

HAVAINNOINTI VALMENTAVASSA ESIMIESTYÖSSÄ

Case: Pankki X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Päivi Koivula

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOIVULA, PÄIVI:

Havainnointi valmentavassa
esimiestyössä
Case: Pankki X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 54 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee havainnointia valmentavan esimiestyön välineenä. Tutkimus kuvaa havainnointia valmentavan esimiestyön yhtenä osa-alueena case-yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää havainnoinnin vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka henkilöstö kokee esimiehen osallistumisen asiakaspalvelutilanteeseen ja kuinka havainnointi tukee toimihenkilöitä työtehtävissä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää ristiinhavainnoinnin merkitys esimiesten näkökulmasta.

Työn teoriaosuudessa käsitellään valmentavaa johtajuutta, esimiehen roolia valmentajana ja tiimien ohjaajana sekä havainnointia osana tieteellistä tutkimusta ja valmentamista. Lähdemateriaalina tutkimuksessa on käytetty kirjallisuutta, Internet-aineistoa, Pankki X:n osavuosikatsausta ja intranetiä.

Työn empiriaosuus perustuu case-yritykselle tehtyyn kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan henkilöstön suhtautumista havainnointiin, esimiehen antamaan palautteeseen ja havainnoinnin vaikutukseen toimihenkilön omassa työssä. Empiriaosuudessa tarkastellaan myös esimiesten suhtautumista ristiinhavainnointiin, ristiinhavainnoinnin vaikutusta ja havainnoinnin kehittämistä. Empiirisen osuuden aineisto on kerätty kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että enemmistö suhtautuu havainnointiin myönteisesti. Esimiehen läsnäololla on vaikutusta asiakaspalvelutilanteeseen ja tilanne koetaan yleensä jännittäväksi. Enemmistö kokee esimiehen antaman palautteen myönteiseksi tai neutraaliksi ja palautteella koetaan olevan vaikutusta toimihenkilön kehittymiseen työtehtävissä. Esimiehet suhtautuvat myönteisesti ristiinhavainnointiin, joka nähdäänkin havainnoinnin yhtenä kehittämisideana.

Avainsanat: valmentava esimiestyö, esimiehen rooli, havainnointi, ristiinhavainnointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOIVULA, PÄIVI:

Observation as a Supervisor's Tool
Case: Bank X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 54 pages, 5 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis deals with observation as an instrument of coaching. The goal of the study is to illustrate observation in the case company. The aim of the study is also to explore the effects of observation on the company's business and ways to develop observation. The study examines how employees experience the manager's presence in customer service situations and how observation supports employees in their work. The goal is also to find out what the managers think about cross-observation.

The theoretical framework introduces coaching, the manager's role in coaching and guiding the teams and observation in scientific research and coaching. Sources for the study include literature, Internet sources, case company's Annual Report and Intranet.

The empirical part of the thesis consists of a quantitative study carried out at the case company exploring employees' attitudes on observation, feedback given by the manager and the effects of observation on the work of the employees. The empirical part also explores the managers' attitude toward cross-observation and ways to develop observation. The data were gathered by a questionnaire and interviews.

The results indicate that the company has a positive attitude to observation. The manager's presence has an effect on the customer service situations and observation often causes nervousness. The feedback given by the manager is mainly taken positively and it affects the employees' development in assignments. Managers have a positive attitude to cross-observation and it is seen as one way to develop observation.

Key words: coaching, role of the management, observation, cross-observation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	LIIKE-ELÄMÄN VALMENTAMINEN	6
2.1	Valmentavan johtajuuden muodostuminen	7
2.2	Valmentajaesimiehen taidot, roolit ja tehtävät	8
2.3	Valmennusprosessi	12
2.4	Valmentamisen esimerkkitilanteita	14
2.5	Valmentajan mielentila valmennusprosessissa	15
3	JOHTAMINEN TIIMIORGANISAATIOSSA	17
3.1	Tiimin määritelmä	17
3.2	Esimiehen rooli tiimityössä	18
3.3	Esimiehen tehtävät tiimin johtamisessa	20
3.4	Johtamisen tarkastelua tiimitasolla	22
4	HAVAINNOINTI ESIMIESTYÖSSÄ	24
4.1	Havainnoinnin lajit tieteellisessä tutkimuksessa	24
4.1.1	Systemaattinen havainnointi	25
4.1.2	Osallistuva havainnointi	25
4.1.3	Piilohavainnointi	26
4.2	Havainnoinnin edut ja haitat	26
4.3	Havainnoinnin sisältö	27
5	CASE: HAVAINNOINTI PANKKI X:SSÄ	30
5.1	Toimihenkilöille tehdyn kyselytutkimuksen tulokset	31
5.1.1	Taustatiedot	32
5.1.2	Esimiehen osallistuminen asiakaspalvelutilanteeseen	33
5.1.3	Palautteen antaminen	37
5.1.4	Ristiinhavainnointi	39
5.2	Esimiehille tehdyn haastattelun tulokset	39
5.2.1	Esimies havainnoijana	40
5.2.2	Havainnoinnin kehittäminen	42

5.3	Johtopäätökset	43
6	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Käsitys johtamisesta on muuttumassa: vanha tapa toimia ei enää riitä, mutta uuttaakaan ei vielä hallita. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle uusi sukupolvi on ottamassa näkyvämpää roolia työelämässä, minkä vuoksi uusien johtamisotteiden omaksuminen on ajankohtaista. Valmentava johtajuus luo mahdollisuuden tähän muutokseen, sillä siinä yhdistyvät tehokkaasti yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää hyvät toimintatavat ja tottumukset, joiden avulla organisaatio saavuttaa päämääränsä. Valmentaminen on tavoitteellista yhteistyötä esimiehen, yksilön, tiimin ja koko organisaation välillä. Yksilön valmentava johtaminen ei yksin riitä tulosten saavuttamiseksi, sillä tiimin merkitys kasvaa jatkuvasti. Markkinoiden muutokset ja kilpailun koveneminen edellyttävät tehokasta tiimin toimintaa, jossa yhdistyvät yksilöiden osaamisen eri osa-alueet. Yksilön ja tiimin valmentamisessa käytetään monia toimintamalleja ja apuvälineitä, joista yksi on havainnointi. Liike-elämässä havainnoinnin avulla pyritään osoittamaan yksilön tai ryhmän toiminnan vahvuudet ja kehittymistä vaativat toiminnan osa-alueet. Esimiehen tulee hallita tämän kokonaisuuden johtaminen organisaatiossa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aikaisempia tutkimuksia havainnoinnista löytyy yksi Lappeenrannan yliopistosta. Työssä tutkitaan havainnointia myynnin johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksessa selvitetään myyntiprosessin havainnointia käytännössä, jota tarkastellaan aikuisiän oppimisen näkökulmasta. Lisäksi työssä tutkitaan esimiestaitojen soveltamista käytännössä. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että esimiehet hyödyntävät havainnointia osaamisen ja myynnin johtamisessa. Esimies pystyy valmentamaan myyjää tehokkaammin ja yksilöllisemmin, kun hänellä on konkreettinen käsitys myyjän osaamisen tasosta myyntityössä, asiaosaamisesta ja tietojärjestelmien käytöstä. (Y 2009, 80–81.)

Tutkimuksessa Y havainnointia lähestytään myynnin näkökulmasta ja tutkimus on tehty haastatteleamalla esimiehiä. Tämä tutkimus käsittelee havainnointia valmen-

tamisen näkökulmasta ja empiriaosuudessa tarkastellaan havainnointia sekä toimihenkilö- että esimiestasolla. Esimiestasolla tutkitaan etenkin ristiinhavainnointia.

Aikaisempia tutkimuksia tiimityöstä löytyy yksi Lahden ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksessa käsitellään toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien hyötyjä tiimityössä ja tiimienohjauksessa Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä (Pöyhönen 2009). Tutkimuksessa selvitetään tiimityön, toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien hyödyt henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa ja tiimien ohjauksessa. Työssä tarkastellaan siis tiimityötä ja toiminnanohjausta esimerkiksi palaverien, kehityskeskusteluiden ja toiminnanohjaustaulujen avulla. Tämän tutkimuksen näkökulma eroaa Pöyhösen tutkimuksesta, sillä toiminnanohjausta tutkitaan havainnoinnin näkökulmasta, mikä on osa niin tiimin kuin yksilönkin valmentamista.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää havainnoinnin vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstö kokee esimiehen osallistumisen asiakaspalvelutilanteeseen ja kuinka havainnointi tukee toimihenkilöitä työtehtävissä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää ristiinhavainnoinnin merkitys esimiesten työssä. Tutkimuksessa siis perehdytään havainnoinnin kokemiseen ja sen vaikutukseen niin havainnoitavien kuin havainnoijienkin toiminnassa.

Tutkimusongelman avulla selvitetään, kuinka kohdeyrityksessä suhtaudutaan havainnointiin ja mitkä ovat havainnoinnin hyödyt. Tutkimuksessa haetaan myös vastausta siihen, miten esimiehet kokevat vastatiimin toimihenkilön havainnoinnin ja miten havainnointia voitaisiin kehittää.

Tutkimuskysymyksiksi ja -ongelmiksi voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin tutkimuksessa haetaan vastausta:

- Miten havainnointi tukee esimiesten ja toimihenkilöiden toimintaa ja miten sitä voisi kehittää?

Alaongelmiksi voidaan määritellä seuraavat kysymykset:

- Miten henkilöstö kokee esimiehen havainnoinnin ja palautteenannon?
- Miten esimiehet kokevat ristiinhavainnoinnin?

Tutkimuksen ulkopuolelle jää johtajuuden käsittely yleisellä tasolla. Työ on rajattu niin, että siinä käsitellään ainoastaan valmentavaa johtamista sekä tiimien ohjausta. Tutkimusosiosta on rajattu ulkopuolelle pankin palveluiden tarkasteleminen.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Survey - tutkimuksessa kerätään tietoa standartoidussa muodossa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin avulla. Tutkimukseen valitaan kohdehenkilöt, jotka muodostavat otoksen tietyistä perusjoukosta. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188, 130.) Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselyn ja haastatteluiden avulla huhti–toukokuussa 2010. Tutkimuksessa keskitytään havainnoinnin kokemiseen ja siihen, kuinka se tukee toimihenkilöiden ja esimiesten työtä. Tutkimus on kuvaileva. Se nostaa esiin merkityksen ja hyödyn, kuvailee havainnoinnin merkitystä ja sen kehittämistä yrityksessä.

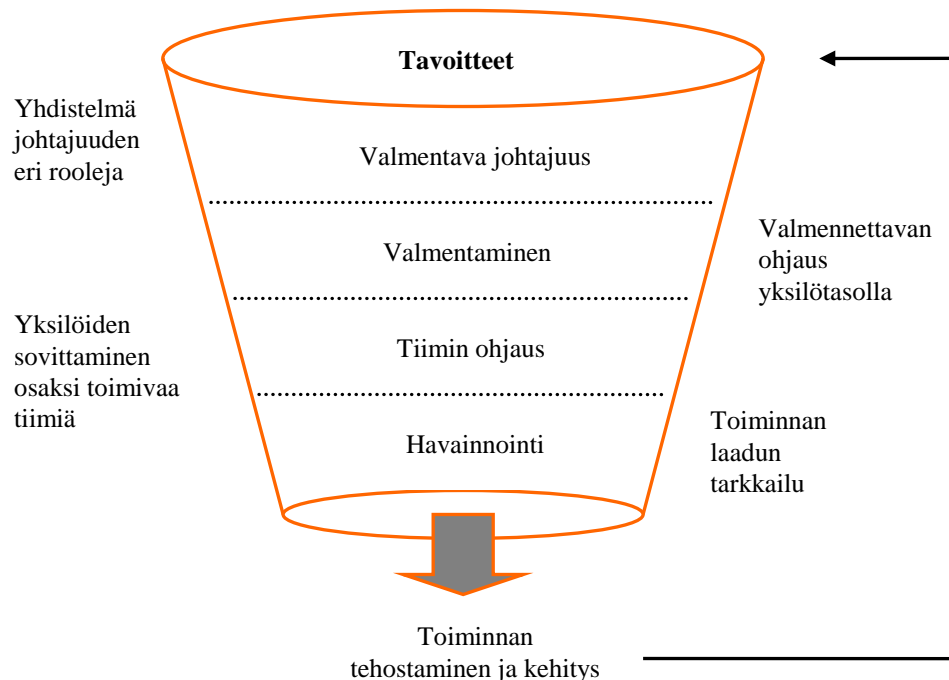
Työn teoriaosuus tehdään kirjoituspöytätyönä, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallista tietoa valmentavasta johtajuudesta, tiimityöstä ja havainnoinnista. Lähdemateriaalina käytetään kirjallisuutta, Internet-aineistoa, Pankki X:n osavuosikatsausta ja intranettiä. Empiirisen osuuden aineisto kerätään standartoidussa muodossa toimihenkilöiltä ja esimiehiltä. Aineisto hankitaan kyselylomakkeella ja haastatteluilla. Kyselyn avulla kerätään aineistoa havainnoinnista

toimihenkilöiden näkökulmasta ja haastatteluilla esimiesten näkökulmasta, minkä avulla laajennetaan ja syvennetään tuloksia havainnoinnin merkittävydestä.

Kysely tehdään henkilöstölle (40 kpl), koska tutkimuksessa pyritään selvittämään havainnoinnin vaikutusta heidän työhönsä. Haastatteluja (2 kpl) tehdään kahden eri tiimin esimiehelle. Haastattelun aihe on ristiinhavainnointi. Ristiinhavainnoinnissa esimies havainnoi muun kuin oman tiiminsä toimihenkilön asiakaskohtamista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ on jaettu rakenteellisesti kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuus jaetaan kolmeen päälukuun: liike-elämän valmentamiseen, tiimityönjohtamiseen ja havainnointiin. Havainnointia tarkastellaan sekä tutkimuksellisesta että liike-elämän havainnoinnin näkökulmasta. Ohessa on kuvio 1, josta selviää tämän työn rakenne.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

Ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta, valmennusprosessia sekä valmentajaesimieheltä vaadittavia ominaisuuksia. Koska yksilön valmentaminen ei yrityksen toiminnassa pelkästään riitä, keskitytään toisessa pääluvussa tiimijohtamiseen. Toisessa pääluvussa perehdytään esimiehen rooliin ja tehtäviin tiimijohtamisen tasolla. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi havainnoinnin peruslähtökohtia sekä sen toteuttamista yrityselämässä.

Työn empiirisessä osassa kuvataan, miten case-yrityksessä toteutetaan havainnointia asiakaskohtamisessa ja mitä alueita asiakaskohtamisessa tarkkaillaan. Tavoitteena on selvittää, miten toimihenkilöt kokevat havainnoinnin sekä miten esimiehet suhtautuvat ristiinhavainnointiin ja kuinka havainnointi tukee näiden tahojen työtä.

2 LIIKE-ELÄMÄN VALMENTAMINEN

Valmentaminen tarkoittaa sitä, että valmennettavaa autetaan oppimaan ja kehittymään sen sijaan, että häntä opetettaisiin. Suorituskykyä ja toimintatapoja parantamalla pyritään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon. Valmentaminen auttaa valmennettavaa keskittymään toimintaansa ja ajattelutapaansa, tavoitteiden saavuttamiseen sekä toimintastrategioiden suunnitteluun. (Komulainen 2008; Suomen Coaching-yhdistys 2010.)

Valmentaja auttaa valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja hyödyntämään käyttämättömän potentiaalin. Valmentaja ei ratkaise valmennettavan ongelmia vaan auttaa valmennettavaa kehittymään ongelmanratkaisijana. Valmentamisen tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos valmennettavassa, valmennettavan työssä ja organisaatiossa. Liike-elämän valmentamisella pyritään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen valmennettavan ja valmentajan yhteistyöllä. (Suomen Coaching-yhdistys 2010; Räsänen 2007, 17–20.)

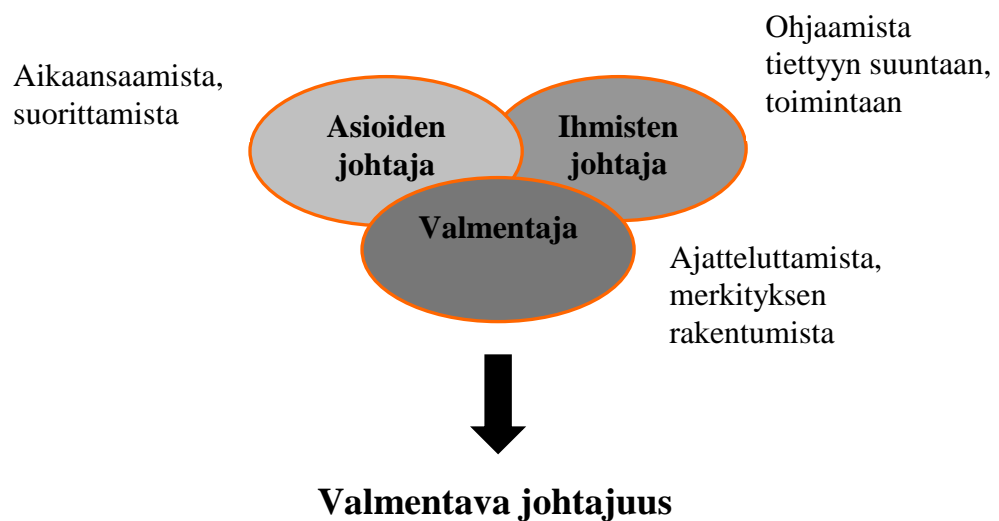
Garavan, Gunniglen ja Morleyn (2000) mukaan organisaatio panostaa henkilöstön valmentamiseen kolmesta eri syystä. Henkilöstön valmentamisella voidaan todeta olevan suora vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentamisella pyritään saavuttamaan osaamista ja käyttäytymistä, joita ei synny itsestään ilman valmentamista. Valmentamisella voidaan tavoitella hyvinvoivaa organisaatiota edistämällä organisaation oppimista. Hyvinvoiva organisaatio saa myös aikaan parempaa tulosta. Valmentamisella voidaan myös pyrkiä tasapainottamaan henkilöstön ja yrityksen välisiä odotuksia. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa yksilön työmotivaatioon, millä on vaikutusta yrityksen tulokseen. (Räsänen 2007, 21–22.)

