällä parantunut paljon. Kaikki työntekijät ymmärtää vähän enemmän, miten kannattaa toimia. (M5)

Myyjien havaitsema muutos viestii Yritys Oy:n esimiestyön muutoksesta kohti valmentavaa johtamista. Perinteiseen johtamiseen on tyypillisesti nähty liittyvän käskeminen, ohjeistaminen ja toimiminen valmiiden mallien mukaan (ks. esim. Ristikangas ja Grünbaum 2014, 17).

Esimiehet kokivat muutoksen valmentavaan johtamiseen siirtymisestä pääpiirteittäin hyvin positiivisena. Esimiehet, jotka kertoivat toteuttaneensa valmentavaa toimintatapaa arjessaan ennen organisaatiomuutosta, kokivat muutoksen mahdollisuutena keskittyä ihmisten johtamiseen ja tiettyjen tehtävien delegoimiseen alaisille. Heidän ajankäyttönsä muuttui merkittävästi myymälänhoidollisista tehtävistä ihmisten kehittämiseen ja tukemiseen.

Se oli kauhean helppo ja vapauttava muutos, koska annettiin lupa siihen, että voit jättää kaikki muut asiat tekemättä tai siis delegoida muille. Aikaisemmin se oli, että pitää valmentaa, okei ei ehkä ajateltu sitä valmentamisena, koska sitten sanottiin että pitää hoitaa nääkin asiat jotka vei puoli päivää. Jos ei itse olis perehtynyt asiaan niin paljon aikaisemmin, lukenut asiasta ja monta vuotta teettäny niitä harjoitteita ja muuta ja pyrkiny itteensä kehittään siinä valmentamisessa, niin ei se sit tietenkään niin helppoa olis. (E2)

Lähes jokainen haastateltu henkilö kertoi esimiehen käyttävän vähemmän aikaa yksittäistä alaista kohden, sillä alaisten lukumäärä oli lisääntynyt. Osa myyjistä toivoi esimieheltään enemmän läsnäoloa, vaikka he ymmärsivät tilanteen haastavuuden alaisten suuren määrän vuoksi. Myyjät myös tiedostivat esimiestyöhön sisältyvän muutakin kuin alaisten suoraa johtamista, mutta osalle myyjistä oli epäselvää, mitä heidän esimiehensä teki, kun ei ollut myymälässä. Esimiehet tunnistivat tulosten kasvaneen, vaikka läsnäolo oli vähentynyt.

Kaipaisin enemmän tasapuolisuutta. Sitä, että olisi enempi läsnä täällä. Ymmärrän tietty kun kahta myymälää pitää pyörittää, niin se on vaikeaa. Tuntuu, ettei se ole kummassakaan myymälässä, vaan jossain ihan muualla, mutta varmasti tärkeitä asioita. (M8)

Esimiehen läsnäolo on vähentynyt. Ollaan jopa tiivistetty työntekijöiden määrää ja silti on pystytty parantamaan tulosta. Kyl siellä jotain on tapahtunut. Esimiehen aika per yksittäinen henkilö on huomattavasti supistunut, ja silti jotkut on onnistunut selvästi parantamaan tekemistään. (E1)

Esimiesten havainto valmentamiseen käytettävissä olevan ajan määrästä ja tuloksellisuudesta on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Dahling ym. (2015) selvittivät tutkimuksessaan, ettei hyvien valmentajien käyttämä aika korreloinut positiivisesti myyntitulosten kanssa, vaan pysyi samana riippumatta siitä, valmennettiin paljon vai vähän.

Valmentava johtaminen ei ole kaikille ja kaikkiin tilanteisiin täydellinen johtamistapa. E1 kertoi osan myyjistä lopettaneen Yritys Oy:ssä, sillä he eivät kokeneet muutosta heille mielekkääksi.

Jotkut henkilöt taas on muutoksen jälkeen jopa lopettanut. Mutta ne ei välttämättä ite koe tai halua olla se henkilö, joka itse keksii ratkaisut, vaan on tottunut siihen, että joku toinen aina kertoo. (E1)

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että organisaatioissa, joissa valmentamista aletaan edistämään uutena toimintatapana, on tärkeää kiinnittää huomiota valmennettavien ajatuksiin ja kokemuksiin valmentamisesta. (vrt. McComb 2012). Lisäksi muutostilanteissa valmentajan on tärkeää avata alaisilleen, miksi muutos tarvitaan ja mitä heiltä odotetaan (Burdett 1998).

Valmentava toimintakulttuuri ei ole ainoastaan esimiehistä kiinni, vaan vaatii myös alaisilta sitoutumista ja halua kehittymiseen. M1 kertoi alaisten tarvitsevan motivaatiota työhönsä, sekä aloitteellisuutta ja itsereflektiota, jotta esimies voi valmentaa heitä.

Sitä, että on halukas siihen. Motivaatio siihen. Jos vaikka miettii mua puhelinmyynnissä, niin en tykänny siitä yhtään, mutta halusin töitä. Oli ihan hyvä esimies, jonka kanssa pysty kommunikoiimaan. Ja mua koitettiinkin valmentaa siellä, mutta ei mua kiinnostanu tippaakaan. [...] Myös sitä, että työntekijä itekin osaa olla aloitteellinen ja pyytää sitä ohjausta. [...] Motivaatio ja tietenkin se, että osaa tarkkailla sitä omaa toimintaansa. (M1)

Valmentavan toimintatavan onnistuminen ei ole kiinni ainoastaan esimiehistä. Alaiset saattavat osoittautua valmentavan johtamisen esteeksi, mikäli he eivät saa tukea uudenlaiseen toimintatapaan, eivätkä he tiedä, miksi esimies esittää kysymyksiä alaisilleen (vrt. Viitala 2007, 93). Valmentaminen edellyttää vastuunottoa myös alaisilta, joten esimiehen kannattaa käydä tiimiläisilleen läpi, mitä hän hakee toimimalla valmentavasti.

4.2 Valmentamisen merkitys

Tutkimuskysymykseni ohjaamana haastattelut keskittyivät Yritys Oy:n työntekijöiden näkemyksiin niistä tunnetuista käytännöistä, jotka tyypillisesti liitetään valmentavaan johtamiseen. Näiden yleisesti tunnistettujen käytäntöjen lisäksi keskustelimme siitä, mitä valmentava johtaminen yleensä merkitsee.

Haastateltavien pohtiessa esimiehen roolia valmentajana ilmeni selkeitä näkemuseroja valmentamisen merkityksestä, ja käsitykset valmentaminen-termin sisällöstä vaihtelivat myyjien ja esimiesten keskuudessa. Koska keskustelimme haastatteluiden aikana valmentamiseen tyypillisesti liitetystä tehtävästä, kuten palautteen antamisesta ja tavoitteiden asettamisesta, oli ilmeistä, että nämä asiat nousivat esiin, kun haastateltavat avasivat valmentaminen-termiä. Kahdelta myyjältä nousi muihin haastateltaviin verrattuna selkeitä poikkeamia valmentamisen merkityksestä. M2 rinnasti valmentamisen vahvasti urheiluun, josta Viitalan (2007, 84) mukaan valmentamiseen rinnastettu coaching-termi tulee. M2 koki, että valmentaminen liittyy sellaiseen työskentelytapaan, jossa valmentaja kertoo valmennettaville, miten asiat tulee tehdä, eikä käy dialogia heidän kanssaan. Tämä on ristiriidassa yleisten käsitysten kanssa, joissa valmentamiseen liitetään kuuntelu ja yhteistyö (esimerkiksi Ristikangas ja Grünbaum 2014, 17). M2 kuitenkin kertoi toivovansa tapaa, jossa valmentaja kysyy ideoita ja auttaa niiden kehittämisessä, mitä valmentamisessa tulisikin tapahtua. Myyjistä M4 puhui valmentajan ja valmennettavan välisen diskurssin ja yhteistyön puolesta, eli hän käsitti valmentamisen merkitsevän parhaassa tapauksessa päinvastaista, miten M2 sen käsitti. Lisäksi M4 korosti valmentamisen yksilöllisyyttä, mikä nousi ajoittain esille myös esimiesten puheessa.

Mun mielestä toi myynnin valmentaminen on väärä sana. Sä voit oppia aina jotain uutta, mutta mun mielestä ei saa käyttää sanaa valmentaminen. Jos oot vaikka urheillu, on säännöt, miten asiat pitää hoitaa, mutta se ei liity tähän. Valmentaminen, sä kerrot asiat, mutta pitäis yhdessä käydä sen ihmisen ideoita ketä valmentaa, ja sit tän valmentajan kanssa lyödä ideoita yhteen. (M2)

Mä sanoisin varmaan yksilön tiettyjen ominaisuuksien parantamista. Myyjiä on niin monenlaisia, että semmonen tietynlainen myyntiformaatti, että tee näin, niin oon tosi rankasti sitä vastaan. Oon nähny niin paljon hyviä myyjiä ja ne on persoonaltaan ihan päinvastasia. [...] Valmentaminen ei sais olla semmosta, että pakotetaan myymään tietyllä tavalla, vaan koitettais hioo sen... et mä oon ite ehkä semmonen kame-

leonttimainen, että pitäis hioo sitä taitoo, mikä sillä myyjällä on, eikä pakottaa tiettyyn formaattiin. Se on paras mahdollinen tapa. (M4)

Kuten M2, myös M5 rinnasti valmentamisen urheiluvalmennukseen ja toivoi valmentavalta esimieheltä samankaltaista tapaa työskennellä kuin urheiluvalmentajalta. Hän toivoi esimieheltä enemmän vinkkejä, valmiita vastauksia ja omaa näkemystä.

Vähän semmoista draivia. Paras olis kahdenkeskisissä. Niissä vähän enemmän rohkeutta ja vaatimista. Vähän enemmän ehkä omaa näkemystä. Rohkeammin vois valmentajan roolissa tuoda sitä omaa. (M5)

Odotukset urheilu- ja yritysmaailman valmennuksen yhteneväisyyksistä ovat luonnollisia, sillä yritysvalmennus juontaa juurensa urheiluvalmennuksesta (Vidal-Salazar, Ferrón-Vilchez ja Córdón-Pozo 2015). Aivan kuten urheiluvalmentajan, esimiehenkin tehtäviin kuuluu M5:n peräänkuuluttama vaatiminen. Valmentava esimies ei voi kuitenkaan tuoda esille pelkästään omia näkemyksiään, vaan hänen tulisi kuunnella aktiivisesti tiimiläisiään.

Yhteistyö liittyy voimakkaasti valmentavaan johtamiseen, mikä kuului myös Yritys Oy:n esimiesten puheessa. Kertomansa mukaan Yritys Oy:n esimiehet pyrkivät yksilölliseen vuorovaikutukseen ja miettimään yhdessä alaisensa kanssa kehittymisen keinoja.

Mutta on täysin eri asia sanoa, että sun pitää tehdä parempaa tulosta kuin taas, että miten me saatais sun kanssa tehtyä parempaa tulosta ja oikeasti käydä asiat myyjän kanssa läpi. Mun mielestä se valmentava johtaminen on nimenomaan se, että katoon sen henkilön kanssa itse, mihin hän parhaillaan pystyy. (E3)

E3:n tunnistama yksilöllisyys ja yhteistyö linkitetään myös kirjallisuudessa valmentamiseen. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 28) pitävät esimies-alaisuhdetta parhaimmillaan luovana yhteistyösuhteena, jossa hyödynnetään molempien osapuolten ammatillista ja henkilökohtaista potentiaalia.

Beattie (2006) listaa esimerkin näyttämisen osaksi valmentamista. Esimerkillisyys nousi haastatteluissa esille lähinnä esimiehen harjoittamana myyntityönä, ei niinkään muuna käyttäytymisenä.

Seuraan myymälän puolella, mutta tiskillä olen tosi vähän. Oon kuitenkin ollu siinä monta vuotta, niin mun ei enää tarvi näyttää sitä esimerkkiä, koska kaikki tietää mitä mä pystyn tekeen siinä tiskillä. Eikä oo sitä että se puhuu vaan teoriaa, vaan kaikki tietää että mä käytännössä teen ne asiat mitä mä sanon itse. Ja kun on monta myymälää, niin ei siinä jää aikaa. (E2)

E2 kertoi tehneensä myyntityötä niin pitkään, että myyjät tiesivät hänen itsensä uskovan myyntikeinoihin, joita hän kannustaa muita kokeilemaan. Esimerkin näyttäminen voisi kuitenkin olla osa myös kokeneen esimiehen työskentelyä, vaikka sitä tapahtuisi harvemmin.

4.3 Oppimisen tukeminen

Ellingerin ja Bostromin (1999) mukaan valmentavat esimiehet edistävät alaisensa oppimista esimerkiksi hyvän oppimisympäristön luomisella ja sen tukemisella. Yritys Oy:n esimiehet pyrkivät tukemaan alaisensa oppimista luomalla ympäristön, jossa tietoja ja oppeja on helppo jakaa. Lisäksi esimiehet korostivat harjoittelun merkitystä osana heidän valmennustyötään.

Monet myyjät, kuten M2, kokivat oppivansa asiat melko itsenäisesti. He kuitenkin arvostivat esimiehensä tapaa kannustaa alaisiaan. Lisäksi M2 piti esimiehensä kykyä jalkauttaa uusia toimintatapoja hyvänä.

Tää on semmonen ala, että kun tätä on tehny muutaman vuoden, niin okei sä opit joutain uusia juttuja, mutta jokaisella on oma malli tehdä se duuni, niin periaatteessa ai-noostaan, miten hän on tähän mennessä, niin kannustamista. Ite on oppinu, miten hoitaa tietyt tilanteet, en mä oo siihen esimiehen apua tarvinu. Sit kun tulee uusia juttuja, niin ne on hyvin jalkautettu. (M2)

Kuten edellä käy ilmi, ne myyjät, jotka kokivat onnistuvansa myyntityössä usein, kertoivat, etteivät juurikaan tarvitse esimieheltä opastusta tai valmennusta myyntityöhön. Valmentavan esimiehen on tärkeää tunnistaa, minkälaista yksilöllistä johtamista alaiset tarvitsevat, jotta he voivat menestyä työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Yksilöllisten vahvuuksien päälle rakentuva kehittäminen on luonnollinen osa valmentamista. Yritys Oy:ssä osa esimiehistä kertoi pyrkivänsä vahvuuksien kehittämiseen, minkä myös alaiset tunnistivat.

