
VALMENNUSKESKUSTELUMALLIN KEHITTÄMINEN OP ETELÄ-HÄMEESSÄ



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kaj Keinänen'.

Kaj Keinänen

VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä	Kaj Keinänen	Vuosi 2016
Työn nimi	Valmennuskeskustelumallin kehittäminen OP Etelä-Hämeessä	

TIIVISTELMÄ

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana paljon ja tästä eteenpäin erityisesti finanssialalla eletään isojen muutosten kanssa. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä moniosaaminen asettavat johtamiselle ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita. Valmentava johtaminen on kasvattanut suosiotaan organisaatioiden johtamiskäytäntöinä viime vuosina. Tämän vuoksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kirjallisuuden avulla valmentavan johtamisen piirteitä ja erityisesti valmennuskeskustelun ominaisuuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös luoda uusi valmennuskeskustelumalli toimeksiantajayritykseen. Toimeksiantajayrityksenä on finanssialan yritys, OP Etelä-Häme. Tällä hetkellä erityisesti finanssialalla käydään murrosta digitalisaation ja tiukentuneen sääntelyn vuoksi, jolloin valmentava johtaminen sopii hyvin toimeksiantajayrityksen johtamiskäytäntöihin. Uutta valmennuskeskustelumallia lähdettiin luomaan kirjallisuuden ja kyselyiden avulla. Kyse-ly toteutettiin sekä toimihenkilöille että esimiehille sähköpostikyselynä.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritykseen luotiin valmis mallipohja valmennuskeskustelun tueksi. Malli vastaa toimeksiantajayrityksen vaatimuksia ja tarpeita. Myös kirjallisuuden perusteella malli vastaa valmentavan johtamisen piirteitä. Valmennuskeskustelumalli antaa hyvän rungon keskustelulle esimiehen ja toimihenkilön välillä. Valmennuskeskustelumalli ohjaa keskustelua asioihin, jotka on määritelty toimeksiantajayrityksessä tärkeiksi. Samalla malli ohjaa keskustelua valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Avainsanat Valmentava johtaminen, johtaminen, esimiestyö, valmennuskeskustelu

Sivut 26 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI
Business Administration
Accounting and Finance

Author	Kaj Keinänen	Year 2016
Subject of Bachelor's thesis	Developing a Coaching Discussion model for OP Etelä-Häme	

ABSTRACT

The business environment has changed a lot over the last few decades and from now on, particularly the financial sector is going through big changes. The accelerating pace of change and the increasing multiexpertise sets new kinds of challenges to management. Coaching has grown in popularity in recent years at organizations. That's why the aim of the thesis is to study coaching characteristics in literature and particularly the features of a coaching discussion.

The aim of the thesis was to create a new coaching discussion model for the client company. The client company is a financial service company, OP Etelä-Häme. At the moment, especially the financial sector is undertaking changes due to digitalization and tighter regulation. That's why coaching is very suitable for the client company's management practices. The new coaching discussion model was created with the help of literature and surveys. The survey was conducted to the staff members and managers as an e-mail survey.

As a result of the thesis the client company created a model ready to support the coaching discussion. The model meets the requirements and needs of the client company. Also the coaching discussion model meets the features given by the literature on coaching. The coaching discussion model provides a good frame for discussion between the manager and the employee. The coaching discussion model guides the discussion towards the issues defined important in the client company on the basis of the coaching principles.

Keywords Coaching, management, coaching discussion

Pages 26 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	4
1.2	Toteutus ja metodit.....	5
1.3	Case yrityksen esittely.....	5
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN	8
2.1	Valmentavan johtamisen tausta.....	8
2.2	Valmentavan johtamisen määritelmä	10
2.3	Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle	11
2.4	Esimies valmentavana johtajana	12
2.5	Valmentavan esimiestyön työkalut	13
3	VALMENNUSKESKUSTELU	14
3.1	Valmennuskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	14
3.2	Esimiehen rooli	14
3.3	Edellytykset hyvälle valmennuskeskustelulle	15
4	CASE: VALMENNUSKESKUSTELUMALLIN KEHITTÄMINEN	16
4.1	Tarpeet ja tavoitteet kehittämiselle	16
4.2	Tutkimuksen toteutus	17
4.2.1	Yhteiset kysymykset.....	17
4.2.2	Esimiehille suunnatut kysymykset	19
4.2.3	Toimihenkilöille suunnatut kysymykset.....	21
4.3	Uusi valmennuskeskustelumalli	21
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	25
	LÄHTEET	27

