

Anne Seilonen

**TUTOROINTI AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN KEINONA -  
Säästöpankin Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittäminen**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Syksy 2016



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä(t) Anne Seilonen	
Työn nimi Tutorointi ammatillisen kehittymisen keinona - Säästöpankin Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittäminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Jaana Lappalainen Toimeksiantaja Säästöpankki Optia
Aika Syksy 2016	Sivumäärä ja liitteet 103+3
<p>Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää ja ratkaista, miten Oman Talouden Tuokion (OTT) osaamista kehitetään tutoroimalla. Oman Talouden Tuokio on Säästöpankkien talouden valmentamisen työkalu. Tutorit ovat toimihenkilöitä, jotka valmennettiin kouluttamaan kaikki säästöpankkilaiset Oman Talouden Tuokion osajiksi ja samalla jalkauttamaan ryhmän asiakaskohtaamisen malli konttoreihin. Kehittämistehtävän tutkimusongelma on: Oman Talouden Tuokion käyttö ei vastaa suunniteltua eikä nykyisellään tue parhaalla mahdollisella tavalla nk. säästöpankkikokemuksen syntymistä. Tutkimuskysymys on: Miten Oman Talouden tuokion osaamista kehitetään tutoroimalla?</p> <p>Tämän kehittämistehtävän toimeksiantaja on Säästöpankki Optia, mutta tutkimus on tehty yhteistyössä Säästöpankkiliiton kanssa. Säästöpankin kilpailustrategia perustuu vahvaan asiakaslähtöisyyteen ja asiakatarpeista johdettuun sekä asiakasta lähellä olevaan palveluun. Kilpailuetu saavutetaan keskittymällä asiakkaan tarpeisiin, olemalla lähellä asiakasta ja luomalla asiakkaalle helppous olla pankkiinsa yhteydessä. Toimintamallinsa ansiosta Säästöpankki on sijoittunut jo vuosia pankkien asiakastytyväisyystutkimuksessa maamme ehdottomaan kärkikastiin.</p> <p>Tutkimusstrategia on toimintatutkimus. Varsinainen kehittäminen etenee toimintatutkimuksen lähestymistavan mukaisina prosessin eri kehitysvaiheiden muodostamina sykleinä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tiivis yhteistyö. Aineistoa on kerätty tutkimuspäiväkirjan, kyselytutkimusten ja havainnoinnin avulla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä käsitellään yksilön ammatillista kasvua ammatillisen identiteetin, osaamisen, taitojen kehittymisen, oppimisprosessien ja oppimismenetelmien kautta. Lisäksi tarkastellaan tutorointia ammatillisen kehittymisen keinona korostaen oivaltavaa oppimista ja palautteen antamisen merkitystä oppimisprosessissa.</p> <p>Kehittämistehtävän tuotoksena syntyy joukko osaamisen kehittämisen syklejä, sarja valmennuksia ja toimenpidesuunnitelmia OTT-osaamisen kehittämiseen Säästöpankki Optiassa. Opinnäytetyö toimii yhteenvetona ja raporttina tehdyistä toimenpiteistä ja ehdotetuista jatkotoimenpiteistä. Kehittämistehtävän aikana tehtyjen kyselyiden ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että tutorointi valmennusmallina oli toimiva keino lisätä OTT-osaamista ja vahvistaa säästöpankkikokemuksen syntymistä asiakaskohtaamisessa. Tutorointi prosessina kehittyi ja loi pohjan myös osaamisen jatkokehittämiselle.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Oman Talouden Tuokio, tutorointi, ammatillinen kehittyminen, osaaminen, taitojen kehittäminen, oppimisprosessi, oivaltava oppiminen, palautteen antaminen, toimintatutkimus
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Anne Seilonen	
Title Tutoring as a Tool for Professional Development - Development of Oman Talouden Tuokio –Skills in Savings Bank	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Jaana Lappalainen
	Commissioned by Säästöpankki Optia
Date Autumn 2016	Total Number of Pages and Appendices 103+3
<p>This thesis deals with a project which developed Oman Talouden Tuokio (OTT) -knowhow for bank officials in Savings Bank. OTT is a computer application for financial coaching. The goal of this project is to find out and solve how to improve bank official's competence in customer encounter by tutoring and improving the use of the OTT application. The research problem is: the use of the OTT is not appropriate and does not generate Savings Bank's experience. The second research question is: How to improve bank official's knowhow of the OTT by tutoring.</p> <p>This master's thesis was commissioned by Savings Bank Optia and the Savings Banks Group. The Savings Banks Group is the oldest banking group in Finland. The group consists of 23 independent savings banks. One of the core values of the group is customer-drivenness. Due to this customer orientation Savings Bank has a great customer experience.</p> <p>The research method is action research. Action research seeks to produce specifically descriptive information on the phenomenon. This kind of information can be particularly found out with human interaction. Practical development proceeds in cycles of action research by planning, action, observation and reflection. Several functions will be tested in the cycles. After each cycle a better plan for the next cycle will be made with the help of earlier experience. The researcher is actively involved in research operations just like the other members in the action phase. The data of this survey was collected mainly with research diary, questionnaires and observation.</p> <p>The theoretical sections of this thesis include professional growth and support, learning process and learning methods. In addition, tutoring as a means of professional development, experiential learning and the importance of providing feedback in the learning process. As an output this development project generates a series of training sessions and an action plan for the development of OTT expertise in Savings Bank Optia. This thesis summarizes all the interventions, taken measures and suggested follow-up measures. According to the survey results, tutoring has helped bank officials to create Savings Bank's experience and to improve their skills in OTT and in customer encounter. The tutoring process also developed and created a good foundation for further competence development.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Oman Talouden Tuokio, tutoring, professional development, competence development, learning process, experiential learning, feedback, action research
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

Oppiminen ei ole tiedon keräämistä vaan mielen harjoittamista ajattelemaan.

-Albert Einstein

## ALKUSANAT

Opintojen suorittaminen töiden ohella ja pienten lasten vanhempana on yhtälönä vähintäänkin haasteellinen. Se, että sain työn ajallaan valmiiksi, on minulle iso asia. Aiheen mielekkyys itselle ja sen tärkeys toimeksiantajalle toimivat innoittajina läpi koko prosessin.

Tämän projektin aikana olen saanut ensin itse kokea oivalluksen, joka johti uuteen toimintatapaan. Uusi toimintapa johti parempiin tuloksiin ja ennen kaikkea parempaan asiakaskokemukseen. Oman oivalluksen jälkeen sain oivallutusta kollegani. Valmentaminen oli inspiroivaa ja antoisaa.

Tutoroinnin myötä olen tavannut ja opastanut pankkityön mestareita ja saanut oppia itse siinä samalla. Olen käyttänyt prosessin aikana itsestäni kuvausta ”etuoiikeutettu”, koska olen itse saanut niin valtavasti vinkkejä kokeneemmilta kollegoilta omaan työhöni sovellettavaksi. Opettajasta tuli näin ollen samalla myös oppilas.

Haluan kiittää kaikkia Säästöpankkiryhmän tutorkollegoita hyvistä keskusteluista ja tuesta matkan varrella. Erityisesti Säästöpankki Optian tutorit ovat olleet koko sielullaan mukana OTT-osaamisen kehittämisessä. Iso kiitos kuuluu myös kaikille teille valmennettaville, joita sain opastaa ja joilta sain paljon oppia myös omaan työhöni. Kiitos myös Säästöpankki Optian johdolle, kun annoitte minulle mahdollisuuden kehittää itseäni. Ja ison kiitoksen ansaitsee myös Säästöpankkiliitto, josta sain tukea aina, kun sitä tarvitsin.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin omalle perheelleni, joka jaksoi kannustaa ja mahdollisti opinnot, tutoroinnin ja tämän opinnäytetyön kirjoittamisen!

Kajaanissa joulukuussa 2016

Anne Seilonen

## EXTENDED ABSTRACT

The aim of this master's thesis was to develop Oman Talouden Tuokio (OTT) -knowhow for bank officials in Savings Bank. OTT is a computer application for financial coaching. The goal of this project was to find out and solve how to improve bank official's competence in customer encounter by tutoring and improving the use of the OTT application. The research problem was: The use of OTT is not appropriate and does not generate Savings Bank's experience. The second research question is: How to improve bank official's knowhow in OTT by tutoring.

This thesis was commissioned by Savings Bank Optia and the Savings Banks Group. The Savings Banks Group is the oldest banking group in Finland. The group consists of 23 independent savings banks and Savings Bank Optia is one of them. In the Savings Banks Group there are about 1200 employees, the group has close to 0.5 million customers and about 150 branch offices across Finland. Savings Banks goals of tomorrow are (Säästöpankki 2016):

- Outstanding customer satisfaction and loyalty.
- Appealing brand.
- Stable and reliable investment alternative.
- The most apt multitalents of the digi age in the finance sector.
- Profitable, sustainably growing and more able to bear a risk.
- More and more Finns choose Savings Bank as their primary bank.

One of the Savings Banks' values is customer-drivenness. It means that all the necessary services and products are available and the bank is an innovative forerunner as a developer of customer encounters. For customers it means excellent accessibility, convenience, solutions for managing their finances according to their needs and to be present where the customers want a bank to be.

Prior research shows that Savings Bank has a great customer experience in Finland, called the Savings Bank experience. It means coaching customers in financial matters by offering tools for better management of their finance. Customers are met in a unique way based on the customer's individual needs. This unique experience is carried out by using the OTT-application.

The research strategy of this thesis was action research. Action research is often time-limited research and a development project. The project is designed and tested in different ways of action. Action research seeks to produce specifically descriptive information on the phenomenon. This kind of information can be particularly found out with human interaction. Practical development proceeds in cycles of action research by planning, action, observation and reflection. Several functions will be tested in the cycles. After each cycle a better plan for the next cycle will be made with the help of earlier experience.

The researcher is actively involved in the research operations just like the other members in the action phase. In action research, the researcher does deliberate interventions and participates strongly in the developing process. In this study, the participation was appropriate because the researcher works in Savings Bank Optia as a tutor. Employees were also allowed to state their opinions and for that reason the qualitative research approach was chosen.

The data for this thesis was collected mainly with research diaries, questionnaires and observation. The research material was combined and all data was analyzed and the results were placed in order by themes.

The theoretical part of this thesis consists of professional growth and identity, knowhow, development of skills, learning and learning methods. In addition, this thesis views tutoring as a mean of professional development: what tutoring means in Savings Bank, how a tutor can promote experiential learning and how feedback feeds learning and professional development.

Knowledge management is a process that aims at continuous development. When individuals take part in development projects, all the activities should profit the business strategy. Often informal training and development of personnel aims to influence the employee's identity in such a way that it would be in line with the company's culture and core values. There are different methods how to increase and develop the knowhow of an individual. Knowhow consists of knowledge, skills, attitudes, experiences and contacts that allow a good run in certain situations. Commonly used competence developing methods include for example orientation, mentoring, tutoring, coaching and teamwork. Savings Bank selected tutoring because of it's a geographically wide organization and has a high number of trainees.

Tutoring is a cost-effective and practical way to develop competence. In Savings Bank a tutor is a person who controls and supports the colleague's learning process. Tutors are peers, colleagues, who were trained to train the others. The purpose of tutoring is to help, assist and guide bank officials to develop their knowledge and skills and to improve their abilities as independent learners in the workplace. Interaction is essential in tutoring. The tutor is also expected to act as an example on how to use OTT.

To succeed, tutoring requires elements of a learning organization. A learning organization (Senge 1990) is the term given to a company that facilitates the learning of its members and continuously transforms itself. A learning organization is built on common objectives, mutual learning, as well as the positive community. Senge describes five disciplines that must be mastered when introducing learning into an organization (Senge 1990, 10-13):

1. Systems Thinking - the ability to see the big picture and to distinguish patterns instead of conceptualizing change as isolated events.
2. Personal Mastery - begins by becoming committed to lifelong learning. Personal Mastery involves being more realistic, focusing on becoming the best person possible, and striving for a sense of commitment and excitement in our careers to facilitate the realization of potential.
3. Mental Models - must be managed because they do prevent new powerful insights and organizational practices from becoming implemented. The process begins with self-reflection: unearthing deeply held belief structures and generalizations, and understanding how they dramatically influence the way we operate in our own lives. Until there is realization and a focus on openness, real change can never take place.
4. Building Shared Visions - visions cannot be dictated because they always begin with the personal visions of individual employees, who may not agree with the leader's vision. What is needed is a genuine vision that elicits commitment in good times and bad, and has the power to bind an organization together.
5. Team Learning - is important because modern organizations operate on the basis of teamwork, which means that organizations cannot learn if team members do not come together and learn. It is a process of developing the ability to create desired results: to have a goal in mind and work together to attain it.



The most widely used learning theory, Kolb's (1984) experiential learning cycle, was used as a theoretical foundation in this development project. In Kolb's learning cycle there are four stages. Learning starts with concrete experience. In other words it begins with doing something in which the individual, team or organization is assigned a task. The key to learning, therefore, is active involvement. In Kolb's model one cannot learn by simply watching or reading about it, to learn effectively the individual, team or organization must actually do. The second stage in the cycle is reflective observation. This means taking time-out from doing and stepping back from the task and reviewing what has been done and experienced. At this stage lots of questions are asked and communication channels are opened to other members of the team.

Abstract conceptualization is the process of making sense of what has happened and involves interpreting the events and understanding the relationships between them. At this stage the learner makes comparisons between what they have done, reflect upon and what they already know. They may draw upon theory from textbooks for framing and explaining events, models they are familiar with, ideas from colleagues, previous observations, or any other knowledge that they have developed. The final stage of the learning cycle is when the learner considers how they are going to put what they have learnt into practice. Planning enables taking the new understanding and translates it into predictions as to what will happen next or what actions should be taken to refine or revise the way a task is to be handled. For learning to be useful most people need to place it in a context that is relevant to them. If one cannot see how the learning is useful to one's life then it is likely to be forgotten very quickly.

In this project tutors used Kolb's learning theory and Lonka's (2015) experiential learning methods. According to Lonka (2015, 225) after setting up preliminary goals:

1. Tutors must find out what the trainee already knows and set up a final goal for tutoring.
2. Trainees independently acquire more information on the subject.
3. Tutor and trainee gather together find out what was learned, explain misunderstandings and improve skills forward.

At the first cycle of the tutoring project, the main focus was on the development of individuals. Tutors made a training plan that contained meetings and tutorials. The active part of the cycle lasted about three months, from March to end of May 2016. The current skills and knowhow of the employees were evaluated through practical training. I as the researcher observed the process, but acted also as a participant. The most important research methods were the participant observation and keeping a research diary. A survey was also conducted among the bank officials. The results showed and supported the conclusion that tutoring was a useful way of improving skills.

After the first cycle, tutors started to plan the second cycle. More specific goals for the development project were set. The aim was to give more individual guidance to trainees, to start observations and name someone to take responsibility of OTT development in Optia. The active part of the second cycle started in August and lasted until the end of October 2016. As in the previous cycle, the second cycle consisted of four phases: planning, action, observation and reflection on the results. At the beginning of the planning phase, another survey was made to tutor colleagues. It revealed what should be improved in the tutoring process.

During the active phase some training sessions were held, and another survey was made to Optia's employees to evaluate the benefits of tutoring. Based on the observations and the survey responses one can say that the trainees developed customer encounter skills and the OTT-skills increased.

Although the action plan for the second cycle was very well prepared and appropriate, the bank's management wanted to clarify the organization's expertise field more broadly. Under these circumstances the second cycle was left unfinished.

In assessing the success of the tutoring process, it is clear that even though skills were developed, the process is not yet complete. According to the survey results, tutoring has helped bank officials to improve their skills in OTT but they want more individual guidance. In order to develop further the tutoring process and OTT skills a third cycle was planned and the plan was delivered to Bank's management. As a summary, my own skills and knowhow developed a lot during this interesting thesis project. The project itself produced a coaching model for OTT implementation and developed OTT skills and customer encounter skills in Savings Bank Optia.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YKSILÖN AMMATILLINEN KASVU JA SEN TUKEMINEN	3
2.1 Ammatillinen identiteetti, osaaminen ja ammatinhallinta	3
2.2 Taitojen kehittämisen kautta asiantuntijuuteen	8
2.3 Oppimisprosessi ja oppimismenetelmät	10
2.4 Ammatillisen kasvun tukeminen ja ammatissa kehittyminen	14
3 TUTOROINTI AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN KEINONA	20
3.1 Tutorointi	20
3.2 Lähtökohdat toimivalle tutoroinnille	26
3.3 Tutori oivaltavan oppimisen edistäjänä	30
3.4 Palautteen antaminen osana oppimisprosessia	36
4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN MUOTONA	39
4.1 Laadullinen menetelmäsuuntaus	39
4.2 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet	41
4.3 Aineistonkeruumenetelmät	45
4.4 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta	49
5 OTT-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TUTOROIMALLA	53
5.1 Säästöpankin esittely	53
5.2 Asiakaskohtaamisen keskiössä Oman Talouden Tuokio (OTT)	55
5.3 Sykliä suunnittelu ja vaiheistus	59
5.4 Osaamisen kehittämisen ensimmäinen sykli	62
5.4.1 Suunnittelu	64
5.4.2 Toteutus	65
5.4.3 Seuranta/arviointi	69
5.5 Osaamisen kehittämisen toinen sykli	75
5.5.1 Suunnittelu	75
5.5.2 Toteutus	79
5.5.3 Seuranta/arviointi	79
5.6 Osaamisen kehittämisen kolmas sykli	87

6 POHDINTA	90
LÄHTEET	100
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on Säästöpankeissa todella korkealla tasolla. Vuoden 2016 Asiakkuusindeksillä mitattuna Säästöpankit olivat koko Suomen tasolla sijalla kahdeksan. Asiakkuusmarkkinointiliitto ASML:n ja Avaus Marketing Innovationsin teettämä tutkimus on Suomen kattavin vuosittainen tutkimus suomalaisten yritysten asiakaskokemuksesta ja asiakasuskollisuudesta. Toinen alalla arvostettu tutkimus on EPSI Rating, joka tutkii miten asiakkaista tulee asiakkaita ja miten he pysyvät uskollisina yritykselle. Pankki- ja rahoitustoimialan vuoden 2016 mittauksissa Säästöpankki oli asiakastyytyväisyydellä mitattuna yksityisasiakkaissa Suomen toiseksi paras pankkiryhmä. Samaan aikaan koko toimialan asiakastyytyväisyys on laskeutunut. Hyvä tulos asiakkuusindeksissä on tärkeä signaali Säästöpankeille: Se vahvistaa sen, että tapa toimia on oikea.

Asiakaskokemuksen vahvistaminen ja asiakaskohtaamisen laadun parantaminen on Säästöpankkien strateginen tavoite. Asiakaskohtaamisen päämääränä on nk. säästöpankkikokemus. Säästöpankkikokemus on asiakkaan tunne ja kokemus siitä, että hänen asiansa ovat pankissa tärkeitä. Toimihenkilön ja asiakkaan välit ovat luottamukselliset, välittömät ja tunnelma itsessään on kodikas. Jokaisessa tapaamisessa tavoitteena on antaa asiakkaalle näkemys hänen taloudellisesta tilanteestaan ja keinoista talouden hallittuun kasvuun. Säästöpankeissa valmennetaan asiakkaan taloutta.

Talouden valmentamisen työkalu on Oman Talouden Tuokio (OTT). Tuokio tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Keskustellen pyritään löytämään asiakkaan elämään sopiva taloudellinen kokonaisuus, jossa tulot ja menot kohtaavat. Oman Talouden Tuokio on asiakaskohtaaminen, jossa kuuntelemalla ja kysymyksiä tehden kartoitetaan asiakkaan nykyinen tilanne, tulevaisuus ja tavoitteet. OTT on merkittävässä osassa säästöpankkikokemuksen syntymisessä.

Oman Talouden Tuokion osaaminen on osaamista, joka edistää organisaation tavoitteita ja osaamistasoa haluttiin nostaa koko Säästöpankkiryhmässä. Koska valmennettavia on satoja ja organisaatorakenteesta johtuen jokaista toimihenkilöä ei voitu kouluttaa samanaikaisesti, ideoi Säästöpankkiliitto toimihenkilöiden koulutuksen, joka perustuu tutoreiden hyödyntämiseen. Tutorit ovat toimihenkilöitä, vertaisia, kollegoja, jotka valmennettiin kouluttamaan muut toimihenkilöt. Valmennusmetodinä tutorkoulutuksissa käytettiin oivaltavaa coachingia.

Tutorit opettelivat ensin itse uuden tavan toimia ja testasivat sen käytännössä. Tämän jälkeen tutoreiden tehtäväksi jäi kouluttaa kaikki säästöpankkilaiset Oman Talouden Tuokion osajiksi ja näin jalkauttaa ryhmän asiakaskohtaamisen malli konttoreihin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja ratkaista, miten Säästöpankin Oman Talouden Tuokion osaamista kehitetään tutoroimalla. Lisäksi selvitetään, miten OTT:ta käytetään säästöpankkikokemuksen luomiseen asiakaskohtaamisen välineenä. Tutkimusongelma on, ettei Oman Talouden Tuokion käyttö vastaa suunniteltua eikä nykyisellään tue parhaalla mahdollisella tavalla nk. säästöpankkikokemuksen syntymistä. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyy joukko osaamisen kehittämisen syklejä, sarja valmennuksia ja toimenpidesuunnitelmia OTT-osaamisen kehittämiseen Säästöpankki Optiassa. Opinnäytetyö toimii yhteenvedona ja raporttina tehdyistä toimenpiteistä. Tutkimuksen kohteena ovat sekä tutorit että valmennettavat toimihenkilöt. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Säästöpankki Optia, mutta tutkimus on tehty yhteistyössä Säästöpankkiliiton kanssa.

Kehittämistehtävän empiirinen osa toteutetaan käyttämällä tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on toimijoista kumpuavaa toimintaa, ei ulkopäin annettu ohje tai käsky. Tässä piilee toimintatutkimuksen voima, sillä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä. Yhteistyö onkin oleellinen elementti tässä tutkimuksessa: Tutkimusta on tehnyt ja siihen on osallistunut ne henkilöt, joita kehittämistyö koskee. Koska toimin itse tutorina Säästöpankki Optiassa, on tutkijan rooli tutkimuksessa aktiivinen ja osallistuva. Tämä tutkimus kohdistuu sekä omaan työhön tutorina että kollegojen osaamisen kehittämiseen ja suorituksen parantamiseen. Tutkijan rooli on olla eräänlainen muutosagentti, jonka toimenpidesuositukset testataan käytännössä. Tapahtuu interventio eli muutokseen tähtäävien keinojen miettiminen ja testaaminen. Onnistuakseen OTT-osaamisen kehittämisprojekti vaatii saumatonta yhteistyötä tutoreiden, valmennettavien kollegoiden ja pankin johdon välillä.

Teoreettinen viitekehys koostuu yksilön ammatillisen kasvun ja sen tukemisen keinojen määrittelystä sekä tutoroinnin tarkastelusta ammatillisen kehittymisen keinona. Kehittämistehtävässä valmennettavaa toimihenkilöä tarkastellaan oppijana ja ammatillisena kehittyjänä. Samalla mietitään keinoja, miten taitojen kehittymiseen voidaan tutorina vaikuttaa. Työssä korostuvat taitojen oppimisen vaiheet, tutorin rooli osaamisen kehittämisessä, palautteen antamisen merkitys oppimisprosessissa ja se, millaista on oivaltava oppiminen.

## 2 YKSILÖN AMMATILLINEN KASVU JA SEN TUKEMINEN

Ammatillisuus, ammatillinen kasvu, osaaminen ja asiantuntijuus ovat aikuiskasvatuksen käytäntöjen keskeisiä teemoja. Ammatillisuutta ja ammatillista kasvua pidetään yhtä lailla oman osaamisen jatkuvana kehittämisenä kuin ammatillisen identiteetin uudelleen määrittelynä. Osaamisen kehittäminen on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä sekä tässä hetkessä että koko työuran ajan. Omassa työssä osaamisen kehittäminen voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista.

Informaalilla henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä pyritään vaikuttamaan työntekijän identiteettiin siten, että se olisi samansuuntainen yrityksen kulttuurin ja ydinarvojen kanssa (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 29–31). Säästöpankeissa yhtenä ydinarvona on asiakaslähtöisyys ja Oman Talouden Tuokio (OTT) on keskeisessä asemassa asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa ja asiakaskokemuksen luomisessa. Sen takia Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittäminen on strategisesti merkittävä asia.

Tämän opinnäytetyön ydin on selvittää ja ratkaista, miten OTT-osaamista kehitetään nk. tutoroinnin avulla. Kehittämistehtävän onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää, miten ammatillista kehittymistä tapahtuu ja miten taitoja opitaan, toisaalta myös miten asiantuntijan ajattelu kehittyy ja miten prosessiin voi vaikuttaa. Nämä ovat asioita, jotka vaikuttavat tutoroinnin suunnitteluun ja itse toimintaan eli kollegoiden valmentamiseen. Tässä luvussa käsitellään ammatillista identiteettiä, osaamista, ammatinhallintaa, taitojen kehittämistä, oppimista prosessina ja lisäksi ammatillisen kasvun tukemista.

### 2.1 Ammatillinen identiteetti, osaaminen ja ammatinhallinta

Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänhistoriaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana: Millaiseksi ihminen ymmärtää itsensä tarkasteluhetkellä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä millaiseksi hän työssään ja ammatissaan haluaa tulla. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 26.) Ammatilliseen identiteettiin kuuluu Eteläpellon ja Onnismaan mukaan myös käsitykset siitä, mitä henkilö pitää tärkeänä ja mihin hän sitoutuu ammatissaan ja työssään.

Ammatillista identiteettiä on rakennettu eri aikoina eri tavalla. Käsityömainen, teollinen ja jälkiteollinen tuotantotapa ovat luoneet sille erilaiset puitteet. Käsityöläisen ammatillinen identiteetti ja osaaminen kehittyivät omaksumalla ja noudattamalla vakiintuneita traditioita. Käsityöläiseksi ja ammattikunnan jäseneksi kasvettiin ammattikiltojen ja oppipoikamestarijärjestelmän kautta. Teollisessa tuotantotavassa formaali koulutusjärjestelmä oli keskeinen ammatillisen opettamisen tapa. Oppiminen oli sitä, että omaksui säännöt ja valmiiksi määritellyt suoritustavat. Jälkiteollisissa oppimismalleissa huomio on siirtynyt spesifeistä tiedoista ja taidoista yrityksen arvojen, kulttuurin ja sitoutumisen tuottamiseen. Informaalilla henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä pyritään vaikuttamaan työntekijän identiteettiin siten, että se olisi samansuuntainen yrityksen kulttuurin ja ydinarvojen kanssa. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 29–31.)

Ammatillisen ja työidentiteetin rakentamisessa on Eteläpellon ja kumppaneiden (2006, 43–45) mukaan kyse persoonallisen ja sosiaalisen välisestä suhteesta. Tällä viitataan identiteetin eli minän rakentumiseen: Sosiaalisesti määrittävä minä syntyy ensisijaisesti ihmisten suhteissa muihin ihmisiin ja sosiaalisen kokemuksen myötä, persoonallisesti määrittävänä minä rakentuu yksilön emotionaalisista suhteista häntä koskettaviin asioihin, kuten esimerkiksi huolena omasta kehosta. Erilaiset teoreettiset lähestymistavat ja identiteettiteoriat painottavat eri tavoin sosiaalisen ja persoonallisen osuutta identiteetin rakentumisessa.

Ammatillisen identiteetin rakentuminen on kuitenkin aina persoonallisen ja sosiaalisen vuoropuhelua. Persoonallisen ja sosiaalisen painoarvo vaihtelee työn ja ammatin mukaisesti. Sosiaalinen ja kollektiivinen identiteetti on menettämässä merkitystään ja sen sijaan yksilöllistyminen ja persoonallisen identiteetin korostuminen on ollut sidoksissa vakaiden työurien ja ammatillisten yhteisöjen pirstoutumiseen. Työntekijöiden odotetaan rakentavan dynaamista ja joustavaa ammatillista identiteettiään yksilöllisesti, omien vahvuuksien ja intressien mukaan. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 43–45.)

Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä, joka sisältää sekä laajan toimintakykyisyyden että kehityskykyisyyden. Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin. Osaamisen kehittäminen kuitenkin edellyttää, että sitä jollain tapaa pystytään erittelemään ja arvioimaan. (Viitala 2005, 113.)



Työelämän käytännöt osoittavat, että työntekijän käsitykset itsestä suhteessa työhön ja ammattiin ovat entistä tärkeämpiä. Palkkatyö on yrittäjämäisempää, mikä edellyttää yksilöllisesti rakentuvaa ammatillista identiteettiä ja aktiivista toimijuutta. Tarve tunnistaa, tehdä näkyväksi ja markkinoida omaa osaamista ja vahvuuksia edellyttää tietoisuutta omasta ammatillisesta identiteetistä ja osaamisesta. Työn vaatimuksina korostetaan entistä useammin vahvalle ammatti-identiteetille vastakkaisia seikkoja, kuten yliammatillisia kompetensseja, moniammatillisuutta, ammatillisten rajojen ylityksiä, jaettua asiantuntijuutta, ammatillista liikkuvuutta ja joustavuutta sekä elinikäistä oppimista ja jatkuvaa uusiutumista. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 27.)

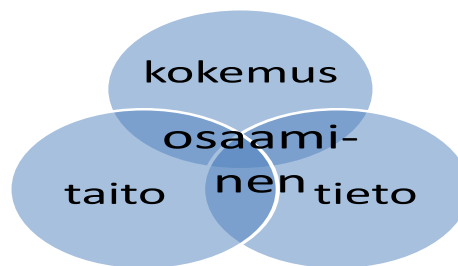
Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Säästöpankki Optia. Optia yrityksenä esitellään tarkemmin luvussa 5.1. Ammatillisuus ja sen arvostaminen näkyvät Optian arvoissa mm. yrittäjähenkisyyden korostamisena. Yrittäjähenkisen ote tarkoittaa mm. toimihenkilöiden halua työskennellä asiakkaiden ja pankin eduksi itsenäisesti ja tehokkaasti. Optiassa uskotaan, että uudet haasteet ovat mahdollisuuksia ja uskallamme tarvittaessa murtaa vanhat totutut toimintatavat. (Säästöpankki Optia 2015.)

Pankkiala on suuressa murroksessa. Kiristynvä kilpailu toimijoiden kesken, tiukentuvat säädökset ja asiakkaiden toimintakulttuurin muutos ohjaavat pankkien toimintaa suuressa määrin. Toimintaympäristön muuttuessa myös palvelun on muututtava ja palvelua tarjoavien henkilöiden on kyettävä uudistumaan. Ennen pankkityössä ei edellytetty yrittäjähenkisyyttä, vaan ammatillisuus näkyi tunnollisuutena ja ohjeiden ja valmiiksi määriteltyjen toimintatapojen kurinalaisena noudattamisena. Nykymalli, jossa pankkityössä korostuvat myynnillisuus ja asiantuntijuus ja jossa nopea muutoskyky sekä monikanavaisuus ovat arkipäivää, vaatii tekijältä erilaista ammatillisuutta kuin ennen.

Työelämän muutoksia ja työssäoppimista koskevat tutkimukset osoittavat, että työelämä ei aina tarjoa mahdollisuuksia osaamisen ja ammatillisen identiteetin rakentamiselle vaan työntekijöiltä odotetaan usein kohtuutonakin muuntautumista. Jos työelämän edellyttämät resurssit, kuten mahdollisuus työssä oppimiseen, sosiaaliseen tukeen ja uusien tehtävien hallintaan ovat samanaikaisesti heikkoja, työntekijä kokee voimattomuutta, vieraantumista ja uupumista. Sitoutuminen työhön ja sen myötä ammatillinen identiteetti voivat rapautua. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 28.)

Ammatillinen kehittyminen ja muuttuvat toimintaympäristöt vievät huomion yksilön valmiuksiin ja taitoihin hallita uupumatta monimutkaista ja vaativaa tehtäväkenttää. Monet uudistukset voidaan toteuttaa rahalla, mutta yksilö tarvitsee muutokseen vahvistumista, ajattelun ja toiminnan uudistumista.

Arkielämässä osaamista ja ammatinhallintaa käytetään usein synonyymeinä, mutta ero on tärkeä: Osaaminen on yksilön taitoa, ammatinhallinta usean toimijan yhteisvaikutusta. (Viitala 2005, 113.) Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Tähän tiedon määritelmään sisältyy muutamia ydinajatuksia: Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit ovat osia, joista osaaminen rakentuu. Tieto on siis vain yksi osa osaamista. Myös asenne on tärkeä osa osaamista: siihen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. Kokemukset ovat myös oleellinen osaamisen osa. On paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemusta ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Se on jotain mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppiminen tarkoittaa tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, joka johtaa erinomaisiin tuloksiin. (Sydänmaalakka 2004, 150–151.) Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2005, 109.)



Kuva 1. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Kuvassa 1 kuvataan osaamisen kokonaisuutta, joka muodostaa tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Syvällistä osaamista ei voi olla, jos jokin osa-alue on puutteellinen tai puuttuu kokonaan. Tämä on Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittämisen kannalta hyvä tieto, sillä

kaikkia edellä mainittuja osa-alueita on mahdollista kehittää. Osaaminen ei ole saavuttamattomissa oleva asia, se vain vaatii tietojen päivittämistä, taitojen kehittämistä esimerkiksi harjoittelun avulla, josta seuraa kokemusta, joka syventää osaamista.

Osaaminen on kuin juuret, joista oppiminen kuljettaa jatkuvasti ravintoa kaikille organisaatiopuun oksille, jotta ne tuottaisivat vielä isompia ja mehukkaampia hedelmiä. Osaaminen (Ojala 2008, 303):

- Näkyy hyvinä tuotteina ja palveluina ja innovaatioina. Tuo liikevaihtoa ja tulosta.
- Tuottaa asiakastyytyvää ja lisää asiakasuskollisuutta. Tuloksena parempi kannattavuus.
- Kehittää paremmat prosessit ja paremman palvelun. Lisää siis kilpailukykyä.
- Saavutetaan laatua ja laadukkuutta. Ne houkuttavat asiakkaita ja rakentavat brandia.
- Houkuttaa taloon osaajia.
- Näkyy työssä olevien hyvinvointina ja ihmisten yhteistyönä.

Kirjassa ”Älykäs johtajuus” (2004, 152) Sydänmaalakka määrittelee ammatillisen osaamisen niin, että henkilö toimii tehtävässä, jossa hän suoriutuu hyvin ja pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään. Hän on motivoitunut, hänellä on selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen, hän saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään sekä kokee työtehtävänsä haasteellisina.

Tutor ei voi vaikuttaa siihen, millaisessa tehtävässä toimihenkilö työskentelee eikä siihen, kokeeko toimihenkilö työnsä haasteellisena ja motivoiko työ häntä. Mutta tutor voi vaikuttaa siihen, että toimihenkilö suoriutuu tehtävässään paremmin, hänellä on riittävä osaaminen, hän saa palautetta ja pystyy kehittämään itseään.