Valmennetaan sitä henkilöä, yksittäistä tekijää. Nimeomaan niitä, että monella on tiettyjä vahvuuksia ja heikkouksia, että ei käydä mitään yleispätevää, vaan se on nimenomaan henkilökohtaista valmentamista. Ja siihen palattais aina. (E1)

Osata ne yksilöt ottaa huomioon niin, että yksilöiden vahvuuksilla pelataan. Että ne ketkä on hyviä jossain niin pönkittää niitä ja heikkouksia lähteä paranteleen. (M6)

Valmentava esimies auttaa alaisiaan löytämään vahvuuksiaan sekä tukee niiden kehittämistä ja ottamista käyttöön. Ihmiset huomaavat tyypillisesti omat heikkoutensa helpommin kuin vahvuutensa, minkä vuoksi valmentajan tehtävä vahvuuksien esiin nostajana korostuu. (vrt. Ristikankas ja Grünbaum 2014, 34; Hill 2004.)

Moni myyjistä kertoi olevansa hyvin kriittisiä työskentelyään kohtaan ja tekevänsä jatkuvasti itsereflektointia kehittyäkseen paremmiksi myyjiksi. Selkeimmin tämä kuului M6:n puheessa.

Aina kun se huomaa, että homma ei suju tai vaikka että sujuu, niin silti se vaatii aina vähän lisää. Eli taas tullaan siihen, että se tiesi, että mä en oo ite tyytyväinen. Eli vaikka joku antais mulle kehuja, niin mä ite aina löysin sen, mitä olisin voinu tehdä paremmin. (M6)

Taitava esimies voi ottaa alaisensa korkean vaatimustason huomioon vaatimalla alaiseltaan jatkuvasti parempia suorituksia, tietäen, ettei alainen ole keskittämisen suoritukseen tyytyväinen. Motivoituneilla myyjillä vaatiminen ei siis herätä negatiivisia tunteita, vaan pikemmin kannustaan parempiin suorituksiin.

Oppiminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joihin valmentamisella vaikutetaan (ks. esim. Mink, Owen ja Mink 1993; McGarthy ja Milner 2013; Hamlin ym. 2006; Ellen ja Boström 1999). Haastatelluista M5 kiteytti valmentavan toimintatavan tarkoittavan uuden oppimista, ja toivoi, että valmennuksessa keskittyttäisiin niiden asioiden tukemiseen, joita myyjiltä odotetaan. Esimiehistä E5 koki valmentamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi oppimisen ja sitä kautta parempien tuloksien saavuttamisen.

Uuden oppimista. Meillä tärkeintä on tietyt mittarit mitä seurataan, siihen kannattaisi suunnata se valmennus. Mitä seurataan, niin niitä valmennettaisiin enemmän ja tiettyä kokonaisuuttakin. Siitä valmennettava saa parhaan hyödyn kun valmennetaan niitä asioita, joita työntekijältä odotetaan. (M5)

Sitä, että me kaikki opittais ja päästäisiin parempiin tuloksiin. (E4)

Aiemmassa tutkimuksessa tunnistetun kaltaisesti myös Yritys Oy:n esimiehet ja myyjät linkittävät oppimisen osaksi valmentamista. Myyjien arjessa oppiminen tarkoittaa etenkin myynnillisten taitojen kehittämistä tiettyjen tuotteiden sekä kokonaisvaltaisen myyntityön osalta.

4.3.1 Harjoittelu

Harjoittelu ja valmentaminen tai coaching menevät termeinä usein sekaisin, sillä valmentamista ja coachingia pidetään houkuttelevimpina termeinä. Harjoittelulla tai kouluttamisella tarkoitetaan tyypillisesti sellaisia kehitystoimenpiteitä, jotka tähtäävät tiettyjen taitojen oppimiseen. (Lawton-Smith ja Cox 2007.) Tutkijat eivät yleensä yhdistä harjoittelua valmentavaan johtamiseen. Ulkopuolisten tai organisaation sisäisten valmentajien järjestämissä valmennuspäivissä harjoittelu on kuitenkin usein suuressa roolissa. Esimerkiksi Basten (2011) listaa harjoittelun yhdeksi käytännön toimenpiteeksi kuvatessaan organisaatioissa järjestettyjen valmennuspäivien sisältöä. Lawton-Smithin ja Coxin (2007) mukaan kouluttaja saattaa käyttää tekniikoita, jotka ovat valmentajalle tai coachille tyypillisiä, kuten kysymysten esittäminen, kuuntelu ja palaute. Vaikka tekniikat saattavat olla samankaltaisia, niiden käyttötarkoitus on erilainen, sillä kouluttaja odottaa tyypillisesti kysymyksiinsä oikeaa vastausta, kun taas valmentajan esittämät kysymykset ovat itsepohdintaan tähtääviä, mihin ei ole yhtä oikeaa vastausta.

Yritys Oy:ssä harjoittelu koetaan selkeästi osaksi valmentamista. Moni myyjä ja esimies nosti esille harjoittelun tärkeyden kun keskustelimme oppimisen edistämisestä. Harjoittelu kehittämismenetelmänä korostui etenkin osana

uusien työntekijöiden perehdyttämistä, ja esimiehet kokivat sen erittäin tulokselliseksi toimintatavaksi.

Harjoittelun kautta. Nyt on hyvä esimerkki, uudet työntekijät. Otettiin kolmen tunnin stoppi ja valmentajan kanssa vedettiin tehosetti ja tultiin myymälään kattoon miten se toimii. Kaksi kolmesta on moninkertaistanut tulokset heti ekana päivänä sen jälkeen. (E4)

Hän näkee, mitä raportoin. Käydään viikoittain niitä läpi. Mikset tehnyt näin ja mitä tässä olis parannettavaa ja harjoitellaan vähän. (M8)

Vaikka erilaisten myyntikeinojen ja tilanteiden harjoittelu on Yritys Oy:ssä melko yleistä, kaikki myyjät eivät kokeneet esimiehensä vaativan harjoittelua. Etenkin kokeneemmat myyjät kertoivat harjoittelun jäävän hyvin vähälle, jopa olemattomiin, työskentelyn ensimmäisten kuukausien jälkeen.

Ei semmosta case-harjoittelua oikeastaan oo. Uusien myyjien kanssa ehkä. Jos on vaikka tosi hyvä asiakaspalvelija, mutta ei tuu myyntejä, niin se voi ottaa koneelta tulosteen yhdestä asiakkaasta, mistä näkyy tuotteet ja kaikki ja käydä sen myyjän kanssa läpi. (M4)

Osa Yritys Oy:n esimiehistä piti harjoitusten yksilöllisyyttä erittäin tärkeänä. Valmentamista yksilöllisenä johtamismenetelmänä korostavat myös monet tutkijat (esim. Dahling ym. 2015; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 30–33). Alaisten yksilöllinen kohtaaminen näkyy esimiesten ja alaisten arjessa muun muassa harjoituksina, jotka ovat erilaisia yksilöstä riippuen.

Oivalluttavaa, henkilökohtaista ja alati muuttuvaa. Ikinä se ei ole valmis, se valmennettava eikä valmentaja. [...] Ja henkilökohtaisesti, että jokaista sä et pysty johtamaan samalla lailla. Osa noista jatkista on sadan metrin juoksijoita, osa maratoonareita ja osa painon nostajia, niin se olis jäätävää meitsin pistää niille samanlaiset harjoitteet koko ajan. Henkilökohtaisuus tulee siinä. Jokainen saa oivaltamaan eri tavalla. (E3)

Yksilöllisyyden lisäksi esimiehet korostivat valmennustyön jatkuvuutta. Myös monet tutkijat (Burdett 1998; Hamlin, Ellinger ja Beattie 2006) alleviivaavat valmennustyön jatkuvuutta korostaen samalla valmentamisen merkitystä laajana toimintatapana, eikä niinkään yksittäisenä tekniikkana.

Se on jatkuvaa. Ei ole mitään semmosta, että annan valmiin jutun ja toivon, että se meni kertalaakista. Se ei lopu missään vaiheessa. Tietylle henkilölle käytän enemmän aikaa, mutta en jätä ketään kokonaan pois siitä. (E1)

Harjoittelun liittäminen valmentavaan toimintatapaan oli pisimmällä E2:n kuvauksessa hänen omasta tiimistään. Hän pyrki myymään tiimilleen ajatuksen harjoittelun hyödyllisyydestä niin hyvin, että he tekisivät harjoitteita ilman esimiehensä läsnäoloa.

Niin sanottu itseohjautuva tiimi. Ne keskenään tekee paljon caseharjoitteita ilman, että mä olen paikalla. Sain sen kulttuurin sinne, että vaikka mä en oo, niin ne käy niitä itselle haastavia tilanteita toistensa kanssa lävitte. Tietty riippuen vähän myyjästä, ihan kaikki ei oo ostanu sitä ajatusta, mutta riittää, että on yks tai kaks paikalla jotka halua tehdä niitä ja osti sen ajatuksen, niin sen jälkeen se toimii. (E2)

E2:n kuvaama harjoittelu osana itseohjautuvan tiimin arkea edellyttää harjoittelun sulautumista osaksi työyhteisön kulttuuria. Kulttuurin muutos haluttuun suuntaan edellyttää pitkäjänteistä työtä koko työyhteisössä (vrt. Schein 1987).

4.3.2 Sisäinen oppien jakaminen

Valmentamisen voidaan ajatella olevan erityisen tehokasta tilanteissa, joissa tiimiläiset valmentavat toisiaan. Tällöin valmentamisesta on tullut osa organisaation kulttuuria, eikä vain esimiehen tapa toimia. Käytännössä tämä vaatii sitä, että tiimiläiset tietävät miten valmentaa, avoimuutta tiimiläisten kesken sekä tiimin yhtenäistä vastuunjakoa, tavoitteita ja luottamusta. (vrt. Burdett 1998.) Yritys Oy:n myyntitiimit ovat eri tasoilla sisäisen valmentamisen ja oppien jakamisen suhteen. Osa esimiehistä koki tiiminsä olevan jo varsin edistynyt tässä, ja osa tunnisti oppien jakamisen selkeäksi haasteeksi.

Yritys Oy:n myymälöissä uusia oppeja ja myyntivinkkejä ei pantata, vaan niitä pyritään aktiivisesti jakamaan myyjien kesken. E2 kehitti oppien jakamisen kulttuuria hyödyntämällä myyjien kilpailuhenkeä. E1 on ohjeistanut alaisiaan käymään esimerkiksi uudet myyntitavat itsensä kanssa läpi, jotta niitä voitaisiin yhdessä kehittää ja viedä muille myyjille. Vaikka myyjät jakavat vinkkejä, ainakin osalla on ilmeisesti jonkinlainen kynnys kertoa onnistumisista muille.

Kaikki oli ymmärtäny, että jos antaa, niin ei se oo iteltä pois. Käytiin ekoissa one to oneissa, että jos sä annat muille sen vinkin, niin se ei ole sulta pois, vaan muutkin oppii ja sä rupeet automaattisesti nostaan sitä omaa tasoo, koska ne muut rupee läheneen sua. Myin sitä kautta sen, että se on keino auttaa huippuja parempaan suoritukseen kun muut rupee läheneen. (E2)

Mä oon niille vastuuttanut, että heti kun ne keksii jonkun uuden kikan, myyntiyylin, niin käy mulle vai ekaks sen läpi ja yhdessä mietitään ja ne jakais niitä ideoita kentällä. Sitä tapahtuu, mutta se tulee viiveellä. Välillä huomaa jonkun jutun tiskillä ja joku sanoo tehneensä sitä jo kuukauden. Mä kysyn, että ootko käynyt sitä muille läpi, niin en mä oo viittiny, kun en mä tiedä toimiiko se. Mä oon toivonu, että heti kun tulee joku yks tai kaksikin onnistunutta päivää, jollain tietyllä tyylillä, niin samantien kerrottais. (E1)

Yksittäisten myymälöiden sisällä vinkit ja opit siirtyvät siis useimpien esimiesten mielestä tehokkaasti. Esimiesten lisäksi useat myyjät kokivat oppien siirtävän tehokkaasti myymälöiden sisällä. He kokivat hyötyvänsä suoraan toisten myyjien antamista käytännön vinkeistä.

Jos joku keksii hyvän tavan esittää asia tai tämmönen, niin kyllä se yleensä käytetään. Kaikki sen tietää sen jälkeen, että mitä enemmän sulla on työkaluja pakissa, niin sitä enemmän sulla on joustovaraa, että mitä sä voit käyttää. (M4)

Yritys Oy:n organisaation maantieteellisesti hajallaan olevat myymälät on jaettu eri alueisiin. Esimiehet kokivat vinkkien jakamisen saman alueen sisällä melko toimivaksi, mutta eri alueiden välisessä tiedonkulussa nähtiin haasteita. Yritys Oy:n esimiehet tapaavat toisiaan säännöllisesti esimiespäivillä, jotka koettiin yleisesti hyväksi foorumiksi jakaa vinkkejä eri paikkakunnilla toimivien henkilöiden kesken.