Liite 1	Sähköpostikysely
Liite 2	Valmennuskeskustelumalli

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään johdantoa työn aiheeseen. Aluksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Työn toteutus ja metodit on käsitelty myös alla. Opinnäytetyö on toteutettu empiirisenä työnä, jossa on mukana toimeksiantajayritys. Johdantoluvun kolmannessa alaluvussa käydään läpi toimeksiantajayrityksen esittely.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana paljon ja tästä eteenpäin erityisesti finanssialalla eletään isojen muutosten kanssa. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä moniosaaminen asettavat johtamiselle ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita. Nykypäivän johtamistarpeet ovat siis hyvin erilaiset kuin vuosikymmeniä sitten. Tiedon määrä on lisääntynyt valtavasti ja se on johtanut tilanteeseen, jossa tärkeämpää on opettaa tiedonhankintamenetelmien käyttöä ja itseohjautuvuutta kuin jakaa tietoa perinteisen mallin mukaan. Yrityksen ja sen henkilökunnan välinen sitoutuminen on löyhentynyt, josta esimerkkinä voidaan pitää sitä, että työntekijä vaihtaa helposti yritystä ja esimiestä. Samaan aikaan kyvykkäistä työntekijöistä on pulaa. Jotta yritys saa pidettyä huippukyvykkäät tekijät, on heitä sitouttaakseen panostettava yksilön kehittymiseen. Nykypäivänä tarvitaan siis johtamista, jossa samanaikaisesti nähdään entistä pidemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä. Tärkeää ja oleellista on myös antaa tilaa luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214.)

Yrityksillä on siis tarvetta panostaa uudenlaisiin johtamiskäytäntöihin pitääkseen kyvykkäät työntekijät sitoutuneena, mutta myös ympäristö muuttaa johtamiskäytäntöjen tarpeita. Valmentava johtaminen on kasvattanut suosiotaan organisaatioiden johtamiskäytäntöinä viime vuosina. Tämän vuoksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää juuri valmentavan johtamisen piirteitä. Jotta työstä ei tule liian laaja, on se rajattu koskemaan vain yhtä valmentavan johtamisen työkalua: valmennuskeskustelua. Valmentava johtaminen on käsitteenä melko laaja, joten tässä opinnäytetyössä on rajattu sen tutkiminen yhteen valmentavan esimiestyön työkaluun, valmennuskeskusteluun. Toimeksiantajayrityksenä on finanssialan yritys, sillä tällä hetkellä erityisesti finanssialalla eletään murroksessa digitalisaation ja tiukentuneen sääntelyn vuoksi, jolloin valmentava johtaminen sopii hyvin toimeksiantajayrityksen johtamiskäytäntöihin. Kirjallisuusosion avulla opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä valmentavaan johtamiseen liittyen valmennuskeskustelun avulla ja luoda toimeksiantajayritykseen uusi valmennuskeskustelumalli kaikille esimiehille käytettäväksi johtamisen tueksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää

- Mitä valmentava esimiestyö on,
- millainen työkalu valmennuskeskustelu on sekä
- luoda uusi valmennuskeskustelumalli toimeksiantajayritykseen.

1.2 Toteutus ja metodit

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on laadittu alan kirjallisuuden avulla ja empiirinen osuus koostuu valmennuskeskustelumallin luomisesta kyselyiden avulla toimeksiantajayritykseen. Teoreettinen viitekehys koostuu valmentavasta johtamisesta ja valmennuskeskustelusta. Alan kirjallisuuden avulla käydään läpi mitä valmentava johtaminen on. Valmennuskeskustelu on yksi valmentavan johtamisen työkaluista ja tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan valmennuskeskusteluun yhtenä valmentavan johtamisen työkaluna.

Työn empiirinen osuus työstä koostuu toimeksiantajayrityksessä tehtyihin avoimiin sähköpostikyselyihin. Kysely toteutettiin 10 esimiehille sekä 10 toimihenkilölle sähköpostikyselynä. Kyselyyn vastasi 6 toimihenkilöä ja 7 esimiestä. Kattavan ja parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi haluttiin ottaa kyselyihin mukaan sekä esimiesten että toimihenkilöiden näkemystä. Yhteensä 13 henkilön vastaukset antavat tähän tutkimukseen tarpeeksi kattavan empiirisen tiedon. Teoreettisen viitekehysten ja toimeksiantajayrityksessä tehtyjen kyselyjen perusteella laaditaan toimeksiantajayritykselle soveltuva valmennuskeskustelumalli. Koska toimeksiantajayritys tarvitse omiin tarpeisiinsa uuden valmennuskeskustelumallin, on luontevaa valita tutkimusmenetelmäksi empiiriselle työlle yllä kuvattu menetelmä. Työ oli yksinkertainen toteuttaa kyselyiden avulla, eivätkä muut tutkimusmenetelmät olisi antaneet lisäarvoa työlle.

