

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Iina Vällilä

**VALMENTAVAN JOHTAMISEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN TYÖTYTY-
VÄISYYTEEN**

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tausta	9
1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma	10
1.3. Tutkielman rajaus ja rakenne	11
1.4. Keskeiset käsitteet	12
2. VALMENTAVA JOHTAMINEN	19
2.1. Valmentavan johtamisen tarkoitus	19
2.1.1. Yksilön valmentaminen	20
2.1.2. Ryhmän valmentaminen	22
2.2. Valmentavan johtamisen toteuttaminen	23
2.2.1. Oppimisen suuntaaminen	24
2.2.2. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	25
2.2.3. Oppimisprosessien tukeminen	27
2.2.4. Esimerkillä johtaminen	28
2.2.5. Valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet	29
2.3. Valmentavan johtamisen osapuolet	33
2.4. Valmentavan johtamisen hyödyt	38
3. TYÖTYTYVÄISYYS	40
3.1. Työtyytyväisyyden määritelmä	40
3.2. Työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys	41
3.2.1. Johtaminen, esimiestyö ja työtyytyväisyys	42
3.3. Työtyytyväisyyden seuraukset	44
4. TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	46

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS	48
5.1. Tutkimusmenetelmän valinta	48
5.2. Tutkimuksen suorittaminen	50
5.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	52
6. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI	55
6.1. Osaamisen kehittäminen	55
6.2. Valmentava johtaminen	58
6.3. Valmentavan johtamisen toteuttaminen	61
6.4. Valmentavan johtamisen osapuolet	68
6.5. Työtyytyväisyys	73
7. YHTEENVETO	80
7.1. Johtopäätökset	80
7.2. Jatkotutkimusaiheet	90
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset.	98
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1: Valmentavan johtamisen toteuttaminen	33
Kuvio 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys	47
TAULUKKOLUETTELO	

Taulukko 1: Empiirisen aineiston keskeiset löydökset

78

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Ina Vällilä

Tutkielman nimi:

Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen

Ohjaaja:

Tero Vuorinen

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Kasvuyrityksen johtaminen

Aloitusvuosi:

2011

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 100

TIIVISTELMÄ

Tämä työ on kirjoitettu Vaasan yliopiston kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelman pro gradu -tutkielmaksi. Tutkielman aiheeksi on valittu valmentava johtaminen, koska se on yksi johtamisen tieteenalan ajankohtaisimmista teemoista. Tutkielmassa peilataan valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen, sillä niiden välistä yhteyttä ei ole aikaisemmin juuri tutkittu. Kirjallisuuden perusteella valmentavalla johtamisella pitäisi olla myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Tutkielman tavoitteena on selvittää, onko valmentavalla johtamisella positiivisia vaikutuksia myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty OP-Pohjola-ryhmään kuuluvassa Helsingin OP Pankissa. Kysymyksen muodossa tutkielman tutkimusongelma on: ”Miten valmentava johtaminen on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen Helsingin OP Pankissa?”

Tutkielman teoreettinen viitekehys tiivistää kirjallisuuskatsauksen aiheet sekä kuvaa empiirisen osan tutkimusasetelmaa ja tavoitetta. Tutkielman empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena; empiirinen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Kaksi haastateltavista työskentelee esimiestehtävissä ja loput kuusi toimihenkilötehtävissä. Haastattelut tehtiin kasvokkain kesä-heinäkuussa 2013 haastateltavien työpaikalla. Haastattelukysymykset, empiirisen aineiston analyysi ja johtopäätökset on ryhmitelty tutkimusongelman ja kirjallisuuskatsauksen mukaisiin teemoihin.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön osaamista kehitetään Helsingin OP Pankissa melko paljon esimerkiksi valmentavan johtamisen, perehdytyksen ja koulutuksen keinoin. Osaamisen kehittymisellä on monia myönteisiä seurauksia, joista yksi on työtyytyväisyyden lisääntyminen. Tutkimustulosten mukaan valmentava johtaminen on suurimmaksi osaksi lisännyt henkilöstön työtyytyväisyyttä Helsingin OP Pankissa. Tämä johtuneee valmentavan johtamisen tavoitteesta kehittää työntekijöiden osaamista, joka puolestaan lisää työtyytyväisyyttä.

AVAINSANAT: valmentava johtaminen, työtyytyväisyys, osaamisen kehittäminen

1. JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman ensimmäisessä osassa lukija johdatetaan tutkielman aiheeseen, tavoitteisiin ja rakenteeseen. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman tausta. Toisessa luvussa eritellään tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma, ja kolmannessa luvussa rajataan tutkielman aihe sekä kuvataan tutkielman rakenne. Neljännessä luvussa tutustutaan tutkielman kannalta keskeisiin käsitteisiin.

1.1. Tutkielman tausta

Tämä työ on kirjoitettu Vaasan yliopiston kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelman pro gradu -tutkielmaksi. Valitsin tutkielman aiheeksi valmentavan johtamisen, koska se on yksi johtamisen tieteenalan tämän hetken ajankohtaisimmista teemoista. Lisäksi valmentava johtaminen oli minulle aiheena jo entuudestaan tuttu, koska valmentavaa johtamismallia hyödynnetään nykyisessä työpaikassani ja olen perehtynyt siihen aikaisemmissa opinnoissani.

Työskentelen OP-Pohjola-ryhmässä ja olen valmistunut liiketalouden tradenomiksi HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulusta vuonna 2010. Kirjoitin ammattikorkeakoulun opinnäytetyön valmentavan johtamisen toteutumisesta Joensuun Seudun ja Kainuun Osuuspankeissa. Opinnäytetyössä tutkin valmentavan johtamisen toteutumista Joensuun Seudun ja Kainuun Osuuspankeissa esimiehiä haastatteleamalla, joten pro gradu -tutkielmassa halusin lähestyä valmentavaa johtamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa peilaan valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen, koska valmentavan johtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden välistä yhteyttä ei ole aikaisemmin juuri tutkittu.

Tämän päivän nopea muutostahti ja kasvava monitahoisuus asettavat johtamiselle uusia haasteita, joiden seurauksena johtamisen voidaan sanoa olevan murroksessa (Hellbom 2006: 65). Suurin osa nykyisistä johtajista ja esimiehistä on saanut koulutuksensa sil-

loin, kun muutoksia pystyttiin vielä suunnittelemaan ja ennakoimaan. Näin ollen he ovat viimeisten viidentoista vuoden aikana joutuneet opettelemaan uuden viitekehyksen ja otteen johtamis- ja esimiestyöhönsä. Muutostilanteissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan toiminnan periaatteiden ja tavoitteiden selkiyttämistä sekä järjestyksen luomista. (Viitala 2005: 295, 300.) Muutoksessa tarvitaan johtamista, joka on lähellä ihmisiä ja joka vapauttaa heidän resurssinsa luovuuteen ja tehokkuuteen. Valmentava johtaminen tarjoaa johtajille ja esimiehille yhden tavan vastata muutostilanteiden haasteisiin sekä johtamis- ja esimiestyön uusiin vaatimuksiin. Se on ollut jo useita vuosia työelämän ja johtamisen tärkeimpiä kehittämisen näkökulmia. Valmentavaa johtamista onkin tarjottu ratkaisuksi erilaisiin johtamiseen, esimiestyöhön ja työelämään liittyviin tilanteisiin. (Hellbom 2006: 65, 70.) Yleensä valmentavaa johtamista kuvataan vastaiskuksi vanhanaikaiselle pakottavalle ja pomottavalle johtamiselle (Aaltonen, Pajunen & Tuominen: 2005: 36, 301).

1.2. Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Kirjallisuuden perusteella valmentavan johtamisen pitäisi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden toiminnan ja osaamisen kehittymiseen. Tutkielman tavoitteena on selvittää, vaikuttaako valmentava johtaminen työntekijöiden toiminnan ja osaamisen kehittymisen myötä positiivisesti myös henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkielmaa varten on haastateltu OP-Pohjola-ryhmään kuuluvan Helsingin OP Pankki Oyj:n (myöhemmin Helsingin OP Pankki) työntekijöitä. Näiden haastatteluiden avulla on pyritty arvioimaan valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimustulokset antavat Helsingin OP Pankin johdolle, esimiehille ja työntekijöille arvokasta tietoa valmentavan johtamisen vaikutuksesta työntekijöiden toiminnan ja osaamisen kehittymiseen sekä työtyytyväisyyteen. Helsingin OP Pankin johto voi tutkimustulosten perusteella arvioida, kuinka hyvin valmentava johtaminen on pankissa toteutunut. Esimiehet pystyvät tutkielman avulla kertaamaan valmentavan johtamisen teemoja sekä pohtimaan, missä he ovat onnistuneet ja missä heidän täytyisi vielä kehittyä. Työntekijät saattavat tutkielman luettuaan hahmottaa paremmin, mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään.

Kysymyksen muodossa tutkielman tutkimusongelma on:

Miten valmentava johtaminen on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen Helsingin OP Pankissa?

Tutkielman muita tutkimuskysymyksiä ovat: Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa? Minkälaisilla muilla menetelmillä henkilöstön toimintaa ja osaamista pystytään kehittämään? Miten valmentavaa johtamista toteutetaan käytännössä? Minkälaiset roolit valmentavalla esimiehellä ja valmennettavalla työntekijällä on valmentavassa johtamisessa? Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? Mitä työtyytyväisyys tarkoittaa? Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen? Minkälaisia seurauksia työtyytyväisyydellä on?

1.3. Tutkielman rajaus ja rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa valmentavaa johtamista ja työtyytyväisyyttä käsitellään organisaation, esimiehen ja työntekijän kannalta. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu laaja lähestymistapa, jotta lukijalle muodostuisi kattava käsitys sekä valmentavasta johtamisesta että työtyytyväisyydestä. Koska kyseessä on johtamisen tieteenalan pro gradu -tutkielma, kirjallisuuskatsauksen pääpaino on kuitenkin valmentavassa johtamisessa. Valmentavasta johtamisesta kirjoitettaessa lähteinä on käytetty pääasiassa kirjoja, koska aiheesta on toistaiseksi tehty vasta suhteellisen vähän varsinaista tieteellistä tutkimusta. Tutkielman empiirisessä osassa valmentavaa johtamista ja työtyytyväisyyttä tutkitaan tutkimusongelman mukaisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkielmassa on johdannon lisäksi kuusi muuta osaa. Toisessa osassa perehdytään valmentavaan johtamiseen ja kolmannessa osassa tutustutaan työtyytyväisyyteen. Neljännessä osassa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Viidennessä osassa kuvailaan tutkielman empiirisen tutkimuksen toteutus ja esitellään tutkimuksen kohteena oleva Helsingin OP Pankki. Kuudennessa osassa analysoidaan empiirinen aineisto ja seit-

semännessä osassa tehdään yhteenveto koko tutkielmasta. Jokaisen osan alussa esitellään kyseisen osan sisältämät luvut.

Valmentava johtaminen sekoitetaan välillä coachingiin, jota käytetään johtajan tai esimiehen toiminnan ja osaamisen kehittämismenetelmänä. Lisäksi on olemassa valmennusta, jota hyödynnetään henkilöstön kehittämisessä. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käsitteet eivät ole vielä täysin jäsentyneet, joten valmentavan johtamisen, coachingin ja valmennuksen käsitteitä käytetään ristikkäin. Tässä tutkielmassa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan valmentavaa johtamistapaa. Valmennuksen osapuolista eli esimiehestä ja alaisesta käytetään sanoja valmentava esimies ja valmennettava työntekijä. Coachingia ja valmennusta henkilöstön kehittämismenetelmänä käsitellään ainoastaan seuraavassa luvussa.

1.4. Keskeiset käsitteet

Leadership ja management

Leadership ja management ovat johtamisen vanhimpia ja olennaisimpia käsitteitä. Leadership viittaa prosessiin, jossa ihmisiä ja heidän ideoitaan ohjataan ja saadaan liikkeelle. Hyvä ja tehokas leadership aikaansaa rakentavaa tai sopeutuvaa muutosta. Tämä muutos syntyy vakiinnuttamalla toiminnan suunta, kommunikoimalla toiminnan suunta tarvittaville ja yritykseen sitoutuneille työntekijöille sekä motivoimalla ja innostamalla työntekijöitä. (Kotter 1990: 3, 5.) Shackleton (1995) on määritellyt leadershipin lyhyesti prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin organisaation tai ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011: 288). Leadership keskittyy kokonaisuuden ja strategioiden rakentamiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen ja valtuuttamiseen. Joidenkin johtajien ja esimiesten työssä leadership toteutuu hyvin, mutta joidenkin johtajien ja esimiesten työssä se ei toteudu ollenkaan. (Kotter 1990: 3, 6–7.) Toisaalta leadershipia harjoittavan henkilön ei aina tarvitse olla ryhmän nimetty johtaja tai esimies, vaan vastuun leadershipista voi ottaa joku muu ryhmän jäsenistä. Leadership ei välttämättä edellytä erinomaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia tai kykyä aikaansaada erikoislaatuista muutosta, sillä yleensä vaatimattomampikin leadership-osaaminen on riittävää. (Torrington ym. 2011: 288.)

Leadership on iätön käsite, mutta management on syntynyt vasta viimeisten sadan vuoden aikana. Useat esimiehet, konsultit ja kouluttajat ovat määritelleet ja kehittäneet prosesseja, jotka muodostavat managementin ytimen. Nämä prosessit voidaan tiivistää toiminnan suunnitteluksi, budjetoinniksi ja organisoinniksi, työntekijöiden rekrytoinniksi ja valvonnaksi sekä ongelmien ratkaisemiseksi. Management keskittyy riskien karsimiseen, ohjeiden noudattamiseen ja toiminnan ennustettavuuteen. (Kotter 1990: 3–4.) Managementin ja siihen liittyvän valvonnan avulla esimiehet pystyvät suuntaamaan työntekijöiden kyvykkyudet organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Management asettaa työntekijöiden suoritukselle tietyn vaatimustason, jolloin vastuu vaatimustason saavuttamisesta siirtyy työntekijöille. Samalla esimiehet voivat pyrkiä kustannusten minimoimiseen, virheiden valvomiseen ja jatkuvasti monimutkaistuvan toimintaympäristön sääntelemiseen. (Raelin 2011: 136.) Yhteenvetona voidaan todeta, että ilman managementia yritys ei toimisi ajallaan eikä pysyisi budjetissaan, mutta ilman leadershipia organisaatiolle tarpeellinen ja hyödyllinen muutos ei toteutuisi. (Kotter 1990: 3–4, 6–7.)

Valmentava johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että suunnitellut asiat toteutuvat. Hyvät esimiehet osaavat keskittyä oikeisiin asioihin ja luovan yhteistyön rakentamiseen, jotta parhaat mahdolliset tulokset saavutettaisiin. Tämä on valmentavan johtamisen keskeisin sisältö. Valmentava johtaminen ei ole käytännölle vieras johtamismalli, vaan esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. (Kansanen 2004: 23.) Se on heittäytymistä ja sytyttämistä: valmentavassa johtamisessa innostetaan alaisia sekä asetetaan motivoivia päämääriä ja pyritään niihin (Aaltonen ym. 2005: 36). Valmentavaa johtamista on vaikea kuvata vain yhdellä määritelmällä. Sen sijaan valmentavaa johtamista on parasta tutkia useista eri näkökulmista. Pohjimmiltaan valmentava johtaminen perustuu kuitenkin ihmisten väliseen tasa-arvoiseen suhteeseen, jossa ihmiset auttavat toinen toisiaan saavuttamaan tietoa, taitoja sekä tavoiteltuja ja tyydyttäviä päämääriä. (Bowerman & Collins 1999: 293.)

Valmentava esimies

Valmentava esimies on johtaja tai esimies, joka kehittää työntekijöiden osaamista ja auttaa heitä löytämään parhaat mahdolliset ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. Valmen-

tava johtaja tai esimies toimii keskustelukumppanina työntekijöilleen. Hän selventää työntekijöilleen organisaation asettamat tavoitteet, mutta samalla hän haastaa ja kannustaa heitä etsimään ja esittelemään uusia ideoita sekä keksimään, miten tavoitteet käytännössä saavutetaan. (Hirvihuhta 2006: 7.) Valmentava esimies ei ratkaise ongelmia itse, vaan auttaa alaisiaan ratkaisemaan niitä. Hän on ennemminkin kysymysten esittäjä kuin valmiiden vastausten antaja. (Havunen 2007: 23–24.) Toisin sanoen valmentava esimies ei ole opettaja, kouluttaja, ammatillinen neuvonantaja eikä mentori. Kaikki nämä termit viittaavat siihen, että valmentava esimies asettaisi valmentavan johtamisen päämäärän ja siirtäisi valmennettavalle työntekijälle jotain erityistä tietoa. Tästä ei kuitenkaan ole valmentavassa johtamisessa kyse. (Bowerman & Collins 1999: 293.)

Valmennettava työntekijä

Valmennettava työntekijä on valmentavan esimiehen alainen, jonka osaamista halutaan valmentavan johtamisen avulla kehittää. Valmentava johtaminen on valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen kaksisuuntainen suhde, joka keskittyy valmennettavaan. Valmentavan johtamismallin käytön myötä valmennettavan työntekijän motivaatio, tuottavuus ja sitoutuminen kasvavat, koska valmennettava tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä osa organisaatiota. (Sweeney 2007: 170.) Valmennettava työntekijä asettaa valmentavan johtamisen päämäärän; valmentavan johtamisen sisältö määräytyy valmennettavan tarpeiden pohjalta. (Bowerman & Collins 1999: 293). Valmennettavana saattaa olla myös ryhmä. Se voi muodostua työntekijöistä, joilla on samanlaisia työtilanteita tai jotka tekevät työtään yhdessä. Ryhmän voivat muodostaa esimerkiksi samassa yksikössä tiiminä toimivat asiantuntijat. (Hirvihuhta 2006: 7.)

Suorituksen johtaminen

Valmentavassa johtamisessa huomioidaan tasapuolisesti, mitä tehdään ja miten toimitaan odotusten mukaisten suoritusten aikaansaamiseksi. Valmentavan johtamisen perustana on performance management eli suorituksen johtaminen, joka taas pohjautuu tulos- ja tavoitejohtamiseen. (Kansanen 2004: 23.) Clark (2005) on määritellyt suorituksen johtamisen viitekehyydeksi, jonka avulla työntekijöiden suoritusta voidaan ohjata, valvoa, motivoida ja kehittää (Torrington ym. 2011: 267). Tehokas suorituksen johtamisen järjestelmä perustuu toimenpiteille, jotka kuvastavat syy-seuraussuhteita, valtuuttavat ja osallistavat yksilöitä, aikaansaavat keskustelua ja tukevat näin suorituksen jatkuvaa pa-

rantamista sekä tukevat päätöksentekoa (Lebas 1995: 35). Organisaatioissa suorituksen johtaminen on perinteisesti keskittynyt suorituksen arviointiin ja arvioinnin mukaisen palkitsemisen kohdentamiseen. Tuloksellisen suorituksen on nähty olevan yksilön kyvykkyyden ja motivaation välisen vuorovaikutuksen seurausta. (Torrington ym. 2011: 264.) Jotta suorituksen johtaminen ja arviointi sekä palkitsemisen kohdentaminen olisi mahdollista, organisaatioissa tarvitaan lisäksi suorituksen mittaamista. Se tarkoittaa monimutkaisen todellisuuden muuttamista esimerkiksi luvuiksi, jotka pystytään viestittämään työntekijöille ja toistamaan samanlaisissa olosuhteissa. Toisaalta suorituksen mittaaminen vaatii rinnalleen aina suorituksen johtamisen, sillä pelkkä mittaaminen kertoo vain suorituksen seurauksista eikä aikaansaa itse suoritusta ja mahdollista menestystä. (Lebas 1995: 23, 34.)

Osaamisen johtaminen

Osaaminen on tiedon, tietotaidon ja asenteiden siirtämistä käytäntöön tietyssä asiayhteydessä. Osaamisen johtamisen avulla organisaatiot pystyvät johtamaan yksilöiden ja ryhmien osaamista. Sen ensisijainen tarkoitus on määritellä ja ylläpitää yrityksen tavoitteiden mukaista osaamista. (Berio & Harzallah 2005: 21.) Roosin ym. (1997) mukaan osaamisen johtaminen on nähty kiinteänä osana laajempaa älyllisen pääoman käsitettä. Guthrie (2000) määrittelee osaamisen johtamisen älyllisen pääoman johtamiseksi yrityksessä. (Mårtensson 2000: 205.) Osaamisen johtaminen on tärkeää, sillä osaaminen on keskeisessä asemassa muun muassa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen, liiketoimintaprosessien ja asiakassuhteiden kannalta (Berio & Harzallah 2005: 21). Coates (1999) kirjoittaa osaamisen johtamisen tulosten näkyvän yrityksen aikaisempaa kehittyneempinä palveluina, tuotteina ja toimintatapoina, innovaatioina sekä lopulta parempana taloudellisena tuloksena (Viitala 2002: 15). Satyadaksen ym. (2001) mielestä osaamisen johtaminen lisää organisaation oppimista, jolloin yrityksen strateginen osaaminen, prosessit ja teknologiat parantuvat (Freeze & Kulkarni 2007: 94).

Coaching

1990-luvun alusta lähtien suomalaisilla työpaikoilla on keskitytty toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Vuosikymmenen aikana työnantajien panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen kasvoivat noin kolminkertaisiksi. Yksi peruste osaamisen kehittämiseksi on johdon halu aikaansaada ja vahvistaa sellaista toimintaa, joka on suoraan

yhteydessä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Toinen peruste on pelkkä halu edesauttaa organisaation oppimista. Kolmas peruste on halu parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista sekä sitä kautta suoritusta. (Luoma & Salojärvi 2007: 21–22.) Valmentavan johtamisen lisäksi tärkeimpiä toiminnan ja osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat coaching, valmennus henkilöstön kehittämismenetelmänä, työnohjaus ja mentorointi (Aaltonen ym. 2005: 303).

Coaching tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa, tavoitteellista oppimis- ja vuorovaikutusprosessia. Sekä yksilön että organisaation tarpeet ja päämäärät määrittelevät coachingin sisällön. Sen osapuolina ovat coachingin ammattilainen ja valmennettava, joka on sitoutunut oppimiseen. Coachingin ammattilaisen tehtävänä on tukea valmennettavaa vaikeissa tilanteissa ja menestyksen hetkillä. Suurin ero valmentavan johtamisen ja coachingin välillä on, että coaching on tarkoitettu johtajan, johtajaksi aikovan tai esimiehen toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Coaching ei siis ole johtamistapa, vaan viidestä kerrasta kahteen vuoteen kestävä johtajan tai esimiehen toiminnan ja osaamisen kehittämismenetelmä. (Aaltonen ym. 2005: 305, 307, 309.) Coaching tarjoaa tehokkaan keinon johtamisen ja esimiestyön sekä niiden myötä koko organisaation toiminnan parantamiseksi (Räsänen 2007: 15). Coachingin tavoitteet määritellään yksilöllisesti valmennettavan tarpeiden mukaan. Perustavoite on kuitenkin aina auttaa yksilöä kasvamaan johtajana tai esimiehenä. (Santasalo & Åhman 2007: 72.)

Valmennus henkilöstön kehittämismenetelmänä

Valmentavan johtamisen ohella on olemassa valmennusta, jota käytetään henkilöstön kehittämiseksi. Tällöin valmentaja saattaa tulla organisaation ulkopuolelta tarjoamaan palveluitaan valmennettaville. Yleensä yrityksen johto tai henkilöstöosasto tilaa ulkopuolisen valmentajan tietyille henkilöille, mutta toisinaan työntekijöillä on mahdollisuus hankkia valmentaja oma-aloitteisesti. Kun valmennusta käytetään henkilöstön kehittämismenetelmänä, työ on aina projektiluonteista. Tämä on merkittävin ero valmentavan johtamisen ja valmennuksen välillä; valmentavan esimiehen tehtävä on päivittäinen ja jatkuva. Toinen ero on, että valmentavan esimiehen työtehtäviin kuuluu valmennuksen lisäksi paljon muutakin. (Hirvihuhta 2006: 7; Heikkilä 2009: 138.) Käytettäessä valmennusta henkilöstön kehittämismenetelmänä valmentajan ja valmennettavan välinen suhde on lähtökohtaisesti tasa-arvoinen, sillä suhteen osapuolet eivät ole esimiesasemassa toisiinsa nähden. Valmennuksen tavoitteena on, että valmennettava näkisi kes-

kustelujen kautta itsensä uudessa valossa ja löytäisi uusia tapoja toimia. Tällä tavoin henkilökohtainen kehittyminen on mahdollista. (Bowerman & Collins 1999: 292.)

Työnohjaus

Työnohjaus tarkoittaa prosessia, jossa ohjaajan ja ohjattavan välinen dialogi synnyttää uusia oppimisen mahdollisuuksia. Ohjattavana voi olla yksilö, ryhmä tai koko työyhteisö. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999: 122.) Työnohjauksessa tutkitaan avointen järjestelmien ja systeemisen ajattelun teorioiden kautta minän suhdetta työhön, työn osa-alueisiin ja perustehtävään (Luoma & Salojärvi 2007: 29). Työnohjauksessa työstetään ajatuksia työstä, koska työntekijä tekee työtään ajatusten, ennakkointien, odotusten ja tunteiden ohjaamana (Jalava ym. 1999: 122). Työnohjaus aloitetaan sen hetkestä elämänvaiheesta tai ajankohtaisista kysymyksistä, mutta samalla luodetaan myös tulevaisuutta. Työnohjaajana toimii koulutettu ja kokenut työnohjauksen ammattilainen, sillä työnohjauksessa on omat pelisääntönsä ja pätevyysvaatimuksensa. Työnohjauksen tavoitteena on työn ja persoonan yhteensovittaminen, kasvaminen ja oppiminen. Johdon työnohjaus on yksi työnohjauksen ulottuvuuksista. Sitä voidaan käyttää muun muassa silloin, kun johtaja joutuu kohtaamaan haasteellisia vuorovaikutustilanteita. (Aaltonen ym. 2005: 305, 308–309.)

Mentorointi

Mentorointi on vapaaehtoista toimintaa, jossa kokeneempi henkilö eli mentori auttaa nuorempaa tai kokemattomampaa henkilöä eli aktoria löytämään ammatti-identiteettinsä, suunnittelemaan ura-polkuansa tai vastaanottamaan hiljaista tietoa. Coachingiin ja työnohjaukseen verrattuna mentorointi on vapaamuotoisempaa: mentorin ei esimerkiksi tarvitse olla kehittämisprosessien ammattilainen. Useimmiten mentori on samasta organisaatiosta kuin aktorikin, mutta joskus mentori saattaa tulla kokonaan toisesta organisaatiosta tai toiselta ammattialalta. (Aaltonen ym. 2005: 305.) Mentoroinnin tavoitteena on kokemusten vaihtaminen ja dialogi sekä sitä kautta mentorin ja aktorin oppiminen toinen toisiltaan (Luoma & Salojärvi 2007: 30). Mentoroinnin pitää keskittyä olennaisiin asioihin. Esimerkiksi kasvuyrityksissä mentorointi on keskeisessä asemassa uusien työntekijöiden sopeuttamisessa yritykseen, kun taas vanhemmissa yrityksissä mentorointi tarjoaa uusia ja luovia ajattelu- ja osallistumistapoja kokeneille työntekijöille. Kun mentoroinnin tavoitteet on tunnistettu, aktorin täytyy osallistua niiden muok-

kaamiseen ja toteuttamiseen. Mentoroinnin haasteena yrityksissä on yleensä, että mentoreita tarjotaan vain muutamille, potentiaalisimmille esimiehille. Yritykseen voidaan kuitenkin rakentaa kattava ja tehokas mentorointijärjestelmä muun muassa yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. (Kram 1985: 40.)