Joku alue vaikka triplaa tietyn tuotteen myynnin ja muilla se pysyy samassa, niin ei oikeastaan löydy mitään. Sitten kuukauden tai parin päästä löytyy, että meillä oli tämmönen tyyli millä tehtiin se. Siitä on puhuttu, että saatais heti kun tulee joku muutos tarjooman tai muuhun vastaavaan, mikä muuttaa sitä tekemistä. [...] Se tietojen liikkuminen isossa mittakaavassa ei vielääkään toteudu tarpeeks nopeesti. [...] Hyvinä mä pidän esimiespäiviä, missä käydään, on se sitten keissiharjotteita tai mitä tahansa, niin käydään läpi näitä tilanteita missä toinen on myyjänä ja toinen on esimiehenä. (E1)

Vaikka esimiehet kokivat tiedonjakoa eri alueiden välillä tapahtuvan jo jonkin verran, se oli liian hidasta. Tiedonjakoa tulisi tehostaa eri alueiden välillä ja siihen tulisi kannustaa enemmän.

4.4 Kuka on valmentaja?

Jokainen haastatelluista esimiehistä koki olevansa ainakin jossain määrin valmentava esimies. Kukaan ei ole koskaan valmentajana täysin valmis, sillä täydellistä valmentajaa ei ole olemassa (vrt. Ristikangas ja Grünbaum 2014, 163). E1 tunnisti tämän jatkuvan kehittymisen tarpeen. E3 taas koki olevansa välillä valmentaja, mutta kertoi aikataulullisten paineiden vuoksi ajautuvan ajoittain kertomaan valmiita vastauksia selventämättä, miksi asioita tehdään tietyllä tapaa. Hän tunnisti ratkaisuksi omien työtehtäviensä priorisoinnin.

Koen olevani ja koko ajan oon menossa enemmän siihen. Se on itellekin ollu harjotte-lua tässä, mutta nyt kun saatu kaikki nää mitkä vie aikaa karsittua osittain pois, niin se on helpottanu sitä. Nyt koen, että se on jatkuvaa treenaamista ja itsensä kehittämistä. (E1)

Koen, että olen valmentava esimies, mutta silloin kun kiire rupee tulemaan, niin se miksi jää pois siitä. Että käydään mitä ja miten, mutta ei sitä miksi. Se on yks helmasynti varmasti monellakin esimiehellä jotka yrittää ohjata alaisiaan firman haluamaan suuntaan. Silloin me pudotaan siitä valmentavan johtamisen kelkasta ja välillä ollaan jyriä. Silloin pitäis vaan raivata se tilanne paremmaks omassa aikataulussa. (E3)

Vaikka esimiehet pitivät itseään valmentajina, haastatelluista myyjistä ainoastaan puolet kuvaili omaa esimiestään valmentajaksi. Neljä myyjää totesi, ettei pitänyt esimiestään valmentajana, tai että esimies toimii toisinaan valmentavasti. M4 ei tunnistanut juurikaan saaneensa valmennusta, mutta totesi, ettei ollut sitä aktiivisesti esimieheltään hakenutkaan, eli oli vallitsevaan tilanteeseen tyytyväinen. Hän koki kuitenkin esimiehensä valmentavan uusia myyjiä hyvin ja nosti esille esimiehensä oman myyntityön ja esimerkin näyttämisen, jota myös Dahling ym. (2015) pitävät tärkeänä osana valmentavan esimiehen työskentelyä. M2, joka ei pitänyt esimiestään valmentajana, toivoi häneltä henkilökohtaisempaa otetta esimiestyöhön. Hän toivoi lisäksi myyjien ja myyntityön arvos-tamisen näkyvän laajemmin koko organisaatiossa ja koki, että myyjien olisi hyvä olla tekemisissä myös esimiestensä esimiesten kanssa.

Näkemäni perusteella kyllä. Henkilökohtaisesti en oo sitä valmennusta hirveästi vastaanottanu, en oo sitä tosin käyny hakemassakaan. Mutta noita uusia myyjiä miten on opettanu niitä, niin sanoisin että on hyvä valmentaja. Se ottaa asiakkaita, että muut saa seurata ja sillein. Se on tosi luotettava ja tosi varma siitä sen asiasta, mitä se tekee. (M4)

Mun mielestä pitää kuunnella enemmän. Ehkä antaa enemmän arvoa sille mitä myyjät tekee. Kaikki mun mielestä tekee tärkeätä duunia. Oman esimiehen kanssa ollaan paljon tekemisessä, mutta sitten taas hänen esimiehen pitäis mun mielestä vähän enemmän olla tekemisessä muutakin kuin meidän esimiehen kanssa. Ei ole kauheasti tullu juteltua, vaikka on muutaman kerran käynyt täällä. (M2)

Myyjistä M7, joka ei pitänyt esimiestään valmentajana, korosti oman tunteensa merkitystä pohtiessaan, mitä pitäisi tapahtua, että hän voisi sanoa esimiestään valmentajaksi. M7 arvioi hyvin kriittisesti sekä omaa kehittymistään, että häneen kohdistuneita kehitystoimenpiteitä.

Mulla pitäis olla semmoinen olo, että mä oon kehittynyt. Mun mielestä se tekee jostain valmentajan, jos mä pystyn saamaan sen ahaa-elämyksen, että mä pystyn itse kehittymään tässä työssä. (M7)

Näin pitkään ollu tässä firmassa ja viimeset 3-4 vuotta ei oo tuntunu siltä, että ite olis kehittyny yhtään mihinkään tai että mua olis pyritty kehittämään mihinkään. (M7)

Suuri osa haastatelluista myyjistä koki esimiehensä kehittävän heidän työtään ainakin jonkin verran, mutta osa ei tunnistanut lainkaan kehitystoimenpiteitä. Valmentamista ja muita kehitystoimenpiteitä ei siis voida pitää täysin juurtuneina myymälöihin.

4.5 Voimaannuttaminen

Voimaannuttaminen tarkoittaa valmentamisessa kysymyksien asettamista, valmiista vastauksista kieltäytymistä, omistajuuden siirtämistä alaisille sekä

oppimisen esteiden raivaamista (Ellen ja Boström 1999). Yritys Oy:n esimiesten arjessa voimaannuttaminen näkyy etenkin omistajuuden siirtämisenä alaisille ja kysymysten esittämisenä.

4.5.1 Omistajuuden siirto

Omistajuuden siirtämisellä lisätään alaisten vastuuta ja pyritään edistämään heidän oma-aloitteisuuttaan. Yritys Oy:n esimiehet korostivat yrityksessä tapahtuneen organisaatiomuutoksen lisänneen merkittävästi myyjien valtaa ja vastuuta. Käytännössä tämä merkitsee myymälärutiinien itsenäistä suorittamista, jolloin esimiestä ei enää tarvita esimerkiksi ottamaan tavaroita vastaan tai tekemään työvuoroihin muutoksia, vaan myyjät sopivat niistä keskenään. Myyjät kokivat yleisesti omat vaikutusmahdollisuudet työhönsä erittäin suuriksi.

Esim nyt oli esimiespäivät ja yks sairastu. Mä vaan huvittuneena seurasin whatsapp-keskustelua, kun he lähti keskenään ongelman ratkaisemaan. Kukaan ei kysynyt multa. Ennen sitä ei tapahtunut. (E4)

On tosi vapaat kädet. On se sitten huoltoja tai siivoamista tai asiakkaiden vastaanottamista, niin mulla on tosi vapaat kädet. Ei se oo koskaan sanonu, että nyt tee tämä tai tämä pitäis tehdä paremmin. (M4)

Muutos on vaatinut määrätietoista otetta esimiesten omilta lähiesimiehiltä, kuten E4 nosti esille.

Oma esimies ruoskii, että päästä niistä myyjistä irti. Eli myyjille pitää antaa enemmän aikaa tehdä itse päätöksiä. (E4)

McDermott ym. (2007) ovat todenneet valmentamisen vaikuttavan positiivisesti kaikilla organisaatiotasolla muun muassa työntekijöiden motivaatioon ja organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Jotta valmentamisesta voi tulla osa kulttuuria, on luontevaa, että sitä esiintyy kaikilla organisaatiotasolla.

Selvimmän alaisten voimaannuttaminen ja omistajuuden siirtäminen alaisille kuului E2:n kuvatessa myymälärutiineista sopimista. Hän antoi johtamiensa myymälöiden työntekijöiden sopia keskenään, ketkä hoitavat tietyt asiat ja milloin.

En halunnu puuttua niihin. Toisessa on, että aamuvuoro hoitaa jotain ja iltavuoro jotain. Mä laitoin ne itse hoitaa ne, eli ei yhtään annettuna. Toisessa on enemmän, että on vähän niin kuin vastuulliset, mutta kuitenkin tietyt asiat pitää vuoroissa hoitaa. Omasta mielestä ei riittänyt aika siihen, niin sieltä tuli aika hyvät ratkaisut suoraan myyjiltä. (E2)

E2:n kuvaama toiminta vaatii tiimiltä korkeaa sitoutumista työhönsä ja vahvaa keskinäistä luottamusta. Lisäksi esimiehen täytyy tuntea alaisensa hyvin ja tietää heidän osaamisensa taso, jotta hän voi omalta osaltaan luottaa myymälän arjen järjestymiseen ilman esimiehen vahvaa ohjausta ja tarkkailua.

Sen lisäksi, että esimiehet pyrkivät valtuuttamaan kaikkia alaisiaan, useimmilla oli käytäntönä nimetä jokaisesta myymälästä itselleen luottohenkilö, josta käytettiin muun muassa nimitystä kapteeni tai myymälän kymppi. Tämän luottohenkilön tehtävänä oli vastata myymälän toiminnasta silloin, kun esimies ei itse ollut paikalla. Vaikka monet myymälän arkirutiineista olivat kaikkien vastuulla, esimiehen luottohenkilö varmisti, että ne hoidettiin. Lisäksi hänen tehtävänänsä saattoi olla uusien toimintamallien tai esimerkiksi kampanjoiden jalkautus silloin, kun esimies itse oli estynyt.

Mä oon nimenny molempiin myymälöihin kakkosmiehen, myymälän "kympin". Heillä on se suurin vastuu, kun mä en ole kuin yhdessä myymälässä kerrallaan. Silloin niillä on sen yhden myymälän vetovastuu. [...] Lopulta jokainen on vastuussa perusrutiineista ja taustalla on yks henkilö, joka lopulta vastaa, että ne rutiinit hoidetaan. Se tuli tän uuden organisaatiomuutoksen myötä ja oli alkuun vaikeaa, että koettiin, ettei toi kuulu mulle, mutta nyt se on ihan rutiinia. [...]Kakkosmiehen rooli on vähentynyt, ne tekee rutiineja niin kuin muutkin, mutta se esim jalkauttaa kaikki uudet jutut jos tulee. (E1)

Vaikka monet arkirutiinit ovat siirtyneet esimiehiltä myyjille, molemmat kaipaavat edelleen lisää mahdollisuuksia myyjien arkeen. Moni myyjä ja esimies nosti haastatteluissa toistuvasti esille toiveen siitä, että myyjien ei tarvitsisi kysyä niin moneen asiaan esimiehen lupaa. Osa esimiehistä on ratkaissut asian antamalla myyjille valtaa luvata asiakkaille myös sellaisia asioita, joihin tarvittaisiin esimiehen lupa. Näissä tapauksissa esimies antaa luvan tarvittaessa jälkikäteen, ja myyjä voi luottaa että niin tapahtuu.

Mun mielestä hyvitysoikeudet pitäis olla riittävät hoitamaan jokapäiväiset tilanteet. Tulee kädetön olo tiskillä, kun tietää että joku on mennyt pieleen, mutta se pitää kiertää jonkun toisen kautta. Pahimmassa tapauksessa näyttää asiakkaalle siltä, ettei täällä kukaan osaa työtään. (E3)

Mulla on niin vakiintunut se oma työskentelytapa ja esimies tietää täysin miten mä toimin, niin se ei ole koittanutkaan muokata sitä. Se on semmonen, että jos tekee asiat omalla tavallaan ja jos homma toimii ja myy puhtaasti, eikä tule mitään reklaamatiota tai mitään, niin antaa mennä vaan, kun homma pelaa. (M4)

Kaikki myyjät eivät kokeneet vallan ja vastuun lisääntymistä positiivisena. M3:n mukaan suuri osa työssä tarvittavista asioista jää myyjän itseopiskelun varaan ja kertoi kaipaavansa apua etenkin tarjousten hyödyntämiseen arjen myyntityössä.

Tietotaito pysyy yllä, mutta meilläkin on paljon painotettu, että opiskele ite tarjoukset ja muut, se on omalla vastuulla aina. Mutta tämmönen muu pelaaminen niitten kanssa, miten sä voit yhdistää, miten sä voit tehdä. Niitä ei käydä läpi vaan se on idealla, että tässä on kassillinen tarjouksia, myykää. (M3)

M3:n tyytymättömyys myyjien suureen vastuuseen voi ainakin osittain liittyä siihen, ettei valmentavan toimintatavan taustaa ja tarkoitusta ole avattu riittä-

västi. Valmentavan esimiehen olisi myös tärkeää kuunnella myyjien huolia uutteen toimintatapaan liittyen, jotta niitä voidaan kehittää rakentavasti työyhteisössä.

4.5.2 Kysymykset ja valmiista vastauksista kieltäytyminen

Kysymykset ovat valmentajan yksi perustyökaluista. McDermottin, Levensonin ja Newtonin (2007) määritelmän mukaan valmentamisen keskiössä on kasvattaa valmennettavan kykyä käsitellä asioita käyttäen omaa päätöksentekokykyään, eikä kertoa valmennettavalle, miten toimia. Yritys Oy:ssä tästä puhutaan oivalluttamisena, terminä, joka vilahti niin esimiesten kuin myyjienkin puheessa. E3 rinnasti oivalluttamisen myyntityöhön ja piti sitä tärkeänä osana ajatusten myymisessä. Myös yksikön johtaja korosti kysymysten tärkeyttä osana organisaatiokyvykkyyden kehittämistä.

