



Valmentava johtajuus – miten kehittyä valmentavassa johtamisotteessa?

Krista Anttila & Jaana Saarisilta
5.10.2023

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Rakenne:

Yhteistä keskustelua ja erilaisten näkökulmien avausta

- Aiheen merkitys ja ajankohtaisuus
- Mitä on valmentava johtajuus?
- Valmentavan johtajan rooli ja ydintaidot
- Kehittämisen vinkit ja työkalut
- Pienryhmäkeskustelu & yhteenveto



Mikä toi sinut tänne tänään?






“Start with why!”

Simon Sinek

jamk

**Onko enää muuta työtä kuin tietotyötä,
oppimista ja ihmisen potentiaalin hyödyntämistä
vaativaa työtä?**

**Mihin suuntaan työ on kehittymässä?
Entä johtajuus?**



**Mitä
valmentava
johtajuus on?**

jamk

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Ajattelu- ja toimintamalli arkeen

“Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”

(Ristikangas)

Tulos- ja ratkaisukeskeinen johtajuus

Parppenin (2008) mukaan valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan tulos- ja ratkaisukeskeistä johtajuutta, jossa valmentaja eli esihenkilö pyrkii systemaattisesti tukemaan alaisiaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Valmentava johtajuus kehittää johtajuutta kaikissa”

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Tämä toteutuu aktivoimalla johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. (Soback)


Sir John Whitmore summaa valmentavan johtajuuden olevan työntekijöiden potentiaalin vapauttamista, jotta he voisivat saavuttaa maksimaalisen suorituskykynsä.

Onnistumisen edellytyksiä:

Luottamus.

Psykologinen turvallisuus.

Ihmiskäsitys. Itsekäsitys. Kyky ja halu reflektoida.



Valmentavan johtajan rooli ja ydintaidot

jamk


Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Valmentava johtajuus on **taito** ja koska se on taito,
sen voi oppia.

Valmentavassa johtajuudessa yhdistyy kolme
erilaista johtajuusroolia -
manager, leader ja coach.

Mikä on sinulle se luontaisin rooli? Mitä olisi hyvä vahvistaa?

Minä



Manager

- "Asiat"
- Roolit
- Tavoitteet
- Prosessit
- Organisointi
- Tehokkuus, tuottavuus
- Kysy kuinka ja million?

Leader

- "Ihmiset"
- Kompetenssi
- Tavoittellisuus
- Verkostot
- Innostaminen
- Motivaatio
- Kysy mitä ja miksi?

Coach

- "Oivalluttaminen"
- Potentiaali
- Vahvuudet
- Läsnäolo
- Kysyminen, kuuntelu, vahvistaminen
- Voimaannuttaminen
- Kysy miten voin auttaa sinua?

Tilanteellisuus ja tarpeet huomioivaa, tasapainoilua

Milloin mikäkin ohjausmuoto. Lähde: Dan Soback LinkedIn

KERRO

MISSÄ TILANTEISSA:

Tiedon puute, samana toistuvat prosessit, "kun päätös on lukittu"

ESIMERKKEJÄ:

Määritellyt prosessit, pysyvät linjaukset, toiminnan periaatteet

MITEN:

Anna tilannekuva, selkiytä kokonaisuus, tarjoa tietoa, anna vastauksia, perehdytä, opasta

YLILYÖNNIN RISKIT:

Ei ajatella itse, passiivinen odottelu, hitaus, ei uudistumista, ei luovuutta

?

VALMENNA

MISSÄ TILANTEISSA:

Kun valmiita ratkaisuja ei ole, kun toinen on tilanteensa asiantuntija

ESIMERKKEJÄ:

Muuttuva maailma, uudistuminen, "kun pitää luovia tilannetajuisesti"

MITEN:

Osallista, mahdollista, pohtikaa yhdessä, kysy, kuuntele, anna tilaa, luota toisen osaamiseen, jaa vastuuta

YLILYÖNNIN RISKIT:

Tarpeeton osallistaminen, "pyörä keksitään aina uudestaan"

!