2. VALMENTAVA JOHTAMINEN

Tutkielman toisessa osassa perehdytään tarkemmin valmentavan johtamisen sisältöön ja tarkoitukseen. Ensimmäisessä luvussa määritellään valmentavan johtamisen tarkoitus. Valmentava johtaminen voidaan karkeasti jakaa yksilön ja ryhmän valmentamiseen. Valmentavan johtamisen määrittelyn jälkeen tutustutaankin yksilön ja ryhmän valmentamiseen. Toisessa luvussa käsitellään valmentavan johtamisen toteuttamista ja toteuttamisen välineitä. Valmentavan johtamisen toteuttaminen koostuu oppimisen suuntaamisesta, oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, oppimisprosessien tukemisesta ja esimerkiksi johtamisesta. Kolmannessa luvussa esitellään valmentavan johtamisen osapuolten roolit. Neljännessä luvussa pohditaan valmentavan johtamisen avulla saavutettavia hyötyjä.

2.1. Valmentavan johtamisen tarkoitus

Toimintaympäristön muutosten myötä yritykset joutuvat kamppailemaan osaamisen riittävyyden kanssa. Tämän seurauksena johtamis- ja esimiestyölle on annettu uusia nimityksiä ja sisällön määrittelyjä, joista yksi on valmentava johtaminen. (Viitala 2005: 309–310.) Valmentava johtaminen voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa muihin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu yrityksen käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 12.) Valmentavaa johtamista määriteltäessä on tärkeää muistaa, ettei valmentavassa johtamisessa keskitytä ainoastaan sellaisiin työntekijöihin, joilla on työssään haasteita tai ongelmia. Toki valmentavaa johtamistapaa käyttämällä voidaan auttaa valmennettavaa työntekijää ratkomaan kohtaamiaan haasteita ja ongelmia, mutta määrittelemällä valmentava johtaminen vain suorituksen johtamiseksi tai suorituksen parantamiseksi unohdetaan valmentavan johtamisen kenties olennaisin osa. Valmennettavan työntekijän kyvykkyyksiä ei yleensä tiedetä ennalta. Niinpä valmentavan johtamisen avulla valmennettavaa työntekijää kehitetään kohti sellaisia mahdollisuuksia, joita ei ole etukäteen määritelty tai ennustettu. (Bowerman & Collins 1999: 293.)

Jalavan (2002) mukaan valmentavan johtamisen tärkein tavoite on auttaa ihmisiä kasvamaan, kehittymään ja oppimaan sekä tuottaa sitä kautta yrityksille hyötyä (Viitala 2005: 309–310). Kansanen puolestaan kirjoittaa valmentavalla johtamisella olevan kolme tarkoitusta. Ensinnäkin sen avulla luodaan yksilöille ja ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia, jotka parantavat heidän aikaansaannoksiaan ja suorituskyykyään. Toiseksi valmentavaa johtamistapaa käyttämällä pystytään antamaan kaksisuuntaista, oikea-aikaista ja rehellistä palautetta. Kolmanneksi sen avulla voidaan arvioida pätevyyttä ja tuloksia, jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista. Myös valmentavan johtamisen päävaiheita on kolme: 1) vastuiden selventäminen ja tavoitteista sopiminen, 2) valmennus ja 3) suoritusarviointi. Vastuiden selventämisen ja tavoitteista sopimisen periaatteena on osallistaminen ja yhteinen sopiminen. Valmennuksessa valmentava esimies yrittää lisätä valmennettavan työntekijän tietoisuutta ja vastuunottokykyä henkilöltä itsestään, työympäristöstään ja organisaatiokulttuurista. Valmentavan esimiehen pyrkimyksenä on löytää tasapaino tuen ja haasteellisuuden välille. Kaiken kehityksen perustana on menneen kauden suoritusarviointi, joka pohjautuu valmennettavan työntekijän arviointiin suoriutumisestaan. (Kansanen 2004: 27, 35, 37, 39.)

2.1.1. Yksilön valmentaminen

Yksilöä valmennettaessa pyritään saavuttamaan tasapaino organisaation tavoitteiden ja yksilön henkilökohtaisten kehitystarpeiden välillä (Sweeney 2007: 170). Valmennettavan työntekijän kannalta yksilön valmentaminen kasvattaa tietoisuutta, tietoja, taitoja ja oppimiskykyä. Ilman näitä tietoja ja taitoja valmennettava työntekijä ei pysty työskentelemään tehokkaasti eikä kehittymään ihmisenä. (Hurd 2003: 1–2.) Heikkilä on kehittänyt yksinkertaisen mallin yksilön valmentamista varten. Mallin lähtökohdaksi on valmennettavan työntekijän kehitys- ja osaamistarpeiden selvittäminen. Kehitys- ja osaamistarpeet syntyvät yleensä valmennettavan työntekijän tulevista tavoitteista ja mahdollisista urasuunnitelmista sekä ympäristön muutoksista. Kun valmennettava työntekijä on löytänyt osaamisen kehittämistä vaativat alueet, valmentava esimies ja valmennettava käyvät osaamisalueet yhdessä läpi ja arvioivat valmennettavan tämän hetkisen osaamisen näillä alueilla numeerisella asteikolla yhdestä viiteen. Arvioimisen jälkeen valmentava esimies ja valmennettava työntekijä pohtivat valmennettavan tavoitteita edellä mainituilla osaamisalueilla. Osaamisen kehittämiseksi pitäisi asettaa riittävän haasteelliset, mutta samalla realistiset tavoitteet. Kun tavoitteet on asetettu, jokaiselle osaamisalueelle suunnitellaan tavoitteiden mukaiset kehittämistoimenpiteet. Heikkilän mallin

avulla valmennettavalle työntekijälle saadaan laadittua tavoitteet ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Kun sekä valmennettavalla työntekijällä että valmentavalla esimiehellä on käsitys lähtökohdista ja tavoitteista, valmentava johtamistapa on helpompi ottaa jatkuvaan ja päivittäiseen käyttöön. (Heikkilä 2009: 151–153.)

Tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä sovittaessa valmentavan esimiehen on huomioitava valmennettavan työntekijän osaamisen taso. Alemmilla osaamisen tasoilla valmentava johtaminen on enemmän ohjeistavaa, mutta valmennettavan työntekijän osaamisen kehittymisen myötä valmentavan johtamisen painopiste vaihtuu kannustavammaksi ja tukevammaksi. Mitä korkeammalla osaamisen taso on, sitä enemmän vastuu osaamisen kehittämisestä kuuluu valmennettavalle työntekijälle itselleen. (Heikkilä 2009: 152–153.) Jotta valmentavan johtamisen hyödyt ulottuisivat kaikkialle organisaatioon, on pidettävä mielessä, ettei valmentavaa johtamistapaa ole tarkoitettu käytettäväksi vain yrityksen haastavimmissa tehtävissä työskenteleville tai osaavimmille henkilöille. Kun yrityksen alemmillakin organisaatiotasoilla hyödynnetään valmentavaa johtamismallia, yritys saavuttaa valmentavan johtamisen hyödyt nopeammin. Lisäksi yhden yksilön kehittymisellä ja positiivisella muutoksella saattaa olla myönteinen vaikutus muihin henkilöihin hänen vaikutuspiirissään, jolloin valmentavan johtamisen kokonaisyödyt moninkertaistuvat. (Hurd 2003: 10.)

Toistuvien suoritusarviointien ja keskusteluiden myötä valmentavan johtamisen aikaansaamasta oppimisesta tulee valmennettavan työntekijän kannalta tehokkainta (Sweeney 2007: 173). Yhden kerran tehtävä suoritusarviointi ja käytävä keskustelu voivat tarjota valmennettavalle työntekijälle uutta tietoa, mutta pitkäjänteisempi kehittyminen vaatii jatkuvaa palautetta. Knowlesin, Holtonin ja Swansonin (1998) mielestä aikuiset oppivat parhaiten, kun he pääsevät soveltamaan teoreettisia käsitteitä käytännön tilanteisiin. Valmentavaan johtamistapaan kuuluvat suoritusarvioinnit ja keskustelut antavat tähän aikaa ja tukea. (Hurd 2003: 10.) Suoritusarvioinnissa voidaan pohtia valmentavan johtamisen tavoitteita ja esteitä valmennettavan työntekijän näkökulmasta sekä valmennettavan oppimista ja onnistumisia. Suorituksen arviointi vahvistaa uusia käyttäytymismalleja ja auttaa näin valmennettavaa työntekijää tulevaisuudessa. Erityisen tärkeää on tunnistaa valmennettavan työntekijän onnistumiset ja juhlistaa niitä. (Sweeney 2007: 173.)

2.1.2. Ryhmän valmentaminen

Ryhmädynaaminen näkökulma on valmentavan johtamisen olennainen ulottuvuus. Silloinkin, kun valmentava esimies keskittyy vain yhteen henkilöön, hän on tekemisissä koko ryhmän kanssa. Tämä johtuu siitä, että valmennettava työntekijä on aina kytköksissä ryhmäänsä. (Aaltonen ym. 2005: 314.) Ryhmän valmentaminen perustuu samoille periaatteille kuin yksilön valmentaminen. Kun ryhmää johdetaan valmentamalla, ryhmän työt tulevat tehtyä hyvin ja samanaikaisesti ryhmä kehittyy. (Whitmore 2009: 142.) Ryhmän valmentamista aloitettaessa on selkiytettävä ryhmän perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet. Roolien, vastuualueiden ja pelisääntöjen määrittely ja niistä yhdessä sopiminen on mahdotonta, jos valmentavalla esimiehellä ei ole tietoa toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Kun ryhmän perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet ovat tiedossa, voidaan miettiä, minkälaista toimintaa ja osaamista valmentavan johtamisen avulla halutaan kehittää. (Havunen 2007: 149–150.) Toiminnan ja osaamisen kehittämistä on mahdollista pohtia erilaisissa ideariihissä. Ne synnyttävät ideoita ja vaihtoehtoja, joista sopivimmat ryhmä valitsee yhteiseksi toiminnan ja osaamisen kehittämiskohteiksi. (Whitmore 2009: 142–143.)

Jokainen ryhmä käy läpi tietyt kehitysvaiheet muotoutuessaan tuloksekkaaksi ryhmäksi. Näitä kehitysvaiheita on kirjallisuudessa luokiteltu hieman eri tavoin. (Havunen 2007: 164–165; Whitmore 2009: 135.) Yksi luokittelusta on Schutzin luoma kolmen kehitysvaiheen malli. Mallin ensimmäisessä vaiheessa ryhmä muotoutuu, ja ryhmän energia suuntautuu sisäänpäin ryhmän jäseniin. Toinen vaihe on kuohuntavaihe, jossa ryhmän energia kohdistuu sisäiseen kilpailuun. Kolmas vaihe on yhteistyön vaihe. Tässä vaiheessa ryhmän energia suuntautuu ulospäin yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmä toimii parhaiten yhteistyön vaiheessa. Jos valmentava esimies ymmärtää tämän, hän voi hyödyntää valmentavaa johtamistapaa koko ryhmään ja erikseen sen jäseniin ryhmän kehityksen vauhdittamiseksi kohti yhteistyön vaihetta. (Whitmore 2009: 135, 138, 145.) Valmentava esimies voi valmentavan johtamisen avulla myös pienentää ryhmän todennäköisyyttä jumiutua ensimmäiseen tai toiseen kehitysvaiheeseen. Koska ryhmä on sen kehitysvaiheiden johdosta jatkuvassa muutoksessa, ryhmän valmentamisessa on kyse pitkälti siitä, miten valmentava esimies pystyy mukauttamaan valmentavaa johtamistapaansa eri kehitysvaiheisiin sopivaksi. (Havunen 2007: 164.)

Ryhmän valmentamisen onnistumisen kannalta valmentavan esimiehen on tärkeää hahmottaa, miten ryhmäjäsenyydet vaikuttavat yksilöiden käsitykseen itsestään ja muista. Lisäksi ryhmätyötä haittaavien ilmiöiden tunnistaminen on valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta olennaista. Esimerkki tällaisesta ryhmätyön kannalta haitallisesta ilmiöstä on ryhmäpolarisaatio, jonka seurauksena yksilö ottaa ryhmässä voimakkaammin kantaa asian puolesta tai asiaa vastaan kuin yksin toimiessaan. (Havunen 2007: 60–62.) Ryhmädynamiikan tutkija Wilfred Bion (1961) on nimennyt erilaiset arvot, asenteet ja tunteet ryhmätyöskentelyn esteiksi, koska ne heikentävät ryhmän luottamusta ja vievät ryhmän huomion pois perustehtävän suorittamisesta. Jos ryhmässä ei ole riittävästi luottamusta, energia kuluu työtovereiden viestien tulkintoihin ja epäilyyn. Valmentavan esimiehen pitäisikin keskittyä ryhmän luottamuksen rakentamiseen, jolloin ryhmätyöskentelyn esteiden vaikutus vähenee ja huomio on pääsääntöisesti perustehtävän hoitamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 166.) Ryhmätyötä haittaavien ilmiöiden ja ryhmätyöskentelyn esteiden ohella ryhmän sisäiset tekijät, kuten vallan jakautuminen ja kommunikaattiorakenne, vaikuttavat ryhmätyöskentelyn ja valmentavan johtamisen onnistumiseen. Ihanteellisinta olisi, jos ryhmä pystyisi välillä muuttamaan toimintansa edellytyksiä jakamalla valtaa toisin ja uudistamalla kommunikaattiorakenteitaan ryhmän tehtävien vaatimusten mukaisesti. (Havunen 2007: 150.)

2.2. Valmentavan johtamisen toteuttaminen

Osaavaa yksilöä määriteltäessä voidaan käyttää monenlaisia nimikkeitä kuten ammattilainen, asiantuntija tai huippuosaaja. Osaamista edellyttävät kyvyt ovat erilaisia eri aloilla, mutta muutamat asiat ovat kuitenkin yhteisiä erinomaiselle osaamiselle. Ensinnäkin vain harva osaaminen on pelkästään yksilön lahjakkuuden varassa, vaan yleensä osaamista on harjoitettava vuosien tai jopa vuosikymmenten ajan. Toiseksi osaamista tavoiteltaessa on tiedettävä syyt opeteltavan asian tekemiseen tietyllä tavalla. (Jalava ym. 1999: 11.) Osaamiseen liittyy kiinteästi osaamisen johtaminen, joka on puolestaan läheisessä yhteydessä valmentavaan johtamiseen. Viitala on väitöskirjassaan tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Tämän tutkimuksen perusteella osaamisen johtaminen koostuu neljästä ulottuvuudesta: 1) oppimisen suuntaamisesta, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, 3) oppimisprosessien tukemisesta ja 4) esimerkillä johtamisesta. Viitalan väitöskirjatutkimuksen tulokset puoltavat osaltaan valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan valmentavat esimie-

het ovat alaisarvioiden perusteella osaamisen johtamisen ulottuvuuksissa huomattavasti aktiivisempia ja laaja-alaisempia kuin muut esimiehet. Valmentavien esimiesten voidaan todeta toteuttavan osaamisen johtamista näkyvästi omassa esimiestyössään. (Viitala 2002: 187–188, 193.) Viitalan (2005) havaintojen perusteella valmentava esimies edistää oppimista omalla esimerkillään, huolehtii oppimista edistävästä ilmapiiristä ja oppimista tukevista konkreettisista teoista sekä osoittaa suuntaa (Hyppänen 2013: 2). Toisin sanoen valmentava esimies toteuttaa työssään osaamisen johtamisen ulottuvuuksia. Koska valmentava johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, osaamisen johtamisen ulottuvuudet ovat yksi tapa kuvata myös valmentavan johtamisen toteuttamista (Kuvio 1.).

2.2.1. Oppimisen suuntaaminen

Osaamisen johtamisessa suunta tarkoittaa määrittelyä siitä, mille asioille on kysyntää, millä osa-alueilla tarvitaan lisää osaamista, mihin yritys on menossa ja mikä sille on tärkeää tulevaisuuden kannalta (Hyppänen 2013: 2). Oppimisen suuntaamisessa esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tarpeita, suuntaviivoja ja tavoitteita (Viitala 2002: 188; Viitala 2005: 313). Oppimisen suuntaaminen on toimintaa, jolla esimies auttaa koko työyhteisöä ja jokaista sen jäsentä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta oppimisen tilaa, tavoitteita, syitä ja vaikutuksia organisaatioon (Viitala 2005: 313). Keskustellessaan arvoista, missiosta, strategiasta ja visiosta yhdistettynä osaamiseen esimies aikaansaa yhteistä ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan haasteista ja mahdollisuuksista. Esimiehen kannattaa ottaa esille myös tulevia lainsäädäntöön tai tietojärjestelmiin liittyviä muutoksia sekä osallistaa alaiset pohtimaan, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden ja tiimien osaamistarpeisiin. (Hyppänen 2013: 1–2.)

Oppimisen suuntaamisen sisällä voidaan tunnistaa kolme tehtäväryhmää, jotka ovat tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen (Viitala 2002: 188; Viitala 2005: 313). Yrityksen visio, strategiat ja tavoitteet, laadun kriteerit, asiakkaan tarpeet ja palautteet sekä toimintaprosessia koskeva palautetieto muodostavat tärkeimmän kehyksen osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittämiselle (Viitala 2005: 313–314). Lisäksi teknologiset muutokset sekä organisaation rakenteessa, työtehtävissä ja vastuualueissa tapahtuvat muutokset edellyttävät usein osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittäystä (Ruohotie 1998: 63). Mitä selkeämmin esimies hahmot-

telee alaistensa kanssa yrityksen toiminnan suuntaa, sitä paremmin aktiivisuus kohdistuu oikeisiin asioihin. Samalla selkiytyy ajatus siitä, mihin ja minkälaista osaamista tarvitaan. (Viitala 2005: 313–314.) Osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittämiseen tarvitaan tietoa työntekijöistä, yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja yleisesti alan kehityksestä. Tällainen tieto on yleensä tulkinnanvaraista eikä perinteisesti luotettavaksi mielletävää tietoa, jolloin osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittäminen saattaa tuntua vaikealta ja turhautavalta. Tällöin tavoitteiden sanallistaminen kirjalliseen muotoon saattaa selkiyttää ajatuksia. (Jalava ym. 1999: 103.)

Laatua ja tehokkuutta kuvaava arviointitieto muodostaa keskeisen kiintopisteen osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2005: 313–314). Organisaation ja yksikön toiminnan ja tavoitteiden arvioinnin avulla esimies kirkastaa toiminnan ohjaamisen lisäksi osaamisen kehittämisen suuntaa (Viitala 2002: 188). Toisin sanoen toiminnan arviointi tuottaa tietoa, joka ohjaa osaamis- ja kehittämistavoitteiden asettamista. Arviointitieto on harvoin täysin riidaton ja tarkkaa, mutta siitä huolimatta se on välttämätöntä. (Jalava ym. 1999: 62.) Oppimisen suuntaamiseksi tarvitaan tavoitteiden määrittämisen ja toiminnan arvioinnin ohella vielä osaamisen näkyville nostamista (Viitala 2005: 314). Osaamisen näkyville nostaminen edellyttää infrastruktuurin rakentamista. Infrastrukturi tarkoittaa käytäntöjä, jotka tukevat vuorovaikutuksessa tapahtuvaa asioiden käsittelyä työyhteisössä. Yhteisten keskustelujen synnyttäminen liittyy Viitalan väitöskirjatutkimuksen tulosten perusteella läheisesti suunnan selkiyttämisen sisältöihin. Keskustelut ovatkin esimiehen keskeinen väline johtamistyössä. (Viitala 2002: 188.) Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole riittäviä osaamisen näkyville nostamiseksi, vaan osaamiseen panostavassa yrityksessä osaamista ja sen kehittämistä on pidettävä jatkuvasti keskustelun ja tiedostamisen aiheena. Tällöin esimiehellä ja alaisilla on mahdollisuus asioiden perusteellisempaan työstämiseen. (Jalava ym. 1999: 104.) Käytännössä osaamisesta keskustellaan esimerkiksi samalla, kun esimies puhuu alaisen kanssa yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Viitala 2005: 314).

2.2.2. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

Osaamisen johtamisen toinen ulottuvuus on oppimista edistävän ilmapiirin luominen, joka sisältää kaksi tehtäväryhmää. Nämä tehtäväryhmät ovat koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden

rakentaminen. (Viitala 2002: 188.) Työyhteisön ilmapiirillä on suuri merkitys oppimisen kannalta. Jos työyhteisö on kateellinen, varautunut tai vihamielinen, se ei pysty käsittelemään epäonnistumisia tai jakamaan yksilöiden osaamista yhteisesti. Sen sijaan oppimista edistää myönteinen sekä turvallisuutta ja luottamusta sisältävä ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja. (Viitala 2005: 316–317.) Kiihtyvässä kilpailussa muita paremmin menestyvät sellaiset yritykset, joissa työskennellään turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Jos työntekijöitä rangaistaan epäonnistumisista ja virheistä, heidän halunsa hankkia ja soveltaa uusia tietoja ja taitoja tukahdutetaan. Parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen sekä palkitsee oppimisesta, yrittämisestä ja kokeilusta etukäteen. Palkitsemistapoja voivat olla muun muassa asiantuntemuksen hyväksikäyttö, urakehitys ja urasuunnitelmat sekä vastuu työn kokonaisuudesta. (Ruohotie 1998: 111–112.)

Vaikka ilmapiiri on aina koko työyhteisön asia, esimiehen täytyisi toimia aktiivisesti myönteisen ja turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi (Viitala 2005: 317). Esimiehellä on tähän asemansa puolesta paremmat lähtökohdat kuin työyhteisön muilla jäsenillä, joten hänen käytöksensä on ratkaisevan tärkeää hyvän ilmapiirin luomisessa (Viitala 2005: 317; Kansanen 2004: 104). Esimies voi puheellaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, minkälaista toimintaa pidetään toivottavana ja minkälaista ei. Lisäksi hän pystyy selkeillä kannanotoillaan luomaan työyhteisöön näkyvän käyttäytymisen ohjenuoran. (Viitala 2005: 317–318.) Jokapäiväisessä työssään esimies voi kannustaa alaisiaan antamaan palautetta sekä esimiehelle itselleen että kollegoilleen. Esimiehen kannattaa myös rohkaista alaisiaan kokeilemaan uusia toimintatapoja. (Hyppänen 2013: 2.) Työyhteisön ilmapiiriä muokkaa tapa, jolla esimies kohtaa alaisiaan yksilöinä ja ryhmänä. Se, miten nämä kohtaamiset tapahtuvat, vaikuttaa työntekijöiden kokemaan arvostukseen ja turvallisuuteen. Esimies kohtaa alaisiaan yksin ja ryhmänä oppimista edistävästi tai estävästi. Tämän tiedostaminen muodostaa yhden osaamisen johtamisen perustee-
moista. (Viitala 2005: 319–320.) Oppimista edistävä esimies antaa tunnustusta hyvästä työstä, perustaa palkka- ja ylennyssuosituksensa alaisen työsuoritukseen, kantaa vastuuta alaistensa kehittämisestä ja järjestää heille kehittymismahdollisuuksia, rohkaisee innovatiiviseen ja itsenäiseen ajatteluun sekä on kiinnostunut alaistensa kehittämisideoista ja kannustaa heitä ongelmanratkaisuun (Ruohotie 1998: 113). Saman työyhteisön esimies-alaisuudet ovat keskenään erilaisia, koska ryhmä koostuu erilaisista yksilöistä. Organisaation kyvykkyys on aina niin vahvaa kuin on sen heikoin lenkki. Näin ollen esimiestä ja hänen tukeaan tarvitsevat usein eniten juuri ne yksilöt, jotka osaavat tai tahtovat vähiten. (Viitala 2005: 319–320.)

2.2.3. Oppimisprosessien tukeminen

Oppimisprosessien tukemisen ulottuvuus sisältää asioita, jotka kuvaavat esimiehen keskittymistä ryhmän ja yksilöiden osaamisen määrittelyyn sekä kehittämisen tukemiseen ja suuntaamiseen (Viitala 2005: 321). Ulottuvuus on keskeinen osa osaamisen johtamista, sillä osaamisen ja kehittämisen organisointi vaatii toteutuakseen sopivat puitteet (Hyppänen 2013: 2). Oppimisen suuntaaminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen ovat lähellä perinteisiä käsityksiä hyvästä johtajuudesta, kun taas oppimisprosessien tukeminen konkretisoi selvemmin osaamisen johtamisen näkökulmaa. Oppimisprosessien tukemisessa esimiehen orientaatio näkyy osaamisen tärkeyden tiedostamisena, asian näkyväksi tekemisenä ja osaamisasioihin keskittymisenä. (Viitala 2002: 190.) Ryhmän tai yksilöiden heikkojen suoritusten taustalla saattaa olla, etteivät työyhteisön jäsenet tiedä, miten tuloksia voidaan parantaa. Erityisesti tällöin esimiehen rooli oppimisprosessien tukijana korostuu. (Ruohotie 1998: 143.) Oppimisprosessien tukemisen ulottuvuus koostuu kahdesta tehtäväryhmästä, jotka ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittämisen tukeminen (Viitala 2005: 321).

Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiessaan esimies selvittää ryhmänsä kanssa ja ryhmälleen, mitä osaamista siitä pitäisi löytyä nyt ja myöhemmin. Samalla paikannetaan niitä osaamisia, joita ryhmässä täytyisi levittää useamman henkilön käyttöön. (Viitala 2005: 321–322.) Osaamisten erittelyyn vaikuttaa pitkälti se, mitä osaamista ryhmän jäsenillä on ennestään (Jalava ym. 1999: 19). Päätökset siitä, mitä osaamisia levitetään ryhmän muiden jäsenten käyttöön, tehdään sekä yrityksen ja ryhmän tavoitteiden että jäsenten aiemman osaamisen ja tiedon perusteella (Jalava ym. 1999: 19; Viitala 2005: 321–322). Siksi ryhmän koostumus ja siihen kätkeytyvä osaaminen on olennaista (Jalava ym. 1999: 19). Erittelyn jälkeen esimiehen tehtävänä on osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen koko ryhmälle ja erikseen jokaiselle yksilölle. Suunnitelmassa täytyy olla mainittuina, kuka, mitä, milloin ja miten kehittää. (Viitala 2005: 321–322.) Tehokkainta osaamisen kehittämistä on aktiivinen, kokeilun ja tutkimuksen kautta tapahtuva sekä refleктоiva oppiminen (Ruohotie 1998: 145). Esimiehen on lisäksi seurattava osaamisen kehittymistä aktiivisesti ja systemaattisesti muun muassa pienten kysymysten tai keskusteluhetkien avulla (Viitala 2005: 321–322).

Yksilön kehittymistä tukiessaan esimiehen on varmistettava, että uusien asioiden oppimiselle ja vanhasta poisoppimiselle on voimavaroja. Oppiminen ei voi toteutua kunnolla, jos siihen ei riitä aikaa, huomiota ja harjoitusta. Jos uusien asioiden vastaanottaminen tarkoittaa lisävenymistä ja olemassa olevien resurssien kohdistumista aikaisempaa useampaan kohteeseen, seurauksena on laadun heikkeneminen, virheiden lisääntyminen ja ihmisten väsyminen. Esimiehen on laadittava tärkeysjärjestys ja aikataulu oppimiselle sekä oltava tarvittaessa valmis luopumaan joistakin tehtävistä. Esimiehen tehtävänä on inventoida resurssien riittävyys myös oppimiseen. (Viitala 2005: 323.) Käytännön tasolla esimiehen on järjestettävä paikka, jossa osaamisesta ja oppimisesta voidaan keskustella ja jossa osaamista ja kokemuksia voidaan jakaa yksilöiden kesken. Toisinaan vapaamuotoinen tila saattaa edesauttaa osaamiskeskusteluja. Paikan ohella esimiehen on luotava tarpeeksi tilaisuuksia, joissa on mahdollista irtautua kiireestä ja keskittyä osaamiskysymyksiin. (Hyppänen 2013: 2.)