Jos sä oksennat ihmiselle suuhun asiat mitä sen pitää tehdä, tai vastavertaisesti oivallutat, mitä se voisi tehdä eri tavalla ja se syntyy hänellä itsellään, niin sehän on samaa duunia mitä tiskillä ihmiset tekee. Se on myymistä. Mä vaan myyn ajatuksia. Miten ne pystyy muuttamaan omaan toimintaansa. (E3)

Kun organisaatiomuutos tuli, ruvettiin puhumaan valmentavasta johtamisesta. Ei anneta vastauksia ja oivallutetaan. (E1)

Mä ainakin pyrin siihen, että mä hyvin harvoin ite sanon sen vastauksen siihen. Mä mieluummin lähden niin päin, että jos ne tuo sen ongelman, niin mä lähden kyseleen miksi se ongelma on tullut ja miten se on ilmennyt ja ne lähtee ite kertomaan sitä, niin kyselemällä eri suunnista saa ohjattua sen ihmisen ite tuottamaan sen vastauksen miten se kannattaa ratkaista. [...] Jos sä oivallutat sitä ihmistä itse prosessoimaan ja miettimään sitä vastausta, niin se organisaatio lähtee tavallaan ite toimimaan, ite ajattelemaan. Ja sitä kautta organisaatiokyvykkyys ratkaista itsekin niitä ongelmia kasvaa. (J)

Esimiesten ja yksikön johtajan puhe ilmentää, että valmentavaan toimintatapaan pyritään eri organisaatiotasolla. Yritys Oy:ssä kysymysten esittäminen näyttää olevan yksi voimakkaimmista valmentavan esimiehen käytännön työkaluista, mikä on linjassa valmentamiseen liittyvän kirjallisuuden kanssa (ks. esim. Ellinger ja Bostrom 1999). Osa haastatelluista esimiehistä pyrki viimeiseen asti välttämään valmiin vastauksen antamista kysymyksiin, joita alainen esitti, ja pyrki vastakysymysten avulla saamaan alaisen itse oivaltamaan ratkaisun ongelmaan. Tämäkin heijastelee esimiesten painottavan valmentamistyössään kysymysten esittämistä.

E4 kertoi kysymyksiin nojaavan toimintatavan pohjautuvan hänen kokemuksiinsa hänen oman esimiehensä työskentelystä.

Koko entisen urani sanoin, anna tänne se, mä hoidan, mene myymään. Nykyään kysyn, että miten itte tekisit. Koska mulle ruvettiin tekemään sitä samaa, mä jouduin itse ratkasemaan ne ongelmat, niin minä opin siitä sen, että herranjestas anna vastuuta, se oppii sen kun se saa itte sen tehdä. (E4)

Myymälöiden esimiesten esimiehet pyrkivät siis omalla toiminnallaan lisäämään valmentavaa toimintatapaa, ja ovat ainakin jossain määrin myös onnistuneet siinä.

Moni myyjä tunnisti esimiestensä tavan esittää vastakysymyksiä. Esimiesten kertomukset kysymysten tärkeydestä kuuluivat siis myös myyjien puheessa. Myyjät korostivat, että asiat, joita he joutuivat esimieheltä kysymään, olivat tyypillisesti tilanteita, joissa myyjillä ei ollut riittävästi oikeuksia tilanteen hoitamiseen.

Ekana se kysyy, että mitä tekisit. Eli kysyy mitä mä olin aatellu. Yleensä se on, että tiedän mitä haluaisin, mutta ei vain oo lupaa tehdä. (M6)

Semmosia tilanteita, että en tietäis vastausta, niin saa olla aika spesifi. Yleensä jotain hyvityksiä, mihin tarvii myymäläpäällikön valtuutuksia. Se on enemmän semmosta luvan pyytämistä, että saanko tehdä näin. (M4)

Kysymysten esittäminen ei kuitenkaan ole itseisarvoinen menetelmä, joka toimii kaikissa tilanteissa. Esimiehet tunnistivat antavansa valmiin vastauksen tilanteissa, joissa oli selvää, ettei alainen tiennyt ongelmaansa ratkaisua, vaan tarvitsi ohjeen. E1 tunnisti tilanteita, joissa alainen ei löytänyt ratkaisua kysymyksistä huolimatta, vaan valmis vastaus tuli lopulta esimieheltä. E2 nosti esiin huomion, että selkeästi ohjetta vaativissa tilanteissa voidaan valmis vastaus kertoa, mutta esimerkiksi myyntityöhön liittyvissä asioissa pyritään ratkaisemaan ongelma yhdessä myyjän kanssa.

Hyvien tekijöiden kanssa ainakin toimii. Sitten on näitä, jotka aina sanoo, ettei keksi vastausta. Et jos sä yrität oivalluttaa tai muuta, en tiedä onko se tarkoituksellista, että ne heittäytyy typeräksi vai onko se oikeasti, ettei ne keksi mitään ratkaisua. Silloin se menee melkein väkisin siihen, että mä annan sen vastauksen heille. [...] Tietyillä tulee vähän liikaa annettua niitä vinkkejä. Ei tavallaan jaksaa käyttää aikaa siihen, että itte miettis sitä ratkaisua, vaan helpompi selvittää ja kysyä vastaus jotain muuta kautta. Että toimii, mutta ei kaikkien kanssa. Voi olla omassa tekemisessä ja esimiesten kanssa on käyty läpi, ja sielläkin voi olla kehitettävää ja varmaan onkin. (E1)

Esittämällä kysymyksen, että miten sun mielestä pitäis hoitaa asia. Aina. Eli viimeiseen asti vältin sitä, että annan valmiin vastauksen. Toki jossain todella kiire tilanteessa tuli että tee näin. Mutta yleisesti ottaen se myyjä kuitenkin tiesi, mitä pitää tehdä. Tai jos se oli, että en oikeesti tiedä, niin riippuu mikä ongelma oli. Jos se oli joku mikä ohjeistetaan vain että se tehdään näin, niin se oli ohjeistus, mutta jos se liittyy vaikka myyntiin, niin mietitään sen kautta, että minkälainen se ongelmatilanne on ja mitä pystyt tekeen ja lähdetään jumppaan sitä. (E2)

Vaikka E1 on ilmeisen turhautunut tilanteissa, joissa alainen ei oivalla itse vastausta esimiehensä kysymysten avulla, ei kysymysten esittäminen ole kaikissa tilanteissa toimivin vaihtoehto. On mahdollista, että valmentava esimies antaa itsestään manipuloivan kuvan valmennettavalle, mikäli molemmat tiedostavat

esimiehen tietävän vastauksen hänen esittämänsä kysymykseen (vrt. Burdett 1998).

E1:n mukaan kysymysten esittäminen ei ole pelkästään osa esimiesten ja johtajien työskentelyä, vaan sen tulisi näkyä myös myyjien yhteistyössä. Osaltaan tämä ruokkii oma-aloitteisuutta, jolloin kysymyksiin etsitään aktiivisesti vastauksia tiimin sisältä, eikä kaikkia asioita tarvitse viedä esimiehelle, minkä M2 tunnisti.

Mä olen kannustanutkin, että kysykää aina ensin kollegalta. Siellä on vieressä tosi paljon tietoa. Jos se ei osaa vastata, niin kysy sitten esimieheltä. Ja mieti aina ite ensin miten sen vois tehdä. Hyvin vähän niitä tulee, lähinnä ihan uusien kanssa. (E1)

Oon aika oma-aloitteinen, niin ei ole hirveästi joutunu kysymään. (M2)

Esittämällä aktiivisesti kysymyksiä, kieltäytymällä valmiista vastauksista ja kannustamalla etsimään tietoa muualta osassa Yritys Oy:n myymälöissä on päästy tilanteeseen, jossa myyjät pyrkivät ensisijaisesti etsimään vastauksen itse ja turvautuvat esimiehen apuun vasta, kun eivät muualta löydä vastausta. Etenkin kokeneemmat työntekijät ovat tottuneita valmentavaan toimintatapaan, ja he pyrkivät oma-aloitteisesti ratkaisemaan työssään kohtaamia ongelmia.

Esimiehistä E1 nosti esille huomion kysymyksistä haastattelutilanteen aikana. Hän koki joutuneensa pohtimaan haastattelukysymysten vuoksi toimintatapoja, joiden puutteita omassa työssään ei olisi muuten tunnistanut.

Itte koen, että heräs itellekin, yhtenä esimerkkinä pitäis ite kysyä enemmän palautetta. En edes muista koska olisin viimeks kysynyt. Eri asia nää mitä isommalta porukalta kysytään NPS ja muut. Ehkä sitä on ajateltu, että ne ei kuitenkaan sano sitä rehellistä vastausta vai mikä siinä on ollu itellä, vai eikö vaan muuten oo tullu mieleen. Tässä huomaa, että vaikka mä vastaan, niin saan itelle tosi paljon. Koin että oli tosi hyödyllinen. (E1)

Toimintatapojen selvittäminen kysymysten avulla toimii osana valmentavaa työskentelyä, ja voi saada valmennettavan itse keksimään tehokkaampia ja tuloksellisempia toimintatapoja.

4.6 Palaute

Palautetta pidetään erittäin tärkeänä valmentavan toimintatavan elementtinä (ks. Burdett 1998; Hamlin, Ellinger ja Beattie 2006). Haastatteluissa palautetta käsiteltiin kahden näkökulman, antamisen ja pyytämisen, kautta. Sekä esimiesten että myyjien kertomusten mukaan palautetta annetaan useammin kuin sitä pyydetään. Erot esimiesten välillä olivat kuitenkin merkittäviä.

Palautteen merkitys arjessa korostuu muun muassa E2:n puheessa. Vastapyyteettömästi annetun palautteen jälkeen esimies voi kunnolla arvioida esi-

merkiksi vetämänsä tiimipalaverin onnistumista. Sama ajatus on helppo rinnastaa muihinkin esimiehen tehtäviin.

Silloin tiesi, että one to one oli onnistunu, kun tuli palaute, että nyt oli hyvä. Tai joku tiimipalaveri. Tiesin, että se oli hyvä, kun joku sano sen ääneen. (E2)

Osa esimiehistä nosti palautteen yhdeksi tärkeimmäksi valmentavan toimintatavan osaksi, kun keskustelimme, millaista valmentaminen on parhaimmillaan. Palaute voi olla arjen keskellä hyvin nopeita kommentteja tai eleitä, eikä aina vaadi syvempää keskustelua.

Siinä tulee se palaute suureen rooliin. Mä nautin siitä, kun tullaan heittämään se nyrkki ja sanotaan, että ihan loistavaa, nyt lähetään tekemään vielä tota. Silloin mä en ite es huomaa sitä, että eihän mulle kerrota mitään lisää, vaan mä lähden vaan tekemään. (E4)

4.6.1 Palautteen antaminen

Suurin osa esimiehistä kertoi antavansa jatkuvasti palautetta alaisilleen. Palautteenannossa he korostivat avoimen ilmapiirin merkitystä, minkä ansiosta moni esimies koki rakentavan palautteen antamisen helpoksi. Esimiehet kertoivat antavansa palautetta aktiivisesti päivittäin. E1:n mukaan itsensä kehittämistä kiinnostuneet myyjät pyytävät itse esimieheltään palautetta ja kehitysehdotuksia työhönsä.

Päivittäin. Pysin lähtemään positiivisen kautta. Joskus tietenkin täytyy sanoa, että tää ei vaan käy. Mulla on ainakin omasta mielestä niin hyvät välit noitten kaikkien kanssa, että mä voin sanoa, että minkä helvetin takia sä et tehny sitä, kun sä osaat. (E4)

Päivittäin annan palautetta jollekin. Se voi olla että seuraavana aamuna sanon, että hemmetin hyvä päivä oli eilen. Yleensä ne, jotka tekee hyvää duunia, tulee ite kysymään että haluais parantaa jossain, että vaikka jonkun tuotteen myynti ei kulje. Sit me yhdessä mietitään miten sitä saatais parennettua. Monesti ne tulee ite kysymään sitä. (E1)

Pitää antaa palautetta siitä, kun suoriutunut heikosti, mutta myös yhtälailla siitä, kun on suoriutunut hyvin. Koska sillä palautteen annolla esimies viestii sitä, että välittää siitä alaisesta ja haluaa sen alaisen menestyvän. (J)

Esimiesten kertoman mukaan palaute vaikuttaa olevan luontainen osa heidän työskentelyään. Yksikön johtaja lisäsi palautteen antamiseen olevan osoitus välittämisestä. Palautteen antaminen onkin yksi tärkeimpiä valmentavan esimiehen työkaluja, ja sen avulla esimies voi osoittaa yksilön arvostusta ja kunnioitusta, minkä Ristikangas ja Grünbaum (2014, 13) nostavat oleelliseksi tarkastellessaan valmentamista.

Esimiehet pitivät suoraa palautetta tärkeänä. Tunnetussa palautteenannon hampurilaismallissa ohjeistetaan aloittamaan palaute positiivisella viestillä,

jota seuraa varsinainen kehitettävä asia ja lopuksi vielä myönteinen viesti. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 102). E2 nosti esille kyseisen tavan antaa palautetta ja pyrkii antamaan vain yhden palautteen kerralla, jotta se oikeasti jäisi palautteen saajan mieleen. Myös Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 14–17) mukaan palautteessa tulisi välttää hampurilaismallia, ja he kannustavat ottamaan yksilöt huomioon palautteen saajina.

Koko ajan. Mun mielestä se ei ole tilanteesta riippuvainen, vaan aina jos sä näät myyjäs, niin pitäis aina pystyä antaa joku palaute. On se sitten kehittävä, tai positiivinen, on se sitten pelkkä nyrkinisku, kun näki, että se teki jonkun asian hyvin ja tietää, että se itte tietää, että se tuli siitä asiasta. Koko ajan palautetta ja suoraan palautetta. Jos ei osaa, niin kerrotaan, että mun mielestä sä et osaa sitä asiaa, että ei lähdetä kunnistelemaan sitä palautetta missään muodossa. Unohdetaan kaikki hampurilaisteoriat ja muut. Mä ite yritin keskittyä siihen, että annan yhden palautteen kerralla, jotta se jää oikeasti mieleen. Oli se sitten rakentava tai positiivinen, että se ei muista mitään muuta kuin sen yhden asian sieltä. (E2)

Positiivista palautetta en kauhean usein, tai voi tietty kiittää. (M4)

Esimiesten antama palaute ei aina ole sanallista, vaan palautetta voidaan antaa myös eleiden, kuten kevyen nyrkiniskun avulla. Eri henkilöt mieltävät eri asiat palautteena, mistä on esimerkkinä M4:n huomio kiitos-sanan merkityksestä palautteena. Kaikki myyjät eivät siis välttämättä koe saavansa palautetta, vaikka esimies sitä kokeekin antavansa.