OHJEISTA

MISSÄ TILANTEISSA:

Hätätilanteet, kaaos, paniikki, "kun talo palaa"

ESIMERKKEJÄ:

Katastrofit, kun pitää reagoida heti, kun mennään "yli pelirajojen"

MITEN:

Ota tilanne haltuun, tee päätös ja toimi, ohjeista, sano mitä tapahtuu seuraavaksi

YLILYÖNNIN RISKIT:

Pelon kulttuuri, ei toimintaa ilman käskyttämistä, pahoinvointi

Valmentavan johtajan ydintaitoja

Muun muassa

- Kyky olla läsnä
- Kiinnostus ihmistä, ihmisyyttä ja ihmisen potentiaalia kohtaan
- Kyky ja halu itsereflektointiin, haavoittuvuuteenkin
- Sekä asiaprosessin että tunneprosessin johtaminen
- Luottamuksen rakentaminen suhteisiin
- Tilanteen ja yksilön tarpeiden huomioiminen (esim. persoonallisuus, erilaisuus), tilanteenlukutaito
- Kuuntelu, oivalluttava kysyminen, positiivinen uteliaisuus, palautteen anto, kiittäminen
- Vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittämiseen kutsuminen
- Menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen
- Myös sen oppiminen, mikä ei toimi – realistiset odotukset



**Miten kehittyä
valmentavassa
johtamisotteessa?**

Miten voisinkin edetä?

Kootaan yhdessä lisää vinkkejä!

1. Tutustu asiaan
2. Tutustu itseesi: Persoonana, vuorovaikuttajana, kuuntelijana, kysyjänä
3. Pyydä palautetta ja reflektoi kriittisesti: tarvitaan erilaisia peilejä
4. Aseta tavoite ja pohdi myös ylitettäviä esteitä ja pelkoja
5. Harjoittele, havainnoi, kokeile: mm. kysymisen taitoa
6. Tutustu ja hyödynnä työkaluja
7. Altistu, erehdy, opi ja jaa

Esimerkkejä menetelmistä ja työkaluista

- Grow, coachaaminen ”kuilun yli”, STEPPPA ja STRIDE-mallit
- SMART
- Pilarimalli
- 3 K:ta (kiitä, kannusta, kehitä)
- Rautalankamalli, Oivalluttava palaute -malli
- Neliapila
- Kysymyspatterit/kysymystekniikat
 - kuvaileva, kontekstuaalinen, reflektiivinen, strateginen
 - voimavarakeskeinen, ratkaisukeskeinen, toimintasuuntautunut kysyminen
- Mindfulness-tekniikat ja harjoitteet
- Joharin ikkuna, uskomusten murtaja
- Topaasia-korit
- Tunnista vahvuuksia –työkalut
- Persoonallisuus & vuorovaikutustyylien testit (Disc, peili, mbti, big5 jne)
- Erilaisia coaching-työkaluja kuten: arvokartta, vaikuttamisen kehä, fokus olennaiseen, ajanhallintamatriisi, Coaching Leadership Pulse©
- **Muita?**

GROW-malli (Whitmore, 2009)

Goals

Yksityiskohtaisten, toteutettavien, mitattavien tavoitteiden asettaminen



Reality

Nykytilanteen kuvaaminen



Options

Vaihtoehtojen tarkasteleminen



Will

Yhteenveto ja etenemisen suunnitteleminen

Kuuntelemisen eri roolit ja tasot

Kuuro:

- ❖ En kuuntele
- ❖ Olen kuuntelevinani

Tietäjä, arvottaja tai analysoija:

- ❖ Kuuntelen kertoakseni oman näkemykseni
- ❖ Kuuntelen omasta lähtökohdastani käsin

Tulkki tai ymmärtäjä:

- ❖ Kuuntelen aktiivisesti (auttaakseni)

*Mikä on minulle
tyypillistä?*

Keskusteluhetki

- Pienryhmät breakoutrooms, 5 henk / ryhmä
- **Miten arkeen voisi lisätä valmentavaa johtajuutta?**
- 15 min keskustelu, klo 9.20-9.40
- Yhteinen keskustelu ja yhteenveto klo 9.40 – 9.55