Ammatillisen koulutuksen keskiössä on siis yksilön osaamisen kehittäminen. Työpaikkakoulutuksessa on usein keskeistä ammatinhallinnan kehittäminen. Yksilölle se on prosessi, jossa pääsee osalliseksi ammattikulttuurista. Ammattikulttuuriin taas on hankala sitouttaa. Sitoutumisella ja vastuulla tarkoitetaan tavallisesti, että ihmisestä tulee tekemisensä subjekti. Tähän ei riitä hyväkään tavoitteen asettelu tai yhteisen ongelman etsiminen vaan tarvitaan prosesse-

ja, joissa ammatillisesti merkittävä rakentuu osaksi yksilöllistä mielekkyykokemusta. Mielekkyys nähdään ammatinhallinnan ja osaamisen kehittämisen keskeisenä lähtökohtana. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 77.)

Ammatinhallinnan käsite ymmärretään usein puhtaasti teknisenä ja organisatorisena ilmiönä menemättä ilmiön psykologiseen ytimeen. Psykologisesta näkökulmasta ammatinhallinta ei ole työnjakoa. Koettu vastavuoroinen yhteisyys objektiivisena ilmiönä on huomattavasti tehokkaampi ammatinhallinnan ydintä kuvaava psykologinen käsite kuin yhteinen työn kohde tai yhteinen ongelma. Kun osaamisen kehittämisestä edetään ammatinhallintaan, kehittämis-kohteeksi tulevat osaajien yhteisvaikutus ja vastavuoroisuus, mikä laajentaa oppimisen ja ohjauksen kohteen. Kun ammatinhallinnan kehittämisen lähtökohtana koetaan vastavuoroinen yhteisyys, keskeiseksi haasteeksi nousee prosessi, jossa merkityksiä ja työnjaon kysymyksiä tarkastellaan yhteisen ja yksilöllisen mielekkyykokemuksen kautta. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 77–79.) Tämä mielekkyyden ekspansio eli työn mielekkyyden tavoittelu näkyy OTT-tutoroinnissa siten, että työn tekemisen mielekkyyttä lisätään kouluttamalla ja kehittämällä asiakaskohtaamista. Tästä kehitystyöstä hyötyy kaikki osalliset: asiakas, toimihenkilö ja pankki.

## 2.2 Taitojen kehittämisen kautta asiantuntijuuteen

Jatkuva kouluttautumisen ja opiskelun läpitunkeva vaatimus ovat nykyään arkipäivää. 2000-luvun työntekijät päivittävät osaamistaan työmarkkinoilla taloudellisen toiminnan sanellessa oppimisen lähtökohdat, sisällön, tavoitteet ja ehdot. Kasvun ja ihmisenä kehittymisen ajatukset ovat saaneet antaa tietä taloudellisen kilpailun myötään tuomalle todellisuudelle. Oppimisen on johdettava osaamiseen ja menestymiseen. (Sallila 2003, 17–20.)

Tietoa, joka muuttaa ihmisen toimintaa, kutsutaan taidoksi. Monet taidoista ovat sellaisia, että niitä oppii vain tekemällä. Monet taidot vaativat tuhansia harjoituskertoja, jotta ne voivat automatisoitua ja muuttua osaksi toimintaamme. Asiantuntijaksi kasvaminen vaatii kehittymistä, taitojen oppimista, joka perinteisessä taitojen oppimisen teoriassa tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe, nk. kognitiivinen vaihe alkaa siitä, että ihminen hakee aiheesta tietoa ja oppii joukon sääntöjä, joita noudattaen taidon voi oppia. Esimerkiksi tutor selittää, miten sovellus toimii ja samalla hän näyttää esimerkin kuinka sovellusta käytetään. Ensimmäisessä vaiheessa ongelmallista on, että liiallinen tieto kuormittaa yksilön työmuistia.

Kun aloittelija vähitellen kokeilee taitoa itse, hän pystyy hahmottamaan vain yhden tai kaksi sääntöä kerrallaan. Kaikkia sääntöjä ei millään pysty pitämään muistissaan. Lisäksi sääntöjä tulisi osata noudattaa käytännössä. Tässä vaiheessa toiminta on myös usein katkelmallista, häiriöitä esiintyy runsaasti ja ihminen kokee konkreettisesti, ettei suoritus ole lähelläkään asetettua vaatimustasoa. (Lonka 2015, 35–36.)

Toisessa taitojen oppimisen vaiheessa eli assosiatiivisessa vaiheessa sääntöjä harjoitellaan useiden eri harjoitusten avulla. Esimerkkinä uutta sovellusta opetellaan pienryhmissä ja tutorin kanssa kahden kesken. Osasuoritukset alkavat jäsentyä suuremmiksi hahmotusyksiköiksi ja toiminta alkaa tulla helpommaksi ja vähemmän kuorittavaksi. Ihminen oppii toimimaan yleisimmissä ja tavanomaisimmissa tilanteissa, mutta joutuu vaikeuksiin silloin, kun yhdellä kertaa joutuu ottamaan huomioon monia asioita. Mikä tahansa yllättävä tilanne saa kehittämässä olevat rutiinit helposti sekaisin. (Lonka 2015, 36.)

Kolmannessa eli autonomisessa vaiheessa taito ja toimintaa ohjaavat säännöt alkavat automatisoitua. Sisäiset mallit ovat kehittyneet siten, että tiedot ja taidot nivoutuvat toisiinsa. Ihmisen ei tarvitse tietoisesti säädellä toimintaansa tavanomaisissa tilanteissa, vaan rutiinit ja tutut toimintamallit auttavat selviämään useimmista tilanteista. Ongelmanratkaisu nopeutuu ja sisältää vähemmän virheitä ja häiriöitä. Osatoiminnot nivELYTÄVÄT joustavasti toisiinsa ja muodostavat laajempia hahmotusyksiköitä. Tässä vaiheessa valmennettava pystyy jo liikkumaan sovelluksesta toiseen samalla kun hän keskustelee asiakkaan kanssa. Englanninkielinen sana knowhow (tietää miten) kuvaa hyvin autonomista tietotasoa. Tässä vaiheessa toiminnan ylläpitäminen ei enää edellytä tietoista ajattelua vaan tapahtuu puoliautomaattisten rutiinien varassa melkein kuin itsestään. Kun uusia taitojen osa-alueita automatisoituu, vapautuu luovalle ongelmanratkaisulle entistä enemmän henkisiä resursseja. Näin taito kehittyy jatkuvasti ja tavoitteen voi asettaa entistä korkeammalle. (Lonka 2015, 36.)

Voidaankin sanoa, että taidot kehittyvät pitkäkestoisen ja tavoitteellisen harjoittelun avulla vaihtelevalla, vähiten hidastuvalla tahdilla. Taitojen oppimisessa tulee ajoittain erilaisia tasan-teita, joiden aikana taidon tietty osa-alue on automatisoitumassa, mutta kokonaissuoritus kärsii. Sovelluksen opettelijä osaa jo käyttää teknisesti sovellusta, mutta tästä innostuneena unohtaa, mihin tarkoitukseen sovellus oli kehitetty. Usein koetaan myös turhautumista, kun taidon kehitys tuntuu polkevan paikallaan tai jopa taantuvan. Tällöin tavoitetaso on kasvanut liian korkeaksi suhteessa nykyhetken osaamiseen. Kun osaaminen kehittyy ja osataidot automatisoituvat, myös tavoitetaso nousee. Sekä taitoon liittyvät tiedot että tavoitetaso kasva-

vat ehkä nopeammin kuin todelliset taidot. Periaatteessa siis tiedetään, mitä pitäisi osata tehdä, mutta ei vielä pystytä siihen. (Lonka 2015, 37.)

Tarkoituksellinen harjoittelu tarkoittaa vaivannäköä vaativaa ja pitkäkestoista harjoittelua, jonka keskeinen tavoite on parantaa suoritusta. Se ei ole välittömästi palkitsevaa ja hauskaa, vaan siihen liittyy paljon ponnistelua ja joskus jopa ikävältä tuntuja vaiheita. Siihen tarvitaan myös muiden ihmisten apua. Yhä useammin taidot kehittyvät erilaisissa yhteisöissä ja verkostoissa. Esimerkiksi monet pitkälle edenneet urheilijat ovat aloittaneet leikkimällä ja innostamalla. Tämä innostus on huomattu ja sosiaalinen tuki ja saadun palautteen rooli ovat keskiössä. Taitojen kehittyminen huipputasolle merkitsee harjoittelun sinnikästä jatkamista vielä senkin jälkeen kun taidon kehittymisen vauhti on hidastunut. On uskallettava kohdata haasteita, jotka rikkovat totuttuja kuvioita ja pakottavat venyttämään omia taitoja. Pelkkä saavutetun suoritustason ylläpitäminen ei riitä. Kaikista ei tietenkään tule huippusuoriutujia, mutta huipputaitojen analysointi auttaa ymmärtämään myös sitä, miten jokainen voi parhaiten kehittää taipumuksiaan ja saada onnistumisen kokemuksia. Kun tavoitteena on oppia uusia asioita ja tapoja toimia, olisi hyvä, että ne opittaisiin tehokkaalla ja innostavalla tavalla. (Lonka 2015, 37–38.)

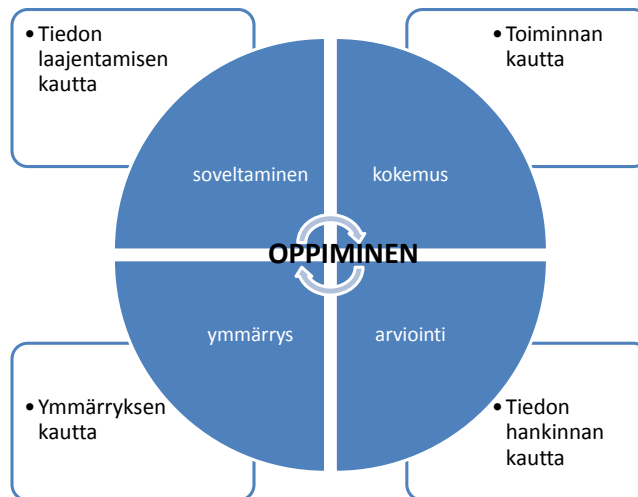
### 2.3 Oppimisprosessi ja oppimismenetelmät

Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittämisessä tutorin on hyvä tiedostaa, että taidot kehittyvät Lonkan (2015) mallin mukaisesti tietojen syventämisen ja taitojen harjoittelun kautta. Mutta se, mitä valmennettavan päällä tapahtuu, vaikuttaa pitkällä tähtäimellä siihen, kuinka syvällistä osaaminen on. Tutor voi toiminnallaan vaikuttaa oppimisprosessin onnistumiseen, mutta hänen on hyvä ymmärtää, millainen prosessi on ja mikä prosessin onnistumiseen vaikuttaa.

Koska oppiminen on tärkeä prosessi, on hyvä ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu ja miten eri ihmiset oppivat. Oppimiskäsityksistä nk. humanistinen näkemys korostaa kokemusten tärkeyttä oppijan toiminnassa. Jokainen oppija tuo oppimiseen mukanaan omat kokemuksensa, jotka laajentavat ja monipuolistavat oppimisen kohteena olevia asioita. Kuitenkaan pelkkä kokemuksen olemassaolo ei takaa oppimista, vaan kokemus tulee käsitellä. Niinpä kokemuksellisessa oppimisessä on mukana myös kognitiivinen kulma, joka lähentää kokemuksellisuutta konstruktivistiseen oppimismalliin. Ehkä tunnetuin ja käytetyin kokemuspe-

räisen oppimisen perusmalli on Kolbin syklinen oppimisen malli. (Verkkotutor, viitattu 23.10.2016.)

Kuvassa 2 on havainnollistettu oppimisprosessin perusmallia. Mallissa oppiminen on syklinen prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin ja oletetaan, että oppijalla on jo työ- tai toimintakokemusta, ja hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja on motivoitunut kehittämään itseään.



Kuva 2. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaalakka 2012, 38 mukaillen Kolb 1984).

Mallissa kaikki lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että oppijalla on halu oppia. Kokemukset luodaan toiminnan kautta. Tämän jälkeen tulisi olla aikaa arvioinnille (reflektio). Oppimisen kannalta reflektio on välttämätöntä. Reflektio on prosessi, jossa oppija aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee uusia oppimiskokemuksiaan voidakseen konstruoida uutta tietoa aikaisempiin tietoihin. (Verkkotutor, viitattu 23.10.2016). Arviointi on samalla mahdollisuus havainnoida ja pohtia kokemusta tiedon hankinnan kautta. Uutta opittua asiaa peilataan olemassa olevaan ja opittuun tietoon. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tämä vaihe on haavoittuvainen ja ratkaisevan tärkeä opitun asian sisäistämisen kannalta. Jos opittavaa asiaa ei ymmärrä, tiedon sisäistäminen on vaikeaa, ellei mahdotonta. Viimeinen

vaihe on tiedon soveltaminen. Tällöin sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä. Soveltamisen myötä tieto voi laajentua ja syventyä. (Sydänmaalakka 2012, 37–38.)

Oppimista helpottaa, jos oppijat saavat jonkinlaisen kokonaiskuvan opetettavasta asiasta. Sen jälkeen opittu asia omakohtaistetaan. Kaikessa oppimisessa on tärkeää, että opittu asia muuttuu subjektiiviseksi, omakohtaiseksi tiedoksi. Opitun omakohtaistaminen auttaa asioiden ymmärtämisessä ja näkökulmien muuttumisessa ja avartumisessa. Tämä edellyttää opitun pohdintaa: keskusteluita ja reflektointia. Omakohtaistamisen jälkeen tai samanaikaisesti opittua sovelletaan. Seuraavat oppimisen vaiheet, arviointi ja uuden luominen edellyttävät irrottautumista ja etäisyyden ottoa opitusta tai opittavasta. Nämä edellä kuvatut prosessin vaiheet ovat usein päällekkäisiä ja palautuvia, kyse ei ole lineaarisesta jatkumosta. (Kupias 2007, 39.)

Reflektion avulla voidaan tulkita havaitsemista ja käsitellä toimintaa ohjaavia malleja. Reflektiivisyyttä voidaan luonnehtia toiminnaksi, jossa ihminen tutkii kokemuksiaan, ajattelee ja arvioi tekemäänsä tavoitteena uuden ymmärtämisen taso. Reflektio on omien uskomusten oikeutusten tutkimista. Reflektiivisyyttä voi olla monenlaista ja monentasoista. Kupias (2007) viittaa kirjassaan Jack Mezirowin uudistavan oppimisen teoriaan, jossa erotetaan kolme reflektion kohdetta:

- Sisällön reflektoinnissa tarkastellaan mitä tunnetaan, havaitaan, ajatellaan ja tehdään.
- Prosessin reflektoinnissa tarkastellaan, kuinka ajatellaan ja toimitaan ja miten menestyksellistä toiminta on.
- Premissin reflektoinnissa pyritään tekemään tietoiseksi miksi havaitaan, tunnetaan, ajatellaan ja toimitaan juuri tietyllä tavalla eli pohditaan toiminnan syitä ja mahdollisia seurauksia.

Mezirowin mukaan ainoastaan premissien reflektointi on kriittistä reflektiota, joka voi johtaa uudistavaan oppimiseen. Merkittävät oppimiskokemukset sisältävät aina kriittistä reflektiota eli omien perusnäkemysten pohdintaa. Tällöin oppija arvioi uudelleen sitä tapaa, jolla on asettanut ongelmia, asennoitunut, havainnut, tiennyt, uskonut, tuntenut ja toiminut. (Kupias 2007, 104–105.)



Oppimaan oppimisessa voi kehittyä koko elämän ajan. Taitavana oppijana ja asiantuntijana kehittymisen edellytyksenä ovat vahvat metakognitiiviset tiedot ja taidot. Metakognitiolla tarkoitetaan oman älyllisen toiminnan tiedostamista, sen ohjaamista ja säätelyä eli itsearvioinnin taitoja. Näitä taitoja voidaan tietoisesti kehittää. Ne tarvitsevat kehittyäkseen suotuisan oppimisympäristön. Oppimisympäristö, joka tukee toimijan tietoisuutta itsestään opiskelijana ja kehittää hänen taitoaan säädellä omaan toimintaansa sisältää seuraavanlaisia piirteitä (Kupias 2007, 107):

- Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja arviointiin.
- Vuorovaikutus on avointa ja pohdiskelevaa, keskustelun kohteena on ymmärtämiseen liittyvät ongelmat.
- Asiantuntijuutta ja vastuuta ”opettamisesta” jaetaan kaikille.

Ihmiset ovat erilaisia oppimisen suhteen. Sama tapa opiskella ei sovi tai ei ole mieluisa tai luonteva kaikille. Kun koulutetaan ryhmää, on hyvä työskennellä monipuolisesti, sillä ryhmässä on todennäköisesti hyvin monenlaisia oppijoita, joita kaikkia pitäisi puhutella. Oppimistyyliä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Paljon käytössä oleva tarkastelukulma on nk. NLP-malli. NLP tarkoittaa neurolingvististä ohjelmointia eli sanojen ja hermoston tutkimista. NLP-mallissa otetaan huomioon, minkä kanavan tai aistin avulla ihmiset käsittelevät ja tallentavat tietoa. Oppimistyyliä ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (liike- ja lihasaisti). Kouluttaja voi omassa toiminnassaan huomioida kaikki kanavat suunnitellessaan ja toteuttaessaan koulutusta. Toinen, hieman tunte mattomampi, on kokemuksellisen oppimisen malliin perustuvat oppimistyyliä. Kokemuksellisen oppimisnäkökuvan mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta oppijan on hyvä aluksi tunnistaa oma aikaisempi osaamisensa ja kokemuksensa opittavasta asiasta ja näin aktivoida aikaisempi osaamisensa. Aikaisemman osaamisen ja kokemusten tunnistamisen jälkeen oppijat pystyvät arvioimaan omaa oppimistarvettaan, motivoitumaan ja asettamaan itselleen tavoitteita. (Kupias 2007, 38.) Kokemuksellisen oppimisen mallissa oppiminen nähdään syklisenä prosessina, joka tuottaa uusia kokemuksia ja jonka sykli voi alkaa uudelleen. Sen vaiheet ovat 1) omakohtainen kokemus, 2) kokemuksen pohtiminen eli reflektointi, 3) käsitteellistäminen tai yleistämi-

nen ja 4) aktiivinen kokeileva toiminta. Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta. (Kupias 2007, 107–110.)

#### 2.4 Ammatillisen kasvun tukeminen ja ammatissa kehittyminen

Tutortoiminnan onnistumisen kannalta tutorin on hyvä tietää, miten yksilön taidot kehittyvät ja millainen on oppimisprosessi, joka mahdollistaa taitojen kehittymisen. Tutoroinnin tavoite on suorituksen parantaminen ammatillisen kasvun kautta. Kyse on siis ammatillisesta kehittymisestä ja kasvusta.

Ammatillisen kasvun käsitettä käytetään kirjallisuudessa hyvin monessa eri merkityksessä. Se voi olla ammatillista kasvua työelämässä tai ammatillista kasvua osana yksittäiseen työtehtävään oppimisessa. Ammatillisen kasvun kulmakiviä on omien opiskelutaitojen harjaannuttaminen ja tilanteen jäsentäminen yhdessä esimerkiksi tutorin kanssa. Dialogin on oltava avointa ja rehellistä. Omien tavoitteiden laatiminen, yksilöllisyyden korostaminen, oman tien löytäminen ja henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat sekä niihin liittyvä palautteiden tarkka kohdentaminen ja onnistumiskokemusten konkretisointi antaa aineksia itsereflektioon ja kasvun vahvistamiseen sekä optimaalisen ja kehittävän arvioinnin suuntaamiseen omiin toimintoihin. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 129.)

Jos organisaatiossa tavoitellaan jatkuvaa suorituksen parantamista, niin yksilön kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen: Miten oman tehtävän tarkoitus liittyy koko organisaation tarkoitukseen. Jokaisen yksilön tulisi nähdä tämä kytkentä. Se auttaa tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuoritukseen. On eri asia latoa tiiliä, muurata seinää tai rakentaa maailman suurinta katedraalia. Huippusuorituksiin pääseminen edellyttää tiettyjen, huipulle johtavien portaiden läpikäyntiä. (Sydänmaalakka 2012, 87.)

Kuvassa 3 havainnollistetaan askelia tulokselliseen toimintaan yksilötasolla. Organisaation johdon tulisi ensinnäkin varmistaa, että jokainen tietää organisaation vision ja oman yksikön tavoitteet. Tämä auttaa yksilöä näkemään oman tehtävän tarkoitus suuremmassa kokonaisuudessa. Tehtävän tarkoitusta on syytä peilata myös organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Sen jälkeen on tiedettävä, mitkä ovat avaintehtäviä ja mitä osaamista ne vaativat. Ilman riittävä osaamista tehtävistä ei voi suoriutua hyvin. Viimeiseksi on oltava selkeät tavoitteet ja ta-

voitteisiin liittyvä syvä sitoutuminen. Vain tällä tavoin yksilö pääsee huippusuorituksiin omassa organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2012, 87–88.)



Kuva 3. Portaat tulokselliseen toimintaan yksilötasolla (Sydänmaalakka 2012, 88).

Asiantuntijuuteen liitetään yksilön kyky oppia ja uudistaa toimintaansa yhteisön jäsenenä. Asiantuntijuus on kykyä hyödyntää tietämystään ja toimia muuttuvien tilanteiden vaatimusten mukaan. Asiantuntijuudessa korostuvat vahva ammatillispesifinen tietämys, taito soveltaa asiantuntemusta käytännönongelmien ratkaisuun sekä metakognitiiviset ja korkean asteen ajattelun taidot. Metakognitiiviset taidot, siis itsesäätely- ja korkean asteen ajattelun taidot, ovat välttämättömiä asiantuntemuksen hyödyntämiselle sekä asiantuntijuuteen sidoksissa olevan tietämyksen ja tietotaidon jatkuvalla ylläpitämiselle ja uusintamiselle. Asiantuntijuuteen kuuluu käsitteellinen oppiminen ja monimutkaisten ilmiöiden yhä syvällisempi ymmärtäminen. Se on pohjimmiltaan tavoitteellista toimintaa, yksilön jatkuvaa pyrkimystä oppia uutta ja kehittää itseään alansa tietäjänä ja taitajana. Novisista asiantuntijaksi kasvaminen näkyy ajattelun ja toimintavalmiuksien kehittymisenä mutta myös itsereflektion hyödyntämisellä ja persoonallisuuden kasvuna. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 106–107.)

Mistä johtuu yksilöiden väliset erot oppimisessa? Oppimiseröjen ymmärtämiseksi on tärkeä erottaa toisistaan kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Näistä oppimisen konatiiviset rakenteet, joiden muodostamassa kokonaisuudessa yhdistyvät inhimillisen toiminnan motivationaaliset ja tahdonalaiset aspektit, ovat mm. sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio, epäonnistumisen pelko, tulosodotukset, itsearvostus, usko omiin kykyihin ja mahdollisuuk-

siin, kannusteen yllykearvo ja erilaiset attribuutiotulkinnat. Tahdonalaisia rakenteita ovat mm. sitkeys, tahto oppia, ponnistelu, opinnoista huolehtiminen, sisäiset seuranta- ja arviointiprosessit sekä erilaiset toiminnan kontrollistrategiat ja tiedon prosessointityylit. Oppimisprosesseihin kohdistuvissa tutkimuksissa on alettu korostaa toimintaa vahvistavien ulkoisten tekijöiden sijaan yksilön sisäisiä prosesseja ja minärakenteita. Oppimisprosessin avaintekijöiksi ovat nousseet itsemääräämisen ja itsesäätelyn eri aspektit ja minäprosessit, jotka suuntaavat ja kontrolloivat oppimista, motivaatiota ja suoritusta. (Ruohotie & Honka 1997, 101.)

Taidoista vaikeimmat ovat usein ajattelun taitoja. Kehittyäkseen ihmisen on jatkuvasti ja tietoisesti jalostettava sekä omaa toimintaa että omaa ajatteluaan. Toiminta ja ajattelu kehittyvät toisiinsa kietoutuneena. On mahdollista, että toiminta muuttuu vasta ajattelun muututtua, mutta usein toiminnan muuttaminen voi vaikuttaa ajatteluun. Asiantuntijalle on tyypillistä hyvin kehittynyt ja yhtenäinen tapa toimia ja ajatella. Asiantuntijan ajattelun kehittämiseksi tarvitaan itsearvioinnin taitoja (metakognitiiviset taidot). Ne eivät tule ihmiselle luonnostaan, sillä omien sisäisten mallien ja taitojen arvioiminen ja kehittäminen edellyttää sen hyväksymistä, että ei vielä tiedä eikä osaa kaikkea. Tähän tarvitaan systemaattista palautetta ja sosiaalista tukea. Asiantuntijuuden kehittymiseen vaikuttavat myös sinnikkyys ja päämäärätietoisuus. Vaikka yleensä huippuosajaajat ovat käyttäneet taitojen hiomiseen tuhansia tunteja, se ei yksin riitä. Tarvitaan myös motivaatiota, sosiaalista tukea sekä systemaattista, tarkoituksellista, päämäärätietoista ja mielellään ohjattua harjoittelua. Informatiivista palautetta omasta kehittymisestä on saatava jatkuvasti. (Lonka 2015, 39.)

Metakognitiiviset taidot eivät vielä varmista, että oppija käyttää ajattelukykyään, vaan motivaationaaliset tekijät ovat ratkaisevia metakognition soveltamisessa ja kehittämisessä. Metakognition soveltaminen tarkoittaa oman ajattelun ymmärtämistä, kognitiivisten prosessien aktiivista tarkkailemista ja säätelyä sekä strategioiden soveltamista ongelmanratkaisussa. Eteläpelton ja kumppaneiden (2006, 108–108) mukaan käsitteellinen muutos oppimisessa edellyttää seuraavien ehtojen täyttymistä:

- Metakognitiivinen ehto: Oppijan on tunnistettava muutostarpeensa.
- Volitionaalinen ehto: Oppijan tulee haluta muutosta ja mieltää se henkilökohtaisena tavoitteena.

- Itsesäätelyehto: Oppijan on kyettävä säätelmään eli suunnittelemaan, tarkkailemaan ja arvioimaan omaa muutosprosessiaan.

Tutortoiminnan onnistumisen kannalta edellä mainitut ehdot ja niiden täyttyminen ovat tärkeässä asemassa. Se, voiko tutor vaikuttaa ehtojen täyttymiseen, on osa tutorin omaa ammatitaitoa ja kehittymistä. Tutor voi vaikuttaa valmennettavan ajatteluun esimerkiksi hyvän aihealustuksen kautta. Alustuksessa tulee käydä läpi tutortoiminnan tarkoitus ja tavoitteet, yhdistää tarkoitus toimihenkilön arkitekemiseen ja sitouttaa henkilö jatkuvaan itsereflektioon seurannan ja jatkuvan palautteen avulla.

Itsesäätelytaidot (engl. self-regulation skills) kuuluvat metakognitiivisiin taitoihin. Itsesäätelytaitojen avulla yksilö ohjaa omaa käyttäytymistään ja toimintaansa. Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa yksilön oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi. Lähemmin tarkasteltuna, siinä ei ole kysymys pelkästään taidosta hallita omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla, vaan kysymys on myös niiden omien yksilöllisten resurssien tietämisestä ja tuntemisesta, joilla tätä taitoa voidaan säädellä. (Parpei 2008, 33.)

Parpei (2008) tutki väitöskirjassaan ”Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona” mitä toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja business coachingilla voidaan kehittää. Tutkimustulokset osoittivat, että business coaching kehittää ennen kaikkea motivaatioon ja volitioon liittyvää toiminnan (konatiivista) itsesäätelyä sekä tietoisuuden heräämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesäätelyä. Volitiolla tarkoitetaan sellaista itsesäätelytaitoa, jota voi kutsua ”toimeenpanon taidoksi”. Tavoitteen saavuttamiseksi motivaation lisäksi tarvitaan volitiota. Motivaatio liittyy enemmän työskentelyhalukkuuteen ja -innokkuuteen, kun taas volitio on toimintaa synnyttävä ja ylläpitävä voima. (Sparria, viitattu 13.10.2016.)

Parpein (2008) tutkimustulokset raportoitiin ilmenevän seuraavasti:

- 1) Business coaching -prosessin rakenne kehitti ja tuki tavoitteeseen ja toiminnan kontroleihin sisältyviä yksilöllisiä rakenteita ja tehosti siten tavoitteen saavuttamista.
- 2) Business coaching -prosessin dialogi kehitti valmennettavan kognitiivisia taitoja ja strategioita, mikä tehosti henkilökohtaista kehittymistä ja suorituksen parantamista.

3) Kun valmennettavan tavoite liittyi vuorovaikutukselliseen tai valmentavaan osaamiseen, valmennettava omaksui valmentajan coaching-prosessissa käyttämiä itsesäätelymenetelmiä.

Tutkimustulokset osoittivat siten business coachingin olevan toimiva menetelmä valmennettavan itsesäätelykykyä kehitettäessä. Parppein tutkimus on merkityksellinen myös tämän kehittämistehtävän näkökulmasta, koska coachingia ja tutorointia yhdistää yksi ratkaisevan tärkeä asia: Molemmat ovat menetelmiä, jotka auttavat jokaista, joka haluaa auttaa muita kehittymään ja kasvamaan. Coachingissa fokus on coachattavassa ja hänen ajatuksissaan ja ydin on coachattavan omien oivallusten synnyttäminen ilman tiedonsiirtoa coachilta coachattavalle. Koska Säästöpankin tutorinti omaa joitain ominaisuuksia coachingista, Parppein tutkimuksen tulokset rohkaisevat luottamaan siihen, että myös tutoroinnilla voidaan vaikuttaa itsesäätelytaitojen kehittymiseen. Tarkemmin tutoroinnin ja coachingin käsitteitä käsitellään luvussa 3.1.

Itsesäätelytaitoja voidaan siis kehittää. Ruohotie ja Honka (1997, 130) esittävät kirjassaan ”Osaamisen kehittäminen organisaatiossa” viisi tavoitetta, joiden kautta oppijan itsesäätelyä voidaan parantaa:

1. Oppijan tulee olla paremmin tietoinen omasta toiminnasta, motivaatiosta ja kognitiosta.
2. Oppijan tulee omaksua positiivisia motivaationaalisia uskomuksia.
3. Opettajan (tutorin) tulee tarjota oppilaille malleja itsesäätelystä.
4. Opiskelijoille tulee antaa mahdollisuuksia erilaisten oppimisstrategioiden soveltamista.
5. Oppimistehtävien tulee olla sellaisia, että ne mahdollistavat monipuolisen itsesäätelyn.

Garretin, Porterin, Desimonen, Birmanin ja Yoon vuonna 2001 American Educational Research Journalissa julkaistussa artikkelissa ”What Makes Professional Development Effective? Results From a National Sample of Teachers” esiteltiin tutkimustuloksia liittyen opettajien oppimiseen ja ammatilliseen kehitykseen. Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus, jossa oli mukana yli 1000 tiede- ja matematiikan opettajaa Yhdysvalloista. Tutkimuksessa selvitettiin niitä ydinominaisuuksia, jotka tekevät opettajien ammatillisesta kehitymisestä tehokasta.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että ammatillisen kehittymisen kolme pääkohtaa, joilla todettiin olevan merkittäviä myönteisiä vaikutuksia, olivat keskittyminen sisällön tuntemukseen, mahdollisuudet aktiiviseen oppimiseen ja yhtenäisyys muuhun oppimiseen. Aktiivista oppimista olivat mm. kollegoiden havainnointi, ideoiden vieminen käytäntöön, opiskelijoiden töiden arviointi ja keskustelu sekä kirjalliset tuotokset aiheesta. Yhtenäisyys muuhun oppimiseen ilmeni tutkimuksen mukaan mm. opitun asian linkittymisenä esim. tavoitteisiin ja työhohjeisiin. Tärkeänä osana oli myös työyhteisön sisällä syntyvä keskustelu. Tutkimuksessa mittareina käytettiin toiminnan muotoa, työyhteisön kollektiivista osallistumista ja toiminnan kestoa. Tulosten mukaan jatkuvalla ja intensiivisellä koulutuksella on suuremmalla todennäköisyydellä vaikutusta ammatilliseen kehittymiseen. Tulosten mukaan myös sellaisella ammatillisella koulutuksella, joka keskittyy nimenomaiseen opeteltavaan aiheeseen, antaa opettajille mahdollisuuden aktiiviseen oppimiseen ja vie opitun asian käytäntöön. Aktiiviset oppimisen muodot vaikuttavat pidentävästi ammatillisen kehittymisen vaikutuksiin. Tulosten mukaan ammatillisen kehittymisen tehostamiseen vaikuttavat eniten koulutuksen kesto, kollektiivinen osallistuminen ja keskittyminen ydinominaisuuksiin (koulutuksen sisältö, aktiivisen oppimisen muodot ja yhtenäisyys muihin asioihin).

Vaikka Garretin ja kumppaneiden tutkimus kohdistui eri toimialaan, tutortoiminnasta saamieni kokemusten perusteella voin todeta, että samat asiat vaikuttavat tutortoiminnan onnistumiseen ja osaamisen kehittymiseen Oman Talouden Tuokion osalta. Jos ammatillista kehittymistä halutaan tehostaa, tulee (mukaillen Garret ym. 2001):

1. Tutoroinnin keston olla riittävän pitkä suhteessa valmennettavan osaamistasoon ja opeteltavaan asiakokonaisuuteen.
2. Konttorista valmennukseen osallistua kaikkien asiakkaita kohtaavien toimihenkilöiden.
3. Tutorin olla OTT asiantuntija ja valmennuksessa tulee keskittyä mm. havainnointiin (aktiivisen oppimisen muotona) ja toiminnan tulee linkittyä pankin tavoitteisiin.

### 3 TUTOROINTI AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN KEINONA

Ammatillinen kehittyminen ja oman osaamisen varmistaminen ovat yksi suurimmista haasteista yksilön työuralla. Siihen liittyy paljon odotuksia ja vaatimuksia. Osaamisen kehittämiseen panostetaan monessa organisaatiossa paljon, vaikka henkilöstön osaamisen kehittäminen on useimmiten toimintaa, jonka tuloksia voidaan harvoin osoittaa rahassa. Kehittämisen mahdollisuuksien varmistaminen on yksi tulevaisuuden valttikorteista kilpailtaessa kyvykkäistä työntekijöistä.

Henkilön ammatillista osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiivistä työhön kytkettynä. Oppiminen ja kehittyminen kytketään tällöin kokemukseen. Työ hyödynnetään sekä oppimisen lähteenä että uuden opitun asian soveltamisen välittömänä kohteena. Työhön kytketty oppiminen perustuu aktiiviseen reflektion harjoittamiseen ja hyödyntämiseen. (Viitala 2008, 261.)