Ensisijaisesti valmentamisen tavoite on saada aikaan muutos valmennettavan ajattelun ja toimintatavassa. Liike-elämän valmentamisessa tulee ottaa lisäksi huomioon yrityksen ja valmentajan tavoitteet. Valmentamisen tavoitteet voidaan jakaa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Lyhyen aikavälin tavoite on esimerkiksi ratkaisun löytäminen aina senhetkiseen ongelmatilanteeseen lopullisen tavoitteen

saavuttamiseksi. Pitkän aikavälin tavoite on esimerkiksi valmennettavan itsensä kehittäminen. Yrityksen tavoitteet liittyvät henkilöstön kehittämiseen, motivointiin ja luovuuden edistämiseen. Valmentajan tavoite on tukea valmennettavaa ja tähdätä sisäiseen muutokseen valmennettavassa tietoisuuden, vastuun ja resurssien myötä. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 91.)

2.1 Valmentavan johtajuuden muodostuminen

Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät kolme johtajuuden roolia: asioiden ja ihmisten johtaminen sekä valmentaminen. Roolit painottuvat eri lailla organisaation tarpeen mukaan. Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaaminen, ohjaaminen tiettyyn suuntaan sekä valmennettavien ajattelumallien kehittäminen ja merkityksen rakentaminen. Johtajuuden ydinroolien päätehtävät voidaan jakaa kuvion 2 mukaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)



KUVIO 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Esimiehen rooli asioiden johtamisessa on vastata tehtävien aikaansaamisesta ja suorittamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Perinteisimpiä tehtäviä asioiden johtamisessa ovat suunnittelu, organisointi ja seuranta. Downeyn (2003) mukaan

esimies keskittyy muuntamaan organisaation perustehtävät arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Esimies kehittää organisaation toimintasääntöjä ja -malleja sekä valvoo niiden noudattamista. Ihmisten johtamisessa esimies johtaa omalla esimerkillään ja antaa tiimilleen selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitelmia. Valmentajan roolissa esimies puolestaan tukee työntekijöitään yhteisesti sovituisissa työtehtävissä niin, että jokaisella yksilöllä on edellytykset onnistumiseen, oppimiseen ja hyvinvointiin. (Carlsson & Forssell 2008, 32.)

2.2 Valmentajaesimiehen taidot, roolit ja tehtävät

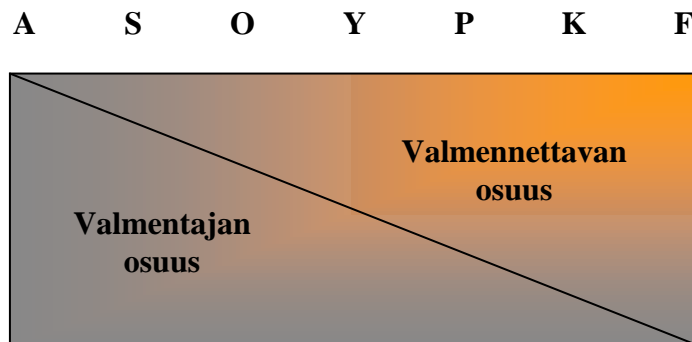
Valmentavalla esimiehellä on kyky kehittää valmennettavia ja valmennettavien toimintaa. Valmentava esimies keskittyy oikeisiin asioihin ja yhteistyöhön valmennettavan kanssa päämäärän saavuttamiseksi. Esimies välttää kaikkietävän asiantuntijan roolia, ettei tukahduttaisi valmennettavien luovuutta ja ammatillista kehittymistä. Valmentava esimies johtaa ihmisten avulla ja saavuttaa tuloksia heidän kauttaan. (Pirnes 1995, 199–201; Kansanen & Cannon 1997, 8.)

Valmentavan esimiehen ominaisuuksiin kuuluvat esimiehen perusominaisuudet: päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ryhmätoimintojen johtaminen. Esimiehellä tulee olla kyky johtaa, vaikuttaa ja saavuttaa tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Johtamistaito edellyttää itseluottamusta ja hyvää suullista esiintymistaitoa. Valmentavan esimiehen piirteissä korostuu muiden huomioon ottaminen ja hyvät kommunkaatiotaidot. Esimiehen käsitys oppimisesta ja sen tukemisen mahdollisuuksista ovat myös valmentamisen peruslähtökohtia. (Ruohotie & Honka 1999, 185; Räsänen 2007, 91.)

Valmentajaesimiehen rooliin vaikuttavat esimiehen oma käsitys roolista sekä valmennettavien ja muiden organisaatiossa toimivien odotukset esimiehestä. Esimiehen valmiuksiin toimia valmentajana vaikuttavat myös esimiehen uskomukset valmennettavista ja oppimisprosessista. Käytettävissä olevat voimavarat ja olosuh-

teet vaikuttavat myös osaltaan valmentajaan ja valmentamisen onnistumiseen. (Räsänen 2007, 89–91.)

Valmentajan rooli tarkoittaa valmentajan suhtautumista ja toimintatapaa suhteessa valmennettavaan. Valmennettava ja hänen toiveensa valmentajasta vaikuttavat valmentajan roolin vaihtelevuuteen. Valmentajan rooli voi vaihtua valmennusprosessin – tai jopa valmennuskeskustelun aikana kuvion 3 mukaisesti. Hirviluhta (2006, 42) kuvaa valmentajan rooleja sen mukaan, miten osapuolten osuus keskustelun ohjaamisesta, ajasta, aktiivisuudesta ja asiantuntijuudesta jakautuu.



- A= Asiantuntijakonsultti, neuvonantaja
- S= Sovittelija ristiriidan osapuolten välillä
- O= Opettaja, kouluttaja, osaamisen valmentaja
- Y= Ystävä, kollega
- P= Prosessikonsultti
- K= Kannustaja, tukija
- F= Fasilitaattori, mahdollistaja

KUVIO 3. Valmentajan roolit (Hirviluhta 2006, 42).

Asiantuntija- ja neuvonantajaroolissa toimiva esimies kertoo valmennettavalle, miten asiat pitää tehdä ja valvoo tarkasti työskentelyä. Valmentaja antaa suoria toimintaohjeita valmennettavalle, jolloin hänellä on paljon valtaa ja vastuuta prosessin etenemisestä ja onnistumisesta. Ongelmana asiantuntijaroolissa on, että se ei auta valmennettavaa kehittymään ongelmanratkaisijana, vaan pyrkii antamaan ratkaisun valmennettavan senhetkiseen tilanteeseen. (Hirviluhta 2006, 43.)

Sovittelijan roolissa valmentajaa voidaan joskus tarvita konfliktin ratkaisijaksi osapuolten välillä. Sovittelijan tulee olla rauhallinen, tarvittaessa tiukka ja tasapuolinen. Valmentajan tehtävänä on kuunnella ristiriidan osapuolia ja huomioida asiat heidän näkökulmistaan. Valmentaja ei yritä saada toista osapuolta luopumaan näkökannastaan vaan etsii ratkaisua, joka miellyttää molempia osapuolia. (Hirviluhta 2006, 44.)

Opettajan ja kouluttajan rooli ei tarkoita pelkkää tiedon siirtämistä valmennettavalle, koska tällöin toiminnassa ei tapahdu muutosta, eikä asia saa syvempää tarkoitusta. Opettajan roolissa esitetään kysymyksiä ja opetetaan valmennettavaa etsimään ratkaisuja ongelmiin. Valmentaja ohjaa valmennettavaa tarkastelemaan tilanteita oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Valmentajan tulee olla roolissaan aktiivinen ja vaativa luodakseen valmennettavalle riittävästi haasteita. (Hirviluhta 2006, 44–45.)

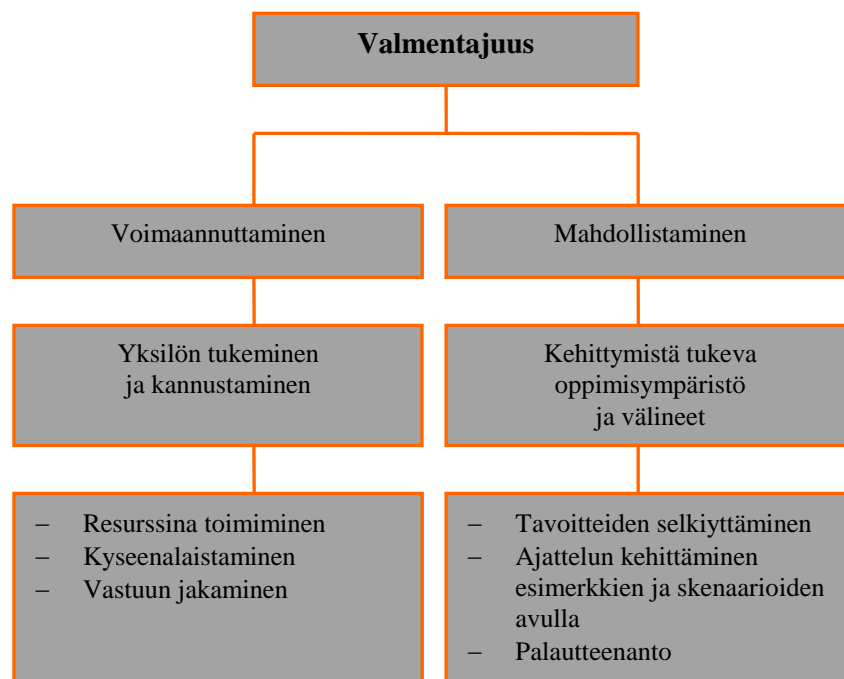
Ystävän ja kollegan rooli voi syntyä pitkässä yhteistyösuhteessa, kun valmentaja ja valmennettava tutustuvat toisiinsa hyvin. Ystävän roolissa valmennettava uskalltaa tuoda esiin aiheita, joita ei muodollisessa yhteistyösuhteessa vielä käsitellä. Valmentajan tuntiessa keskustelun aiheen hyvin hän voi asettua asiantuntijaroolin sijasta kollegan rooliin, jolloin valmennusprosessi etenee mielipiteiden vaihtona. (Hirviluhta 2006, 47.)

Prosessikonsultti toimii organisaation ongelmanratkaisijana ja kehittämistyössä. Valmentajan tehtävänä on auttaa organisaation edustajia löytämään tilanteeseen sopivat toimintatavat. Valmentaja vie prosessia eteenpäin ja luo edellytykset sen toiminnalle. (Hirviluhta 2006, 48.)

Kannustajan ja tukijan roolissa valmentaja kannustaa valmennettavaa saavuttamaan halutun tuloksen. Kannustaminen tapahtuu myönteisen palautteen ja innostamisen avulla. Kannustajan roolissa tulee kuitenkin huomioida mahdolliset vaaratilanteet. Jos valmentajan ja valmennettavan käsitykset aiheesta poikkeavat toisistaan, voi kannustaminen johtaa ei-toivottuun lopputulokseen. (Hirviluhta 2006, 49.)

Fasilitaattorin roolissa valmentaja toimii dialogissa toiminnan käynnistäjänä ja myötävaikuttajana, joka huolehtii tilanteen etenemisestä sekä sääntöjen ja toimintamallien noudattamisesta. Valmennustilanteessa pyritään käsittelemään tilannetta toisesta näkökulmasta ja lisäämään valmennettavan ymmärrystä. (Hirviluhta 2006, 50.)

Käytännön esimiestyössä valmentajuuden tehtäväkentät voidaan jakaa Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin (1999) mukaan kahteen ryhmään kuvion 4 mukaan: voimaantumista edistävään käyttäytymiseen ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (Räsänen 2007, 86).



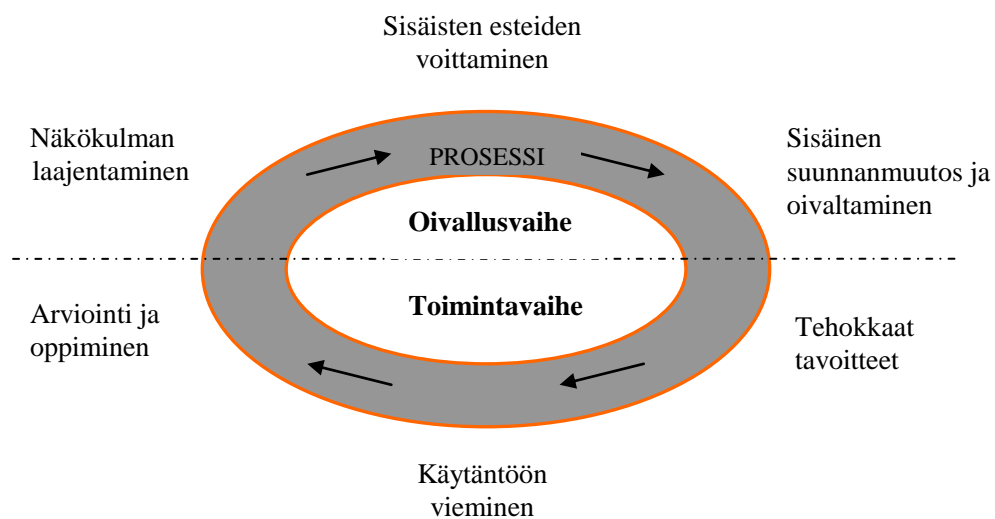
KUVIO 4. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Räsänen 2007, 87).

Voimaannuttamisessa esimies tukee valmennettavien kriittistä ajattelua, oppimisen edellyttämiä resursseja ja valmennettavan aktivointia omaehtoiseen kehittymiseen. Esimies keskittyy rohkaisemaan valmennettavaa ylittämään aikaisempia toiminnan rajoja ja saavuttamaan paremman tuloksen. Mahdollistamisen tehtäväkentässä korostuvat oppimista tukeva palaute, kehityskeskustelut, osallistuminen toiminnan suunnitteluun, oppimisympäristön kehittäminen, tavoitteiden selkiyttä-

minen ja ajattelutapojen laajentaminen. Esimies pyrkii luomaan tehokkaan oppimisympäristön ja tarjoamaan kehitystä tukevia välineitä. (Räsänen 2007, 86–87.)

2.3 Valmennusprosessi

Valmennusprosessin alussa valmennettava valitsee aiheen tai ongelman, jota aletaan prosessoida. Valmennusprosessin vaiheet voidaan jakaa oivallus- ja toimintavaiheeksi. Oivallusvaiheessa valmennettava pohtii ja työstää valittua aihetta lisäten mahdollisuuksiaan edetä toimintaan. Toimintavaiheessa tarkennetaan tavoitteita, toteutetaan tavoitteita ja sitoumuksia käytännössä sekä arvioidaan prosessin lopputulosta. Oivallus- ja toimintavaihe seuraavat toisiaan jatkuvasti. Prosessin vaiheet voidaan käydä läpi eri järjestyksessä, sillä prosessin aikana valmennettava saattaa joutua palaamaan aikaisempaan vaiheeseen. Sekä oivallus- että toimintavaihe ovat yhtä merkityksellisiä prosessin toteutumisessa. Valmennusprosessin kulkua voidaan havainnollistaa kuvion 5 avulla. (Carlsson & Forssell 2008, 70–71.)



KUVIO 5. Oivaltava valmennusprosessi (Carlsson & Forssell 2008, 70).

Näkökulmien laajentaminen on prosessin ensimmäinen vaihe. Valmentajan rooli on avartaa valmennettavan näkökulmia ja kyseenalaistaa lukkiutuneita näkökantoja. Valmennettava pyrkii käsittelemään aihetta toisen henkilön perspektiivistä. Valmennettava valitsee useista eri näkökulmista yhden ja laatii toimintasuunnitelman sen perusteella. (Carlsson & Forssell 2008, 72–73.)

Sisäiset esteet ovat prosessissa keskeisessä asemassa. Valmentajan yksi pää-tarkoitus on auttaa valmennettavaa luopumaan ennakkoluuloista ja pääsemään prosessissa eteenpäin. Keino sisäisten esteiden ylittämiseksi on niiden tiedostaminen. Tiedostettujen esteiden argumentointi paljastaa valmennettavan ajattelun heikkoudet, jolloin valmentajan tehtävänä on osoittaa ne valmennettavalle ja luoda mahdollisuus niiden korjaamiseksi. (Carlsson & Forssell 2008, 75–76.)