Esimiehistä E3 tunnisti antavansa liian vähän palautetta myyjille ja että arjen muut asiat ajavat usein palautteenannon edelle. Hän nosti tiiminsä oman työnsä tärkeimmäksi elementiksi ja korosti läsnäolon merkitystä.

Palaute jää valitettavasti vähän liian vähälle. Optimaalinen olis, että pääsis heti asiakastilanteen jälkeen käymään se palaute. [...] Jotenkin sitä kun on liikaa tekemistä, niin karsii välillä vähän vääristä asioista ainakin omasta mielestään. Tärkein asia on kuitenkin se tiimi, ja sille pitäisi olla läsnä. (E3)

Yksilön huomioiminen palautteen antamisessa näkyi myös myyjien haastattelussa. M6 kertoi arvostavansa palautetta silloin, kuin se aidosti merkitsi jotain. Hän ei odottanut positiivista palautetta tavallisten työtehtävien hyvästä suorittamisesta, vaan koki sen kaltaisen palautteen jopa negatiivisena.

Osalle se saattaa kehua jostain perusjutuista, taas jos mulle antais kehuja niin ottaisin lähinnä vittuiluna sen. (M6)

Samat palautteenantotekniikat tai -tyylit eivät toimi kaikille. Palautteen antamisessa onkin oleellista huomioida tilanne- ja henkilökohtaiset erot palautteensaajien välillä (ks. esim. Ristikangas ja Grünbaum 2014, 94–100).

Vaikka suurin osa esimiehistä kertoi antavansa jatkuvasti palautetta, myyjien kokemukset esimiehestään palautteen antajana vaihtelivat merkittävästi. Osa alaisista kertoi esimiehensä antavan palautetta hyvin usein, osa ei kokenut

saavansa palautetta juuri lainkaan, minkä he ajattelivat johtuvat esimiehen kii-reellisyydestä. Kokemuksissa oli eroja myös saman esimiehen alaisten välillä. Myyjistä M5 koki palautteen jäävän kuukausittaisiin tai sitä harvemmin oleviin keskusteluihin. Lisäksi hän kertoi saamansa palautteen keskittyvän puhtaasti myyntituloksiin liittyviin mittareihin, ja arvostavansa ennen kaikkea suoraan asiakkailtaan saamansa palautetta.

Niin kuin sanoin, se voi viikottain olla kerran tai kaks täällä. Ja silloin käydään myyntikoulutusta tai jotain läpi ja on miljoona muuta asiaa, mitkä tulee kymmeneltä muulta myyjältä mitkä pitäisi hoitaa siinä. Hyvin vähän saadaan palautetta. Jos me keritään joku myyntivalmennus pitämään, niin se voi antaa palautetta mitä on aikai-semmin viikolla tapahtunut. (M8)

Joka kerta kun se täällä on, niin me puhutaan miten on mennä. Ja saat yleensä itekin, ei sen tarvi es kysyä meiltä miten on mennä, vaan me yleensä kerrotaan mitä on ol-lu. Se on periaatteessa helpompaa noin. Jos mättää joku tai mennä hyvin, niin sanoo sen ite, ei tarvi aina kysyä sitä. (M2)

Välillä kun kuukausi vaihtuu, katotaan onko päässyt omalle tasolle. Ehkä kerran kuussa maksimissaan. [...] Mittareillahan meitä seurataan ja palautetta annetaan mit-tareiden tasolla. Se on yksiselitteistä. Siinä on hyvä tai huono. Ei sitä paljon laajem-min, voishan sitä tarkemminkin antaa. [...] Jos tulee asiakkaalta suoraan palaute säh-köpostilla, niin se on parempi. (M5)

Myyjien ja esimiesten kertomuksissa näyttää olevan ristiriita palautteen antami-nessa. Osaltaan tämä selittyy yksittäisten esimiesten suurella alaisten määrällä, jolloin jokainen alainen ei välttämättä tule huomioiduksi samalla painoarvolla.

M4 kehui oman esimiehensä palautteenantoa, vaikka piti palautetta jopa liian positiivissävytteisenä, eli ajatteli, että rakentavaa palautetta olisi hyvä an-taa tiukempaan sävyyn. M7 kertoi esimiehensä olevan hyvin suora palaut-teenantajana ja piti tätä hyvänä asiana, vaikka tunnistikin osan kollegoistaan loukkaantuneen suorasta palautteesta.

Tosi hyvänä. En oo tosin ite ollu kauhean usein vastaanottavassa päässä. Se on tosi kiltti, ehkä paikoittain liiankin kiltti. Se antaa tosi paljon työntekijöilleen vapauksia, mutta ehkä pitäis vähän useammin käyttää sitä ruoskaa kanssa. Kun se antaa pa-lautetta, niin se on enemmän semmonen... jos on vaikka huonot myynnit, niin nyt on mennyt vähän heikosti, tiedän, että pystyt parempaan. Se vois olla vähän konkreetti-semppi tai vakavampi se ilmaisu. Ei sekään liian hyvä asia oo jos on liian kiltti. (M4)

Se ei onneksi paljoa kiertele. Joillekin tiedän, että on ollu sitä että se on antanu suoraa palautetta ja on loukkaannuttu. Se sanoo suoraan ja me otetaan niin kuin se on. [...] Se pyrkii antamaan palautetta, mutta sais antaa enemmän. Palaute on kehittymisen ehto. (M7)

Haastatelluista Yritys Oy:n myyjistä suuri osa mainitsi arvostavansa suoraa pa-lautetta. Vaikka tällainen toive ilmenisikin työyhteisössä, esimiehen tulee olla tarkkana, ettei loukkaa suorudellaan alaisiaan, mitä M7 tunnisti tapahtuneen.

Suurin osa myyjistä kertoi esimiehensä antavan positiivista ja rakentavaa palautetta, mutta näiden määrässä koettiin selkeitä eroja. M4 kertoi kuulevansa myymälässä enemmän positiivista palautetta, jota esimies antaa aktiivisesti etenkin haastavien asiakastilanteiden jälkeen. M1 taas kertoi esimiehensä keskittyvän enemmän negatiivisten asioiden huomioimiseen antamalla korjaavaa palautetta. Hänen mukaansa hyvin tehdyistä töistä saa positiivisesta palautetta, mutta kaipaa sitä useammin.

Positiivista kuulee muutenkin paljon enemmän. Jos tulee tosi paha keissi, asiakas huutaa tai jotain ja myyjä ottaa sen ammattimaisesti ja on coolina, niin esimies tulee sanomaan että hyvä kun hoidit sen tollain ja tosi hyvää duunia, jos on yhtään stressaunut olo, niin voit ottaa vaikka kupin kahvia ja palata sitten takas. Niissä tilanteissa se tulee paljon juttelemaan ja pehmentämään sitä osumaa mikä asiakkailta tulee. (M4)

Enemmän kaipais, tai ainakin silloin tällöin, semmoista positiivista vahvistamista siihen toimintaan. Että jos sä teet jotain hyvin, niin kyllähän sä saat siitä palautetta, mutta se voitais huomioida useammin. Mulla on semmonen fiilis, että palaute keskittyy enemmän negatiiviseen puoleen. (M1)

Myyjien välillä oli eroja siinä, kokivatko he saavansa enemmän positiivista vai rakentavaa palautetta. Oppiminen ja työssä kehittyminen edellyttävät molempia. Valmentajan tärkeä tehtävä on auttaa valmennettavia tunnistamaan niin sanottuja sokeita pisteitään siten, että valmentaja huomioi myös valmennettavien vahvuudet, ja tukee kehittymistä niiden kautta (Viitala 20017, 93).

4.6.2 Palautteen pyytäminen

Yritys Oy:n haastatellut esimiehet eivät kertomansa mukaan usein pyydä palautetta, mutta saavat sitä alaisiltaan ajoittain. Yksikön johtaja kertoi pyytävänsä palautetta aktiivisesti ja pyrki esimerkillään viemään avoimen palautteen antamisen kulttuuria eteenpäin organisaatiossa. Osa myyjistä kertoi työyhteisön tavasta antaa palautetta, vaikkei sitä erikseen pyydetty.

Palautetta pyydän harvemmin, mutta saan sitä jonkin verran. Se on hyvä. Pyrin luomaan avoimen piirin, että pystyy sanomaan oikeasti mitä on asiasta mieltä. Osaksi koen, että oon onnistunut siinä, koska myymälän fiilis on suhteellisen hyvä. (E3)

Säännöllisesti kysyn, että onko asioita, missä mä olisin voinut toimia paremmin, ja onko asioita, mistä erityisesti tykkäät mistä mun pitäis pitää kiinni. Ja sekin on vähän semmonen kulttuuriasia, että kun se oma tiimi oppii siihen palautteen antoon ja sil-lain, että uskalletaan antaa palautetta, niin se on tavallaan kaks suuntaista siinä vai-heessa. (J)

Annetaan, hyvinkin paljon. Ehkä se on sitä, ettei sen tarvi pyytää, kun me annetaan hyvinkin paljon. Ihan kaikkeen liittyen. Naljailtaan siitä kun se ei ole täällä tai miten se on hoitanu tietyn asian. Rakentava palaute on oma hommansa, mutta kyllä me sitäkin pyritään antamaan. (M7)

Osassa myymälöissä palautteen antaminen koettiin esimiesten ja myyjien ker-
toman mukaan luonnolliseksi osaksi työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta, ja
myös kriittiset asiat uskallettiin nostaa avoimesti esille. Haastateltujen mukaan
palautteen pyytämistä tapahtuu kaikilla organisaatiotasoilla, eli myös tämä
valmentamisen osa-alue näyttää olevan osa Yritys Oy:n toimintatapoja.

Yritys Oy:ssä kerätään säännöllisesti palautetta esimiestyöskentelystä
strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Osa esimiehistä ja myyjistä tunnisti pa-
lautteen pyytämisen nojautuvan liikaa näihin virallisiin palautekyselyihin, jol-
loin palautetta ei muisteta kysyä riittävästi osana arkea.

Perusesimiestyöhön, niin itekin tulee tosi vähän kysyttyä että mitä oot ollu mieltä.
Odottelee jotain kyselyiden tuloksia, mutta se on semmonen mitä pitäis ehkä enem-
män kysyä. Ei sitä tule ajateltua riittävästi, että mitä työntekijät haluais että muuttai-
sin omassa tekemisessäni tai muuta. (E1)

Aika vähän. Enempi hän antaa palautetta, mitä me hänelle. Ei ole pyytänyt palautet-
ta. Ainut mitä tulee sähköpostiin jotain niitä kyselyitä. (M8)

Säännölliset kyselylomakkeet ovat yksi keino mitata johtamisen eri osa-
alueiden kehittymistä. Esimiehen ei kannata kuitenkaan ulkoistaa palautteen
kysymistä pelkkiin strukturoituihin lomakkeisiin, vaan osoittaa kiinnostusta
alaistensa ajattelua kohtaan kysymällä aktiivisesti itse palautetta. Näin toimi-
malla valmentava esimies antaa tiimilleen lisää vaikutusmahdollisuuksia, ja voi
reagoida nopeasti arjessa nouseviin ongelmiin.

Osa esimiehistä tunnisti pyytävänsä liian vähän palautetta omasta työs-
tään ja koki, ettei palautteen saaminen ollut aina itsestänselvyys, vaikka sitä
kysyisikin. Tämä saattaa korjaantua lisäämällä palautteen kysymistä, jolloin
esimies juurruttaa palautteen pyytämistä ja antamista osaksi organisaation kult-
tuuria.

Mä oon kysyny sitä, nyt kun vedettiin one to one keskustelut ja nää, niin mä kysyin
kaikilta että anna arvosana. Kyl niistä joutuu pumppaamaan, ei ne suoraan tule sa-
nomaan. Mutta varmaan liian vähän pyytää ite. (E4)

4.7 Tavoitteet ja kokonaiskuvan avaaminen

Kokonaiskuvaan linkittyvät odotukset ja tavoitteet luetaan erilaisissa malleissa
tyypillisesti osaksi valmentamista. Avaamalla kokonaiskuva ja linkittämällä
yksilöiden tavoitteita suurempiin kokonaisuuksiin esimiehet auttavan alaisiaan
ymmärtämään työnsä merkitystä ja vaikutusta koko organisaatioon. Lisäksi
näin toimimalla esimiehet voivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja avata
alaisten tavoitteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. (ks. Ellinger ja Bostrom,
1999.) Burdettin (1998) mukaan valmentamisen tulisi aina linkittyä osaksi suu-
rempaa kontekstia, kuten yrityksen strategiaa, missiota, uskomuksia tai arvoja.
Tavoitteellisuus taas lasketaan käytännössä aina osaksi valmentamista tai

coachingia (Ellinger ja Bostrom 1999; Ristikangas ja Grünbaum 2014, 26; Viitala 2007, 56; Räsänen 2007, 15; Gilley ym. 2010; Dahling ym. 2015). Mikäli valmentamiseen sisäänrakennettua osallistamista hyödynnetään ilman tavoitteellisuutta, työskentelystä katoaa päämäärä ja osallistaminen muuttuu turhauttavaksi (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 69).

Esimiehet ja myyjät kertoivat kuulevansa ajoittain siitä, miten Yritys Oy:llä menee suhteessa sen kilpailijoihin. Yleinen toive molemmilta ryhmillä oli saada enemmän tietoa yrityksen kokonaiskuvasta ja liiketoiminnallisesta menestymisestä, eli muusta kuin ainoastaan omasta tai oman myymälänsä suoriutumisesta.