Ammatillisen kehittämisen keinoja on monia: esimerkkinä mm. mentorointi, coaching, työsäoppiminen ja tutorointi. Säästöpankki valitsi näistä metodeista organisaatorakenteeseensa parhaiten sopivan tutoroinnin. Tässä luvussa selvennetään sitä, mitä tutorointi Säästöpankissa tarkoittaa ja millaiset lähtökohdat toimivalle tutoroinnille on luotava. Lisäksi tarkastellaan palautteen antamisen merkitystä oppimisessa ja sitä, mitä oivaltava oppiminen tutoroinnin yhteydessä tarkoittaa ja mihin sillä pyritään.

#### 3.1 Tutorointi

Sana tutor (tai tuutor) on peräisin latinan kielestä ja tarkoittaa luotettavaa tai lempeää peräänkatsojaa. Tutor ja tutorointi liitetään Suomessa yleensä pitkäkestoisessa koulutuksessa ja monimuoto-opetuksessa tapahtuvaan ohjaukseen. Tällöin tutoroinnissa käsiteltävät asiat rajoittuvat opintoihin: Opiskelupalveluihin, oppimisessa avustamiseen ja opintojen edistämiseen. Tutorin tehtävänä on tukea oppijan itseohjautuvuutta ja auttaa oppijaa saavuttamaan oppimiseen liittyvät tavoitteensa. Tutorina voi toimia joko opettaja tai toinen opiskelija. Tutorointi voi pitää sisällään oppisisältöihin liittyvää ohjausta, opiskeluteknistä ohjausta, ymmärtävää auttamista tai suoraa neuvomista ja informointia. (Kupias 2007, 145.)



Tutorointi on hyvinkin yleistä korkeakoulumaailmassa. Siellä nk. opiskelijatutori on uuden opiskelijan ystävä. Hän on vapaaehtoinen, joka ohjaa vertaistaan opintielle ja opintiellä. Opiskelijatutori ei ole asemansa perusteella ohjattavan luokan tai oppilaan yläpuolelle asetettava auktoriteetti, vaan hän jakaa vanhempana opiskelijana saamaansa kokemusta, osaamista ja tietoutta. Toiminnan alussa tutorin rooli on usein keskeinen, mutta ryhmän itsenäisyyden lisääntyessä hänen roolinsa tulee vähetä. (Härkönen 2003, 69.) Korkeakouluopinnoissa tutoreita hyödynnetään myös oppimisen tukemisessa ja toisilta oppimisessa. Vertaistutorointi perustuu siihen, että tutoreilla on omakohtaisia kokemuksia ja opiskelijanäkökulmaa opintojen aloittamisesta ja käytänteistä. (Skaniakos, Penttinen & Lairio 2011.)

Tutor-sanalla kutsutaan myös brittiläisissä ja yhdysvaltalaisissa collegeissa työskenteleviä opinto-ohjaajia. Englanninkielisessä kirjallisuudessa tutorin käsitetään olevan aikuisopetuksen parissa työskentelevä henkilö, jonka päätehtävänä on auttaa opiskelijoita hankkimaan taitoja ja strategioita, joita itsenäinen opiskelu edellyttää. Englannin kielessä tutorin vastikkeita ovat mm. käsitteet counsellor, teacher, trainer, instructor, specialist, guide, mentor, coach ja trainer. (Härkönen 2003, 7.)

Tutorointi on myös yksi työelämän kehittämis- ja ohjausmuoto muiden joukossa. Viitalan (2008, 266) mukaan työpaikalla tutor on henkilö, joka ohjaa toisen henkilön oppimisprosessia jossakin määrättyssä asiassa. Tutor on yleensä henkilö, jonka tehtävänä on esimerkiksi auttaa organisaation jäseniä omaksumaan ja ottamaan haltuun jokin uusi toimintatapa tai järjestelmä.

Säästöpankin tutoroinnin tarkka määrittäminen on hankalaa. Edellä kuvattu Viitalan (2008) määritelmä on lähellä oikeaa kuvausta. Säästöpankin OTT-tutoroinnin keskeinen tavoite on parantaa suoritusta, kehittää OTT-osaamista. Säästöpankin tutoroinnissa on piirteitä myös mentoroinnista, coachingista ja ohjauksesta.

Kun Säästöpankkeihin haettiin sisäisellä rekrytoinnilla tutoreita, vaatimuksena oli mm. hyvät vuorovaikutus- ja esiintymistaidot sekä omakohtainen kokemus ja osaaminen Oman Talouden Tuokio – sovelluksesta. Tutorin roolia määriteltiin koulutuksen aikana mm. seuraavasti: Tutorin tulee olla esimerkkinä siitä, miten Oman Talouden Tuokiota käytetään luomaan säästöpankkikokemus. Tutorin tulee innostaa, kannustaa, tukea, opastaa ja viedä viestiä eteenpäin. Tutorin tehtävä on luoda yhtenäistä toimintatapa siitä, miten asiakaskohtaaminen käydään Säästöpankin asiakaskohtaamisen mallin mukaisesti. (Tutkimuspäiväkirja 2016.)

Tutorin rooli määriteltiin Säästöpankkiliiton tasolla prosessin alkuvaiheessa niin, että tutor toimii pankin sisäisenä valmentajana ja ”sparraajana”. Säästöpankkiliiton tutoreille järjestämässä valmennuksessa pyrittiin oivalluttamaan ensin tutor, joka oman oivalluksen innoittamana oivalluttaisi kollegat. Oivallus tarkoittaa tässä yhteydessä Oman Talouden Tuokion sovelluksen Elämänkaariosion käyttöönottoa ja sen merkityksellisyyden ymmärtämistä koko asiakaskohtaamisen onnistumisessa ja säästöpankkikokemuksen välittämisessä. Oivalluttamisen merkitystä oppimisprosessissa käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Kirjassa ”Mentoroinnin monet kasvot” (2000, 30) Juusela, Lillia ja Rinne kuvailevat hyvän mentorin ominaisuuksia seuraavanlaisesti:

- Hyvä mentori on valmis jakamaan osaamistaan.
- Hän on kiinnostunut oppimisesta.
- Hän on taitava vuorovaikuttaja.
- Hän nauttii arvostusta.
- Hän osaa astua sivuun.
- Hän on aito ihminen.

Hyvältä tutorilta vaaditaan juuri samanlaisia ominaisuuksia. Suomen Mentorit ry määrittelee mentoroinnin seuraavasti: ”Mentori on kuin kriittinen ystävä - kriittinen siksi, että mentori voi haastaa aktorin näkemyksiä ja tuoda uudenlaista näkökulmaa, ja ystävä siksi, että mentori aidosti välittää aktorinsa hyvinvoinnista”. Kirjassa ”Jokainen tarvitsee mentorin” Ristikankaan ym. (2014, 28) mukaan valmentavassa mentoroinnissa on kyse yhdessäoppimisen prosessista kahden yksilön välillä, jossa molemmilla tapahtuu ammatillista kehitystä ja mielentaitojen kasvua. Valmentava mentorointi perustuu heidän mukaansa tasavertaiseen suhteeseen, jonka avulla opitaan uusiutumaan ja harppaamaan mielentaidoissa. Valmentavan mentoroinnin ja Säästöpankin tutoroinnin välillä on huomattavan paljon samankaltaisuuksia. Juuri suhteen tasavertaisuus ja mahdollisuus rakentavaan dialogiin yhdistää mentoroinnin ja Säästöpankin tutoroinnin. Mentorointi ja tutorointi ovat osa organisaation yhteisöllistä kehittämistä, joka kasvattaa sitoutumista sekä aktiivisia yhdessä tekemisen tapoja. Kyse on koko toi-

mintakulttuuriin vaikuttavasta kehittämistavasta, joka parantaa organisaation ainutlaatuisia kilpailutekijöitä.

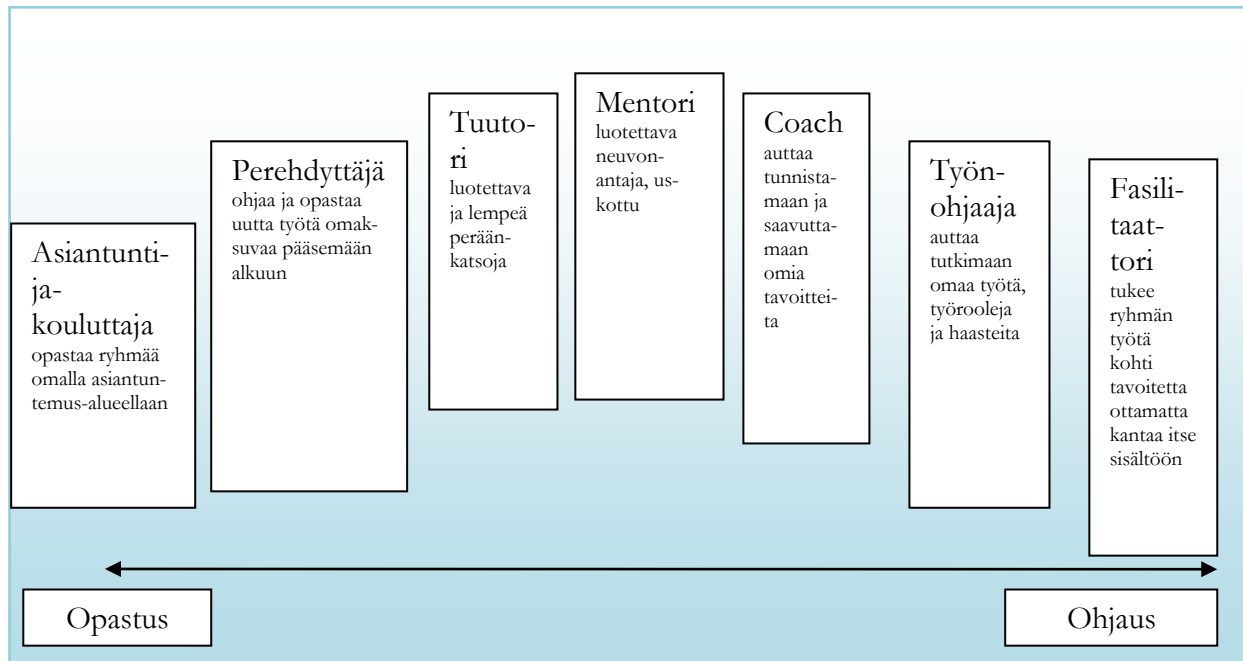
Myös coachingissa ja Säästöpankin tutoroinnissa on yhtäläisyyksiä. Molemmat ovat menetelmiä, jotka auttavat jokaista, joka haluaa auttaa muita kehittymään ja kasvamaan. Suomen coaching-yhdistys määrittelee coachingin seuraavasti: ” Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Tämä kuvaus itsessään yhdistää Säästöpankin tutoroinnin coachingiin. Myös tutoroinnissa on kysymys tavoitteellisesta ohjauksesta. Coachingin ydin on coachattavan omien oivallusten synnyttäminen ilman tiedonsiirtoa coachinlta coachattavalle. Tähän oivalluttava tutorointi myös tähtää.

Tutorointia voidaan pitää myös ohjauksena. Ohjausta voidaan määritellä prosessina, muutoksena tai vuorovaikutus- ja tukisuhteena. Siihen on perinteisesti yhdistetty myös auttamisenäkökulma, ja oleelliset osat toimintaa ovat osallistuvuus sekä aktiivinen, keskittyvä kuunteleminen. Ohjauksessa tulisi yhdistyä teoria, tieto ja ohjattavan omien oivallusten virittäminen. Ohjauksen katsotaankin toimivan erityisesti silloin, kun ohjattava saadaan pohtimaan, toimimaan itseohjautuvasti, auttamaan itse itseään ja ohjaamaan omaa elämäänsä. Jotta ohjattava kehittyisi, on otettava huomioon kunkin yksilön ominaisuudet, tarpeet ja toiveet. Toiminta edellyttää reflektointia. (Pekkala & Varjonen 2006, 7-8.)

Topping (2005) määrittelee vertaistutoroinnin (peer tutoring) yhdeksi vertaisoppimisen (peer learning) muodoista, joissa sekä tutor että tutoroitava oppivat. Oppiminen tapahtuu yrityksen kannalta vähäisillä taloudellisilla panostuksilla. Säästöpankin tutormallia voisi verrata edellisten lisäksi myös vertaisohjaukseen, jota on ollut olemassa jossain muodossa aina, kun opetusta on organisoidusti järjestetty. Järjestelmällinen vertaisohjauksen historia osana opintojen ohjauksen kokonaisuutta juontaa juurensa 1400-luvulle saakka, jolloin englantilaisissa Public School – oppilaitoksissa termiä ”tutor” alettiin käyttää tarkoittaessa vanhempaa opiskelijaa, joka auttoi uusia tulokkaita sopeutumaan sisäoppilaitoksen asuntolaelämään ja laajemmin opiskeluyhteisöön. Vertaisohjausta opetusta tukevana toimintana alettiin kehittää Englannissa 1700-luvun lopulta lähtien. Pää syy kehittämiseen olivat kouluihin kohdistuneet budjettileikkaukset. Hyvin nopeasti huomattiin, että järjestelmä hyödytti sekä oppilaitosta että oppilaita: koululle se merkitsi kustannussäästöjä ja oppilaat saivat käytännön harjoitusta ja kokemusta vastuullisissa tehtävissä toimimisesta. ( Kallinen, Kerbs & Nurmi 2006, 9-10.)

Vertaisohjauksen ja tutoroinnin ydinajatus ja lähtökohdat ovat täysin samat. Ajatellaan, että yrityksen sisäiset ohjaustoimet hyödyttävät sekä yritystä että siellä toimivia työntekijöitä.

Kuvassa 4 kuvataan työelämänohjaajia suhteessa siihen, onko kyse enemmän opastuksesta vai ohjauksesta. Jos tarkastellaan tutorin, mentorin ja coachin roolia, huomataan niiden olevan hyvin lähellä toisiaan. Säästöpankin tutorointi on sekoitus kaikkia rooleja. Tiivistettynä tutoroinnin ydin tässä kehittämistehtävässä on valittujen pankkitoimihenkilöiden (=tutorit) toisille (kollegoille) antama lempeä tuki ja opastus opeteltaessa Oman Talouden Tuokion käyttöä. Tutor on henkilö, joka ohjaa toisen henkilön oppimisprosessia tässä määrättyssä asiassa. Säästöpankin tutorointi perustuu vuorovaikutukseen, jossa jaetaan tietoa, taitoja ja kokemuksia yhteisen päämäärän, osaamisen myötä kehittyvän ammattitaidon saavuttamiseksi. Tutoroitavia kollegoja kutsutaan valmennettaviksi tai koulutettaviksi.



Kuva 4. Työelämänohjaajia (Kupias & Salo 2014, 19).

Tutorointia voidaan antaa sekä lähi- että etäohjauksena. Lähiohjausta on hyvä antaa erityisesti ohjauksen alkuvaiheessa. Myöhemmin ohjaus voi muuttua yhä enemmän sähköposti-, verkko tai puhelinohjaukseksi. Tärkeää on, että tutor on joustavasti aina tarvittaessa läsnä ja käytettävissä. Tutorilla ei yleensä ole erityistä ohjauskoulutusta vaan hän tukeutuu omaan elämäkokemukseensa ja asiantuntemukseensa. (Pekkala & Varjonen 2006, 7-8.)

Säästöpankissa tutorin asema suhteessa valmennettavaan on tasavertainen asiantuntija. Tämä pätee, vaikka tutor olisi virka-asemaltaan korkeammassa asemassa kuin toimihenkilö, tai päinvastoin. Anneli Litovaara kuvaa ohjaajan kolmea positiota tai asemaa Kaiku-lehden artikkelissaan ”Ei-tietämisellä arvostavaa vuorovaikutusta”. Nämä positiot ovat (Litovaara 2009):

- asiantuntija
- tasavertainen ja
- ei-tietämisen positio.

Litovaaran (2009) mallissa ohjaajan (tutorin) tehtävänä on auttaa ohjattavaa tämän ammatillisessa kasvussa. Ohjaaja on palvelutehtävässä, ja hänen tulee omaa asemaansa ja ohjaustyyliään säätelemällä auttaa ohjattavaa kohti tavoitteitaan. Joskus ohjattava kaipaa asiantuntijaa, joskus hyväksyvää kanssakulkijaa tai ihmettelijää, joka saa ohjattavan tarkastelemaan asioita uudesta, yllättävästäkin näkökulmasta. Yleensä kouluttajan tai aloittelevan ohjaajan (tutor) on helpompi ohjata asiantuntijan positiosta. Ei-tietämisen positio vaatii eniten harjoittelua. Ohjaajan on vaikea heittäytyä aidosti ja ennakkoluulottomasti kuuntelemaan ohjattavaa. Usein aletaan heti analysoida ja aito kuuntelu katoaa. Joskus voi käydä myös niin, että ohjaaja ei anna ohjattavan itse ratkaista ongelmiaan, vaan tuputtaa omia ajatuksiaan. Ohjaajan tehtävä on loppujen lopuksi tehdä itsestään tarpeeton. Matkan varrella suorat vinkit ja ohjeet voivat olla todella tärkeitä. (Litovaara 2009.)

Tutorin rooli on olla organisaation johdon, esimiesten ja alaisten välimaastossa. Tutori (mu-  
keillen Wisker, Exley, Antoniou & Ridley 2008, 44–45):

- Edistää ohjattavan henkilökohtaista kehittymistä.
- Valvoo ohjattavan kehittymistä.
- Toimii linkkinä johdon ja toimihenkilöiden välillä.
- On luotettava ja vastuuntuntoinen kollega, johon ohjattavat voivat tukeutua.
- Puuttuu havaitsemiinsa ongelmiin ohjattavien puolesta.

### 3.2 Lähtökohdat toimivalle tutoroinnille

Lähtökohta toimivalle tutoroinnille edellyttää ennen kaikkea tutorin roolin ja aseman määrittämistä. Tämä taas aiheuttaa väistämättä organisaation oppimis- ja osaamistavoitteiden ja –prosessien tarkastelun. Ydinkysymys on, onko organisaatio valmis tutortoimintaan ja toiminnasta aiheutuvaan asioiden lähempään tarkasteluun?

Yhtenä perustekijänä oppivassa organisaatiossa voidaan pitää mm. yhdessä oppimisen taitoa. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä jaetaan omia kokemuksia ja tietoja ja osaamista annetaan muiden käyttöön. Se, millainen hyvä tutor on, on vaikeampi määrittellä. Lähtökohtaisesti tutorin työssä tarvittavat inhimilliset perusominaisuudet ja tehtävän hoitamisessa tarvittavat olennaiset perusvalmiudet antavat mahdollisuuden toimen asianmukaiselle hoitamiselle. Tiivistettynä valmiudet liittyvät vuorovaikutukseen, oppimiseen ja ohjaukseen.

Hyvään kouluttajuuteen liittyvät piirteet eivät ole henkilöiden persoonallisuuden piirteitä vaan pikemminkin ne kuvaavat tapaa, jolla he suhtautuvat itseensä, oppijoihinsa ja asiantuntemukseensa. Hyvän kouluttajuuden perustan muodostavat Kupiaksen (2007, 12) mukaan asiantuntemus, läsnäolo, arvostus, samaistuminen, innostus ja nöyryys. Tutorin onnistumiseen tehtävässä vaikuttaa olennaisesti vuorovaikutussuhde tutorin ja ohjattavan välillä sekä ohjattavan oma aktiivisuus. Myös tutorin omalla motivaatiolla on lähtökohtaisesti iso merkitys.

Hyvän tutoroinnin peruslähtökohtana voidaan pitää ohjattavan voimaannuttamisprosessin, ts. mahdollisuuksien luomisen, ohjattavan sisäisen voiman tunteen vahvistamisen ja itsensä toteuttamiseen liittyvien esteiden poistamisen. Voimaantumisen avulla ohjattava itse kykenee saavuttamaan vahvan sisäisen voimantunteen eli hän luo itse voimaa itselleen. Tämä sisäinen voima on kehitettävä itse ja opeteltava oman aktiivisen prosessin kautta. Hyvä tutori saa ohjattavan työskentelemään oman suorituskyvyn ylärajoilla ja jopa ylittämään itsensä. Tämä tapahtuu jakamalla nk. itseluottamuksen lahjoja, kun tutori uskoo ohjattavan mahdollisuuksiin. (Pekkala & Varjonen 2006, 69.)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas käsittelevät kirjassaan ”Valmentava johtajuus” (2010, 83–100) dialogin merkitystä johtajuudessa. Kun fokus on toisessa ihmisessä, se jättää aina jälkensä: Kohtaaminen tuntuu ja vahvistaa rakentuvaa yhteistyösuhdetta. Huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta. Yksilöllinen kasvu toteutuu kun kokee

tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. Sama pätee tutorointiin: Se on kohtaamista, aitoa dialogia, innokasta ihmettelyä, tekemisen sanoittamista, toisesta kiinnostumista ja kollegan arvostamista.

Pohdittaessa tutorin työssä onnistumiseen vaikuttavia valmiuksia, vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön. Itse asiassa tutorointi sinällään on vuorovaikutusta, joka onnistuu sitä paremmin, mitä paremmat vuorovaikutustaidot tutorilla itsellään on. Vuorovaikutus on vastavuoroista, viestin lähettämistä ja perillemenoaa. Koska jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja yksilöllinen, muodostuu jokainen ohjaussuhde ainutkertaiseksi. Siksi ohjaussuhde on aina myös vastavuoroinen oppimisprosessi, oppimiskumppanuus. Tutorointiin kuuluu siis myös tutorin oma kehittyminen ja kasvuprosessi. Tutorointi mielletään tutorin ja ohjattavan väliseksi ihmissuhteeksi ja sen kehittämiseksi. Hyvä ammatillinen vuorovaikutus edellyttää aktiivista hyvää tahtoa ja välittämistä. Välittäminen tarkoittaa tässä yhteydessä pyrkimystä kohti yhteistä tavoitetta. Vasta kun hyvän tahtominen ja välittäminen näkyvät sekä tutorin sanoissa että teoissa, on mahdollista alkaa kehittää luottamussuhdetta. Hyvä vuorovaikutus edellyttää myös aikuisuutta. Aikuisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että tutor pystyy kantamaan vastuun omista ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. (Pekkala & Varjonen 2006, 65–67.)

Myös opetusilmapiiri on erittäin tärkeä oppimisessa. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että jokainen uskaltaa tuoda esiin mielipiteensä ja käsityksensä asioista ilman, että tuntee oloaan uhatuksi. Kouluttaja voi laittaa itsensä likoon ja olla hyvänä esimerkkinä avoimuudesta tuomalla koulutukseen myös omia epäonnistumisiaan. Opetusilmapiirin on todettu vaikuttavan ratkaisevasti siihen, koetaanko oppimiseen liittyvä muutos pelottavana vai haasteellisena ja innostavana. (Kupias 2007, 113–115.)

Aikaisemmat kokemukset ja osaaminen säätelevät ihmisen oppimista. Ne määrittelevät sen, mitä pidämme tärkeänä ja merkityksellisenä ja mitä ylipäättään pystymme ymmärtämään. Sen vuoksi olisikin hyvä tiedostaa se minkä päälle uutta rakennetaan. Tutorkouluttaja joutuu myös huomioimaan sekä organisaation että koulutettavan omat tarpeet ja tavoitteet. Oppijoiden kannalta olisi hyvä, että tavoitteet koetaan omakohtaisiksi ja omaa toimintaa tukeviksi. Näin ne edistävät oppimista. Olivatpa koulutuksen tavoitteet organisaation kannalta mitä tahansa, tulee tavoitteet miettiä myös oppijan kannalta realistisiksi. (Kupias 2007, 116–119.)

Motivaation roolia oppimiskokemuksessa ei tule vähätellä. Motivoituneella ihmisellä on halu ja hinku opiskella jotain. Motivaatiota ei voi ulkoa ammentaa toiselle. Motivaatio sana on

peräisin latinankielestä ja se tarkoittaa liikkumista. Voidaan ajatella, että motivaatio saa ihmisen liikkeelle johonkin suuntaan ja jollakin voimakkuudella. Motivaatioon liittyy aina tietty vireytys ja päämäärä. Motivaatio voi olla sisäistä, jolloin se kohdistuu opiskeltavaan sisältöön, opittaviin teemoihin sekä oman työn ja itsensä kehittämiseen. Motivaatio voi olla myös ulkoista kohdistuen esimerkiksi oppimisesta ja osaamisesta riippuvaan palkankorotukseen. Oppimisen kannalta kuitenkin sisäinen motivaatio on se voima, joka saa oppijan oppimaan syvästi ja kiinnittämään huomionsa sekä opittaviin sisältöihin että omaan oppimiseensa. Motivaatiota kuvataan kaavalla (Kupias 2007, 120–122):



Kuva 5. Motivaation kaava (Kupias 2007, 120).

Kuvassa 5 esitetyn kaavan perusajatus on, että jos joku tekijöistä on nolla, myös motivaatio on nolla. Jos asia koetaan itselle tärkeäksi, siitä myös kiinnostutaan ja kiinnostus on suhteellisen pysyvää. Jos onnistumisen todennäköisyys on nolla, se vie koko mielenkiinnon tekemiseen. Ja vaikka oppiminen koettaisiin tärkeäksi ja onnistumisen todennäköisyys olisi optimaalinen, mutta tunnelma koulutuksessa on pielessä, tai tekemisestä puuttuu ilo, voi motivaatio laskea tai mennä kokonaan.

Henkilökunnan motivointiin ja muutosten aikaansaamiseen käytetään yrityksissä paljon aikaa. Esimiehet tekevät parhaansa saadakseen henkilökuntansa johtamaan itseään, toimimaan itseohjautuvasti ja yltämään täyteen potentiaaliinsa. Ihmisiä ei voi käskyttää suoriutumaan paremmin, vaan esimiehen tai tässä tapauksessa tutorin pitää saada koulutettavansa vapaaehtoisesti mukaan tartuttamalla heihin oikeanlainen asenne ja näyttämällä itse esimerkkiä omalla toiminnalla. Voidakseen tehdä vaikutukseen toisiin ihmisiin, tutorin tulee siis ensin kyetä muuttamaan omaa käytöstään ja valmentamaan itsensä sellaiseksi, että hän noudattaa omia periaatteitaan ja toimii esimerkkinä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 102.)

Tutorin onnistuminen tehtävässä vaatii monia asioita. Lähtökohdat toimivalle tutoroinnille (mukaillen Kallinen, Kerbs & Nurmi 2006, 48–56):



1. Tutorit rekrytoidaan yhtenäisillä pelisäännöillä.
2. Tutoreiden tulee saada tehtäviinsä sopiva koulutus.
3. Ohjauksen tulee olla toimihenkilölähtöistä.
4. Ohjauksen tulee olla tasapuolista kaikille (tutoreille ja ohjattaville, vrt. ohjausmäärät).
5. Tutoroinnille tulee myöntää riittävät resurssit ja taata johdon tuki.
6. Laatua tulee seurata ja kehittää systemaattisesti.

Pankin tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat ennen tutortoiminnan aloittamista (mukaillen Topping 2005):

1. Konteksti: Aihetta tullaan tarkastelemaan intensiivisesti ja sieltä nousee sekä kehityskohteita että uusia mahdollisuuksia. Onko mahdollisuuksia tarttua näihin esille nousseisiin aiheisiin?
2. Tavoitteet: Mitä halutaan saavuttaa?
3. Opetussuunnitelma: Ketkä osallistuvat tutorointiin? Miten koulutettavat jaetaan? Aikataulu?
4. Yhteydenpidon aikajänne: Miten tiheästi pidetään yhteyttä ja miten pitkään tutorointi kestää?
5. Materiaali: Millaisia resursseja tarvitaan?
6. Harjoittelu: Missä ja miten tapahtuu?
7. Projektin johto, valvonta ja laadun varmistaminen: Kuka vastaa, kenelle raportoidaan ja mitkä ovat laatukriteerit?
8. Koulutettavien, menetelmien ja saavutusten arviointi.
9. Molemminpuolinen palaute.

Kirjassa ”Working one-to-one with students” (2008) Wisker, Exley, Antoniou ja Ridley neuvovat yliopisto-opiskelijoita ohjaavia tutoreita (opinto-ohjaajia) aloittamaan tutorinnin ta-

paamisella, jossa käydään läpi ohjattavien odotuksia, tutustutaan ja käydään läpi tutoroinnin pelisäännöt. Jos joku ei pääse tapaamiseen, niin hänelle olisi syytä ilmoittaa kuka häntä tutoroi, miten tutorin tavoittaa ja miten hänen kohdallaan prosessi saadaan eteenpäin. Tämän jälkeen on syytä laatia jonkinlainen henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelma. Wiskerin ym. mukaan tämä mm. sitouttaa vastuunottoon. Jokaisen tapaamisen lopuksi kerrataan, mitä on käyty läpi ja mihin toimenpiteisiin on syytä ryhtyä kehittymisen takaamiseksi. Wisker nimeää tutorin tärkeimmiksi taidoiksi kuuntelemisen ja kyselyn taidot. Vaikka kyseinen kirja on tarkoitettu yliopisto-opiskelijoiden kanssa toimiville tutoreille, mentoreille ja coacheille, niin neuvot ovat käyttökelpoisia yliopistomaailman ulkopuolellakin.

Skaniakos, T., Penttinen, L., & Lairio, M. (2011) tutkivat vertaistutorointia yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Vaikka tutkimus sijoittuu korkeakoulumaailmaan, niin yhteneväisyyksiä on löydettävissä mm. tutortoiminnan haasteiden ja kehittämisehdotusten kanssa. Tutkimus toteutettiin vuonna 2010 ja se kattoi sekä ammattikorkeakoulutuksen että yliopistokoulutuksen. Tutkimus pohjautui kyselyaineistoon. Kysymykset järjestettiin viiden teemaattisen kokonaisuuden alle: taustatiedot, tutor-toiminta, tutotoiminnan toteutus, minä tutorina ja tutor-toiminnan kehittäminen. Tuloksista käy ilmi, että haasteellisimpana tutorit olivat kokeneet työssään juuri oman tutortoiminnan suunnittelun (ajankäyttö, sisältö ja menetelmät). Isoimmaksi kehittämiskohteeksi tutorit nimesivät yhteistyön lisäämisen ja paremman tiedottamisen, toiminnan lisäämisen ja pidempikestoisuuden sekä operatiivisen toiminnan kehittämisen ja koulutuksen kehittämisen.

### 3.3 Tutori oivaltavan oppimisen edistäjänä

Oppiminen voidaan määritellä hyvin monin eri tavoin. Päivi Kupiaksen kirjassa ”Kouluttajana kehittyminen” (2007, 98) oppimista määritellään toistuvaksi toiminnaksi, jonkinlaiseksi kehittymiseksi tai muuttumiseksi oppijan ajattelussa tai toiminnassa. Joka tapauksessa oppimisessa on kyse ymmärtämisestä ja tiedon soveltamisesta käytännön toimintaan. Pentti Sydänmaalakka määrittelee kirjassaan ”Älykäs organisaatio” (2012, 32–34) oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia taitoja, tietoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Olennaista Sydänmaalakan määritelmässä on että, oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat niin kognitiiviset (älylliset), affektiiviset (tunne-) kuin myös psykomotoriset alueet. Oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan tai-

dot, asenteet ja tunteet sekä arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä. Myös kaikenlaiset kokemukset ovat tärkeitä, sillä mitä enemmän on aikaisempia kokemuksia, sen helpompi meidän on oppia uusista kokemuksista. Todellinen oppiminen pitää aina myös sisällään soveltamisen ja yleensä tämä tarkoittaa, että jotain muuttuu oppimisen takia.

Yksi tällä hetkellä vallalla olevista oppimiskäsityksistä on yksilöiden tiedonrakenteluun keskittyvä kognitiivinen konstruktivismi. Tämä oppimiskäsitys auttaa hahmottamaan tämänhetkisiä yksilöllisiä oppimisvaatimuksia monissa organisaatioissa. Konstruktivistisen käsityksen mukaan tietoa ei voi siirtää, vaan jokainen rakentaa sen itse (konstruoi). Tämä edellyttää oppijan aktiivista tiedon prosessointia ja ymmärtämistä. Tiedonkäsittelytavat ovat yksilöllisiä, sillä kokemukset ja aikaisempi osaaminen säätelee sitä, mitä havaitaan ja miten asiat ymmärretään. Kognitiivisen konstruktivismiin mukaan oppiminen on tiedollista toimintaa, jossa oppija rakentaa sisäisiä malleja ulkopuolisen maailman ilmiöistä havaintojensa ja kokemustensa kautta. Nämä sisäiset mallit eli skeemat muuttuvat ja kehittyvät oppimisen myötä, mutta ne ovat myös ponnahduslauta uuden oppimiselle, sillä maailma havaitaan näiden sisäisten mallien kautta: uudet havainnot ja informaatio tulkitaan aina aikaisempien tietojen ja uskomusten pohjalta. Yksilökonstruktivisessa oppimiskäsityksessä ajatellaan niin, että oppiminen on lopulta oppijan oman työskentelyn tulosta. Sama asia voidaan kuitenkin käsittää monella eri tavalla. Oppimisen edellytyksenä on, että oppija tunnistaa omia ajattelumallejaan ja toimintatapojaan. Myös vuorovaikutuksen rooli on merkittävä. (Kupias 2007, 100–103.)

Millainen on organisaatio, joka tarjoaa oppimiselle ja henkilöstön kehittymiselle parhaat mahdolliset puitteet? Kehittymisen kannalta ihanteellista organisaatiota on luonnehdittu oppivan organisaation käsitteen kautta. Peter Senge (1990) on kuvannut oppivan organisaation viideksi keskeiseksi kehityspoluksi seuraavat asiat:

1. Oppiva organisaatio on avoin systeemi, joka elää jatkuvassa muutoksen tilassa.
2. Oppivan organisaation jäsenillä on henkilökohtaista pätevyyttä, heillä on elämässään ja työssään visio, jonka avulla he kykenevät suuntaamaan energiansa tärkeisiin asioihin ja suhtautumaan todellisuuteen realistisesti.
3. Organisaatiossa on sisäisiä, yhteisesti jaettuja malleja, jotka ymmärretään samalla tavoin ja jotka inspiroi yhteisön jäseniä.
4. Organisaatiolla on kykyä dialogiin ja yhteiseen ajatteluun ja oppimiseen.

5. Viimeinen kehityspolku, organisaation systeeminen ajattelu yhdistää edellä kuvatut polut yhteen niin, etteivät ne jää ”kauniiksi tulevaisuudenkuviksi”.