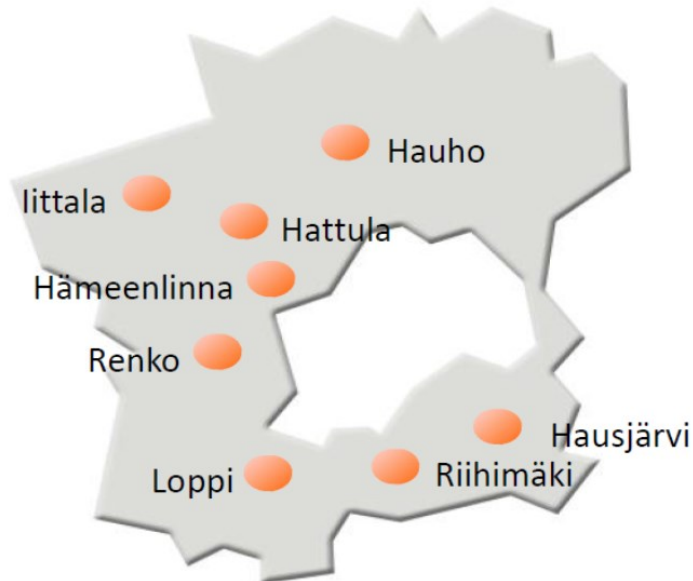
1.3 Case yrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on OP Etelä-Häme. OP Etelä-Häme kuuluu OP ryhmään. OP ryhmään kuuluu noin 180 osuuspankkia ympäri Suomea. OP ryhmällä on yhteensä n. 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta, joita palvellaan paikallisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen. OP ryhmän liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. OP ryhmä julkaisi kesällä 2016 uuden strategiansa. Uuden strategian myötä OP ryhmä laajenee uusille liiketoiminta-alueille muuttuen finanssitalosta monialaiseksi palveluyritykseksi. (OP ryhmän sisäinen materiaali, 2016)



Kuva 1 OP ryhmän liiketoiminta-alueet (OP ryhmän sisäinen materiaali, 2016)

OP Etelä-Häme on yksi OP ryhmän 180:sta osuuspankista. OP Etelä-Häme on vuonna 2014 absorptiofuusiona yhdistynyt Hämeenlinnan Seudun Osuuspankista, Riihimäen Seudun Osuuspankista, Hauhon Osuuspankista ja Lopen Osuuspankista. OP Etelä-Hämeen toimialue on siis hyvin laaja fuusion myötä. Alla olevasta kuvasta hahmottuu hyvin OP Etelä-Hämeen toimialue. (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)



Kuva 2 OP Etelä-Hämeen toimialue (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)

OP Etelä-Hämeessä on asiakkaita melkein 90 000, joista omistaja-asiakkaita on noin puolet ja omistaja-asiakkaista taas puolet on pankin keskittäjäasiakkaita. Keskittäjäasiakkaalla tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat keskittäneet sekä pankki- että vakuutusasiansa OP:lle. Pankkiliiketoiminnan ja omien varojen luvut näkyvät alla olevasta kuvasta. OP Etelä-Hämeen vakavaraisuus on 30.6.2016 ollut 58,2 %, mikä on todella hyvä luku finanssialalla. Henkilöstön määrä on 30.6.2016 ollut 174 henkilöä. Henkilöstömäärästä lähiesimiestehtävissä on 13 henkilöä. Alla on kuvattu vielä taulukon muodossa OP Etelä-Hämeen avainlukuja. (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)

Asiakkaita	87 262
Omistaja-asiakkaita	42 662
Keskittäjä-asiakkaita	21 894
Pankkiliiketoiminta	2,8 mrd. €
Omat varat	239 milj. €
Liikevoitto Q1 2016	7,5 milj. €
Vakavaraisuussuhde	58,2 %
Henkilöstö	174

Kuva 3 OP Etelä-Häme avainlukuja 30.6.2016 (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)