Mä haluaisin ite kuulla enemmän, miten firma on kehittynyt vuosien varrella verrattuna kilpailijoihin. Yleensä puhutaan vain kanavalukuja. Ihan liian pienessä mittakaavassa on se koko firman kuva. (E1)

Niitä vois useammin olla. Vaikka jotain kuukausseurantaa. Kiinnostaa noi kilpailijatkin, että missä mennään. (M5)

Esimiesten ja myyjien peräänkuuluttama tietojen jakaminen kilpailijoista ja oman työnantajan menestyminen markkinassa viestii sitoutumisesta ja kiinnostumisesta työnantajaa kohtaan. Henkilöstö on kiinnostunut oman työssä menestymisensä lisäksi myös siitä, miten Yritys Oy:llä menee.

Valmentavan esimiehen tyypillistä käyttäytymistä selvittävässä tutkimuksessaan Ellinger ja Bostrom (1998) laskivat työnkierron osaksi kokonaisuutta, jossa esimies auttaa alaisiaan ymmärtämään asioita laajemmin ja toisten näkökulmasta. Käytännössä tämä linkittyy myös kokonaiskuvan avaamiseen, sillä osa haastatelluista esimiehistä ja myyjistä mainitsi pienimuotoisen työnkierron eri myyntikanavien välillä olevan hyvä keino avata kokonaiskuvan merkitystä.

Kohtalaisen vähän... siihenkin oon ehdottanu myyjävaihtoa. Että myyjä menis esimerkiksi asiakaspalveluun vähäksi aikaa. [...] Esimies pystyy jonkin verran jeesamaan siinä, mut mä uskon että se ite tulis paremmin esille jos pääsis tutustumaan muihin. Ja ymmärrettäis se miks jos meidän näkökulmasta on tehty väärin, niin minä takia asiakaspalvelusta oli ohjattu kauppaan tiskille. (E3)

Meillä luultavasti nyt tuleeekin, että osa myyjistä menee aspan puolelle ja sieltä muutama tulee tänne. Jos et oo ikinä ollu kaupassa saat varmasti täältä uusia juttuja ja päinvastoin saa aspasta siihen asiakaspalveluun. Toi liittyy siihen, että mitä muuta-kin organisaatio sisältää kuin se mitä ite tekee. (M2)

Yritys Oy:ssä työnkierto voisi tarkoittaa esimerkiksi myymälässä päätoimisesti työskentelevän henkilön työskentelemistä jonkin aikaa esimerkiksi puhelinasiakaspalvelussa, jolloin hän oppisi asiakaspalvelun työskentelystä ja voisi vastaavasti viedä tietoa myymälän työtavoista muille. Tämä lisäisi ymmärrystä yrityksen eri osa-alueista ja siitä, miten oma tekeminen vaikuttaa muihin.

Haastattelujen ajankohtana Yritys Oy:n myyjät eivät pystyneet vaikuttamaan heihin kohdistuviin myyntitavoitteisiin. Nämä tavoitteet olivat pääsään-

töisesti kappalemääräisiä lukuja, jotka määriteltiin ylempää organisaatiosta myyjille ja esimiehille. Kaikilla haastatelluilla myyjillä oli erittäin hyvin tiedossa nämä numeeriset tavoitteet. Kappalemääräisten tavoitteiden lisäksi esimiehet kertoivat sopineensa myyjien kanssa henkilökohtaisia kehittymistavoitteita. Nämä tavoitteet saattoivat liittyä esimerkiksi tuotteiden myyntiin tai kohdattujen asiakkaiden määrään. Vain harva myyjä osasi nimetä henkilökohtaisia tavoitteitaan ja suurin osa totesi, ettei heillä ole muita kuin ylempää organisaatiosta asetettuja numeerisia tavoitteita.

Omat kehittymistavoitteet tietenkin. Osalla oli myös muita asioita kuin pelkkä myynti. [...] Eli myytyä tuotetta per tunti. Ja nyt on siirtynyt siihen tekemiseen vielä enemmän, eli esimerkiksi asiakaskontaktimäärä tavoite. (E2)

Periaatteessa se päiväkohtainen tavoite on kaikilla, mutta semmosia henkilökohtaisia ei oo. (M4)

Vaikka myyjät eivät pystyneet vaikuttamaan myyntitavoitteisiinsa, esimies pystyi kommunikoimaan tavoitteet mielekkäästi linkittämällä ne kokonaiskuvaan. M6 kertoi hänen esimiehensä avanneen hänelle yksittäisen myymälän ja yksittäisen myyjän merkitystä organisaatiolle, minkä avulla hän ymmärsi paremmin oman roolinsa tärkeyden.

Käytiinhän me lukujen kautta läpi mikä on kauppojen ja meidän kaupan osuus myynnistä ja minkä verran munkin. [...] Että sitä ehkä eniten ymmärrytti, että mikä se rooli ja että se on loppuen lopuksi aika iso. Vaikka ollaan ruohonjuuritasolla, niin silti se on ratkaisevaa miten me tehdään hommat. (M6)

Esimiehen kannattaa kytkeä tavoitteita kokonaiskuvaan, minkä M6 kertomallaan vahvistaa. Tämä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, sillä Ellinger ja Bostrom (1999) havaitsivat, että esimiehen tapa kytkeä tavoitteet kokonaiskuvaan loi yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä lisäsi ymmärrystä siitä, mitä tarkoitusperiä tavoitteiden takana oli.

Työntekijöitä motivoivat erilaiset tavoitteet. E3 tunnisti osan motivoituvan erityisesti myynnistä maksettavista bonuksista, kun osalle tiimin yhteiset tavoitteet merkitsivät enemmän. Myyjistä M7 korosti, ettei tiimin yhteinen tavoite motivoinut häntä, ellei sen saavuttamisesta seurannut mitään. Hänen mukaansa tavoitteen saavuttamisesta ei tarvitse palkita välttämättä rahallisesti, vaan palkinto voi olla myös palaute tai muu tunnustus esimerkiksi yrityksen tapah- tumassa.

Osa henkilöistä saattaa olla puhtaasti rahan perään ja osa taas miettii tiimiä enemmän. Kun on erilaisia persoonia, niin se ohjaaminen on one to oneissa helpoin oikeastaan. Ja sitten on tottakai liikkeen yhteiset tavoitteet. Että jos joku on tiimipelaaja, niin hänelle on isompi merkitys sillä, miten liike pärjää. Ei kai hän ole se joka mokaa tän liikkeen tuloksen. (E3)

Ei. En pysty vaikuttamaan tavoitteisiin. Meillä on jotain... Me tiedetään, että on hiljainen myymälä, niin lähdettiin hakemaan sitä, että paras myynti per asiakas. Meillä oli luvut taululla, että tiedettiin missä mennään. Hyvä, että annetaan tommosia tavoitteita, mutta mitä mä sille sanoinkin, niin me ei tehdä tavoitteilla mitään, jos me ei päästä niillä mihinkään. Eli kun ei ole motivaatio tehdä niitä sun antamia tavoitteita tai kukaan ei jossain firman tapahtumassa sano että hei, siellä oli paras pulli, annetaan pienet sille. Motivointi puuttuu tästä. (M7)

Vaikka monilta myyjiltä puuttuivat tavoitteet, tai ne annettiin heille valmiina, esimiehet kokivat tavoitteiden asettamisen erittäin tärkeäksi. E1 kertoi tavoitteiden käsittelyn muuttuneen valmentamisen myötä pitkäjänteisemmäksi. M2 kiteytti valmentamisen merkitsevän yhdessä sovittuun tavoitteeseen auttamista.

Myyjän auttamista siihen tavoitteeseen, joka on yhdessä sovittu. (M2)

Varsinkin, kun ruvettiin miettimään organisaatiomuutoksen jälkeen miten esimiestoiminta muuttuu, niin kyllä se on muuttunut siihen, että asettaa koko ajan pidemmän ajan tavoitteita. Että ei enää että tää kuukaus mennään hyvin ja sit se on siinä, vaan me valmennetaan koko ajan paljon pidemmälle. Ja nimenomaan sitä tekemistä, eikä sitä että nyt sulla on tässä kuussa tullut tän verran ja viime kuussa näin vähän. (E1)

Kuten edellä käy ilmi, tavoitteet nostetaan Yritys Oy:n eri organisaatiotasolla tärkeäksi osaksi esimiestyötä ja valmentamista. Vaikka suuri osa lukuihin liittyvistä tavoitteista näyttää tulevan annettuina, E1:n mainitsema pitkäjänteinen tekemisen kehittäminen viittaa kehitykseen kohti valmentavaa toimintatapaa.

4.8 Yhteenveto

Kirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella selkeimmiksi valmentamisen osa-alueiksi nousivat palautteen antaminen ja pyytäminen, tavoitteiden asettaminen ja sitominen kokonaiskuvaan, kysymysten esittäminen ja valmiista vastauksista kieltäytyminen, oppimisen mahdollistaminen ja sen tukeminen sekä omistajuuden siirtäminen alaisille. Nämä osa-alueet korostuvat etenkin Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimuksessa sekä osittain Beattien (2006) tutkimuksessa. Erona kirjallisuuteen nousi esimiesten näkemykset harjoittelusta osana valmentavaa esimiestyötä.

Esimiehet korostivat organisaatiomuutoksen jopa pakottaneen siirtämään valtaa ja vastuuta alaisille. Kaikki haastatellut kertoivat myyjien ottavan huomattavasti aikaisempaa enemmän vastuuta myymälärutiineista. Lisäksi moni esimies kertoi nimenneensä jokaiseen myymälään luottohenkilön, jonka tehtävänä oli vastata myymälän toiminnasta silloin, kun esimies ei itse ollut paikalla. Vaikka monet myymälän arkirutiineista olivat kaikkien vastuulla, esimiehen luottohenkilö varmisti, että ne hoidettiin. Esimiehet ja alaiset tunnistivat, että

johtamistyö on kehittynyt henkilökohtaisempaan suuntaan, jolloin yksilöt huomioidaan aikaisempaa paremmin. Tämä on rohkaiseva löydös siitä huolimatta, että esimiesten käyttämä aika yksittäistä alaista kohden on vähentynyt.

Esimiehet kokivat tekevänsä valmentavaa esimiestyötä hyvin paljon. Taulukossa 1 esitetyistä valmentavan ja perinteisen johtamisen ilmentymistä valmentamiseen liittyvä tekeminen korostui selvästi esimiesten kertomuksissa. Myös perinteistä johtamista oli havaittavissa esimiesten ja myyjien haastatteluissa. Eräs kertoi vastaavansa alaisensa kysymykseen aina vastakysymyksellä: mitä itse tekisit? Osa esimiehistä tunnisti, että tietyissä tilanteissa vastauksen voi antaa suoraan, mikäli on selvää, ettei alainen voi tietää kyseistä asiaa, eikä hänelle ole mahdollista selvittää sitä muuta kautta. Näkemykset valmentamisen merkityksestä vaihtelivat. Osa myyjistä kaipasi esimiehiltään enemmän valmiita vastauksia ja käytännön vinkkejä myyntityöhönsä.

Keskustelut esimerkin näyttämisestä liittyivät lähinnä esimiehen omaan myyntityöhön. Käytännöt vaihtelivat paljon, osa pyrki olemaan myyntitiskillä melko säännöllisesti ja osa ei juuri koskaan. Muutama esimies koki, ettei heidän ole tarpeellista tehdä myyntityötä itse, koska myyjät tietävät entuudestaan heidän myyntitaitonsa. Esimerkin näyttämisessä on hyvä muistaa, että esimiehet ovat jatkuvan tarkkailun kohteena myös muissa kuin myynnillisissä asioissa. Esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi keskinäiseen palautteenantoon ja arvostuksen osoittamiseen tiimeissä.

Useissa myymälöissä vallitsee haastatteluiden perusteella avoin keskusteluympäristö, johon kuuluu suoran palautteen antaminen puolin ja toisin. Lähes kaikki esimiehet kokivat antavansa ja pyytävänsä paljon palautetta. Kaikki haastatelluista myyjistä eivät kokeneet samoin. Vain harvan myyjän mielestä esimies oli pyytänyt heiltä palautetta. Eräs esimies totesi haastattelun jälkeen unohtaneensa pyytää palautetta ja otti sen itselleen kehityskohteeksi. Palautetta pyytämällä esimiehet osoittavat arvostusta ja kiinnostusta alaisten ajattelua kohtaan, ja siksi sitä kannattaa kehittää.

Selvimmän alaisten voimaannuttaminen ja omistajuuden siirtäminen alaisille kuului erään esimiehen kuvatessa myymälärutiineista sopimista. Hän antoi johtamiensa myymälöiden työntekijöiden sopia keskenään, ketkä hoitavat tietyt työtehtävät. Tämän kaltainen toiminta vaatii tiimiltä korkeaa sitoutumista työhönsä ja vahvaa keskinäistä luottamusta. Lisäksi esimiehen täytyy tuntea alaisensa hyvin ja tietää heidän osaamisensa taso, jotta hän voi luottaa myymälän arjen järjestymiseen ilman esimiehen vahvaa ohjausta ja tarkkailua.

Vaikka monet arkirutiinit ovat siirtyneet esimiehiltä myyjille, molemmat kaipaavat edelleen lisää mahdollisuuksia myyjien arkeen. Moni myyjä ja esimies nosti haastattelussa toistuvasti esille toiveen siitä, ettei myyjien tarvitsisi kysyä niin moneen asiaan esimiehen lupaa.