Suurin osa oppimisesta tapahtuu, kun teemme työtä. Monien ihmisten työ on jatkuvaa opiskelua. Työ on siis oppimista ja oppiminen on työtä. Oppiminen ja koulutus ovat investointeja. Työtehtävät tulisi nähdä mahdollisuuksina oppia uutta ja jatkuvasti parantaa suoritustamme. Kun halutaan edistää työssäoppimista, on ensimmäinen vaihe suunnittelu. Kaikille tulee olla selvää, mikä on tehtävä, mitkä ovat tavoitteet ja mikä on tarvittava osaaminen ja se, että haemme jatkuvasti palautetta suorituksistamme. Toinen vaihe on toiminta ja kokemukset. Toiminnan tulee olla määrätietoista ja asiat tulee viedä ripeästi käytäntöön. Kolmas vaihe on arviointi eli reflektointi. Neljäs vaihe on ymmärtäminen. Tässä tehdään synteesi, yhteenveto arvioinnin pohjalta. Toimintaa pystytään nyt ymmärtämään syvällisemmin ja suunnittelemaan, muokkaamaan ja kehittämään sisäistetyyn tiedon avulla. Viides vaihe on soveltaminen. Tässä uusi toimintatapa testataan käytännössä. Tällöin saadaan palautetta sen toimivuudesta ja voidaan vielä tehdä pieniä muutoksia ja korjauksia. Kuuden vaihe on opitun siirto. Tällä tarkoitetaan sitä, että opitut asiat dokumentoidaan huolellisesti, jotta ne muistetaan itse ja niitä pystytään hyödyntämään myöhemmin. Seitsemäs vaihe kuvaa niitä tietojärjestelmiä, joihin tietoa siirretään. Kahdeksas vaihe on ne tekijät, jotka organisaatiossa tukevat oppimista. (Sydänmaalakka 2012, 75–77.)

Kuvassa 6 on kuvattu oppimisen portaat. Oppiminen voi tapahtua monella tasolla. Ennen tietämisen tasoa voidaan erottaa jo kaksi tasoa: Luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Oman tietämättömyyden tunnistaminen on tavallaan edellytys uuden oppimiselle. Todellinen oppiminen pitää sisällään kaikki tasot. Viimeisenä tasona on kehittämisen taso, joka tarkoittaa, että pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja.



Kuva 6. Oppimisen portaat. (Sydänmaalakka 2012, 34).

Tutorkoulutuksen aluksi useimmat tutorit olivat toisella portaalla: Tiesimme, ettemme tiedä kaikkea Oman Talouden Tuokion potentiaalista. Ulkopuolisen coachin avulla pääsimme porras kerrallaan eteenpäin soveltajan tai jopa kehittäjän tasolle. Valmennettavat ovat todennäköisesti samassa tilanteessa tutorointiprosessin aluksi ja tutorin tehtävä on ohjata heitä porras kerrallaan kohti ylintä porrasta.

Valtaosa käytännön työelämäkoulutuksesta tähtää koulutuksessa opittujen asioiden soveltamiseen omassa työssä. Oppimisen kannalta tavoitteena koulutuksessa voi olla (Kupias 2007, 99):

- Tiedetään miten tulisi toimia tietyssä tilanteessa.
- Muistetaan toimia oikein ko. tilanteessa.
- Ymmärretään, miksi toimitaan juuri opittavalla tavalla.
- Osataan soveltaa opittavaa toimintatapaa muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa.
- Osataan arvioida nykyistä toimintatapaa muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa.
- Osataan luoda uudenlaisia toimintatapoja ja yksilön kannalta entistä toimivampia työskentelymalleja.
- Osataan jatkuvasti arvioida omaa nykyistä toimintatapaa suhteessa toimintaympäristöön sekä ennakoida tulevaisuutta.

Yksi keskeinen tutortoiminnan tavoite on oppimisen ja osaamisen tukeminen. Yksilöiden oppiminen muodostuu siis uuden tiedon hankkimisesta ja sen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä, jolloin tieto muuttuu yksilön osaamiseksi. Jokainen on yksilöllinen oppija. Toiset omaksuvat ja sisäistävät tietoa, kun voivat soveltaa sen välittömästi työhön, jolloin työssä oppimisen keinot ovat yksilön oppimisen kannalta tärkeitä. Toiset tarvitsevat henkilön, jonka kanssa voivat keskustella uudesta tiedosta ja sen merkityksestä. (Ojala 2008, 216.)

Tutorin tulee olla asiakassuuntautunut, mutta se ei riitä. Tutorilta vaaditaan oppijohtajan tavoin paljon tunneälyä. Ojalan (2008, 287) mukaan kun ihmistä ei voi käskää oppimaan tai olevaan innovatiivinen, on entistä tärkeämpää oppia tukemaan toisen tunteita ja reagoimaan

eri tavoin eri tilanteissa ja erilaisissa olosuhteissa. Roolimallina oleminen tarkoittaa, että on itse valmis jatkuvasti oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan.

Oivaltavan oppimisen prosessi ei lähde valmiista vastauksista vaan opetettavien mielessä heävistä kysymyksistä. Oivaltavassa ja uutta luovassa oppimisessa pyritään ylittämään vastakainasetteluja kehittelemällä vuorovaikutuksessa erilaisia yhteisiä juttuja. (Lonka 2015, 204.) Esimerkiksi tutor ja valmennettava yhdessä miettivät miten jokin kysymys tulisi esittää asiakkaalle kartoitusta tehtäessä. Lonkan (2015, 208) mukaan oivaltamisessa voi auttaa, jos kaikki kontaktit eivät ole omalta työpaikalta tai omasta viiteryhmästä.

Monet kokeneet pedagogit käyttävät oivaltavan oppimisen periaatteita työssään vaistomaisesti, sillä niiden avulla ihmiset oppivat luonnostaan ja ne ovat siksi käyttökelpoisia ja toimivia käytännön koulutyössä. Oppimistutkijat tietävät, että minkä nopeasti oppii, sen yleensä nopeasti unohtaa. Oppimisessa ei ole kysymys tiedon siirtelystä opettajan mielestä oppijan päähän. Se, että olemme kuulleet tietyt asiat, ei johda siihen, että edes muistaisimme ne. Puhumattakaan, että niillä olisi meille henkilökohtaista merkitystä tai että pystyisimme käyttämään kuulemaamme tietoa omassa toiminnassamme. (Lonka 2015, 221–223.)

Lonkan (2015, 225) oivaltavan oppimisen kokonaisvaltaisessa (käänteisessä) mallissa alustavan tavoitteen asettamisen jälkeen:

1. Käynnistämävaiheessa tutor ottaa selvää, mitä opetettava jo osaa ja asetetaan tavoite.
2. Prosessin tukemisen vaiheessa opetettavat hankkivat itsenäisesti tietoa.
3. Arviointivaiheessa kokoonnutaan yhteen selvittämään, mitä opittiin, selvitetään väärinymmärryksiä ja kehitellään tietoa yhdessä.

### **Vaihe 1: Prosessin käynnistäminen ja kiinnostuksen sytyttäminen**

Oivaltavassa oppimisessa kaikkein tärkeintä on aloittaa sillä, että otetaan selvää, mitä ja miten ihminen ennestään asiasta ajattelee. Oppiminen voi alkaa kokemuksista, kysymyksistä ja eri työskentelyteorioista. Se voi alkaa verkossa tai kasvokkain ja jatkua monin eri tavoin. Oppimisen tavoitteiden tulee olla läpinäkyviä, ja ne on hyvä asettaa yhdessä. Ihminen tuo jokaiseen tilanteeseen aikaisemmat kokemuksensa ja sisäiset mallinsa, jotka joko edistävät tai estävät oppimista. Sisäisten mallien haastaminen saa aikaan voimakkaita tunteita, kuten uteliaisuutta, kiinnostusta, innostusta tai ärtyneisyyttä. (Lonka 2015, 226.)

Ihmisen on melko mahdotonta tuntea kiinnostusta sellaista aihetta kohtaan, josta hän ei ennestään tiedä mitään tai jonka yhteyttä aiempaan tietoon hän ei ymmärrä. Tämän vuoksi asian asettaminen merkitykselliseen yhteyteen edistää aina oppimista. Prosessin alussa pitää sytyttää kiinnostus aiheeseen. Oivaltavan oppimisen tavoitteena onkin maksimoida niiden valmistettävien määrä, joita asia alkaa edes hieman askarruttaa, mielellään jopa innostaa. Oivaltavaa oppimista on hankalaa tai mahdotonta toteuttaa, mikäli ei käsitellä hämmennyksen ja epävarmuuden tunteita. Oivaltavaan oppimiseen kuuluu sellaisen älyllisen epätasapainotilan tuottaminen, joka vaatii ja ruokkii uutta ajattelua. (Lonka 2015, 227.)

Oivaltavan oppimisen ensimmäinen vaihe on ensisijaisen tärkeä oppijalle itselleen. Hän pystyy omien ajatusten aktivoitumisen kautta liittämään uuden asian hänelle merkitykselliseen yhteyteen, mikä lisää ja syventää ymmärrystä. Mutta tällä vaiheella on myös toinen päämäärä: Se auttaa tutoria tekemään diagnoosin siitä, millä tasolla liikutaan. Kun aiemmat tiedot on aktivoitu ja diagnosoitu, asetetaan yhdessä oppimistavoitteet. Ne voivat muuttua ja tarkentua prosessin aikana. (Lonka 2015, 228–229.)

### **Vaihe 2: Prosessin tukeminen ja kiinnostuksen syventäminen**

Kun oppimistavoitteet on alustavasti asetettu yhdessä, tutor alkaa eri tavoin tukea oppimisen prosessia. Oppimista voi tukea verkossa tai kasvotusten, käyttämällä esim. oppimispäiväkirjoja, pienryhmäkeskusteluja tai kohdennettuja harjoituksia. Prosessin aikainen rakentava ja informatiivinen palaute on hyvin tärkeää. Eteenpäin sysäävä palaute on tärkeämpää kuin virheiden osoittelu. Dialogisuus oppimisessa tarkoittaa sitä, että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa heidän näkemyksensä törmäävät muiden näkemyksiin, mistä seuraa ajatusmyrsky. Sisäisten mallien törmäyttäminen lisää mahdollisuuksia uusiin oivalluksiin. Tässä korostuu hyvä ja turvallinen ilmapiiri, jossa asioihin suhtaudutaan lempeällä huumorilla. (Lonka 2015, 229–231.)

### **Vaihe 3: Arviointi kiinnostuksen syventämisessä**

Oivaltavan oppimisen tavoitteena ei ole pintapuolisen faktatiedon ulkoa muistaminen vaan saada aikaan laadukkaita muutoksia niin ihmisen ajattelussa kuin toiminnassa. Mutta miten osaamista arvioidaan? Arvioinnin tärkein tehtävä on ohjata oppimista. Valitettavan usein arvioinnissa korostuu vain sen tarkistaminen, mitä jo tiedetään. Oivaltavaan oppimiseen ohjaisi parhaiten kysymykset kuten: Mitä uusia oivalluksia sait tänään? (Lonka 2015, 233–234.)

### 3.4 Palautteen antaminen osana oppimisprosessia

Palautteen antamisella on merkittävä rooli tutorointiprosessin onnistumisessa. Edellisessä kappaleessa esitetty Lonkan (2015) oivaltavan oppimisen mallin kolmannessa vaiheessa arvioidaan kiinnostuksen syvenemistä ja palaute on kriittisen tärkeää tässä vaiheessa. Voidaankin sanoa, että tutoreiden keskeinen työväline on palaute. Palautteen tarkoitus on tässä yhteydessä auttaa palautteen saajaa kehittymään. Palaute on kasvun ja oppimisen lähtökohta. Mutta millainen palaute auttaa kehittymään asiantuntijaksi?

Palautetta ja sen merkitystä oppimisessa on tutkittu viime vuosina paljon erityisesti arvioinnin kannalta. Palautteesta puhuttaessa käytetään usein termejä positiivinen eli myönteinen palaute ja negatiivinen eli kielteinen palaute. (Rasila & Pitkonen 2009, 5-10.) Kielteisestä palautteesta käytän tässä opinnäytetyössä myös nimitystä rakentava tai korjaava palaute. Rakentavan palautteen ajatus on, että se työntää oppimista eteenpäin eikä lamaannuta ihmistä nykytilaan. Perinteisesti palaute nähdään enemmän ylhäältä annettuna kritiikkinä (engl. feedback) kuin ihmisen oman toimijuuden ja oivalluksen voimistajana (engl. feed forward). Sosiaalinen tuki sekä rakentava ja oikein kohdistettu palaute voivat auttaa ihmistä ylittämään itsensä ja saamaan käyttöön sellaisia voimavaroja, joita hän ei edes aavistanut omaavansa. (Lonka 2015, 53.)

Informatiivinen ja oikea-aikainen palaute ei latista ihmistä vaan saa hänet katsomaan eteenpäin. Ei ole tarkoitus jähmettää ihmistä sellaiseksi, millainen hän on nyt, vaan auttaa häntä näkemään se ihminen, joka hän parhaimmillaan voisi olla.

Rakentavan palautteen antamisen tulisi olla luonnollista, jokapäiväistä vuorovaikutusta työyhteisössä. Palautteen antaminen ei maksa mitään, mutta sen saaminen on hyvin arvokasta. Arvo on mitattavissa motivaation ja parantuneen työpanoksen muodossa. Myönteinen palaute edistää työn mielekkyyden kokemusta ja lisää itsearvostusta. Nämä tekijät heijastuvat paitsi työn tulokseen myös työilmapiirin parantumiseen. Kun saa positiivista palautetta, sen voimalla jaksaa tavoitella toisenkin kerran yhtä hyvää tai jopa parempaa suoritusta. Positiivinen palaute on tärkeää myös sen takia, että ilman palautetta voi jäädä epätietoisuus siitä, tuliko työ oikein tehdyksi. (Rasila & Pitkonen 2009, 10–12.)

Rakentava tai korjaava palaute ei tarkoita kuitenkaan hymistelyä tai kehumista. Se ei fokusoi virheisiin tai heikkouksiin vaan mieluummin ihmisen vahvuuksiin. Todella tehokas palaute



antaa mahdollisuuksia nähdä itsestään aivan uusia puolia ja saada oivalluksia siihen, mihin suuntaan hän haluaa kehittyä. Usein myös ajatellaan, että palautteessa opettaja tai johtaja kertoo oppilailleen tai alaisilleen, mitä virheitä he ovat tehneet ja kuinka heidän olisi pitänyt toimia. Tällöin palaute supistuu kritiikiksi tai ylhäältäpäin tulevaksi neuvomiseksi. Ihmisen on hyvin vaikea hyödyntää sellaista. Palaute olisi parempi nähdä kahden tasavertaisen ihmisen dialogina. Palautteen antajalla on sellaista asiantuntemusta, jota palautteen saaja pystyy hyödyntämään. Se myös katsoo eteenpäin siihen, miten jatkossa toimitaan. (Lonka 2015, 54.)

Vaikka palaute olisi kuinka rakentavaa, sitä ei ole helppo antaa eikä ottaa vastaan. Kaikkein tärkeintä on rakentavan ilmapiirin luominen. Sekä palautteen antaja että vastaanottaja työskentelevät samaa päämäärää kohti: Heidän tavoitteenaan on luoda uutta ja entistä parempaa oppimista ja toimintaan. (Lonka 2015, 54.)

Korjaavaa palautetta kannattaa antaa aina harkiten. Korjaavan palautteen antamisen kaksi tärkeintä tekijää ovat (Rasila & Pitkonen 2009, 22–23):

- Palaute ei kohdistu henkilön persoonaan tai ominaisuuksiin vaan aina johonkin tekemiseen.
- Palaute ei ole yleistä kaikkeen henkilön tekemiseen kohdistuvaa vaan se kohdistuu tiettyyn tapahtumaan ja hetkeen.

Lonka (2015, 55) määrittelee rakentavan palautteen perussäännöiksi näiden lisäksi myös:

- Ilmapiirin on oltava kannustava ja luottamusta herättävä.
- Kriittiset kommentit tulee esittää asiallisesti ja rakentavasti, mieluiten kysymysten muodossa.
- Valtataistelua on vältettävä. Palautteesta ei aleta väitellä eikä kinastella.
- Ihminen saa itse miettiä, miten hän ottaa palautteen huomioon.
- Palaute tulee antaa ajoissa, mielellään jo prosessin aikana.
- Rakentava palaute suuntautuu aina tulevaisuuteen.

Palautteen antaminen kysymysten avulla on itse asiassa toiminnan mallintamista ja oivalluttamista. Ihmiset ovat yleensä vastaanottavaisempia, kun saavat itse ensin kertoa näkemyksensä. Tavoitteena on, että toinen osapuoli tajuaa sanomattakin, missä on parantamisen varaa. Kaikkien tehokkainta on, jos toinen itse oivaltaa, miten voi ratkaista omat ongelmansa. (Rasila & Pitkonen 2009, 28–29.)

Koska työyhteisön toimintatavat ovat muuttuneet enenevässä määrin tiimipohjaisiksi, yhdessä olemisen ja vuorovaikutuksen taidot ovat nousseet keskeiseen rooliin. Jotta näitä taitoja voidaan oppia, tarvitaan ryhmä, jossa on mahdollista ilmaista omia mielipiteitä turvallisesti. Tällainen turvallinen työyhteisö luo puitteet hyvälle palautteen annolle ja vastaanottamiselle sekä mahdollistaa rakentavan ryhmäpalautteen. (Aalto 2002, 29.)

Palautekulttuurin kannalta kolme keskeistä tekijää ovat: Oppimisen on oltava entistä syvempää, nopeampaa ja laajempaa. Tämä merkitsee puolestaan kolme asiaa: Ensinnäkin korjaavasta palautteesta on siirryttävä itseoivalluksen mahdollistavaan palautteeseen. Toiseksi, korjaavasta palautteesta on muodostuttava tekijä, joka on olennainen osa työkulttuuria. Kolmanneksi palautteen on muututtava kahdenkeskisestä palautteesta ryhmän sisäiseksi oppimisen muodoksi. Näin jatkuva oppiminen käynnistetään ja pidetään yllä palautteen avulla. (Aalto 2002, 124–125.)

Palautetaitoihin luetaan kuuluvaksi myös oman onnistumisen myöntäminen. Tämä on palautetta itselle. Oman onnistumisen myöntäminen itselle voi olla helppoa, mutta muille siitä kertominen on jo vaikeampaa. Tutoroinnissa omaa toimintaa sanoitetaan ja siinä palautteen merkitys on suuri. Palautteen antamisella pyritään oivalluttamaan valmennettava omasta toiminnastaan. Tavoitellaan siis ikään kuin valmennettavan tietoisuuden lisääntymistä omasta toiminnasta, parannetaan sitä kautta vastuunkantokykyä sekä vaikutetaan valmennettavan itsensä johtamiseen.

## 4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN MUOTONA

Tämän opinnäytetyön aihe tuli aidosta työelämän kehittämistarpeesta. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää ja ratkaista, miten Säästöpankin Oman Talouden Tuokion (OTT) osaamista kehitetään tutoroinnin avulla. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyy joukko osaamisen kehittämisen syklejä, sarja koulutuksia ja toimenpidesuunnitelmia OTT-osaamisen kehittämiseen Säästöpankki Optiassa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään kuvaamaan todellista elämää. Pyrkimys on syvällisesti ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jalkauttaa asiakaskohtaamisen malli Optiaan toiminnan avulla ja näin luoda uusi toimintatapa Oman Talouden Tuokion hyödyntämiseen asiakaskohtaamisessa. Informantteina ovat sekä tutorkollegat että valmennettavat toimihenkilöt. Kehittämissyössä sekä tutkimus että tutkija kietoutuvat saumattomasti toisiinsa: Tutkimusta ovat tehneet ja siihen osallistuneet ne henkilöt, joita kehittämistyö koskee. Itse kehittämistyö tehdään kahdessa syklissä.

Kehittämistyön empiirinen osuus on tehty laadullisella menetelmäsuuntauksella tutkimusstrategiana toimintatutkimus. Tässä luvussa tarkastellaan laadullista menetelmäsuuntausta ja toimintatutkimusta tutkimusstrategiana. Lisäksi tarkastellaan kehittämistyön aineistonkeruumenetelmiä sekä sitä, miten aineisto on analysoitu ja miten aineistoa on lopulta tulkittu.

### 4.1 Laadullinen menetelmäsuuntaus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole olemassa kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa viitekehystä. (Kananen 2014b, 21.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän ku-

vaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiviisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se mitä tutkitaan, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 164):

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen perusteella.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppejä on kymmeniä ja jokainen tutkija toteuttaa oman tutkimuksensa omalla ainutlaatuisella tavallaan. Tutkimustyyppejä voidaan Hirsjärven

ja kumppaneiden (2009, 165) mukaan jaotella lähestymistavan mukaan karkeasti neljään eri ryhmään sen mukaan, ollaanko kiinnostuneita:

- kielen piirteistä,
- säännönmukaisuuksien keksimisestä,
- tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä vai
- reflektiosta.

#### 4.2 Toimintatutkimuksen ominaispiirteet

Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, sillä toimintatutkimuksessa on tavoitteena muutos. Oikeastaan toimintatutkimuksen voitaisiin sanoa alkavan siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. (Kananen 2014b, 28.) Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 17). Toimintatutkimuksessa toteutuvat sen nimen mukaisesti toiminta ja tutkimus samanaikaisesti (Kananen 2014b, 11).

Toimintatutkimukselle tarkan määritelmän antaminen on vaikeaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä itse. (Törrönen & Vornanen 2008, 28). Toimintatutkimus onkin hyvin lähellä kehittämistutkimusta, ja Kananen (2014b, 13) mukaan usein niitä pidetäänkin synonyymeina, vaikkakin metodologiassa niiden välillä on selvä ero: ”Oikeastaan pitäisi puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivista ja kvantitatiivista.” Samoilla linjoilla on myös Kuula (1999, 218) kirjoittaessaan toimintatutkimuksesta: ”Sille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella, koska ne vaihtelevat”. Toimintatutkimusta voisi kuvailla käytännönläheiseksi tavaksi lähestyä jotakin tiettyä ongelmaa ja kehittää siihen konkreettisia ratkaisumalleja.

Toimintatutkimuksen päätavoitteena on yleensä jokin muutos. Toimintatutkimuksen voidaan ajatella pitävän sisällään lupauksen paremmasta. Pienimmillään toimintatutkimus on

oman työn kehittämistä parempaan suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena heijastuu käytännön toiminnan kehittäminen (Heikkinen 2007, 16–17). Tutkimus voi liittyä arkena huomattavaan epäkohtaan tai organisaation toimintamalleihin. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa kokeillaan ja suunnitellaan uusia toimintatapoja. (Kananen 2014a, 12.) Ajanjakso voi olla yhdestä viikosta jopa muutamisiin kuukausiin tai vuosiin tutkimuksen laajuudesta riippuen (Heikkinen 2007, 17).

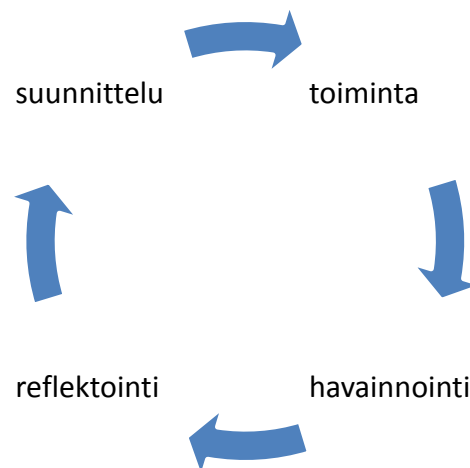
Toimintatutkimuksen kohteena ovat lähes aina ihmiset tai heidän toimintansa (Kananen 2012a, 37). Koska kohteena ovat ihmiset, on yhteistyö oleellinen elementti toimintatutkimuksessa. Se ei ole aina ongelmaton, sillä yhteistyössä törmäävät erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset tavoitteensa sekä myös arvovaltakysymykset. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta, joka kuuluu myös toimintatutkimukseen oleellisena osana. (Kananen 2014b, 11.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa. Siinä kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Ihmiset suuntaavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Heitä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta tai sen tarkoituksesta. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16–17.)

Jotta voitaisiin puhua toimintatutkimuksesta, tutkijan on itse oltava mukana prosessissa ja valittu interventio (keinojen miettiminen) on vietävä loppuun. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimintatutkimuksen toteuttaja toimii ikään kuin muutosagenttina yrityksessä. (Kananen 2014b 13, 44.)

Toimintatutkimuksen rakenne muodostuu kahdesta osasta. Toinen osa on käytännön osa, jossa tulee käsitellä tutkimuksessa tehtävä muutos tai kehitys. Toinen osa prosessia on tutkimusosa, joka sisältää teoria- ja pohjatietoa aiheeseen. Toimintatutkimuksessa on olennaista käytännössä kokeilu, jotta saadaan selville, onko muutosta mahdollista toteuttaa. Kokeilun jälkeen tehdään läpiviemi. Läpiviennissä tutkimus viedään organisaatioon käytettäväksi osaksi arkea. Jos kokeilussa havaitaan, ettei toimenpidesuoritus sovi organisaation malliin, jätetään tutkimus toteavalle tasolle. Tällöin muutosta ei toteuteta. Tutkijan on kuitenkin yritettävä löytää ne keinot, joilla ongelmat voidaan poistaa ja ne mittarit, joilla muutos voidaan todeta hyväksi. (Kananen 2014b, 38.)

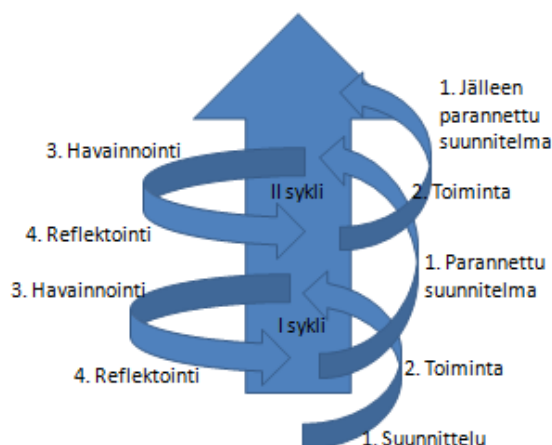
Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, josta puuttuvat tiukat säännöt. Myös toimintatutkimukseen luonteeseen kuuluu syklisyys. Kuvassa 7 havainnollistetaan tutkimussykliä. Työ alkaa suunnitteluvaiheella, jota seuraa toiminnan vaihe. Toiminnan aikana työtä havainnoidaan, jonka jälkeen tuloksia arvioidaan. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien kautta. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 17–19.) Syklimäisen jatkuvan parantamisen toimintatavan mukaisesti toimintaa pyritään kehittämään uusien kierrosten aikana aina paremmaksi ja paremmaksi. Toimintatutkimus sopii siis hyvin tilanteisiin, missä toiminnalla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti kasvattamaan tietoisuutta ongelmasta sekä muutostarpeesta. (Kuula 1999, 218.)



Kuva 7. Toimintatutkimussykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 79).

Toimintatutkimusprosessi eroaa normaaliksi mielletystä tutkimusprosessista monimuotoisuutensa kautta. Toimintatutkimusprosessi muokkautuu usein vielä itse tutkimuksen toteutuksen aikana, toisin kuin klassiset tutkimukset, joissa prosessi etenee kaavamaisesti ennen tutkimusta laaditun tutkimussuunnitelman mukaisesti. (Heikkinen ym. 2006, 79.) Toimintatutkimusprosessille tyypillistä on tutkijan sulautuminen itse tutkittavaan prosessiin. Perinteiseksi mielletyssä tutkimuksessa tutkijan nähdään usein tarkastelevan tutkimuksen kohdetta tutkimusprosessin ulkopuolella tai sen rinnalla. Kuvassa 8 on havainnollistettu toimintatutkimuksen spiraali. Toimintatutkimusprosessi voi edetä eteenpäin tai taaksepäin ja sille tyypil-

listä on syklisyys: Toimintaa suunnitellaan, sitä kokeillaan ja kokeiluista tehdyistä havainnoista tehdään johtopäätöksiä, jotka voidaan siirtää uuteen suunnitelmaan.



Kuva 8. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 81).

Toimintatutkimuksen perusominaisuuksista viestii myös reflektointi, jonka avulla tehdään havainnoita uuden toimintamallin tai itse toiminnan vaikutuksista tutkittavaan kohteeseen. Voidaankin todeta, että tutkimusprosessin aikana tutkijalle avautuu usein uusia horisontteja ja ulottuvuuksia. Toimintatutkimusta eteenpäin vietäessä käytetään termiä konstruoiva toimintatutkimus ja toimintatutkimusta taaksepäin vietäessä puolestaan rekonstruoiva toimintatutkimus (Heikkinen ym. 2006, 81). Voidaankin kysyä, milloin edellä oleva kehäksi muodostunut syklien kokonaisuus sitten viedään päätökseen? Aaltola ja Syrjälä (1999, 29) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan. Keskeistä heidän näkemyksensä mukaan on juuri uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimus päättyy tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla.

Kun toimintatutkimusta verrataan muihin tutkimusmenetelmiin (Kuva 9), huomataan mm. että toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö vuorottelevat. Kyse on niin sanotusta abduktiivisesta päättelystä. Tällöin päättely lähtee liikkeelle aineistosta eli ilmiöstä, mutta ei sulje pois teorian käyttöä. (Kananen 2014b, 24–26). Toimintatutkimus on lähellä tässä suhteessa esimerkiksi tapaustutkimusta ja kehittämistutkimusta. Suurin ero edellä mainittuihin on tutkijan



roolissa: Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen osallistuja kun taas tapaus- ja kehittämistutkimuksissa tutkijan rooli on olla ulkopuolinen havainnoija.

Toimintatutkimuksen vertailua muihin tutkimusmuotoihin.		
	<b>Toimintatutkimus</b>	<b>Perustutkimus</b>
Tavoite	Ongelmien ratkaiseminen	Tieto, totuuden löytäminen
Tutkimuksen kohde	Organisaatioiden ja yhteisöjen ongelmat	Mitä pidetään tärkeänä
Halutut tulokset	Välitön toiminta: ongelmien ratkaiseminen nopeasti	Teoria
Yleistäminen	Tässä ja nyt	Mahdollisimman laaja
Perusolettamukset	Työyhteisön jäsenet voivat itse ratkaista ongelmat	Maailman on mallinnettavissa, koostuu osista
Arviointi	Osallistujien tuntemukset prosessin aikana	Reliabiliteetti, validiteetti

Kuva 9. Toimintatutkimuksen vertailua muihin tutkimusmuotoihin (Kananen 2014b, 27 soveltaen Pattonia 1990, 161).

### 4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä ovat yleistyneet myös monet sellaiset tiedonkeruutavat, joissa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien kertomusten, tarinoiden ja muisteluiden avulla. Tässä yhteydessä puhutaan elämäkerrallisista lähestymistavoista ja persoonallisiin dokumentteihin perustuvasta tutkimuksesta. Aineistona voi olla monenlaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi päiväkirjoja ja virallisia dokumentteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 219).

Tutkimuskohteena ja informantteina tässä kehittämistehtävässä ovat olleet sekä tutorkollegat että valmennettavat toimihenkilöt. Tutorkollegat valittiin sen takia, että heiltä saa tietoa siitä, miten he ovat omissa pankeissaan tutorointia toteuttaneet ja miten he kehittäisivät tutorointia entistä paremmaksi. Valmennettavat toimivat hyvinä informantteina ja peileinä valmennuksen hyödyllisyyteen, onnistumiseen ja kehittämiseen. Tiedonantajien valinta on harkittu ja valinta täyttää sopivuuden kriteerit.

Kirjassa ”Tutkija ja kirjoita” (Hirsjärvi ym. 2000, 221) todetaan, että toimintatutkimuksessa voidaan käyttää samankaltaisia aineiston keruumenetelmiä. Todennäköisimmin kuitenkin laadukkaimpaan tulokseen päästää kun käytetään useita tiedon keruumenetelmiä ristiin. Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on eräs keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Ilmiötä ikään kuin lähestytään monelta suunnalta monimenetelmäisesti. Eri näkökulmista pyritään saamaan vahvistusta samalle tutkimustulokselle. Yhdistäminen voi tapahtua käyttämällä useampaa eri menetelmää, esimerkiksi laadullista ja määrällistä tutkimusta, tai metodin sisällä: Havainnointia, haastatteluja ja dokumentteja ratkaisun löytämiseksi. Triangulaatiolla vältytään mahdollisesta yhden menetelmän systemaattiselta virheeltä. (Kananen 2014a, 120–121.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty pääosin laadullista tutkimusotetta. Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä on kuitenkin käytetty kyselyä, joka on yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Kyse on tässä yhteydessä menetelmätriangulaatiosta – tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty useita tiedonhankintamenetelmiä. Triangulaatio on tässä tutkimuksessa perusteltua sen takia, että jos olisi pitäydäytytty yhdessä tiedonkeruumenetelmässä, olisi tiedonkeruuseen voinut jäädä aukkoja eikä olisi saatu riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Kun yksi tutkimusmenetelmä kuvaa kohdetta tietyistä näkökulmista, on useamman menetelmän käytöllä mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, viitattu 5.10.2016.)

Tämän kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelminä on kyselyn lisäksi käytetty tutkimuspäiväkirjaa, jota olen pitänyt koko prosessin ajan. Lisäksi tein havainnointia ryhmätilanteissa. Havainnointi vahvisti aiempia käsityksiä osaamisen tasosta ja auttoi suunnittelemaan jatko-toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi yksilöllisellä tasolla. Havainnoinnin ja kyselyiden lisäksi aineistonkeruumenetelmänä olivat myös lukuisat keskustelut tutoreiden, valmennettavien ja tutorvalmentaja Mika Liesiveden kanssa.

### **Tutkimuspäiväkirja ja dokumentit**

Päiväkirja on eräänlainen itseohjatun kyselylomakkeen täyttö avointa vastaustapaa käyttäen. Se voi sisältää täysin strukturoimattomia aineksia tai sarjan vastauksia hyvinkin spesifisiin kysymyksiin. Päiväkirja ja dokumentit luetaan kuuluvaksi narratiivisen tutkimuksen piiriin. Narratiivisuudella viitataan lähestymistapaan, jossa ajatellaan kertomuksia tapana ymmärtää

omaa elämää ja tehdä oman elämän tapahtumia merkityksellisiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 217–219.) Koska kehittämistehtävä on ajallisesti pitkä prosessi, toimii tutkimuspäiväkirja samalla aikajanana tekemiselle ja auttaa jälkikäteen tarkastelemaan tehtyjä asioita.

Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali on jaettavissa kahteen luokkaan: Yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Tässä tutkimuksessa käytetyt dokumentit luetaan yksityisiin. Yksityisillä dokumenteilla tarkoitetaan esimerkiksi puheita, kirjeitä, päiväkirjoja, muistelmia ja sopimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.)

## **Kysely**

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Kysely on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Toimintatutkimuksessa kyselyä voidaan käyttää tutkimuksen aikana, mutta yleisesti kyselyiden katsotaan soveltuvan paremmin tutkimusprosessin alkukartoitusvaiheeseen ja vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2014b, 103.) Kyselyn käyttö toimintatutkimuksessa on Kananen mukaan yleensä marginaalista, mutta tässä tutkimuksessa käyttöä perustellaan juuri vaikutusten arvioinnin näkökulmasta.