2.2.4. Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen muodostaa tärkeän perustan muille osaamisen johtamisen ulottuvuuksille. Esimiehen sitoutuminen työhönsä ja kehittymiseensä sekä motivaatio ovat esimerkillä johtamisen ulottuvuuden kannalta merkittäviä asioita. (Viitala 2005: 323.) Ne näkyvät esimiehen sitoutumisena organisaation muutoksiin ja ammattitaitonsa kehittämiseen sekä innostuksena työhönsä (Viitala 2002: 190). Lisäksi tehokkaan kehittämistoiminnan tunnusmerkkinä pidetään sitä, että toiminta lisää henkilön ammatillista kompetenssia ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. Organisaatiot tarvitsevat esimiehiä, jotka pystyvät mukautumaan muutoksiin ja kehittämään identiteettiään. Tässä esimiesten pitäisi hyödyntää työkokemuksiaan nykyistä paljon enemmän ja antaa arvoa persoonallisuuden kehittämiseksi. (Ruohotie 1998: 110, 151.) Motivaatio on keskeinen tekijä siinä, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään ja miten hän kasvaa siinä (Viitala 2005: 324). Sitoutumisen ja motivaation kautta esimies viestii esimerkillään (Viitala 2002: 190). Esimiehen käyttäytyminen nojaa lähinnä hänen ihmiskäsitykseensä ja arvoihinsa sekä käsitykseensä tehtävästään ihmisten esimiehenä. Esimies, joka arvostaa muita ihmisiä, pystyy iloitsemaan heidän kehittymisestään. Esimiehen kannattaa pyrkiä löytämään esimiesroolilleen tarkoitus, jonka valossa rooli alaisiin nähden on merkityksellinen. Osaamisen johtamisessa aktiivisen esimiehen roolin tarkoitus voi olla esimerkiksi auttaa alaisia pyrkimään parhaimpaansa. Esimies puhuu ja tekee asioita todeksi työyhteisössä. Jos hän pitää tärkeänä sitä, että työyhteisön jäsenet oppivat onnistumisista,

epäonnistumisista ja toisiltaan sekä tarkastelevat kriittisesti toimintatapojaan, hänen on puhuttava ja tehtävä asioita niihin liittyen. (Viitala 2005: 324.) Esimiehen on tärkeää kertoa myös omasta osaamisestaan, kehittymisestään, oppimisestaan ja oivalluksistaan. Tällöin hän viestii alaisilleen asian merkityksellisyydestä jokaisessa tehtävässä riippumatta työuran vaiheesta. Se, mitä esimies korostaa tai tekee, tai jättää korostamatta tai tekemättä, vaikuttaa työyhteisön osaamisen kehittymiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen. (Hyppänen 2013: 2.)

2.2.5. Valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet

Havainnointi

Pelkkä tulosten seuranta ja asiakaspalautteiden analysointi eivät riitä valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiksi, vaan valmentava johtaminen tapahtuu erilaisissa kohtaamisissa valmennettavien työntekijöiden kanssa (Kuvio 1.). Kohtaamiset voivat olla vapaamuotoisia tai määrämuotoisia. Menestyäkseen työssään valmentava esimies tarvitsee tuekseen todellisten tilanteiden havainnointia. (Helsingin OP Pankki 2012 a.) Havainnoinnin perusideana on tehdä havainnot toisen henkilön, havainnoitavan, toiminnasta (Jalava ym. 1999: 114). Käytännössä havainnointi voi olla muun muassa asiakasneuvotteluiden havainnointia, jonka tavoitteena on parantaa valmennettavan työntekijän suoritusta, varmistaa laadukkaat asiakaskohtaukset ja jakaa hyviä käytäntöjä yksikössä (Helsingin OP Pankki 2012 a). Havainnoitava oppii, kun havainnoitsija analysoi hänen työtään ja antaa siitä palautetta (Jalava ym. 1999: 115–116). Havainnoissaan valmentava esimies ei osallistu neuvotteluun, vaan dokumentoi havainnointilomakkeeseen havaintonsa asiakaskohtauksesta. Suositeltavaa on, että valmentava esimies havainnoi todellisia tilanteita vähintään kolme kertaa vuodessa. (Helsingin OP Pankki 2012 a.)

Valmennuskeskustelut

Havainnoinnin jälkeen käydään valmennuskeskustelu, jossa valmentava esimies esittää oivalluttavia ja valmentavia kysymyksiä kirjaamiensa havaintojen pohjalta (Helsingin OP Pankki 2012 a). Valmennuskeskustelussa pyritään tasaisen seurannan ja toimenpiteiden avulla kehittämään valmennettavan työntekijän työskentelyä ja tukemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Helsingin OP Pankki 2010). Onnistumisten ohella keskustelussa pohditaan toiminnan keskeisimpiä kehittämisen kohteita ja mietitään, minkä-

laisilla toimenpiteillä suoritusta voidaan jatkossa parantaa (Helsingin OP Pankki 2012 a). Ihmisillä on tapana pitäytyä aikaisemmin hyväksi havaitsemissaan toiminta- ja työskentelymalleissa, vaikka maailma ympärillä olisi sittemmin muuttunut. Valmennuskeskustelu voi auttaa valmennettavaa työntekijää tunnistamaan nämä toimintaa ja työskentelyä rajoittavat mallit sekä muuttamaan ja kehittämään niitä. (Bowerman & Collins 1999: 295.) Keskustelun tuloksena valmentava esimies ja valmennettava työntekijä sopivat kehittämistoimista ja aikatauluttavat jatkotoimenpiteet (Helsingin OP Pankki 2012 a).

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on turvallinen väline osaamisesta puhumiseen (Viitala 2005: 343). Se on ollut suositeltava johtamisen keino usean vuosikymmenen ajan, ja nimensä mukaisesti kehityskeskustelua käytetään työntekijöiden kehittämiseen (Valpola 2000: 11, 14–15). Johdon näkökulmasta kehityskeskustelun avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on vuorovaikutuskanava johdon suuntaan, tilaisuus ilmaista ideoitaan ja mielipiteitään sekä pohtia asemaansa ja kehittymistään yrityksessä. (Jalava ym. 1999: 104.) Kehityskeskustelussa osaamisesta pystytään puhumaan konkreettisesti, valmentavalle esimiehelle ja valmennettavalle työntekijälle sopivalla tahdilla sekä luottamuksellisesti (Viitala 2005: 343). Toimivan kehityskeskustelun pohjana on avoin ja rehellinen mielipiteiden vaihtaminen sekä aito ja todellinen päätöksentekotilanne, jossa päätöksenteon lähtökohdat ovat osallisten tiedossa. Jos esimies ei kestä alaistensa rehellisiä mielipiteitä ja niiden ilmaisemisesta on kielteisiä seurauksia, päätöksenteon lähtökohdat ovat virheellisiä. Kohtalokasta kehityskeskustelun tavoitteille on lisäksi, jos esimies haluaa käyttää valtaansa ja sanella päätöksiä. (Jalava ym. 1999: 104–105.) Ryhmäkehityskeskustelussa osaamisen tilaa ja tavoitteita pohditaan yhdessä (Viitala 2005: 343). Ryhmäkehityskeskustelun käyminen on tarpeellista silloin, kun on kyse ryhmän kokonaisuosaamisen kehittämisestä (Jalava ym. 1999: 104). Kehityskeskusteluun kannattaa alusta alkaen liittää osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta, kun taas osaamiskartoitukset ja -arvioinnit on perusteltua aloittaa vasta myöhemmin (Viitala 2005: 343).

Koulutus

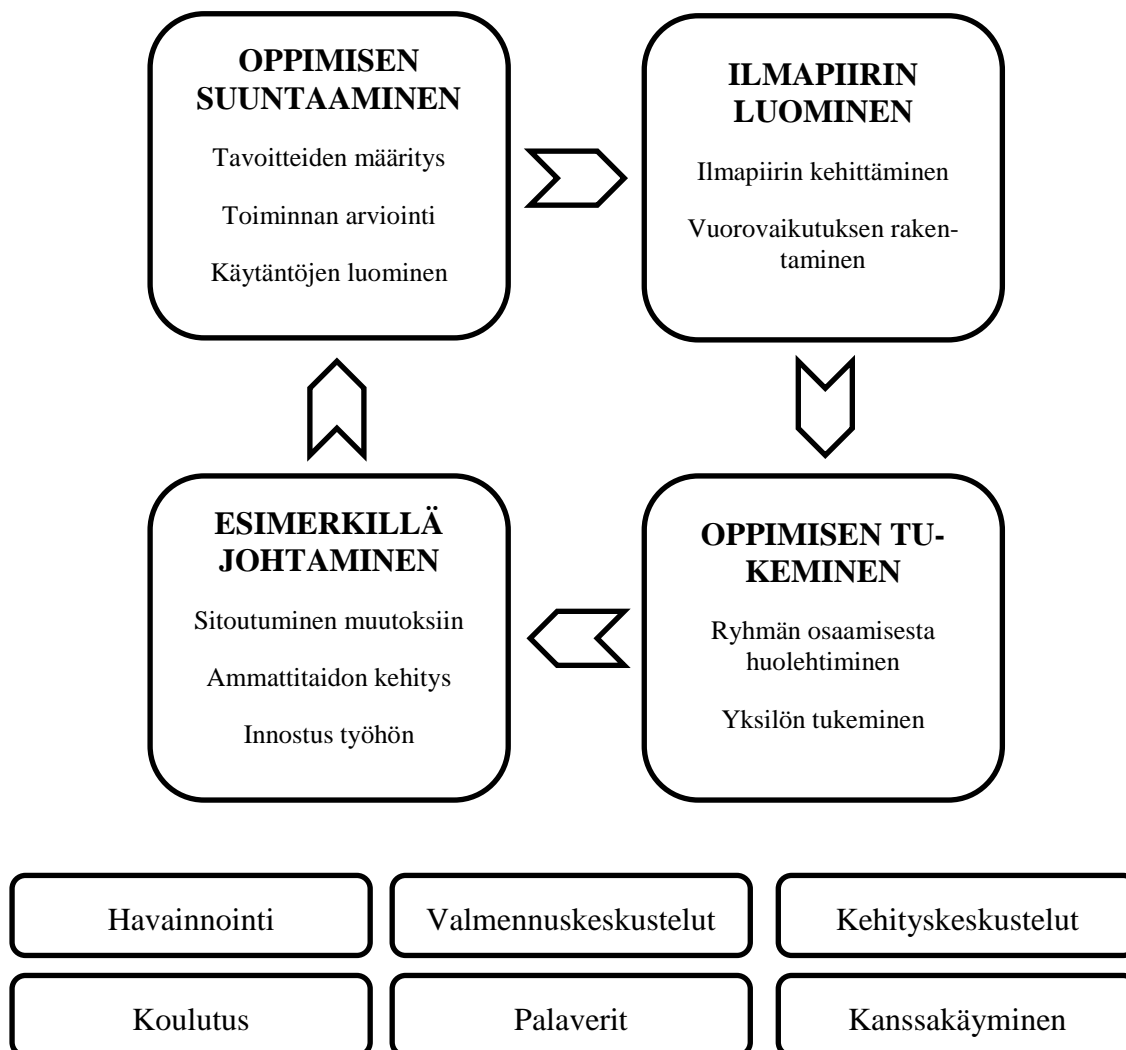
Koulutus on yksi tapa toteuttaa valmentavaa johtamista sekä vastata yksilöllisiin ja ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin. Koulutusta on kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa joku järjestää työympäristöstä erillään olevassa tilassa ja erikseen sovittuna ajankohtana toisille mahdollisuuden oppimiseen. Koulutus voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Lyhytkestoisessa koulutuksessa keskitytään yritystä koskevien tietojen päivittämiseen ja konkreettisten taitojen opetteluun. Pitkäkestoisessa koulutuksessa tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin. Käytettäessä koulutusta valmentavan johtamisen toteuttamisen välineenä kouluttajana toimii tyypillisesti valmentava esimies. Myös valmennettavat työntekijät voivat kouluttaa toisiaan. (Viitala 2005: 271–272, 274.) Työntekijöiden taitojen kehittäminen koulutuksen avulla on suhteellisen yksinkertaista, mutta koulutuksessa puututaan harvoin toimintojen koordinointiin. Koulutuksen ongelmana onkin usein työntekijöiden turhautuminen, kun he eivät pääse hyödyntämään uusia taitojaan käytännön työssään. (Ruohotie 2002: 13.) Yksinään koulutus on myös melko kapea väline yksittäisten työntekijöiden toimintamallien, yrityksen työprosessien ja yhteistoimintakäytäntöjen sekä työyhteisön kulttuurin kehittämiseksi. Parhaimmillaan koulutus täydentää muiden valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden käyttöä. (Jalava ym. 1999: 122.)

Palaverit

Säännöllinen palaverikäytäntö on valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen selkäranka, joka takaa keskustelulle jonkinlaisen vähimmäistason. Säännölliset palaverit tarjoavat kaikille työntekijöille avoimen kanavan kuulla ja keskustella yritystä ja työyhteisöä koskevista asioista. (Viitala 2005: 345.) Säännöllisesti toteutuvat palaverit kannattaa suunnitella niin, että ne tukevat organisaation tavoitteita ja kunkin työntekijän kehittymistä (Surakka 2006: 26). Palaverin vetäjä on yleensä valmentava esimies, jolla on suurin vastuu palaverin onnistumisesta (Viitala 2005: 346; Rasila & Pitkonen 2008: 5). Hänen tehtäviinsä kuuluu käydä etukäteen lyhyesti läpi, kuinka paljon aikaa palaveria varten on varattu ja mikä on palaverin tavoite. Palaverin vetäjä vie lisäksi keskustelua eteenpäin, huolehtii aikataulussa pysymisestä ja tekee lopuksi palaverissa sovitusta toimenpiteistä yhteenvedon. (Helsingin OP Pankki 2012 b.) Toisaalta jokaisella palaveriin osallistujalla on velvollisuus kiinnittää huomiota käyttäytymiseensä ja omalta osaltaan edistää palaveria (Rasila & Pitkonen 2008: 5). Tärkeää on, että palaveriin osallistujat kunnioittavat toistensa puheenvuoroja, jakavat mielipiteitään ja osallistuvat keskusteluun (Helsingin OP Pankki 2012 b).

Päivittäinen kanssakäyminen

Valmentavan esimiehen haaste on opettaa valmennettava työntekijä puhumaan osaamisesta ääneen. Osaamisen käsitteelle on yhdessä löydettävä muoto ja sisältö. Vähitellen osaamisesta puhuminen muuttuu arkiseksi ja kiinteäksi osaksi valmennettavan työntekijän ajattelua. Tällöin keskustelu voi tapahtua muutenkin kuin fyysisesti kasvokkain. Määrämuotoisia keskusteluja pitäisi olla vain muutama vuodessa. Sen sijaan vakituisissa palavereissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä osaamista voidaan pitää jatkuvasti esillä muiden tärkeiden asioiden yhteydessä. Kaikissa organisaatioissa joudutaan kuitenkin kulkemaan pitkä tie, ennen kuin osaamisesta puhuminen on kiinteä ja luonteva osa päivittäistä kanssakäymistä. (Viitala 2005: 342–343.)



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen toteuttaminen (mukaillen Viitala 2002: 166).

2.3. Valmentavan johtamisen osapuolet

Valmentava esimies

Valmentavan johtamisen osapuolia ovat valmentava esimies ja valmennettava työntekijä. Keskustelussa valmentavasta johtamisesta ja esimiestoiminnasta on ollut kahdenlaisia mielipiteitä. Toisessa valmentavan esimiehen roolin on nähty sisältävän kontrolloin-

tia, ohjeiden antamista ja suoraa neuvomista. Toisessa valmentavalle esimiehelle on annettu voimaantumista edistävä rooli, jossa työntekijää motivoidaan oppimaan ja rohkaistaan kyseenalaistamaan ajattelutapojaan. Jälkimmäinen toimintatapa painottaa oppijakeskeisyyttä, tutkivaa oppimista ja yhteistoiminnallisuutta. (Viitala 2005: 310.) Tässä tutkielmassa keskitytään jälkimmäisen toimintatavan kuvaamiseen. Valmentavan esimiehen kyvyt voidaan tiivistää kolmeen kohtaan. Ensinnäkin valmentava esimies luo yhteiset arvopohjaiset päämäärät johtamalleen ryhmälle, viestii niistä ja varmistaa ryhmän sitoutumisen niihin. Toiseksi valmentava esimies muodostaa yhtenäisen työryhmän, jossa jokainen koordinoi oman toimintansa muiden toimintaan ja pyrkii yhdessä ryhmän kanssa erinomaisiin tuloksiin. Kolmanneksi valmentava esimies kehittää alaisensa ammatillisia ja henkisiä valmiuksia sekä koulutuksellisin menetelmin että johtamalla päivittäisissä tilanteissa oikein. (Pirnes 2003: 205.) Ellinger ja Bostrom (1999) ovat hahmotelleet valmentavan esimiehen tehtäviä. Heidän mielestään valmentava johtaminen sisältää voimaannuttamisen ja mahdollistamisen ulottuvuudet. Voimaannuttaminen on sellaista esimiehen toimintaa, joka aikaansaa alaisissa pystyvyyden tunnetta. Mahdollistaminen on esteiden poistamista alaisten kehittymisen tieltä. Valmentavan esimiehen tehtäviin kuuluvat kysymysten esittäminen, valmiiden vastausten antamisesta kieltäytyminen, alaisten vastuuttaminen omasta kehittymisestään ja keskusteleminen. (Viitala 2005: 310.)

Kysely, kuuntelu ja kyky olla läsnä nähdään usein valmentavan esimiehen ydintehtävinä. Hyvät kysymykset auttavat valmennettavaa työntekijää kohti omaa ratkaisuaan. (Hellbom 2006: 89.) Kysymysten pitää olla avoimia kysymyksiä ja alkaa sanoilla mitä, milloin, kuka tai kuinka paljon. Tällaiset kysymykset vaativat valmennettavalta työntekijältä kuvailevia vastauksia, jotka puolestaan lisäävät hänen tietoisuuttaan ja vastuutaan valmentavasta johtamisesta. (Whitmore 2009: 46–47.) Valmentavan esimiehen täytyy varoa johdattelevien kysymysten esittämistä, koska ne vievät keskustelua vain kohti esimiehen omia tavoitteita. Erinomaisella johtajalla tai esimiehellä on yleensä kyky kuunnella ja olla läsnä. Kuuntelu on helppo ja nopea tapa rakentaa luottamusta valmennussuhteeseen. Kuuntelijan ajatukset eivät saa olla muualla, vaan kuuntelun pitää olla läsnä olevaa ja tarkkailevaa. Hyvän kuuntelijan kiinnostus suuntautuu kuuntelijan ja puhujan yhteiseen dialogiin. (Hellbom 2006: 86–87, 89.) Esimiehen kyky kuunnella on ratkaisevan tärkeää myös ilmapiirin luomisessa. Kun työilmapiiri on myönteinen, valmentavalla johtamisella ja osaamisen kehittämisellä on paremmat mahdollisuudet onnistua. Aktiivinen kuuntelu ja kyky olla läsnä ovat tärkeimpiä asioita, joita esimiehen kannattaa harjoitella. (Kansanen 2004: 102, 104.) Valmentavan esimiehen kysymysten

esittämisen, kuuntelemisen ja läsnä olemisen tehtävät täydentää palautteen antaminen. Valmentavan esimiehen on annettava valmennettavalle työntekijälle järjestelmällisesti palautetta, koska palaute auttaa valmennettavaa tavoitteen mukaisen toiminnan ylläpitämisessä. Palautteen avulla valmennettava työntekijä pystyy lisäksi tarvittaessa muuttamaan toimintaansa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Valmennettavalle työntekijälle annettavan palautteen täytyy kattaa sekä toimintaprosessi että toiminnan lopputulos. Palautteen laatu on keskeistä; tehokkain palaute on kuvailevaa ja subjektiivista. (Parpei 2007: 193.) Jos valmennettavan työntekijän toiminnassa on tapahtunut kehitystä, valmentavan esimiehen on tärkeää huomioida kehitys heti ja antaa siitä positiivista palautetta. Palautteesta on jatkoon kannalta suurin hyöty silloin, kun valmentava esimies saa kannustettua valmennettavan työntekijän määrittelemään itse suorituksensa mahdolliset puutteet ja ratkaisumallit niihin. (Viitala 2005: 348.)

Valmennettava työntekijä

Valmentavan esimiehen ohella valmennettavan työntekijän rooliin kuuluu kykyjä ja tehtäviä, jotka ovat olennaisia valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta. Valmennettavan työntekijän on oltava jämäkkä ja tehtävä aloitteita: valmennettavan täytyy kertoa valmentavalle esimiehelle, mitä hän haluaa valmentavan johtamisen avulla saavuttaa, ja pyytää tarvittaessa esimieheltä apua. Valmennettavan työntekijän on oltava avoin ja rehellinen, koska valmentavan esimiehen pitää tietää valmennettavan käyttäytymiseen vaikuttavat syyt. (Phillips 1995: 6.) Valmennettavan työntekijän on tarkasteltava käyttäytymistään ennakkoluulottomasti ja laaja-alaisesti. Käyttäytyminen sisältää runsaasti niin sanottuja sokeita pisteitä, joita ihminen ei yleensä itse huomaa. Ennakkoluuloton ja laaja-alainen käyttäytymisen tarkastelu auttaa valmennettavaa työntekijää huomaamaan nämä sokeat pisteet, tarjoaa valmennettavalle uusia toimintamalleja sekä edesauttaa näin valmentavan johtamisen toteutumista. (Bowerman & Collins 1999: 295.) Valmentava esimies arvioi toisinaan valmennettavan työntekijän onnistumisia ja epäonnistumisia, joten valmennettavan täytyy pystyä tarpeen vaatiessa itsekin pyytämään esimieheltä palautetta ja toimintaehdotuksia. Valmennettavan työntekijän kyky verkostoitua on keskeinen, sillä valmentava johtaminen tarjoaa valmennettavalle mahdollisuuden rakentaa arvokkaita verkostoja. (Phillips 1995: 6.)

Valmennettavan työntekijän rooli korostuu erityisesti sovittaessa valmennuksen tavoitteista, koska tavoitteiden pitää olla valmennettavan kehittymiseen tai oppimiseen liitty-

viä yksilöllisiä päämääriä. Tällaisia päämääriä voivat olla esimerkiksi valmennettavan työntekijän tietoisuuden herättäminen ja vastuunoton rakentaminen. (Parpei 2007: 187.) Valmennettavan työntekijän on osallistuttava valmentavan johtamisen tavoitteiden selkiyttämiseen ja täsmentämiseen (Phillips 1995: 6). Pelkkä tavoitteiden selkiyttämiseen ja täsmentämiseen osallistuminen ei silti riitä, vaan valmennettavan työntekijän on myös sitouduttava sovittuihin tavoitteisiin. Valmentava esimies ei voi vaatia valmennettavalta työntekijältä halua sitoutua, vaan sen on herättävä valmennettavassa itsestään. (Bowerman & Collins 1999: 295.) Valmentava johtaminen perustuu pitkälti valmennettavan työntekijän itsenäiseen oppimiskapasiteettiin ja tietoiseen resurssien käyttöönottoon (Parpei 2007: 187). Valmennettavan työntekijän kykyjä ja tehtäviä määriteltäessä täytyy muistaa, että valmennettava on itse vastuussa toimijuudestaan. Lopullinen työskentely asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on siis aina valmennettavan työntekijän omalla vastuulla. Valmentava esimies tukee työskentelyä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi, mutta hän ei tee valmennettavan työntekijän puolesta päätöksiä tai valintoja. (Parpei 2007: 186–187.) Valmennettavan työntekijän tärkein kyky ja tehtävä on näin ollen vastuun ottaminen: valmennettavan on otettava vastuu omasta oppimisestaan (Phillips 1995: 6).

Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen suhde

Valmentavalle esimiehelle ja valmennettavalle työntekijälle kuuluvien kykyjen ja tehtävien lisäksi esimiehen ja valmennettavan välinen hyvä suhde on valmentavan johtamisen onnistumisen edellytys. Valmentavan johtamisen perusehto on valmentavan esimiehen niin sanottu valmennuslupa eli valmennettavan työntekijän halu kehittyä ja esimiehen halu valmentaa. (Heikkilä 2009: 115.) Ilman valmennuslupaa valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän valmennussuhde ei pysty syntymään (Bowerman & Collins 1999: 295). Sekä valmentava esimies että valmennettava työntekijä tuovat valmennussuhteeseen historiansa, temperamenttinsa sekä nykyisen työ- ja elämäntilanteensa, jotka vaikuttavat yhteistyön kehittymiseen. Myös valmennettavan työntekijän suhtautuminen valmentavaan johtamiseen vaikuttaa valmentavan esimiehen ja valmennettavan väliseen suhteeseen. Valmennettava työntekijä saattaa suhtautua valmentavaan johtamiseen eri tavoin. Välillä valmennettavan työntekijän suhtautuminen valmentavaan johtamiseen voi vaihdella jopa yhden keskustelun aikana. Valmennettava työntekijä voi kokea valmentavan johtamisen esimerkiksi vastentahtoiseksi tai tarpeettomaksi, tai hän saattaa kohdistaa kohtuuttoman suuria odotuksia valmentavaan johtamiseen tai valmentavaan esimieheen. Eri suhtautumistavat on syytä tunnistaa, jotta työskentelyä sekä

valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän valmennussuhdetta pystytään mukauttamaan kulloiseenkin suhtautumistapaan sopivaksi. (Hirvihuhta 2006: 65–67.) Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen suhde rakentuu keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen varaan. Luottamus muodostaa kestävä perustan johtamiselle, vuorovaikutukselle ja yhdessä tekemiselle. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä valmentavaa esimiestä että valmennettavaa työntekijää, mutta lopullisesti luottamus kasvaa ja vahvistuu vain ajan kanssa. Ihanteellisessa tilanteessa valmennussuhteen molemmat osapuolet pystyvät luottamaan siihen, että sovitusta asioista pidetään kiinni. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 165–166.)

Valmentavan johtamisen perusasetelma on ihmisen kohtaaminen hyvän vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus syntyy monivaiheisen prosessin lopputuloksena. Hyvä vuorovaikutus alkaa omien ennakkokäsitysten ja ajatusten tiedostamisesta. Valmentavan johtamisen perusasetteen pitäisi olla arvostava suhtautuminen valmennussuhteen toiseen osapuoleen. Vuorovaikutuksen rakentamisen toinen vaihe on kontaktin luominen. Se onnistuu, kun yhteisessä kohtauksessa löydetään tietty samanlaisuus. Lopuksi hyvän vuorovaikutuksen aikaansaamisessa on puheen ja keskustelun vuoro. Valmentavan johtamistavan mukaisen keskustelun täytyisi olla kannustavaa, motivoivaa, tavoitteellista ja keskustelukumppanin maailmaan suunnattua. (Hellbom 2006: 74, 82–83.) Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän samankaltainen kehon kieli, puhetapa, pukeutuminen ja äänen laatu sekä yhteneväiset arvot, tavat ja uskomukset lujittavat heidän välistä suhdettaan. Valmennussuhdetta voidaan vastaavasti parantaa vahvistamalla valmentavaa esimiestä ja valmennettavaa työntekijää yhdistäviä tekijöitä. Ystävällisyys, sitoumusten pitäminen ja reagoitiherkkyys saattavat olla ratkaisevan tärkeitä osapuolten sitoutumisen kannalta. Reagoitiherkkyydellä tarkoitetaan sovittujen asioiden tekemistä sovituksessa ajassa. (Heikkilä 2009: 115–116.) De Bonon mukaan valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välisiä pahojakin konfliktitilanteita pystytään laukaisemaan luovuudella ja oikea-aikaisella huumorilla (Kansanen 2004: 102–103).