Sisäinen suunnanmuutos valmennettavassa on tapahtunut, kun hän on laajentanut näkökulmiaan ja hyväksynyt ne osaksi omaa ajatteluaan. Muutos ei tarkoita valmennettavan arvomaailman muuttamista vaan valmennettavan tahtoa muuttaa omaa ajatteluaan. (Carlsson & Forssell 2008, 88.)

Tavoitteen asettamista edeltää oivallusvaihe, sillä valmennettavan tulee ensin pohtia aihetta ja lähestymistapaa ennen päämäärien asettamista. Oivallusvaiheen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen valmennettava on valmis etenemään konkreettiseen toimintaan. Päämäärien tulee olla valmennettavan mielestä merkityksellisiä ja sopia yhteen valmennettavan arvojen kanssa. Tavoite suuntaa toimintaa ja luo kriteerit arvioida keskustelun lopputulosta. Tavoitteen on oltava konkreettinen ja todennettavissa prosessin aikana. Tavoitteella kuitenkin tähdätään pitkäaikaiseen muutokseen. (Carlsson & Forssell 2008, 92–93; Keskinen, Leimala & Romana 2005, 96.)

Oivalluksen käytäntöön vieminen on prosessin kannalta tärkeää. Valmennettava etenee tekemällä pieniä muutoksia kerrallaan, jotka lopulta muodostavat suuren kokonaisuuden. Valmentaja valvoo etenemisvauhtia ja oivallusten asettamista käytäntöön. Valmennettava raportoi valmentajalle prosessin etenemisestä. (Carlsson & Forssell 2008, 99–100.)

Arviointi ja oppiminen ovat prosessin viimeinen vaihe. Arviointitilanteessa verrataan prosessin tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Ydinkysymys arvioinnissa siis on, miten hyvin valmennettava on onnistunut suhteessa omiin tavoitteisiin ja miten valmennettava on kehittynyt prosessin aikana. Arviointia toteutetaan myös

muiden vaiheiden aikana ja saavutuksia verrataan osatavoitteisiin. (Carlsson & Forssell 2008, 106–107.)

Prosessin lopussa pohditaan myös valmennettavan kehittymistä ja toiminnan tu-
kemista jatkossa. Valmentaja ja valmennettava yhdessä pohtivat ja tekevät jatko-
suunnitelman valmennettavalle. Tärkeintä prosessin päättyessä on kuitenkin val-
mennettavan sitoutuminen prosessiin. Prosessin onnistumisen kannalta lopputu-
loksen tulee olla sellainen, että valmennettava itse uskoo siihen. (Keskinen, Lei-
mala & Romana 2005, 96.)

2.4 Valmentamisen esimerkkitalanteita

Spiik (2010) kuvaa valmennusta ja ratkaisun löytämistä valmennettavan ongel-
maan tosielämän tilanteilla. Ensimmäisessä tapauksessa valmennuksen kohteena
on henkilö, jonka tehtäviin kuuluu yrityksen henkilöstö- ja talousasiat. Ongelmana
ovat valmennettavan lisääntyvät tehtävät yrityskasvun myötä. Valmennettavan
stressi kasvaa ja hänelle syntyy myös fyysisiä oireita. Työtehtäviä jää tekemättä ja
painetta luo myös uusi toimitusjohtaja, jonka johtamistyyli poikkeaa aikaisemmas-
ta. (Spiik 2010.)

Valmennusprosessissa tarkastellaan toimintatapoja: mitkä asiat motivoivat val-
mennettavaa ja antavat tyydytystä sekä mitkä luovat ristiriitoja ja paineita. Proses-
sissa etsitään eri ratkaisuvaihtoehtoja, joista yksi on työpaikan vaihtaminen. Jokai-
selle vaihtoehdolle laaditaan tarkka suunnitelma, joiden pohjalta tilannetta arvioi-
daan objektiivisemmin. Yksi suunnitelman osa on perusteellinen kehityskeskuste-
lu toimitusjohtajan kanssa, jossa tuodaan faktapohjaisesti esiin valmennettavan
muuttunut tilanne ja tarpeet. Osapuolten käytyä keskustelu valmennettavan moti-
vaatio työhön palasi. (Spiik 2010.)

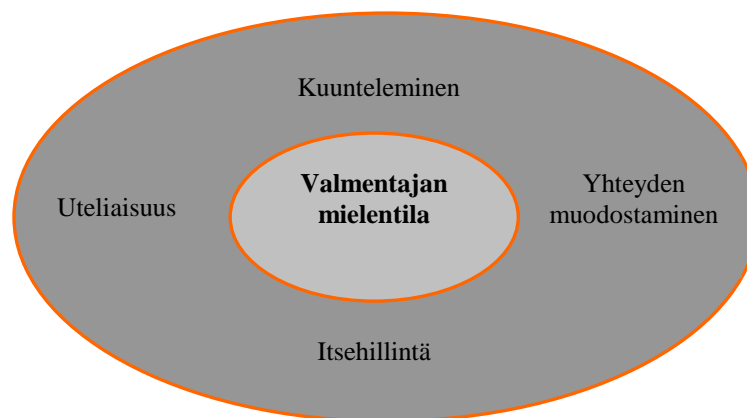
Eräässä toisessa Spiikin valmennustapauksessa valmennettava on tehokas myyjä
ja pienosakas yrityksessä. Valmennettavan ja toimitusjohtajan näkemykset eroavat
voimakkaasti toisistaan. Ristiriitoja aiheuttaa esimerkiksi käsitys asiakkaiden tar-

peiden täyttämisestä ja pelisääntöjen noudattamisesta. Erimielisyyksien tuloksena myyjän motivaatio laskee. (Spiik 2010.)

Valmennuksessa valmennettava harjoittelee oman ajatuksen ilmaisua siten, että toimitusjohtaja ymmärtäisi sen paremmin. Valmennuskeskusteluissa selviää, että valmennettavan ja toimitusjohtajan näkemykset eivät eroakaan niin paljon toisistaan. Tapauksessa on kyse asioiden erilaisesta ilmaisutavasta. Toimintavaiheessa keskustellaan toimitusjohtajan kanssa puhelimesta. Valmennuksen tuloksena myyjä oppii ilmaisemaan ajatuksensa eri tavalla. Lisäksi hän oppii ymmärtämään toimitusjohtajan luonnetta paremmin. Valmennuskeskusteluissa suunnitellaan myös ajan hallintaa ja energian käyttöä rasitusongelmien eliminoimiseksi. (Spiik 2010.)

2.5 Valmentajan mielentila valmennusprosessissa

Valmennusprosessin aikana valmentajan mielentila vaikuttaa siihen, miten hän suhtautuu valmennettavaan. Carlsson ja Forssell (2008, 115) kuvaavat valmentajan mielentilaa kuvion 6 mukaan.



KUVIO 6. Valmentajan mielentila (Carlsson & Forssell 2008, 115).

Oikea mielentila auttaa valmentajaa omaksumaan tietoa valmennettavalta. Valmentajan tulee sisäistää valmennettavan välittämä informaatio valmennusprosessin etenemiseksi. Valmentajan mielentilasta voidaan nostaa esiin neljä eri osa-

aluetta: kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, itsehillintä ja uteliaisuus. (Carlsson & Forssell 2008, 114.)

Kuunteleminen on valmentamisen keskeinen elementti. Valmentajan tulee osata kuunnella valmennettavaa, sillä valmentajasuhteessa kysymysten esittäminen on esimiehelle tärkeä vaikuttamisen keino. (Carlsson & Forssell 2008, 115–117.) Winworthin ym. (1998) mukaan kuunteleminen voidaan jakaa kolmeen asteeseen. Ensimmäisessä asteessa kuuntelija keskittyy täysin siihen, mitä valmennettava sanoo. Toisessa asteessa kuuntelija keskittyy sanojen lisäksi valmennettavan sanattomaan viestintään. Kolmannen asteen kuuntelu on edellytys prosessin etenemiselle. Kolmannen asteen kuuntelu on intuitiivista kuuntelua, jossa valmentaja ymmärtää valmennettavan ajattelun syvemmän merkityksen. Vaikka valmennettava ei osaa kertoa asiaa suoraan, valmentaja ymmärtää, mitä valmennettava tarkoittaa ja osaa tuoda sen sanoin esiin. (Räsänen 2007, 88.)

Valmennusprosessin onnistumisen edellytyksenä on luottamuksellisen yhteyden muodostuminen valmennettavan ja valmentajan välille. Valmennettavan tulee voida tuntea olonsa turvalliseksi ja ymmärretyksi. Valmennettavan kuunteleminen ja yhteyden muodostuminen vaikuttavat myös valmentajan itsehillintään. Valmentajan tulee varoa, ettei tulkitse viestejä omien lähtökohtiensa tai mielipiteidensä perusteella. Uteliaisuudella takoitetaan avoimuutta valmennettavan ajatuksenkulua kohtaan niin, että valmentaja ei arvostele valmennettavan ajatusmaailmaa. Valmentaja pyrkii toteuttamaan näitä neljää ominaisuutta onnistuneen prosessin saavuttamiseksi niin yksilön kuin tiiminkin valmentamisessa. (Carlsson & Forssell 2008, 114, 126.)

3 JOHTAMINEN TIIMIORGANISAATIOSSA

Työelämässä valmennus mielletään usein yksilötyöskentelyksi, mutta luonnollisesti myös tiimityöskentely on mahdollista. Tiimin toiminnassa on kuitenkin muutamia tekijöitä, joita kannattaa tarkastella tarkemmin. Tiimissä esimies luo edellytykset sen toiminnalle. Tiimin onnistuminen vaikuttaa myönteisesti tiimin jäsenten työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja yrityssidonnaisuuteen. Esimies auttaa tiimiä hyödyntämään taitojaan ja käytettävissä olevia resursseja päämäärän saavuttamiseksi. Esimiehen asemaan tiimin johtamisessa vaikuttaa tiimin sisäinen organisoituminen, itsenäisyys ja vastuun ottaminen. Johtamisen tulee tasapuolisesti tukea sekä yksilöä että tiimityöskentelyä. (Hirviluhta 2006, 118; Ruohotie & Honka 1999, 113; Shonk 1994, 133; Hyppänen 2007, 78.)

3.1 Tiimin määritelmä

Tiimi muodostuu ryhmästä ihmisiä, joiden on ohjattava toimintaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimit ovat tehtäväsuuntautuneita ja niiden jäsenille on ominaista informaation ja resurssien vaihto, tehtävien ja toimintojen ohjaus, vaatimusten sääntely sekä jäsenten organisaatiomainen rakenne. Tiimien koko ja niiden vastualueet voivat olla monenkokoisia. (Shonk 1994, 11; Ruohotie & Honka 1999, 100; Spiik 2004, 40.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi voidaan määritellä seuraavasti:

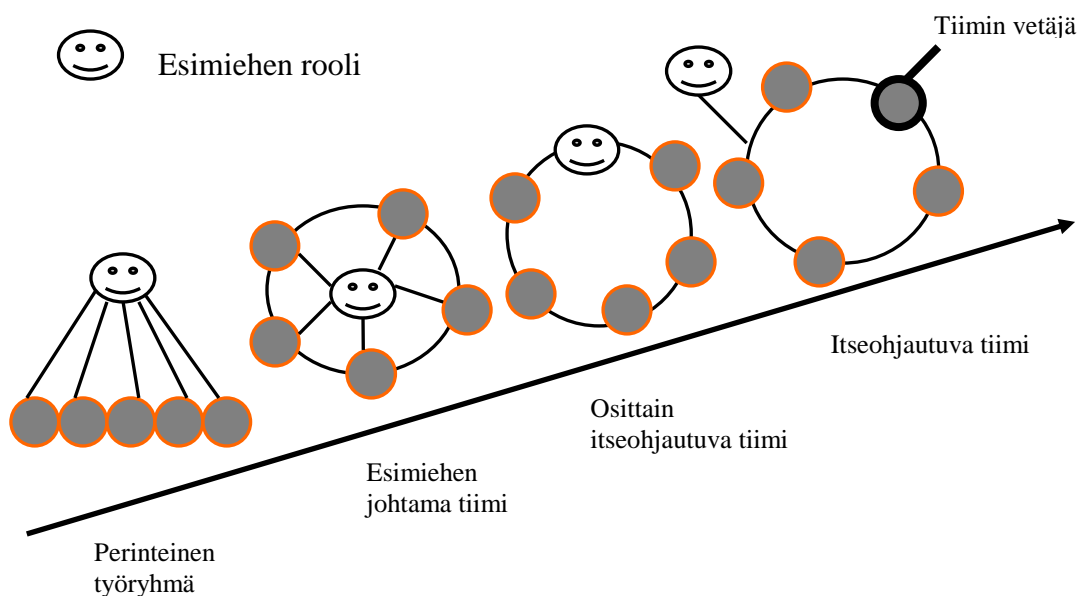
Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1993, 59.)

Tiimiä voidaan kuvata käsitteillä synnergia, keskinäinen riippuvuus, yhteisvastuullisuus, itseohjautuvuus, tavoitetietoisuus ja valtuutus. Synnergialla tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön tai organisaation yhteistoimintaa. Yhteistoiminnalla saavutetaan enemmän kuin jokaisen yksilön toiminnalla yhteensä. Tiimissä jokainen jäsen on riippuvainen tiimin toisista jäsenistä, mikä koetaan tii-

miajattelussa vahvuudeksi. Jokainen tiimin jäsen sitoutuu tavoitteisiin ja ottaa vastuuta sovitulla tavalla. Yhteisvastuullinen tiimi saavuttaa tavoitteensa yhdessä tai epäonnistuu yhdessä. Itseohjautuva tiimi valitsee itse toimintatavan päämäärän saavuttamiseksi. Tiiminvetäjän rooli voi vaihdella tiimin jäsenten välillä. Tiimissä pyritään huomioimaan kaikkien jäsenten näkemykset asetettaessa pää- ja välitavoitteita. Yhteisen tavoitteen ymmärtäminen sitouttaa tiimin jäseniä päämäärän saavuttamiseen. Organisaation tulee antaa tiimille riittävästi valtaa, jotta se voi toteuttaa tehtävän tehokkaasti ja saavuttaa halutun tavoitteen. Valta kasvattaa niin tiimejä kuin yksilöitäkin vastuuseen. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 11–13.)

3.2 Esimiehen rooli tiimityössä

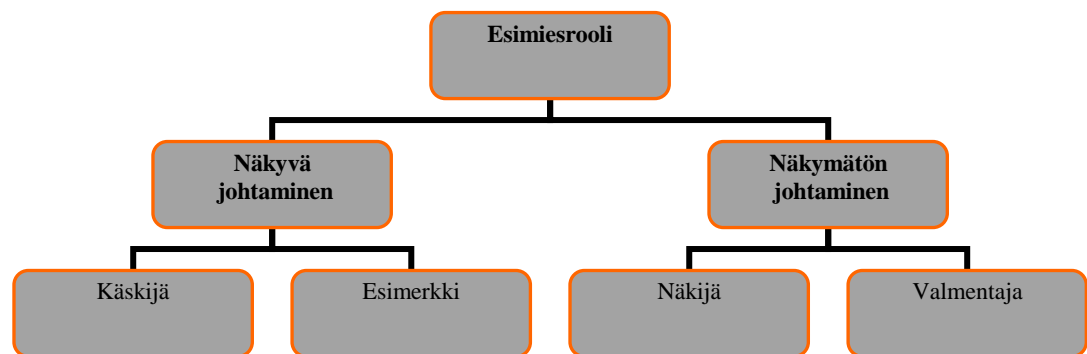
Perinteisessä työryhmässä työnjohtaja on ryhmän keskipiste. Johtaja välittää tiedon, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut sekä vastaa niiden toteutumisesta. Myös esimiehen johtamassa tiimissä työnjohtaja on tiimin ydin. Esimiehen rooli muuttuu tiimin itsenäistyessä ja sen vastuun kasvaessa (kuvio 7). Tiimityöskentelyssä esimies kuitenkin valvoo toimintaa ja antaa ohjeita. (Spiik 2004, 183.)



KUVIO 7. Esimiehen roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy (Spiik 2004, 183).

Osittain itseohjautuvassa tiimissä ryhmän itsenäisyys lisääntyy. Tiimi sopii esimiehen kanssa suoritettavista tehtävistä, tavoitteista ja aikataulusta, jonka jälkeen tiimi toimii itsenäisesti ilman ulkopuolista seuranta. Itseohjautuva tiimi toimii täysin itsenäisesti ja ottaa vastuun toiminnastaan. Esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan suotuisat työskentelyolosuhteet ja tarpeellisen tiedon saannin. Esimies on tietoinen tiimin toiminnasta, sillä esimies vastaa kokonaisprosessin toimivuudesta ja tiimien välisestä yhteistyöstä. (Spiik 2004, 184.)

Spiikin (2004) mukaan tiimijohtajan rooli voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään johtamiseen kuvion 8 mukaan. Näkyvässä johtamisessa esimiehellä voi olla käskijän tai esimerkkijohtamisen rooli ja näkymättömässä johtamisessa näkijän tai valmentajan rooli. (Spiik 2004, 196.)



KUVIO 8. Esimiehen neljä tärkeintä roolia tiimityössä (Spiik 2004, 196).