Yleisesti kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on myös tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Myös kustannukset ja aikataulu voidaan arvioida melko tarkkaan etukäteen. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina voidaan pitää myös sitä, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Vastasivatko he huolellisesti ja rehellisesti? Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on myös vaikea kontrolloida. Satunnaisessa kyselytutkimuksessa ei tiedetä, miten vastaajat ovat ylipäätään selvillä siitä aihealueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta kysymyksiä esitettiin. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. Kato eli vastaamattomuus voi myös nousta joissain tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tämän kehittämistehtävän aikana olen suorittanut kolme kyselyä prosessin eri vaiheissa. Nämä kyselyt ovat olleet ratkaisevan tärkeitä syklien suunnittelussa, palautteen saamiseksi ja tietenkin toiminnan kehittämisen kannalta. Kyselyn avulla on ollut helppo selvittää valmentavien ajatuksia valituista aihepiireistä. Tässä tutkimuksessa kyselyn etuna voidaan pitää vastaajien kykyä vastata kysytyihin asioihin. Heidän ammattikompetenssinsa oli korkea ja motivaatiota vastaamiseen lisäsi aiheen jatkuva esilläpito ja tärkeyden korostaminen organisaatiossa.

Kyselyssä kysymykset voidaan muotoilla monella tavalla. Hirsjärven ja kumppaneiden mukaan (2009, 198) yleensä käytetään kolmea muotoa:

1. avoimet kysymykset,
2. monivalintakysymykset ja
3. asteikkoihin perustuva kysymystyyppi.

Avoimien kysymysten etuna pidetään sitä, että ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avointen kysymysten haittoina voidaan pitää sitä, että ne tuottavat aineiston, joka on sisällöltään erittäin kirjavaa ja luotettavuudeltaan kyseenalaista ja jota on vaikea käsitellä (koodata). (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kyselytutkimuksen aineisto voidaan kerätä ainakin posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittavalle, he täyttävät se ja palauttavat lomakkeen takaisin tutkijalle. Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia. Kysely, josta käytetään nimitystä informoitu kysely, tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Jakaessaan lomakkeet tutkija samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Toisessa tyypissä, henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä, tutkija on lähettänyt kyselyn postitse, mutta noutaa ne itse ilmoitetun ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 2009, 197.)

Tämän tutkimuksen kaksi kyselyä kolmesta toteutettiin sähköpostikyselynä. Kolmas kysely tehtiin informoituna kyselynä koulutustilaisuuden päätteeksi. Sähköpostikyselyissä lomake lähetettiin tutkittaville sähköpostina saatteen kanssa. Tämän menettelyn etuna voidaan pitää nopeutta ja vaivattomuutta. Yhdessä sähköpostikyselyssä kohderyhmänä olivat ÖTT-tutorit, joita on 34 henkilöä, 23:sta eri pankista. Kysely toteutettiin avoimina kysymyksinä. Vastauksia palautui määräaikaan mennessä 11. Kahdessa muussa kyselyssä kohderyhmänä olivat

valmennettavat Optian toimihenkilöt. Toisessa näistä toimihenkilökyselyistä kysely lähetettiin sähköpostilla 12 toimihenkilölle. Vastauksia palautui kuusi. Kolmas, nk. informoitu kysely, suunnattiin valmennettaville toimihenkilöille ja siihen vastattiin käsin. Kyselylomake jaettiin ja täytettiin heti valmennustilaisuuden päätteeksi. Kyselyyn osallistui ja vastasi 12 henkilöä. Kyselytutkimusten tuloksia käsitellään luvussa 5.

### **Osallistuva havainnointi**

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 81) mukaan havainnointi voi kytkeä aineiston muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Asiat nähdään ikään kuin oikeissa yhteyksissään. On myös osoitettu, että havainnoimalla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua haluttavaa tietoa.

Havainnoinnin muodot tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä ovat eroteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 81.) Tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia. Se voidaan määritellä niin, että tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat näin tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Siitä, minkä verran tutkijan pitää tapahtumien kulkuun vaikuttaa tai olla vaikuttamatta, ollaan monta mieltä. Mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sitä perustellumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen. Havainnoinnilla ikään kuin todetaan asian tila. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 82.)

Tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeisessä asemassa on ollut havainnointi. Kehittämistehtävän aikana on suoritettu havainnointia simuloitussa asiakastilanteessa, pienryhmätilanteissa ja eri palavereissa. Havainnot olen kirjannut tutkimuspäiväkirjaan.

#### 4.4 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta

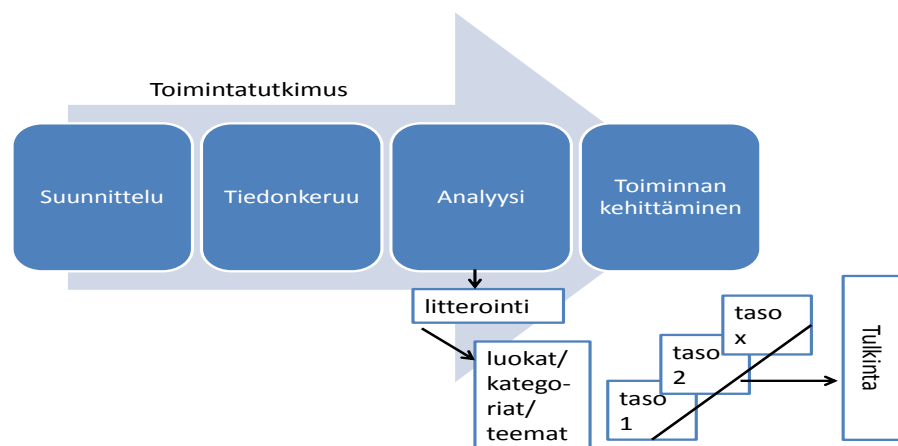
Tutkijan valinnat tutkimusprosessin alkuvaiheessa vaikuttavat siihen, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Se on tärkeä vaihe: siihen tähdättiin tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, 221–222)

mukaan empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään analyysiä vasta seuraavien esitöiden jälkeen:

1. Aineiston tietojen tarkistus: Puuttuuko tietoja tai sisältykö aineistoon virheellisiä?
2. Tietojen täydentäminen: Täytyykö aineistoa täydentää esim. haastatteluin?
3. Aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysiä varten.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnasteisesti eri menetelmin, analyysiä ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. Aineistoa siis kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Aineiston analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla: Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisen aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)



Kuva 10. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinaksi (Kananen 2014b, 104).

Toimintatutkimuksessa aineiston analyysin etenemistä litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinaksi voidaan kuvata kuvan 10 mukaisesti. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. (Kananen 2014b, 105.) Tutkimus alkaa suunnitteluvaiheella, jolloin kartoitetaan tutkimuksen olosuhteet, sekä käytössä olevat resurssit. Samalla täsmennetään tavoitteet, valitaan tiedonkeruun menetelmät, mietitään raportointia ja tulosten hyödynnettävyyttä. Itse toimintavaiheessa keskitytään varsinaiseen ongelmaan ja sen ratkaisuun. Koko ajan kerätään tarpeellista tietoa ja dokumentoidaan prosessia. Kerättyä tietoa analysoidaan. Analyysi voidaan tehdä monella tavalla, mutta tavoitteena on konkreettinen ja selkeä kokonaisuus, joka mahdollistaa muutoksen toteuttamisen. (Tautila 2009, 12–13.)

Aineistosta etsitään ensisijassa ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen. Aineistosta etsitään mm. selitystä ilmiölle, toiminnan logiikkaan tai samankaltaisuutta. Aineiston tiivistämisen jälkeisessä analyysissä pyritään aineistosta löytämään koodauskehikon avulla esim. säännönmukaisuuksia, teemoja tai malleja. Selitystä tutkittavalle ilmiölle voidaan etsiä mm. teemoittelun, sisällön analyysin tai koodauksen kautta. (Kananen 2014b, 104.)

Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joku induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Jaoteltaessa analyysi aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, voidaan ottaa analyysin ohjaavat tekijät paremmin huomioon kuin jaotellussa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96- 99.)

Tutkimus ei ole valmis ennen kuin tulokset ovat selitetty ja tulkittu. Hirsjärven ja kumppaneiden (2009, 229) määritelmä tulkinnalle on seuraavanlainen: ”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohdii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä.” Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Saturatiolla tarkoite-

taan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään: Tiedonantajat eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään ja ratkaisemaan se, miten pankkitoimihenkilöiden OTT-osaamista kehitetään tutoroinnin avulla. Kuvassa 11 on havainnollistettu prosessin etenemistä tutkimusongelmasta ratkaisuun. Tutkimuskysymykseen vastausta etsitään mm. osallistuvan havainnoinnin, kyselyiden ja tutkimuspäiväkirjamerkintöjen avulla. Aineiston tulkinnassa apuna päädyttiin käyttämään teemoittelua. Teemoittelussa on kyse luokittelusta, mutta yleisemmällä tasolla. Käytännössä teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Pyritään ikään kuin löytämään ja erottelemaan tekstimassasta tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Teemoittelussa voidaan aineistoa pelkistää käyttämällä sitaattia eli aineistosta nousutta esimerkkiä tai sanontaa. (Hiltunen 2016, viitattu 20.10.2016.)



Kuva 11. Ratkaisun löytäminen (mukaiillen Kananen 2014b, 110).

Teemoja on tässä opinnäytetyössä kaksi:

1. Ensimmäinen teema on ammatillinen osaamisen ja taitojen kehittäminen. Teeman alla tarkastelen tutorointia ammatillisen kehittymisen keinona, taitojen kehittymistä ja tutoroinnista saatuja ammatillisia hyötyjä.
2. Toinen teema on tutorointi valmennusmallina ja prosessina. Teeman alla tarkastelen tutoroinnin lähtökohtia, valmennusprosessia, kokemuksia eri toimintamalleista, koettuja haasteita ja mahdollisia kehitysehdotuksia.



## 5 OTT-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TUTOROIMALLA

### 5.1 Säästöpankin esittely

Suomen vanhimmassa pankkiryhmässä on 23 itsenäistä Säästöpankkia, Säästöpankkien Keskuspankki, Säästöpankkiliitto, Sp-Rahastoyhtiö, Sp-Henkivakuutus ja Sp-Koti. Säästöpankkien yhteenliittymä ja uusi Säästöpankkiryhmä aloittivat toimintansa 31.12.2014. Säästöpankeilla on lähes puoli miljoonaa asiakasta ja noin 150 konttoria ympäri maata. Markkinaosuudet ovat kasvussa, nyt markkinaosuus on kuluttajien asuntoluotoissa 5 % ja talletuksissa 6 %. Ryhmässä työskentelee yli 1200 henkilöä. Yhteenliittymän toimintaa säätelevät Euroopan Unionin ja Suomen lainsäädännöt, säännökset, viranomais määräykset sekä sisäinen ohjeistus. Säästöpankkiryhmä on jäsenenä eurooppalaisessa säästöpankkiyhteisössä, jonka jäsenenä on 887 säästöpankkia 21 maassa. (Säästöpankki 2016, viitattu 5.10.2016)



Kuva 12. Näin toimimme (Säästöpankkiliitto 2016).

Kuvassa 12 on esitetty tiiviisti Säästöpankkiryhmän toimintaperiaatteet. Ne on johdettu ryhmän arvoista, joita ovat:

- asiakasläheisyys (kuuntelemme asiakasta ja kohtaamme hänet ainutlaatuisella tavalla asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden),

- yhteistyö (yhteistyömme asiakkaiden, henkilöstön, Säästöpankkien ja kumppaneiden välillä on avointa, aitoa ja kasvuun innostavaa ja uudistumme ja uudistamme toimintaamme),
- vastuullisuus (hoidamme asiat ammattitaitoisesti ja luotettavasti, olemme asiakasta ja paikallista yhteisöä varten) ja
- tuloksellisuus (tuloksemme ja kasvumme varmistavat asiakkaiden palveluiden kehittämisen ja toimintaympäristömme elinvoimaisuuden).

Kuten pankkialalla yleensäkin, myös Säästöpankeissa digikehitys on nopeaa. Digitaalisuuden vaikutus asiakaskohtaamiseen on monialaista: Asiakas voi mm. varata ajan pankkiin verkossa, lähettää sähköisen laina-hakemuksen ja viestiä pankkiin verkon kautta. Asiakaskohtaamisessa digitaalisuus on läsnä erilaisin sovelluksin ja laittein. Asiakaskohtaaminen voi tapahtua joko kasvotusten tai verkon välityksellä. Säästöpankeissa asiakas kohdataan neuvottelun merkeissä toistaiseksi useammin vielä pankin konttoreissa.

Tämä kehittämistehtävän empirinen osuus toteutettiin Säästöpankkiliiton jäsenpankissa Säästöpankki Optiassa. Säästöpankki Optia on yhteenliittymän suurin itsenäinen pankki. Säästöpankki Optia on paikallisesti toimiva, vakavarainen ja taloudellisesti vahva pankki. Pankilla on yli 130-vuotinen historia. Säästöpankki Optia työllistää noin 160 henkilöä. Optian pääkonttori sijaitsee Iisalmessa, mutta Optiaa kuvaillaan ”puolen Suomen pankiksi” sen maantieteellisesti laajan konttoriverkoston takia: Konttoreita löytyy jo 17 paikkakunnalta. Asiakkaita Optialla on noin 72 000. Säästöpankki Optia on sijoittunut jo vuosia pankkien asiakastytyväisyystutkimuksessa maamme parhaimmiston.

Säästöpankkien perustehtävä on säästäväisyyden edistäminen. Säästöpankki Optian missio on turvata asiakkaille hyvän elämän perusta ja auttaa toteuttamaan unelmat elämän eri vaiheissa. Visio on olla henkilöasiakkaiden ja pienyritysten paras pankkipalveluyritys, joka yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa tarjoaa asiakkailleen kattavat ja nykyaikaiset rahoitus-toimialan palvelut. Optia on osa vahvaa säästöpankkiryhmää, se on haluttu ja arvostettu yhteistyökumppani ja työnantaja. Optia tunnetaan toimialueellaan osaavana, ajanmukaisena, luotettavana ja yhteiskuntavastuuta kantavana suomalaisena pankkina. (Säästöpankki Optia 2015.)



Kuva 13. Asiakslähtöisyys käytännössä (Säästöpankkiliitto 2016).

Säästöpankkien kilpailustrategiassa asiakslähtöisyys on isossa roolissa. Säästöpankeilla on tutkitusti erinomainen asiakaskokemus (Asiakkuusindeksi 2016). Kuvassa 13 on kuvattu asiakslähtöisyyttä käytännössä. Arjessa asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että suurin osa työstä kuluu asiakaspalvelutyössä: Pankki on siellä kanavassa, missä asiakas haluaa asiantuntijan kohdata ja asiakaskohtamisessa huomio on asiakkaassa, hänen tarpeissaan ja toiveissaan. Säästöpankista saa ajanmukaiset ratkaisut ja palvelut. Asiakaskohtamisen kehittäjänä olemme innovatiivinen edelläkävijä. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi Oman Talouden Tuokio – sovellusta.

## 5.2 Asiakaskohtamisen keskiössä Oman Talouden Tuokio (OTT)

Säästöpankin kilpailustrategia perustuu siis vahvaan asiakslähtöisyyteen, jota kutsutaan säästöpankkikokemukseksi. Säästöpankki on olemassa asiakkaitaan varten ja haluaa toimia asiakkaidensa talouden valmentajana. Kilpailustrategiassa kilpailuylivoima perustuu asiakstarpeista johdettuun sekä asiakasta lähellä olevaan palveluun että kustannustehokkaaseen palveluvalikoimaan. Kilpailuetu saavutetaan keskittymällä asiakkaan tarpeisiin, olemalla lähellä asiakasta ja luomalla asiakkaalle helppous olla pankkiinsa yhteydessä. Asiakkaan ja hänen paikallisen yhteisönsä hyvinvointi on keskeinen osa säästöpankkikokemusta. (Säästöpankki, viitattu 19.9.2016.)

Säästöpankkikokemuksen keskeinen sisältö on (Säästöpankki Optia 2015):

- Asiakaskohtaaminen: Tunnumme asiakkaamme yksilölliset tarpeet ja luomme ainutlaatuisia asiakaskohtauksia ajasta ja paikasta riippumatta.
- Taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen: Ymmärrämme asiakkaittemme talousasioita ja autamme kokonaisvaltaisessa hallinnassa.
- Vaurastuminen: Tarjoamme ratkaisuja hallittuun vaurastumiseen, jonka keskiössä on säästäminen.
- Vastuullisuus: Yhteisön hyvinvoinnin edistäminen.

Säästöpankkikokemuksen luomisessa ja asiakaskohtaamisen keskiössä on sovellus nimeltään Oman Talouden Tuokio. Oman Talouden Tuokio – sovellus on keskeinen järjestelmäpohjainen asiakaskohtaamisen apuväline, joka tarjoaa lisäarvoa asiakkaalle ja tukea pankkitoimihenkilölle. (Säästöpankin intranet Säpinä, viitattu 17.5.2016.) Asiakkaaseen päin Oman Talouden Tuokion (OTT) on tarkoitus olla mukava keskusteluhetki, jossa jutellaan asiakkaan talouteen liittyvistä haaveista, tarpeista ja mahdollisuuksista. Yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen pyritään löytämään hänen elämäänsä sopiva talouden kokonaisuus, jossa tulot ja menot kohtaavat. OTT on asiakaskohtaaminen, jossa kuuntelemalla ja kysymyksiä tehden kartoitetaan asiakkaan nykyinen tilanne, tulevaisuus ja tavoitteet. Tuokion tavoitteena on lisätä asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta. OTT on tarkoitus tehdä jokaisessa asiakasneuvottelussa.

OTT rakentuu viidestä osiosta. Jokainen osio on tarkoitus käydä läpi asiakaskohtaamisessa. Ensimmäinen osio on nimeltään Tulevaisuus. Tulevaisuus näytöllä on tarkoituksenaan jutella asiakkaan elämästä: Millainen perhe asiakkaalla on, mitä vapaa-aikana puuhaillaan, millaisia harrastuksia asiakkaalla on, miten asumisasiat on mietitty, millaisia tulevaisuuden suunnitelmia asiakkaalla on jne. Nämä keskustelussa esille nousseet asiat kirjataan ylös sovellukseen. Toinen osio on nimeltään Talous. Talous näytöllä käydään läpi asiakkaan tulot, menot, säästövara, varat ja velat. Kolmas osio on Tavoitteet. Tavoitteet näytöllä suunnitellaan mm. rahoitushanketta tai tehdään sijoitussuunnitelma. Neljä osio on ratkaisu. Ratkaisu näytöllä tehdään selkeä ehdotus siitä, miten neuvoteltu hanke voidaan ratkaista. Tässä toimihenkilö antaa ammattilaisen näkemyksen, valmentaa asiakkaan taloutta. Viides osio on yh-

teenveto, jonka asiakas saa mukaansa väritulosteena. Kuvassa 14 on esimerkinomainen kuvakaappaus Oman Talouden Tuokion näytöstä.



Kuva 14. Kuvakaappaus Oman Talouden Tuokiosta.

Tulevaisuusosion Elämänkaari on koko asiakaskohtaamisen tärkein kohta. Siinä asiakkaan elämäntilanne käydään läpi hyvin laajasti. Tämän tarkoituksena on syventää asiakassuhdetta ja lisätä luottamusta pankin ja asiakkaan välillä. Toisaalta personoitu elämänkaari toimii muistilappuna toimihenkilölle asiakkaan asioista. Lisäksi hyvin tehty kartoitus mahdollistaa oikeanlaisten ratkaisujen tarjoamisen asiakkaalle.

OTT on valittu vuonna 2011 yhdeksi Suomen parhaista palvelumuotoilutuotteista. Vuonna 2010 aloitettu palvelu valittiin Hopeahuipuksi graafisen muotoilun ja mainonnan Vuoden Huiput 2010 -kilpailussa. (Mynewsdesk 2011, viitattu 19.9.2016.)

Oman Talouden Tuokio on merkittävä osa säästöpankkikokemuksen rakentumista ja sen käyttäminen tarkoituksenmukaisesti on koko ryhmän kilpailustrategian mukaista toimintaa.

### **Aiemmat Oman Talouden Tuokion osaamiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet Säästöpankissa**

Säästöpankeilla on yhteinen tavoite saada aikaan merkittävää kasvua markkinoilla. Kasvua haetaan jo olemassa olevista asiakkuuksista sekä hankkimalla uusia asiakkaita. Säästöpankki-yhteisen ASKEL -toimintamallin tarkoitus on yhtenäistää säästöpankkien toimintaa ja

kehittää sitä haluttuun suuntaan. ASKEL-toimintamalli on säästöpankkiryhmän käyttämä nimi yhtenäisille toimintatavoille myynninjohtamisessa, asiakaskohtaamisessa ja asiakkuuksien hoitamisessa. Toimintamallin avulla halutaan lisätä myynti- ja markkinointitoimenpiteitä, sekä asiakastyytyväisyyttä ja -pysyvyyttä. Se myös auttaa asiakkuus-, myynti- ja markkinointityön strategian jalkauttamisessa. ASKEL -toimintamallin toteutuksessa keskeistä on toiminnan suunnitelmallisuus, johtaminen ja esimiestyö. (Säästöpankkiliitto 2015.)

Vuonna 2015 Säästöpankeissa alettiin tutkia asiakaskohtaamista ja erityisesti säästämisen ratkaisujen tarjoamista asiakaskohtaamisessa. Tämä nk. ASKEL-säsi hanke oli Säästöpankkiliiton eli Säästöpankkien keskusyhteisön koordinoima hanke. Hankkeen tavoitteena oli selvittää yhtenäisten toimintatapojen toteutumista mm. asiakaskohtaamisessa ja asiakkuuksien hoitamisessa. Erityisesti huomio kiinnitettiin Oman Talouden Tuokion käyttöön ja sen hyödyntämiseen.

ASKEL-säsi toteutettiin kyselyllä ja havainnoinnilla. Hankkeen keskeisiä havaintoja oli, että asiakastyytyväisyys oli selvästi parempi niissä asiakaskohtaamisissa, missä Oman Talouden Tuokiota oli käytetty. Lisäksi neuvottelut, jotka oli tehty OTT:n kautta, johtivat parempiin myyntituloksiin kuin neuvottelut, joissa OTT:ta ei hyödynnetty. Lisäksi kappalemääräisesti neuvotteluja, joissa OTT ei ollut käytössä, oli liian paljon suhteutettuna Säästöpankkiliiton tavoitetilaan. ASKEL-säsin tuotoksena syntyi ajatus osaamisen kehittämiseen Oman Talouden Tuokion osalta juuri tutoroimalla: Syntyi siis ajatus OTT-tutor valmennuksesta.

### **OTT-osaamisen kehittämisen suunnitelma Säästöpankkiryhmässä**

OTT-osaamisen puutteet havaittiin siis ASKEL-säsi hankkeen yhteydessä vuonna 2015. Voidaankin ajatella, että tämän toimintatutkimuksen ongelman määrittelyn (OTT-osaamisen lisääminen), syiden ja seurausten analysoinnin ja ratkaisun esittämisen (OTT-tutorointi) teki Säästöpankkiliitto. Ratkaisun testaaminen, ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta, kokeilu ja johtopäätökset jäivät jäsenpankkien ja tutoreiden vastuulle.

OTT-osaamisen kehittämisen tutoroinnin avulla suunnitteli ja ideoi Säästöpankkiliiton kanssa yhteistyössä ulkopuolinen valmentaja, Intellego Oy:n toimitusjohtaja, coach Mika Liesivesi. Liesiveden (2016) mukaan Säästöpankkiliiton ensimmäinen ajatus oli, että kaikki jotka käyttävät Oman Talouden Tuokiota, koulutetaan hänen johdolla. Ajatuksesta luovuttiin mm. ryhmän organisaatorakenteen takia: Säästöpankit ovat itsenäisiä ja maantieteellisesti täysin hajallaan ympäri Suomen. Sen ajatuksen tilalle tuli Liesivedelle jo entuudestaan tuttu

”sisäisen kouluttajan” konsepti, jota hän oli menestyksekkäästi valmentanut toisessa organisaatiossa. Tämä sisäisen kouluttajan konsepti nimettiin Säästöpankeissa tutoroinniksi. Tutoroinnin etuna pidettiin mm. sitä, että kohtuullisen pienellä henkilösatsauksella saataisiin toimintamalli tehokkaasti leviämään organisaation sisällä.

OTT-tutor valmennuksen tavoitteeksi asetettiin mm. (Säästöpankkiliitto 2016):

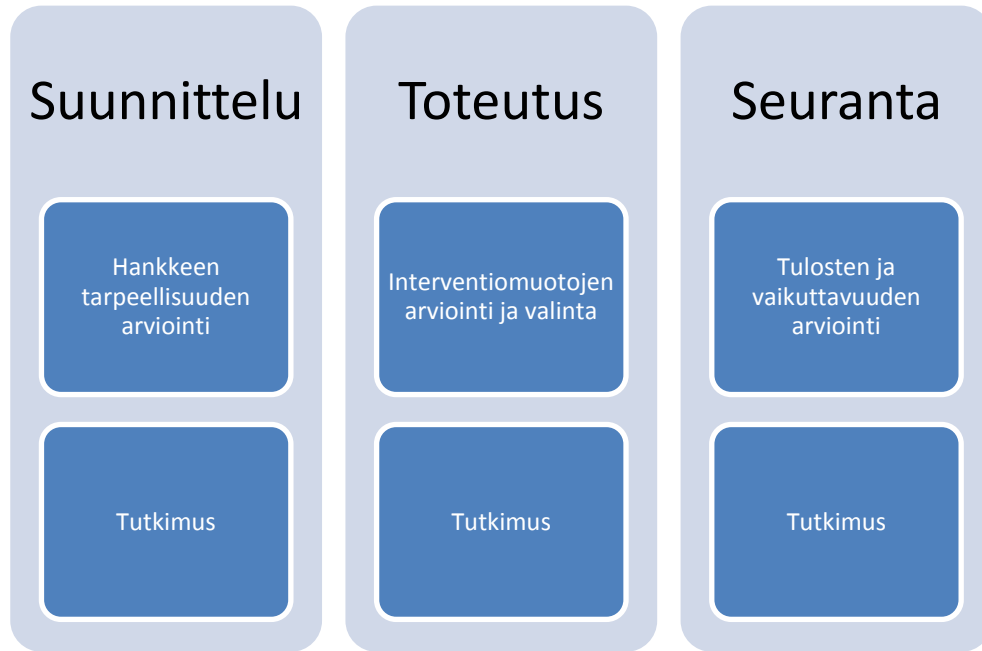
- Nostaa kyvykkyyttä keskustella asiakkaalle merkityksellisistä asioista:
  - ✓ Asiakkaiden suositteluhaluuden vahvistaminen= ainutlaatuinen asiakaskokemus.
  - ✓ Aidosti asiakaslähtöisen ehdotuksen tekeminen ja sen argumentointi.
  - ✓ Erileistua kilpailijoista.
- Oman talouden tuokioiden määrän ja laadun kasvattaminen.

Valmennuksen tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa Säästöpankkien ainutlaatuista asiakaskohtaamista kartoittamalla laajemmin asiakkaan elämäntilanne ja tulevaisuus. Valmennus on osa toimintatutkimusta, joka etenee sykleissä. Sykliä suunnittelu on kuvattu seuraavaksi.

### 5.3 Sykliä suunnittelu ja vaiheistus

Toimintatutkimuksen sykliä suunnittelu lähtee sykliä pilkkomisesta osiin toimenpiteiden määrittelyä ja aikataulutusta varten. Toimintatutkimuksen prosessikaaviota voidaan käyttää karkeana rakennekaaviona. Kaaviossa jokainen vaihe toimenpiteineen ja toimenpiteiden tarvitsema aika määritellään. Suunnittelutyö on tärkeää, sillä tutkimuksessa on mukana tutkijan lisäksi myös työyhteisön muita jäseniä, joiden kanssa aikataulutuksesta joudutaan sopimaan. Jokaisen vaiheen tehtävät kuvaillaan ja aukikirjoitetaan ja tarvittavat toimenpiteet määritellään. Tässä kehittämistehtävässä prosessikaavion sijaan suunnittelun apuna käytettiin toimintasuunnitelmaa. Toimintasuunnitelma mukaili prosessikaavionmallia aikataulutuksineen ja toimenpiteiden määrittelyineen. Toimintasuunnitelmat ovat kuvattu sykliä sisällä.

Mallina tämän toimintatutkimuksen raportoinnissa käytettiin kuvassa 15 olevaa toiminta-/kehittämistutkimuksen toteutusmallia (Kananen 2014b, 55):



Kuva 15. Toimintatutkimuksen kehittämismalli (Kananen 2014b, 55).

Mallissa tutkimuksen syklivaiheet eli suunnittelu, toteutus ja arviointi/seuranta on kytketty vaiheisiin, joissa voidaan tehdä tutkimusta, mikä takaa työlle tutkimuksellisen otteen. Näin toimintatutkimus voidaan pilkkoa vaiheittaiseksi malliksi, mikä helpottaa muutosprosessin (interventio) läpiviemistä.

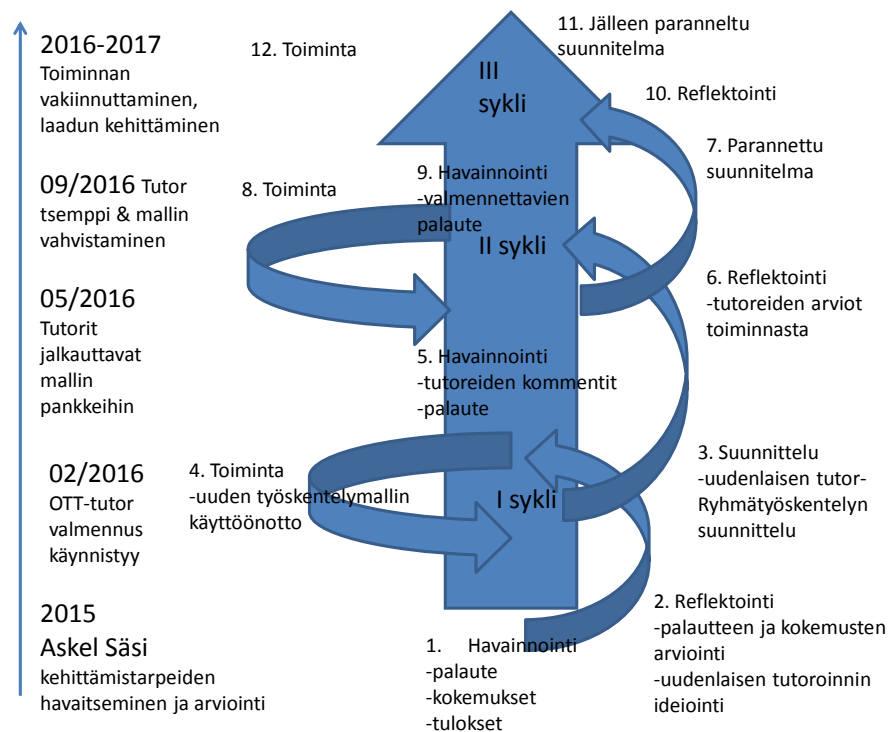
Toimintatutkimuksessa on olennaista käytännössä kokeilu, jotta saadaan selville, onko muu-  
tosta mahdollista toteuttaa. Kokeilun jälkeen tehdään nk. läpivienti. Läpiviennissä tutkimus  
viedään organisaatioon käytettäväksi osaksi arkea. Tutoroinnissa, kuten muissakin työelämän  
koulutuksissa, on tavoitteena, että oppijat pystyvät koulutuksen jälkeen itsenäisesti sovelta-  
maan opittua asiaa työssään. Koulutuksessa tulisi syntyä niin hyvä ymmärrys opittavasta asi-  
asta, että sen pohjalta oppija pystyy soveltamaan tietoa omassa työssään. Näissä tilanteissa  
Kupiaksen mukaan (2007, 37) tulisi harjoitteluun liittää case-harjoituksia, joissa oppijat saa-  
daan miettimään, mitä opittava asia tarkoittaa heidän työssään. Tutorin itsensä ja myöhem-  
min tutoroinnin aikana myös valmennettavien ymmärrystä kasvatettiin oikeita asiakastilantei-  
ta simuloimalla ja tekemistä analysoimalla. Tässä vaiheessa ratkaisevan tärkeää oli myös pa-  
lautteen antaminen ja saaminen.

Koska menetelmästrategiana käytetään toimintatutkimusta, on toiminta jaettu sykleihin. Ku-  
vassa 16 on esitetty tämän kehittämistehtävän syklit. OTT-tutoroinnin ensimmäinen koulu-  
tussykli muodostuu omasta OTT-tutor valmennuksesta, kollegoiden valmennuksen suunnit-



telusta, valmennusmenetelmien valinnasta ja itse valmennuksen toteutuksesta sekä onnistumisen eli tulosten arvioinnista. Toinen sykli alkaa ensimmäisen syklin reflektoinnilla. Siinä tärkeässä asemassa on mm. tutorkollegojen arviot toiminnasta. Sen perusteella laadin parannelun valmennussuunnitelman, joka on tarkoitus viedä käytäntöön. Suunnitelman onnistumisen havainnointia ja reflektointia seuraa myös kolmannen syklin suunnittelu.

Prosessi etenee iteratiivisesti eli muuttuu sykleittäin niihin kohdistuvien interventioiden avulla. Onnistumisen arvioinneissa hyödynnetään saatuja kyselyiden ja tehtyjen havainnointien tuloksia.



Kuva 16. OTT-tutoroinnin syklit (mukaillen Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 81).

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää ja ratkaista, miten Säästöpankin Oman Talouden Tuokion (OTT) osaamista kehitetään tutoroinnin avulla. Vastausta etsitään tutkimusaineistosta teemoittelun avulla. Teemoja valittiin teoriaviitekehyksen perusteella kaksi:

1. Ammatillinen osaamisen ja taitojen kehittyminen.
2. Tutorointi valmennusmallina ja prosessina.

Tässä kehittämistyössä on kaksi sykliä ja kolmannen syklin suunnitelma. Kehittämistehtävän tuotos on sarja koulutuksia (valmennuksia) ja toimintasuunnitelma OTT-osaamisen kehittämiseen Säästöpankki Optiassa.

#### 5.4 Osaamisen kehittämisen ensimmäinen sykli

Ensimmäinen sykli käynnistyi Säästöpankkiryhmän jäsenpankeissa tammikuussa 2016. OTT-tutor valmennukseen haettiin jokaisesta ryhmän jäsenpankista (23 kpl) motivoituneita, innostuneita ja kokeneita toimihenkilöitä. Kaiken kaikkiaan tutoreita valittiin 36, joista Säästöpankki Optiasta oli neljä tutoria. Hain tutoriksi ja pääsin tehtävään.

Tutoreiden koulutus alkoi helmikuun 12. päivä Lync-tietoiskulla. Lync on videopuhelu, jossa neuvotteluun osallistuvat näkevät ja kuulevat toisensa ja pystyvät reaaliajassa jakamaan mm. esityksiä. Tietoiskussa selvennettiin osallistujille valmennuksen syyt ja tavoitteet. Tavoitteena valmennuksessa oli:

- nostaa kyvykkyyttä keskustella asiakkaalle merkityksellisistä asioista,
- aidosti asiakaslähtöisen ehdotuksen tekeminen ja argumentointi ja
- Oman Talouden Tuokioiden määrän ja laadun kasvattaminen.