2.4. Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentavan johtamisen avulla voidaan saavuttaa useita hyötyjä. Valmentavan johtamisen vahvuutena on, että se opettaa valmennettavaa työntekijää itsenäiseen ajatteluun. Valmentavan esimiehen kanssa käytävän keskustelun pohjalta valmennettava työntekijä pystyy tutkimaan ajatuksiaan, pyrkimyksiään ja uskomuksiaan. Valmentava esimies nostaa käsiteltävät asiat kysymysten avulla valmennettavan työntekijän tietoisuuteen ja auttaa häntä tällä tavoin havainnoimaan toimintaansa sekä reflektoimaan toimintansa rajoitteita ja seurauksia. Itsenäisen ajattelun voimistuminen mahdollistaa henkilökohtaisen kehittymisen ja uuden oppimisen. (Parpei 2007: 192.) Samalla valmennettavan työntekijän tietoisuus itsestään syvenee, ja hän hahmottaa itselleen tärkeät asiat aikaisempaa selvemmin (Brown & Rusnak 2010: 16). Valmennettavan työntekijän henkilökohtaista kasvua edistää erityisesti valmentavaan johtamiseen sisältyvä asioiden yhteenveto ja analogioiden luominen muihin asiayhteyksiin (Parpei 2007: 192). Käytännön työn kannalta valmentava johtaminen auttaa valmennettavaa työntekijää johtamaan itseänsä paremmin, työskentelemään tuottavammin muiden kanssa, löytämään uusia lähestymistapoja haastaviin tilanteisiin sekä ymmärtämään omien valintojen vaikutukset muihin (Hurd 2003: 1). Valmentava johtaminen tuo yksilöiden ja ryhmien parhaat puolet esille, joten se parantaa yrityksen suorituskykyä. Kun valmentavan johtamismallin käytön myötä yksilöt ja työpaikan sisäiset suhteet kehittyvät ja yritys menestyy, myös työpaikan ilmapiiri muuttuu aikaisempaa paremmaksi. (Whitmore 2009: 156–157.)

Valmentava johtaminen säästää valmentavan esimiehen aikaa merkityksellisempiin tehtäviin, kun alaisia ei tarvitse vahtia. Se rohkaisee organisaation kaikkia jäseniä tekemään luovia ehdotuksia ja motivoi heitä ylittämään itsensä ilman käskemistä ja pakkoa. Valmentava johtaminen auttaa näin ollen henkilöstöä löytämään sisäisen motivaationsa lähteen. Valmentavan johtamisen käytön seurauksena organisaation kulttuuri muuttuu joustavammaksi ja yritys sopeutuu helpommin muutoksiin. (Whitmore 2009: 157–158.) Valmentava johtaminen kasvattaa valmentavan esimiehen itseluottamusta leadershipin harjoittamiseksi, parantaa kykyä organisaation vision ymmärtämiseksi ja vahvistaa itseluottamusta organisaation ja työntekijöiden johtamiseksi kohti vision saavuttamista. Tutkimuksen perusteella valmentavaa johtamistapaa hyödyntävien esimiesten suoriutuminen tehtävistään tehostuu, heidän henkilöstöjohtamisen kykynsä kehittyvät ja heidän suhteensa alaisiinsa ja omiin esimiehiinsä parantuvat. (Brown & Rusnak 2010: 16.) Yrityksissä puhutaan yleensä mielellään valmentavasta johtamisesta. Tulkitsijasta riip-

puen valmentavan johtamisen sisällöstä ja tarkoituksesta on kuitenkin aina hyvin erilaisia näkemyksiä. Jotta valmentavan johtamisen hyödyt toteutuisivat, yrityksessä pitäisi yhdessä määritellä valmentavan esimiestyön sisältö ja valmentavan johtamisen tarkoitus. Vasta tämän jälkeen valmentava johtaminen voi toteutua systemaattisesti koko organisaation tasolla. Parhaimmillaan valmentavan johtamisen määrittely alkaa johtoryhmän keskuudesta. (Viitala 2005: 311.)

3. TYÖTYTYVÄISYYS

Tutkielman kolmannessa osassa tutustutaan työtyytyväisyyteen. Ensimmäisessä luvussa määritellään työtyytyväisyyden käsite. Toisessa luvussa eritellään niitä tekijöitä, jotka aikaansaavat työntekijöissä työtyytyväisyyden tai työtyytymättömyyden tunteita. Yksi työtyytyväisyyttä tai työtyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on yrityksen johtaminen ja esimiestyö, joten toisessa luvussa perehdytään lisäksi sen ja työtyytyväisyyden väliseen yhteyteen. Kolmannessa luvussa pohditaan työtyytyväisyyden seurauksia.

3.1. Työtyytyväisyyden määritelmä

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituksen välinen yhteys tunnistettiin jo 1800-luvun lopussa. Tänä päivänä motivoituneiden ja terveiden työntekijöiden ajatellaan suoriutuvan työstään paremmin kuin työntekijöiden, jotka eivät voi työssään hyvin. (Torrington ym. 2011: 680–681.) Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten työaika, lomat, työsuojelu ja työntekijän yksityiselämän tilanteet (Hyppänen 2007: 151). Työntekijöiden suorituksen parantumisen ohella organisaation panostukset työhyvinvointiin näkyvät yrityksen kasvaneena kilpailuetuna ja parempana maineena sekä työntekijöiden myönteisinä asenteina työtä kohtaan ja pienempänä vaihtuvuutena (Torrington ym. 2011: 685). Työtyytyväisyys on vanhimpia ja tutkituimpia työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia. Työtyytyväisyys kertoo, kuinka paljon työntekijät pitävät (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtyytymättömyys) työstään. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 57.) Locke (1976) on määritellyt työtyytyväisyyden työn arviointia seuraavaksi työntekijän positiiviseksi tunnetilaksi (Sell & Cleal 2011: 2). Ensimmäiset työtyytyväisyystutkimukset tehtiin 1930-luvulla. Tuolloin yksitoikkoisten töiden havaittiin aiheuttavan tyytymättömyyden tunteita, kun taas monipuolisissa töissä oltiin tyytyväisiä. (Mäkikangas ym. 2005: 57–58.) Furnhamin (1997) mukaan työtyytyväisyyttä on vuosien saatossa tutkittu monista eri näkökulmista. Nykyään työtyytyväisyyttä pidetään työhön kohdistuvana positiivisena asenteena, jossa korostuvat tunneperäiset elementit. Tämän näkemys perusteella yksilö ei työskentele ainoastaan tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan myös saavuttaakseen työlleen itse asettamansa tavoitteet. (Mäkikangas ym. 2005: 58.) Huomionarvoista on, että työtyytyväisyys kuvastaa aina työntekijän subjektiivista tun-

netilaa. Freeman (1978) kirjoittaakin työntekijän psykologisen tilan vaikuttavan työtyytyväisyyteen objektiivisten olosuhteiden ohella. (Sell & Cleal 2011: 2.)

3.2. Työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys

Työtyytyväisyysteorioista kenties tunnetuin on Herzbergin kaksifaktoriteoria (Juuti 2006: 28). Herzberg pyysi tutkimuksensa vastaajia kuvailemaan niitä tilanteita, joissa he kokivat työnsä erityisen hyväksi tai huonoksi. Tutkimuksen ja sen pohjalta kehitetyn teorian perusteella työntekijöiden luontaisesti palkitsevina pitämät tekijät, kuten uralla eteneminen, huomioiminen ja vastuu, ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat ulkoiset tekijät, kuten valvonta, yrityksen epäoikeudenmukaiset toimintatavat ja huonot fyysiset työskentelyolosuhteet. (Robbins, Judge & Campbell 2010: 143.) Hackman ja Oldham (1976) ovat kehittäneet niin sanotun työn piirreteorian, jonka mukaan työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat työtehtävän luonne, työn itsenäisyys, työtehtävien vaihtelevuus, työn merkityksellisyys ja työstä saatu palaute. Koska työelämä ja sen laatu ovat Hackmanin ja Oldhamin teorian synnyn jälkeen muuttuneet, työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä on viime aikoina tunnistettu lisää. Uusia tekijöitä ovat Connollyn ja Viswesvaran (2000) mielestä muun muassa työpaikan hyvät ihmissuhteet, työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja työpaikan varmuus. (Mäki-kangas ym. 2005: 60–61.)

Motivaatio on yksi merkittävimmistä työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä. Motivaation ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä tutkitaankin jatkuvasti. (Liukkonen 2006: 130.) Motivaatiota tai sitä, mikä motivoi työntekijöitä, ei ole helppo määritellä (Hochgraf 1997: 26). Lyhyesti sanottuna motivaatio tarkoittaa työnhinkua, joka saa työntekijän panostamaan onnistuneisiin suorituksiin ja kantamaan vastuuta työtehtävistään. (Liukkonen 2006: 130). Tänä päivänä ajatellaan yleisesti, että raha tai edut eivät motivoi työntekijöitä. Ne nähdään alemman tason motivaatiotekijöinä, joita työntekijät pitävät itsestäänselvyyksinä. Sen sijaan työntekijöitä motivoivat ylemmän tason motivaatiotekijät, kuten turvallisuus ja itsensä toteuttaminen. (Hochgraf 1997: 26.) Eskildsen, Kristensen ja Westlund toteuttivat Pohjoismaissa 2000-luvun alussa suuren, 9600 henkilöä käsittävän motivaatiokyselyn. Tämän kyselytutkimuksen perusteella motivaatio kasvaa

työntekijän iän myötä. Vastaavasti työtyytyväisyys voimistuu, kun työntekijä vanhenee. Näin ollen nuoret työntekijät ovat tutkimuksen mukaan vähemmän tyytyväisiä työhönsä kuin vanhemmat työntekijät. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että naiset ja esimiehet ovat tyytyväisimpiä työhönsä ja että henkilöstön työtyytyväisyys vähenee yrityksen koon kasvaessa. (Liukkonen 2006: 130–131.)

Työtytymättömyys saattaa syntyä erilaisten tekijöiden seurauksena. Uuden työntekijän odotukset työstä ja työyhteisöstä voivat olla toisenlaiset, kuin mitä työ ja työyhteisö todellisuudessa ovat. Toisinaan työtyytyväisyys muuttuu työtytymättömyydeksi vähitellen. Tähän vaikuttavat työntekijän oma tilanne, kuten osaaminen ja tarpeet, tai työyhteisön tilanne, esimerkiksi työtoverit ja tuloksellisuus. (Hyppänen 2007: 157.) Suomen Tilastokeskus tekee työolotutkimuksia noin kuuden vuoden välein. Niiden perusteella eniten työtytymättömyyttä aiheuttavat työpaikoilla kiire ja kireät aikataulut. Myös liian pienenä pidetty palkka sekä arvostuksen ja palautteen puute aikaansaavat työtytymättömyyttä. (Hyppänen 2010: 248–249.) Työn kuormituksen ja työn hallinnan on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen: suuri työn kuormitus ja heikko työn hallinta heikentävät työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä (Mauno & Piitulainen 2002: 473). Työhönsä tyytymätön henkilö voi tuoda tyytymättömyyttään esille joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisesti toimiva henkilö yrittää vaikuttaa tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin esimiehen tai vaikka luottamusmiehen kautta. Passiivisesti toimiva henkilö puolestaan toivoo asioiden parantuvan itsestään tulevaisuudessa. Passiivisuus näkyy huolimattomuutena, lisääntyneinä poissaoloina ja mekaanisena toimintana, jolloin työssä tehdään vain välttämättömimmät asiat. Passiivisuus saattaa johtua muun muassa lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan tai omien työllistymismahdollisuuksien epävarmuudesta. (Hyppänen 2007: 157–158.)

3.2.1. Johtaminen, esimiestyö ja työtyytyväisyys

Esimiestyö vaikuttaa työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Johtamisen päätarkoitus on tehokkaan toiminnan aikaansaaminen, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Johtamisen tueksi kehitetyt mallit ja järjestelmät painottavat nykyään kuitenkin myös työntekijöiden hyvinvointia tuloksellisen toiminnan perusedellytyksenä. (Elo 2007: 20.) Johtamistutkijoita on kiinnostanut erityisesti se, miten erilaiset johtamistavat ja -tyylit vaikuttavat organisaation menestymiseen ja tehokkuuteen

sekä alaisten työsuoritukseen ja hyvinvointiin. Monissa työstressiteorioissa johtamista-
vat ja esimiehen toiminta on määritelty todennäköisiksi työn stressitekijöiksi, jotka saat-
tavat aiheuttaa yksilötasolla hyvinvoinnin ongelmina näkyviä stressireaktioita. Suoma-
laisessa 1990-luvun alussa tehdyssä Työelämän laatu-tutkimuksessa eristyvän johtamis-
tyylin havaittiin olevan kaikista kielteisistä johtamistapa henkilöstön hyvinvoinnin kan-
nalta. Eristyvällä johtamistyyllillä tarkoitetaan johtajan tai esimiehen alhaista tehtävä- ja
ihmissuuntautuneisuutta. Sen sijaan vuorovaikutteisen, kannustavan ja alaisille päätök-
sentekomahdollisuuksia antavan johtamistavan on useissa tutkimuksissa osoitettu ole-
van yhteydessä positiivisiin työasenteisiin ja vähäisempään työstressiin. (Mauno & Pii-
tulainen 2002: 473, 475.) Lukuisat tutkimukset ovat lisäksi todistaneet, että osallistava
päättökenteko ja johtaminen parantavat työntekijöiden henkistä terveyttä ja työtyytyväi-
syyttä. Osallistaminen on prosessi, jossa vaikutusvaltaa jaetaan sellaisten yksilöiden
kesken, jotka muuten ovat keskenään hierarkkisesti epätasa-arvoisia. Wagner (1994)
kirjoittaa osallistavan johtamisen tasapainottavan esimiesten ja heidän alaisensa osallis-
tumista tiedon käsittelyyn, päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun. (Kim 2002: 232.)

Herzberg erottaa kaksifaktoriteoriassaan työtyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät työtyy-
tymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Kun ulkoiset, työtytytymättömyyttä aiheuttavat
tekijät poistetaan, työntekijät eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät tyytyväisiääkään. Näin
ollen esimies, joka yrittää vain poistaa ulkoisia, työtytytymättömyyttä aiheuttavia tekijöi-
tä, ennemmin lepyttelee alaisiaan kuin motivoi heitä. Jos esimies haluaa motivoida alai-
siaan ja parantaa heidän työtytyväisyyttään, hänen pitäisi Herzbergin mielestä lisätä
työyhteisöön ja työntekoon työntekijöiden luontaisesti palkitsevina pitämiä tekijöitä.
(Robbins ym. 2010: 143.) Käytännön toiminnassaan esimies voi parantaa henkilöstön
työtytyväisyyttä kuuntelemalla, kysymällä ideoita, keskustelemalla, kehittämällä
osaamista, antamalla palautetta ja osoittamalla tukea (Hyppänen 2007: 158). Kun esi-
mies huomioi tehtävien ominaisuudet ja yksilöiden tarpeet, hän pystyy lisäämään alai-
sten työtytyväisyyttä, vähentämään työn epävarmuutta ja parantamaan työyhteisön il-
mapiiriä (Mauno & Piitulainen 2002: 483). Myös henkilöstötutkimuksessa esiin nous-
seita teemoja on tärkeää hyödyntää työtytyväisyyden kehittämisessä (Hyppänen 2007:
158). Monissa yrityksissä ongelmana on, että työt tai työolot eivät motivoi työntekijöitä.
Tämä on työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työtytyväisyyden kannalta esimiestyön
suurimpia haasteita. Yritykset panostavat työntekijöiden osaamiseen, mutta osaamisesta
ei pystytä pitämään kiinni. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön seurauksena yri-
tyksissä tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä organisaation eri tahojen kanssa ja lisää tietoa
siitä, miten työntekijöiden työhyvinvointi parantaa yrityksen kilpailukykyä. Työhyvin-

vointia kuvaavat tilastot ja tunnusluvut on saatava ohjaamaan yritysten päätöksentekoa nykyistä enemmän. Esimiestyössä täytyy etsiä laadun, tehokkuuden ja tuottavuuden yhteyttä motivaatioon, sitoutumiseen ja työn mielekkyyteen. (Liukkonen 2006: 261.)

3.3. Työtyytyväisyyden seuraukset

Työtyytyväisyyden seurauksia on tutkittu sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilötasolla työtyytyväisyys näkyy esimerkiksi yritykseen sitoutumisena ja vähäisinä stressioireina. Organisaatiotasolla työtyytyväisyys näkyy Spectorin (1997) mukaan muun muassa yrityksen tehokkuutena ja vähäisinä poissaoloina. (Mäkikangas ym. 2005: 61.) Spectorin näkemystä tukee yli kolmensadan tutkimuksen aineisto, jonka perusteella työtyytyväisyyden ja hyvän työsuorituksen välillä on vahva yhteys. Yritys, jossa on enemmän työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä, on tehokkaampi ja tuottavampi kuin yritys, jossa on vähemmän työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä. Hyvän työsuorituksen ohella työtyytyväisyydellä on yhteys työntekijöiden organisaatiokäyttäytymiseen: työhönsä tyytyväiset työntekijät panostavat todennäköisesti organisaatiokäyttäytymiseensä. Organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan muiden auttamista, työhön liittyvien odotusten ylittämistä ja myönteistä suhtautumista organisaatioon. Oikeudenmukaisuuden kokemukset selittävät ainakin osaltaan työtyytyväisyyden ja organisaatiokäyttäytymisen välistä yhteyttä. Kun työntekijät pitävät yrityksen toimintatapoja oikeudenmukaisina, luottamus työnantajaan kohtaan kasvaa. Kun työntekijät luottavat työnantajaansa, he ovat tyytyväisempiä työhönsä ja halukkaampia vapaaehtoisesti ylittämään työhönsä liittyvät odotukset. Asiakkaiden kanssa säännöllisesti tekemisissä olevien työntekijöiden työtyytyväisyys on yhteydessä positiivisiin asiakaskokemuksiin. Palveluorganisaatioissa asiakaspito riippuu pitkälti siitä, miten asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät palvelevat asiakkaitaan. Tyytyväiset työntekijät ovat ystävällisiä ja palveluvalttiita. Lisäksi asiakkaat saavat palvelua tutuilta henkilöiltä, koska tyytyväisten työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. Nämä tekijät aikaansaavat asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. (Robbins ym. 2010: 71.)

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työtyyttymättömyys on ratkaiseva tekijä työntekijän irtisanoutumiselle (Sell & Cleal 2011: 1). Työtyytyväisyys ja työntekijöiden vaih-

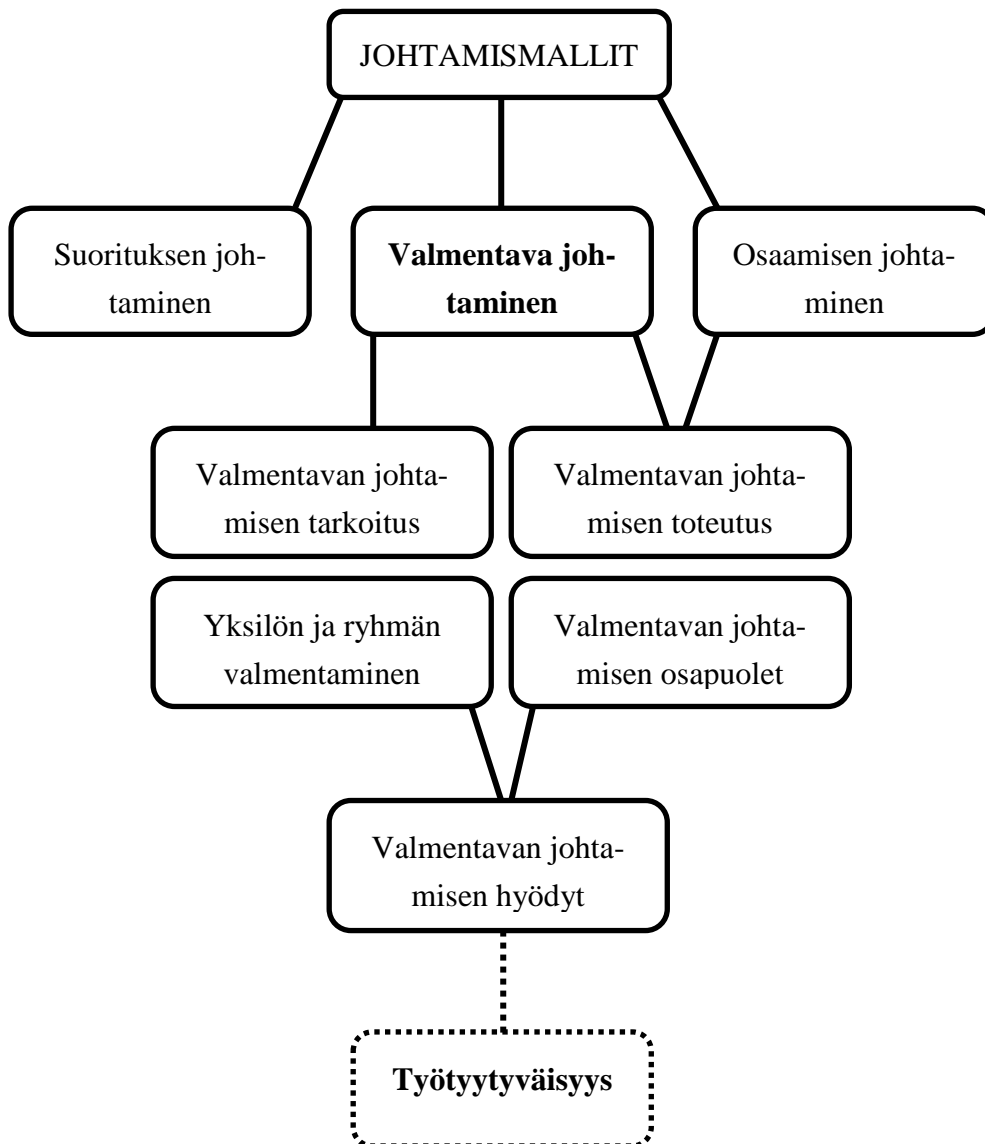
tuvuus ovat siis käänteisessä yhteydessä toisiinsa: mitä paremmin työntekijät viihtyvät työssään, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys (Juuti 2006: 34). Työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen yhteys on voimakkaampi huonosti työstään suoriutuvilla työntekijöillä kuin hyvin työstään suoriutuvilla työntekijöillä. Tämä johtuu siitä, että hyvin työstään suoriutuvilla työntekijöillä on muitakin syitä jäädä organisaatioon kuin työtyytyväisyys. Näitä syitä ovat muun muassa palkankorotukset, uralla etenemisen mahdollisuudet ja kiitokset hyvin tehdystä työstä. (Robbins ym. 2010: 72.) Tutkimusten perusteella työntekijöiden työtytymättömyys aiheuttaa myös toistuvia poissaoloja työpaikalta (Sell & Cleal 2011: 1). Kuten työtyytyväisyys ja vaihtuvuus, työtyytyväisyys ja työntekijöiden poissaolot ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa (Juuti 2006: 34). Toisaalta muut tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyden ja poissaolojen väliseen yhteyteen ja vähentävät niiden korrelaatiota tehokkaasti. Esimerkiksi organisaation löyhät sairaslomakäytännöt ja sairaslomalla maksettava normaali palkka saattavat yllyttää sekä työhönsä tyytymättömiä että tyytyväisiä työntekijöitä pitämään ylimääräisiä vapaapäiviä. (Robbins ym. 2010: 72.) Työtytymättömyys on yhteydessä oppimiskyvyn heikkenemiseen. Parker ja Sprigg (1999) ovat todenneet vähäisesti työn hallintamahdollisuuksia tarjoavan työympäristön ja kuormittavan työn vaikeuttavan oppimista (Mauno & Piitulainen 2002: 484). Työtytymättömyys saattaa lisäksi aiheuttaa työntekijöissä poikkeavaa käytöstä. On tiedossa, että työntekijät reagoivat työtytymättömyyteen, mutta reagoititapoja on vaikea ennustaa. Yksi työntekijä voi irtisanoutua, kun taas toinen saattaa varastaa töistä tavaroita omaan käyttöönsä. Jos työnantaja haluaa hallita työtytymättömyyden ikäviä seurauksia, hänen pitäisi puuttua työtytymättömyyden syihin. Pelkkä erilaisten seurausten estäminen ei ole pitkäkestoinen ratkaisu. (Robbins ym. 2010: 72.)

4. TUTKIELMAN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman neljännessä osassa esitellään kuvion muodossa teoreettinen viitekehys, joka tiivistää kirjallisuuskatsauksen keskeiset aiheet ja johon tutkielman empiirinen osa perustuu (Kuvio 2.). Viitekehys pohjautuu johtamismalleihin, joista valmentava johtaminen on tutkielman kannalta keskeisin. Muut tärkeät johtamismallit ovat valmentavaan johtamiseen kiinteästi liittyvät suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen. Suorituksen johtaminen on valmentavan johtamisen perusta, ja osaamisen johtamista toteutetaan näkyvästi valmentavassa esimiestyössä. Valmentavaa johtamista käsitellään kirjallisuuskatsauksessa kertomalla sen tarkoituksesta, yksilön ja ryhmän valmentamisesta, valmentavan johtamisen toteuttamisesta sekä sen osapuolista. Monet tutkijat ja kirjoittajat, kuten Kansanen ja Viitala, ovat pohtineet valmentavan johtamisen sisältöä ja tarkoitusta. Esimerkiksi Kansanen mukaan valmentava johtaminen on esimiehen ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentava johtaminen voidaan karkeasti jakaa yksilön ja ryhmän valmentamiseen. Yksilön valmentamisesta ovat kirjoittaneet erityisesti Heikkilä, Hurd ja Sweeney. Heikkilä on kehittänyt jopa oman mallin yksilön valmentamista varten. Ryhmän valmentamisesta ovat puolestaan kirjoittaneet varsinkin Havunen ja Whitmore.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan valmentavan johtamisen toteuttamista osaamisen johtamisen ulottuvuuksien avulla. Kuvaus perustuu Viitalan väitöskirjassaan tunnistamiin osaamisen johtamisen neljään ulottuvuuteen, joita ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Valmentavan johtamisen toteuttamisen kuvausta on kirjallisuuskatsauksessa täydennetty kertomalla lisäksi valmentavan johtamisen toteuttamisen välineistä. Valmentavan johtamisen osapuolia ovat valmentava esimies ja valmennettava työntekijä. Heidän rooleistaan ovat kirjoittaneet muun muassa Pirnes, Viitala, Parpei ja Phillips. Valmentavan johtamisen käytön myötä saavutetaan lukuisia hyötyjä. Valmennettava työntekijä oppii esimerkiksi johtamaan itseään paremmin sekä löytämään uusia tapoja ratkaista haastavia tilanteita ja ongelmia. Valmentavan johtamisen hyötyjä ovat eritelleet erityisesti Parpei ja Whitmore. Työtyytyväisyydestä ja esimiestyön vaikutuksesta siihen on vuosien saatossa kirjoitettu paljon. Tunnetuimpia kirjoittajia ja tutkijoita ovat Herzberg sekä Hackman ja Oldham. Kirjallisuuden perusteella esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkielman empiirisessä osassa testataan, miten valmentava johtaminen on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen Helsingin OP Pankissa.

Yleisellä tasolla tutkielman empiirisen osan tavoitteena on selvittää, onko työtyytyväisyys yksi valmentavan johtamisen avulla saavutettavista hyödyistä.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkielman viidennessä osassa perehdytään tutkielmaa varten toteutettuun empiiriseen tutkimukseen. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien valinnasta sekä tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista. Toisessa luvussa tutustutaan tutkimuksen suorittamiseen ja esitellään tutkimuksen kohteena oleva Helsingin OP Pankki. Kolmannessa luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista.

5.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukset jaotellaan perinteisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivista tutkimusta hyödynnetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen juuret ovat luonnontieteissä, ja siinä korostetaan yleisiä syyn ja seurauksen lakeja. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei pystytä yksinkertaisella tavalla mittaamaan määrällisesti. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan ja tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 135, 157.) Koska valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen on vaikeaa, jopa mahdotonta, mitata määrällisesti, laadullinen tutkimus sopii hyvin tutkielman empiirisen tutkimuksen toteutustavaksi. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista on keskusteltu pitkään, mutta nykyään ne nähdään pikemminkin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina (Hirsjärvi ym. 1997: 131–132). Vastakkainasettelu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä on harhaanjohtavaa ja turhaa, kun keskustellaan tutkimuksen hyvydestä ja huonoudesta. Tärkeintä on tehdä hyvää tutkimusta erilaisilla, kulloiseenkin ongelmaan sopivilla menetelmillä. (Eskola & Suoranta 1998: 14.)