Käskijän roolissa esimies työntää ryhmää eteenpäin määräyksillä ja tehtävänannoilla. Käskyjohtaminen ei ole tiimityöskentelyä, mutta joskus kriisitilanteissa esimies ottaa vallan ja vastuun tilanteen selvittämiseksi. Esimerkkijohtajan roolissa esimies voi myös johtaa omalla esimerkillisellä toiminnallaan ja on tiimille itse mallina. Nykyaikana esimerkkinä olemiseen kuuluu muun muassa käyttäytyminen, asennoituminen asiakkaita ja työtä kohtaan, erilaisuuden arvostaminen, yrityksen arvojen toteuttaminen käytännössä, avoimuus sekä yhteistyö- ja keskustelutaidot. (Spiik 2004, 197–198.)

Näkijän roolissa esimies toimii tiimin taustalla ja luo tiimille mielikuvia tulevaisuudesta, tavoitteista, vastuusta ja pelisäännöistä. Näkijän roolissa esimies johtaa myös asioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien kautta. Spiikin (2004) mukaan asioiden ja suunnitelmien kautta tapahtuva johtaminen tulee lisääntymään, sillä pätevät ja osaavat ihmiset eivät tarvitse niin paljon johtamista ja ohjausta, kun asiat ovat ymmärrettävissä tietokoneelta tai paperista. Valmentajan roolissa viitataan ihmisten johtamiseen ja valmentamiseen, joilla pyritään vaikuttamaan tiimin ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin. (Spiik 2004, 201–202.)

3.3 Esimiehen tehtävät tiimin johtamisessa

Spiikin (2004, 244) mukaan esimiehen tehtävänä on toimia valmentajana tiimille. Esimies auttaa tiimiä asiantuntijana ja luo hyvän työympäristön sen toiminnalle. Tiimien kehittyessä niiden itseohjautuvuus lisääntyy, jolloin työnjohtaminen vähenee, mutta johtaminen ei. Esimiehen tehtävät voidaan kuvata taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Esimiehen tehtävät (Spiik 2004, 244).

Esimiehen tehtävät	
<ul style="list-style-type: none"> – Tiedonkulun varmistaminen tiimille ja tiimiltä ulospäin – Tulostittareiden kehittäminen tiimin kanssa, tulosten arviointi yhdessä – Yhteyshenkilönä toimiminen ja kokonaisuuden organisointi. Tiimin edustajana toimiminen ulospäin ja tiimin puolustaminen – Sovittelijana ja erotuomarina toimiminen: ristiriitojen ratkaiseminen, me-hengen kehittäminen ja ylläpitäminen – Tiimityöskentelyn ohjailu ja viikkopalaverien suunnittelu – Tiimin töihin osallistuminen – Henkilöstöhallinto, kehityskeskustelut ja palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Tiimin sisäisen tiedonkulun varmistaminen: kaikki tarpeellinen tieto (tavoitteet, pelisäännöt, aikataulut) sitä tarvitseville – Tiimin ja oman aloitteellisuuden ylläpitäminen (uudet ideat, kehittymisen) – Eri tiimien työskentelyjen koordinointi: prosessin sujuvuus – Kannustustehtävä: epävirallinen vuorovaikutus, ihmisten tukeminen, jäsenten inhimillisistä tarpeista huolehtiminen – Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen

Esimiehen tehtävät muuttuvat tiimin kehittyessä. Prosessin alussa esimies vastaa kaikista listan tehtävistä, mutta itseohjautuvuuden lisääntyessä osa esimiehen tehtävistä vaihtuu tiimin vetäjälle. (Spiik 2004, 245.)

Shonkin (1994) mukaan esimiehen roolia tiimissä voidaan myös kuvata johtamisen jatkumona yksilöjohtajasta yhteysjohtajaan. Esimies on yhteysjohtaja, kun tiimi toimii täysin itsenäisesti. Tiimin toiminnan eri vaiheissa esimiehen tehtäviä voidaan kuvata taulukon 2 mukaan. (Shonk 1994, 136.)

TAULUKKO 2. Esimiehen tehtävät tiimin toiminnan eri vaiheissa Shonkia (1994, 137–138) mukaillen.

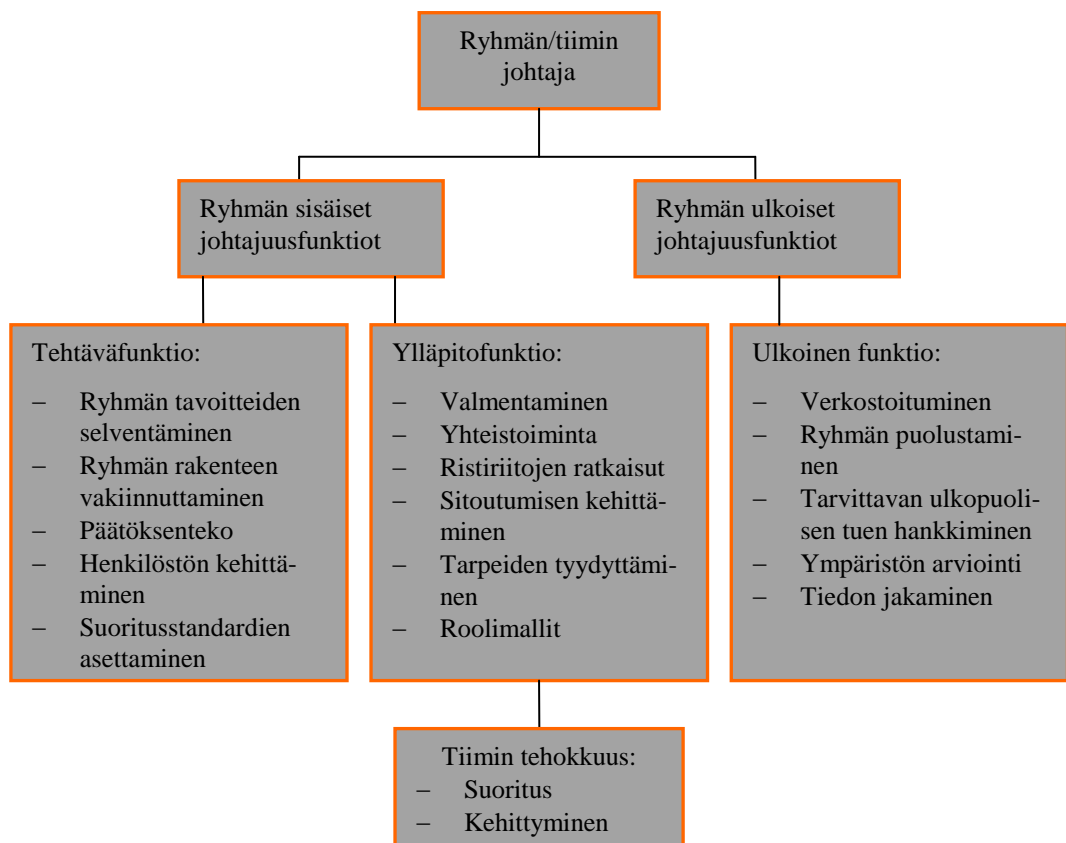
Toiminto	Tiimikeskeinen johtajuus
– Tavoitteen asettaminen	– Tiimi asettaa tavoitteet. Esimies varmistaa, että ne sopivat muuhun organisaatioon.
– Suunnittelu	– Tiimi suunnittelee. Esimies koordinoi suunnitelmat toisten yksiköiden kanssa.
– Organisaatorakenne	– Litteä rakenne: esimies huolehtii yhteyksistä ja on resurssina tiimille.
– Roolit	– Tiimillä on vastuu, jonka rajat on määritelty. Esimies huolehtii yhteyksistä ja toimii resurssina.
– Päätöksenteko	– Tiimi tekee päätökset tiettyjen rajojen puitteissa.
– Kokoukset	– Tiimi laatii esityslistan ja kokoontuu ilman esimiestä. Johtajuutta kierrätetään. Esimies on resurssi.
– Viestintä	– Tiimi pitää esimiehen ajan tasalla. Esimies viestii tiimin ulkopuolisten ryhmien kanssa.
– Valvonta	– Tiimi huolehtii valvonnasta. Esimies pidetään ajan tasalla.
– Suorituspalaute	– Tiimi arvioi omat suorituksensa. Esimies esittää omat mielipiteensä.

Esimiehen roolista yhteysjohtajana voidaan todeta, että yhteysjohtaja huolehtii vuorovaikutuksesta tiimin ja sen ympäristön välillä. Päätöksenteko on valtaosin ohjattu tiimille, jolloin yhteysjohtajan tehtävänä on hankkia tiimille monipuolista

tietoa päätöksenteon tueksi. Yhteysjohtaja toimii tiimille resurssina sekä huolehtii kytkennöistä ja voimavarojen kohdentamisesta. (Shonk 1994, 136.)

3.4 Johtamisen tarkastelua tiimitasolla

Lämsä ja Hautala (2008, 214) kuvaavat tiimitason johtajuutta Hillin johtamiskäytännön funktiona kuvion 9 mukaisesti.



KUVIO 9. Tiimijohtajuuden malli (Lämsä & Hautala 2008, 214).

Tiimitasolla johtamisen avulla pyritään tehokkaaseen ja onnistuneeseen tiimitoimintaan. Tehokkuutta voidaan mitata tiimin suorituksen ja kehittymisen avulla. Johtajuuden tehtäväfunktio muodostuu tiimin johtajan vastuualueista. Tiimin johtaja vastaa suunnitelmien ja päätösten tekemisestä, ongelmien ratkaisemisesta, tavoitteiden asettamisesta sekä tiimin sopeuttamisesta muutoksiin. Ylläpitofunktio tarkoittaa tiimin toiminnan ylläpitoa eli kehittämistä, ristiriitojen ratkaisua sekä

jäsenten yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Ulkoisen funktion mukaan johtajan tulee ymmärtää ulkoisen ympäristön muutoksia ja auttaa ryhmää toimimaan eri tahojen kanssa. (Lämsä & Hautala 2008, 214–215.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 112–113) mukaan tiimin johtamisesta voidaan erottaa muutamia ohjeita:

1. Esimies johtaa esimerkin avulla. Esimiehen on itse tehtävä työtä ja ponnistettava tavoitteen saavuttamiseksi ja saatava tiimin jäsenet toimimaan samoin.
2. Ryhmätyötaitojen kehittäminen ja toimintatapojen muuttaminen ovat esimiehen ensisijainen tehtävä aloittavan tiimin toiminnassa.
3. Yrityskulttuuri vaikuttaa tiimin toimintaan.
4. Ryhmät ovat välineitä, eivät päämääriä. Suoritustavoitteet, visio ja yhteiset arvot yhdistävät ryhmän jäseniä ja muokkaavat heistä todellisen tiimin. Esimiehen tulee painottaa suoritusten ja tulosten merkitystä.
5. Esimies huolehtii, että tiimillä on selkeät tavoitteet ja mittavälineet suoritusten ja tulosten arvioimiseksi.
6. Esimies sitoutuu tiimikulttuurin rakentamiseen.

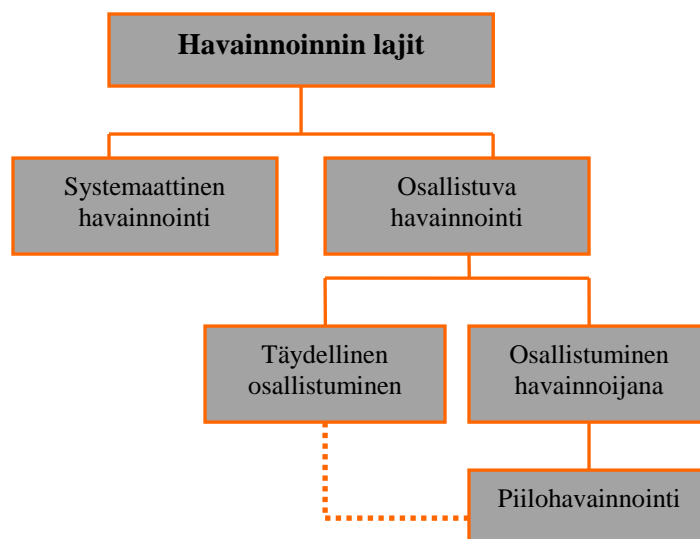
Tiimipohjaisen organisaation johtamisessa esimiehellä tulee olla ihmissuhdetuntemusta ja ihmistenjohtamisen taitoa. Osallistuvan tiimin johtaminen edellyttää, että esimies saa enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja jakaa päätöksentekovastuuta tiimille. Esimies kuitenkin valvoo päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua. Toiminnan tulosvastuu säilyy yhä johdolla, mutta on myös toissijaisesti tiimeillä. Esimies auttaa tiimiä hyödyntämään käyttämättömän potentiaalin. Omia ideoita tarjoamalla ja auttamalla vaihtoehtojen määrittämisessä esimies auttaa tiimiä kehittymään oma-aloitteiseksi ja itsenäiseksi sekä saavuttamaan tavoitteet menestyksekkäästi. (Shonk 1994, 133–134.) Esimies voi auttaa tiimiä kehittymään esimerkiksi havainnoimalla ja tarkkailemalla sen toimintaa.

4 HAVAINNOINTI ESIMIESTYÖSSÄ

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Uusitalon (1995) mukaan havainnointi on tietoista tarkkailua, eikä vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä. Havainnointimenetelmällä saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. (Vilka 2006, 37.)

4.1 Havainnoinnin lajit tieteellisessä tutkimuksessa

Havainnointi voi olla ennalta tarkasti suunniteltua ja hyvin jäsenneltyä tai hyvin vapaata ja havainnoitavan kohteen toimintaan mukautunutta. Havainnointi voidaan jakaa kuvion 10 mukaan systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin sekä piilohavainnointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 209; Vilka 2006, 38, 53.)



KUVIO 10. Havainnoinnin lajit, mukailen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 209; Vilka 2006, 53).

Havainnointi voi käytännössä olla eri havainnointilajien välimuotoja, ja siinä toteutetaan sekä laadullisia että määrällisiä arvioiteja. Havainnoijan rooli määräytyy valitun menetelmän mukaan. Havainnoija voi olla ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 209–210.)

4.1.1 Systemaattinen havainnointi

Systemaattista havainnointia toteutetaan rajatuissa tiloissa, esimerkiksi tutkimushuoneissa tai laboratorioissa, joissa havainnoija toimii ulkopuolisena tarkkailijana. Systemaattisen havainnoinnin tärkein ominaisuus on luokitteluskeemojen laatiminen ja niiden käyttäminen. Luokitussysteemit tulee määrittää tarkkaan, jotta niiden välillä ei ole päällekkäisyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 210.)

Havainnoinnin kohteena voi olla havainnoitava kohde kokonaisuudessaan tai rajattu osa-alue, esimerkiksi kielellinen vuorovaikutus, käyttäytyminen tai yksittäiset liikkeet. Havainnoinnin tulokset pyritään dokumentoimaan systemaattisesti ja tarkasti. Apuvälineenä käytetään tarkistuslistoja, joihin tehdään merkintöjä, jos havainnoitavassa kohteessa esiintyy listassa mainittuja piirteitä. Arviointiskaalojen (erinomainen, hyvä, huono) avulla havainnoitavasta kohteesta kerätään laadullisia kuvauksia jostakin tarkkailtavasta piirteestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 210–211.)

4.1.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että havainnoija osallistuu havainnoitavan kohteen toimintaan. Osallistuvaa havainnointia toteutetaan yleensä kenttätutkimuksessa. Havainnoija pyrkii osallistumaan havainnoitavien kohteiden toimintaan ja sulautumaan osaksi ryhmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 211.)

Osallistuva havainnointi voidaan jakaa alalajeihin sen mukaan, miten aktiivisesti havainnoija osallistuu kohteen toimintaan. Täydellisessä osallistumisessa havainnoija pyrkii pääsemään kokonaisvaltaisesti ryhmän jäseneksi, jolloin hänelle muodostuu myös jokin muu rooli ryhmässä. Havainnoijan tulee hallita toiminnassaan useampi rooli, sillä hänen pitää toimia ryhmässä luonnollisesti ja aidosti samaan aikaan, kun hän kerää tietoa tutkimusta varten. Havainnoijan tulee olla toiminnassaan varovainen, ettei hän liikaa omalla toiminnallaan vaikuta tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 211–212.)

Havainnoija voi myös olla pelkästään havaintojen tekijä ryhmässä. Havainnoija osallistuu tutkittavien toimintaan lähinnä kysymysten esittäjänä. Osallistuvassa havainnoinnissa kohteen havainnointi voi siis olla kokonaisvaltaista tai rajattua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 212.)

4.1.3 Piilohavainnointi

Piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto, jolloin havainnoinnin kohteet eivät ole tietoisia havainnoinnista. Havainnoija voi osallistua ulkopuolisena kohteen toimintaan, mutta hän ei vaikuta tapahtumien kulkuun. Havainnoija voi olla myös itse osa havainnoitavaa ryhmää esimerkiksi silloin, kun tutkija havainnoi omaa työyhteisöään. (Vilka 2006, 53–54.)