Varsinainen tutoreiden valmennus alkoi helmikuun 18. päivä, jolloin neljä optialaista ja 16 muuta säästöpankkilaista kokoontuivat Helsingin messukeskukseen. Loput valmennettavat kokoontuivat Tampereella. Säästöpankkiliitto suunnitteli ja toteutti valmennuksen ensimmäisen lähipäivän teemalla:

- Mistä aitoa lisäarvoa asiakkaalle? Asiakaslähtöisen myyntikeskustelun rakenne ja Elämänkaaren kartoittaminen.

Valmennuspäivän aikana Intellego Oy:n toimitusjohtaja, coach Mika Liesivesi kävi erilaisten oivalluttavien harjoitusten kautta läpi sen, miten asiakas kartoitetaan Oman Talouden Tuokiota hyväksikäyttäen. Keskeisessä asemassa oli Elämänkaari-osion käyttö. Tutoreiden koti-tehtävänä oli valmennuspäivän jälkeen itse harjoitella oppimallaan tavalla asiakkaan kartoittamista OTT:ta hyväksikäyttäen. Pidimme jokainen nk. oivalluspäiväkirjaa, joka myöhemmin

toimi tämän kehittämistehtävän tutkimuspäiväkirjana. Päiväkirjaan kirjasimme sekä onnistumisia että haasteita. Päiväkirjamerkintä 23.2.2016:

*”Tuttu asiakas kävi. Aika oli varattu sijoitustilin uusimiseen. Tapaaminen aloitettiin Elämänkaaresta. Tuli huikea määrä uutta tietoa asiakkaasta, jonka luulin jo tuntevani. ”*

Maaliskuun alussa pidin pankkimme sijoituspuolen aamupalaverin Lyncin kautta. Tarkoitus oli hieman avata OTT-tutor valmennusta ja antaa alkuinnostusta tulevista tutoroinneista. Palaveri onnistui mielestäni hyvin tehtävässään herättää kollegoiden mielenkiinto aiheeseen.

OTT-tutorvalmennus jatkui 10.–11.3.2016 Sokos Hotelli Flamingossa Vantaalla. Kokoonnuimme samalla kokoonpanolla. Kaksipäiväisen valmennuksen ensimmäisen päivän teemana oli:

- Miten toimin asiakkaan talouden valmentajana hyödyntäen Oman Talouden Tuokiota? Aidosti asiakaslähtöisen ehdotuksen tekeminen ja sen argumentointi.

Päivän aikana keskityimme OTT-sovelluksen toiseen, kolmanteen, neljänteen ja viidenteen osioon ja niiden hyödyntämiseen asiakaskohtaamisessa.

Kolmannen lähipäivän teemana oli:

- Miten onnistun OTT-tutorina valmentamaan oman pankkini palveluneuvojat? Konkreettinen suunnitelma.

Harjoittelimme valmentamista ja palautteen antamista. Lisäksi teimme jokainen oman pankkimme toimintasuunnitelman tutoroinnin läpiviemiseksi.

Tutorvalmennuksen toisena ja kolmantena päivänä syvennyimme myös oppimistyyliihin ja siihen, miten tutor toimii oppimisen edistäjänä. Keskiössä oli oivalluttava valmentaminen ja palautteen antamisen merkitys itsensä kehittämisen prosessissa.



Kuva 17. OTT-tutorit tekevät oman pankkinsa suunnitelmia Sokos Hotel Flamingossa.

#### 5.4.1 Suunnittelu

Säästöpankkiliiton järjestämän OTT-tutor valmennuksen päätyttyä maaliskuussa 2016 jokaisen ryhmän jäsenpankin tutorit suunnittelivat oman pankin OTT-osaamisen kehittämissuunnitelman. Optian tutorit tekivät yhteistyössä valmennus/toimintasuunnitelman keväälle 2016. Suunnitelma laitettiin johtoryhmään hyväksyttäväksi 14.3.2016 ja oli seuraavanlainen:

1. Konttorit jaettiin Optian tutoreiden kesken niin, että jokaiselle tutorille tuli vastuulle 4-5 konttoria.
2. Valmennus suunniteltiin etenevän seuraavasti:
  - Lyncin kautta pidetään ennen pääsiäistä nk. fiilispalaveri.
  - Konttoreissa pidetään paikanpäällä aamupalaveri ja pienryhmäopastusta.
  - Follow up kesän jälkeen.
3. Tutorit perustivat nk. ohjausryhmän, jossa tarkoituksena oli vaihtaa kokemuksia, jakaa materiaalia ja suunnitella toimintaa eteenpäin.

Kuvassa 18 kuvattu toimintasuunnitelma on yksityiskohtainen toimenpidesuunnitelma, jolla kuvataan tutorprosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Toiminta alkoi lync-palaverilla, sitä seurasi konttoripäivä ja konttoripäivässä tehtävät pienryhmä-/yksilöharjoitukset. Vaikka sapluuna oli kaikilla Optian tutoreilla sama, itse toiminta tehtiin itsenäisesti. Tutoreiden kesken sovimme, että vaikka teemme itsenäisesti töitä, olemme säännöllisesti yhteydessä toisiimme.

Toimintasuunnitelma kevät 2016		
Vko 11	vko 12	vko 13-18
-Suunnitelman hyväksyttäminen pankin johdossa -Jokainen tutor kontaktoi omat vastuutetut konttorinsa ja sopii konttorinjohtajan kanssa fiilispalaverin ajankohdan -n. 15 min mittaisen Lync-palaverin tarkoitus on kertoa konttoreihin * mistä OTT-valmennuksessa on kysymys + ohjelma lyhyesti *mikä minun rooli tutorina tulee olemaan? *miten hanke etenee eli konttorikohtainen toimintasuunnitelma?	-Sovitaan valmennuspäivä konttorille ja avataan toimintasuunnitelma konttorinjohtajalle -Sovitaan jo alustava aikataulu pienryhmäharjoitteille ja huolehditaan, että kalenterit ovat ajan tasalla ja aika on varattu harjoitteluun. Alustavasti aikaa varataan 1,5 tuntia/pienryhmä	Konttoripäivä, jossa ensin pidetään kaikille yhteinen aamupalaveri/konttoripalaveri. Palaverissa esitellään OTT, pyritään havainnollistamaan elämänsä kaaren käyttöä, tekniikkaa ja OTT:n avaamia mahdollisuuksia. Viedään läpi harjoituksen avulla. Palaverin jälkeen koko henkilöstö koulutetaan pienryhmäharjoitusten avulla. Harjoituksessa on 2 toimihenkilöä+tutor ja siinä käydään läpi 1 case, siten että rooleja vaihdetaan. Yksi on toimihenkilö, yksi on asiakas ja yksi havainnoi. Harjoitteella pyritään avaamaan elämänsä kaaren käyttöä.

Kuva 18. OTT-tutoroinnin Optian toimintasuunnitelma.

#### 5.4.2 Toteutus

Ensimmäisen syklin toteutukseen oli varattu aikaa maaliskuun puolivälistä toukokuun loppuun. Jokainen tutor toimi omalla vastualueellaan. Minun vastuullani oli neljä Säästöpankki Optian konttoria. Lisäksi tutoroin kaikki Optian sijoituspuolen henkilöt. Yhteensä valmennettavia oli noin 50.

Aloitin toteutuksen 18.3.2016 Lync-palaverilla. Palaveriin osallistui minulle vastuutettujen konttoreiden henkilökunnat, noin 30 henkilöä. Toimintasuunnitelman mukaisesti palaverin tarkoituksena oli kertoa tutoroinnin tarkoitus, tavoitteet ja esitellä toimintasuunnitelma tavoitteiden täyttymiseksi. Lisäksi palaverissa kerrottiin, miten säästöpankkikokemus linkittyy Oman Talouden Tuokioon ja erityisesti OTT:n Elämänkaari-osioon. Valmistelin palaveria varten Power Point -esityksen.

Palaverin jälkeen sovin jokaisen minulle vastuutetun konttorin konttorinjohtajan kanssa lähipäivän, jolloin menisin konttorille. Konttoripäivän suunnittelussa hyödynnettiin Lonkan (2015) oivaltavan oppimisen mallia:

1. Käynnistämävaiheessa tutor ottaa selvää, mitä opetettava jo osaa ja asetetaan tavoite oppimisprosessille.
2. Prosessin tukemisen vaiheessa valmennettavat hankkivat itsenäisesti tietoa ja kokemusta OTT:n elämänkaaren hyödyntämisestä.
3. Arviointivaiheessa kokoonnutaan yhteen selvittämään, mitä opittiin, selvitetään väärinymmärryksiä ja kehitellään tietoa yhdessä.



Kuva 19. Kajaanin konttorin henkilökuntaa lähipäivän aamupalaverissa 31.3.2016.

Konttorikierrokset alkoivat maaliskuun 31. päivä Kajaanin konttorilta. Seuraava konttoripäivä oli 11.4 Iisalmen konttorilla ja huhtikuun 21. ja 26. päivä vierailin Sonkajärven ja Viere-

män konttoreissa. Konttoreissa pidettävät lähipäivät noudattivat toimintasuunnitelman sapluunaa, mutta materiaalin sekä aamupalaveriin että asiakascase-harjoitukseen tein itse.

Yhteisessä aamupalaverissa ja case-harjoituksissa hyödynsin kokemuksellista oppimiskäsitystä (Kupias 2007), jonka mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Oppiminen nähdään syklisenä prosessina, joka tuottaa uusia kokemuksia ja jonka sykli voi alkaa uudelleen. Sen vaiheet ovat 1) omakohtainen kokemus, 2) kokemuksen pohtiminen eli reflektointi, 3) käsitteellistäminen tai yleistäminen ja 4) aktiivinen kokeileva toiminta. Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta. Käytännössä kokemuksellinen oppiminen tarkoitti sitä, että jokainen valmennettava sai case-harjoituksen kautta omakohtaisen kokemuksen aiheesta ja harjoituksen jälkeen valmennettava itse analysoi onnistumistaan tilanteessa. Sen jälkeen muut ryhmän jäsenet antoivat palautetta ja yhdessä mietimme, miten toimintaa olisi voinut kehittää. Harjoittelun jälkeen jokainen sai tehtäväksi testata oppimaansa asiaa käytännössä seuraavassa oikeassa asiakastilanteessa.

Valmentajana hyödynsin itse myös kokemuksellisen oppimisen mallia. Konttoreissa kerroin aina omat kokemukseni OTT:n käyttöön liittyen (omakohtainen kokemus) ja kerroin mitä teen nykyään toisin (reflektointi). Sen jälkeen katsottiin yhdessä malli siitä, miten nyt toimitaan (käsitteellistäminen) ja tein demonstraation siitä, miten malli toimii oikeassa asiakastilanteessa (aktiivinen kokeileva toiminta). Sen jälkeen toimihenkilöt jatkoivat harjoittelua pienryhmissä. Pienryhmäharjoittelussa minä olin asiakas ja jokainen toimihenkilö sai harjoitella Elämänkaaren avulla asiakkaan kartoittamista. Toiset havainnoivat tilanteen ja valmistautuivat antamaan palautetta harjoituksen jälkeen. Päivän päätteeksi pidin konttorinjohtajan kanssa yhteenvetopalaverin, jossa jokaisen valmennettavan kehittämiskohteet käytiin läpi. Konttorinjohtaja sai tehtäväkseen seurata toimihenkilöiden kehittymistä viikoittaisissa myyntikeskusteluissa.

Huhtikuun 14. päivä kaikki Optian sijoittamisen puolen toimihenkilöt kokoontuivat yhteen vuosittaiseen sijoittamisen työpajaan. Siellä pidin Oman Talouden Tuokioon ja nimenomaisesti Elämänkaari-osioon keskittyvän koulutuksen sijoittamisen näkökulmasta. Kuvassa 20 on kuva harjoittelutilanteesta. Osallistujia työpajaan oli reilut 20. Sijoittamisen työpajassa tuli esille mm. se, että yhtenäisten toimintatapojen levittäminen organisaation sisällä oli vielä kesken.



Kuva 20. OTT harjoittelua sijoittamisen työpajassa 14.4.2016.

Huhtikuun 19.päivä esiinnyin tutor-projektin tiimoilta Helsingissä koko ryhmän sijoittamisen ajankohtaispäivillä. Sapluuna oli vastaavansisältöinen kuin Optian omassa työpajassa: Lyhyt esitys ja sitä seuraava demonstraatio. Osallistujia päivissä oli noin 50 henkilöä ympäri Suomen. Päivistä kerättiin kirjallinen palaute Säästöpankkiliiton toimesta. Palautteessa oli avoin kysymys: ”Mistä aiheista minulle oli eniten hyötyä?”. OTT-osion palaute oli erittäin kannustavaa ja esitys koettiin hyödylliseksi.

Toukokuun 10. päivä menin Iisalmen konttoriin konttorinjohtajan pyynnöstä toisen kerran. Tarve toiselle lähipäivälle oli noussut esille yksilöllisissä myyntikeskusteluissa. Toimihenkilöt halusivat, että annan yksilöllistä opetusta jokaiselle. Suunnittelimme konttorinjohtajan kanssa päivän niin, että konttorinjohtaja jututti kaikki opetusta haluavat läpi ja poimi kehityskohtia, joihin minä keskityin. Valmennuksessa kiinnitin huomiota Elämänkaarelta nousseiden asioiden jalostamiseen säästämisen myynniksi. Päivän aikana minulla oli kahdeksan yksilövalmennusta ja päivän päätteeksi vedin havainnot päivästä yhteen konttorinjohtajan kanssa.

Toukokuun 13. päivä pidimme Optian OTT-tutoreiden kesken ohjausryhmän Lync-palaverin, jossa vedimme yhteen jokaisen tutorin tilanteen valmennuksen osalta ja keräsimme havainnot konttoreista. Tämä keskustelun pohjalta tein Optian johtoryhmälle yhteenvedon OTT-osaamisen tilanteesta. Keskeisiä havaintoja oli:

- Konttoreissa/henkilöissä isoja eroja OTT:n osaamisen ja hyödyntämisen suhteen.



- Toimihenkilöt voisivat hyötyä havainnoinnista.
- Esimiestyön roolia OTT-osaamisen kehittämisessä tuettava.
- Jatkoa OTT-tutoroinnille toivottu jokaisessa konttorissa.

Toukokuun 20. päivä menin Oulun konttoriin valmentamaan heidän kahta sijoituspäällikköä. Teimme molempien kanssa yksilölliset OTT-harjoitukset, jotta saisin selville, millä tasolla osaaminen on ja miten sitä voisi kehittää. Käytin hyväkseni oivalluttua valmennustekniikkaa. Palautteen annoin toiminnan kautta. Valmennuksen jälkeen olin puhelinyhteydessä konttorinjohtajaan ja annoin hänelle palautteen havainnoistani ja kerroin, miten mielestäni heidän osaamisen kehittymistä voisi jatkossa tukea.

Ensimmäisen syklin toimintaosion lopuksi tein kolmen konttorin toimihenkilöille OTT-valmennukseen liittyvän kyselyn. Kysely (Liite 1) lähti sähköpostilla 12 toimihenkilölle Iisalmen, Sonkajärven ja Vieremän konttoriin. Kyselyn mukana oli lyhyt alustus siitä, miksi asioita kysytään ja mihin tietoja tullaan hyödyntämään. Lisäksi oli maininta vastausten käsittelyn luottamuksellisuudesta. Vastauksia palautui seitsemän vastausprosentin ollessa 54 %. Kyselyssä oli kuusi avointa kysymystä. Taustatiedoilla ei ollut tutkimuksellista merkitystä, joten jätin ne kyselystä kokonaan pois. Kyselyn tuloksia arvioidaan teemoittelun avulla syklin seurannan ja arvioinnin osiossa.

#### 5.4.3 Seuranta/arviointi

Tämän syklin onnistumisen arvioinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, toteutuivatko toimintatutkimukselle tyypilliset piirteet (käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys ja tutkittavien ja tutkijan roolin aktiivisuus ja tiivis yhteistyö muutosprosessissa) syklin aikana. Kuten tämän kehittämistehtävän, myös toimintatutkimuksen yleisenä tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata tai selittää, vaan myös muuttaa todellisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Syklin suunnittelussa ja toimintasuunnitelmaa laadittaessa käytännön tekeminen ja ongelmakeskeisyys korostui. Se näkyi mm. konttorikierroksilla case-harjoittelun muodossa. Har-

joittelussa tutor (tutkija) ja valmennettava (tutkittava) olivat tiiviissä yhteistyössä, aktiivisina omissa rooleissaan.

Syklin arviointi perustuu tehtyihin havaintoihin, tutkimuspäiväkirjamerkintöihin ja touku-kuussa tehtyyn toimihenkilökyselyyn (Liite 1). Vastausten ja syklin havaintojen arviointi suoritettiin teemoittelun avulla. Teemoittelun kautta saadaan vastaus myös kysymykseen, muuttuiko todellisuus.

### **Teema 1: Ammatillinen osaaminen ja taitojen kehittyminen**

Tutortoiminnan onnistumisen kannalta tutorin on hyvä tietää, miten yksilön taidot kehittyvät ja millainen on oppimisprosessi, joka mahdollistaa taitojen kehittymisen. Tutoroinnin tavoite oli suorituksen parantaminen ammatillisen kasvun kautta ja säästöpankkikokemuksen aito ymmärtäminen ja kokemuksen tuottaminen Oman Talouden Tuokiossa.

Syklin aikana tein lukuisia konttorivierailuja, joissa pääsin havainnoimaan toimihenkilöiden OTT-harjoittelua ja taitojen kehittymistä. Heti valmennuksen alussa kävi ilmi, että Elämänkaari-osio oli monelle valmennettavalle täysin hyödyntämätön OTT-sovelluksen osuus. Lonkan (2015) mukaan kehittyäkseen ihmisen on jatkuvasti ja tietoisesti jalostettava sekä omaa toimintaa että omaa ajatteluaan. Toiminta ja ajattelu kehittyvät toisiinsa kietoutuneena. On mahdollista, että toiminta muuttuu vasta ajattelun muututtua, mutta usein toiminnan muuttaminen voi vaikuttaa ajatteluun. Valmennettavat oli näin ollen ensin vakuutettava Elämänkaari-osion käytön hyödyistä ja vasta sen jälkeen pystyisimme keskittymään teknisen osaamisen parantamiseen.

Asiantuntijan ajattelun kehittämiseksi tarvittavien itsearvioinnin taitojen (metakognitiiviset taidot) kehittyminen ei tule ihmiselle luonnostaan, sillä omien sisäisten mallien ja taitojen arvioiminen ja kehittäminen edellyttää sen hyväksymistä, että ei vielä tiedä eikä osaa kaikkea. Tähän tarvitaan systemaattista palautetta ja sosiaalista tukea. Eteläpellon ja kumppaneiden (2006, 108–108) mukaan käsitteellinen muutos oppimisessa edellyttää metakognitiivisen ehdon, volitionaalisen ehdon ja itsesäätelyehdon täyttymistä.

Tutortoiminnassa metakognitiivinen ehto täytettiin havainnollistamalla Elämänkaari-osion käyttöä case-esimerkin avulla. Sen tarkoitus oli näyttää valmennettaville, kuinka sekä pankki että asiakas hyötyvät osion käytöstä. Tässä vaiheessa oppijan tuli tunnistaa muutostarpeensa. Se, vaikuttiko tutor toiminnallaan volitionaalisen ehdon täyttymiseen vai ei, ei suoranaisesti

selvinnyt kyselyn kautta, mutta konttoreissa tehtyjen havaintojen perusteella voin sanoa, että valmennettavien asenne oli kaiken kaikkiaan hyvä. He ottivat uuden toimintatavan ilolla vastaan ja olivat samaa mieltä siitä, että Elämänkaari-osio oli hyvä apuväline asiakkaan kartoittamisessa. Tutortoiminnan keskeinen työväline oli palaute. Arvioin, että oikeanlainen palaute opetti valmennettavalle itsesäätelytaitoja ja sitä kautta tulee kiihdyttämään muutosprosessia.

Toukokuussa tehdyssä toimihenkilökyselyssä (Liite 1) oli kuusi avointa kysymystä. Viimeinen kysymys oli palautteen antoa varten, ja vastaukset olivat lähinnä myönteistä viestiä minulle tutorina, joten tutkimuksellista arvoa niillä ei ole.

Kyselyn ensimmäinen kysymys keskittyi toimihenkilön tutoroinnista kokemaan ammatilliseen hyötyyn. Hyödyn kokeminen voidaan liittää edellä mainittuihin Eteläpellon ym. (2006) kuvaamaan käsitteelliseen muutokseen oppimisessa. Kaikki kyselyn vastaajat olivat kokeneet lähipäivävalmennuksen konttoreissa hyödyllisenä. Koettu hyöty nähtiin konkreettisenä apuna käytännön tekemiseen.

*”Sain OTT-tutoroinnista työhöni hyödyllisiä ja toimivia käytännön vinkkejä mitä en aiemmin ole tullut ajatelleeksi tai en tiennyt olevan mahdollista. Mm. elämänkaaren käyttö oli se suurin oivallus, jonka myötä mahdollisesti jatkossa enemmän myyntiä säästämisen puolelle.”*

Vaikka konttoreissa pidetty lähipäivä keskittyi lähinnä säästöpankkikokemuksen luomiseen Elämänkaari-osion avulla, niin valmennuksen hyöty oli nähty ulottuvan koko asiakaskohtamiseen. Ja tähän tietysti pyrittiinkin.

*”Asiakaskohtaaminen, erityisesti sen luonteva aloittaminen ja johdonmukainen eteneminen, on nyt kokonaisuutena paremmin ”hanskassa”.”*

Elämänkaari-osion hyödyntämättä jättäminen oli ASKEL-säsi projektissa suurin havaittu puute ja OTT-tutorointi pyrki nimenomaan oivalluttamaan perinteisen kartoituksen ulottamisen OTT-sovellukseen Elämänkaari-osioon. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että tässä tavoitteessa onnistuttiin.

*”Nyt uskaltaa paremmin tehdä ja olen kyllä tullut vielä uteliaammaksi ja kysellyt asiakkailta elämänkaareen liittyviä tietoja.”*

Kyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin, kehittyikö vastaajan OTT-osaaminen. Merkittävät oppimiskokemukset sisältävät aina kriittistä reflektiota eli omien perusnäkemysten pohdin-

taa. Tällöin oppija arvioi uudelleen sitä tapaa, jolla on asettanut ongelmia, asennoitunut, havainnut, tiennyt, uskonut, tuntenut ja toiminut. (Kupias 2007.) Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että osaaminen kehittyi erityisesti Elämänkaari-osion käyttämisessä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että asiakaskohtaamiseen menee jatkossa enemmän aikaa kun on oivaltanut kartoituksen merkityksen ja käy asiat perusteellisemmin läpi.

*”Ott-osaamiseni kehittyi mm. neuvotteluissa pääsen asiakkaan kanssa nykyään syvemmälle hänen elämäntilanteeseensa ja näin saamme rakennettua parempia vaihtoehtoja asiakkaalle esim. säästämiseen liittyen...”*

Myös case-harjoittelussa havaitsin, että valmennettavat epäilivät Elämänkaari-osion vievän neuvottelusta liikaa aikaa. Valmennuksessa pyrin osoittamaan, että Elämänkaari-osion läpikäyminen ei vie aikaa kuin 10–15 minuuttia. Lisäksi painotin, että se ratkaisee koko asiakasneuvottelun jatkon, ehkäpä koko asiakkuuden jatkon. Vaikka valmennuksessa keskityttiin paljon säästämiseen ja myynnin paikkojen löytämiseen, kävi vastauksista ilmi, että valmennettavat olivat ymmärtäneet kuinka Elämänkaari-osion avulla pääsee havainnollistamaan asiakkaalle ymmärrettävämmin säästämisen tarkoituksen ja tärkeyden sekä antamaan ehdotuksia henkilökohtaisesti asiakkaan tulevia suunnitelmia varten.

*”...OTT on nyt enemmän asiakasta kuin pankkia varten tehty.”*

Oivallus siitä, että OTT on asiakasta ja pankkia varten oli koko valmennuksen tavoite. Jokaisessa lähipäivässä pidin päivän alussa yhteisen alustuksen aiheesta ja korostin siinä, kuinka näyttöruudun on konkreettisesti käännyttävä asiakkaaseen päin ja OTT tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Se on visuaalinen, konkreettinen ja asiakasystävällinen tapa toimia.

Kyselyssä halusin vastaajien myös arvioivan myyntien kehittymistä tutoroinnin seurauksena. Suurin osa oli sitä mieltä, että tähän on liian aikaista vastata, koska lähipäivästä oli kulunut vain joitain viikkoja. Usko valmennuksen positiiviseen vaikutukseen tulevaisuudessa oli kuitenkin vahva.

*”Myyntituloksista en niin tiedä, mutta ainakin olen saanut havainnollistettua asiakkaan tilanteen paremmin ja tuotettua parempia asiakaskohtaamisia.”*

Tehtyjen havaintojen, tutkimuspäiväkirjamerkintöjen ja kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että valmennettavien taidot kehittivät, he kokivat hyötyvänsä tutoroinnista ja OTT-osaaminen kasvoi ensimmäisen syklin aikana. Toimintatutkimukselle asetettu tavoite

todellisuuden muuttumisesta voidaan sanoa täyttyneen. Kuitenkin koimme tutoreiden kesken, että osaamisen kehittyminen on vasta alussa, ja osaamistason nostaminen tulee vaati-  
maan lisää aikaa harjoitteluun ja aktiivista yhteydenpitoa valmennettavien kanssa. Prosessin  
onnistumisen kannalta tutorin tulee pystyä toimimaan roolimallina ja kannustamaan valmen-  
nettaviaan muutoksen tiellä. Jos tavoitellaan suorituksen parantumista, uuden toimintatavan  
opettelu tarkoittaa vaivannäköä vaativaa ja pitkäkestoista harjoittelua.

Koska toimintatutkimus tähtää muutokseen, arvioitiin tutoroinnin tuloksellisuutta mm.  
OTT-kappalemäärien kehittyemisellä. Optiassa Oman Talouden Tuokioiden määrä nousi sel-  
västi maaliskuu-toukokuu seuranta-ajanjaksolla. Tutoroinnin vaikuttavuus tähän asiaan on  
yksi syy. Toisena syynä voidaan pitää pankin johdon vahvaa sitoutumista kappalemäärien  
nousuun ja niiden seuraamiseen. Tämä näkyi konttoreissa mm. myynnin johtamisessa.

## **Teema 2: Tutorointi valmennusmallina ja prosessina**

Tutorvalmennus oli mallina ja prosessina toimihenkilöille jollain lailla entuudestaan tuttu,  
koska siinä oli piirteitä esim. perehdyttämisestä ja mentoroinnista. Kuitenkin valmennettavi-  
en suuri määrä ja jakautuminen maantieteellisesti laajalle alueelle sekä tutorvalmennukselle  
asetetut tavoitteet toivat valmennukseen haasteita.

Tutorvalmennuksen alkaessa helmikuussa tuli ilmi, että osasta jäsenpankeista tutoriksi oli  
valittu esimiehiä, mikä ei ollut Säästöpankkiliiton alkuperäisen idean mukaista. Tarkoituksena  
oli, että tutorit olisivat toimihenkilöitä, vertaisia. Vaikka osa tutoreista oli asemansa puolesta  
valmennettavan yläpuolella, tutorin positio tutoroitavaa kohti asetoitiin tutorvalmennukses-  
sa tasavertaiseksi asiantuntijaksi. Säästöpankkiliiton tutoreille järjestämän valmennuksen ar-  
vioin hyvin onnistuneeksi: Valmennus oli toimihenkilölähtöistä, keskittyi olennaiseen ja antoi  
mielestäni hyvät perustaidot tutoroimiseen ja asiakaskohtaamisen mallin jalkauttamiseen  
ryhmän jäsenpankeissa.

Optian tutoreiden kesken suunniteltu Optian tutorvalmennusmalli mukaili Lonkan (2015)  
kolmivaiheista taitojen kehittämisen mallia, jossa suorituksen parantamiseen pyritään tietojen  
lisäämisen ja harjoittelun kautta. Mallissa ensimmäinen vaihe on nk. kognitiivinen vaihe,  
jossa tietoja opeteltavasta pyritään lisäämään. Tämä toteutettiin Optiassa aamupalavereiden  
avulla, joissa keskiössä oli sovellus ja sen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Toinen  
vaihe on assosiativinen vaihe, jossa syvennettyjä tietoja opetellaan viemään käytäntöön har-  
joittelun avulla. Optiassa tämä vaihe toteutettiin yksilö-, pari- ja pienryhmäharjoittelun avulla.

Kolmannessa, nk. autonomisessa vaiheessa tiedot ja taidot pyritään nivouttamaan toisiinsa. Tämä tapahtuu aidossa asiakastilanteessa. Tutoroinnin onnistumisen arvioinnin kannalta kolmannessa vaiheessa havainnointi, saatu palaute ja kysely olivat ratkaisevan tärkeässä asemassa.

Assosiativisessa ja autonomisessa vaiheessa harjoittelun merkitys on suuri. Koska oppiminen on prosessi, koulutuksia suunniteltaessa hyödynnettiin myös Kolbin mallin mukaista oppimisen perusmallia, jossa oppiminen tapahtuu kokemuksen, arvioinnin, ymmärryksen ja tiedon soveltamisen kautta. Jokaiselle valmennettavalle annettiin omakohtainen kokemus harjoittelun avulla siitä, miten OTT tehdään uudella tavalla Elämänkaari-osiota hyödyntäen. Sen jälkeen otettiin hetki palautteelle ja arvioinnille. Tässä vaiheessa pohdittiin uutta toimintatapaa sekä toimihenkilön että asiakkaan näkökulmasta. Pohdinnassa käytettiin avoimia kysymyksiä ja pyrittiin saamaan toimihenkilö itse sanoittamaan tapahtunutta. Sanoittamisen avulla ymmärrys tekemisestä ja sen vaikutuksista toivotaan johtavan lopulta siihen, että toimihenkilö osaa soveltaa opittua käytännössä.

Halusin tietää valmennettavien ajatuksia valmennusprosessista ja sen kehittamisestä. Touku-kuussa tehdyssä toimihenkilökyselyn neljännessä ja viidennessä kysymyksessä kysyttiin kehittämisideoita tutoroinnille ja jatkotoiveita valmennuksen suhteen. Kaksi seitsemästä vastaajasta jätti kehittämisideakysymyksen kohdan tyhjäksi. Tämä ehkä kertoo siitä, että tutorointi on mallina uusi, eivätkä vastaajat osanneet verrata sitä mihinkään entiseen. Näin ollen kehittämisideat jäivät kyselyssä pääosin saamatta.

*”Säännölliset (esim. kerran vuodessa) tutoroinnit. Tapaamisiin mukaan käytännön esimerkkejä onnistumisista ja tapauksista joiden pohjalta muillakin mahdollista oppia. Ennen tutorointia voisi kerätä kokemuksia, joiden pohjalta keskustelua ja käytännön vinkkejä.”*

Tutoroinnissa on lähdetty hyödyntämään sekä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia että Lyncin kautta tapahtuvia videoneuvotteluja. Molemmat kanavat ovat olleet rinnakkain käytettyinä toimivia.

*”Tämä oli oikea askel oikeaan suuntaan. Pidän itse juurikin tällaisista asian ytimeen menevästä asiasta, joka on hyvin konkreettista ja siitä saa näin parhaan avun. Tutor voisi myös jakaa jatkossa vinkkejä vaikka Lyncin kautta.”*

Kysyttäessä jatkotoiveita OTT-valmennukseen, pystyi vastauksista tulkitsemaan, että tarvetta juuri tämän tyyppiselle valmennukselle on. Tätä tulkintaa tukevat myös havainnot konttori- kierroksilta ja keskustelut konttorinjohtajien kanssa kierroksen jälkeen.

*”Kertaus on opintojen äiti ja tietysti jos liitolta tulee esim. uusia vinkkejä vaikkapa OTT-järjestelmän kehittämisen myötä niin ne pikaisesti tutorin välityksellä toimihenkilöiden hyödynnettäväksi.”*

Tutorin rooliin kuuluu tiedon ja hyvien käytänteiden jakaminen. Tutor toimii samalla myös yhteyshenkilönä sekä OTT-sovelluksen että asiakaskohtaamisen kehittämisessä.

*”OTT:n osalta en koe (ehkä...) tarvitsevani lisäkoulutusta. Ehkä nimenomaan siinä, miten asiat otetaan asiakkaan kanssa esille ja käytännön vinkit ovat the best!”*

*”kertausta, kertausta, kertausta, kertausta ja vielä kerran kertausta ;) (tekemällä opitaan ja kun oikeaa tapaa toimia kerrataan, tulee myös tulosta luulen mä)”*

Arvioitaessa valmennusprosessin onnistumista on selvää, että vaikka taidot monella kehittivätkin, on prosessi vielä kesken. Yksilöllistä ohjausta ja siihen kuluva aika on oltava enemmän. Määriteltäessä lähtökohtia toimivalle tutoroinnille Kallinen, Kerbs & Nurmi (2006) ovat todenneet, että tutoroinnille tulee myöntää riittävät resurssit ja taata johdon tuki ja laatua tulee seurata ja kehittää systemaattisesti. Tutorkollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja omakohtaisten kokemusteni myötä voin todeta, että kehitettävää prosessissa on. Tutorointiin käytettävissä oleva aika on havaintojen mukaan liian vähäistä. Vaikka pankin johto on tutoroinnin tukena, on prosessin aikana huomattu, että tutor tekee valmennusta oman työn lisänä. Tämä kuormittaa tutoria ja pahimmillaan vaikuttaa alenevasti tutorin omiin tavoitteisiin. Myös laadun seuranta ja arviointi ovat teemoja, joihin tulisi kiinnittää huomiota seuraavan syklin suunnittelussa.

## 5.5 Osaamisen kehittämisen toinen sykli

### 5.5.1 Suunnittelu

Toisen syklin suunnittelu aloitettiin ensimmäisen syklin kyselyn, havaintojen ja niiden arvioinnin perusteella elokuun lopulla. Oli ilmeistä, että lisätutorointia konttoreissa haluttiin ja

tulosten valossa sitä myös tarvittiin. Mutta mitä pitäisi tehdä? Ja miten tutorointia pitäisi tehdä, jotta tulokset paranisivat? Toisen syklin suunnittelussa punaisena lankana oli Oman Talouden Tuokioiden laadun parantaminen ja sitä kautta mm. säästämisen myynnin kasvattaminen Elämänkaaren avulla. Toisen syklin toteutukseen oli varattu aikaa elokuun lopusta lokakuun loppuun.

Syklin suunnittelun alussa kartoitin Optian Oman Talouden Tuokioiden määrällistä onnistumista tämän vuoden osalta. Lukujen valossa Oman Talouden Tuokio tehtiin noin 60 %:ssa neuvotteluja ja myyntiä saatiin aikaiseksi noin joka toisessa Tuokiossa.