Tutkimuksessa on pohdittava sellaisiakin kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Vaatimus ei koske vain filosofista tai teoreettista tutkimusta, vaan myös empiiristä tutkimusta. Jokainen tutkimus perustuu moniin piileviin oletuksiin, jotka koskevat muun muassa ihmistä ja tiedonhankintaa. Näiden oletusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta

tutkija pystyy tekemään järkeviä tutkimuksellisia ratkaisuja. Kun yhteiskuntatieteellisessä kirjallisuudessa selvitetään empiirisen tutkimuksen lähtökohtia, esitetään vastaakohtina usein positivistinen ja fenomenologinen tutkimus. (Hirsjärvi ym. 1997: 125.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on geneettisiä suhteita esimerkiksi hermeneutiikkaan, fenomenologiaan ja analyttiseen kielifilosofiaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteet eivät kuitenkaan noudattele tieteenfilosofisia rajalinjoja, vaan vaikutteita on otettu monelta suunnalta. G.H. von Wrightin (1992) mukaan erilaiset filosofiat ovat nykyisin lisäksi yhdistyneet tai yhdistymässä. Enää ei pystytä varmuudella erottamaan esimerkiksi niitä filosofi- ja joiden ajattelu perustuu fenomenologiseen tai hermeneuttiseen filosofiaan. Sen sijaan erilaisten tieteenfilosofisten näkemysten ja tutkimustraditioiden liitto on erityistieteissä tänä päivänä tyypillistä. (Eskola & Suoranta 1998: 25–26.)

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat fenomenologis-hermeneuttiset. Fenomenologis-hermeneuttiselle perinteelle on leimallista pyrkiä yhdistämään filosofinen ajattelu ja tulkinnallinen empiirinen tutkimus (Eskola & Suoranta 1998: 27). Varto (1992) mainitsee fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen erityispiirteeksi ihmisen: ihminen on siinä sekä tutkijana että tutkimuksen kohteena. Tällöin tutkimuksen filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja tiedonkäsitys eli miten inhimillistä tietoa saadaan ja minkälaista tällainen tieto on luonteeltaan. Laineen (2001) mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on rakenteeltaan kaksitasoinen. Perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä, ja toisella tasolla tapahtuu varsinainen tutkimus, joka kohdistuu perustasaan. Tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö; toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi, tai se, mitä ei ole vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 33–35.) Tutkimuksessa ihminen tutki valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön eli muiden ihmisten työtyytyväisyyteen. Tutkimus kohdistui henkilöstön kokemuksiin valmentavasta johtamisesta ja yritti nostaa tietoiseksi henkilöstön ajatukset siitä. Tutkimuksen filosofisia ongelmia oli muun muassa, ovatko erilaiset haastateltavat keskenään yhtä luotettavia ja miten erilaisilta haastateltavilta saadaan tietoa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka on yleisimpiä tapoja kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattamana. (Eskola & Suoranta 1998: 85.) Haastattelulla aineistonkeruumenetel-

mänä on useita etuja. Ensinnäkin sen käyttö on joustavaa: haastatteliija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä, keskustelemaan haastateltavan kanssa ja esittämään kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Toiseksi haastattelun etuna on haastateltavien valinta. Haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on eniten kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun heikkouksia ovat aika ja raha. Haastattelu on verrattain aikaa vievä ja kallis aineistonkeruumenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 75–76.) Haastattelut voidaan jakaa eri haastattelutyyppeihin. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuotona. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on mietitty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Eskola & Suoranta 1998: 86.) Tutkimuksen haastattelukysymykset tehtiin etukäteen, mutta niiden esittämisjärjestys vaihteli hieman. Lisäksi muutamilta haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä.

5.2. Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen haastattelut tehtiin tutkimuksen kohteena olevassa Helsingin OP Pankissa. OP-Pohjola-ryhmään kuuluva Helsingin OP Pankki on pääkaupunkiseudulla vähittäispankkitoimintaa harjoittava talletuspankki, jonka omistaa OP-Pohjola osk eli osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö (OP-Pohjola-ryhmä 2013 a). OP-Pohjola-ryhmän ja Helsingin OP Pankin liiketoiminta-alueet ovat pankki- ja vahinkovakuutus-toiminta sekä varallisuudenhoito (OP-Pohjola-ryhmä 2013 b). OP-Pohjola-ryhmällä on Suomessa 4,2 miljoonaa asiakasta ja noin 500 toimipaikkaa. Vuonna 2012 OP-Pohjola-ryhmän tulos ennen veroja oli 601 miljoonaa euroa ja tase oli 99,8 miljardia euroa. (OP-Pohjola-ryhmä 2013 c.) Helsingin OP Pankilla on 365 000 asiakasta ja 37 toimipistettä, jotka palvelevat yksityis-, yritys- ja yhteisö- sekä Private banking-asiakkaita. Vuonna 2012 Helsingin OP Pankin liikevoitto oli 0,9 miljoonaa euroa ja tase oli 5,7 miljardia euroa. (Helsingin OP Pankki 2013: 1, 4, 13.) OP-Pohjola-ryhmän ja Helsingin OP Pankin toiminta ja strategiset tavoitteet perustuvat osuustoiminnallisuuteen. Tämä näkyy ryhmän ja Helsingin OP Pankin arvoissa, jotka ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP-Pohjola-ryhmän ja Helsingin OP Pankin perustehtävä on edistää asiakkaidensa, omistajajäsentensä ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta. OP-Pohjola-ryhmän päämääränä on olla

Suomen johtavin ja menestyvin finanssiryhmä. (OP-Pohjola-ryhmä 2013 d.) Helsingin OP Pankin päämääränä on puolestaan olla pääkaupunkiseudun johtavin pankki vuoteen 2025 mennessä.

OP-Pohjola-ryhmässä ja Helsingin OP Pankissa tiedostetaan, että henkilöstö takaa menestyksen ja on tärkeässä roolissa taloudellisten päämäärien saavuttamisessa. Ryhmän tavoitteena on olla finanssialan vetovoimaisin työnantaja Suomessa ja yksi Suomen arvostetuimmista suurista työnantajista. Sisäisessä toiminnassaan ryhmä ja Helsingin OP Pankki panostavat pitkäjänteisesti johtamisen kehittämiseen sekä henkilöstön työhyvinvointiin, osaamiseen ja palkitsemiseen. Vuonna 2012 OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa työskenteli 13 290 henkilöä ja Helsingin OP Pankin palveluksessa 867 henkilöä. (OP-Pohjola-ryhmä 2013 e; Helsingin OP Pankin materiaali 2013: 1.) Valmentava johtaminen on yksi keskeisistä OP-Pohjola-ryhmän ja Helsingin OP Pankin henkilöstön kehittämisen teemoista. Tarkoituksena on auttaa työntekijöitä kohti huippusuorituksia, jolloin myös ryhmän ja Helsingin OP Pankin tärkeimpien tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Kuikka 2009: 12–14.)

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa Helsingin OP Pankin työntekijää. Kaksi haastateltavista työskentelee esimiestehtävissä ja loput kuusi toimihenkilötehtävissä asiakasrajapinnassa. Haastateltavien työurien pituus Helsingin OP Pankissa eroaa huomattavasti toisistaan: haastateltavista kolme on työskennellyt Helsingin OP Pankissa noin kaksi vuotta, kaksi noin viisi vuotta ja kolme noin 30 vuotta. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä on kokemusta valmentavasta johtamisesta ja että he osaavat kertoa mielipiteensä siitä. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, ettei kaikilla haastateltavilla olisi samaa esimiestä. Haastateltavat työskentelevätkin kolmen eri esimiehen alaisuudessa. Näin valmentavan johtamisen vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen saatiin laajempi kuva kuin haastattelemalla vain yhden esimiehen alaisia. Haastattelukysymykset (Liite 1.) laadittiin tutkielman tutkimusongelman ja kirjallisuuskatsauksen keskeisten aiheiden pohjalta. Ensimmäiset kysymykset käsitelivät haastateltavien työtä ja käsityksiä esimiestyöstä yleisellä tasolla. Sen jälkeen haastateltaville esitettiin tutkimuksen aihetta tarkemmin koskevia kysymyksiä, jotka oli ryhmitelty teemoittain. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan vapaasti, mikä heidän työyhteisössään toimii ja mitä siinä pitäisi muuttaa. Haastattelut toteutettiin kesäheinäkuussa 2013 Helsingin OP Pankin tiloissa. Jokainen haastateltava haastateltiin yksitellen kasvotusten. Ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin, että he esiintyvät

tutkielmassa anonymisti. Anonymiteetin säilyttämisen johdosta haastateltavat pystyivät puhumaan haastatteluissa vapaasti. Haastateltavat saivat itse päättää, kuinka laajasti he halusivat vastata esitettyihin kysymyksiin. Tämän seurauksena haastatteluiden pituudessa oli yksilöllisiä eroja, mutta keskimäärin haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoittamisesta sovittiin haastateltavien kanssa. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollisti haastatteluiden litteroimisen empiirisen aineiston analyysiä varten.

Haastatteluiden litteroimisen jälkeen empiirinen aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa näin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998: 137). Analyysitavan valinta ei määräydy mekaanisesti tietyn säännön mukaan, vaan tutkijan on valittava sellainen analyysitapa, joka vastaa parhaiten tutkimusongelmaan. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Teemoittelu on ymmärtämiseen pyrkivä analyysitapa ja yksi tavallisimmista analyysimenetelmistä. (Hirsjärvi ym. 1997: 218–219.) Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja tai poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet. Tekstimassasta on yritettävä löytää ja erottaa tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tämän jälkeen keskeisistä aiheista irrotetaan usein sitaatteja, jotka järjestetään teemoittain tutkimusraporttiin. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998: 174–175.) Tutkimuksen aineisto teemoitettiin haastattelukysymysten mukaisesti. Jokaisesta vastauksesta pyrittiin löytämään mahdolliset yhtäläisyydet ja erot ja samalla vastauksista etsittiin sopivia sitaatteja tutkielmaan.

5.3. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa yritetään välttää virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 1997: 226.) Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat käytetyimpiä tapoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuk-

sen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta: tutkimus on reliabeli, jos se antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen aineiston tulkinta on reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetti voidaan todeta monella tavalla. Yleisesti hyödynnettyjä keinoja reliabiliteetin todentamiseksi ovat useamman havainnoitsijan ja havainnointikerran käyttö. Jos kaksi havainnoitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tutkimusta pystytään pitämään reliabelina. Samoin jos samaa henkilöä tutkitaan eri havainnointikerroilla ja saadaan sama tulos, tutkimus voidaan todeta reliabeliksi. (Hirsjärvi ym. 1997: 226; Eskola & Suoranta 1998: 213.) Tutkielman empiiristä tutkimusta voitaneen pitää melko reliabelina. Reliabiliteetin todentamiseksi ei ole käytetty useampaa havainnoitsijaa tai havainnointikertaa, koska niiden hyödyntäminen olisi vienyt tutkimuksen tarkoitukseen nähden turhan paljon aikaa. Haastateltavien vastaukset olisivat kuitenkin todennäköisesti pysyneet samoina haastattelijoiden tai haastattelukertojen määrästä riippumatta, koska haastateltavat saivat vastata esitettyihin kysymyksiin vapaasti. Toisaalta tutkimuksen reliabiliteetti saattaa olla heikompi tutkielman viimeisessä, tutkimuksen johtopäätökset sisältävässä luvussa, sillä tutkijan mielipiteet ja näkemykset vaikuttavat jonkin verran johtopäätösten tekemiseen. Tätä reliabiliteetin heikentymistä on pyritty ehkäisemään kuvaamalla tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman kattavasti ja loogisesti.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimusmenetelmät ja mittarit eivät nimittäin aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa tai mittaavansa. Esimerkiksi kyselylomakkeella on helppo saada vastaukset esitettyihin kysymyksiin, mutta vastaajat saattavat ymmärtää monet kysymyksistä eri tavalla kuin tutkija on suunnitellut. Tällöin mittari aiheuttaa tutkimustuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 1997: 226–227.) Validiteetin käsite jaetaan perinteisesti sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden sekä menetelmällisten ratkaisujen sopusointuun. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Grönfors (1982) kirjoittaa tutkimushavainnon olevan ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena, kuin se on. (Eskola & Suoranta 1998: 213.) Tutkielman empiiristä tutkimusta voitaneen pitää melko validina. Haastattelu soveltuu hyvin laadullisen aineiston keräämiseen ja kaikkien haastateltavien kanssa kasvatusten tehdyt haastattelut takasivat, että mahdolliset epäselvyydet ja väärinkäsitykset tulivat ilmi jo haastattelutilanteissa. Lisäksi johtopäätösten teossa on yritetty kiinnittää huomiota johtopäätösten ja aineiston väliseen suh-

teeseen. Empiirisen aineiston analyysi ja johtopäätökset antavat myös vastauksen tutkimusongelmaan, mikä osaltaan kertoo tutkimuksen validiteetista.

6. EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tutkielman kuudennessa osassa analysoidaan empiirisen aineiston eli haastatteluiden tutkimustulokset teemoittain. Empiirisen aineiston analyysi on teemoitettu haastattelukysymysten teemojen mukaisesti. Teemoittelu on laadittu tutkielman tutkimusongelman ja kirjallisuuskatsauksen keskeisten aiheiden pohjalta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä, toisessa luvussa valmentavaa johtamista, kolmannessa luvussa valmentavan johtamisen toteuttamista, neljännessä luvussa valmentavan johtamisen osapuolia ja viidennessä luvussa työtyytyväisyyttä. Kuudennen osan lopussa oleva taulukko (Taulukko 1.) tiivistää empiirisen aineiston keskeiset löydökset.

6.1. Osaamisen kehittäminen

Lähes kaikki haastateltavat kokevat, että heidän osaamistaan kehitetään Helsingin OP Pankissa monipuolisesti. Käytetyimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat perehdytys, erilaiset koulutukset ja intranetissä suoritettavat verkkokurssit. Suurin osa koulutuksista järjestetään uuden työntekijän aloittaessa työt pankissa tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin pankin sisällä. Tämän ohella työntekijöille järjestetään vuosittain muutamia, omaan päivittäiseen työhön liittyviä koulutuspäiviä. Yksi haastateltavista on ollut työnkierrossa, ja yhden haastateltavan kanssa on hyödynnetty mentorointia. Kolmen haastateltavan mielestä osaamisen kehittäminen ja ajan löytäminen sille on pitkälti työntekijän omalla vastuulla. Yksi haastateltavista kokee, että hänen osaamistaan ei enää kehitetä.

”Osaamista kehitetään perehdytyksellä, sitten on ollut ihan esimiestyön koulutusta, tällöinen esimiestutkintoko se nimeltä oli, ja sitten oikeestaan samoja koulutuksia kuin tekijöillä.”

”No meillä on kaikennäköisiä ajankohtaispäiviä, ja mä oon kaikennäköisiä verkkokursseja tehny, ja muutenkin koulutuksia oli silloin aluks tosi paljon. Siis kuukauden mittainen koulutusputki oli silloin, kun tuli taloon, et niinkun silloin kyllä käytiin kaikki läpi perin pohjin.”

*”Meillähän on esimerkiksi niinkun uusille esimiehille tämmönen mento-
rointisysteemi eli niinkun kokeneemmat esimiehet ottaa uudet esimiehet
hoteisiinsa ja tukee heitä, joka esimerkiksi tässä omalla kohdalla on toteu-
tunut tosi hyvin.”*

*”No kai ne lähinnä on niitä rahoituksen ajankohtaispäiviä pari kertaa
vuodessa, missä sitä yleisempää osaamista kehitetään, mutta kyllä se muu-
ten aika paljon omalle vastuulle jää se kehittyminen ja uuden tiedon
omaksuminen.”*

Kaikki haastateltavat ajattelevat osaamisen kehittämisestä olevan hyötyä työtehtävien suorittamisen kannalta. Suurin hyöty on tietotaidon kasvaminen ja sen myötä työnteon varmuuden lisääntyminen. Tällöin työstä tulee myös helpompaa. Kaksi haastateltavista mainitsi työnteon mielekkyyden ja motivaation parantuvan osaamista kehitettäessä. Esimiestehtävissä työskentelevät saavat osaamisen kehittämisestä tukea johtamiseen, valmentamiseen, alaisten auttamiseen ja asiakaspalvelutilanteiden ratkaisemiseen.

*”No henkilökohtaisesti mulle on tosi tärkeitä, et mä tiedän esimerkiksi ne
tuotteet ja järjestelmät, et mä pystyn toimii sillai luontevasti sit sen asiak-
kaan eessä, mikä on loppujen lopuks kaikista vaikeinta. (...) Et se on kyl se
pohja, et on tietotaito tietyllä tasolla, et pystyy sit toimimaan.”*

*”No helpottaa totta kai, tulee sitä varmuutta. Ei tarvii koko aika kysyä jos-
tain, mitä tehdä.”*

*”Ymmärrän enemmän, työ on helpompaa mulle, koska mä nään kokonai-
suuksia laajemmin. Ja sitten se on tuonut kyllä mielekkyyttä myös työhön,
koska se ei oo niin sitä saman puurtamista, vaan on vähän erilaistakin sit
siinä.”*

*”Toivottavasti se näkyy niinkun henkilöstöön päin sillä tavalla, että pystyy
entistä paremmin ottamaan kantaa ja johtamaan sitä suoritusta ja myös-
kin sitten löytämään ratkasuja niihin asiakaspalvelutilanteisiin.”*

Kuusi haastateltavista arvioi, että heidän työtyytyväisyytensä on parantunut osaamisen kehittämisen seurauksena. Työtyytyväisyyden parantuminen näkyy motivaation ja työn hallinnan lisääntymisenä. Yksi haastateltavista kokee osaamistaan kehitettävän jopa liikaa, jolloin hänen voimavaransa ehtyvät ja hänen työtyytyväisyytensä laskee. Yhden haastateltavan mielestä osaamisen kehittäminen vaikuttaisi myönteisesti hänen työtyytyväisyyteensä, jos hänen osaamistaan vain kehitettäisiin.

”Kyllä ihan varmasti se motivoi aina, että jos sitä vaan junnaa ja junnaa samas paikassa, niin ei se kyllä motivoi. Et mun mielestäni se on motivoinut kyllä.”

”Kyl sen sit huomaa, kun on niin paljon helpompi tehdä niitä töitä eikä tuu se hiki eikä tarvii stressata, kun osaa sitten toimii erilaisissa tilanteissa. Et kyl se niinkun vaikuttaa työtyytyväisyyteen tosi paljon, et sä hallitset ne sun päivittäiset tehtävät.”

”Se tiedon tulva on niin valtava, että ei ihan aina tiedä, mitä siitä pitäisi poimia ja mitä ei ja mitä voi jättää poimimatta tai mikä on tärkeää, niin kyllä se melkein päinvastoin alkaa kohta olla, että liikaa pitäis kehittyä. Että kapasiteetti ei riitä.”

”No kun periaatteessa nyt ei oo pitkään aikaan osaamista kehitetty, niin jos mä saisin kehitettyä osaamistani, se vaikuttais positiivisemmin.”

Haastateltavat toivovat osaamistaan kehitettävän jatkossa hyvin eri tavoin. Kolme haastateltavista pitää koulutusta tärkeänä osaamisen kehittämisen menetelmänä tulevaisuudessaakin. Koulutusta kaivataan työn kaikkien osa-alueiden osaamisen syventämiseksi sekä esimies- ja myyntityön kehittämiseksi. Yksi haastateltavista haluaa kehittää osaamistaan työnkierron avulla, ja yksi haastateltavista toivoo pääsevänsä osallistumaan erilaisiin kehittämishankkeisiin ja -projekteihin. Yhden haastateltavan mielestä osaamisen kehittämisen pitäisi olla nykyistä yksilöidympää. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että osaamisen kehittämiseksi on tärkeä varata riittävästi aikaa. Kaksi haastateltavista ei maininnut mitään tiettyä osaamisen kehittämisen menetelmää: he haluavat vain pitää osaamistaan yllä ja pysyä ajan tasalla.

”No varmaan kaikilla osa-alueilla kaipais sitten kumminkin koko ajan sitä (koulutusta). Nää on asioita, mitkä helposti unohtuu, et osaa asioista pitäis vaan niinkun toistaa ja toistaa joka vuosi tai useemminkin. Ihan sitä syväosaamista vaikka rahotuksesta ja sijoituksesta ja mistä vaan.”

”Pitäis järjestää niitä koulutuksia ja pitäis mahdollistaa se, että pääsee niinkun käymään toisissa konttoreissa ja toisissa tehtävissä kattomassa, et miten ne asiat menee. Et saatas sellasta laajaa näkemystä sit siihen omaan työhön.”

”Mä toivoisin, että mun osaamista kehitettäisiin yksilöidymmin. Että tarkemmin kartotettaisiin sitä, mitä mä jo osaan ja mitä mun pitäis osata, ja sit keskityttäis siihen. Eikä niin, että jokainen meistä tai minä oon vaan semmoinen bulkki, joka joutuu käymään kaiken läpi vaan sen takia, että se pitää käydä läpi, riippumatta siitä, osaaks mä sen vai en.”

”Ihan, että pysyy ajan tasalla, että ei oo haaveita enää tän suuremmista muutoksista. Se, ettei jämähdä mihinkään, ja ite on kuitenkin aktiivinen ja ottaa selvää asioista, mutta myös se, että sitä osaamista pidetään yllä.”

6.2. Valmentava johtaminen

Haastateltavat osaavat määritellä valmentavan johtamisen käsitteen melko hyvin. Valmentava johtaminen koetaan alaisen oivalluttamiseksi, kannustamiseksi ja tukemiseksi. Lisäksi oppimisen ja osaamisen kehittämisen ajatellaan olevan valmentavan johtamisen tavoitteita. Kaksi haastateltavista totesi, että valmentavassa johtamisessa esimies antaa alaiselle vastuuta. Kolme haastateltavista määritteli valmentavan johtamisen suppeammin myyntikeskusteluiksi, havainnoinniksi ja yhteisiksi aamupalavereiksi. Kaksi haastateltavista uskoo, että valmentava johtaminen ei sovellu käytettäväksi kaikissa arjen tilanteissa.

”Toi termi on varmasti haettu jostain urheilun maailmasta, jossa se valmennettava on ehkä pääosassa sitten. Et se valmentaja tavallaan mahdol-

listaa sen yksilön niinkun kehittymisen ja tukee sitä, ettei se oo niin, että määrätään, et teet noin ja näin. (...) Et sitten se ite yksilö, työntekijä, oivaltaa, et mikä on se itelle paras tapa toimia.”

”Valmentavan johtamisen kai pitäis olla sellasta tsemppaamista ja siinä tavallaan arjen tekemisessä ikään kuin tukemista.”

”No mun mielestä valmentava johtaminen on sitä, että valmentava johtaja tukee sitä työtä, seuraa ja ohjaa, innostaa ja kannustaa. Ja sitten siinä yksittäiselle työntekijälle annetaan sekä vapautta että vastuuta.”

”Mä nään sen sillai, että esimies ei anna niitä vastauksia, vaan haastaa alaista itse hokaamaan ja ymmärtämään sen tai oivaltamaan. Et toki se ei sovi kaikkiin tilanteisiin välttämättä. Jos tarvitaan nopeita vastauksia tai kannanottoa, niin silloin ei voi lähteä kyselemään, et miten sä itse tekisit. Mutta mä uskon, et se antaa alaiselle enemmän vastuuta, ja sen oivaltamisen kautta sitten kumminkin ihminen oppii paremmin.”

Haastatteluiden perusteella valmentavaa johtamista hyödynnetään Helsingin OP Pankissa yksilön valmentamisessa lähinnä myynti- ja kehityskeskusteluissa, havainnoinnissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä. Eri konttoreiden välillä on kuitenkin huomattavia eroja yksilön valmentamisen tavoissa ja määrissä: joissakin konttoreissa valmentavaa johtamista hyödynnetään lähes kaikessa kanssakäymisessä, kun taas toisissa konttoreissa valmentavan johtamisen käyttäminen on paljon satunnaisempaa. Haastateltavien keskuudessa valmentavan johtamisen hyödyntäminen on melko epäsäännöllistä, ja neljä haastateltavista toivookin valmentavaa johtamista käytettävän säännöllisemmin. Yksi haastateltavista ajattelee esimiesten muiden velvollisuuksien vaikuttavan valmentavan johtamisen hyödyntämisen epäsäännöllisyyteen. Yksi haastateltavista kokee, että hänen kanssaan ei ole käytetty valmentavaa johtamista ollenkaan.

”No tota kyllä se niinkun näkyy lähinnä myynti- ja kehityskeskusteluissa, palaverissa, koulutuksissa ja havainnointina.”

”Meillähän noiden havainnointien pitäis olla niinkun hyvin säännönmukasia. Jos omalta kohdalta kommentoin sitä, niin aika tyytymätön mä oon siitä, et sen pitäis olla paljon säännönmukasempaa. Mut sit toisin päin,

kun jollakin on se asiakas edessä ja kaivataan ratkasua, niin sitä valmentamistahan tulee niinkun siinä. Tai niiden asioiden miettimistä, et mitä sille voisi tehdä. Et ei voi niinkun eritellä sillä tavalla sitä asiaa, et myyntikeskustelut ja havainnoinnit olis vaan sitä, vaan myöskin siinä päivittäisessä toiminnassahan se ilmenee.”

”Jos itse pyytää, pääsee keskustelemaan esimiehen kanssa, mutta tota (valmentavaa johtamista) pitäis olla mun mielestä säännöllisemmin niinkun yksittäin.”

”No ehkä niinkun aika ajoin, silloin tällöin on havaittavissa tällaista valmentavaa johtamista tai ainakin pyrkimystä siihen, mutta tietysti se on kauheen haasteellista sille esimiesportaallekin, koska heillä on niin paljon muuta velvollisuutta. Että ei he kerkee olla siinä läsnä, jolloin se valmentava johtaminen ei tietysti pääse toteutumaan.”

Haastateltavien mukaan valmentavaa johtamista hyödynnetään Helsingin OP Pankissa ryhmän valmentamisessa lähes yksinomaan palaverissa. Niissä työntekijät haastetaan keskustelemaan yhdessä ja pohtimaan uusia toimintatapoja arjen tilanteisiin. Tosin kahden haastateltavan mielestä valmentavaa johtamista pitäisi käyttää palaverissa nykyistä enemmän ja säännönmukaisemmin. Yksi haastateltavista näkee, että myös ryhmän valmentamisen tavoissa ja määrissä on koko pankin tasolla suuria eroja.

”Ryhmässä musta tuntuu, että valmentavaa esimiestyötä tehdään lähinnä niinkun aamupalaverissa. Et muuten se on aika pitkälle sellasta, että tuijotetaan lasiseinän takaa ja luullaan tietävän, miten toinen tekee töitä.”

”No kyl must tuntuu, et tuolla aamupalaverissa on aika paljon keskustelua ja nostetaan esiin hyviä esimerkkejä. Joku saa kertoa, et miten on ratkassut jonkun tilanteen, niin kyl se on niinkun mun mielestä just semmosta vuorovaikutuksellista. Että ne yksilöt pääsee kertomaan niistä omista suorituksistaan eikä sitten niin, että esimies kertoo.”

”Kyllähän me kauheesti tehdään niitä ryhmätöitä ja yhdessä pohditaan ja keksitään pyörää uudestaan. Että tavallaan niinkun yritetään innostaa meidät ajattelemaan tai keksimään omaan työhömmee uusia työkaluja ja

uusista tapoja toimia. Että jos se on sitä valmentavaa johtamista, niin kyllähän sitä aika paljon tiimin ja konttorinkin kesken tehdään.”