Piilohavainnointi voi tapahtua laboratoriossa tai kentällä. Anttilan (1996) mukaan havainnoija piiloutuu havainnoitavilta kohteilta erilaisia apuvälineitä käyttämällä, kuten esimerkiksi seinämiä, piilotettuja kameroita tai yksisuuntaisia peilejä. Piilohavainnoinnissa havainnoija on siis mahdollisimman objektiivinen tutkimuskohteeseen nähden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Havainnoinnin edut ja haitat

Havainnoinnin avulla pystytään saamaan välitöntä suoraa tietoa havainnoitavista kohteista, esimerkiksi yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla päästään tutkittavan kohteen luonnolliseen ympäristöön, jolloin voidaan välttää muiden menetelmien ongelmakohtia. Havainnointimenetelmä soveltuu parhaiten nopeasti muuttuviin ja vaikeasti ennakoitaviin tutkimustilanteisiin sekä tilanteisiin, joista halutaan saada tietoa, mutta tiedon hankinta on muiden menetelmien avulla vaikeaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 208.)

Havainnoijan sitoutuminen tarkkailun kohteeseen tai tilanteeseen voi vaikuttaa tutkimustiedon luotettavuuteen. Havainnointimenetelmä saattaa muuttaa tilannetta ja sen kulkua. Havainnoijan osallistuessa tilanteeseen havainnoitavien kohteiden käyttäytyminen voi muuttua, jolloin menetelmä ei takaa luotettavaa tutkimustietoa. Ongelma pyritään ratkaisemaan totuttamalla havainnoija tarkkailtavan kohteen toimintaan useilla vierailukerroilla, jonka jälkeen havainnointi suoritetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 208.)

Havainnointivirheitä syntyy, kun tutkijat havainnoivat toisistaan poikkeavalla tavalla. Tällöin tulosten vertaamiseen tulee suhtautua kriittisesti. Havainnoija ei välttämättä pysty kirjaamaan muistiinpanoja heti, jolloin havainnon kirjaamisessa virheet kasvavat. Jälkikäteen merkityt havainnot saattavat olla muuttuneita tai puutteellisia. Havainnoijan omat kiinnostuksen kohteet, mieltymykset ja ennakkoluulot vaikuttavat myös havaintojen merkitsemiseen. (Vilkkä 2006, 99–100.)

4.3 Havainnoinnin sisältö

Havainnointi on osa kokonaisvaltaista valmennusprosessia. Valmennettavan havainnointi tulisi aina suorittaa havainnoitavan kohteen alkuperäisessä ympäristössä eli työpaikalla, valmennettavan käyttämässä työtilassa. Tehokkaasta havainnointitilanteesta oppivat sekä valmennettava että valmentaja. (Robertson 2008, 116.)

Havainnointitilanteessa havainnoijan tulee selvittää, mitä havainnoidaan. Havainnoija arvioi ainoastaan ennalta sovittuja asioita, eikä keskity havainnoitavan kohteen muuhun käyttäytymiseen tai ominaisuuksiin. Havainnoinnissa ei keskitytä vain siihen, onko valmennettavan toiminta hyvää vai huonoa, tehokasta vai tehotonta. Valmentajan tehtävänä ei myöskään ole kertoa valmennettavalle, miten kyseisessä tilanteessa olisi pitänyt toimia. (Robertson 2008, 116.)

Havainnoinnin suorittamiseksi ei ole määritelty tiettyä toimintatapaa. Tietyn havainnointitilanteen ja -tilanteen syntyyn vaikuttavat organisaatio sekä itse asiakokoinaisuus eli mitä havainnoidaan. Robertsonin (2008, 118) mukaan havainnointitilanteessa valmennusprosessin osapuolten tulee yhdessä päättää muun muassa seuraavat asiat:

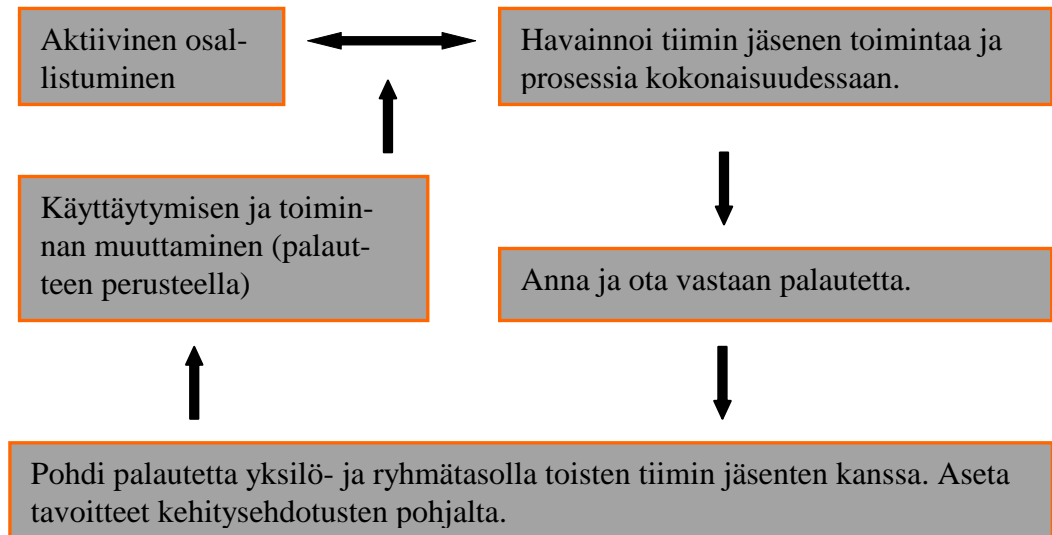
- havainnoinnin suorittaminen
- mitä tietoa kerätään
- kuka saa nähdä ja käsitellä kerättyä materiaalia
- havainnointitilanteen aika, kesto ja paikka
- havainnoitavat seikat
- palautteen antaminen (antaako palautteen valmentaja vai jokin muu lähde havainnointiraportin perusteella)
- eettiset seuraukset (valmennettavan nimettömyys).

Robertsonin (2008, 118) mukaan voidaan kuitenkin osoittaa seikkoja, joita valmentajan tulee kirjata muistiin havainnoitaessa valmennettavan toimintaa. Näitä ovat:

- havainnoitavat tapahtumat (valmentajan tulee välttää liian yksityiskohtaista raportointia)
- avainasiat ja keskustelun pääkohdat
- sanaton viestintä
- fyysinen ympäristö
- tietyn toiminnan kesto, jos se on merkityksellistä
- havainnointitilanteeseen osallistuvat henkilöt
- seikat, jotka vaikuttavat lopputulokseen.

Havainnointitilanteen jälkeen valmentajan tulee kirjoittaa raportti havainnoinnin aikana tekemistä muistiinpanoistaan.

Havainnointiprosessia, johon havainnoija osallistuu aktiivisesti, voidaan kuvata kuvion 11 mukaan. Havainnoija voi olla esimerkiksi esimies, kollega tai ulkopuolinen havainnoija. (Johnson & Johnson 2000, 62.)



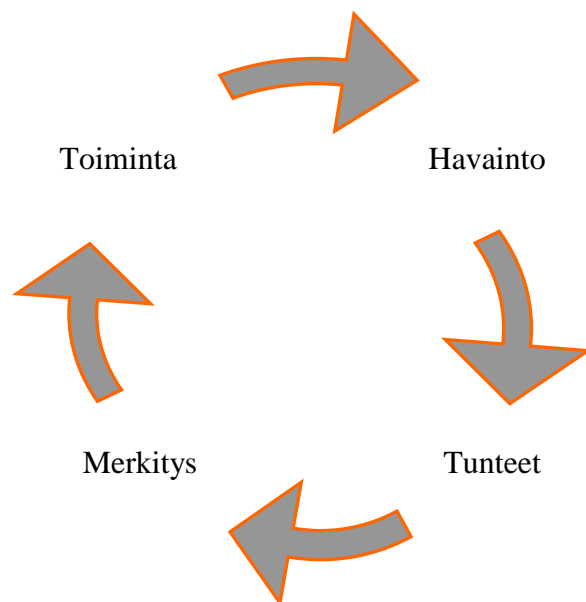
KUVIO 11. Osallistuva havainnoija, mukaillen (Johnson & Johnson 2000, 62).

Tiimityössä havainnoija tekee päätelmiä tiimin toiminnasta, joiden perusteella havainnoija antaa ja saa palautetta. Johnson ja Johnson (2000, 62) kuvaavat havainnointia tiimin sisäiseksi prosessiksi, jossa palautteen antaminen on keskeisessä asemassa. Onnistunut palautteenanto luo energiaa, suuntaa energiaa rakentavaan toimintaan ja parantaa tiimityötä, mikä luo edellytykset tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Havainnointi selkeyttää, parantaa ja lisää toiminnan tehokkuutta ja sen avulla pyritään jatkuvasti kehittämään sekä yksilöä että tiimiä. (Johnson & Johnson 2000, 62–64.)

5 CASE: HAVAINNOINTI PANKKI X:SSÄ

Pankki X:ssä havainnointi on osa valmentavaa esimiestyötä palvelun ja myynnin johtamisessa. Havainnoinnin avulla selvitetään henkilöstön työskentelytapoja yksilötasolla. Esimies havainnoi toimihenkilöiden toimintatapoja asiakaspalvelutilanteessa. Havainnoinnissa tarkastellaan toimihenkilöiden keskustelu- ja vaikuttamistaitoja, asiaosaamista, myynnillisyyden kehittymistä sekä atk-järjestelmien oikeanlaista ja kustannustehokasta käyttöä. Asiakaspalvelutilanteen päätyttyä esimies ja toimihenkilö käyvät tilanteen läpi osa-alueittain ja antavat palautetta. Asiakaspalvelussa työskenteleviä toimihenkilöitä havainnoidaan vähintään kaksi kertaa myynti- ja hankesuunnitelmakaudella. Myynti- ja hankesuunnitelmakauden pituus on kuusi kuukautta. Uusia toimihenkilöitä voidaan havainnoida tarvittaessa useamminkin. (Y 2009, 9-10.)

Kuvion 14 mukaan havainnointiprosessi voidaan kuvata havaintokehäksi, jossa valmentaja havainnoi valmennettavaa (Pankki X 2008).



KUVIO 14. Havaintokehä (Pankki X 2008).

Valmentaja tekee havaintoja, jotka hän kirjaa ylös. Valmentajan kirjaamat havainnot kertovat, mitä valmentaja näki, kuuli sekä mitä hänelle jäi valmennettavan havainnoinnista mieleen. Seuraavassa vaiheessa valmentaja pohtii omia positiivi-

sia ja negatiivisia tuntemuksiaan havainnointitilanteesta ja valmennettavan toiminnasta. Havainnoinnin edetessä valmentaja pohtii, mitä hänen tuntemuksensa tarkoittavat ja mitä ne tulevat merkitsemään valmennettavan kannalta. Viimeisessä vaiheessa valmentaja miettii yhdessä valmennettavan kanssa, mitä heidän pitäisi tehdä syntyneiden positiivisten ja negatiivisten reaktioiden parantamiseksi ja kehittämiseksi. (Pankki X 2008.)

5.1 Toimihenkilöille tehdyn kyselytutkimuksen tulokset

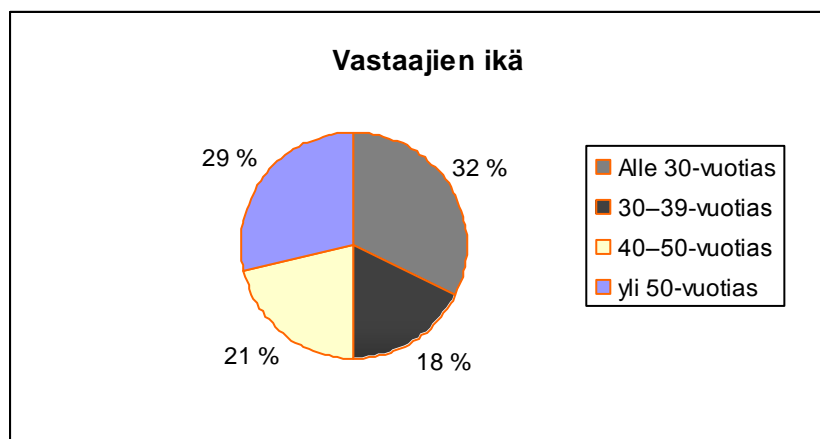
Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin otoksella toimihenkilöitä Pankki X:ssä, huhtitoukokuun aikana keväällä 2010. Kysely lähetettiin neljälle esimiehelle, jotka jakoivat sen eteenpäin toimihenkilöille. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 40 toimihenkilölle, joista kyselyyn vastasi 70 %.

Kyselylomakkeessa kysyttiin kymmenen kysymystä toimihenkilöiltä, jotka olivat kokeneet havainnointitilanteen (LIITTEET 1–4). Ensin kartoitettiin vastaajien taustatietoja, jotka tässä tutkimuksessa olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto ja tiimi, jossa toimihenkilö työskentelee. Seuraavat kysymykset koskivat henkilöstön suhtautumista havainnointiin ja kuinka havainnointi vaikuttaa toimihenkilön mielentilaan sekä asiakaspalvelutilanteeseen. Lisäksi kysyttiin henkilöstön suhtautumista esimiehen antamaan palautteeseen ja oliko palautteesta hyötyä oman kehittymisen kannalta. Ristiinhavainnoinnin osalta toimihenkilöiltä kysyttiin vielä, miten he kokisivat havainnoinnin, jos joku muu kuin oma esimies havainnoisi asiakaspalvelutilannetta.

5.1.1 Taustatiedot

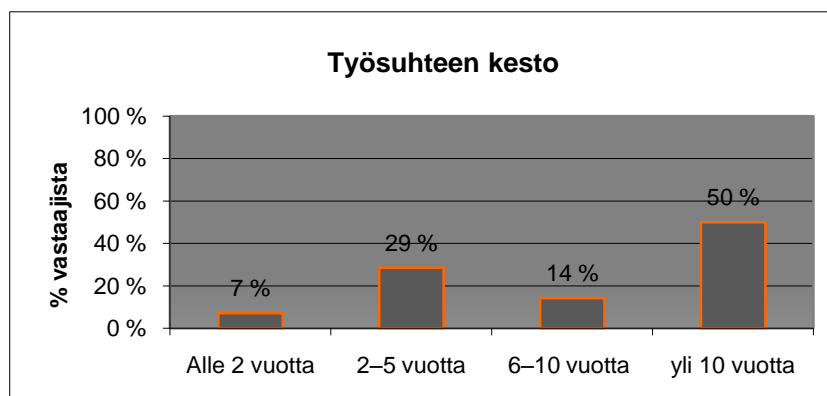
Kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä 93 % on naisia ja 7 % miehiä. Ikäluokat on jaettu alle 30-vuotiaisiin nuoriin aikuisiin, 30–39-vuotiaisiin aikuisiin, 40–50-vuotiaisiin keski-ikäisiin ja yli 50-vuotiaiden ikäryhmään.

Vastaajien ikä jakautuu kuvion 15 mukaisesti. Vastaajista eniten, 32 %, on alle 30-vuotiaita ja 29 % yli 50-vuotiaita. Kyselyyn osallistuneista 21 % on 40–50-vuotiaita. Vähiten vastaajia on 30–39-vuotiaiden ikäluokassa.



KUVIO 15. Vastaajien ikäjaukauma

Kuvio 16 kuvaa toimihenkilöiden työsuhteen kestoa vuosina. Vastaajien työsuhteen kesto on vaihteleva.



KUVIO 16. Työsuhteen kesto vuosina

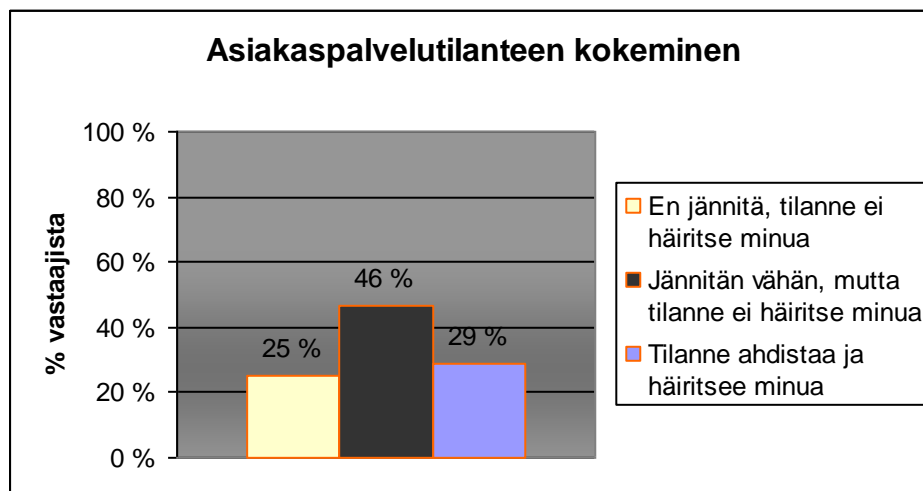
Yli kymmenen vuoden työsuhde on 50 %:lla vastaajista. Alle kahden vuoden työsuhde on 7 %:lla vastaajista, 29 % on työskennellyt 2–5 vuotta ja 14 % toimihenkilöistä on työskennellyt yrityksessä 6–10 vuotta.

Vastaajilta kysyttiin, mihin työtiin he kuuluvat, koska tutkimuksessa halutaan tuoda esiin toimihenkilöiden määrä tiimissä A ja tiimissä B. Vastaajista 75 % kuuluu tiimiin A ja loput 25 % tiimiin B.

