



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

JATKUVA
OPPIMINEN | **UEF**



Keskustelu



Henkilöstö



Johtajuus

Kolmen kysymyksen valmennuskeskustelu

MAKSUTON OPAS

Pieni keskustelu voi sysätä suureen muutokseen

TÄSSÄ OPPAASSA ESITELEMME erityisesti etätöihin soveltuvan tiiviin valmennusmallin, jonka taustalla on kokemuksen ja tutkimustiedon tuottama näkemys valmentavasta työtoteesta. Malli sisältää kolme kysymystä:

Mikä on tavoite?

Mikä tekee tavoitteesta tärkeän?

Mitä teet seuraavaksi asian edistämiseksi?

Kysymykset on muotoiltu tavoitteelliseksi ja käytännön toimintaan ohjaavaksi rungoiksi. Oppaassa avataan kysymysten tarkoitusta ja merkitystä, mutta suosittelemme tutustumaan myös laajempaan materiaaliin osallistumalla valmentavan työtoteen koulutukseen ja henkilökohtaiseen valmennukseen.

“Tutkittaessa millainen esimies on henkilöstön näkökulmasta ihanteellinen, on vastaukseksi saatu kuvaus valmentajasta, joka kannustaa ja tukee sekä yksilöä että yhteisöä. Valmentavan johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti sekä organisaation tuottavuuteen että sen jäsenten kokemaan työhyvinvointiin.” (Lehto, K., 2017)



Mikä on tavoite?

HYVÄ TAVOITE ON RAJATTU, käytännöllinen, toiminnallinen ja sen saavuttamisen hyöty on helposti havaittavissa. Se on rajattu tiettyyn tilanteeseen tai asiaan ja niin käytännöllinen, että sitä voi välittömästi lähteä edistämään. Hyvän tavoitteen toteutumisen huomaa, jolloin toimivana apukysymyksenä voi olla: *Mistä tavoitteen toteutumisen voi havaita?* Parhaimmillaan hyvä tavoite kuvaa toivottua tekemistä sopivan kokoisina vaiheina. Parempi pieni askel kuin maailmoja syleilevä loikka.

Pohditaanpa esimerkin kautta. *Kehittää uusi tuote* on tavoitteena liian laaja, joten se kannattaa pilkkoa osiin. Näin tavoitteeksi voi tulla *uuden tuotteen ideointi*. Tämä tavoite on jo melko hyvä, koska se on rajattu ja toiminnallinen. Tavoitetta voisi vielä tarkentaa esimerkiksi näin: *tuottaa 10 ideaa uudeksi tuotteeksi puolen vuoden aikana*. Jos tavoitteena on *saada kauppaa aikaiseksi*, niin sen voisi rajata, konkretisoida ja toiminnallistaa esimerkiksi muotoon: *esitellä tuotteen x hyödyt asiakkaalle y tai etsiä asiakkaat, joille tuotteesta x olisi hyötyä*. Aika usein tavoite kannattaa kohdistaa mieluummin hyvin toteutettuun ja järjestelmälliseen prosessiin kuin sen päätepisteeseen.



Mikä tekee tavoitteesta tärkeän?

HYVÄ TAVOITE ON MERKITYKSELLINEN ja sen saavuttamisesta on osoitettavissa välittömiä tai välillisiä hyötyjä. Toisin sanoen se on mitattavissa tai todennettavissa. Kuvittele, että saat uuden tavoitteen, mutta et keksi mitä hyötyä sen saavuttamisesta olisi asiakkaille, sinulle, työyhteisölle tai organisaatiolle. Kuinka motivoitunut tuollaisen tavoitteen edessä olisit? Kuvittele sitten, että saat uuden tavoitteen, joka tuottaa sinulle, työtovereille ja asiakkaille selvää hyötyä. Olisiko tämä tavoite hieman kiinnostavampi?

Merkityksellinen tavoite on sellainen, johon voi liittää mielekkään ja hyväksyttävän perustelun. Me ihmiset olemme syvästi sosiaalisia olentoja. Sisäisen motivaation yhtenä edellytyksenä on se, että koemme yhteenkuuluvuutta ja meillä on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa muille ihmisille. Mietitäänpä vaikka työtä, jossa on yhteinen, merkitykselliseksi koettu tavoite ja tekemisen meininki. Tavoitteen merkityksellisyys löytyy siis usein hyödystä ja muista ihmisistä. Mitä hyötyä tavoitteesta on sinulle, työtovereille, työyhteisölle ja asiakkaille? Mitä lisäarvoa tuotamme, kun tavoitteen saavutamme? Mikä tekee tavoitteesta tärkeän?



Mitä teet seuraavaksi asian edistämiseksi?