”Ryhmän valmentamisessa se on varmaan palavereissa semmonen tietynlainen vastuunanto sille ryhmälle ja haastaminen, että mitä jos oliskin toisella tapaa. Samat kysymykset toimii varmaan ryhmällekkin. Mutta tota ehkä siinäkin on valtavia eroja, et miten sitä käytetään täällä.”

6.3. Valmentavan johtamisen toteuttaminen

Haastatteluiden perusteella esimiesten tavat suunnata alaistensa oppimista eroavat merkittävästi toisistaan. Kolme haastateltavista kokee, että esimies suuntaa oppimista vain myyntikeskusteluissa tavoitteiden saavuttamisen kautta. Tällöin huomiota kiinnitetään tavoitteisiin, jotka eivät ole täyttyneet, ja yritetään edistää niiden saavuttamista. Kaksi haastateltavista mainitsi esimiehen suuntaavan oppimista sopimalla suoritettavista koulutuksista työntekijöiden kanssa ja mahdollistamalla työntekijöiden osallistumisen niihin. Kolme haastateltavista keskustelee esimiehensä kanssa osaamisen kehittämisen tarpeista, suuntaviivoista ja tavoitteista. Nämä haastateltavat ajattelevat, että esimies suuntaa heidän oppimistaan avoimen keskustelun ja yhteisen pohdinnan avulla.

”Kattoo sitä niitten tavoitteiden täyttämisen kautta eli seuraa sitä, miten ne tavoitteet täyttyy. Jos ne ei täyty niinkun tasaisesti tai jotain jää puuttumaan, niin sit se kohdistaa siihen sitä huomiota. Mut et se nyt on lähinnä sellasta huomiota, että pitää itse enemmän keskittyä siihen. (...) Se on ihan täysin tavoitteisiin kattomista tällä hetkellä, et ei harmillisesti sen laajemmin.”

”Ehkä jollain ihan mikrotasolla, että nyt pitäis enemmän panostaa johonkin tiettyyn sektoriin. Mutta en mä tiedä, onks se osaamisen kehittämistä sinänsä, vaan ennemminkin tekemisen kehittämistä. (...) Kyllä hän aina niinkun kysyy sitä, kun sitä pitää kysyä, mutta ei me kyllä koskaan olla pidemmälle siinä päästy.”

”No kyl just kaikki nää koulutukset, mitä meillä on, niin sinne on ihan vapaa pääsy, ja sovitaan ne sillai, et kaikki pääsee sinne. Ei oo mitään sen suhteen ollu. Ja sit ollaan just puhuttu siitä, et mikä on X:n (esimiehen) mielestä semmonen, mitä tarvis ehkä kehittää, tai ensin hän kysyy niinkun multa, et mikä mun mielestä on, ja sitten mä sanon, et mikä on, ja sitten me siitä keskustellaan. Et kyl tavallaan käydään niitä asioita läpi kokonaisvaltaisesti.”

Kaikkien haastateltavien mielestä heidän työyhteisössään on hyvä ilmapiiri oppimisen edistymisen kannalta. Hyvä ilmapiiri ilmenee työntekijöiden haluna oppia ja kehittyä työssään sekä vanhempien työntekijöiden tahtona auttaa ja tukea uusia työntekijöitä. Hyvässä ilmapiirissä on lisäksi helppo esittää kysymyksiä kollegoille ja esimiehelle sekä tehdä aloitteita. Kolme haastateltavista tosin totesi, että ilmapiiriä rasittaa työyhteisön kiire. Kiireen takia itsenäiselle opiskelulle ja oppimisen syventämiselle ei löydy riittävästi aikaa.

”Mun mielestä hyvä, ellei erinomainen. Kaikki haluaa kehittyä ja olla parempia siinä omassa työssä. (...) Et kyl se kertoo siitä, et halutaan menestyä ja halutaan sitä omaa kehittymistä ylläpitää ja saada lisää siihen.”

”Erittäin hyvä. (...) X (vanhempi kollega) oli silloin mulla alussa kans perehdyttämässä, ja olis voinut käydä niin, että häntä ei olis vaikka kiinnostanut jakaa sitä tietotaitoonsa mun kanssa. Mut hän todellakin kertoo enemmän, mitä pystyy ottaa vastaan, et on niinkun tosi hyvä ilmapiiri. Keltä tahansa voi kysyä kaikkia ihan tyhmiä kysymyksiä, koska ei ite niistä asioista sillai tiedä. Ja samaten esimiehiltä voi kysyä vaikka mitä. Ilmapiiri on kyllä kannustava.”

”No kyllähän täällä ihan hyvä ilmapiiri on, että kyllä varmasti kaikki me keskenämme ja X (esimies) myöskin tukee sitä oppimista, ja se on toivottavaa, ja kellään ei varmaan oo mitään sitä vastaan. Mutta ei me oikeen keretä sitä niinkun ajatuksella tekemään, että se ajankäyttö on siinä se haasteellinen juttu.”

Lähes kaikki haastateltavat ajattelevat, että esimies luo työyhteisöön oppimista edistävää ilmapiiriä kannustamalla ja tukemalla. Esimiehen päivittäisessä työssä tämä näkyy esimerkiksi antamalla alaisille lupia suorittaa erilaisia koulutuksia, tukemalla työnteki-

jöiden välistä yhteistyötä ja kannustamalla työntekijöitä itsenäiseen opiskeluun. Kaksi haastateltavista näkee, että esimiehen työyhteisöön aikaansaama välittömyys ja esimiehen helppo lähestyttävyyys luovat omalta osaltaan oppimista edistävää ilmapiiriä. Kahden haastateltavan mielestä oppimista edistävän ilmapiirin luomisen ongelmana on kuitenkin esimiehen konkreettisten tekojen ja käytännön toteutuksen puute.

”No kyl hän ainakin antaa aika hyvin lupia ja päätöksiä erilaisten koulutusten suorittamiseen. Mä oon ainakin ollut tyytyväinen siihen, et miten meidän ihmiset on päässeet niihin koulutuksiin.”

”Varmaan tota kannustaa siihen, että jaettais ja tehtäis niinkun yhdessä, tehtäis yhteistyötä. Ja et nää tämmöset asiat on esillä ylipäätään, että miten vois kehittyä, ja niistä puhutaan. Et niit ei lakasta mihinkään maton alle ja oleteta, että ihmiset sitten ittekseen jostain sais jotain ahaa-elämyksiä, vaan et se on koko ajan tapetilla.”

”Kannustaa, että pitäis tehdä ja ota aikaa. Mut sit se käytännön toteutus on vähän huono. Et se niinkun jää puheen asteelle.”

”Mitäköhän se tekee, en mä oikeen tiedä, tekeekö niinkun mitään. Tietenkin puhuu sen puolesta ja sanoo, et se on tärkeä. Mut ei siinä nyt mitään semmosia konkreettisia tilanteita tai käytäntöjä ole, et mitä hän tekis, koska se jää kuitenkin meidän vastuulle täysin se mahdollistaminen. Et miten me tehdään ne kurssit ja millon me opitaan.”

Haastateltavien esimiehillä on toisistaan poikkeavia tapoja huolehtia ryhmän kokonaisuosaamisesta. Neljä haastateltavista totesi esimiehen järjestävän alaisilleen mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja huolehtivan tällä tavoin ryhmän kokonaisuosaamisesta. Kahden haastateltavan mukaan esimies keskustelee alaistensa kanssa osaamisesta ja yrittää yhdessä heidän kanssaan lisätä ryhmän kokonaisuosaamista. Yksi haastateltavista mainitsi esimiehen tarjoavan ryhmän jäsenille vertaistukea, jos joku ryhmän osaamisalueista ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin muut osaamisalueet. Kaksi haastateltavista kokee, että esimies ei huolehdi ryhmän kokonaisuosaamisesta. Tällöin ryhmän osaamisen ylläpito ja kehittäminen on alaisten vastuulla.

”Niitä kaikkia koulutuksia ja ajankohtaispäiviä ja muita järjestetään kyllä kaikille, ja sinne on kaikki käsittääkseni ihan hyvin päässeetkin.”

”(Esimies huolehtii) ryhmän kokonaisuudesta varmaan niinkun yhteisissä palavereissa. Me kyl käydään joka osa-alueen asioita tarkkaan läpi ja puhutaan niistä paljon, ja meillä on omat erityisvahvuusalueemme siellä, ja meillä on vastuualueet eri toimialueista.”

”Tavoitteiden kautta katotaan meidän tiimissäkin, et kaikki olis suunnitteen tasavertasia. Ja jos ei oo, niin tarjotaan sellasta vertaistukea siihen, et keskitytään siihen yhteen osa-alueeseen, mikä sitten ei oo niin vahva.”

”Mun mielestä ei hirveen hyvin huolehdi, et jos nyt aattelee niinkun viimeistä puolta vuotta. Me sitten prepataan toinen toisiamme ehkä enemmän.”

Ryhmän kokonaisuudesta huolehtimisen lisäksi haastateltavien esimiesten tavat tukea yksilön kehittymistä poikkeavat toisistaan. Kolme haastateltavista sanoi esimiehen tukevan yksilön kehittymistä puhumalla kollegahavainnoinnin puolesta. Siinä työntekijä menee seuraamaan samaa tai eri työtä tekevän kollegan asiakastapaamista. Tavoitteena on saada ideoita ja oivalluksia omaan työhön tai oppia ymmärtämään kollegan työtä paremmin. Ongelmana kollegahavainnoinnin toteuttamisessa on ajan löytäminen sille. Kaksi haastateltavista mainitsi kehityskeskustelut esimiehen välineenä tukea yksilön kehittymistä. Kehityskeskustelut pidetään Helsingin OP Pankissa kerran vuodessa, ja niissä keskustellaan muun muassa siitä, miten työntekijä haluaa jatkossa kehittää osaamistaan. Kaksi haastateltavista totesi esimiehen tukevan yksilön kehittymistä mahdollistamalla uralla etenemisen. Yksi haastateltavista kertoi esimiehen vaihtavan yksilöille annettuja vastuualueita, jolloin syväosaaminen ja vastuu muiden opettamisesta siirtyvät henkilöltä toiselle.

”Ollaan puhuttu siitä, että voisin mennä istuu rahotusneuvojan tai sijoitusneuvojan viereen, et näkis, millasta se on se päivittäinen työ. Siinä on tietysti sitten se, että mä en oo omalla paikallani tekemässä niitä hommia. Että näissä on aina se, että on henkilökuntaa tarpeeks joka paikassa.”

”Tietysti kehityskeskusteluissa tulee muun muassa esiin se, et mitä haluais jatkossa tehdä. (...) Mitä niinkun sillä hetkellä sit ajattelee, haluaako jatkaa nykyisissä tehtävissä ja tarviiko siihen jotain uutta, vai haluaisiko ottaa ihan uuden haasteen vastaan.”

”Kyllä mun mielestäni tuetaan eli esimerkiks kassapuolelta on päästy palveluneuvontaan opettelemaan. Ja varmaan sitten työntekijän omaa haluaakin, että mihin hän haluaa, niin kyllä sitä kunnioitetaan.”

Kuusi haastateltavista näkee esimiehen johtavan alaisiaan esimerkillään. Alaisiaan esimerkillään johtava esimies on muun muassa innostunut työstänsä, inhimillinen ja ihmisläheinen. Esimiehelle tärkeitä taitoja esimerkillä johtamisen näkökulmasta ovat lisäksi pyrkimys löytää parhaat ratkaisut asiakkaiden kannalta, kyky antaa alaisille riittävästi vapautta työn tekemiseksi, omien sanojen takana seisominen ja tunnollisuus. Kahden haastateltavan mielestä esimies ei johda alaisiaan esimerkillään, koska esimies ei työskentele alaistensa tavoin asiakasrajapinnassa. Tällöin esimiehellä ei ole mahdollisuuksia tai tilanteita esimerkin näyttämiseen käytännössä.

”No X:hän on aina kauheen innostunut siitä työstänsä, mikä on tietysti hirveen hyvä esimerkki. Että sillä lailla ei voi sanoa, että tulis niinkun naama näkkärillä vastaan. Ja ehkä sekin on käänteistä tukemista, että hän kertoo, kuinka huonosti hän pystyy niitä hänelle määrättyjä prosesseja toteuttamaan. Että ehkä hän inhimillistää itsensä. Onhan sekin tukemista, että hänelläkin on ongelmia, ei vain meillä.”

”Hän on itse tämmönen hyvin ihmisläheinen ja valmis neuvottelemaan asiakkaitten kanssa myöskin. Ja pyrkii mun mielestä aina löytämään parhaat ratkaisut asiakkaille.”

”Hänen tyypillinen piirre on se, että suuret linjat tulee häneltä, mutta hän antaa melkeenpä täyden vapauden sitten taas siihen esimiestyöhön täällä konttorissa.”

”Kun ite tekee asiakaspalvelutyötä, ja pomo ei kuitenkaan tavallaan ota niitä asiakkaita ollenkaan vastaan, niin ei siinä tuu sellasta esimerkkiä ollenkaan niistä myyntitilanteista tai tällasista. Enemmänkin se on sitten sel-

lasta, et hän neuvoa sen oman historian kautta, et miten hän on ennen tehnyt asioita.”

Kuuden haastateltavan kanssa on käytetty kaikkia valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä eli havainnointia, valmennus- ja kehityskeskusteluja, koulutusta, palavereita ja päivittäistä kanssakäymistä. Välineiden käytön säännöllisyydessä on sen sijaan suuria eroja. Säännöllisimmin hyödynnetään viikoittaisia aamupalavereita ja päivittäistä kanssakäymistä. Kehityskeskustelut pidetään ohjeistuksen mukaisesti kaksi kertaa vuodessa, ja koulutusta järjestetään muutaman kerran vuodessa sekä aina tarpeen vaatiessa. Havainnointia ja valmennuskeskusteluja käytetään puolestaan hyvin satunnaisesti, jopa vain kerran vuodessa tai harvemmin. Yhtä haastateltavaa ei ole havainnoitu ja yhden haastateltavan kanssa ei ole käyty valmennuskeskusteluja.

”Havainnointia on tehty ja valmennuskeskustelu, en tiedä, menikö se tolla termillä, mutta jonkinlainen tällöinen myyntikeskustelu kyllä käytiin. Kehityskeskustelussa olen ollut kerran elämässäni, ja se oli täällä meidän pankissa. (...) Koulutuksissa oon ollut, ja palaverija on viikoittain aina aamupalaveri. (...) Sit ihan päivittäin, no ei joka päivä välttämättä tuu nähtyy, et on niin paljon itsellä asiakkaita, mut ainakin nyt morjesta ehtii. (...) Kaikkia näitä on kyllä käytetty varmasti ihan laajasti.”

”Kyllä näitä kaikkia on käytetty vuoden aikana, mutta tietysti noi palaverit ja sitten semmonen päivittäinen kanssakäyminen tai sanotaanko viikottainen kanssakäyminen on niitä, joissa sitä ehkä eniten toteutuu.”

”No valmennuskeskusteluja on varmasti jonkin verran käyty, ja aamupalaveritahan meillä on, mutta havainnointia ei oo ollu. Kehityskeskusteluja on ollu ja sit tietysti jotain sellasta, et päivän aikana voi käydä kysä-mässä, et miten menee. Ja koulutuksia on.”

Kuusi haastateltavista kokee, että valmentavan johtamisen välineiden käytöstä on hyötyä työtehtävien suorittamisen kannalta. Välineiden hyödyntäminen antaa työntekoon uusia näkemyksiä ja apua, nostaa esille työn kannalta tärkeitä asioita sekä auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Välineiden käytön myötä työntekijät saavat myös palautetta päivittäisestä työstään ja ymmärtävät paremmin, mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän

pitää työssään keskittyä. Toisaalta esille nousseet asiat saattavat pitkällä aikavälillä unohtua ja työnteko palautua vanhojen toimintatapojen mukaiseksi. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, onko valmentavan johtamisen välineiden käytöstä hyötyä työtehtävien suorittamisen kannalta. Yksi haastateltavista totesi, ettei välineiden käytöstä ole hyötyä työtehtävien suorittamisen kannalta. Hän pitää erityisesti havainnointia hyödyttömänä.

”Kyllähän se niinkun antaa hyvin paljon näkemystä siihen tai semmosia uusia avuja itselle. Et miten me saatais enemmän asiakkaita, enemmän sopimuksia ja enemmän euroja pankille.”

”Noi on oikeestaan just niitä, mistä saa sitten sitä palautetta ja voi keskustella. Kun sä oot asiakkaan kanssa siinä, ja asiakas lähtee, ja jos hän ei anna palautetta, niinkun ne harvoin tekee, niin sä et tiedä, mitä siinä olis voinu tehdä toisin. (...) Ja aina, kun oivaltaa jotain uutta tai saa jonkun uuden näkökulman, niin siitä on hyötyä.”

”No ehkä sitä on aina sitten hyvä pysähtyä itsekin miettimään niitä omia toimintatapoja. (...) Että kyllä kait siitä sillä lailla on hyötyä, että ainakin sekunniks pysähtyy miettimään, että teinkö mä tän niinkun multa edellytetään tai odotetaan. Mutta pitkällä tähtäimellä en voi väittää, että olisin ottanut jotain esimerkiks uusia käytänteitä kauheasti käyttöön näitten toimenpiteitten johdosta. Kyllähän se vaan jatkuu se omantyylinen tekeminen.”

”Ei ihan varsinaisesti mitään, ja tää havainnointi ei oo kauhean luontevaa. Enemmän mä tykkäisin, et katottais joku keissi etukäteen ja jälkikäteen voisi sitä sitten puida, et mitä siinä sitten tapahtui. Et ei se havainnointi oo luonnollinen tilanne ollenkaan, eikä se ainakaan mua auta.”

Viiden haastateltavan mielestä valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen. Ne auttavat työntekijöitä kehittymään työssään paremmiksi, kannustavat ja innostavat heitä sekä antavat heille uusia oivalluksia. Kaksi haastateltavista näkee, että välineiden käytöllä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Valmennus- ja kehityskeskustelut saattavat aiheuttaa työtytymättömyyttä, jos niissä keskitytään pelkästään työntekijän osaamisen ja tekemi-

sen puutteisiin. Esimiehen havainnointi saattaa puolestaan tuntua työntekijästä epämiellyttävältä. Sen sijaan koulutus ja palaverit pääsääntöisesti lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Yksi haastateltavista sanoi, etteivät valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet vaikuta hänen työtyytyväisyyteensä mitenkään.

”Kyllä vois ajatella, että työtyytyväisyys on parantunut. Jokaisella meillä pitäis olla tavoite kehittyä mahdollisimman hyväksi, ja nää on hyviä asioita itsensä kehittämisen kannalta.”

”(...) Mikä tahansa kehitys- tai tällanen keskustelu on, niin yleensä sieltä tulee takas hyvin tyytymättömänä, koska siinä hyvin selkeesti korostetaan niitä asioita, missä ei ole onnistunut. Niin ei se tavallaan ainakaan parempaan suuntaan oo työtyytyväisyyttä muuttanut. (...) Havainnoinnin mä näkisin ehkä sitten enemmän niin, että havainnois omaa kollegaa tai päinvastoin, koska kollega tietää enemmän siitä, et miten se työ menee ja min-kälaista se työ on. Se on tietysti omituista, et joku istuu vieressä ja arvioi niin sanotusti, mut siitä ajatuksesta täytyy vaan päästä yli.”

”Alussa se havainnointi tuntu aika pahaltakin ja mietti, et miten siinä toimii. Mutta ei sillä oo enää mitään vaikutusta.”

”Musta kaikki tämmönen esimiehen mukana oleminen on suorastaan suotavaa. Et kyl mä tykkään, et hän tietää, mitä me tehdään. Ja eihän hän tiedä sitä muuten kun vaan tekemällä näitä toimenpiteitä. Et musta se on ihan tärkeätä ja hyvää, mutta ei se nyt oo suuntaan eikä toiseen vaikuttanut mun työtyytyväisyyteen. Musta se kuuluu siihen hommaan, ja se on ihan fine.”

6.4. Valmentavan johtamisen osapuolet

Haastateltavat mieltävät valmentavan esimiehen roolin hyvin samansuuntaisesti. Neljä haastateltavista mainitsi, että valmentavan esimiehen pitää olla empaattinen ja kyetä asettumaan valmennettavan työntekijän asemaan. Tällöin valmentava esimies hahmottaa valmennettavan työntekijän vahvuudet ja heikkoudet paremmin sekä pystyy kehittä-

mään heikkouksia rakentavasti. Kaksi haastateltavista kokee, että valmentavan esimiehen johtamistavan pitää olla positiivinen ja keskittyä enemmän valmennettavan työntekijän vahvuuksiin kuin heikkouksiin. Yhden haastateltavan mielestä valmentavan esimiehen täytyy olla kannustava ja rohkaista alaisiaan itsenäiseen työntekoon. Yksi haastateltavista näkee valmennettavan työntekijän oivalluttamisen olevan tärkeä osa valmentavan esimiehen roolia. Kaksi haastateltavista totesi kyselyn kuuluvan valmentavan esimiehen tehtäviin, ja kolme haastateltavista sanoi kuuntelun sisältyvän niihin. Yksi haastateltavista ajattelee palautteenannon kuuluvan valmentavan esimiehen tehtäviin.

”Empaattisuutta, sitä kykyä mennä siihen toisen rooliin. Et ymmärtää sen, et mistä lähtökohdista lähdetään eteenpäin siihen tavoitteeseen.”

”(...) Näkee ne alaisen hyvät puolet ja sit kehitettävät puolet ja silleen niinkun rakentavasti yrittää buustata niitä.”

”Kyllähän varmaan se avoimuus ja tällöinen suhtautuminen kaikkiin. (...) Ihmiset on erilaisia, ja sitä erilaisuutta ja vahvuuksia pitäis käyttää hyödyksi. Sit toisin päin niin, et jos on joku suuri kehittämishaaste, niin pitääks suunnata kaikki energia siihen, että sais jonkun asian muuttumaan vai pitäiskö vahvistaa niitä vahvuuksia. (...) Sit varmaan kuuntelu ja oivallusten saaminen alaisille. Se on varmaan semmonen, mikä tuo kaikista eniten itselle sitä työtyytyväisyyttä tai sitä onnistumisen iloa.”

”Se, että on kannustava ja rohkasee tekee itsenäisiä ratksuja, niinkun rohkasee itsenäiseen työskentelyyn. (...) Ja ehkä semmonen kannustava ja kyselevä. Et ei niinkään käskevä ja määräävä.”

Vaikka suurin osa haastateltavista ei maininnut palautteenannon sisältyvän valmentavan esimiehen tehtäviin, neljä haastateltavista kuitenkin toivoo esimieheltä enemmän palautetta työstään. Kolme heistä haluaa positiivisen palautteen sijaan enemmän rakentavaa palautetta. He kokevat rakentavan palautteen kehittävän heitä tehokkaammin kuin myönteisen palautteen. Kaksi haastateltavista kertoi, ettei esimies käytä paljoa kyselytekniikkaa. Toisaalta yksi haastateltavista kyseenalaisti, tarvitseeko kyselyä, kuuntelua ja palautteenantoa hyödyntää määrällisesti aina yhtä paljon. Yhden haastateltavan mu-

kaan esimiehen kuuntelutaidoissa on parantamisen varaa. Kolme haastateltavista totesi esimiehen suoriutuvan sekä kyselystä ja kuuntelusta että palautteenannosta hyvin.

”Kyllä hän niinkun aktiivisesti kyselee ja kuunteleekin. (...) Palautetta saisi tietysti aina tulla enemmän. (...) Itse asiassa musta tuntuu, että tulee aina kauheen positiivista palautetta, vaikka itsestä tuntuu, että ei semmosta ansaitsis. Mä en ehkä koe, et mä tarvitsisin niin paljon sitä positiivista palautetta, vaan ehkä semmosta rakentavaa. Mutta musta tuntuu, että molemmat (esimiehet) on aika lempeitä persoonia, et sieltä ei hirveen helposti tuu semmosta.”

”Jos myyntikeskusteluja ja muita aattelee, niin ihan ok. Mun mielestä ihan kaikki toimii, kunhan niitä (valmennuskeskusteluja) vaan pidettäis useemmin. Totta kai vois tulla enemmänkin palautetta. (...) Vähän jää sellanen olo välillä, että teenkö mä mukamas kaiken niin hyvin, et eks oo oikeesti niinkun mitään sanomista tai huomauttamista. Et uskaltaaks esimies sanoa, jos mulle on jotain negatiivista palautetta. (...) Mä jollain tavalla kaipaen sitä arvostelua siitä mun työstä, että tää meni hyvin ja tää meni huonosti.”

”Jos tässä pitäis yksinkertaistaa, et kysyyks hän paljon, käyttäaks hän kyselytekniikkaa, niin ei suuremmassa määrin. Kuuntelua ehkä enemmän, kysyy mielipiteitä. Palautteenantoa vois olla enemmän omasta työstä, että miten suoriutuu. (...) Mut jos nää niinkun kategoroidaan sillä tavalla, et kolkyt prosenttia kyselyä, kuuntelua ja palautteenantoa, niin tota ei se ihan niinkään mee mun mielestä. Et kyl se on kanssakäymistä ja ratkasujen löytämistä. Et esimiehen tehtävä on auttaa onnistumaan siinä työssä entistä paremmin ja löytää ratkasuja kaikille.”

”X kyselee kyllä, mutta ei hän kyllä kauheesti malta kuunnella. Mut kyl hän sit palautetta antaa, ehkä negatiivista vähän huonommin, sitäkin vois antaa. Ehkä sitä rakentavaa palautetta vähän kaipaiskin, että onko jotain sellaista.”

Seitsemän haastateltavista ajattelee valmennettavan työntekijän rooliin sisältyvän tiettyjä kykyjä ja tehtäviä, jotka osaltaan mahdollistavat valmentavan johtamisen onnistumisen. Neljä haastateltavista mainitsi, että valmennettavan työntekijän täytyy olla avoin ja vastaanottavainen sekä motivoitunut kehittämään työtään ja toimintatapojaan. Heidän

mukaansa valmennettavan työntekijän pitää lisäksi olla itsekriittinen työskentelytapojaan kohtaan. Kahden haastateltavan mielestä valmennettavan työntekijän täytyy olla itsenäinen sekä ottaa vastuuta työstään ja oppimisestaan. Yksi haastateltavista nosti esille yhteistyökyvyn tärkeimpänä valmennettavan työntekijän rooliin sisältyvänä kykynä. Yksi haastateltavista näkee, ettei valmennettavan työntekijän rooliin kuulu erityisiä kykyjä tai tehtäviä.

”Pitää olla vastaanottava ja pitää olla sitä halua muuttua ja kehittyä siinä omassa työssä. Pitää olla motivoitunut muuttamaan niitä omia toimintatapoja. Ja pitää olla avoin, että ottaa vastaan niitä uusia ideoita. Ettei sit tyrmää niitä sen takia, et tekee itse aina tietyllä lailla.”

”Semmonen avoin pitäisi olla ja sitten niinkun kriittisesti arvioida sitä omaa työtä ja miten sen vois tehdä vielä paremmin. Ja sitten nähdä se tulevaisuus, et mitä se muutos saattaisi aiheuttaa. (...) Toisille se on erittäin hankalaa, toiset on valmiita heti kokeilemaan, et miltä tää näyttää. (...) Mut mä toivoisin, et kaikki niinkun avoimesti katsois sitä omaa työtä.”

”Mä en jostain syystä kauheesti nää, että mulla olis joku rooli siihen valmentavaan esimieheen päin. Et kyl mä nään itseni tän työnantajan työntekijänä, ja mä yritän tehdä ne mulle annetut tehtävät omilla kyvyilläni. (...) Että oli se esimies sitten mikä tahansa, niin mun tehtävä on hänen ohjeitansa noudattaa ja hänen asiaansa kuunnella. Ei välttämättä olla aina samaa mieltä siitä, mutta hierarkkinenhan tää on joka tapauksessa tää meidänkin malli. Että vaikka kuinka yritettäis tällasta kaverijohtamista, niin eihän se oo totta. Hän on mun esimies ja sillä hyvä.”