Myyjät ja esimiehet tiesivät hyvin valmiiksi määritellyt numeeriset myyntitavoitteet. Muita tavoitteita myyjät kertoivat erittäin vähän, eli vain harva osasi kertoa, mitä omaan kehittymiseen liittyviä tavoitteita hänellä oli. Osassa myymälöissä oli sovittu koko myymälää koskevia tavoitteita. Myyjät eivät kokeneet näitä tavoitteita mielekkäinä, sillä heidän mukaansa tavoitteiden saavut-

taminen ei johda mihinkään, eli niistä ei palkita. Palkitsemisen ei aina tarvitse tarkoittaa rahallista bonusta. Osalla myyjistä kilpailu itsessään motivoi, mutta osan kohdalla esimiehen ja alueen vetäjän osoittama avoin arvostus ja laajempi huomiointi hyvästä työstä voi toimia paremmin. Osa esimiehistä linkitti tavoitteita yrityksen kokonaiskuvaan, ja avasi minkälainen yksittäisen myyjän rooli on tiimin tai koko yrityksen kannalta, minkä myös myyjät tunnistivat.

Myymälöiden myyntitiimit ovat eri tasoilla sisäisen valmentamisen ja oppien jakamisen suhteen. Osa esimiehistä ja myyjistä koki tiiminsä olevan tässä varsin edistynyt. Myyntivinkkejä ei haastateltujen mukaan pantata myymälöissä, vaan moni on ymmärtänyt, että vinkkien jakaminen hyödyttää koko työyhteisöä. Osa esimiehistä koki tiedon ja vinkkien jakamisen eri myymälöiden ja etenkin alueiden välillä liian hitaana. Hyviä käytänteitä saatetaan jakaa vasta hyvin onnistuneen kuukauden tai kahden jälkeen.

Usea myyjä toivoi lisää työnkiertoa. Muutama oli käynyt asiakaspalvelussa tai toisessa myymälässä, ja näitä pidettiin erittäin hyvinä tapoina jakaa oppia. Jokainen toisessa myymälässä vierailut kertoi kokemuksen lisänneen omaa motivaatiota ja työkaluja myyntiin. Samalla he pääsivät jakamaan itse vinkkejä toisessa myymälässä.

Esimiehet kokivat harjoittelun osaksi valmentamista. Kirjallisuudessa nämä pidetään tyypillisesti erillään (ks. esim. Lawton-Smith ja Cox 2007), mutta harjoittelun voi tehdä valmentavalla otteella, johon kuuluu arvostus ja kiinnostus toisen ajattelua kohtaan sekä aito yhteistyö. Osa myyjistä kertoi harjoitteluvansa melko usein, osa ei tunnistanut olleensa myyntiuransa alun jälkeen lainkaan harjoitteluissa mukana.

Taulukossa 5 on kiteytetty Yritys Oy:n esimiesten ja myyjien näkemyksiä selkeimmistä valmentamisen osa-alueista.

TAULUKKO 5. Yritys Oy:n esimiesten ja myyjien näkemyksiä valmentamisesta.

Valmentamisen osa-alue	Esimiehet ja johtaja	Myyjät
Palautteen antaminen	Jokainen koki antavansa aktiivisesti	Suurin osa tunnisti saavansa palautetta. Osa erittäin vähän.
Palautteen pyytäminen	Suurin osa koki pyytävänsä aktiivisesti, osa tunnisti tässä kehityskohteen.	Suurin osa puhui avoimesta ja vastavuoroisesta palautteenannon ilmapiiristä.
Tavoitteiden asettaminen ja sitominen kokonaiskuvaan	Suurta vaihtelua. Myyntitavoitteisiin ei voi vaikuttaa, osalla henkilökohtaisia tavoitteita. Kokonaiskuvan avaamisen keinoina mm. työnkiertot.	Vain muutama myyjä tunnisti henkilökohtaisia tavoitteitaan. Kokonaiskuvan avaaminen koettiin hyödylliseksi.
Kysymysten esittäminen ja valmiista vastauksista kieltäytyminen	Erittäin suuressa roolissa.	Tunnistivat kysymysten esittämisen. Myyjät kysyvät lähinnä tilanteissa, joissa heillä puuttuu valtaa päätöksen toteuttamiseen.
Oppimisen mahdollistaminen ja tukeminen	Harjoittelun ja sisäisen oppien jakamisen kautta.	Merkittävää vaihtelua kokemuksissa. Osa ei tunnistanut harjoittelua lainkaan. Työnkiertoa pidettiin erittäin tärkeänä.
Omistajuuden siirtäminen	Kaikki korostivat. Käytännön tasolla kuitenkin eroja.	Moni korosti tekemisen vapautta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Valmentava johtaminen näyttäytyy Yritys Oy:ssä ennen kaikkea yksilöiden oman ongelmanratkaisun ja ajattelun tukemisena, kysymysten esittämisenä ja vastuun siirtämisenä myyjille. Esimiehet nostivat nämä omassa työskentelyssään vahvasti esille, minkä myös suuri osa myyjistä tunnisti. Nämä käytänteet liitetään valmentamiseen myös yleisimmissä valmentamisen teorioissa. Tämä tutkimus vahvistaa etenkin Ellingerin ja Bostromin (1999) esittämiä valmentavan johtamisen käytänteitä ja osoittaa, että ne toimivat myös myyntiorganisaatioissa. Kaikki myyjät eivät kokeneet kasvanutta vastuuta positiivisena, vaan kokivat jääneensä tiettyjen asioiden opettelemisessa yksin. Näissä tilanteissa esimiehen olisi tärkeä varmistaa avoin keskustelu ja toimia kehittämisen fasilitaattorina.

Muutama esimies pohti, etteivät alaiset aina löydä edes helppoihin kysymyksiin vastauksia ja vaikutti turhautuneelta siihen, ettei kysymyksen esittäminen toimi kaikkien kanssa. On hyvä muistaa, että alaiset tarvitsevat aikaa ja toistoja esimiehen uusin johtamistapoihin mukautumiseen. Toisaalta on erittäin tärkeää tiedostaa, ettei kysymyksen esittäminen ole itseisarvoinen menetelmä, joka toimii kaikissa tilanteissa. Nyt kun esimiehet ovat omaksuneet kysymysten käytön arjessaan, aihetta voisi kehittää syvemmälle ja miettiä, milloin kysymykset eivät tuota haluttua tulosta. Tällaisia saattavat olla ainakin sellaiset tilanteet, joissa keskustelun molemmille osapuolille on ilmeistä, että esimies tietää esittämänsä kysymyksen vastauksen.

Yritys Oy:n alaisten lukumäärä oli kasvanut organisaatiomuutosten myötä, minkä vuoksi esimiesten käytettävissä oleva aika yhtä alaista kohden oli vähentynyt. Siitä huolimatta esimiehet kertoivat myyjien tuloksellisuuden kasvaneen. Samankaltaisen löydöksen ovat tehneet Dahling ym. (2015) tutkimuksessaan, jossa esimiesten taito valmentaa osoittautui tärkeämmäksi myyntitulosta selittäväksi tekijäksi, kuin esimiesten käyttämä aika alaisiaan kohtaan.

Selkeimpänä erona esimiesten näkemysten ja valmentavaan johtamiseen liittyvän tutkimuksen välillä oli harjoittelu. Useat esimiehet korostivat harjoittelun olevan oleellinen osa heidän valmentavaa toimintatapaansa. Yritys Oy:n esimiesten puheissa korostui voimakkaat pyrkimykset edistää alaisten oppimis-

ta, mihin harjoittelu on yksi keino. Oppimisen tukeminen liitetään perinteisesti erittäin vahvasti valmentavaan toimintatapaan (Rogers 2000; Mink, Owen ja Mink 1993; McGarthy ja Milner 2013). Vaikka harjoittelua tai harjoitusten järjestämistä ei yleensä kuvata osaksi valmentavan esimiehen arkea, voidaan sitäkin toteuttaa valmentavalla otteella. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 27-28) korostamat arvostus, kiinnostus muiden ajattelua kohtaan ja yhteistyöhön pyrkiminen voidaan liittää myös toimintatapojen harjoittelemiseen.

Laajoja yleistyksiä tämän tutkimuksen tuloksena esitetyistä valmentamisen merkityksistä ja ilmentymisestä muihin organisaatioihin on haastavaa esittää muuten kuin niiltä osin, joka vastaa aikaisempaa tutkimusta. Siten näkemys harjoittelusta osana valmentavaa esimiestyötä vaatii jatkotutkimusta. Harjoittelua edistävän toimintakulttuurin luominen ja tukeminen voidaan nähdä osana tuloksellista esimiestyötä, mutta puhutaanko silloin valmentamisesta, on oma keskustelunsa. Harjoittelu sisältyy oleellisesti urheilumaailman valmentamiseen, ja erilaisten taitojen oppiminen harjoittelemalla voidaan tunnistaa myös yrityksissä. Taitojen oppiminen ja niiden kehittäminen vaatii harjoittelua ja valmentamisen osa-alueita, kuten palautteen antamista tai fasilitointia, voidaan harjoitella. Yritys Oy:ssä harjoittelua pidetään suurella arvolla, eikä tilannetta ole tarpeen muuttaa, käsiteltiin harjoittelua semanttisesti valmentamisen osana tai ei.

Esimiehet tunnistivat muissa tutkimuksissa ja teorioissa nostetut valmentavan johtamisen käytänteet osaksi omaa työskentelyään, ja heidän välillään vallitsi melko yhtenevä ymmärrys valmentamisen merkityksestä. Myyjien näkemyksissä oli selkeitä eroja valmentamisen käytänteiden suhteen, eli näkemykset valmentamisesta ja siihen liittyvistä käytänteistä vaihtelivat etenkin eri organisaatiotasojen välillä. Yhtenäisen ymmärryksen puute valmentamisen suhteen oli kuitenkin odotettavaa, kun huomioidaan organisaation koko ja maantieteellinen hajanaisuus. McDermott ym. (2007) ehdottavat, että sisäistä ja ulkoista valmennusta tulisi tarkastella ja hallinnoida keskistetysti, jotta valmentamisella saataisiin koko organisaatiota, eikä vain yksilöitä, hyödyntäviä tuloksia. Vastaavaa ajatusta voisi soveltaa myös Yritys Oy:n valmentavaan johtamiseen.

Tämän tutkimuksen suurin hyöty kohdeorganisaatiolle on valmentamiseen liitettyjen käytänteiden nykytilan selvittäminen, mikä mahdollistaa suunnitelman tekemisen valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Seuraavaksi kohdeorganisaatiossa olisi loogista kirkastaa valmentavan johtamisen tavoitetilä, jotta voitaisiin pohtia keinoja päästä nykytilanteesta tavoitteeseen. Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa arvokkaan teoriakatsauksen valmentamisesta Yritys Oy:n käyttöön. Yhtenä tutkimuksen hyötynä oli myös valmentavan toimintatavan edistäminen haastateltujen esimiesten keskuudessa, sillä haastattelujen aikana esimiehet joutuivat itse pohtimaan käyttäytymistään, ja tämän itsereflektion kautta osa esimiehistä havaitsi kehityskohteita omassa toiminnassaan.

Valmentamiseen tyypillisesti liittyvä tavoitteellisuus (vrt. Ristikangas ja Grünbaum 2014, 27-28) kuuluu Yritys Oy:n esimiesten puheissa. Vaikka esimiehet pyrkivät tavoitteelliseen valmennustyöhön, myyjät eivät tunnistanee

muita kuin valmiiksi annettuja numeerisia tavoitteita. Esimiesten tulisi pohtia tavoitteita yhdessä myyjien kanssa, jotta tavoitteista tulisi yksilöllisiä ja muistettavia ja että myyjät kokisivat ne itselleen tärkeiksi.

Käsitykset siitä, millainen esimies on valmentaja, vaihtelivat merkittävästi, ja osa saman esimiehen alaisista koki esimiehensä valmentajaksi ja osa ei. Tämä selittyy etenkin Yritys Oy:n myyjien vaihtelevilla käsityksillä valmentamisesta. Osa esimiehistä ei ollut myyjän mielestä valmentaja, vaikka kollega oli eri mieltä, ja molemmat alaiset sekä esimies itse tunnistivat esimiehen työtavoissa toimintaa, joka linkitetään tutkimuksissa valmentamiseen. Osa myyjistä odotti esimieheltään enemmän selkeitä vinkkejä ja tietoa esimerkiksi uusista myyntiin tulleista tuotteista. Osa koki itseoppimisen jopa negatiivisena asiana, ja oletti esimiehen kiireisyyden ajaneen siihen. Myyjien erilaiset näkemykset valmentamisesta ja odotukset esimiestyötä kohtaan muistuttavat esimiehen ja alaisen yksilöllisestä suhteesta, jota korostetaan myös LMX-teoriassa (vrt. Anand ym. 2011, 311–312, 322). Vaikka haastatellut esimiehet painottivat alaisten yksilöllistä kohtaamista, tähän tulee kiinnittää lisää huomiota, jotta yksilöiden odotukset voidaan huomioida paremmin. Jotta valmentamista voi tapahtua tehokkaasti, esimiehen tulisi käydä valmentavan toimintatavan merkitystä ja käytänteitä läpi tiiminsä kanssa, etenkin mikäli valmentaminen eroaa voimakkaasti esimiehen aikaisemmista toimintatavoista. Käymällä avointa keskustelua valmentavasta työskentelystä ja sen tarkoituksista ehkäistään alaisten käyttäytymisen muodostumista valmentamisen esteeksi (Viitala 2007, 93). Valmentavasta toimintatavasta keskustelemalla voidaan alaisille kertoa, minkälaista johtamista he voivat odottaa, ja mitä heillä on oikeus vaatia. Kun työyhteisön ymmärrys valmentamisesta alkaa muodostua, erot siinä, pidetäänkö esimiehiä valmentajina vai ei, todennäköisesti kaventuvat.