Lähteet ja lukuvinkit:

- Leppälä, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille.
- McCarthy, G. & Milner, J. 2009. Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 58 (1), 149-170
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent Pro.
- Rauhala, I. 2020. Keskustelun voima.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimien johtaminen.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus
- Soback, Dan. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen.
- Whitmore, J. 2009. *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4th Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Lisäksi podcastit kuten: [Stream episode Valmentava johtajuus / Dan Soback - Podcast by Ilona Rauhala podcast | Listen online for free on SoundCloud](#)

[Tämä asia yhdistää erittäin hyviä pomoja: "Harvan ihmisen potentiaali on heti ulosmitattavissa" - HS Visio | HS.fi](#)



**Jaa yksi ajatus tai oivallus tästä hetkestä
- mitä otat mukaasi?**

jamk

KIITOS



Jaana Saarisilta

Liiketoiminnan lehtori
KTM, Everything DiSC®,
Work of Leaders,
Productive Conflict, The
Five Behaviors®

+358 40 838 0417,
jaana.saarisilta@jamk.fi



Krista Anttila

Tutkija
KTT, FM
Työnohjaaja,
uraohjaaja
Johtajana kehittyminen

+358 50 452 8360,
krista.anttila@jamk.fi



jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Tutustu johtamisen sivuihimme:
www.jamk.fi/johtaminen

Lisävinkkejä

Aktiivisessa kuuntelussa kehittyminen - kysymyksiä esihenkilöille

- Miten yleensä kuuntelen? (tehtävä, analyysi, kritiikki, suhde)
- Miksi minun tarvitsee kuunnella juuri nyt?
- Kuka on keskustelun fokuksessa?
- Mitä minulta menee ohi - mitä en tiedä?
- Olenko itse kuulemisen tiellä?
- Olenko tietokuplassa?

Kehitä kuuntelemiskykyä vain asian ymmärtämiseksi.

Valmentavat kysymykset

Ohjeiden ja vinkkien sijaan avoin haastattelu – henkilökohtaiset käsitykset ja tunnetilat, esim.

- Millaista muutosta haluaisit? VS Haluaisitko sellaisen muutoksen, jossa...?
- Miten tästä mielestäsi saataisiin tehokkaampi? VS Saisiko sinusta tästä tehokkaamman siten, että...?
- Miltä sinusta tuntuu se, että..? VS Tuntuuko sinusta pahalta se, että...
- Miten tässä mielestäsi voisi toimia rakentavammin? VS Olisiko mielestäsi tässä rakentavampaa se, että...?
- Kerro minulle ongelma omin sanoin! VS Onko ongelma X?
- Kuinka haluaisit asioiden olevan? VS Oletko harkinnut, että voisit...?
- Mistä havaitsit tämän? VS Näkyikö tämä siinä, että...?
- Miten tilanne on mielestäsi kehittynyt? VS Onko tilanne mennyt huonompaan suuntaan?

VÄLTÄ MIKSI-KYSYMYKSIÄ. Särkee luottamuksen ja vähentää psykologista turvallisuutta.

Valmentavat kysymykset jatkuu

Päätöksentekoa auttavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat valinnan mahdollisuudet?
- Mitkä ovat kunkin vaihtoehdon edut ja haitat?
- Mitkä ovat tämän päätöksen seuraukset?
- Mikä tai millainen olisi ideaaliratkaisu?