Seitsemän haastateltavista luonnehti suhdettaan esimieheen hyväksi. Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen suhde on haastatteluiden perusteella hyvä, kun se on avoin, keskusteleva, luottamuksellinen ja tasapuolinen. Yksi haastateltavista totesi hänen ja esimiehen välisen suhteen olevan muuten hyvä, mutta hän toivoo valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä käytettävän useammin. Yksi haastateltavista kertoi, ettei esimies varsinaisesti käytä valmentavaa johtamistapaa. Arjen tilanteet saattavat silti edetä valmentavan johtamismallin mukaisesti ikään kuin itsestään. Yhden haastateltavan mielestä hänen ja esimiehen välillä ei ole valmentavaan johtamiseen perustuvaa suhdetta, koska valmentavalla johtamisella ei tällä hetkellä ole hänen

kohdallaan mitään tiettyä kehittymiseen tai oppimiseen liittyvää tavoitetta tai päämäärää.

”Ihan semmonen läheinen suhde, et on helppo jutella, ei tarvii niinkun jännittää yhtään. Oikeestaan aika tasapuolinen, et mä en ainakaan koe, että X olis jossakin tuolla ylhäällä, ja mä oon sitten vähän varoen. Et ei mitään semmosta.”

”No mun mielestä ihan hyvä. Mä ihan mielellään otan kaiken vastaan. Musta on ihan kiva, että hän siinä nököttää nurkassa mun tapaamisissa, tai siis se ei häiritse mua. En mä siitä nyt riemusta kilju, mutta otan vastaan ja toivon, että sieltä joskus tulis jotain vähän avartavampaakin tai semmosta jotain käyttökelposta.”

”Oma esimies ei ehkä oo semmonen kauheen valmentava. Mutta jos mulla on juttu, jonka mä haluan ratkasta tai mä tarviin keskustelukumppanin, niin sillen mä oon pyytänyt, et tuu käymään, mul on tämmönen haaste. Ja sit se on oikeestaan edennyt tällasella valmentavalla tavalla. Et loppujen lopuks mä en oo saanut mitään vastauksia, vaan mä oon ite hokannut sen.”

”Mä en tiedä, voiko sitä kutsuu valmentavaks työsuhteeks, kun mä en tavallaan tunne, että mua valmennetaan mihinkään tiettyyn tavoitteeseen. (...) Et en mä tiedä, onks sellasta suhdetta tällä hetkellä niinkun olemassa ollenkaan.”

Seitsemän haastateltavan mielestä heidän suhdettaan esimieheen ylläpidetään ja edistetään. Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välisen suhteen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi ei tehdä ihmeellisiä tai erikoisia toimenpiteitä, vaan keskitytään normaaliin kanssakäymiseen ja päivittäiseen tekemiseen. Kolme haastateltavista näkee, että heidän suhdettaan esimieheen ylläpidetään ja edistetään lisäksi valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden, kuten valmennuskeskusteluiden, avulla. Yksi haastateltavista sanoi, ettei hänen ja esimiehen välistä suhdetta ylläpidetä ja edistetä säännönmukaisesti, vaan aina tarpeen tullen. Yksi haastateltavista kokee, että hänen suhdettaan esimieheen ei ylläpidetä tai edistetä tällä hetkellä millään tavoin.

"No ihan varmasti semmosella päivittäisellä tekemisellä, että aina, kun törmätään, niin tervehditään ja vaihdetaan joku sana. Ja sit hän kyselee kuulumisia työn ulkopuoleltakin, et mitä vapaa-aikaan kuuluu ja muuta. Ja just nää kaikki tällaset, et huomenna ollaan menossa torille aamukaffelle, niin kyl nää kaikki niinkun vaikuttaa. Vaikka siellä on koko konttori paikalla, niin kyl se silti parantaa ihan varmasti sitä suhdetta."

"Valmennuskeskusteluissa tulee muutenkin kaikkia kuulumisia, ettei ne liity pelkästään vaan työhön ja tekemiseen."

"(...) Se ei oo niin määrämuotoista, vaan tarpeen niin vaatiessa, niin sit ollaan yhteydessä puolin ja toisin. Soittamalla, mesellä, sähköpostilla, käymällä."

"No jos mä nyt oon täällä X:stä (ajankohta, jolloin aloitti nykyisissä työtehtävissä) lähtien ollu, ja mulla on ollu yksi kehitys- tai myyntikeskustelu, niin eipä sitä oikeen myöskään ylläpidetä tällä hetkellä mitenkään."

6.5. Työtyytyväisyys

Kaikki haastateltavat määrittelivät työtyytyväisyyden lähes samalla tavalla. Kuuden haastateltavan mukaan työtyytyväisyydestä kertoo se, että työntekijöiden on mukava tulla töihin. Myös töissä viihtyminen ja työtehtävien hoitaminen iloisella mielellä kertovat työtyytyväisyydestä. Kaksi haastateltavista totesi työntekijän olevan tyytyväinen työhönsä, kun työ on työntekijän kykyihin ja tarpeisiin nähden sopivan haasteellista. Tällöin työ on mielekästä, ja työntekijä saa työn tekemisestä tyydytystä.

"On mukava tulla töihin. Et aamulla, kun herää, niin on mukava lähteä töihin, ja on mukava olla töissä. Se on mun mielestä se, mikä kertoo siitä, et on tyytyväinen siihen työhönsä. Ja sitten se, että sunnuntaina ei ärsytä ihan kauheesti, et uusi viikko on alkamassa."

"Ihmiset tulee mielellään töihin, iloisesti hoitaa niitä asioita, siis sillä tavalla hyvällä hengellä."

"Mun mielestä työtyytyväisyys on sitä, että miten työntekijä kokee selviytvänsä työstään ja miten hän saa tyydytystä siitä ja miten se vastaa hänen tarpeitaan ja kykyjään."

Haastatteluiden perusteella työtyytyväisyyttä edistävät monenlaiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa motivaatio ja kiinnostus omaa työtä kohtaan, osaamisen kehittyminen ja uralla eteenpäin pääseminen, työyhteisön hyvä henki sekä mukavat työkaverit, esimiehet ja asiakkaat. Vain kaksi haastateltavista mainitsi palkan vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Yksi haastateltavista tosin nosti esille, että palkalla saattaa olla erilainen merkitys eri-ikäisille työntekijöille. Fyysisen työympäristön vaikutus työtyytyväisyyteen jakoi kahden haastateltavan mielipiteet. Toinen haastateltavista ajattelee, ettei fyysisellä työympäristöllä ole merkitystä työtyytyväisyyden kannalta. Toinen haastateltavista puolestaan sanoi fyysisen työympäristön olevan tärkeä ja kunnossa ollessaan edistävän työtyytyväisyyttä.

"Motivaatio siihen omaan työhön, se kiinnostus siihen, mitä tekee. Sitten toki työkaverit on tosi isossa roolissa siinä, et miten mielekästä se työhön tuleminen ja työssä oleminen sitten on."

"No kyllä mä tykkään asiakkaista, että on kiva jutella niitten kanssa ja tehdä töitä. Ja sitten tää työyhteisön henki, niin aina on kaikkien kanssa kiva jutella eikä oo mitään sellasia klikkiporukoita ollenkaan, se on mulle aika tärkeitä."

"Tietysti raha eli se palkka, mitä sä saat siitä työstä. Mut mä sanoisin, että se painoprosentti on erilainen uran eri vaiheissa. Nuorille saattaa olla se ura ja se palkkakehitys kaikista tärkein asia, mutta jos on pitempään ollut (työelämässä), muut asiat tulee tärkeiksi."

"No mulla ainakin onnistumiset, eli jos onnistuu omissa tehtävissään ja oivaltaa jotain uutta, niin kyl se lisää sitten sitä työn mielekkyyttä. Ja se, että on kivat työkaverit ja esimiehet ja mukavat asiakkaat. Kyl se on ihmisistä aika paljon kiinni. Se, että jos täällä on vanhat tuolit tai likaset matot, niin mä en niitä niin paljon huomaan. Et enemmän ne ihmiset ja se vuorovaikutus niiden kaa vaikuttaa."

Kaikkien haastateltavien mielestä johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat koko työyhteisöön ja siellä työskenteleviin ihmisiin sekä sitä kautta myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Neljän haastateltavan mukaan työtyytyväisyys lisääntyy, jos yrityksen johto ja esimiehet luottavat työntekijöihin ja työntekijät huomaavat tämän. Kolme haastateltavista korosti avoimen johtamisen ja esimiestyön parantavan työtyytyväisyyttä. Muita työtyytyväisyyttä edistäviä johtamisen ja esimiestyön ominaisuuksia ovat esimerkiksi työntekijöiden kannustaminen ja työtehtävissä tukeminen, loogisuus ja tasa-arvoisuus sekä myönteisyys ja positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen.

”Vaikuttaa ihan hirveesti. Et tässä konttorissa on ollut ihan hyvä (esimiestyö), mutta oon ollut monessa paikassa, jossa esimiehillä oli suosikit ja niitä suosittiin ja muut oli sitten roskasakkia. Että toki meilläkin on aika vähän kokemusta omaava esimies, että ainahan sitä oppimista on hänelläkin, mutta ainakin nyt on mennyt paremmin ihan vuosi vuodelta.”

”No jos koen, että esimies luottaa ja kannustaa mua työssäni, niin työtyytyväisyys paranee.”

”(...) Mä arvostan tai mun työtyytyväisyyttä nostaa se, että on avoimuutta. Että puhutaan ihan rehellisesti asioista asioiden nimillä ja sanotaan suoraan asiat. Se on mulle semmonen tärkeä asia.”

”Tosi paljon tietystikin. Mä toivon hirveesti sitä läsnäoloa. Ei tarvii olla siinä vieressä odottamassa, että mä tarviin (tukea), mutta pitää olla olemassa sillä sekunnilla, kun mä tarviin (tukea). Ja on tärkeä, että se johtaminen ja esimiestyö on loogista ja eteenpäin pyrkivää ja semmosta positiivista. Semmonen niinkun järjellinen toiminta ja läsnäolo ja ehkä vähän sekin, että mä saan sen työrauhan, että mun tekemisiin luotetaan, niin ne nyt kai (edistävät työtyytyväisyyttä).”

Kuusi haastateltavista kokee valmentavan johtamisen edistävän heidän työtyytyväisyytään. Kahdelle heistä valmentava johtaminen antaa tunteen, että esimies välittää oppimisesta ja kehittymisestä sekä haluaa tukea sitä. Pitkään pankissa työskennelleet haastatel-

tavat vertasivat valmentavaa johtamista pankin aikaisempaan, autoritäärisempään johtamistapaan. Heidän mukaansa valmentava johtaminen lisää valmennettavien työntekijöiden päätäntävaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä sekä edistää näin valmennettavien työtyytyväisyyttä. Yksi haastateltavista näkee työtyytyväisyytensä parantuvan valmentavan johtamisen käytön myötä, koska valmentava johtaminen kasvattaa hänen osaamistaan. Kaksi haastateltavista totesi, ettei valmentava johtaminen vaikuta heidän työtyytyväisyyteensä.

”Se (valmentava johtaminen) tuki sitä mun oppimistani ja tavallaan osoitti sitä, että siitä oppimisesta välitetään ja tahdotaan sitä tavallaan kannustaa ja tukea. Et kyl se on positiivisesti sillon vaikuttanut, kun sitä on ollut sitä sellasta valmentavaa johtamista.”

”Kyllä sillä on suuri merkitys. Maailma ja pankkitoiminta on muuttuneet tosi paljon niistä ajoista, kun mä oon tullut pankkiin töihin. (...) Johtamistapa oli aiemmin ehkä tämmönen autoritäärinen, että tämä tulee tehdä, ja sitten se tehtiin kysymättä mitään ja neuvottelematta mitään. Mut nyt on niinkun kaikilla mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhön.”

”(...) Mä oon saanut siitä (valmentavasta johtamisesta) tosi paljon eli mä oon saanut semmosta sparrausta siitä. Ja mun työtyytyväisyys on noussut, koska mä oon tullut siitä tilanteesta osaavampana ja kypsempänä sitten seuraavaa kertaa varten.”

”Mulle on ihan sama, mikä se johtamismetodi on. Kaikenlaisia oon nähnyt, ei tää oo yhtään sen kummempi kuin mikään muukaan. Toki siinä ainakin pyritään jonkinlaiseen inhimillisempään, ihmisläheisempään tapaan toimia kuin ihan se ylhäältä sanelu, mutta en mä nää, että sillä olis työtyytyväisyyteen niin kauheesti ollu vaikutusta sit kuitenkaan.”

Kaikki haastateltavat ajattelevat työtyytyväisyydellä olevan myönteisiä seurauksia työntöön kannalta. Kuuden haastateltavan mielestä työhönsä tyytyväinen työntekijä on tehokkaampi ja saa aikaan parempaa tulosta kuin työhönsä tyytymätön työntekijä. Yksi haastateltavista mainitsi työhönsä tyytyväisen työntekijän olevan yksinkertaisesti hyvä työntekijä. Yksi haastateltavista kokee, että työhönsä tyytyväinen työntekijä jaksaa pa-

remmin sekä työssään että vapaa-ajallaan. Hän kertoi, ettei tekisi sellaista työtä, johon ei olisi tyytyväinen.

”Ainahan sitä on tehokkaampi, kun asiat ei harmita. Et kyllähän heti, kun tulee joku harmituksen paikka, niin se on pois siitä tehokkaasta tekemisestä. Et sit sä pohdit sitä vessan lamppua tai joku muu yhtä tärkeä asia harmituttaa. Ja vaiks se olis kuinka mitätönkin, niin silti se on aina siivu pois siitä tehokkaasta työskentelystä. (...) Et tyytymätön ihminen ei ole tekevä ihminen, kun sitä energiaa menee niin paljon kaikkeen muuhun pohtimiseen.”

”Kun työ on mielekästä, niin tulee varmasti parempia tuloksiakin, koska silloin tekee sitä työtä omasta tahdostaan ja omasta mielenkiinnostaan eikä niinkun tuijottaen pelkästään niitä lukuja ja tiedostaen sellasta hengitystä niskassa.”

”No jos on tyytyväinen siihen työhönsä, niin se työn tekeminen on huomattavasti helpompaa ja jaksaa paljon paremmin myös sen työajan päätyttyä. Et ei niinkun oo sit ihan rättiväsynyt siinä varttia vaille viisi ja mieti, et huomenna pitää tulla tänne uudestaan. Mä en tekis ikinä semmosta työtä, mistä mä en pitäis, et kyl se on hirveen tärkeä, et sä viihdyt ja koet sen työn mielekkääks. (...) Työhän on ihan hirveen iso osa täysi-ikäisen ihmisen elämästä, niin sen pitäis olla mielekästä ihan kaikille, et ihan sama, mitä tehtäviä sä teet. Sit pitää vaihtaa duunipaikkaa, jos ei tykkää. Et kun kukaan ei voi kuvitella, että töitä tekemättä selviää, ja kun niitä töitä pitää tehdä, niin sit kannattaa kyllä tehdä jotain semmosta mielekästä, mihin on tyytyväinen.”

Taulukko 1. Empiirisen aineiston keskeiset löydökset.

Empiirisen aineiston teema	Keskeiset löydökset
<i>Osaamisen kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamista kehitetään lähinnä perehdytyksen, koulutuksen ja verkkokurssien avulla. - Osaamisen kehittäminen kasvattaa tietotaitoa ja lisää työnteon varmuutta. - Osaamisen kehittäminen on parantanut työtyytyväisyyttä. - Jatkossa osaamista toivotaan kehitettävän muun muassa koulutuksen ja työnkierron avulla.
<i>Valmentava johtaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valmentava johtaminen koetaan alaisen oivalluttamiseksi, kannustamiseksi ja vastuuttamiseksi. - Yksilöä valmennetaan myynti- ja kehityskeskusteluissa, havainnoinnissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä; ryhmää valmennetaan palavereissa.
<i>Valmentavan johtamisen toteuttaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Esimies suuntaa oppimista myyntikeskusteluissa, sopimalla koulutuksista ja keskustelemalla avoimesti. - Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri oppimisen edistymisen kannalta. - Esimies luo työyhteisöön oppimista edistävää ilmapiiriä kannustamalla ja tuemalla. - Esimies huolehtii ryhmän kokonaisosaamisesta järjestämällä mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin ja keskustelemalla osaamisesta. - Esimies tukee yksilön kehittymistä esimerkiksi puhumalla kollegahavainnoinnin puolesta ja mahdollistamalla uralla etenemisen. - Esimies johtaa alaisiaan esimerkillään muun muassa olemalla innostunut työstään ja seisomalla sanojensa takana. - Valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet ovat käytössä, mutta käytön säännöllisyydessä on suuria eroja. - Välineiden käyttö antaa muun muassa uusia näkemyksiä työnteokoon ja palautetta työstä. - Välineiden käyttö saattaa vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä positiivisesti että negatiivisesti.
<i>Valmentavan johtamisen osapuolet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valmentavan esimiehen on kyseltävä ja kuunneltava sekä oltava empaattinen ja positiivinen. - Esimieheltä toivotaan enemmän palautet-

	<p>ta työstä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmennettavan työntekijän on otettava vastuuta sekä oltava avoin, motivoitunut ja itsekriittinen. - Valmennettavien työntekijöiden suhde valmentavaan esimieheen on hyvä. - Suhdetta ylläpidetään ja edistetään normaalin kanssakäymisen ja päivittäisen tekemisen avulla.
<i>Työtyytyväisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Työtyytyväisyydestä kertoo, että töihin on mukava tulla. - Työtyytyväisyyttä edistävät esimerkiksi motivaatio ja osaamisen kehittyminen. - Alaisiin luottava sekä avoin johtaminen ja esimiestyö parantavat työtyytyväisyyttä. - Valmentava johtaminen edistää työtyytyväisyyttä suurimmaksi osaksi. - Työhönsä tyytyväinen työntekijä on tehokkaampi kuin työhönsä tyytymätön työntekijä.

7. YHTEENVETO

Tutkielman seitsemännessä osassa tehdään yhteenveto tutkielman keskeisestä sisällöstä. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset teemoittain sekä verrataan niitä kirjallisuuden näkemyksiin. Toisessa luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1. Johtopäätökset

Osaamisen kehittäminen

Viimeiset parikymmentä vuotta suomalaisilla työpaikoilla on panostettu osaamisen kehittämiseen. Osaamista kehitetään, jotta yritys saavuttaisi tavoitteensa ja henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen paranisivat. Valmentavan johtamisen lisäksi keskeisimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat coaching, valmennus henkilöstön kehittämismenetelmänä, työnohjaus ja mentorointi. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden osaamista kehitetään Helsingin OP Pankissa melko paljon. Osaamisen kehittämisen menetelminä hyödynnetään erityisesti perehdytystä, koulutuksia ja verkkokursseja. Osaamisen kehittämisen keskeisimmistä menetelmistä käytössä ovat kuitenkin vain valmentava johtaminen ja uusien esimiesten mentorointi. Tulevaisuudessa Helsingin OP Pankin kannattaa monipuolistaa osaamisen kehittämistä ottamalla käyttöön myös muita keskeisimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä ja hyödyntää niitä sekä esimiesten että asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi esimiesten pitää varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa kehittää osaamistaan. Nyt osa työntekijöistä kokee osaamisen kehittämisen jäävän heidän omalle vastuulle. Panostaminen työntekijöiden monipuoliseen ja laadukkaaseen osaamisen kehittämiseen hyödyttäisi sekä Helsingin OP Pankkia että sen henkilöstöä: tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden tietotaidon, työnteon varmuuden ja motivaation kasvavan osaamisen kehittämisen myötä, mikä puolestaan näkyy ennen pitkää yrityksen tuloksessa.

Kirjallisuudessa todetaan, että työtyytyväisyyttä lisäävät monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi uralla eteneminen, työtehtävän luonne ja vaihtelevuus, työpaikan

hyvät ihmissuhteet, työn varmuus ja motivaatio. Tutkimuksen mukaan myös osaamisen kehittäminen parantaa usein työtyytyväisyyttä. Osaamisen kehittämisen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys johtunee siitä, että osaamisen kehittäminen lisää muun muassa uralla etenemisen mahdollisuuksia ja motivaatiota, jotka puolestaan parantavat työtyytyväisyyttä. Haastateltavat toivovat osaamistaan kehitettävän jatkossa eri tavoin, kuten koulutusten, työnkierron ja erilaisten projektien avulla. Helsingin OP Pankin osaamisen kehittämisen haasteena onkin löytää jokaiselle työntekijälle heille sopivimmat ja mieluisimmat osaamisen kehittämisen menetelmät. Osaamisen kehittämisen monipuolistaminen on avuksi haasteen ratkaisemisessa.

Valmentava johtaminen

Yritykset kamppailevat jatkuvasti osaamisen riittävyyden kanssa, koska niiden toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Valmentava johtaminen on yksi keino osaamisen riittävyyden varmistamiseksi. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä tavoitteellista yhteistoimintaa, jonka tärkein tavoite on auttaa alaista kehittymään ja oppimaan sekä tuottaa yritykselle sitä kautta hyötyä. Osa haastateltavista määritteli valmentavan johtamisen suppeasti käytännön tekemiseksi, kuten myyntikeskusteluiksi ja havainnoinniksi. Osa haastateltavista puolestaan näkee valmentavan johtamisen laajemmin alaisen oivalluttamisena, kannustamisena ja osaamisen kehittämisenä. Kaiken kaikkiaan Helsingin OP Pankin henkilöstö on sisäistänyt valmentavan johtamisen sisällön ja tarkoituksen hyvin. Tämä on mielestäni yllättävää, sillä havaintojeni perusteella pankin johto tai esimiehet eivät keskustele työntekijöiden kanssa valmentavan johtamisen sisällöstä tai tarkoituksesta. Toisaalta tutkimustulosten valossa tähän ei ilmeisesti ole tarvettakaan.

Yksilön valmentamisen päämääränä on saavuttaa tasapaino yrityksen tavoitteiden ja yksilön henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvien tarpeiden välillä. Heikkilän mallissa yksilön valmentaminen koostuu valmennettavan työntekijän kehitys- ja osaamistarpeiden selvittämisestä, osaamisen kehittämistä vaativien alueiden arvioinnista, osaamisalueiden tavoitteiden asettamisesta ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta. Tutkimuksen mukaan valmentavaa johtamista hyödynnetään Helsingin OP Pankissa yksilön valmentamisessa myynti- ja kehityskeskusteluissa, havainnoinnissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä. Yksilöiden kanssa ei kuitenkaan tehdä tai noudateta pitkäjänteistä valmennussuunnitelmaa. Yksilön valmentamisen tavoissa ja määrissä on lisäksi suuria ero-

ja pankin eri konttoreiden välillä. Jotta valmentavasta johtamisesta tulisi pitkäjänteisempää ja konttoreiden väliset erot yksilön valmentamisen tavoissa ja määrissä kaventuisivat, esimiehille on laadittava selkeät ja tarkat ohjeet yksilön valmentamiseksi. Ohjeet voivat perustua valmiiseen malliin, kuten Heikkilän malliin. Tällä hetkellä esimiehet joutuvat toimimaan ilman tarkkoja ohjeita, jolloin esimiehen oma mielenkiinto ja osaaminen vaikuttavat yksilön valmentamisen tapoihin ja määriin. Puolet haastateltavista kaipaa säännöllisyyttä valmentavan johtamisen hyödyntämiseen. Kirjallisuuden perusteella oppimisesta tuleekin valmennettavan työntekijän kannalta tehokkainta, kun valmentavaan johtamiseen liittyvät suoritusarvioinnit ja keskustelut ovat säännöllisiä. Tämä on otettava huomioon yksilön valmentamisen ohjeita laadittaessa.

Ryhmän valmentaminen pohjautuu samoille periaatteille kuin yksilön valmentaminen. Ryhmän valmentamisen avulla ryhmän työt tulevat tehtyä hyvin ja samaan aikaan ryhmä kehittyy. Haastateltavat kokevat, että valmentavaa johtamista käytetään Helsingin OP Pankissa ryhmän valmentamisessa vain palavereissa. Tutkimustulokset eivät kerro, käyttävätkö esimiehet aikaa ryhmän perustehtävän, tarkoituksen ja tavoitteiden selkiyttämiseen, ryhmän kehityksen vauhdittamiseen, ryhmäjäsenyyksien hahmottamiseen sekä ryhmän luottamuksen rakentamiseen. Näihin tehtäviin on tärkeää panostaa, jotta ryhmän valmentaminen onnistuu. Jos esimiehet eivät panosta näihin tehtäviin, heille on järjestettävä koulutusta ryhmän valmentamisen onnistumisen edellytyksistä. Koulutuksen myötä ryhmän valmentamista tulee laadukkaampaa ja perusteellisempaa. Lisäksi selkeiden ja tarkkojen ohjeiden laatiminen ryhmän valmentamiseksi kaventaisi mahdollisia konttoreiden välisiä eroja ryhmän valmentamisen tavoissa ja määrissä.

Valmentavan johtamisen toteuttaminen

Valmentavan johtamisen toteuttamista voidaan kuvata osaamisen johtamisen ulottuvuuksilla, joita ovat Viitalan väitöskirjan mukaan oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaamisessa esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tarpeita, suunta- viivoja ja tavoitteita. Tämä ulottuvuus sisältää kolme tehtäväryhmää, jotka ovat tavoitteiden määrittely, toiminnan arviointi ja osaamisen näkyville nostaminen. Tutkimuksen perusteella esimiehillä on toisistaan poikkeavia tapoja suunnata oppimista: oppimista suunnataan myyntikeskusteluissa tavoitteiden saavuttamisen kautta, sopimalla suoritettavista koulutuksista tai keskustelemalla osaamisen teemoista. Esimiesten tavat sunna-

ta oppimista ovat kuitenkin puutteelliset. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden määrittäminen ei saa perustua pelkkiin myyntitavoitteisiin, vaan muutkin tekijät, kuten yrityksen visio ja strategia, laadun kriteerit sekä asiakkaan tarpeet ja palautteet, on otettava huomioon. Keskustelu osaamisen teemoista on hyvä tapa nostaa osaamista näkyville työyhteisössä. Sen sijaan pelkkä koulutuksista sopiminen ei riitä osaamisen näkyville nostamiseksi. Haastateltavat eivät maininneet esimiesten arvioivan toiminnan laatua ja tehokkuutta. Tässä tehtäväryhmässä esimiehillä on siis eniten kehitettävää. Mielestäni esimiehille on järjestettävä koulutusta myös oppimisen suuntaamisen ulottuvuuteen kuuluvista tehtävistä. Koulutuksen avulla esimiehet hahmottavat oppimisen suuntaamisen tarkoituksen ja tehtäväryhmät paremmin sekä saavat käytännön työkaluja tehtäväryhmien hoitamiseksi.

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää, jotka ovat työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu toimia aktiivisesti myönteisen ja turvallisen ilmapiirin kehittämiseksi, koska tällainen ilmapiiri edistää työyhteisön oppimista. Haastateltavat kertoivat, että heidän työyhteisössään on oppimisen edistymisen kannalta hyvä ilmapiiri. Ainoa tutkimuksessa esille noussut ilmapiiriä rasittava tekijä on työyhteisön kiire. Esimiehet luovat oppimista edistävää ilmapiiriä kannustamalla ja tukemalla alaisiaan. Toisaalta esimiehiltä puuttuvat toisinaan konkreettiset teot oppimista edistävän ilmapiirin luomiseksi. Koska Helsingin OP Pankin ilmapiiri on oppimisen edistymisen kannalta jo nyt hyvä, esimiesten ei tarvitse tehdä uusia ja mullistavia toimenpiteitä oppimista edistävän ilmapiirin luomiseksi. Sen sijaan esittämällä konkreettisia toimintaehdotuksia työyhteisön kiireen vähentämiseksi ja oppimista edistävän ilmapiirin ylläpitämiseksi sekä toteuttamalla ehdotukset yhdessä alaisten kanssa esimiehet voivat lisätä käytännön toimintaansa oppimista edistävän ilmapiirin puolesta.