Optian toisen syklin suunnittelun apuvälineeksi laadin kyselyn (Liite 2), jonka lähetin 23.8.2016 tutorkollegoille ympäri Suomen. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, onko tutorointi edennyt kevään suunnitelmien mukaan ja miten tutorit arvioivat tutorvalmennusprosessin onnistumista omissa pankeissaan. Valitsin tutorkollegat informanteiksi sen takia, että saisin heiltä tietoa siitä, miten muualla on tutorointi toteutettu ja miten tutorit kehittäisivät toimintaa eteenpäin. Heidän vastauksistaan hyötyy näin ollen sekä Optia että Säästöpankkiliitto. Kysely lähti 36 tutorille ja tiedoksi Säästöpankkiliiton yhteyshenkilölle, vastausaikaa oli 2.9. saakka. Kyselyn ajankohta oli hieman haasteellinen käynnissä olevan lomakauden takia, mutta kyselyn tuloksia haluttiin hyödyntää syyskuun alkupuolella olevissa Säästöpankkiliiton järjestämissä OTT-tutor tsemppivalmennuksissa. Kysely laadittiin yhteistyössä Säästöpankkiliiton kanssa. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 11. Vastausprosentti oli näin ollen 30 %. Kyselyn tuloksia analysoidaan teemoittelun avulla toisen syklin seurannan/arvioinnin osiossa.

Osana OTT-osaamisen kehittämistä sain kutsun Optian konttorinjohtajien esimiespäiville syyskuun alussa. Siellä selvennettiin konttorinjohtajille säästöpankkikokemuksen syntymistä Oman Talouden Tuokion kautta. Läsnä minun ja johtajien lisäksi oli sama ulkopuolinen valmentaja kuin liiton tutorkoulutuksissa. Esimiespäivillä OTT-osaamisen kehittämisen haasteina konttorityössä koettiin mm:

- Esimiesten oma OTT-osaamistaso.
- Oman Talouden Tuokioiden laadun määrittäminen ja valvonta.
- Talouden valmentaminen ja säästöpankkikokemuksen tuottaminen.



Esimiehet saivat ulkopuolisen valmentajan johdolla samaa coaching oppia kuin tutorit olivat saaneet keväällä. Kouluttaja oivallutti esimiehet siitä, mitä asiakkaan talouden valmentaminen tarkoittaa, mitä on olla valmentava johtaja ja avasi säästöpankkikokemuksen linkityksen Oman Talouden Tuokioon. Esimiehet saivat lisäksi tehdä konttorikohtaiset suunnitelmat OTT:n käytön ja laadun parantamiseen liittyen.

Syklin toinen vaihe liiton taholta aloitettiin Säästöpankkiliiton OTT-tutor tsemppipäivällä 14.9.2016. Paikalla sinä päivänä oli edustajia 10:stä eri Säästöpankista. Päivän ohjelman painopisteet olivat kokemusten vaihdolla, valmentavan otteen vahvistamisella sekä pankkikohtaisten jatkosuunnitelmien tekemisellä.

Tsemppissä tein muistiinpanoja läsnäolijoiden suostumuksella. Havaitsin siellä, että jokaisessa pankissa ollaan lähes samassa tilanteessa tutoroinnin suhteen. Jotain oli jokaisessa pankissa tehty, mutta lähes kaikissa pankeissa tutorointiprosessi oli jäänyt jollain lailla kesken. Eräs osallistuja kommentoi:

*”Aluksi johto innostui, mutta sitten innostus lopatti ja sen jälkeen tutoroinnista ei ole puhuttu yhtään mitään.”*

Sain päivän aikana vahvistusta tutorkollegoille tekemäni kyselyn tuloksiin. Tutorointi on koettu hyödylliseksi ja tehokkaaksi tavaksi oppia lisää asiakaskohtaamisesta mutta tekeminen on jäänyt kesken. Tutoreilla oli yhteinen huoli siitä, että kevään innostuksen jälkeen ollaan valumassa takaisin vanhoihin toimintatapoihin.

Tutortsemppin jälkeen laadin yhteistyössä kolmen muun Optian tutorin kanssa toimintasuunnitelman syksyille. Siinä konttorinjohtajien rooli osaamisen kehittäjänä korostui uudella tavalla. Toimintasuunnitelma syntyi kevään havaintojen, esimiespäivän antien ja tutoreilta keräämäni kyselyn tulosten perusteella. Suunnitelman tavoitteena oli syventää valmennettavien OTT osaamista, kehittää ja tehostaa OTT:n käyttöä ja sitä kautta parantaa tuloksia. Nimesin toimintasuunnitelman ”Täppä euroksi” kuvaamaan laadun paranemisen tavoitetta. Suunnitelma toimitettiin pankin johdolle 19.9.2016.

Toimintasuunnitelma syksy 2016			
1. Yksityispuolen työpajapäivät. OTT kertausta laina-asiakkaan näkökulmasta	2. OTT- tutoreiden toinen konttorikierros. Toista kierrosta varten toimihenkilö miettii omia kehitystarpeitaan ja OTT Tutor keskittyy niihin. Kerrataan miksi OTT tehdään?	3. Havainnoinnin aloittaminen. Laitetaan ylös kehityskohdat ja seurataan kehityskaarta. Seuraavalla havainnointikierroksella analysoidaan OTT:n käytön ja laadun kehittymistä.	4. Pankkitason vastuullisen nimeäminen. Tutoroinnin jatko ja resurssointi?

Kuva 21. OTT-tutoroinnin Optian toimintasuunnitelma.

Kuvassa 21 on syksyn toimintasuunnitelma. Siinä on kolme ydinkohtaa:

1. Yksityispuolen työpajaan osallistuminen.
2. Toisen konttorikierroksen tekeminen.
3. Asiakaskohtaamisten havainnointien aloittaminen tutorin toimesta.
4. Pankkitason vastuuhenkilön nimeäminen ja asiakaskohtaamisen sekä OTT-tutoroinnin jatkokehittäminen Optiassa.

Keskeisessä osassa toimintasuunnitelmassa oli tutoreiden osallistuminen yksityispuolen työpajoihin (4 kpl), jotka järjestettäisiin syys-lokakuun aikana. Lisäksi suunnittelimme toisen konttorikierroksen tekemistä entisin vastuujaoitteluin. Havainnointien aloittamisen näimme suurimmaksi laadun parantamiseen liittyväksi työkaluksi. Asiakaskohtaamisen havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutor tulee toimihenkilön mukaan asiakaskohtaamiseen ja pyrkii näin saamaan paremman kuvan asiakaskohtaamisen kulusta. Lisäksi toivoimme pankin johdon nimeävän Optiaan vastuuhenkilön Oman Talouden Tuokioon ja laajemmin asiakkuuksien ja asiakaskohtaamisen kehittämiseen. Tämän uskoimme yhdenmukaistavan tutorointia ja tekevän siitä entistä suunnitelmallisempaa ja laadukkaampaa.

### 5.5.2 Toteutus

Toisen syklin toteutus alkoi omalta osaltani olemalla mukana yksityispuolen työpajassa Oulussa 28.9. Siellä kertasimme Oman Talouden Tuokiota rahoitusneuvojen kanssa. Suunnitelimme muissa työpajapäivissä valmentavien tutoreiden kanssa työpajaan case-harjoituksen, jonka avulla simuloimme neuvottelua laina-asiakkaan kanssa.

Työpajapäivän aikana havaitsin, että eri konttoreiden toimihenkilöt tekevät asioita eri tavoin. Havaitsemani ristiriidat toimintatavoissa vaikuttavat mielestäni kielteisesti pankin prosesseihin ja heikentävät palvelun laatua.

Kehittämistyön edetessä huomasin kaipaavani lisää valmennettavan osapuolen näkemystä siitä, missä tilanteessa osaamisen kehittymisessä ollaan ja miten hyödylliseksi toimihenkilöt kokivat tutoroinnin ja sen jatkon Optiassa. Yksityispuolen työpajapäivän valmennuksen päätteeksi järjestin kyselyn (Liite 3), jossa jokainen pääsi analysoimaan omaa osaamistaan nimettömänä. Kuten aiemmissakin kyselyissä, kyselyn eettisyys ja vastausten luottamuksellinen käsittely taattiin vastaajille. Kyselyn vastauksia käytettiin apuna arvioitaessa toisen syklin onnistumista. Informoituun kyselyyn osallistui 12 toimihenkilöä, vastausprosentin ollessa 100 %. Vastaajien ollessa useasta eri Optian konttorista, vastausten hyöty minulle tutkijana oli parempi kuin ensimmäisen toimihenkilökyselyn, jonka tein toukokuussa ensimmäisen syklin aikana. Kyselyn vastauksia käsitellään toisen syklin seurannan/arvioinnin osiossa.

Vaikka toimintasuunnitelma toiselle syklille oli mielestäni hyvin ja perustellusti laadittu, nousi toiminnan kannalta kuitenkin käytännön toteuttamisen esteeksi pankin johdon halu selventää organisaation osaamisen kenttää laajemmin. Tämän vuoksi suunnitellut toimenpiteet toisesta konttorikierroksesta, havainnointien aloittamisesta eikä vastuuhenkilön nimeämisestä eivät toteutuneet syklin suunnitellussa aikataulussa.

### 5.5.3 Seuranta/arviointi

Toisen syklin toteutumisen seuranta ja tulosten arviointi jäivät pääasiassa toisen syklin suunnitteluvaiheessa tehtyjen havaintojen ja kyselytutkimusten varaan. Tämä ei kuitenkaan mielestäni alentanut syklin arvoa OTT-osaamisen kehittämisessä, sillä toisen syklin alussa olleet Säästöpankkiliiton järjestämä tutortsempi, Optian omat esimiespäivät ja osallistumiseni yk-

sityispuolen työpajapäivään veivät OTT-osaamisen kehittämistä Optiassa merkittävästi eteenpäin. Syklin aikana tein kaksi kyselytutkimusta, toisen tutorkollegoille ja toisen toimihenkilöille. Molemmat kyselyt toteutin hyödyntämällä pelkkiä avoimia kysymyksiä.

Kuten ensimmäisessä syklissä, myös toisessa syklissä tuloksia arvioidaan ennalta valittujen teemojen mukaan.

### **Teema 1: Ammatillinen osaamisen ja taitojen kehittyminen**

OTT-tutorkollegoille suunnatussa kyselyssä (Liite 2) halusin selvittää tutoreiden näkemystä valmennettavien ammatillisen osaamisen kehittämisestä tutoroinnin seurauksena koko ryhmän tasolla. Vastauksissa tuli ilmi, että kaiken kaikkiaan ammatillinen hyöty tutoroinnista nähtiin tulevan sekä asiakkaalle että pankin toimihenkilölle: Kaikki voittaa kun neuvottelu tehdään oikein eli hyödyntäen kaikkia Oman Talouden Tuokion osioita.

*”(Valmennettavat) Oppivat käyttämään teknisesti OTT:ta, (saavat) uusia vinkkejä tutorilta ja muilta mukana olevilta mm. käyttöön, mutta myös ratkaisujen tekemiseen. (Valmennettavat) Oppivat kuuntelemaan asiakasta ja tuntemaan heitä paremmin sekä löytämään asiakkaalle parhaan ratkaisun. Oppivat käyttämään laajemmin OTT:ta ja toivottavasti saivat rohkeutta myydä ratkaisujaan asiakkaille.”*

Koska ryhmän jäsenpankeissa jokaisella tutorilla oli mahdollista suunnitella ja toteuttaa tutorointi kehittämänsä mallin mukaan, itse valmennusprosessi erosi jonkin verran pankkien välillä. Kyselyn vastauksia analysoidessa huomasin, että valittu toimintamalli (valmennusmalli) vaikutti hyödyn kokemukseen. Valmennusmalleja analysoidaan tarkemmin Teeman 2 alla. Kootusti voidaan todeta, että tutoroinnin hyöty nähtiin:

1. Asiakasneuvottelujen laadun paranemisena: *”Koulutettaville toimihenkilöille on tullut uutta näkökulmaa asiakasneuvotteluihin.”*
2. Yhteisöllisyyden vahvistumisena: *” Kokemusten jakoa, yhdessä tekemisen kautta onnistumisia, OTT:n käytön vinkkejä ja opastusta erilaisiin tilanteisiin.”*
3. Hyötynä käytännön tekemiseen: *”Uskon, että kokonaisuus hallitaan nyt paremmin. Elämäkaarella kysytään kysymyksiä, joita ei aiemmin uskallettu esittää. Ratkaisut ovat asiakasläheisempiä. Tuntemme asiakkaamme entistä paremmin. Osaamme tarjota asiakkaalle sopivia tuotteita...Asiakaskohtaamisista on tullut henkilökohtaisempia.”*

*”Itse järjestelmästä löytyi kohtia mitä osa ei ollut aikaisemmin tiedostanut. Lähinnä se hyöty oli sitä abaa-elämysten tuottamista, että asiat voi tehdä muullakin tavalla kuin mihin on aina totuttanut.”*

Vastauksissa korostuivat itsevarmuus ja rohkeus esittää asioita uudella ja asiakkaalle merkityksellisellä tavalla, yhteneväisten toimintatapojen levittäminen koko organisaatioon, asiakkaalle havainnollisuus ja visuaalinen kokemus neuvottelussa ja kokemusten vaihto kollegoiden kesken.

Pyysin tutoreita arvioimaan myös heidän omaa ammatillista kehittymistä tutoroinnin seurauksena. Pekkanen & Varjosen (2006) mukaan ohjaussuhde on aina myös vastavuoroinen oppimisprosessi, oppimiskumppanuus. Tutorointiin kuuluu siis myös tutorin oma kehittyminen ja kasvuprosessi. Vastauksissa korostui, että kaikki vastanneet tutorit kokivat itse hyötynensä tutoroinnista mm. saamalla vinkkejä omaan myyntityöhön. Osa vastanneista kuvaili itseänsä ”etuoikeutetuksi” kun on saanut seurata omien kollegoiden työskentelyä ja päässyt ammentamaan heidän oppejaan. Myös se, kun on päässyt tutor-valmennuksissa tapaamaan eri Säästöpankkien kollegoita, on koettu antoisaksi. Myös tutorin itsensä saama positiivinen palaute on rohkaissut eteenpäin ja vahvistanut uskoa tekemiseen.

*”Olen oppinut, että saman asian voi tehdä niin monella tapaa. Olen saanut olla mukana todella antoisissa asiakastapaamisissa. Olen nähnyt, miten eri tavoilla kauppaa clousataan. Asiakkaat ovat erilaisia kuten mekin, mikä on kullekin se tärkeä juttu, mikä vaikuttaa hyvään lopputulokseen.”*

Taitojen ja OTT-osaamisen kehittymistä arvioitiin myös Optian toimihenkilöille suunnatussa kyselyssä (Liite 3). Valmennukseen osallistuneita toimihenkilöitä pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla 4-10 heidän osaamistasoaan Oman Talouden Tuokion suhteen. Vastausten keskiarvo oli 7,5. Osaamisen arvosanat vaihtelivat välillä 6-9, yleisin arvio omasta osaamisesta oli kouluarvosana 7. Tämä on mielestäni tärkeä tieto organisaatiolle. Kehitettävää osaamisessa on huomattavan paljon. Toisaalta vastaajien väliset erot ovat suuret. Tämä on tullut esille jo aikaisemmissa kyselyissä ja havainnoissa.

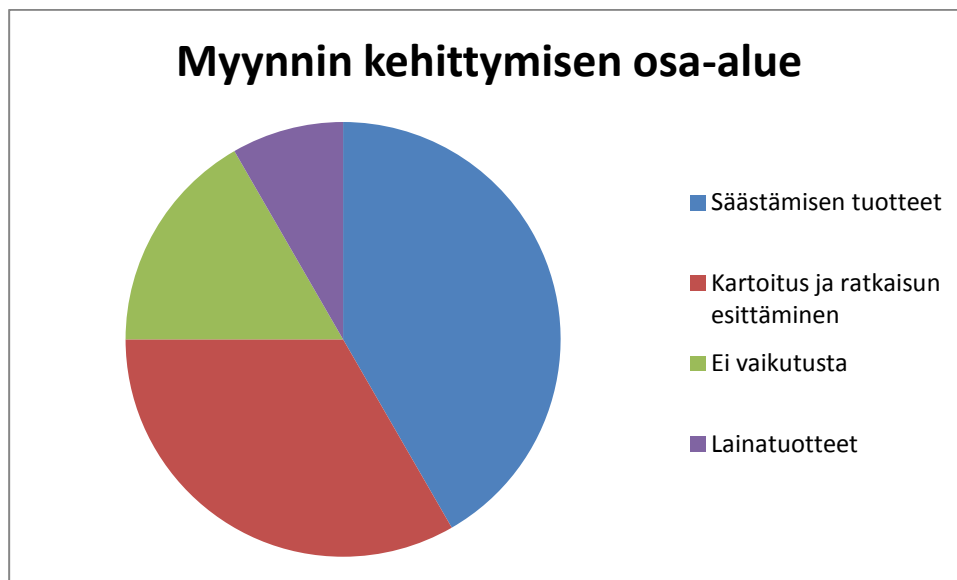
Kysyin toimihenkilöiltä myös heidän näkemystään OTT-tutoroinnin hyödyllisyydestä. Vastajat kokivat saaneensa tutoroinnin kautta:

1. rohkeutta tehdä Oman Talouden Tuokioita,
2. uusia näkökulmia ja vinkkejä käyttöön sekä

### 3. Elämänkaari-osio mukaan neuvotteluun.

Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, Säästöpankkiliiton asettava tavoite OTT-tutoroinnille, joka oli nostaa kyvykkyyttä keskustella asiakkaalle merkityksellisistä asioista, on Optiassa täyttynyt.

Toimihenkilökyselyssä pyysin vastaajia myös arvioimaan sitä, ovatko heidän myyntitulokseensa parantuneet tutoroinnin seurauksena? Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että myyntitulokset ovat parantuneet tutoroinnin myötä ja 25 % oli sitä mieltä, että myyntitulokset eivät olleet parantuneet tutoroinnin seurauksena. Vastaajista 8 % oli ympyröinyt molemmat vaihtoehdot. Pyysin vastaajia myös arvioimaan, missä osa-alueessa myyntitulosten paraneminen näkyy.



Kuva 22. Myynnin kehittämisen osa-alueet (Toimihenkilökysely 28.9.2016).

Kuvassa 22 havainnollistetaan sitä, missä osa-alueessa myyntiosaaminen on kehittynyt. Vastaajista (N=12), viisi oli saanut apua säästämisen myyntiin, neljä koki kehittyneensä asiakkaan kartoittamisessa ja asiakaslähtöisen ratkaisuehdotuksen esittämisessä, kaksi ei ollut kokenut kehittyneensä millään osa-alueella ja yksi vastaajista oli kehittynyt lainan myynnissä tutoroinnin seurauksena. Näin ollen 83 % vastaajista koki kehittyneensä tutoroinnin seurauksena. Pidän tulosta vahvana osoituksena siitä, että tutorointia tulee jatkaa.

### **Teema 2: Tutorointi valmennusmallina ja prosessina**

Arvioin, että osallistuminen tutortsemppiin ja esimiespäiville ja niiden jälkeen tehty toimintasuunnitelma osaamisen kehittämiseen veivät tutorointia mallina eteenpäin. Havainnot var-

sinkin esimiespäiviltä tukevat tätä johtopäätöstä. Esimiehet suhtautuivat tutorointiin erittäin positiivisesti ja toivoivat tutoroinnille jatkoa. He kokivat saavansa tutorilta tukea OTT-osaamisen kehittämiseen konttorissa ja tutoroinnin vaikuttavan konttorin kannattavuuteen asiakaskannattavuuden kasvun kautta.

Yksityispuolen työpajapäivässä tekemäni havainto toimintatapojen erilaisuudesta vahvistaa käsitystäni siitä, että Optiassa tulee tiukemmin määritellä OTT:n osalta mm. lainapuolen toiminnot, kuten lyhennysvapaan käsittely OTT:ssa ja säästäjä-sijoittajaprofiin tekemiseen liittyvät yksityiskohdat uuden laina-asiakkaan osalta. Nämä havainnot olen saattanut pankin yksityispuolen pankinjohtajan tietoon.

Tutoroinnin ja tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli nostaa OTT-osaamista Optiassa. Lonkan (2015) oivaltavan oppimisen kokonaisvaltaisessa (käänteisessä) mallissa alustavan tavoitteen asettamisen jälkeen:

1. Käynnistämävaiheessa tutor ottaa selvää, mitä opetettava jo osaa ja asetetaan tavoite.
2. Prosessin tukemisen vaiheessa opetettavat hankkivat itsenäisesti tietoa.
3. Arviointivaiheessa kokoonnutaan yhteen selvittämään, mitä opittiin, selvitetään väärinymmärryksiä ja kehitellään tietoa yhdessä.

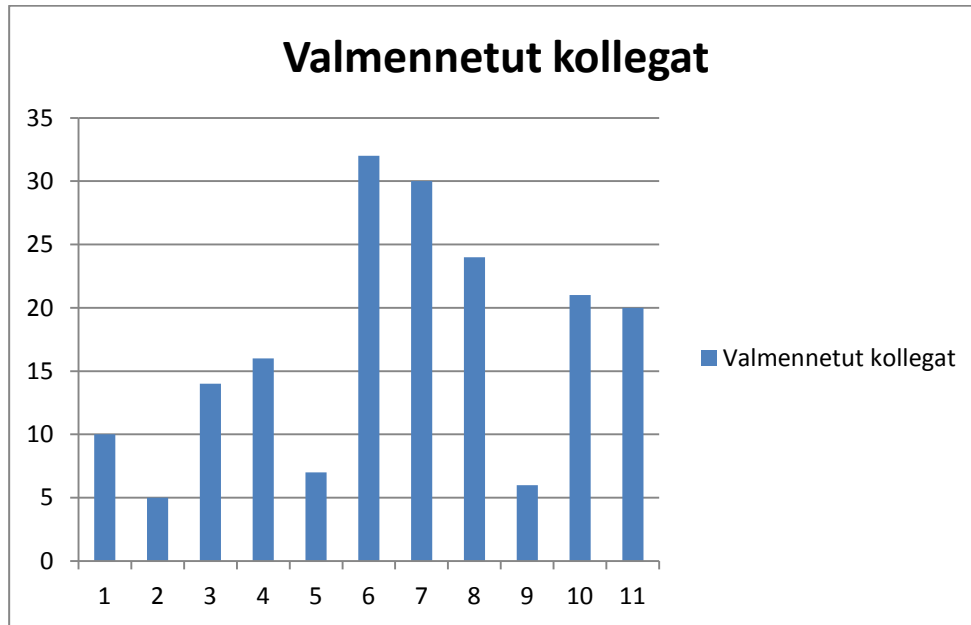
Oivaltavan oppimisen mallin onnistuminen edellyttäisi toisen syklin suunnitteluvaiheessa esitetyn toisen konttorikierroksen tekemistä. Koska kierrosta ei päästy aloittamaan lokakuun loppuun mennessä, ei toisen syklin osalta mallia voida arvioida.

Osana toista sykliä tein kyselyn OTT-tutorkollegoille (Liite 2). Halusin selvittää muiden tutoreiden kokemuksia valmennusprosessin mallista ja siihen liittyvistä haasteista. Toivoin myös saavani kehittämisideoita valmennusprosessiin liittyen.

Tutoreille osoitetussa kyselyssä halusin tietää vastaajien pankin ja sen, montako toimihenkilöä tutor on valmentanut. Vastauksia tuli kuudesta eri ryhmän jäsenpankista: Lammin Säästöpankista, Sysmän Säästöpankista, Säästöpankki Optiasta, Säästöpankki Sinetistä, Kalannin Säästöpankista ja Länsi-Uudenmaan Säästöpankista.

Vastaajien valmennusryhmien koko vaihteli aika lailla. Vaihtelu johtuu ryhmän jäsenpankkien suuresta koko erosta. Tämän taustatietojen kartoittamiskysymyksen halusin mukaan kyselyyn sen takia, että saisin käsityksen tutorin ”pätevyydestä” valmennuskokemusten arvioinnissa.

Isompien pankkien tutorit valmentavat huomattavasti isompia ryhmiä kuin pienempien pankkien tutorit. Kuvassa 23 on vaakaa-akselilla kyselyyn vastanneet tutorit ja pystyakselilla on valmennettujen toimihenkilöiden lukumäärä.



Kuva 23. Tutoreiden kouluttamat toimihenkilöt.

Pyysin tutoreita kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, miten tutorointi oli toteutettu heidän edustamassaan pankissa. Tutorointimalleja oli erilaisia. Mallit olen jakanut vastausten perusteella kolmeen:

1. Ensin on perehdytetty ja koulutettu pankin johto, sitten jalkautettu malli toimihenkilöille. Tätä mallia oli noudatettu yhdessä pankissa.
2. Ensin on tehty toimenpidesuunnitelma johdolle, perehdytetty toimihenkilöt ja raportoitu johtoa suunnitelman etenemisestä. Tämän kaltaista mallia oli noudatettu neljässä pankissa.
3. Otettu ulkopuolinen kouluttaja heti mukaan prosessiin tutorin tueksi. Tätä mallia oli noudatettu yhdessä pankissa. Malli noudatti tutoreiden valmennuspäivien ohjelmaa ja eteni ulkopuolisen coachin johdolla.

Mallissa 1 ja 2 oli samankaltaisuuksia toimihenkilövalmennuksen suhteen. Molemmissa mallissa valmennus on alkanut henkilöstön yhteisellä aamupalaverilla, jossa toimihenkilöt oli oivallutettu Elämäнкаaren käyttöön nk. case-esimerkin avulla.



Mallissa 1 aamupalaverin jälkeen oli toimihenkilöille annettu aikaa harjoitella uutta toimintatapaa parin viikon ajan, jonka jälkeen alkoivat oikeiden asiakasneuvotteluiden havainnoinnut tutorin toimesta.

Mallissa 2 oli pieniä eroavaisuuksia pankkien välillä lähinnä tutoroinnin laajuudessa. Yhdessä pankissa oli suppeampi versio tutoroinnista, kahdessa lähes identtiset toimintamallit ja yhdessä laaja versio, jonka esittelen seuraavaksi:

1. vaihe: aamupalaveri konttoreissa, tutoroinnin tarkoitus käytiin läpi ja tehtiin OTT case-harjoitus
2. vaihe: yksilövalmennus, OTT-case-harjoittelu ja/tai oikea asiakas yhdessä tutorin kanssa
3. vaihe: havainnointi ja purku
4. vaihe: aamupalaverissa kokemusten jakoa ja yksilövalmennus tarvittaessa

Suurin ero pankkien välillä vastausten perusteella oli havainnoinnin aloittamisessa: Suurimassa osassa pankeista havainnoiteja ei oltu aloitettu. Vastauksissa tuli ilmi, että suunniteltua mallia ei oltu viety kaikissa pankin konttoreissa käytäntöön. Eli jopa pankkien sisällä oli eroavaisuuksia toiminnassa, vaikka pankkikohtainen malli oli yhdessä sovittu. Tähän liittyen toimihenkilöille suunnatussa kyselyssä pyysin vastaajia ottamaan kantaa siihen, kumpaa he toivoisivat havainnointia tekevän, esimiehen vai tutorin. Vastaajista 83 % toivoi havainnoiteihin tutoria. Perusteluissa korostui mm. tutorin vertaisuus ja käytännön osaaminen.

Tutorkyselyssä pyydettiin tutoreita arvioimaan millaisia haasteita he olivat kohdanneet tutoroinnin aikana? Vastauksista oli havaittavissa kahdentyyppistä haastetta: toiminnallista ja asenteellista haastetta. Toiminnalliset haasteet liittyivät mm. tutorin käytettäviin resursseihin:

*”Konttorinjohtajan mielestä menee liikaa myyntiaikaa minulta.”*

Myös se ettei pankissa ollut nimettyä OTT-vastaavaa, koettiin ongelmalliseksi:

*”Ei ollut pankilla omaa OTT-vastaavaa, jobon olisi voinut tukeutua, tutorit tsemppasivat toisiaan, mutta jobdon tuki ja kiinnostus puuttui.”*

Asenteelliset haasteet tulivat sekä valmennettavien kollegoiden suunnasta että myös johdon tasolta.

*”Erityisesti kokeneimpien neuvottelijoiden haasteena on ollut tietynlainen muutos vastarinta, kun on tiettyyn tottunut niin on vaikea lähteä muuttamaan mitään omassa työskentelyssä.”*

*”Ja ehkä siinä oli myös ongelma, että esimiehet eivät ole tähän täysin sitoutuneet joka näkyy myös tuossa ajan löytymisessä.”*

Pyysin tutoreita myös kuvailemaan sitä, miten he kehittäisivät tutorointia tästä eteenpäin? Osa vastaajista oli sitä mieltä, että konsepti on hyvä sellaisenaan. Tutorin tulisi itse huolehtia siitä, että saa aikaa valmentamiseen ja havainnoiteihin. Kysymykseen tuli myös joitain selviä kehittämissuhteita, kuten:

- Pankille tulisi nimetä OTT-vastaava.
- Selkeä pankin kanta OTT:n käytössä → yhtenäisten toimintamallien kehittäminen.
- Tutoreille korvaus tehdystä työstä/huomiointi myyntitavoitteissa.
- Yhteistyön kehittäminen konttorinjohtajan ja tutorin välillä.
- Uusien pankkilaisten perehdytyspäivillä enemmän aikaa OTT:n läpikäymiseen.
- Riittävästi tutoreita pankkiin.
- Toimintasuunnitelmien toimeenpano konttoreissa suunnitelman mukaan.

Nämä vastauksista esiin nousseet kehittämissuhteet tukevat aiempia havaintoja.

Kysymykseen siitä, millaista tukea toimihenkilöt toivoisivat jatkossa OTT-osaamisen kehittämiseen, tuli vastaajilta toivomuksina mm. käytännön vinkit (tekninen osaaminen ja myynnillisuus), yhtenäisten toimintatapojen monistaminen, hyvien käytänteiden jakaminen ja molempipuolisen havainnoinnin mahdollistaminen.

## 5.6 Osaamisen kehittämisen kolmas sykli

Toisen syklin päätyttyä lokakuussa 2016 oli selvää, että osaamisen kehittämisen työ on edelleen kesken. Toiminnan kannalta käytännön toteuttamisen esteeksi nousi pankin johdon halu selventää organisaation osaamisen kenttää laajemmin. Tämän vuoksi suunnitellut toimenpiteet toisesta konttorikerroksesta, havainnointien aloittamisesta eikä vastuuhenkilön nimeämisestä toteutunut toisen syklin aikana.

Koska Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittäminen on strategisesti erittäin tärkeää, suunnittelin osana tätä kehittämistehtävää Optialle osaamisen kehittämisen kolmannen syklin, joka jatkaa siitä, mihin toisessa syklissä jäätin.

### Suunnittelu

Kolmannen syklin toiminnan vaihde ajoittuisi ajallisesti marraskuusta maaliskuulle. Suunnitelma on kuvattu kuvassa 24 ja on seuraavanlainen:



Kuva 24. OTT-tutoroinnin Optian toimintasuunnitelma.

Toisen syklin tulosten arvioinnissa kävi ilmi, että sekä tutorit että toimihenkilöt toivovat tutorin havainnoivan asiakaskohtaamista. Toimintasuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa

käynnistetään havainnoinnit. Tutor seuraa aitoa asiakastilannetta. Havainnoinneissa on syytä muistaa seuraavat asiat (Liesivesi 2016):

1. Orientaatio-vaihe ”before”: Pehmeä alku, viritetään tunnelma sopivaksi. Tärkeää selvittää toimihenkilöltä se, mistä hän haluaa saada palautetta. Käydään läpi roolit ja tavoitteet neuvottelulle.
2. Havainnointi-vaihe ”during”: Asiakkaan vastaanottaminen ja roolien kertominen asiakkaalle. Havainnoinnissa tavoitteena muutama plussa ja muutama kehityskohde.
3. Valmennus-vaihe ”after”: Pallo valmennettavalla: avointen kysymysten kautta yleiseltä tasolta (Miten meni?) yksityiskohtaiselle tasolle (Miksi meni hyvin? Mitä teit? Mitä tekisit erilailla?). Tarvittaessa voidaan simuloida tilannetta uudelleen. Valmennusvaiheen lopuksi sovitaan seuranta.

Havainnoinneissa pyritään oivalluttamaan toimihenkilö omasta tekemisestään, keskitytään toimintaan ja korostetaan konkreettista tekemistä. Tutor ei kerro mikä onnistui ja mikä meni pieleen vaan tutorin tehtävä on saada toimihenkilö itse analysoimaan tapahtunutta (itsereflektio). Toimihenkilö kirjaa kehittämissasiat ja onnistumiset ylös, ja antaa kopio havainnointimuistiinpanoista sekä tutorille että konttorinjohtajalle. Havainnoinnit tehdään 2-3 kertaa vuoden aikana. Aina uuden tutortapaamisen alussa käydään keskustelu siitä, miten väli aika on mennyt. Havainnointien jälkeen konttorinjohtaja seuraa toimihenkilön edistymistä coaching-periaatteella (Miten menee?). Tukena tässä on toimihenkilön itsensä kirjoittama muistio kehittämisen kohteista.

Tutortoiminnan onnistumisen edellytyksinä voidaan pitää riittävää aikataulullista resurssia ja tutorin omien myyntitavoitteiden pienentämistä suhteessa tutortoimintaan käytetyn ajan kanssa. Optiassa jokaisella tutorilla on noin 30 valmennettavaa ja yksi havainnointi palautekeskusteluineen vie noin 1,5-2 tuntia, voidaan ajatella että aikaa yhteen havainnointikierrokseen kuluu noin 10 työpäivää.

Toimintasuunnitelmassa toisena kohtana on pankkitason vastuuhenkilön nimeäminen sekä asiakaskohtaamisen että OTT-osaamisen kehittämiseen. Tarve pankkitason yhteyshenkilölle tuli ilmi syklien arvioinneissa.

Tarkasteltaessa OTT-tutorointia valmennusmallina olemassa olevan ja valmiiksi testatun tutoroinnin mallin etuna voidaan pitää mm. sitä, että osaamisen kehittämisen vastuu jakautuu useammalle henkilölle (tutorille). Samaan aikaan vastuun jakautuminen tuo haasteina mm. sen, että tutorit toimivat itsenäisesti, kukin omalla tavallaan, jopa sooloillen. Pankin yhtenäiset toimintatavat eivät kehity jos jokainen tekee tyylillään. Tämän asian voisi ratkaista vastuuttamalla tutor-toiminta jollekin, jolloin vastuuhenkilö ohjaisi ja suunnittelisi tutoroinnin.