RIITTÄÄ, ETTÄ VALMENNETTAVA KUVAA yhden askeleen tavoitetta kohti. Näin toiminta lähtee liikkeelle. Valmennuskustelut voivat olla hyvin innostavia, mutta innostus voi laimeta ajanpuutteen, häiriötekijöiden tai muiden vastoinkäymisten takia. Siksi valmentajan viimeisen kysymyksen on hyvä olla sellainen, joka lempeän päättäväisesti tuuppaa valmennettavan tekemään jotain tavoitteensa eteen.

Ensimmäisen askelen tavoitetta kohti tulisi olla mahdollisimman nopeasti ja helposti toteutettava. Se vahvistaa edistymisen tunnetta ja innostaa eteenpäin. Valmentajan on varmistettava, että valmennettava pääsee eteenpäin mahdollisimman sujuvasti. Tähän tarvitaan riittävästi resursseja, kannustamista, mahdollisuuksien avaamista ja esteiden poistamista.

Mitä teet -kysymystä kannattaa täydentää kysymyksillä *milloin teet* ja *missä teet*. Tutkimusnäyttö viittaa siihen, että aikaan ja paikkaan liittyvät tarkentavat kysymykset lisäävät tekemisen todennäköisyyttä. Muisti on usein aikaan ja paikkaan sidottu, ja nämä kysymykset konkretisoivat tavoitteen käytännön askeliksi.



Lopuksi

VALMENNUSKESKUSTELUT VOIVAT OLLA edellä kuvatun kaltaisia; lyhyitä, nopeita ja toimintaan suuntautuvia. Joskus valmennuskeskustelut voivat olla pidempiä; tavoitetta kirkastavia, toimintaa suunnittelevia, takaiskuihin varautuvia tai pystyvyyttä ja ennakoimista vahvistavia. Ei ole yhtä oikeaa valmennuskeskustelua. Niinpä tarjoammekin sinulle tämän oppaan lukijana erilaisiin tilanteisiin soveltuvia valmennuskeskustelujen aiheita:

- » **Ongelman käsitteleminen**
– ratkaisupuheen vahvistaminen
- » **Motivaation johtaminen**
– motivaatioajureihin vaikuttaminen
- » **Myönteisen sitoutumisen johtaminen** – merkitysten, arvojen ja samastumisen kirkastaminen
- » **Ajanhallinta itsensä johtamisen keinona**
- » **Uran käännteisiin liittyvät kysymykset**
- » **Organisaation uudistuminen**
- » **Ohjaavat keskustelut**
– ratkaisupuheen vahvistaminen
- » **Yksilöllisen uudistumisen johtaminen** – kasvuasenteen vahvistaminen
- » **Vahvuuksien johtaminen** – vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen
- » **Tunteiden johtaminen** – ajattelua avaavien tunteiden vahvistaminen
- » **Työyhteisön vaikeat tilanteet** – sovitteluva toiminta konflikteissa

Nämä valmennuskeskustelun aiheet ovat hyviä lähtökohtia. Ne ovat hyödyksi ensimmäisissä valmennuskeskusteluissa, mutta tarkoituksena on oppia soveltamaan valmentavaa työtettä erilaisissa tilanteissa ja pidemmissä, usean keskustelun jaksoissa.

Tämä onnistuu parhaiten hyvin strukturoidussa koulutuksessa toimivan vertaisryhmän tukemana. Hyödylliseksi on osoittautunut myös henkilökohtaiseen yksilövalmennukseen eli coachingiin osallistuminen.

LUE LISÄÄ

Valmentava esimies uef.fi/jatkuva-oppiminen/valmentava-esimies
Coaching by walking uef.fi/jatkuva-oppiminen/coaching-by-walking

Valmentajat



ARTTU PUHAKKA

Puhakka on innoittava ja energinen valmentaja, joka ottaa osallistujat mukaan yhteiseen keskusteluun. Hänen koulutuksensa perustuvat tutkittuun tietoon ja käytännössä hyväksi havaittuihin menetelmiin. Artun koulutuksissa on ollut yli 13 000 osallistujaa, isoista pörssiyrityksistä kolmannen sektorin toimijoihin.

Yhteystiedot uefconnect.uef.fi/arttu.puhakka



PAULI KALLIO

Kalliolla on yli 30 vuoden kokemus johtajien, esimiehien ja työyhteisöjen kouluttamisesta ja valmentamisesta. Paulin sydän sykkii mm. organisaatioiden uudistamisen, positiivisen työpsykologian ja rekrytointiosaamisen sekä johtamistyön valmentamisen mahdollisuuksille.

Yhteystiedot uefconnect.uef.fi/pauli.kallio



Puhakan ja Kallion koulutuksiin ja valmennuksiin on osallistunut yli 30 000 henkilöä.

Etsi sinulle sopiva koulutus, tarjolla on yli 600 mahdollisuutta asiantuntijuuden kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen!

uef.fi/jatkuvaoppiminen

SMART
FOR GOOD
JATKUVA
OPPIMINEN | **UEF**

SIJOITA HUOMISEN KESTÄVÄÄN OSAAMISEEN.