Oppimisprosessien tukemisessa esimies tiedostaa osaamisen tärkeyden sekä tekee osaamiseen liittyvät asiat näkyviksi ja keskittyy niihin. Tämä ulottuvuus sisältää kaksi tehtäväryhmää, jotka ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittämisen tukeminen. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiessaan esimies erittelee ryhmän osaamistarpeet, laatii osaamisen kehittämissuunnitelmat ja seuraa osaamisen kehittymistä. Tutkimuksen mukaan esimiehet huolehtivat ryhmän kokonaisosaamisesta vain pintapuolisesti tai eivät ollenkaan. Tyypillisimpiä tapoja ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimiseksi ovat koulutusmahdollisuuksien järjestäminen alaisille ja alaisten kanssa

osaamisesta keskusteleminen. Esimiehet eivät tee tarkempia ryhmän osaamistarpeiden erittelyjä tai osaamisen kehittämissuunnitelmia eivätkä seuraa ryhmän osaamisen kehittymistä. Esimiehille suunnattu ohjeistus ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisesta auttaisi esimiehiä huolehtimaan ryhmän kokonaisosaamisesta perusteellisemmin. Esimiehet tukevat yksilön kehittymistä kannustamalla alaisiaan havainnoimaan toinen toisiaan, pitämällä kehityskeskustelut kerran vuodessa ja mahdollistamalla alaistensa uralla etenemisen. Kirjallisuuden perusteella yksilön kehittymisen tukemisessa tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että alaisilla on voimavaroja uusien asioiden oppimiseen. Jatkossa esimiesten on kiinnitettävä huomiota alaisten ajankäyttöön, jotta oppiminen toteutuisi paremmin. Nyt osa haastateltavista mainitsi useasti, ettei osaamisen kehittämiseksi ja oppimiselle riitä aikaa.

Esimerkillä johtamisen ulottuvuus kuvaa esimiehen asennetta työhönsä ja kehittymiseensä sekä hänen motivaatiansa. Esimies pystyy johtamaan alaisiaan esimerkiksi erityisesti sitoutumisensa ja motivaationsa avulla. Enemmistö haastateltavista ajattelee esimiehen johtavan alaisiaan esimerkiksi. Esimerkillä johtaminen näkyy esimiehen innostuneisuutena, ihmissläheisyytenä ja sanojensa takana seisomisena eli juuri sitoutumiseen ja motivaatioon viittaavina ominaisuuksina. Muutaman haastateltavan mielestä esimies ei pysty johtamaan alaisiaan esimerkiksi, koska hän ei työskentele alaistensa tavoin asiakasrajapinnassa. Minusta esimiehen ei tarvitse tehdä alaistensa kanssa samantyyppistä työtä, jotta hän pystyisi johtamaan heitä esimerkiksi. Nykyaikaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, kuten pankissa, työtehtävät ovat pitkälle erikoistuneita, jolloin esimies ei voi tietää alaistensa työstä yhtä paljon kuin he itse tietävät. Esimiehen tehtävänä on puhua ja tehdä asioita niin, että alaiset oppivat onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Näin ollen esimerkiksi johtamiseen kykenee jokainen esimies organisaatiosta ja alaisten työnkuvasta riippumatta.

Valmentavan johtamisen toteuttamiseksi on olemassa erilaisia välineitä, joita ovat havainnointi, valmennus- ja kehityskeskustelut, koulutus, palaverit sekä päivittäinen kanssakäyminen. Tutkimustulokset osoittavat valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden olevan käytössä Helsingin OP Pankissa, mutta niiden käytön säännöllisyydessä on suuria eroja. Aamupalavereita ja päivittäistä kanssakäymistä käytetään säännöllisimmin, kun taas havainnointia ja valmennuskeskusteluja ei ole joidenkin haastateltavien kanssa käytetty kertaakaan. Erot välineiden käytön säännöllisyydessä eivät selity ohjeiden puuttumisella, sillä esimiehille on olemassa ohjeet esimerkiksi havainnoinnin

ja valmennuskeskustelujen käytöstä. Yhden haastateltavan mainitsema esimiesten ajankäyttö on todennäköisin syy eroihin välineiden käytön säännöllisyydessä. Esimiehillä on paljon erilaisia velvollisuuksia, joiden hoitamiseen on varattu rajallisesti aikaa. Tällöin esimiehet hoitavat ensin kiireelliset tehtävät ja vasta niiden jälkeen ei-kiireelliset tehtävät, kuten havainnoinnin ja valmennuskeskustelut. Valitettavan usein kiireellisiä tehtäviä on kuitenkin liikaa, ja esimiehet joutuvat tinkimään kokonaan ei-kiireellisten tehtävien hoitamisesta. Jotta kaikki välineet olisivat säännöllisessä käytössä, esimiesten on suunniteltava ajankäyttönsä tarkemmin. Apuna ajankäytön suunnittelussa voivat olla esimerkiksi keskustelut esimieskollegoiden kanssa. Näissä keskusteluissa esimiehet voivat jakaa hyväksi havaitsemiaan ajankäyttöön liittyviä ideoita ja toimintatapoja. Lisäksi pankin johdon kannattaa pohtia, onko esimiehille annettu liikaa velvollisuuksia hoidettavaksi ja voidaanko osa velvollisuuksista vastuuttaa pankin muille työntekijöille.

Suurin osa haastateltavista kokee valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden käytöstä olevan hyötyä työtehtävien suorittamisen kannalta. Välineiden käytön myötä työntekijät saavat apua työntekoon ja palautetta työstään sekä ymmärtävät paremmin, mitä heiltä työssään odotetaan. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväiset kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuuden mukaan välineiden käytön avulla pyritään kehittämään valmentavan työntekijän työskentelyä sekä keskustelemaan osaamiseen ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Välineiden käytön vaikutuksesta työtyytyväisyyteen saatiin sen sijaan ristiriitaisia tutkimustuloksia. Osa haastateltavista sanoi välineiden käytön lisäävän työtyytyväisyyttä, mutta osa haastateltavista totesi välineiden käytön aiheuttavan myös työtytymättömyyttä. Vaikutukset riippuvat pitkälti käytettävästä välineestä ja tavasta käyttää välinettä: pelkkiin työntekijän osaamisen ja tekemisen puutteisiin keskittyvät valmennus- ja kehityskeskustelut sekä havainnointi saattavat aiheuttaa työtytymättömyyttä. Vaikka valmennus- ja kehityskeskusteluissa jouduttaisiin pohtimaan työntekijän toiminnan kehittämiskohteita, esimiehen on mielestäni tärkeää luoda keskusteluihin myönteinen ilmapiiri ja kiinnittää huomiota lisäksi työntekijän onnistumisiin. Kun valmennus- ja kehityskeskusteluiden yleinen tunnelma säilyy positiivisena, keskustelut voivat lisätä työtyytyväisyyttä. Esimiesten on perusteltava työntekijöille havainnoinnin hyödyntäminen nykyistä paremmin ja käytettävä havainnointia nykyistä säännöllisemmin. Näin havainnoinnista tulee arkipäiväisempää, ja havainnoinnin hyvät puolet konkretisoituvat työntekijöille. Muutama haastateltavista toivoi kollegahavainnoinnin lisäämistä. Sekin saattaa olla yksi keino vähentää esimiehen tekemään havainnointiin liittyvää jännitystä, jolloin esimiehen tekemästä havainnoinnista tulee miellyttävämpää.

Valmentavan johtamisen osapuolet

Valmentavan johtamisen osapuolia ovat valmentava esimies ja valmennettava työntekijä. Valmentavan esimiehen ydintehtäviä ovat kysely, kuuntelu ja palautteenanto. Valmentavan esimiehen on esitettävä valmennettavalle työntekijälle avoimia kysymyksiä, sillä ne auttavat valmennettavaa kohti omaa ratkaisuaan. Valmentavan esimiehen on kuunneltava valmennettavaa työntekijää tarkkaavaisesti ja oltava kiinnostunut heidän yhteisestä dialogistaan. Palautteenanto täydentää kyselyn ja kuuntelun tehtävät. Valmentavan esimiehen on annettava valmennettavalle työntekijälle säännöllisesti palautetta, koska palaute auttaa valmennettavaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tehokkain palaute on kuvailevaa ja subjektiivista. Tutkimuksen perusteella valmentavan esimiehen on oltava empaattinen, positiivinen ja kannustava. Kirjallisuudessa mainitut valmentavan esimiehen ydintehtävät nousivat esille vain muutamissa haastatteluissa.

Osa haastateltavista kertoi esimiehen suoriutuvan kyselystä, kuuntelusta ja palautteenannosta hyvin, mutta osa haastateltavista totesi esimiehellä olevan parantamisen varaa ainakin yhdessä näistä valmentavan esimiehen ydintehtävistä. Eniten parannettavaa esimiehillä on palautteenannossa: vaikka vain yksi haastateltavista mainitsi palautteenannon kuuluvan valmentavan esimiehen tehtäviin, neljä haastateltavista toivoo esimieheltä enemmän palautetta työstään. Esimieheltä kaivataan enemmän etenkin rakentavaa palautetta. Palautteenannon lisäämiseksi esimiesten on jatkossa tietoisesti keskityttävä siihen. Kirjallisuuden mukaan paras lopputulos saavutetaan, kun valmentava esimies antaa valmennettavan työntekijän kehityksestä positiivista palautetta ja saa valmennettavan määrittelemään suorituksensa mahdolliset puutteet. Tällöin palaute on siis sekä myönteistä että rakentavaa. Valmentavan johtamisen toteutumisen kannalta on huolestuttavaa, että kahden haastateltavan esimies ei esitä alaisilleen kysymyksiä. Jotta valmentava johtamistapa olisi aidosti käytössä koko organisaatiossa, jokaisen esimiehen on sitouduttava valmentavan esimiehen ydintehtäviin. Valmentavan johtamismallin pitäisi olla tuttu kaikille Helsingin OP Pankin esimiehille, joten kyselyn laiminlyönnissä on luultavasti kyse esimiehen asenteesta ja viitsimisestä. Tähän jokainen esimies voi onneksi kuitenkin itse vaikuttaa.

Valmentavan esimiehen ohella valmennettavalle työntekijälle kuuluu tiettyjä kykyjä ja tehtäviä, jotka ovat tärkeitä valmentavan johtamisen onnistumisen kannalta. Valmennettavan työntekijän on oltava aloitekykyinen, avoin, jämäkkä ja rehellinen. Lisäksi hänen on pyydettävä valmentavalta esimieheltä palautetta, verkostoiduttava ja osallistuttava valmentavan johtamisen tavoitteiden määrittämiseen. Tutkimustulokset tukevat kirjallisuuden näkemyksiä valmennettavan työntekijän kyvyistä ja tehtävistä. Haastateltavien mukaan valmennettavan työntekijän kykyjä ja tehtäviä ovat esimerkiksi avoimuus ja itsekriittisyys. Kirjallisuuden perusteella valmennettavan työntekijän tärkein kyky ja tehtävä on vastuun ottaminen omasta oppimisesta. Vastuun ottaminen työstä ja oppimisesta nousi esille kahdessa haastattelussa. Vain yksi haastateltavista ajattelee, että valmennettavalle työntekijälle ei kuulu erityisiä kykyjä tai tehtäviä. Mielestäni valmennettava työntekijä ei voi siirtää kaikkea vastuuta valmentavan johtamisen toteuttamisesta valmentavalle esimiehelle. Valmentavassa johtamisessa on aina kaksi osapuolta, ja kummankin osapuolen pitää nähdä vaivaa ja tehdä töitä valmentavan johtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan esimiehen tehtävänä on tukea valmennettavaa työntekijää asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, ja valmennettavan tehtävänä on osallistua osaltaan valmentamiseen sekä toteuttaa sovitut toimenpiteet käytännössä.

Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen hyvä suhde on myös yksi valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksistä. Hyvä valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän valmennussuhde pohjautuu keskinäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksen mukaan valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välinen hyvä suhde on avoin, keskusteleva, luottamuksellinen ja tasapuolinen. Näin ollen tutkimuksessa esille nousseet hyvän valmennussuhteen tekijät ovat samoja kuin kirjallisuudessa mainitut tekijät. Kirjallisuuden perusteella valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän valmennussuhdetta voidaan ylläpitää ja edistää esimiehen ja valmennettavan samankaltaisella kehon kielellä, puhetavalla ja pukeutumisella sekä yhteneväsillä arvoilla, tavoilla ja uskomuksilla. Haastateltavat näkevät, että valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän välistä suhdetta pystytään ylläpitämään ja edistämään normaalin kanssakäymisen, päivittäisen tekemisen ja valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden avulla. Haastateltavien mainitsemat tavat ovat minusta hyviä ja toimivia. Valmentavan esimiehen ja valmennettavan työntekijän samankaltaisuus sekä samanlaiset arvot ja uskomukset lujittavat varmasti esimiehen ja valmennettavan valmennussuhdetta, mutta ennestään erilaisia ihmisiä on mahdotonta ja tarpeetonta yrittää muuttaa samankaltaisiksi. Jos siis valmentava esimies ja valmennettava työntekijä ovat erilaisia, heidän kannattaa ylläpitää ja edistää valmennussuhdettaan

keskittymällä asioihin, joihin molemmat pystyvät vaikuttamaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi normaali kanssakäyminen, ystävällisyys, päivittäinen tekeminen ja luottamuksen rakentaminen.

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kertoo, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on yksinkertaisimmillaan sitä, että työntekijän on mukava tulla aamuisin töihin. Työtyytyväisyydestä kertovat lisäksi töissä viihtyminen, työtehtävien hoitaminen iloisesti ja työn sopiva haasteellisuus. Kirjallisuudessa kuvataan erilaisia työtyytyväisyysteorioita, joista tunnetuin on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoria esittää, että työtyytyväisyyttä lisäävät työntekijöiden luontaisesti palkitsevina pitämät tekijät, kuten uralla eteneminen ja vastuu. Motivaatio on yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä. Se tarkoittaa työnhinkua, jonka ansiosta työntekijä pyrkii hyviin suorituksiin ja kantaa vastuuta työtehtävistään. Tutkimustulokset osoittavat, että työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät eroavat työntekijästä riippuen. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat muun muassa motivaatio ja kiinnostus omaa työtä kohtaan, osaamisen kehittyminen sekä työyhteisön hyvä henki. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväiset Herzbergin teorian kanssa. Toisaalta fyysisen työympäristön vaikutus työtyytyväisyyteen jakoi kahden haastateltavan mielipiteet, kun taas Herzbergin teorian perusteella huonojen fyysisten työskentelyolosuhteiden pitäisi aiheuttaa työtyyttymättömyyttä. Koska työtyytyväisyys on aina yhteydessä työntekijän subjektiiviseen tunnetilaan, työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät vaihtelevat väistämättä yksilöittäin. Tämän takia kaikkia työntekijöitä koskevaa aukotonta listaa työtyytyväisyyttä lisäävistä tai työtyyttymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä ei pystytä esittämään. On kuitenkin todennäköistä, että tietyt äärimmäiset tekijät, kuten yrityksen epäoikeudenmukaiset toimintatavat, vaikuttavat kaikkien työntekijöiden työtyytyväisyyteen samansuuntaisesti.

Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat yrityksen tuloksen ohella työntekijöiden hyvinvointiin. Vuorovaikutteinen, kannustava ja alaisille päätöksentekomahdollisuuksia antava johtaminen ja esimiestyö lisäävät myönteisiä työasenteita. Kaikki haastateltavat kokevat, että yrityksen johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Haastateltavien mielestä avoin ja työntekijöihin luottava, kannustava, tasa-arvoinen sekä positiivinen johtaminen ja esimiestyö lisäävät työtyytyväisyyttä. Näin ollen tutkimustu-

lokset ovat samansuuntaiset kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuuden perusteella valmentavan johtamisen avulla on mahdollista saavuttaa useita hyötyjä. Valmentava johtaminen vahvistaa valmennettavan työntekijän itsenäistä ajattelua, tuo esille yksilöiden ja ryhmien parhaat puolet sekä kehittää henkilöstöä ja työpaikan sisäisiä suhteita. Samalla se parantaa yrityksen suorituskykyä. Lähes kaikki haastateltavat ajattelevat valmentavan johtamisen lisäävän heidän työtyytyväisyyttään. Erityisesti valmentavaan johtamiseen liittyvät osaamisen ja kehittymisen näkökulmat lisäävät haastateltavien työtyytyväisyyttä. Sen sijaan kahden haastateltavan mukaan valmentava johtaminen ei vaikuta heidän työtyytyväisyyteensä, vaikka se onkin inhimillisempi johtamistapa kuin Helsingin OP Pankissa aikaisemmin käytetty, autoritääriin johtamismalli. Vastaus tutkimusongelmaan on, että valmentava johtaminen on suurimmaksi osaksi lisännyt henkilöstön työtyytyväisyyttä Helsingin OP Pankissa. Minusta tutkimustulos on looginen. Valmentavalla johtamisella tavoitellaan muun muassa valmennettavan työntekijän osaamisen kehittymistä, joka puolestaan yleensä lisää työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyys vaikuttaa sekä yksilöön että organisaatioon. Työhönsä tyytyväinen työntekijä on sitoutunut yritykseen, auttaa muita työntekijöitä, ylittää työhönsä liittyvät odotukset ja suhtautuu myönteisesti työntekijäorganisaatioon. Työtytymättömyys on ratkaiseva tekijä työntekijän irtisanoutumiselle: mitä huonommin työntekijä viihtyy työssään, sitä suurempi on hänen irtisanoutumisensa todennäköisyys. Alhainen työtyytyväisyys saattaa aiheuttaa lisäksi toistuvia poissaoloja työpaikalta, oppimiskyvyn heikkenemistä ja työntekijän poikkeavaa käytöstä. Tutkimustulosten perusteella työtyytyväisyys parantaa työntekijän tehokkuutta, tuloksellisuutta ja työssä jaksamista. Koska työtyytyväisyyden ja -tytymättömyyden seuraukset ovat keskeisiä työntekijän työssä menestymisen ja jaksamisen sekä yrityksen suorituskyvyn kannalta, yrityksissä on tärkeää pohtia, miten työtyytyväisyyttä pystytään ylläpitämään ja lisäämään. Valmentava johtaminen voi osaltaan parantaa työtyytyväisyyttä, kunhan se on systemaattisesti käytössä koko organisaatiossa.

7.2. Jatkotutkimusaiheet

Vaikka valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu paljon, siitä on tehty toistaiseksi vain vähän varsinaista tieteellistä tutkimusta. Valmentava johtaminen tarjoaakin vielä runsaasti uusia hyviä tutkimusaiheita. Tutkielman jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, miten valmentava johtaminen on vaikuttanut johdon ja esimiesten työtyytyväisyyteen Helsingin OP Pankissa. Tutkimuksen haastateltavista kaksi työskentelee esimiestehtävissä, mutta he vastasivat haastattelukysymyksiin työntekijän näkökulmasta. Jatkotutkimuksessa valmentavaa johtamista voitaisiin sen sijaan lähestyä esimiesten ja johdon työtyytyväisyyden näkökulmasta. Tutkimuksesta ilmenee, että esimiesten on parannettava ydintehtävien suorittamista ja valmentavan johtamisen toteuttamisen välineiden käyttöä. Erityisen kiinnostavaa olisikin tutkia, kuinka laajasti valmentavaa johtamista käytetään Helsingin OP Pankin organisaation eri tasoilla, kuten johtoryhmän jäsenten ja esimiesten keskuudessa. Vasta, kun valmentava johtaminen läpäisee organisaation kaikki tasot, sen voidaan todeta olevan aidosti käytössä. Jos valmentavan johtamisen vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen halutaan laajempaa empiiristä tutkimusaineistoa, saman tutkimuksen voi toteuttaa muutamassa muussa valmentavaa johtamistapaa käyttävässä yrityksessä. Yritykset voivat olla keskenään täysin eri toimialoilta, jolloin pystytään vertailemaan mahdollisia toimialojen välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). *Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Berio, G. & Harzallah, M. (2005). Knowledge Management for Competence Management. *Journal of Universal Knowledge Management* 0:1, 21–28.
- Bowerman, J. & Collins, G. (1999). The coaching network: a program for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 11:8, 291–297.
- Brown, M. & Rusnak, C. (2010). The Power of Coaching. *Public Manager* 39:4, 15–17.
- Elo, A-L. (2007). Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Teoksessa: *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*, 14–29. Toim. A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Freeze, R.D. & Kulkarni, U. (2007). Knowledge management capability: defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management* 11:6, 94–109.
- Havunen, R. (2007). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkilä, J. (2009). *Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Kauppakamari.

- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. (2006). *Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsingin OP Pankki (2010). *Hyödynnä valmennuskeskustelu ja osaaminen* [online]. Helsinki: Helsingin OP Pankin intranet, [siteerattu 22.3.2013].
- Helsingin OP Pankki (2012 a). *Lähivalmentaminen* [online]. Helsinki: Helsingin OP Pankin intranet, [siteerattu 22.3.2013].
- Helsingin OP Pankki (2012 b). *Palaverit* [online]. Helsinki: Helsingin OP Pankin intranet, [siteerattu 11.11.2013].
- Helsingin OP Pankki (2013). *Tasekirja tilikaudelta 2012* [online]. Helsinki: Helsingin OP Pankin intranet, [siteerattu 1.9.2013].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H. (2006). *COACHING – valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hochgraf, L. (1997). What is motivation? *Credit union management* 20:11, 26.
- Hurd, J.L. (2003). *Learning for Life: An Investigation into the Effect of Organizational Coaching on Individual Lives* [online]. [siteerattu 5.11.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://jeanhurd.com/uploads/CoachingResearchPaper.pdf>>.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimies osaamisen varmistajana* [online]. Helsinki: Kauppalehti Johtamisen käsikirjat, [siteerattu 10.11.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/lataahrm1113>>.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. (1999). *Osaaminen yrityksessä*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kansanen, O. (2004). *Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review* 62:2, 231–241.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York etc.: The Free Press.
- Kram, K.E. (1985). Improving the Mentoring Process. *Training and Development Journal* 39:4, 40–43.
- Kuikka, N. (2009). Tukien, kannustaen tähteyteen. *O&P – OP-Pohjola-ryhmän ammattilehti* 81:2, 12–15.
- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics* 41:1–3, 23–35.

- Liukkonen, P. (2006). *Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*, 21–38. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita.
- Mauno, S. & Piitulainen, S. (2002). Johtamistyyli ja hyvinvointi. Vertaileva tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia* 6, 473–487.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management* 4:3, 204–216.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 56–74. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- OP-Pohjola-ryhmä (2013 a). *Tietoa osuuspankkien ja Helsingin OP Pankin toiminnasta* [online]. [siteerattu 9.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>.
- OP-Pohjola-ryhmä (2013 b). *Liiketoiminta-alueet* [online]. [siteerattu 9.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/liiketoiminta-alueet?id=80102&srcpl=8>.
- OP-Pohjola-ryhmä (2013 c). *OP-Pohjola-ryhmän avainlukuja* [online]. [siteerattu 9.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/taloudellinen-informaatio/avainlukuja?id=80201&srcpl=8>.

OP-Pohjola-ryhmä (2013 d). *Strategia* [online]. [siteerattu 9.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia?id=80101&srcpl=8>>.

OP-Pohjola-ryhmä (2013 e). *Henkilöstö menestyksen takia* [online]. [siteerattu 9.7.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/henkilosto?id=80103&srcpl=8>>.

Parpei, R. (2007). Coaching tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäjänä. Teoksessa: *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*, 176–197. Toim. A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki. Helsinki: Edita Prima Oy.

Phillips, R. (1995). Coaching for higher performance. *Executive Development* 8:7, 5–7.

Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. 7. painos. Helsinki: Otava.

Raelin, J.A. (2011). The End of Managerial Control? *Group & Organization Management* 36:2, 135–160.

Rasila, M. & Pitkonen, M. (2008). *Palaverit paremmiksi*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Robbins, S.P., Judge, T.A. & Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.

Ruohotie, P. (1998). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.

- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Räsänen, M. (2007). Johdanto – miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa: *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*, 15–20. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita.
- Santasalo, L. & Åhman, H. (2007). Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*, 57–76. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita.
- Sell, L. & Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour* 25:1, 1–23.
- Surakka, T. (2006). Palaverikäytäntöjen suunnittelu. Teoksessa: *Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin*, 26–38. Toim. T. Surakka. Helsinki: Edita.
- Sweeney, T. (2007). Coaching your way to the top. *Industrial and commercial training* 39:3, 170–173.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. 8. painos. Harlow: Pearson Education.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A. (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. 4. painos. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*.
Vaasa: Inforviestintä Oy.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership*. 4. painos.
Lontoo etc.: Nicholas Brealey Publishing.

Liite 1. Haastattelukysymykset.

- Kerro omin sanoin työstäsi (mitä teet, kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä työtehtävissä/Helsingin OP Pankin palveluksessa)?
- Mikä esimiestyössä on mielestäsi tärkeää?

Osaamisen kehittäminen

- Millä tavoin osaamistasi kehitetään Helsingin OP Pankissa?
- Mitä hyötyä osaamisen kehittämisestä on työtehtäviesi suorittamisen kannalta?
- Miten työtyytyväisyytesi on muuttunut osaamisen kehittämisen seurauksena?
- Miten osaamistasi pitäisi jatkossa kehittää Helsingin OP Pankissa?

Valmentava johtaminen

- Miten määrittelisit valmentavan johtamisen?
- Miten valmentavaa johtamista hyödynnetään Helsingin OP Pankissa
 - A) Yksilön valmentamisessa?
 - B) Ryhmän valmentamisessa?

Valmentavan johtamisen toteuttaminen

- Oppimisen suuntaamisessa esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tarpeita, suuntaviivoja ja tavoitteita. Millä tavoin esimiehesi suuntaa oppimista?
- Minkälainen ilmapiiri työyhteisössäsi on oppimisen edistymisen kannalta?
 - Mitä esimiehesi tekee oppimista edistävän ilmapiirin luomiseksi?
- Miten esimiehesi tukee oppimisprosesseja?
 - A) Miten hän huolehtii ryhmän kokonaisosaamisesta?

- B) Miten hän tukee yksilön kehittymistä?
- Millä tavoin esimiehesi johtaa alaisiaan esimerkillään?
- Minkälaisia valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä esimiehesi käyttää kanssasi (havainnointi, valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, koulutus, palaverit, päivittäinen kanssakäyminen, jokin muu)?
 - Mitä hyötyä näiden välineiden käytöstä on työtehtäviesi suorittamisen kannalta?
 - Miten työtyytyväisyytesi on muuttunut näiden välineiden käytön seurauksena?

Valmentavan johtamisen osapuolet

- Minkälainen on mielestäsi valmentavan esimiehen rooli?
 - Minkälaisia kykyjä ja tehtäviä rooliin mielestäsi sisältyy?
- Miten esimiehesi toteuttaa seuraavia tehtäviään:
 - A) Kyselyä?
 - B) Kuuntelua?
 - C) Palautteenantoa?
- Minkälainen on mielestäsi valmennettavan työntekijän rooli?
 - Minkälaisia kykyjä ja tehtäviä rooliin mielestäsi sisältyy?
- Minkälainen suhde esimiehelläsi (=valmentava esimies) ja sinulla (=valmennettava työntekijä) on?
- Miten tätä suhdetta ylläpidetään ja edistetään?

Työtyytyväisyys

- Miten määrittelisit työtyytyväisyyden?
- Mitkä tekijät edistävät työtyytyväisyyttäsi?

- Miten johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työtyytyväisyyteesi?
- Miten Helsingin OP Pankissa käytettävä valmentava johtaminen on vaikuttanut työtyytyväisyyteesi?
- Minkälaisia seurauksia työtyytyväisyydellä on mielestäsi työnteon kannalta?

Lisäkysymykset

- Mikä työyhteisössäsi mielestäsi toimii?
- Mitä työyhteisössäsi pitäisi mielestäsi muuttaa?