5.1.2 Esimiehen osallistuminen asiakaspalvelutilanteeseen

Esimies osallistuu havainnoijana toimihenkilön asiakastapaamiseen. Asiakaspalvelutilanteessa toimihenkilö kartoittaa asiakkaan elämäntilanteen ja asiakkaan tarpeet. Kartoituksessa käydään läpi muun muassa perhe, asuminen, omaisuus ja varallisuus sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja nykyiset asiointisuhteet. Esimies tarkkailee toimihenkilön toimintaa ja sitä, kuinka hyvin hän onnistuu kartoittamaan asiakkaan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa.

Esimies on havainnoinut kerran 21 %:a vastanneista toimihenkilöistä ja vastaavasti useammin kuin kerran 79 %:a vastanneista. Toimihenkilöiltä kysyttiin kuvion 17 mukaisesti, kuinka he kokevat esimiehen osallistumisen asiakaspalvelutilanteeseen.



KUVIO 17. Asiakaspalvelutilanteen kokeminen esimiehen havainnoidessa

Suurin osa, 46 % vastaajista, kokee esimiehen havainnoiman asiakaspalvelutilanteen jännittäväksi, mutta ei kuitenkaan häiritseväksi. Toimihenkilöt kommentoivat kokevansa tilanteen muun muassa seuraavasti:

Tilanne ei ole ihan samanlainen, kun normaali asiakaspalvelutilanne.

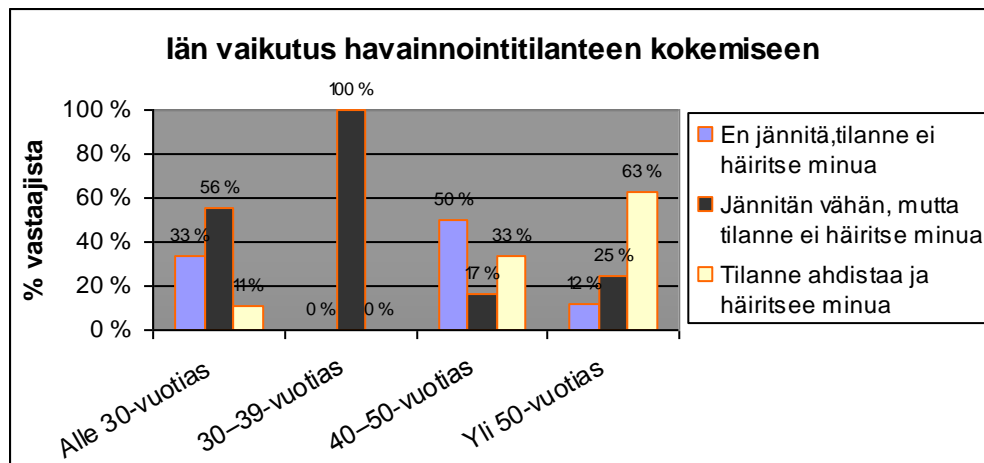
Vaatii paljon esivalmisteluja ja jonkin verran jännittää, joten mietin tarkemmin, mitä sanon ja teen asiakaspalvelutilanteessa.

Vastanneista ääripäitä on melkein yhtä paljon. Vastaajista 25 % ei jännitä havainnointitilannetta, eikä tilanne myöskään häiritse heitä. Toimihenkilöt kokevat tilanteen normaaliksi. Vastaavasti 29 % vastaajista kokee tilanteen ahdistavaksi ja häiritseväksi, eikä asiakkaan kohtaamista voida pitää aitona asiakaspalvelutilanteena. Toimihenkilöt, jotka kokevat asiakaspalvelutilanteen positiiviseksi tai negatiiviseksi, kommentoivat tilannetta esimerkiksi seuraavasti:

Tilanne on ihan normaali. Esimiehen läsnäolo ei häiritse, koska olen aina oma itseni.

Koen tilanteen häiritseväksi, eikä se vastaa todellista tilannetta. Tuntuu siltä, että toimihenkilön työtaitoon ei luoteta.

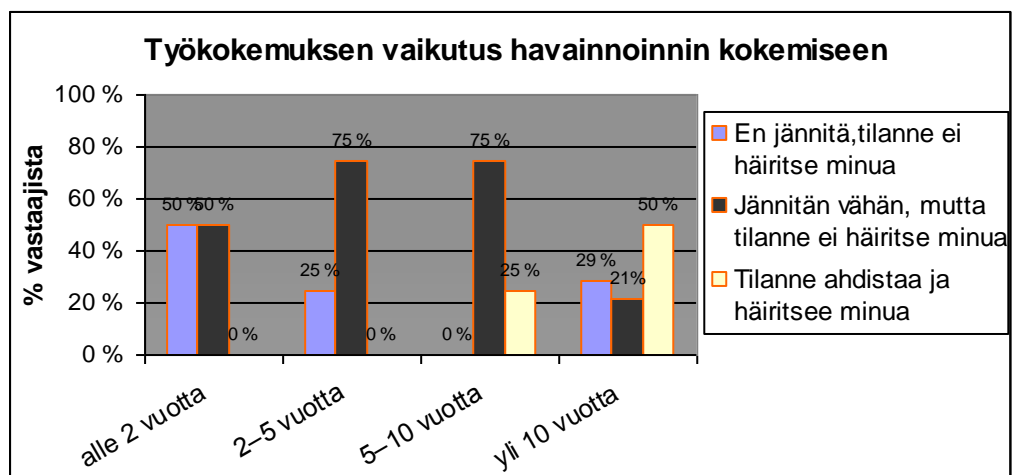
Havainnointitilannetta tutkittaessa voidaan selvittää, onko toimihenkilön iän ja havainnointitilanteen kokemisen välillä yhteyttä (kuvio 18).



KUVIO 18. Havainnointitilanteen kokeminen vastaajan iän mukaan

Kun tutkitaan vastaajan iän vaikutusta havainnointitilanteen kokemiseen, voidaan tulosten perusteella todeta, että suurinta osaa, 63 %, yli 50-vuotiaista havainnointitilanne ahdistaa ja häiritsee. Yli 50-vuotiaiden ikäryhmässä on myös eniten kaikista ikäryhmistä toimihenkilöitä, jotka kokevat havainnointitilanteen negatiiviseksi. Vastaavasti vähiten havainnointia jännittävät 40–50-vuotiaat toimihenkilöt. Kaikki 30–39-vuotiaat kyselyyn vastanneet toimihenkilöt jännittävät havainnointitilannetta, mutta se ei kuitenkaan vaikuta toimihenkilön toimintaan merkittävästi. Alle 30-vuotiaista toimihenkilöistä havainnointia jännittää 56 %, mutta he eivät koe tilannetta negatiiviseksi, kun taas 11 %:n mukaan tilanne on ahdistava ja häiritsee toimihenkilön työtä.

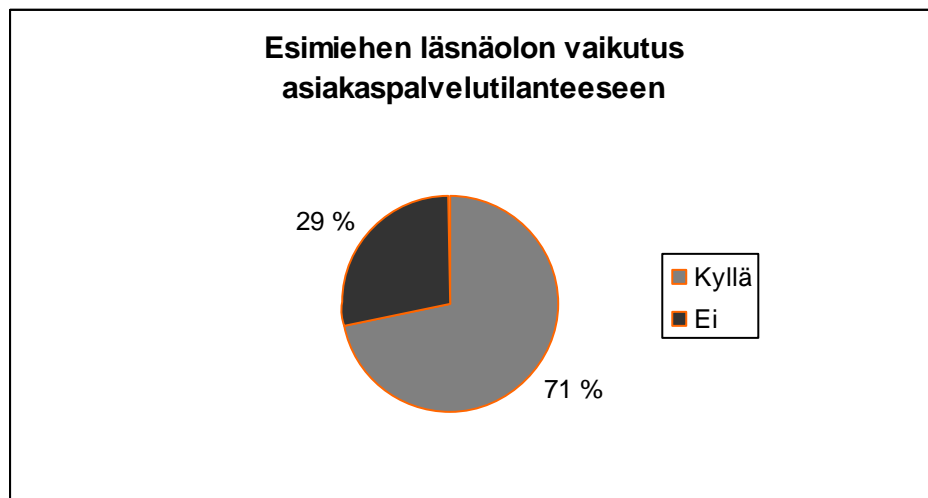
Havainnointitilannetta tutkittaessa voidaan selvittää, onko toimihenkilön työkokemuksen ja havainnoinnin kokemisen välillä yhteyttä (kuvio 19).



KUVIO 19. Havainnointitilanteen kokeminen vastaajan työkokemuksen mukaan (työkokemus = työsuhteen kesto vuosina)

Kun tutkitaan vastaajan työkokemuksen vaikutusta havainnoinnin kokemiseen, voidaan tuloksista todeta, että eniten havainnointi ahdistaa ja vaikuttaa yli kymmenen vuotta työsuhteessa olleisiin toimihenkilöihin. Toimihenkilöillä, joita havainnointi jännittää tai ei jännitä ollenkaan, on työkokemusta alle kahdesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen.

Tutkimuksessa selvitetään myös, vaikuttaako esimiehen läsnäolo asiakaspalvelutilanteeseen (kuvio 20).



KUVIO 20. Esimiehen läsnäolon vaikutus asiakaspalvelutilanteeseen

Vastaajista 71 %:n mukaan esimiehen läsnäolo vaikuttaa asiakaspalvelutilanteeseen. Esimiehen läsnäolo vaikuttaa asiakkaaseen 50 %:ssa asiakaspalvelutilanteista. Vastaajien mukaan asiakkaat jännittävät tilannetta ja tuntevat olonsa vaivautuneeksi, kun tilannetta tarkkaillaan. Esimiehen läsnäolo vaikuttaa asiakkaiden lisäksi myös toimihenkilöihin. Toimihenkilö saattaa käyttäytyä hermostuneesti ja toimia eri lailla normaaliin asiakaspalvelutilanteeseen verrattuna. Vastaajien mukaan myös toimihenkilön keskittyminen vaikeutuu ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa kärsii. Vastaajien mukaan esimiehen sijainnilla asiakaspalvelutilanteessa on vaikutusta tilanteeseen. Esimiehen istuessa asiakkaan kanssa samalla puolella asiakas ei ole niin vaivautunut kuin jos esimies istuisi asiakasta vastapäätä, toimihenkilön vieressä. Toimihenkilöt kommentoivat esimiehen läsnäolon vaikutusta asiakaspalvelutilanteeseen muun muassa seuraavasti:

Asiakkaat ovat kommentoineet tilannetta häiritseväksi.

En ehkä kuuntele asiakasta niin keskittyneesti.

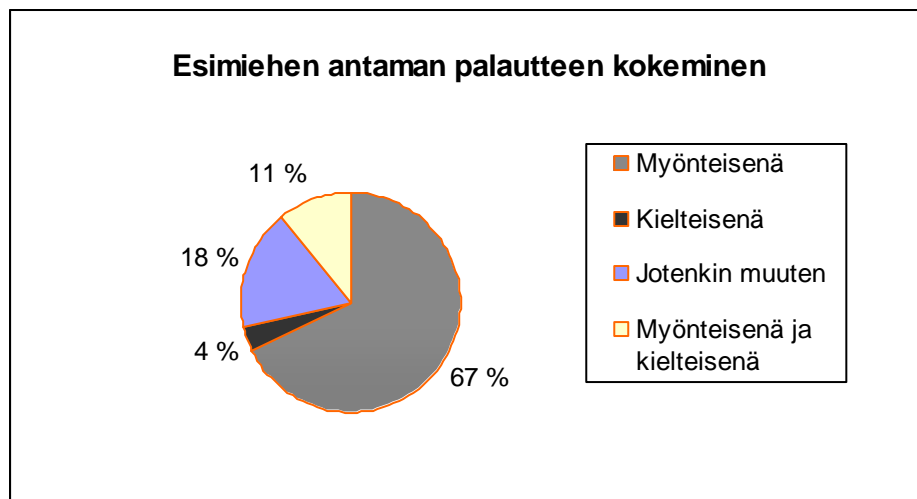
Asiakas ei uskaltanut kysyä kaikkea. Jälkikäteen puhelimessa sitten käytiin läpi asioita. Jännitin myös itse, enkä ollut oma itteni.

Vastaajista 29 %:n mukaan esimiehen läsnäolo ei vaikuta asiakaspalvelutilanteeseen (kuvio 20). Tämän joukon mukaan toimihenkilöt eivät itse jännitä tilanteessa, eikä esimiehen läsnäolo vaikuta heidän toimintaansa tai asiakkaaseen. Toimihenkilöt työskentelevät omalla tyyllillään ja hoitavat asiakaspalvelutilanteen samalla tavalla kuin jos esimies ei osallistuisi tilanteeseen.

5.1.3 Palautteen antaminen

Havainnointitilanteen jälkeen esimies ja toimihenkilö käyvät asiakastapaamisen läpi osa-alueittain. Valmennuskeskustelu on toimihenkilön tekemisen arviointia. Toiminnasta nostetaan esiin vahvuuksia ja kehitettäviä toimintatapoja. Toimihenkilö ja esimies yhdessä pohtivat toimenpiteitä kehityskohteiden toteuttamiseksi ja sopivat niiden seurannasta.

Tutkimuksessa selvitetään toimihenkilöiden suhtautuminen esimiehen antamaan palautteeseen kuvion 21 mukaisesti.



KUVIO 21. Palautteen kokeminen

Suurin osa vastanneista toimihenkilöistä, 67 %, pitää esimiehen antamaa palautetta myönteisenä ja vain 4 %:n mukaan palaute on ollut kielteistä. Enemmistön mukaan esimiehen antama palaute on välttämätöntä toimihenkilön toiminnan kehittämiseksi. Palautteenannon sävy on ollut vastaajista 67 %:n mukaan positiivinen.

Palautteen kielteiseksi kokeneiden toimihenkilöiden mukaan rakentavan palautteen saaminen ei ollut sävyltään myönteistä, eivätkä he kokeneet saavansa kehitysehdotuksia toimintansa edistämiseksi. Lisäksi 11 % vastanneista on kokenut esimiehen antaman palautteen sekä negatiiviseksi että positiiviseksi. Vastanneiden mukaan esimies on osoittanut tällöin toiminnasta hyviä toimintatapoja ja kehitysehdotuksia, mutta myös kommentoinut joitakin asioita negatiiviseen sävyyn. Toimihenkilöt kommentoivat suhtautumistaan esimiehen antamaan palautteeseen seuraavasti:

Tarkoitus on kehittää toimintaani, joten palautteen saaminen on aina hyvä juttu.

Jos kukaan ei kerro kehityskohteita, ei niihin tule myöskään parannusta.

Tuntui, etten tehnyt mitään niin kuin esimiehen mielestä olisi pitänyt tehdä.

Vastanneista 18 % ei ole kokenut esimiehen antamaa palautetta negatiiviseksi eikä positiiviseksi. Tämä joukko vastanneista on kokenut palautteen neutraaliksi tai ei ole kokenut saavansa ollenkaan palautetta. Toimihenkilöt, jotka ovat kokeneet esimiehen antaman palautteen jotenkin muuten, kommentoivat asiaa esimerkiksi seuraavasti:

Tulee vähän outo olo vaikka esimies varmaan tarkoittaa hyvää.

En ole oikein saanut mitään palautetta.

Tutkittaessa esimiehen antaman palautteen vaikutusta toimihenkilön kehittymiseen vastaajista 67 %:n mukaan palautteesta on hyötyä oman kehittymisen kannalta. Palautteen koetaan vaikuttavan vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja asiakaspalvelutilanteen toimivuuteen. Toimihenkilöt saavat ehdotuksia lähestyä asiakasta eri tavoin, mikä mahdollistaa myös asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen laajemmin sekä mahdollisen lisämyynnin. Vastaajista loput, 33 %, eivät koe esimiehen antamasta palautteesta olevan hyötyä. Toimihenkilöiden mukaan ehdotukset uusista toimintatavoista eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle tai organisaatiolle, kun samaan lopputulokseen päästään myös vanhalla toimintatavalla. Palaute mielletään perusneuvoiksi, jotka eivät vaikuta toimihenkilön kehittymiseen.

5.1.4 Ristiinhavainnointi

Tutkimuksessa toimihenkilöiltä kysyttiin, kuinka he suhtautuisivat ristiinhavainnointiin eli jonkun muun kuin oman esimiehen suorittamaan havainnointiin. Ristiinhavainnointi on ollut yrityksessä vasta kokeilutasolla, eikä toimihenkilöillä ole suoraa kokemusta tästä havainnoinnin muodosta.

Muun kuin oman esimiehen havainnoissa asiakaspalvelutilannetta vastaajista 39 % kokisi havainnointitilanteen samanlaisena kuin jos oma esimies havainnoisi asiakaspalvelutilannetta. Vastaajista loput, 61 %, kokisi toisen henkilön havainnoinnin jotenkin muuten. Vastaajien mukaan toinen henkilö voisi olla myös esimerkiksi kollega. Toimihenkilöistä 30 % kokisi kollegan havainnoinnin mielekkäämmäksi kuin oman esimiehen havainnoinnin. Vastaajien mukaan havainnointitilanteessa ei olisi tällöin yhtä paljon jännitystä. Kollegan havainnoissa lisäarvoa toisi se, että havainnointitilanteen molemmat osapuolet, sekä havainnoija että havainnoitava voisivat saada samanaikaisesti vinkkejä omaan toimintaansa. Samalla kollegoiden välinen kokemusten vaihto voisi tuoda uusia näkökulmia toimihenkilön työhön ja toimintaan. Vastaajista loput, 31 %, uskoisivat tilanteen jännittävän vielä enemmän, jos joku muu kuin oma esimies havainnoisi tilannetta. Toimihenkilön ja esimiehen välillä on suhde, joka vaikuttaisi havainnointitilanteen sujuvuuteen. Vastaavasti jonkun muun havainnoissa asiakaskohtaamista havainnoijan ja havainnoitavan välillä ei olisi suhdetta, joka puolestaan lisäisi jännitystä tilanteessa.