Tämä tutkimus sivusi valmentamiseen liitettyä terminologiaa, mutta aihe vaatii edelleen selkeytystä. Etenkin suomenkielisen kirjallisuuden osalta valmentamiseen linkittyvä termistö on vakiintumatonta. Jatkotutkimuksen kannalta termeihin, kuten valmentaminen, coaching ja fasilitointi, keskittyvä tutkimus olisi yhteisen kielen muodostamisen kannalta tärkeää, vaikka täydellistä konsensusta ei voida saavuttaa. Tutkimusraportin teoriaosuudessa esitin ratkaisuksi valmentavan johtamisen käsittelemistä kattokäsitteenä, joka pitää sisällään coachingia, fasilitointia, mentorointia sekä elementtejä muista tutkimuksista. Tämä jäsentely selkiyttää suomenkielistä valmentavan johtamisen tutkimuskenttää. Kyseisen malli kaipaa kuitenkin testaamista empiirisen lisätutkimuksen kautta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää valmentavaan esimiestyöhön tyypillisesti liitettyjä käytänteitä, eikä validoida kuvio 2:ssa esitettyä valmentavan johtamisen viitekehystä. Valmentamiseen liitetyt käytänteet liittyvät viitekehyksessä mainittuihin kolmeen rooliin, coachingiin, fasilitointiin ja mentorointiin, mutta kyseisten roolien tarkempi avaaminen osana päivittäisjohtamista vaatii oman tutkimuksensa. Tutkimuksen aineistosta nousi esille Ellingerin ja Bostromin (1999) valmentavan johtamisen fasilitoivaan tehtäväkenttään liittyviä osa-alueita, mutta fasilitointia ei juurikaan käsitelty ryhmän näkökul-

masta kuten tyypillisesti, sillä haastattelut keskittyivät esimiehen ja alaisten kahdenkeskisiin suhteisiin ja kokemuksiin. Yhtenä jatkotutkimuksen kohteena olisi selvittää, miten valmentavan johtamisen erilaiset roolit näkyvät valmentavan esimiehen työskennellessä yksilöiden ja ryhmien kanssa, ja miten esimiehen ajankäyttö jakautuu eri roolien välillä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa yhtä jyrkästi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Määrällisten tutkimuksien arvioinneissa tyypillisesti käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti eivät välttämättä sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin. Jotkut tutkijat ovat kuitenkin soveltaneet näitä perinteisiä käsitteitä laadulliseen arviointiin tai niille on keksitty kokonaan uusia sisältöjä. Perinteisesti validiteetti tarkoittaa, missä määrin valittu mittari mittaa haluttua asiaa. Kun tutkimushavainto kuvaa tutkimuskohdetta sellaisena kuin se on, katsotaan havainnon olevan validi. Reliabiliteetti kuvaa luotettavuutta. Aineiston tulkinta on reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola ja Suoranta 1998.)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt validiteettiin laatimalla tunnetuimpiin valmentavan johtamisen teorioihin pohjautuvat haastattelukysymykset, jotka olisivat mahdollisimman helppo ymmärtää, ja jotka mittaavat asioita, joita niissä kysytään. Tämän tutkimuksen validiteettia lisää valintani haastatella eri organisaatiotasojen henkilöitä, jolloin tutkimuskysymystä lähestytään erilaisilta tasoilta. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa haastateltavien näkemysten aito kuuntelu ja luottamuksellinen haastatteluilmapiiri. Pyrin tietoisesti välttämään haastateltavien vastauksien ohjaamista tiettyyn suuntaan.

Kerätystä aineistosta on havaittavissa saturaatiota, eli samankaltaiset havainnot alkoivat toistua haastattelusta toiseen. Näin ollen aineiston määrän voidaan katsoa olevan riittävä. Varsinaista saturaatiopistettä on haasteellista määrittää keskustellessa monitahoisesta ilmiöstä, kuten valmentaminen. Lopulta tutkimuksen luotettavuuden arvioi aina lukija, ja Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuus on tutkijayhteisön sosiaalinen sopimus siitä, mitä pidetään tieteellisenä tutkimuksena minäkin ajankohtana.

Laadullinen tutkimus tutkimusmetodin ja aineiston kerääminen haastatteluiden avulla vastasivat omia odotuksiani niiden soveltumisesta tähän tutkimukseen. Haastattelut mahdollistivat tarkentavien kysymyksien ja aidon keskustelun kautta valmentavaan johtamiseen syventymisen myös sellaisten henkilöiden kanssa, joille valmentaminen ei ollut käsitteenä kovin tuttu. Laadullisen aineiston tarkastelu mahdollisti lisäksi kohdeorganisaation työntekijöiden itse sanoittamien ajatusten peilaamisen teoriaan. Tämä teoreettinen tarkastelu osoitti, että aineistosta löytyi yleisesti valmentamiseen liitettyjä käytänteitä, sekä joitakin poikkeamia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Yritys Oy:n esimiehet korostivat tiimiläistensä merkitystä ja omien toimintatapojensa sovittamista erilaisille johdettaville sopiviksi, mitä myös merkittävä osa myyjistä odotti. Valmentavan johtamisen ydin ja tarkoitus kiteytyy E3:n pohdinnassa: ”tärkein asia on kuitenkin se

tiimi, ja sille pitäisi olla läsnä.” Tiimi ei ole koskaan olemassa esimiestään varten, vaan esimies tiimiään varten.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.2.2017. Ebrary-sovellus.
- Anand, S., Hu, Ji., Liden, R. & Vidayarthi, P. 2011. Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D.L., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. The Sage Handbook of Leadership. Lontoo: Sage.
- Auvinen, T., Lämsä, A-J., Sintonen, T. & Takala, T. 2012. Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics* 116, 415-431.
- Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Ylempi AMK päättötyö.
- Beattie, R. 2006. Line Managers and Workplace Learning: Learning from the Voluntary Sector. *Human Resource Development International* 9, 99 - 119.
- Bluckert, P. 2005. Critical factors in executive coaching - the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training* 37 (7), 336-340.
- Bommelje, R. 2015. Managerial coaching. *New directions for adult and continuing education* 148, 69-77.
- Burdett, J. 1998. Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development* 17 (2), 142-152.
- Dahling, J., Taylor, S., Chau, S. & Dwight, S. 2015. Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology* 69 (4), 863-894.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development* 18 (9), 752-771.
- Evered, R. D. & Selman, J. C. 1989. Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics* 18.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 10.8.2016. Ebrary-sovellus.
- Gilley, A., Gilley, J. & Kouider, E. 2010. Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23 (1), 53-70.
- Grint, K. A. 2011. History of Leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D.L., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. The Sage Handbook of Leadership. Lontoo: Sage.
- Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. 2006. Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours 9 (3), 205-331.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita, 213-229.

- Hill, L. 2004. New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive* 18 (3), 121-126.
- Joo, B-K., Sushko, J. & McLean, G. 2012. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal* 30 (1), 19-38.
- Järvinen, P. 2014. Uudenlainen suorituksen johtaminen. Teoksessa Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum, 18-31.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. 2001. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53, 205-228.
- Kaupparehti 3.9.2015. <URL:<http://www.kaupparehti.fi/uutiset/joutaako-coaching-jo-romukoppaan/Ai936Fby>> Viitattu 8.12.2015.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. 2013. The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-related Reactions. *Journal of Business Psychology* 28, 315-330.
- Kinicki, A., Jacobson, K., Peterson, S. & Prussia, G. 2013. Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire. *Personnel Psychology* 66, 1-46.
- Lawton-Smith, C. & Cox, E. 2007. Coaching: Is it just a new name for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.
- London, M. & Mone E. 2015. Designing Feedback to Achieve Performance Improvement. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 462-485.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen - Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus*. Helsinki: Edita, 21-37.
- Noe, R. A. 2010. *Employee training and development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McComb, C. 2012. Developing coaching culture: are your managers good coaches? *Industrial and Commercial Training* 44 (6), 345-348.
- McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of management development* 32 (7), 468-779.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. 2007. What coaching can and cannot do for your organization? *Human Resource Planning* 30 (2), 30-37.
- Mills, C. W. 1959. *The sociological imagination*. London: Oxford University Press.
- Mink, O.G., Owen, K.Q. & Mink, B.P. 1993. *Developing High-Performance People: The Art of Coaching*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Ollila, A. 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsitteitä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.

- Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden väitöskirja.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja Roolit. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita, 39-55.
- Ristikangas, M-R. ja Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Rogers, A. 2000. The ingredients of good coaching. Works management 53 (5), 14-17.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.
- Summa, T. ja Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Miktor.
- Suomen Coaching Yhdistys. <URL:<http://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on>> Viitattu 1.6.2017.
- Vidal-Salazar, M., Ferrón-Vilchez, V. & Cordon-Poxo, E. 2015. Coaching: an effective practice for business competitiveness. Competitiveness Review: An International Business Journal 22 (5), 423-433.
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita, 77-97.
- Väisänen, N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet - Case tutkimus finanssialan yrityksessä. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ESIMIEHILLE

Voimaannuttaminen

Millä tavoin ohjaat alaisiasi etsimään itse ratkaisuja työssä törmäämiinsä ongelmiin?

Miten edistät alaistesi oppimista?

Miten edistät vallan ja vastuun siirtymistä alaisillesi?

Mahdollistaminen

Kuinka usein annat palautetta? Minkälaista?

Saatko itse palautetta alaisilta? Pyydätkö sitä?

Miten toimit tilanteessa, jossa tiimiltäsi odotetaan uutta toimintatapaa? Miten edistät sitä?

Miten asetat tavoitteita alaisillesi? Minkälaisia tavoitteet ovat?

Miten voit esimiehenä edesauttaa kokonaiskuvan ymmärtämistä? (eli miten yksittäisen myyjän ja myymälän tekeminen vaikuttaa kokonaisuuteen)

Yleistä valmentamisesta

Mitä on valmentaminen?

Miten valmentava johtaminen näkyy työssäsi? Kerro käytännön esimerkki.

Miten valmentava johtaminen eroaa aikaisemmista toimintatavoistasi?

Mitä mieltä olet valmentavan johtamisen toimivuudesta?

Mitä valmentavalla johtamisella tavoitellaan?

Minkälaista tukea valmentamiseen olet saanut?

Minkälaista tukea toivot?

Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossasi?

Mitä valmentava johtaminen on parhaimmillaan?

Koetko olevasi valmentava esimies?

Vapaa sana.

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO MYYJILLE

Voimaannuttaminen

Kun kohtaat ongelman, johon pyydät apua esimieheltäsi, miten esimiehesi toimii?

Miten esimiehesi edistää ja tukee oppimistasi?

Koetko että sinulla on myyjänä riittävästi valtaa ja vastuuta? Miten esimiehesi tukee vallan ja vastuun siirtymistä sinulle?

Mahdollistaminen

Kuvaile esimiestäsi palautteenantajana. Kuinka usein saat palautetta?

Pyytääkö esimiehesi palautetta? Minkälaista palautetta annat hänelle?

Miten toimit tilanteessa, jossa tiimiltäsi odotetaan uutta toimintatapaa? Miten edistät sitä?

Miten tavoitteesi on muodostettu?

Miten esimiehesi edesauttaa kokonaiskuvan ymmärtämistä? (eli miten yksittäisen myyjän ja myymälän tekeminen vaikuttaa kokonaisuuteen)

Yleistä valmentamisesta

Mitä on valmentaminen?

Kerro esimerkki tilanteesta, jossa esimiehesi on valmentanut sinua.

Miten valmentava johtaminen eroaa esimiehesi aikaisemmista toimintatavoista?

Mitä mieltä olet valmentavan johtamisen toimivuudesta?

Onko esimiehesi valmentava johtaminen muuttanut omaa käyttäytymistäsi?

Mitä valmentavalla johtamisella tavoitellaan?

Miten kehittäisit valmentavaa johtamista organisaatiossasi?

Mitä valmentava johtaminen vaatii sinulta alaisena?

Mitä valmentava johtaminen on parhaimmillaan?

Kuvailisitko esimiestäsi valmentajaksi?

Vapaa sana.

LIITE 3: HAASTATTELURUNKO OSASTON JOHTAJALLE

Miten valmentava johtaminen näkyy työssäsi? Kerro käytännön esimerkki.

Millä tavoin ohjaat alaisiasi etsimään itse ratkaisuja työssä kohtaamiinsa ongelmiin?

Miten edistät alaistesi oppimista?

Kuinka usein annat palautetta? Minkälaista?

Saatko itse palautetta alaisilta? Pyydätkö sitä?

Miten asetat tavoitteita alaisillesi? Minkälaisia tavoitteet ovat?

Miten valmentava johtaminen eroaa aikaisemmista toimintatavoistasi?

Minkälaiseksi koet valmentavan johtamisen?

Miksi organisaatiossa siirryttiin valmentavaan johtamiseen?

Mitä organisaatiossa tavoitellaan valmentavalla johtamisella?

Mitä valmentavalla johtamisella on saavutettu?

(Mitä haasteita on kohdattu, kun on siirrytty valmentavaan johtamiseen?)

Miten kuvailisit tilannetta organisaatiossa tällä hetkellä valmentavan johtamisen suhteen?

Onko organisaatioon kehittynyt valmentava johtamiskulttuuri?

Minkälaista tukea valmentamiseen tarvitaan? Keneltä?

Kuinka voidaan kehittää valmentavaa johtamista entisestään organisaatiossa?

Minkälaista johtamista haluat nähdä? Mikä on ihannetila?

Koetko olevasi valmentava esimies?

Vapaa sana.

LIITE 4: SÄHKÖPOSTI HAASTATTELTAVILLE

Hei,

keskustelimme juuri puhelimesta graduhaastattelusta.

Haastattelun arvioitu kesto on noin tunti, jonka lisäksi haastattelen kaksi alaisiasi. Yhden myyjän haastatteluun menee noin puoli tuntia. Nauhoitan haastattelut, jotta voin käsitellä niitä gradussani. Jokainen haastattelu on täysin luottamuksellinen, enkä kerro eteenpäin, keitä olen haastatellut. Varsinainen tutkimusraportti tulee olemaan julkinen, mutta en mainitse siinä yritystä, enkä yhtäkään haastateltavaa nimeltä.

Terveisin,
Hermann Harju