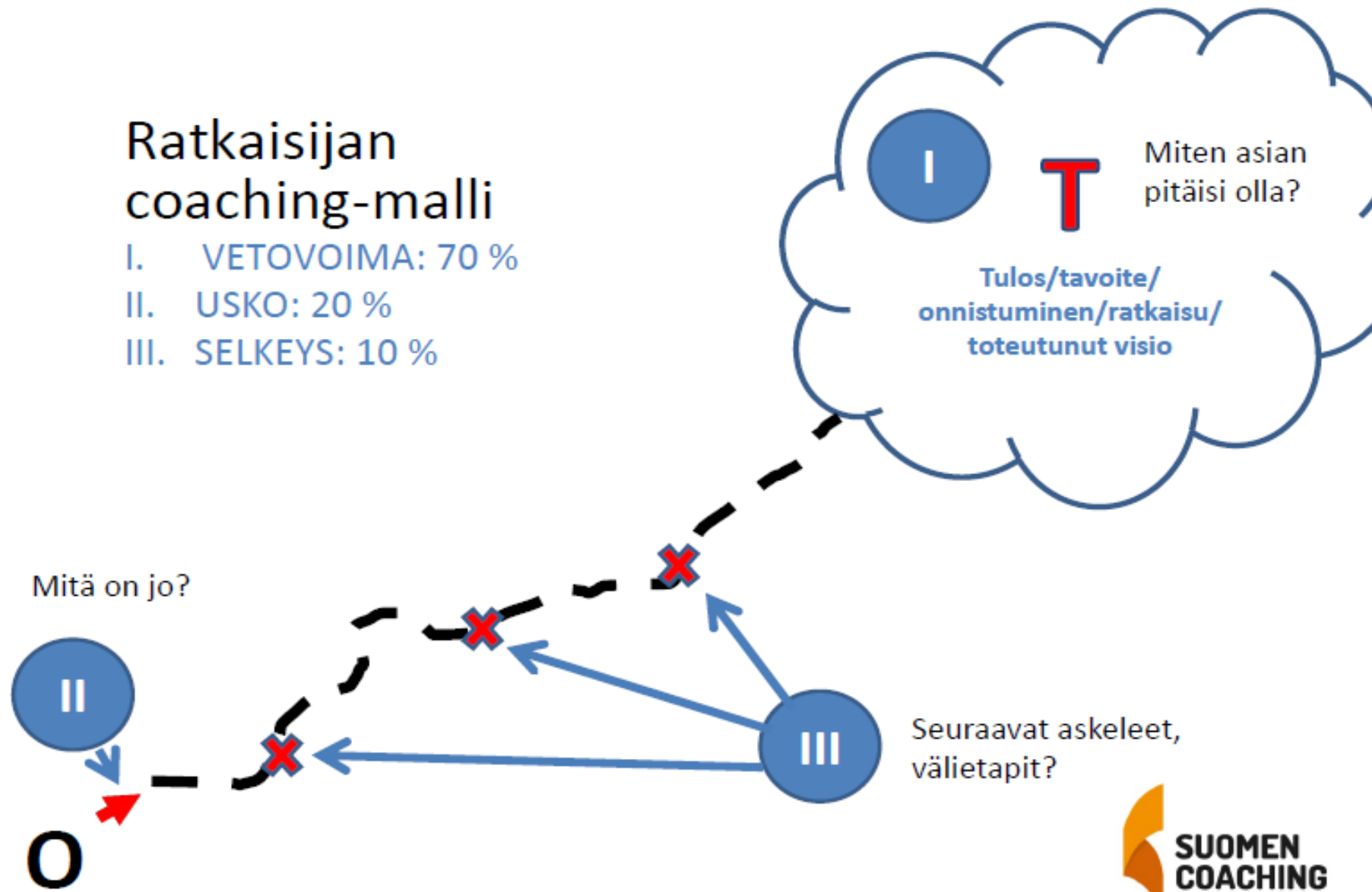
Valmentavat kysymykset jatkuu

Toteuttamisen määrittelyä auttavat kysymykset:

- Kuinka aiot toteuttaa sen?
- Keitä muita siinä tarvitaan?
- Mitä vaiheita siihen sisältyy?
- Mistä aloitat?
- Milloin aiot tehdä sen?
- Millaista vastustusta ehkä kohtaat?
- Miten aiot järjestää seurannan? jne

Ratkaisijan coaching-malli

- I. VETOVOIMA: 70 %
- II. USKO: 20 %
- III. SELKEYS: 10 %



10 minuutin ratkaisu-coaching

- Coachattava valitsee aiheen, jossa haluaa tulla coachattavaksi (tärkeät, ei kiireelliset)
- Kysy ratkaisukeskeisiä kysymyksiä tavoitteesta 7 minuuttia
- Kysy voimavarakeskeisiä kysymyksiä nykytilanteesta 2 minuuttia
- Kysy toimintaan suuntaavia kysymyksiä 1 minuutti