Haasteena nykyisessä tutormallissa Optian osalla on myös tutortoimintaan käytettävän ajan poistuminen neljästä konttorista: neljän myyjän työpanos on vaillinaisen tutorointiin käytettävän ajan takia. Ratkaisuna tähän ongelmaan voisi olla yhden tutorin nimeäminen täysipäiväiseksi tutoriksi. Tämän asiantuntijan vastuulla olisi sekä OTT-sovellus ja sen osaamisen kehittäminen Optiassa kuin myös asiakkuuksien hoitomallien jalostaminen ja käytäntöön vieni. Lisäksi olennaisena osana olisi säästöpankkikokemuksen jalostaminen asiakaskohtamisessa. Syy miksi näin tulisi toimia, on yksinkertaisesti laadun ja yhtenäisten toimintatapojen siirtyminen paperilta käytäntöön. Mallin etuna voidaan pitää myös sitä, että toiminta on kokonaan yhden ihmisen vastuulla ja työhön käytetty aika ei olisi pois konttorin vahvuudesta vaan lisänä myynnin johtamiseen. Mallin haittapuolena työn suuri määrä johtuen isosta organisaatiosta. Vaarana on, ettei aikaa ole riittävästi käytettävissä yksilölliseen ohjaukseen.

Toisena vaihtoehtona voisi olla ulkopuolisen coaching hyödyntäminen OTT-osaamisen kehittämisessä.

Toimintasuunnitelman kolmantena kohtana on laadullisten tavoitteiden asettaminen sekä tutortoiminnalle että tehdyille Oman Talouden Tuokiolle. Näin tekemällä myynnin johtopystyisi paremmin arvioimaan toimihenkilöiden osaamista ja sen kehittymistä. Laadullisten tavoitteiden kriteeristön luomisen apuna voisi hyödyntää tutoreita, myynninjohtoa ja ulkopuolista coachia. Kriteeristöön ei oteta kantaa tässä opinnäytetyössä.

## 6 POHDINTA

Pohdittaessa kehittämistyön ja opinnäytetyön onnistumista, huomiota kiinnitetään mm. tutkimuksen luotettavuuteen, pätevyYTEEN, itse prosessiin, eettisyyteen ja siihen, saatiinko vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen. Kuitenkin tärkein onnistumisen kriteeri on se, pystytiinkö kehittämisen kohteena olevaan ilmiöön vaikuttamaan.

Toimintatutkimus tutkimusotteena on sellainen, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen tavoitteena oleva muutos. Parhaiten se soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. (Kananen 2014b, 15.) Toimintatutkimuksen sykliisyys sopii tähän kehittämistehtävään, koska osaamisen kehittämistä on tehty jaksoissa, sykleissä. Syklit ovat edenneet toimintatutkimukselle tyypillisellä kaavalla: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi. Pyrkimyksenä on ollut käytänteitä analysoimalla muuttaa työskentelytapoja toimihenkilön oman oivalluksen kautta. Tavoitteena on ollut vaikuttaa käytännön tekemiseen. Tutor on toiminut kollegansa vierellä, vertaisena. Toivottu kehittämistyön lopputulos pitkällä tähtäimellä on se, ettei tutoreita enää tarvita, vaan osaaminen ja oppimisen taidot ovat halutulla tasolla.

Toimintatutkimuksen luonne vaikeuttaa luotettavuusarviointia, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen, vaikka toimintatutkimus luetaankin laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaksi. Suurimman ongelman luotettavuuskäsitteiden käyttöön tuo laadullisen tutkimuksen tavoitteleva muutos. Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelua voitaisiin lähestyä sen näkemyksen pohjalta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusotteita ja –menetelmiä. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiötä tarkastellaan. Kyseessä on siis tutkimusstrategia. Jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, voidaan luotettavuuskysymyksiä tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla. Tällä tarkastelulla päästään jo aika pitkälle, mutta avoimeksi jää kysymys muutoksen luotettavuuden arvioinnista. Kirjallisuudesta ei ole löydettävissä tähän selvää vastausta. (Kananen 2014b, 127.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein edelleen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja –kohteen yhteensopivuutta: Miten menetelmä

sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetin käsite perustuu totuuden korrespondenssiteoriaan. Totta on sellainen väite tai kuvaus, joka vastaa tosiasioiden tilaa. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2006, 147–148.) Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli sitä, toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. (Silverman 1997, 203).

Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdotonta tavoittaa todellisuutta, johon väitteitä verrataan. Reliabiliteetti taas on mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutokseen eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimyksen vastaista. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2006, 148).

Steinar Kvale on ehdottanut siirtymistä validiteetista validointiin. Kun validiteetilla viitataan johonkin pysyvään totuuteen tai tilaan, jota tutkija pyrkii kuvaamaan, validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen. Taustalla on ajatus siitä, että inhimillinen tieto maailmasta perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan. Koska tämä tulkinta on sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä kieleen, jokainen tulkinta voidaan tulkita uudelleen. Näin ollen totuus on jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä se ole koskaan lopullisesti valmis. Toimintatutkimusten arvioimiseksi voidaan Kvalen ajatusten pohjalta käyttää viittä periaatetta, jotka ovat (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2006, 149–160):

1. Historiallinen jatkuvuus. Historiallinen jatkuvuus tarkoittaa sitä, että toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan, joten tutkijan on pohdittava myös tutkimuskohteensa historiaa. Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan tutkimusprosessi sijoittuu tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteen.
2. Reflektiivisyys. Tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan. Sanotaan, että tutkijan tärkein tutkimusväline on hän itse. Siksi on tärkeää reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa ja oman identiteetin rakentumista tutkimuksen rinnalla.
3. Dialektisuus. Tämä periaate rakentuu ajatukseen, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Dialektisuus tarkoittaa totuuden rakentumista teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi.

4. Toimivuus. Toimivuuksperiaatteen näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai esim. osallistujien voimaantumisen kannalta.
5. Havahduttavuus. Hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2006,149–160.)

Arvioitaessa tämän kehittämistehtävän luotettavuutta Kvalen ajatusten pohjalta, voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena oleva toiminta (OTT-osaaminen) ei ole alkanut tyhjästä eikä pääty tähän. Kehittäminen perustuu pitkälti minun omaan reflektiivisyyteeni ja voin todeta, että kehittämistyön tärkein tutkimusväline olen ollut minä itse. Olen kasvanut tämän prosessin aikana sekä ihmisenä että myös asiantuntijana. Tässä opinnäytetyössä kuvailtu todellisuus on aidosti rakentunut keskustelussa dialektisena prosessina. Itse arvioin kehittämistyön toimivuutta tutkittavien kokeman hyödyn kautta. Voimaantumista en tässä opinnäytetyössä tutkinut tarkemmin, mutta hyväksyin sen olevan osa oppimisprosessia. Prosessin aikana saamani palautteen perusteella uskon, että koko OTT-tutorprosessi on havahduttanut sekä Säästöpankkien johtajat että toimihenkilöt huomaamaan asiakaskohtaamisen ja siellä tapahtuvan Oman Talouden Tuokion laaja-alaisen merkityksen sekä asiakastyytyväisyyteen kuin myös asiakaskannattavuuteen.

Jos toimintatutkimuksessa on selviä laadullisen tutkimuksen osia, voidaan niiden osalta soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä, joita ovat (Kananen 2014b, 132–133 sekä Kananen 2014a, 151–154):

- luotettavuus (triangulaatio ja informanttien hyväksyntä),
- siirrettävyys (ei ole varsinainen tarkoitus toimintatutkimuksessa),
- riippuvuus (toistettaessa saadaan sama tulokset → tutkimustulosten ristiriidattomuus),
- saturaatio (kylläntyminen eli eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset toistuvat),
- arvioitavuus (riittävä dokumentaatio) ja
- vahvistettavuus (kuinka yksimielisiä muut tutkijat ovat tuloksista).



Tämän toimintatutkimuksen voidaan sanoa täyttävän edellä esitetyt luotettavuuden kriteerit. Kehittämistyö on tehty informanttien täydellä tuella. Tutkimuksessa hyödynnettiin aineisto-triangulaatiota luotettavuuden ja vahvistettavuuden lisäämiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 142–149) mukaan triangulaatio on toimintasuunnitelma, jonka avulla tutkija kykenee ylittämään henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, koska triangulaatiossa tutkija ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa.

Yleisesti voidaan todeta, että tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen tulosten voidaan katsoa pätevän vain tapaukseen, jota se käsitteli. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinaisen tarkoitus. (Kananen 2014b, 134–135). Toimintatutkimus ei myöskään pyri yleistämään. Tutkimustuloksena saadaan muutos entiseen, joka koskee vain toiminnan kohteena olevaa ilmiötä. Tässä opinnäytetyössä esitettyä tutoroinnin toimintamallia voidaan hyödyntää jatkossa OTT:n ja säästöpankkikokemuksen kouluttamisessa ryhmän sisällä ja OTT-tutorointi opetusmallina eri toimintavaiheineen voidaan monistaa myös muihin organisaatioihin.

Eettisesti toimiva tutkija miettii, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin, tutkijaan, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. Tutkijan pitää arvioida sitä, onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tekstistä tai aiheutuuko tutkimuksesta heille haittaa. Tutkittaville kannattaa antaa mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat kohdat raportista. Eettistä pohdintaa on sekin, kun tutkija etsii sellaisia raportoinnin ja kirjoittamisen tapoja, jotka antavat äänen tutkittaville. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2006,158.) Tutkimusta eettisesti tarkasteltaessa riskinä on ollut oman tutkijan roolini subjektiivisuus aineiston hankinnassa, analyysissä ja tulosten esittämisessä. Heti alkuvaiheessa pyrin kiinnittämään huomion tutkimuksen neutraalisuuteen. Eettisyyteen kuuluu, että tutkimukseen osallistuvat tahot ovat tietoisia siitä, että havainnoimalla tai kyselyn avulla saatuja tietoja käytetään nimettömänä hyväksi tässä tutkimuksessa.

Tutkimusta on tehnyt ja siihen on osallistunut ne henkilöt, joita kehittämistyö koskee. Se on sitouttanut toimihenkilöt ja tutorkollegat muutokseen. Tutkijan rooli on ollut samanaikaisesti olla muutosprosessin vetäjä ja tutkija. Koska toimin itse tutorina ja näin ollen olen osa tutkittavaa ilmiötä, on tutkijan rooli toimintatutkimukselle tyypillinen aktiivinen osallistuja. Tätä koko kehittämistyötä on leimannut vahva yhteistoiminnallisuus ja hyvä vuorovaikutus. Rooli

tutorina ja toisaalta toimihenkilönä mahdollisti myös oman asiantuntijuuden hyödyntämisen koko prosessin ajan valmennettavien hyödyksi.

Toimeksiantajan ja aiheen valintaan vaikutti vahvasti omat sitoumukseni: Olen itse töissä Säästöpankki Optiassa ja luonnollisena osana opintoja valitsin kehittämistyön toimeksiantajaksi oman työnantajani, joka hyötyy osaamisestani ja tutkimuksellisesta työpanoksestani. Itse hyödyn saamalla opintojen osana olevan opinnäytetyön tehdyksi ja valmistumalla. Tutkittava aihe on ollut minulle henkilökohtaisesti myös tärkeä, koska olen itse tutor ja koen velvollisuudekseni tehdä minulle annettu työ mahdollisimman hyvin.

Aineistoa kerätessäni huomasin pian, että aineistoa löytyy paljon ja jouduin rajaamaan aihetta tiukasti. Osaamisen kehittäminen on aiheena laaja ja näkökulman valinta oli vaikeaa. Teoreettisen viitekehyksen merkitys oli suuri. Jälkikäteen arvioiden olisin voinut etsiä lisää aineistoa valmennusprosessiin liittyen. Tutkimuspäiväkirjan merkityksen huomasin vasta toista sykliä suunnitellessani. Kyselyiden käyttämistä aineistonhankintamenetelmänä mietin pitkään, mutta jälkikäteen arvioituna sain aineistosta laajemman kuin esimerkiksi teemahaastattelemalla. Haastattelemalla olisin tosin päässyt aiheeseen hieman syvällisemmin sisälle.

Aineiston analysoinnissa minulla oli alkuun suuria ongelmia, mutta kun sain kiinni teemoittelun periaatteista, lähti työ etenemään vauhdilla. Vastauksien analysointia helpotti se, että aineisto oli valmiiksi kirjallisessa muodossa. Aloitin analysoinnin lukemalla vastauksia ja reflektoimalla niitä ja tekemällä oivalluksia tekstistä. Lukemisen tavoitteena oli löytää aineistosta kiinnostavia asioita tutkimustehtävän ja kehittämistyön tavoitteen kannalta. Johtopäätösten tekeminen oli suhteellisen helppoa ja kolmannen syklin suunnittelu osaltaan täydensi kehittämistyötä mielestäni hyvin. Abduktiivinen päättely, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat, sopii OTT-osaamisen kehittämiseen tähtäävään muutokseen ja sen tutkimukseen, koska prosessi itsessään vaatii paljon sisäistä reflektiota.

Tutkijan roolin omaksuminen osana prosessia oli välillä haastavaa. Se oli tilanteena itselle täysin uusi. Onneksi toimintatutkimuksen ominaispiireisiin kuuluu yhteistyö ja tutkijan aktiivinen osallistuminen muutoksen läpiviemiseen. Oma oppiminen prosessin aikana ei rajoittunut pelkästään opinnäytetyön prosesseihin vaan koen osallistuneeni ammatillisen kasvun ja oppimisprosessien korkeakouluun, jonka läpäisy toivottavasti kantaa hedelmää uraani ajatellen tulevaisuudessakin. Lisäksi havainnoimalla kollegoiden työskentelyä olen saanut omaan käytännön työhön lukuisia vinkkejä. Myös tutkija-tiedonantaja-suhde toimi mielestäni hyvin.

Tutkimuksen tiedonantajina toimivat sekä tutorkollegat että valmennettavat toimihenkilöt. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen aikana tiedonantajina on toiminut noin 60 toimihenkilöä. Tiedonantajien valinta oli mielestäni onnistunut: Sain kokemuksia tutoroinnista sekä tutoreilta itseltään että tutoroinnin kohteilta. Toisaalta osa kyselyyn osallistuneista toimihenkilöistä oli kyselyn aikana ollut vain minun valmennettavana, joten vastausten yleistettävyys on tältä osin kyseenalaista.

Opinnäytetyön aikataulu oli tiukka. Olin asettanut tavoitteeksi valmistua joulukuussa, joten toisen syklin toteutuksen puuttuminen jäi harmittamaan minua kovasti. Toisaalta en itse pystynyt vaikuttamaan siihen asiaan.

Teoriaviitekehyyksen merkitys korostui heti kirjoittamisen alkumetreiltä asti: Huomasin, että toiminnalle löytyy teoreettinen perusta ja se itsessään loi oikeutusta tekemillemme toimille. Teoriaan tutustuminen vei aikaa ja palasin teoriaviitekehyykseen vähän väliä kirjoitusprosessin aikana. Aineiston ja teorian välillä käytiin ikään kuin vuoropuhelua.

Aineisto dokumentoitiin huolellisesti ja sitä käsiteltiin eettisten periaatteiden mukaan. Kyselytutkimusten tuloksissa näkyi selvästi merkkejä saturaatiosta eli aineisto alkoi toistaa itseään. Riippuvuuden ja vahvistettavuuden arvioinnissa hyödynsin Säästöpankkiliiton yhteyshenkilön näkemyksiä ja kokemuksia toisten pankkien OTT-tutoroinnin onnistumisesta. Esimerkiksi tutorkyselyn tuloksista kävin keskustelun heti vastausten analysoinnin jälkeen tutorkollegoiden ja Säästöpankkiliiton kehittämisspäällikön kanssa. Kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia kuin kehittämisspäällikön tekemät havainnot.

Toiminnan kehittämishanketta ei voida Kanasen (2014b, 137) mukaan arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein vaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Syklit ovat onnistuneita jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään. Tämän vuoden aikana on jokaiselle säästöpankkilaiselle käynyt selväksi se, että Oman Talouden Tuokion rooli on Säästöpankeissa strategisesti merkittävä ja sen osaamiseen tullaan jatkossakin kiinnittämään paljon huomiota. Kootusti voidaan sanoa, että ongelmaa (OTT-osaaminen ja säästöpankkikokemuksen tuottaminen) ei kokonaan onnistuttu sykliden aikana poistamaan vaan pikemminkin saatiin muutos aikaan toimintatavassa. Kehittämistehtävän tavoite oli selvittää ja ratkaista miten OTT-osaamista kehitetään tutoroimalla ja mielestäni sykliden aikana tehdyt toimenpiteet onnistuivat tässä suhteessa hyvin: Sykliden tuloksena syntyi joukko osaamisen kehittämisen koulutuksia ja kolme toimintasuunnitelmaa OTT-osaamisen kehittämiseen.

Prosessin aikana käymieni keskustelujen ja tekemäni havaintojen perusteella tutoreilla näyttäisi olevan vaara ajautua business coachingin alueelta mentorin rooliin. Tähän saattaa johtaa liian syvälinen organisaation tuntemus tai se, että valmentajalla on vahva osaaminen valmennettavan työstä. Tällöin on vaarana, että valmentaja-tutor pyrkii siirtämään omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja rutiinejaan suoraan valmennettavalle sen sijaan, että tukisi tämän oman ajattelun kehittämistä tai innovatiivisuutta. Yksi ratkaisu tähän voisi olla tutoreiden sekoittaminen niin, että joku kerta sijoittamisen ammattitaidon omaava tutor valmentaisi lainapuolen osaajia ja toisinpäin.

Konttorikierroksilla havaitsin myös, että pelkkä motivaatio tai innostus ei yksin riitä tavoitteen saavuttamiseen. Nykytutkimus on osoittanut, että tavoitteen saavuttamisessa motivaation lisäksi tarvitaan erityistä itsesäätelytaitoa, volitiota, jota voimme kutsua toimeenpanon taidoksi. Volition on osoitettu olevan merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Tämän vuoksi on tärkeää erottaa työskentelyhalukkuuteen tai -innostukseen liittyvät motivaatiotekijät varsinaista toimintaa synnyttävistä ja ylläpitävistä volitiotekijöistä. Ilman volitiota motivaatio valuu hukkaan. (Kupias 2016). Volitioon ei pääse vaikuttamaan tutoroinnin aikana, vaan se edellyttäisi valmennettavan parempaa tuntemista. Tämä myös tukee ajatusta toisen konttorikierroksen ja yksilövalmennuksien järjestämisestä.

Yksi keskeinen havainto syklien toteuttamisen ja arvioinnin jälkeen on, että pankin tulisi korostaa yksilön vastuuta omasta oppimisesta: Omien tavoitteiden laatiminen, yksilöllisyyden korostaminen, oman tien löytäminen ja henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat sekä niihin liittyvä palautteiden tarkka kohdentaminen ja onnistumiskokemusten konkretisointi antaa aineksia itsereflektioon ja kasvun vahvistamiseen sekä optimaalisen ja kehittävän arvioinnin suuntaamiseen omiin toimintoihin. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 129.)

Toisen syklin toteutukseen liittyvien haasteiden seurauksena auki jäi kysymys tutoroinnin jatkosta. Sen päättäminen olisi tärkeää mm. siksi, että tutorointi osaltaan vaikuttaa siihen, miten opimme toisiltamme ja miten onnistumisia jaetaan koko pankissa. Lisäksi myyntitulosten ja havaintojen seurauksena voidaan todeta, että työnsarkaa riittää ennen kuin osaaminen on riittävällä tasolla. Koska näen, että OTT-osaamisen kehittäminen jäi kesken, tein Oman Talouden Tuokion osaamisen kehittämiseen kolmannen syklin, jonka toimintasuunnitelman toimittan pankin johdolle lähiaikoina. Nähtäväksi jää hyödyntääkö pankki sitä vai syntyykö OTT-osaamisen kehittämiseen jotain aivan uutta.

Hienointa tässä kehittämistehtävässä on ollut yksilöiden oppimisen tukeminen ja oppimisen edellytysten luominen. Osaltaan myös se, että olen päässyt vaikuttamaan Optian oppimiskulttuurin kehittämiseen, on lisännyt omaa asiantuntijuutta. Jatkossa näen, että lisää huomiota tulisi kiinnittää esimiesten ohjausvalmiuksien tukemiseen, tiedon ja osaamisen jakamiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen. Jonkun tulisi pystyä kokoamaan kokemukset yhteen ja jakamaan ne laajasti kaikkien hyödynnettäväksi. Kyselytutkimusten vastauksista ja havainnoista konttorikierrosten aikana pystyi päättämään sen, että tutorointi vaikuttaa juuri niin kuin oli toivomus: Sekä tapaamisten laatu että myynnillisyyys nousivat varsinkin Elämänkaariosion uudentyypin hyödyntämisen avulla. Uudeksi haasteeksi syklien aikana nousi kuitenkin tekemisen laadun suuri vaihtelu, joka näkyi mm. teknisen osaamisen ja kartoittamisen ja kartoituksen aikana esille nousseiden tarpeiden linkittämisenä Elämänkaareen ja sieltä ratkaisusityksiin.

Matkan varrella keskustelimme esimiesten ja tutoreiden kanssa mm. siitä, kuka pankissa vastaa OTT-osaamisen kehittymisestä ja tutoreiden yksimielinen vastaus tähän oli, että jokainen toimihenkilö itse vastaa osaamisestaan ja sen kehittymisestä. Tutorit pyrkivät koko prosessin ajan oivaltavan oppimisen kautta vahvistamaan valmennettavien itsearvioinnin taitoja. Niitä tarvitaan omaehtoiseen kehittymiseen. Oikeastaan kyse oli siitä, että tutor antoi keinot valmennettavalle päästä tavoitteisiin. Jatko riippuu pitkälti oppijan omista kyvyistä ja haluista kehittyä paremmaksi OTT-osaajaksi. Viime kädessä jokaisen olisi itse onnistuttava. Uskon, että ihmisillä on kyky kehittyä, jos he saavat aidon kokemuksen siitä, että heitä autetaan ja tuetaan.

Optian johto antoi tutoroinnista myönteistä palautetta ja tulkitsen, että pankki oli tyytyväinen näillä resursseilla saavutettuihin tuloksiin ja tutorointiin prosessina. Myös omasta mielestäni tutorointi onnistui hyvin, tosin kehitettävääkin löytyy paljon. Koska kyse oli toimintatutkimuksesta ja oppiminen tapahtui sykleissä, pystyimme tutorkollegoiden kanssa reflektoinnin kautta parantamaan toimintasuunnitelmaa havaittujen kehittämiskohtien kautta. Tosin todellisuus ei aina vastaa suunniteltua, ja tässäkin tapauksessa prosessi jäi kesken tutoreista riippumattomista syistä.

Jos nyt palaan opinnäytetyöprosessin alkumetreille ja mietin, mitä olisi kannattanut tehdä toisin, niin lista on pitkä. Valitettavan monesti tein ensin ja mietin vasta sitten. Useat työvaiheet tein itse asiassa tuplaten. Koska jäin opintovapaalle elokuun alussa ja varsinainen kirjoitustyö alkoi vasta siinä vaiheessa, teoriaviitekehityksen rakentaminen tuli eteen käytännön te-

kemisen jälkeen. Onneksi tässä asiassa auttoivat hyvät muistiinpanot valmennuksista ja keskusteluyhteys sekä Säästöpankkiliiton että tutoreiden coachin Mika Liesiveden kanssa. Olisin voinut kiinnittää myös enemmän huomiota kyselyiden laatimisessa palautteen merkityksen analysointiin ja oivaltavan oppimisen kokemuksiin. Keskityin ehkä liikaa hyödyn kokemiin. Jos jatkaisin tätä tutkimusta, tekisin lisäksi vielä teemahaastatteluja. Mietin niiden tekemistä osana tätä opinnäytetyötä pitkään, mutta tulin siihen tulokseen, että tässä vaiheessa tutorointia nämä tiedot ja tietojen pohjalta tehdyt toimintasuunnitelmat riittävät.

Tämän kehittämistehtävän aikana minua mietitytti se, miten voi tutor voi tietää, onko ohjattava tehnyt sen, mihin hän on keskusteluissa sitoutunut? Ilman seurantamekanismeja, jotka voivat olla niinkin yksinkertaisia kuin sähköpostiviesti, tutorointi voi jäädä pelkäksi mukavaksi juttutuokioksi, jonka tuloksista ei ole tietoa. Tutorointi ilman käytännön toimintaa, seuranta ja konkreettisia tuloksia on kuin jutustelua kahvipöydässä. Se on mukavaa ja joskus jopa oivalluttavaa, mutta tavallisesti ei millään tavoin elämää muuttavaa. Oivalluttavassa tutoroinnissa on erittäin tärkeää, että ohjattava vie oivalluksensa käytäntöön. Tuloksellisinta olisi, että ohjattava ottaisi ensimmäisen askeleen pian oivalluksen jälkeen. Näen, että tutoroinnin jatkoa mietittäessä juuri seurantamekanismien luominen on yksi tärkeä tekijä laatua parannettaessa.

Jatkotutkimusaiheena tutkisin koko ryhmätasolla sitä, miten yhtenäiset toimintatavat kehittyvät tutoroinnin seurauksena. Nykyisellään Säästöpankit ovat vielä toimintatavoiltaan itsenäisiä, mutta näen että tulevaisuudessa ne tulevat enenevässä määrin toimimaan asiassa kuin asiassa samalla tavalla ja uskon, että tutorointi toimintamallina sopisi toimintojen yhtenäistämiseen. Yhtenä osana tätä kehitystä on asiakaslupauksemme tarjota ainutlaatuinen Säästöpankkikokemus kaikissa asiakkaan kohtaamispaikoissa.

Koen myös mielenkiintoisena ja tutkimisen arvoisena sen, että samanaikaisesti kun asiakas kohtamiseen ja sen kehittämiseen käytetään resursseja, Säästöpankkiryhmän asiakkuusindeksi on todellisuudessa laskenut valtakunnan tasolla. Mistä tämä johtuu? Miksi asiakkaat antavat meille huonompia arvosanoja kuin ennen? Tehdäänkö laatua vai tehdäänkö koko ryhmässä tällä hetkellä vain kappaleita?

Myös asiakasnäkökulman tutkiminen kiinnostaa: Miten asiakkaat kokevat Oman Talouden Tuokion ja vahvistaako se asiakaskokemusta, lisääkö se asiakasuskollisuutta ja asiakastytyväisyyttä? Tätä toki tutkitaan Säästöpankkiliiton tasolla koko ajan.

Näiden lisäksi minua kiinnostaa digitaalisuuden merkityksen kasvaessa se, miten säästöpankkikokemus viedään verkkoon? Jos ja kun Oman Talouden Tuokiota aletaan tehdä verkkopankissa, haluaisin olla mukana kehittämässä kokemusta entistä paremmaksi.

Kehittämistehtävä itsessään oli mielenkiintoinen ja työntäyteinen rupeama: Oman tutorvalmennuksen jälkeen kiersin konttoreita ja olin mukana ratkaisemassa käytännön ongelmia kollegoiden kanssa kasvotusten, puhelimitse, Lyncin välityksellä ja sähköpostitse. Mutta parasta oli se, että tutustuin henkilöstöön paremmin. Olen kuullut muiltakin tutorkollegoilta, että valmennettavan ja tutorin välille syntyi uskomattoman nopeasti luottamussuhde, jonka kautta mm. palautteen antaminen oli helppoa. Työn aikana kohtasin arviolta 10 % koko Säästöpankkiryhmän henkilöstöstä ja pääsin laajentamaan omaa kontaktiverkostoa ja kertomaan eteenpäin omia ajatuksia siitä, kuinka asiakaskohtaamisen kouluttaminen vaikuttaa Säästöpankin menestystarinaa jatkossakin.

Tätä opinnäytetyötä aloittaessani oletin prosessilla olevan alku- ja loppupisteet, mutta nyt huomaa olleeni väärässä: Osaamisen kehittämisen työ jatkuu vielä pitkään tämän raportin valmistumisen jälkeenkin.

## LÄHTEET

**Kirjalliset lähteet:**

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. MMG Monimedia Group Oy.

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Näkökulmia toimintatutkimukseen. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 17 Carr, W. & Kemmis, S. (1983).

Carlsson, M. & Forssell C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna. Tietosanoma.

Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2006. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikerta. Vantaa. Dark Oy.

Furman, B., Pinjola, N. & Bubanovitsh M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: PS-kustannus.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Härkönen, P. 2003. Opettajatuutorin käsikirja. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Turku.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne R. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kallinen, R., Kerbs, H. & Nurmi, J. 2006. Laadukas vertaisohjaus. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja. 17/2006. Hämeenlinna.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Suomen yliopistopaino Oy.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki. Yliopistopaino.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki. Talentum.

Kupias, P. 2016. Viestinnän koulutus Säästöpankki Optiassa.



- Kuula, A. 1990. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.
- Liesivesi, M. 2016. Toimitusjohtaja Intellego Oy. Puhelinhaastattelu 23.9.2016.
- Litovaara, A. 2009. Ei-tietämisellä arvostavaa vuorovaikutusta. Kaiku-viesti. Valtionkonttorin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta, nro 1/2009.
- Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänasenne. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOYpro.
- OTT-tutorit. 03/2016. OTT-tutor toimintasuunnitelma Optia kevät 2016.
- Pekkala, A & Varjonen, B. (toim.) 2006. Tuutorointi on taitolaji. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki. Yrityskirjat Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki. Consulting Team.
- Sallila, P. 2003. Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvatus. Aikuiskasvatuksen 44. vuosikirja. Vantaa. Dark Oy.
- Silverman, D. 1997. Qualitative Research: Theory, method and practice. London. SAGE Publications Ltd.
- Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of learning organization. New York.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.
- Syrjäläinen, E. 1990. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki. Kirjayhtymä
- Säästöpankkiliitto. 2016. Orientaatio OTT-tutor valmennukseen. Organisaation sisäinen dokumentti.
- Säästöpankki Optia. 2015. Strategia vuosille 2016-2018. Organisaatio sisäinen dokumentti.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Inforviestintä Oy.

Wisker, G., Exley, K., Antoniou, M. & Ridley, P. 2008. Working one-to-one with students. New York. Routledge.

### Sähköiset lähteet:

Asiakkuusmarkkinointiliitto & Avaus Marketing Innovations. 2016. Asiakkuusindeksi 2016. Viitattu 27.9.2016. Saatavilla: <http://asiakkuusindeksi.fi/results-2016/>

Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American educational research journal*, 38(4), 915-945. Viitattu 21.10.2016. Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/3202507?origin=JSTOR-pdf>

EPSI Rating. 2016. Pankki- ja rahoitus 2016. Viitattu 11.10.2016. Saatavilla: <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2016/>

Hiltunen, L. 2016. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.10.2016. Saatavilla: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf)

Mynewsdesk. 2011. Säästöpankin Oman Talouden Tuokio valittiin Hopeahuipuksi. Viitattu 19.9.2016. Saatavilla: <http://www.mynewsdesk.com/fi/saastopankki/pressreleases/saestopankin-oman-talouden-tuokio-valittiin-hopeahuipuksi-769851>

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesääätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 20.9.2016. Saatavilla: <http://www.mindsweeper.ee/wp-content/uploads/2008/12/v%C3%A4it%C3%B6skirja-coaching-suomi.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 5.10.2016. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)

Skaniakos, T., Penttinen, L., & Lairio, M. (2011). Vertaistutorointi yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Viitattu 24.10.2016. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47643/978-951-39-4497-1.pdf?sequence=1#page=18>

Sparria. 2016. Volitio. Viitattu 13.10.2016. Saatavilla: <http://www.sparria.fi/volitio.htm>

Suomen coaching-yhdistys. Viitattu 3.10.2016. Saatavilla: <http://www.coaching-yhdistys.com/>

Suomen mentorit ry. Viitattu 15.10.2016. Saatavilla: <http://www.suomenmentorit.fi/suomen-mentorit/>

Säästöpankin Intranet Säpinä. Oman Talouden Tuokio. Viitattu 19.5.2016. Organisaation sisäinen kanava.

Säästöpankki. 2016. Säästöpankkiryhmän kilpailustrategia. Viitattu 19.9.2016. Saatavilla: <http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/strategia>

Säästöpankkiliitto. 2016. Säästöpankin yleisesittely. Viitattu 19.9.2016. Saatavilla: <http://www.saastopankki.fi/documents/10180/0/S%C3%A4%C3%A4st%C3%B6pankkiryhm%C3%A4n+yleisesittely+2016/f2a1b974-1fd7-439e-aeb9-3c8ec311abeb?version=1.0>

Taatila, V. (toim.) 2009. Toimintatutkimuksia: Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Vantaa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.10.2016. Saatavilla: <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/D06.pdf>

Topping, K. J. (2005). Trends in peer learning. Viitattu 22.10.2016. Saatavilla: [https://uni-bielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/SLK/peer\\_learning/pal/pdf/trends\\_in\\_peer\\_learning.pdf](https://uni-bielefeld.de/Universitaet/Einrichtungen/SLK/peer_learning/pal/pdf/trends_in_peer_learning.pdf)

Törrönen, M. & Vornanen, R. 2008. Toimintatutkimus. Tampereen Yliopisto. Saatavilla: <http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/toimintatut.htm>

Verkkotutor. 2005. Viitattu 23.10.2016. Saatavilla: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/sisalto.htm>

## LIITTEET

Toimihenkilökysely 17.5.2016 sähköpostijakelu

- 1) Mitä hyötyä tutoroinnista oli omaan työhösi liittyen?
- 2) Kehittyikö OTT-osaamisesi?
- 3) Onko myyntitulokset parantuneet valmennuksen myötä?
- 4) Miten kehittäisit tutorointia?
- 5) Millaista koulutusta OTT:n osalta toivot jatkossa?
- 6) Muuta palautetta?

Tutorkysely 23.8.2016 sähköpostijakelu

- 1) Mistä pankista olet?
- 2) Kuinka monta toimihenkilöä olet kouluttanut OTT-tutoroinnissa?
- 3) Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten tutorointi toteutettiin pankissasi?
- 4) Analysoi, millaista ammatillista hyötyä tutoroinnista oli koulutettaville kollegoille?
- 5) Analysoi, millaista ammatillista hyötyä tutoroinnista oli sinulle itsellesi?
- 6) Millaisia haasteita kohtasit tutoroinnin aikana?
- 7) Miten kehittäisit tutorointia tästä eteenpäin?
- 8) Millaista tukea/valmennusta kaipaisit vielä Säästöpankkiliitolta?

Toimihenkilökysely 28.9.2016

- 1) Arvioi kouluarvosanalla 4-10 osaamistasoasi Oman Talouden Tuokion suhteen
- 2) Mitä hyötyä OTT-tutoroinnista on ollut sinulle?
- 3) a) Onko myyntituloksesi parantuneet tutoroinnin seurauksena? Ympyröi oikea vastaus.  
  
Kyllä/Ei  
  
b) missä tuloksissa kehittyminen omalla kohdallasi näkyy?
- 4) Jos saisit päättää kumpi tutor vai esimies havainnoi asiakaskohtaamista, kumman valitsisit? Ympyröi oikea vastaus.  
  
tutor/esimies  
  
Perustele valintasi:
- 5) Millaista tukea haluaisit jatkossa OTT-osaamisen kehittymiseen?