5.2 Esimiehille tehdyn haastattelun tulokset

Tutkimuksessa tarkastellaan ristiinhavainnointia sekä tavanomaista havainnointia esimiesten näkökulmasta. Ristiinhavainnoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan havainnointitilannetta, jossa esimies havainnoi toisen tiimin toimihenkilöä. Ristiinhavainnointia on vasta kokeiltu tavanomaisen havainnoinnin rinnalla. Tutkimuksessa haastateltiin kahta Pankki X:n esimiestä kesäkuussa 2010.

Taustatietojen lisäksi haastattelussa esitettiin neljä kysymystä esimiehille, jotka olivat havainnoineet vastatiimin toimihenkilöä (LIITE 5). Taustatietoina kartoitettiin esimiesten ikä, kokemus esimiestyöstä sekä valmennettavien toimihenkilöiden määrä. Esimiehille esitettiin kysymyksiä, jotka koskivat ristiinhavainnointia. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten suhtautumista ristiinhavainnointiin, ja kuinka se eroaa tavanomaisesta havainnoinnista. Lisäksi selvitetään, miten ristiinhavainnointi vaikuttaa esimiehen työhön ja onko havainnointitilanteessa jotain kehitettävää. Taulukossa 3 esitetään haastatteluun vastanneiden esimiesten taustatiedot.

TAULUKKO 3. Haastattelun taustatiedot

Taustatiedot	Esimies A	Esimies B
Ikä	39	46
Kokemus (vuotta)	8	15
Valmennettavat		
Toimihenkilöt	18	9
Esimiehet	-	3

Esimiehellä A on 18 valmennettavaa toimihenkilöä. Esimiehellä B on yhteensä noin 30 alaista, joista suoraan valmennettavia toimihenkilöitä on yhdeksän ja esimiehiä kolme.

5.2.1 Esimies havainnoijana

Toisen tiimin havainnointi poikkeaa toiminta-alueeltaan esimiehen oman tiimin havainnoinnista. Toiminta-alueita ovat esimerkiksi päivittäispalvelut sekä sijoitus- ja luottopalvelut. Esimiesten mukaan ristiinhavainnointitilanne koetaan oppimistilanteeksi, ei havainnointitilanteeksi. Ristiinhavainnoinnissa esimies kokee asiakaspalvelutilanteen asiakkaan näkökulmasta, koska esimies ei ole asiantuntija tällä toiminnan sektorilla. Sekä ristiinhavainnointi, että tavanomaisen havainnointitilanteen kokemisessa on kuitenkin mukana useita tekijöitä. Esimiesten mukaan esimiehen sijainnilla havainnointitilanteessa on vaikutusta siihen, millainen ilmapiiiri havainnointitilanteeseen muodostuu. Esimiehen istuessa asiakkaiden takana, havainnoitavaa vastapäätä, havainnointitilanne on rentoutuneempi, mikä vaikuttaa

myös esimiehen mielentilaan. Vastaavasti esimiehen istuessa toimihenkilön vieressä ja asiakasta vastapäätä syntyy asetelma, joka vaikuttaa havainnointitilanteen sujuvuuteen kaikkien osapuolten osalta. Esimies kommentoi ristiinhavainnointitilannetta muun muassa seuraavasti:

Koen havainnointitilanteen oppimistilanteeksi, koska se on vieras aihealue sinänsä. On paljon helpompi asettua asiakkaan asemaan ja siihen, miten asiakas kokee asiakaspalvelutilanteen.

Kun tutkitaan risriinhavainnoinnin ja tavanomaisen havainnoinnin eroja, voidaan joitakin eroavaisuuksia osoittaa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen sujuvuudessa, havainnointitilanteen tunnelmassa ja sen purkamisessa sekä palautteen antamisessa. Esimiesten mukaan tunnelma ristiinhavainnointitilanteessa on rennompaa, eivätkä tilanteen osapuolet jännitä yhtä paljon kuin esimiehen havainnoidessa oman tiimin jäsentä. Ristiinhavainnointitilanteessa ei havainnoijan ja havainnoitavan välillä ole esimies-alaissuhdetta, joka vaikuttaa tilanteen tunnelmaan. Rennompi ilmapiiri vaikuttaa osaltaan myös asiakastapaamisen sujuvuuteen, mitä esimiehet kommentoivat seuraavasti:

Ristiinhavainnoinnissa tuntuu, että vastatiimin toimihenkilöt eivät jännitä läheskään yhtä paljon kuin oman tiimin toimihenkilöt. Tietenkin tilanteen kokee erilaisilla, jos havainnoijalla ei ole asiantuntemusta havainnoitavasta toiminnasta.

Ristiinhavainnointitilanteessa ei ole suoranaista esimies-alaissuhdetta, joten tunnelma on ollut paljon rennompaa.

Havainnointitilanteen purkamisessa ei ristiinhavainnoinnin ja tavanomaisen havainnoinnin välillä ole eroa. Havainnoinnin purkaminen perustuu tarvekartoitukseen ja toimihenkilön toiminnan arviointiin. Molemmissa havainnointitilanteissa keskustellaan hyvistä ja kehitettävistä toimintatavoista. Esimiehen näkökulmasta havainnointitilanteet eroavat eniten toisistaan palautteenannossa. Ristiinhavainnoinnissa palaute ei ole varsinaista asiantuntijapalautetta, koska havainnoivalla esimiehellä ei ole asiantuntemusta havainnoitavasta toiminnasta. Ristiinhavainnoinnissa palaute keskittyy asiakkaan näkökulmasta annettavaan palautteeseen eli osa-alueisiin, joita asiakkaan kannalta tulisi painottaa enemmän tai vähemmän. Esimiesten mukaan toimihenkilöt eivät koe palautetta ristiinhavainnoinnissa kriittiseksi ja se omaksutaankin helpommin toimintaehdotuksina. Palautteenanto kes-

kitty myös enemmän ristiinmyyntiin ja -ohjauksiin eli siihen, kuinka havainnointi osaa tarjota asiakkaalle muita organisaation palveluita. Esimiehet kommentoivat ristiinhavainnoinnin eroja tavanomaiseen havainnointiin verrattuna seuraavasti:

Purkutilanteessa ei ole oikeastaan eroja tiimien välillä. Esimiehillä on erilainen tapa käydä läpi tilanne, ja minä itse käytän siinä kartoitusympyrää havainnointitilanteesta riippumatta.

Ristiinhavainnoinnissa en pystynyt antamaan asiantuntijapalautetta vaan annoin enemmän palautetta siitä, miten asiakas palvelun koki.

Ristiinhavainnoinnilla sekä tavanomaisella havainnoinnilla on vaikutusta esimiehen omaan työhön. Esimiesten mukaan ristiinhavainnoinnin suurin hyöty on oivallukset, joita syntyy havainnoissa toista toiminnan sektoria. Esimiehet kommentoivat ristiinhavainnoinnin vaikutusta omaan työhön seuraavasti:

Ristiinhavainnoinnista saa itselleen oivalluksia sekä tiimiin A että tiimiin B.

Vastatiimin havainnointi tuo ennen kaikkea sitä oppimista. Ymmärtää enemmän sitä toista maailmaa, josta voi taas tuoda palasia siihen omaan tiimiin, ideoita ja ajatuksia esimerkiksi ristiinohjauksen tiimoilta.

Esimiesten oivalluksista syntyvät ideat ja ajatukset käytetään hyväksi muun muassa oman tiimin jäsenten valmentamisessa. Oivallusten käytäntöön vieminen lisää tiimin ristiinohjausten määrää ja laatua. Asiakkaan kokonaistarpeen kartoittaminen monella osa-alueella puolestaan tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle.

5.2.2 Havainnoinnin kehittäminen

Esimiesten näkökulmasta sekä ristiinhavainnoinnissa että tavanomaisessa havainnoinnissa on vielä kehitettävää. Havainnoinnin tarkoitus perustuu päämäärien asettamiseen. Päämäärinä voidaan erottaa myynti ja asiakaspalvelu. Tulosten mukaan havainnoinnin päämääristä tulisi tehdä selkeämmät linjaukset, jotta havainnointi olisi mahdollisimman tehokasta. Tavanomaisella havainnoinnilla pyritään

myynnin valmentamiseen ja ristiinhavainnoinnilla asiakaspalvelun kehittämiseen.

Esimies kommentoi havainnoinnin kehittämistä seuraavasti:

Ensin tulisi miettiä, halutaanko parempaa asiakaspalvelua vai enemmän myyntiä. Ne eivät käy ihan käsi kädessä, koska oman esimiehen havainnoissa pyritään myymään kaikki tuotteet. Jos halutaan kehittää asiakaspalvelua, niin ristiinhavainnointi tiimien välillä voisi olla parempi keino päämäärien saavuttamisessa.

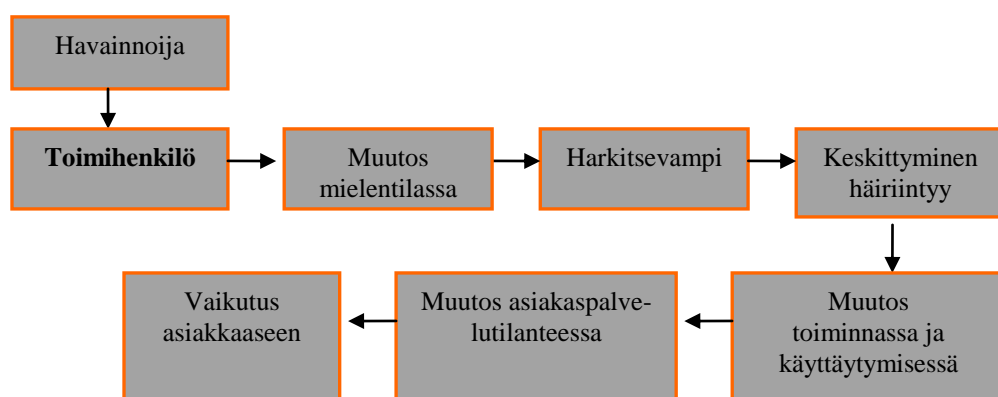
Tulosten mukaan myös yrityksen ulkopuolinen asiantuntijavalmentaja kehittäisi havainnointia. Koska esimiesten havainnointitekniikoissa on eroja, ulkopuolinen valmentaja toimisi tasapuolisena valmentajana toimihenkilöille. Vastaajien mukaan uudet ideat ja suunnitelma havainnoinnin jatkokehittämisestä toisivat lisäarvoa yritykselle. Tavanomaista havainnointia on tehty useamman kerran ja toimintaa on jo sen pohjalta kehitetty. Havainnoinnin panos-tuotto-suhde heikkenee. Ristiinhavainnointi kehittäisi havainnointia ja toisi havainnointiin uusia ideoita.

5.3 Johtopäätökset

Esimiehen osallistuminen asiakaspalvelutilanteeseen oli yksi tutkimuksen alaongelmista. Tavoitteena oli selvittää toimihenkilöiden suhtautumista esimiehen läsnäoloon asiakaspalvelutilanteessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimihenkilöistä suurin osa, 75 %, kokee esimiehen läsnäolon asiakaspalvelutilanteessa vaikuttavan omaan mielentilaan. Toimihenkilöiden mielentila muuttuu normaalista tilasta harkitsevaan ja hermostuneeseen tilaan. Toimihenkilö miettii tarkkaan, mitä sanoo ja miten toimii esimiehen havainnoissa, koska hän pyrkii toimimaan esimiehen toivomalla tavalla. Toimihenkilö keskittyy liikaa ajattelemaan omaa toimintaansa, jolloin hänen toimintansa muuttuu ja poikkeaa näin ollen tavanomaisen asiakaspalvelutilanteen kokemisesta. Tulosten mukaan voidaan päätellä, että oman toiminnan arviointi vaikuttaa toimihenkilön keskittymiseen, mikä muuttaa toimihenkilön olemusta ja käyttäytymistä asiakaspalvelutilanteessa.

Kun verrataan toimihenkilön ikää ja työkokemusta havainnointitilanteen kokemiseen, voidaan tulosten perusteella todeta, että negatiivisimmin havainnointiin suhtautuvat yli 50-vuotiaat toimihenkilöt ja toimihenkilöt, joilla työkokemusta on yli kymmenen vuotta. Näin ollen voidaan päätellä, että yli 50-vuotiaat toimihenkilöt, joilla on pidempi työkokemus, eivät koe saavansa havainnoinnista itselleen mitään lisäarvoa, koska heidän toimintansa perustuu työhistorian aikana saatuun kokemukseen. Työssä pitkään ollut toimihenkilö on oppinut tekemään työn tietyllä tavalla ja saavuttamaan tulokset aikaisemmalla toiminnallaan, jolloin uusia toimintaideoita ei helposti omaksuta käytäntöön. Vastaavasti alle 40-vuotiaat toimihenkilöt, joilla työkokemusta on vähemmän, suhtautuvat havainnointiin myönteisemmin. Näin ollen johtopäätöksenä voidaan todeta, että ikä ja työkokemus vaikuttavat siihen, kuinka toimihenkilö suhtautuu havainnointiin.

Pohdittaessa esimiehen läsnäolon vaikutusta asiakaspalvelutilanteeseen voidaan todeta, että toimihenkilöistä 71 %:n mukaan esimiehen läsnäolo vaikuttaa negatiivisesti asiakaspalvelutilanteeseen. Muutos toimihenkilön mielentilassa sekä toiminnan jatkuva miettiminen ja arviointi vaikuttavat asiakastapaamisen sujuvuuteen. Johtopäätöksenä voidaan siis kuvion 22 mukaisesti todeta, että asiakaspalvelutilanne muuttuu, kun toimihenkilö keskittyy itseensä ja omaan toimintaansa. Tällöin asiakas ei ole enää toiminnan keskipiste.



KUVIO 22. Esimiehen läsnäolon kokeminen ja vaikutus asiakaspalvelutilanteeseen

Tutkimuksen mukaan esimiehen läsnäolo vaikuttaa myös asiakkaaseen. Asiakkaiden keskittyminen ja käyttäytyminen tilanteessa muuttuu. Tutkimustulosten mukaan asiakas olettaa myös hänen toimintansa olevan arvioinnin kohteena. Asiakaspalvelutilanteessa asiakas ei esimerkiksi uskalla kysyä epäselviä asioita, ettei joudu arvioinnin kohteeksi. Tutkimuksen mukaan tällaiset havainnoidut asiakas-kohtaamiset jatkuvat usein vielä toisella tapaamisella, jossa käydään asioita läpi uudestaan.

Johtopäätöksenä, kuvion 22 mukaan, voidaan todeta, että esimiehen läsnäolo vaikuttaa asiakaspalvelutilanteeseen, koska tilanteessa koetaan olevan liikaa häiriötekijöitä. Esimiehen läsnäolo vaikuttaa ensin toimihenkilöön, toimihenkilön toimintaan, asiakaspalvelutilanteen tunnelmaan ja lopulta asiakkaaseen.

Esimiehen antaman palautteen kokeminen oli yksi tutkimuksen alueilmaista. Tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstö kokee esimiehen antaman palautteen asiakaspalvelutilanteesta. Enemmistö toimihenkilöistä, 67 %, kokee esimiehen antaman palautteen myönteiseksi ja kielteiseksi vaan 4 % toimihenkilöistä. Vastanneista toimihenkilöistä 67 %:n mukaan palaute on vaikuttanut heidän omaan kehittymiseensä työtehtävissä ja vastaavasti 33 %:n mukaan palautteesta ei ole ollut hyötyä. Tämä joukko on kokenut esimiehen antaman palautteen jotenkin muuten kuin myönteiseksi. Ohessa on taulukko 4, joka kuvaa palautteen vaikutusta toimihenkilön toimintaan.

TAULUKKO 4. Esimiehen antaman palautteen vaikutus toimihenkilön toimintaan

Palaute	
Positiivinen	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> – Muutos toimihenkilön toiminnassa – Toiminnan kehittyminen pitkällä aikavälillä – Tavoitteiden saavuttaminen tehostuu 	<ul style="list-style-type: none"> – Ei muutosta toimihenkilön toiminnassa – Ei kehitystä toiminnassa – Tavoitteiden saavuttamisessa ei muutosta

Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että palautteen kokeminen vaikuttaa toimihenkilön kehittymiseen työtehtävissä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että eniten hajaantuvat toimihenkilöiden mielipiteet ristiinhavainnoinnista. Vastaajista 39 %:n mukaan havainnointitilanteeseen ei vaikuta se, onko havainnoija oma esimies vai joku toinen henkilö. Enemmistö, 61 %, toimihenkilöistä kokee, että asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttaa se, kuka tilanteessa havainnoi. Toimihenkilöistä 30 % kokee esimerkiksi kollegan havainnoinnin mielekkäämmäksi sekä tehokkaammaksi tavaksi kehittää omaa toimintaa kuin jos esimies havainnoisi asiakaspalvelutilannetta. Yhtenä tekijänä mielipiteiden hajanaisuuteen voi vaikuttaa se, että ristiinhavainnointia on vasta kokeiltu yrityksessä, joten toimihenkilöille ei ole muodostunut selvää käsitystä tästä havainnoinnin muodosta. Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin enemmistön mukaan todeta, että henkilöllä, joka tilannetta havainnoi, on vaikutusta asiakaspalvelutilanteeseen ja vastanneista toimihenkilöistä noin joka kolmas suhtautuisi avoimesti myös kollegan suorittamaan havainnointiin.