Lähde: Rinne Tapani. 2009. Myrskyn jälkeen – johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Tammi

Ratkaisukeskeinen kysyminen

- Miten asian pitäisi olla?
- Miten tämä toimii sitten kun se toimii?
- Miltä se näyttää, kun se on ratkennut?
- Miten kuvailisit sitä?
- Mitä silloin tapahtuu?
- Mikä siinä on tärkeintä?
- Mitä ominaisuuksia siinä on?
- Mitä etuja se tarjoaa?
- Mitä hyötyä siitä on?
- Kenelle?
- Kenelle muille?
- Miten se vaikuttaa sinuun ?
- Mikä siinä on tavoitteena?
- Mitä tärkeää se tekee mahdolliseksi?
- Mitä muuta?
- Miten se vaikuttaa muihin toimintoihin?
- Mikä on tämän kokonaisratkaisun suurin merkitys sinulle? Tiimillesi? Organisaatiolle? Asiakkaille? Jne...
- Mikä tässä on tärkein tavoite?

Voimavarakeskeinen kysyminen

- Mitä sinulla/meillä/teillä on jo olemassa?
- Miten paljon on suunniteltuna?
- Mitä askelia on jo otettu?
- Mitä on tähän liittyen tehty aikaisemmin?
- Mitä resursseja on?
- Mitä osaamista on?
- Missä me olemme/te olette hyviä?

Lähde: Rinne Tapani. 2009. Myrskyn jälkeen – johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Tammi

Toimintasuuntautunut kysyminen

- Mikä on nyt ensimmäinen askel, joka vie sinut/ meidät kohti tavoitetta?
- Kuka tekee, mitä, milloin – miten se voidaan todeta, kun askel on otettu?
- Ja mitkä ovat seuraavat askeleet?
- Minkälaisen toimintasuunnitelman teet tästä?
- Miten raportoit edistymisestä ja kenelle?

Lähde: Rinne Tapani. 2009. Myrskyn jälkeen – johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Tammi

Valmentava johtaminen vs. muut tyylit

- Transformatiivinen johtajuus: fokuksessa älyllinen stimulointi, roolimallina toimiminen, yksilöllinen huolenpito ja innostava motivointi
- Tilannejohtajuus: fokuksessa johdettavan tilanne. Johtamisen sopeuttaminen johdettavan tarpeiden eli osaamisen ja sitoutumisen mukaan.
- Palveleva johtajuus: fokuksessa toiminnan missio ja tarkoitus. Tavoitteena johdettavan voimautuminen, itsenäisyys ja viisaus psykologisen turvallisuuden, tukemisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. ("Talouden hoito")
- Autenttinen johtajuus: fokuksessa johtajan oma aitous suhteessa itseen ja toisiin. Eläminen omien arvojen mukaisesti, tehden sen mukaisia valintoja sekä vuorovaikuttaen aidosti omana itsenä.

Kysymyksiä... mihin törmätään

Muun muassa

- Tukeeko organisaatiokulttuuri oppimista ja valmentavaa johtajuutta?
- Onko meillä yhteinen ihmis-/johtamiskäsitys?
- Onko organisaatiossa mahdollisuuksia oppia näitä taitoja?
- Mitataanko valmentavan johtamisotteen aikaansaamia tuloksia?
- Sopiiko valmentava ote kaikkiin organisaatioihin?
- Sopiiko valmentava ote kaikille esihenkilöille?
- Millainen ihmiskäsitys esihenkilöltä vaaditaan?
- Millä kriteerillä asettaa tavoitteet – organisaation, ryhmän, esihenkilön vai johdettavan intressit/motivaatiotekijät?
- Miten ratkaista valtaan, luottamuksellisuuteen ja esihenkilöroolin siirtymiin (manager, leader, coach) liittyvät epäselvyydet?