Esimiesten suhtautuminen ristiinhavainnointiin oli toinen tutkimuksen alaongelmista. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan ristiinhavainnointi on tehokas tapa kehittää toimintaa. Tutkimuksen mukaan ristiinhavainnointi lisää osaamista toimihenkilötasolla pitkällä aikavälillä, mikä vaikuttaa asiakkaan tarpeiden laajempaan kartoitukseen ja näin ollen parempaan ja tehokkaampaan tavoitteiden saavuttamiseen. Tulosten mukaan tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokevat ristiinhavainnoinnin lisäeduksi, kun esimies havainnoi vastatiimin toimihenkilöä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tavanomaisen havainnoinnin kehittäminen uusien ideoiden myötä ja ristiinhavainnointi yhdessä muodostaisivat tehokkaamman kokonaisuuden. Ristiinhavainnointi luo oivalluksia tiimien toiminnassa, mikä mahdollistaa tehokkaan yhteistyön tiimien välillä. Yhteistyöllä palvelukokonaisuus vahvistuu, mikä luo yritykselle merkityksellisen kilpailuedun.

Esimiesten ja toimihenkilöiden työtehtävien tukeminen havainnoinnin avulla oli tutkimuksen pääongelma. Tutkimustulosten mukaan havainnoinnin voidaan katsoa tukevan niin esimiesten kuin henkilöstön toimintaa. Ristiinhavainnointi tukee esimiesten taitoja valmentaa oman tiimin toimihenkilöitä etenkin ristiinohjauksessa. Ristiinhavainnoinnin voidaan myös katsoa olevan tehokkaampaa kuin tavanomaisen havainnoinnin, sillä se antaa uusia kehitysideoi-

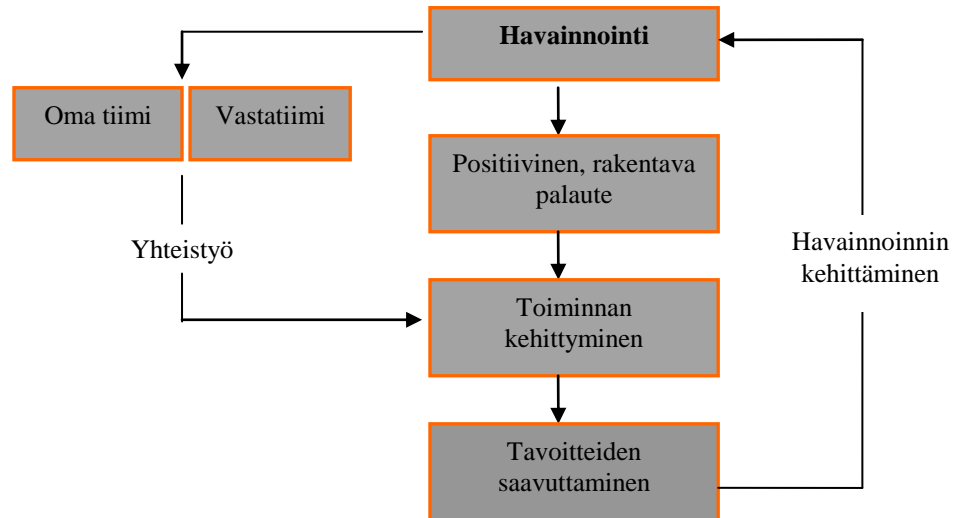
ta molemmille osapuolille, sekä havainnoijalle että havainnoitavalle yhtä aikaa. Havainnoija vie ideat oman tiimensä hyödynnettäviksi ja havainnoitava hyödyntää saamansa vinkit omassa toiminnassaan. Vastaavasti tavanomainen havainnointi antaa toimihenkilöille uusia vinkkejä ja toimintaideoita toiminnan kehittämiseen ja tehokkaampaan tavoitteiden saavuttamiseen.

Myös havainnoinnin kehittäminen oli tutkimuksen pääongelma. Havainnoinnin ja etenkin ristiinhavainnoinnin kehittäminen on merkityksellistä yrityksen toiminnalle. Havainnointia on tehty yrityksessä jo useamman vuoden ajan samantaisena, ja siitä on tullut yhä enemmän rutiininomainen suorite, jolloin havainnoinnin hyöty heikkenee. Havainnointi kaipaa uusia ideoita ja kehittämistä.

Yksi ratkaisu havainnoinnin kehittämiseen voisi olla ristiinhavainnointi. Ristiinhavainnointi kollegoiden välillä lisäisi toimihenkilöiden tietoja, taitoja ja osaamista. Palautekeskustelu kollegoiden välillä voisi pohjautua siihen, mitä uutta havainnoija saa havainnointitilanteesta oman toimintansa kehittämiseksi. Havainnoijan ei välttämättä tarvitsisi ottaa kantaa toimintaan, jota hän kehittäisi havaittavan työskentelyssä. Palautekeskustelussa ei olisi tällöin liiallista kollegan toiminnan arviointia. Toimihenkilön itse oivaltaessa oman toimintansa kehittämiskohteet voisi muutos toimihenkilön toiminnassa olla pysyvämpi kuin jos joku toinen henkilö osoittaisi kehittämiskohteet. Tällöin ristiinhavainnoinnissa myös valmentamisen peruseriaate säilyisi.

Ristiinhavainnointi esimiehen ja vastatiimin toimihenkilön välillä kehittäisi sekä tiimityötä että asiakaspalvelutilannetta. Toimihenkilö saisi laajemman näkemyksen kokonaistoiminnasta, mikä edesauttaisi asiakkaan tarpeiden kartoittamista yhdessä yrityksen palvelupisteessä. Kun asiakkaan tarpeet olisi kartoitettu, voitaisiin hänet ohjata kustakin tarpeesta vastaavan asiantuntijakollegan luokse. Ristiinohjaamisen tehostuminen loisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kehittäisi tiimityötä, joka auttaisi tavoitteiden saavuttamisessa.

Vastauksena tutkimusongelmaan voidaan siis kuvion 23 mukaisesti todeta, että havainnoinnilla ja sen kehittämisellä on vaikutusta yrityksen toimintaan sekä toimihenkilö- että esimiestasolla.



KUVIO 23. Havainnoinnin merkitys yrityksen toiminnalle ja sen kehittämiselle

Esimiehen havainnointi ja palaute vaikuttavat toimihenkilön toimintaan ja sen kehittämiseen. Toimihenkilö hyödyntää aikaisemmin käyttämättömänä olevan potentiaalin toiminnassaan ja toiminta kehittyy. Ristiinhavainnoinnin avulla tehostetaan yhteistyön merkitystä yrityksen toiminnassa. Toiminnan kehitys luo tehokamman toimintamallin, mikä vaikuttaa yrityksen toimintaan tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimustulokset ovat case-yrityksen hyödynnettävissä. Tutkimuksessa tuodaan esiin kehitysideoita havainnoinnin toteuttamisesta jatkossa. Niiden avulla yrityksen on mahdollista parantaa ja kehittää toiminnan monipuolisuutta sekä valmentamista entisestään.

6 YHTEENVETO

Valmentavan esimiestyön tarkoituksena on ohjata valmennettavan toimintaa ongelman asettamisesta sen ratkaisemiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Valmentavan esimiestyön yhtenä työkaluna on havainnointi. Havainnoinnin tarkoituksena on tukea havainnoitavan henkilön toimintaa sekä osoittaa toiminnan kehityskohteet. Valmentamisessa esimiehen tulee huomoida niin yksilön kuin koko tiimin johtaminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia havainnoinnin vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Tarkemmin tutkimuksessa selvitettiin toimihenkilöiden suhtautumista havainnointiin ja sitä, miten havainnointi tukee näiden toimijoiden työtä. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia esimiesten suhtautumista ristiinhavainnointiin, ristiinhavainnoinnin vaikutusta ja havainnoinnin kehittämistä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin liike-elämän valmentamista, esimiehen roolin tärkeyttä valmentajana ja tiimin ohjaajana, havainnointia esimiestyössä sekä havainnoinnin sisältöä.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin havainnointia case-yrityksessä. Työssä tutkittiin case-yrityksen henkilöstön suhtautumista tavanomaiseen havainnointiin ja ristiinhavainnointiin, esimiehen antamaan palautteeseen ja sen vaikutukseen toimihenkilön työssä. Toisessa osiossa tutkittiin, kuinka esimiehet kokevat ristiinhavainnoinnin, mikä merkitys vastatiimin havainnoinnilla on esimiesten omalle toiminnalle ja mitä kehitettävää havainnoinnissa on. Tutkimus toteutettiin survey - tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen avulla. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin haastattelujen muodossa. Haastateltavina oli kaksi eri tiimin esimiestä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehen osallistumisella asiakaspalvelutilanteeseen on pääasiassa vaikutusta sekä toimihenkilöön että koko asiakaspalvelutilanteeseen. Toimihenkilö koki normaalia asiakaspalvelutilannetta useammin itsensä hermostuneeksi ja häiriintyi esimiehen läsnäolosta. Asiakaspalvelutilanne kärsi toimihenkilön käyttäytymisen muuttumisesta, mikä vaikutti lopulta myös asiak-

kaaseen. Tulosten perusteella voitiin myös todeta, että toimihenkilön iällä ja työkokemuksella oli vaikutusta havainnointitilanteen kokemiseen. Yli 50-vuotiaat toimihenkilöt, joilla oli pidempi työkokemus, kokivat esimiehen havainnoinnin kielteisemmäksi kuin muut tutkimukseen osallistuneet toimihenkilöt. Enemmistö koki esimiehen antaman palautteen positiiviseksi ja palautteen koettiin kehittävän omaa toimintaa työssä. Toimihenkilöiden mukaan havainnointitilanteeseen ja sen kokemiseen vaikuttaa henkilö, joka tilanteessa havainnoi. Esimerkiksi noin joka kolmas toimihenkilö kokisi kollegan havainnoinnin mielekkäämmäksi kuin esimiehen.

Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehet suhtautuvat ristiinhavainnointiin innokkaasti. Ristiinhavainnointi laajentaa samalla sekä esimiehen omaa että toimihenkilön näkemystä yrityksen toiminnasta. Lisäksi ristiinhavainnointi nähdään yhtenä havainnoinnin kehitysideana. Vastauksena tutkimusongelmiin voidaan todeta, että havainnoinnilla ja sen kehittämällä on vaikutusta yrityksen toimintaan sekä toimihenkilö- että esimiestasolla. Esimiehen havainnointi ja palaute vaikuttavat toimihenkilön toimintaan ja sen kehittämiseen. Toiminnan kehitys luo tehokkaamman toimintamallin, mikä vaikuttaa yrityksen toimintaan tavoitteiden saavuttamisessa.

Validiteettia arvioitaessa tulisi tutkimuksella olla vertailukohtia, jotta tutkimustulosten voidaan katsoa mittaavan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimukseen vastanneiden toimihenkilöiden ja esimiesten voidaan olettaa vastaavan samalla tavalla, jos tutkimus toistettaisiin. Saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimuksessa tulee tehdä ensin johtopäätökset asetetuista alaongelmista, jotka johtavat pääongelman johtopäätöksiin. Tutkimus täytti tavoitteet ja vastauksia saatiin esitettyihin tutkimusongelmiin, joissa selvitettiin, kuinka havainnointi tukee esimiesten ja toimihenkilöiden toimintaa ja kuinka havainnointia voitaisiin kehittää. Työn tulokset nousivat esiin tästä tutkimuksesta, eikä niitä voi yleistää koskemaan pankkialaa.

Opinnäytetyöstä nousi esiin jatkotutkimuksen aihe. Tämän tutkimuksen aikana ristiinhavainnointi on vasta kokeilutasolla. Toimihenkilöt voisivat havainnoida tulevaisuudessa kollegoiden asiakastapaamisia sekä esimiehet vastatiimin toimihenkilön asiakaskohtaamisia. Uusi tutkimus voisi keskittyä ainoastaan ristiinhavainnointiin toimihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää havainnoinnin hyötyjä kollegoiden välisessä havainnoinnissa sekä esimiehen ja vastatiimin toimihenkilön välisessä havainnoinnissa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: Tietosanoma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.

Hirviluhta, H. 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Johnson, D. & Johnson, F. 2000. Joining together: Group theory and group skills. 7. painos. United States: Allyn and Bacon.

Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentaja: Yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Painosalama Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Nordman-Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja n:o 36. 6. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOY-pro.

Robertson, J. 2008. Coaching educational leadership: Building leadership capacity through partnership. Great Britain: SAGE Publications Ltd.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Shonk, J. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki: Rastor.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Y. 2009. Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Sähköiset lähteet

Pöyhönen, J. 2009. Toiminnanohjaustaulujen ja -palaverien hyödyt tiimityössä ja tiimienohjauksessa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 18.9.2010]. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6023/Poyhonen_Jaana.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 23.10.2010]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_1.html

Spiik, K-M. 2010. Esimerkkejä työnohjauksesta. Karl-Magnus Spiik Ky [viitattu 17.5.2010].

Saatavissa: <http://www.spiik.fi/wp/wp-content/tiedostot/2010/04/Työnohjaus-esimerkit.pdf>.

Suomen Coaching-yhdistys. 2010. Coaching. Suomen Coaching-yhdistys [viitattu 10.5.2010]. Saatavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com//coaching.htm>.

Muut lähteet

Komulainen, J. Seprima Oy. 2008. Mitä on coaching eli valmentaminen. Valmennus materiaali.

Pankki X. 2008. Positiivinen kehitysprosessi valmentajan työkaluna. Valmennus materiaali.

Suulliset lähteet

Esimies A. 2010. Pankki X. Lahti. Haastattelu 9.6.2010.

Esimies B. 2010. Pankki X. Lahti. Haastattelu 17.6.2010.

KYSELY OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Teen opinnäytetyötäni Lahden Ammattikorkeakouluun valmentavan esimiestyön vaikutuksesta yrityksen integraatiossa.

Kyselyn tavoitteena on selvittää kuinka henkilöstö kokee esimiehen osallistumisen asiakaspalvelutilanteeseen havainnoijana ja kuinka esimiehen havainnointi tukee henkilöstöä työtehtävissä.

Vastaamiseen kuluu aikaa alle 15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja on luottamuksellinen. Kyselyn voi tulostaa, täyttää ja toimittaa minulle konttorin 1. kerrokseen. Kyselyyn vastaaminen 31.5.2010 mennessä.

Kiitos vastaamisesta!

Päivi Koivula

Kysely opinnäytetyötä varten: Valmentavan esimiestyön vaikutus yrityksen integraatiassa

Taustatiedot

1. Sukupuoli

Mies Nainen

2. Ikä

alle 30 v. 30-39 v. 40-50 v. yli 50 v.

3. Työsuhteen kesto

alle 2 vuotta 2-5 vuotta 6-10 vuotta yli 10 vuotta

4. Työtiimi

Tiimi A Tiimi B

Esimiehen osallistuminen asiakaspalvelutilanteeseen

5. Onko esimies havainnoinut asiakastapaamistasi?

Yhden kerran Useammin kuin kerran

6. Miten koet asiakaspalvelutilanteen, johon esimies osallistuu havainnoijana?

7. Oliko esimiehen läsnäololla vaikutusta asiakaspalvelutilanteeseen?

Kyllä, miten?

Ei, miksi?

8. Miten koit esimiehen antaman palautteen?

Myönteiseksi, miksi?

Kielteiseksi, miksi?

Jotenkin muuten, miten?

9. Oliko esimiehen antamasta palautteesta hyötyä oman kehittymisesi kannalta?

Kyllä, miten?

Ei, miksi?

10. Miten kokisit sen jos joku muu kuin oma esimies havainnoi asiakaspalveluti-
lannetta?

Samalla tavalla kuin jos oma esimies havainnoi, miksi?

Jotenkin muuten, miten ja miksi?

Haastattelu opinnäytetyötä varten: Ristiinhavainnointi Pankki X:ssä.

Haastattelun runko:

Taustatiedot

1. Ikä
2. Kokemus esimiestyöstä (vuosina)
3. Valmennettavien lukumäärä

Vastatiimin havainnointi (Ristiin havainnointi)

1. Miten koit vastatiimin toimihenkilön havainnoinnin?
2. Erosiko vastatiimin toimihenkilön havainnointi jotenkin oman tiimin toimihenkilöiden havainnoinnista? Miten ja mistä tilanteen erilaisuus voisi johtua?
(*tilanteen tunnelma, asiakastapaamisen sujuvuus, havainnointitilanteen purku, palautteen anto*)
3. Miten oman tiimin tai vastatiimin havainnointi vaikuttaa työhösi?
(*tavoitteiden saavuttamisessa, oman tiimin valmentamisessa?*)
4. Onko havainnointitapahtumassa, erityisesti ristiin havainnoinnissa mielestäsi jotain kehitettävää, miksi?
(*vastatiimin havainnoinnin kannalta*)