Digitalisaation ja tiukentuneen sääntelyn myötä myös finanssiala käy nyt murrosta. Sääntelymuutokset ovat edistäneet kilpailua muun muassa madaltamalla alalle tulon esteitä tarjoamalla erivapauksia tai esimerkiksi pakottamalla perinteiset toimijat avaamaan datansa. Teknologian kehitys on mahdollistanut tuottavuusloikan, aivan uudenlaisen asiakaskokemuksen tuottamisen tai aivan uudenlaisen ansaintalogiikan rakentamisen. Globaali kilpailupaine ja uudenlaiset liiketoimintamallit johtavat siihen, että isotkin toimijat joutuvat luopumaan osasta liiketoiminnoistaan, rajaamaan fokustaan näiden sisällä tai linjaamaan uudelleen mitä he itse tekevät ja mitä he tekevät kumppanien avulla. OP Etelä-Häme on tiedostanut myös finanssialan murroksen ja ovat lähteneet kehittämään johtamisesta kilpailuetua muutoksessa. (OP ryhmän sisäinen materiaali, 2016)

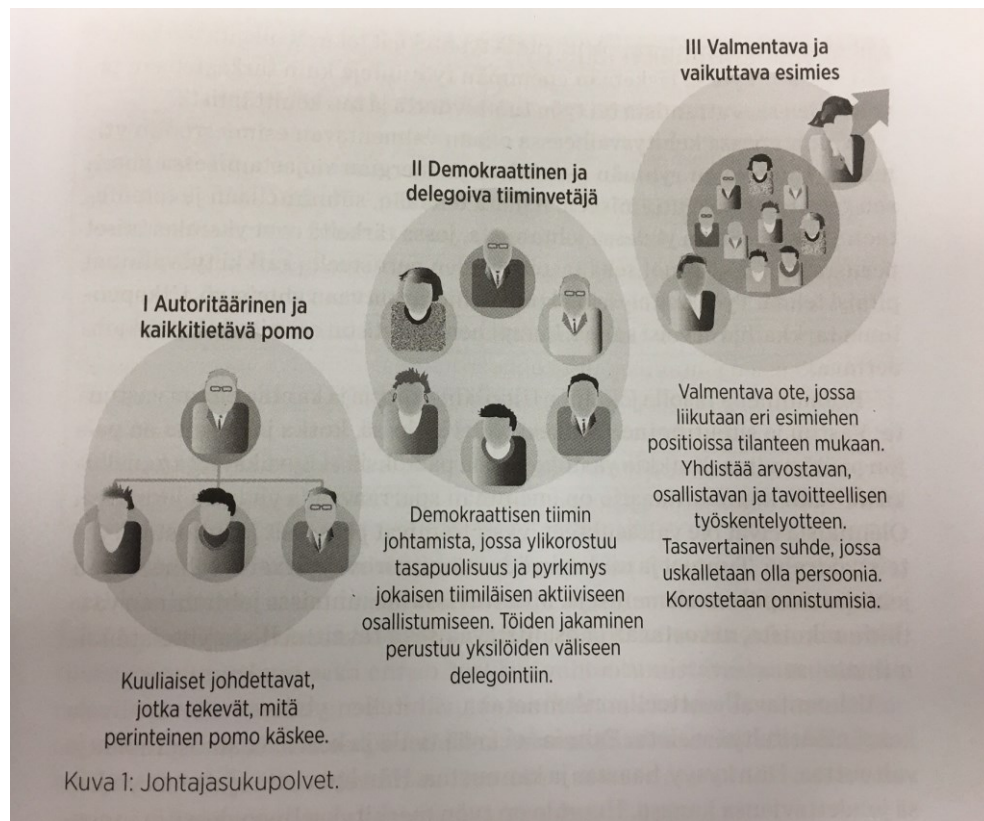
2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Tämä luku käsittelee kirjallisuuden avulla valmentavaa johtamista. Tässä luvussa käydään läpi valmentavan johtamisen taustaa ja määritelmää, hyötyjä organisaatiolle sekä valmentavan johtamisen työkaluja. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen vuoksi on tärkeää käydä läpi myös esimiehen roolia valmentavana johtajana.

2.1 Valmentavan johtamisen tausta

Sana coaching tulee sanasta "Kocs", joka oli pienen unkarilaisen kylän nimi, jossa valmistettiin vaunuja. Englantilaiset opiskelijat alkoivat kutsua saamaansa opetusta coachingiksi, koska opettajat tavallaan kuljettivat opiskelijat akateemiseen maailmaan pääsykokeiden läpi. Englanninkielen kantasana coach tarkoittaaakin hevosvetoisia nelipyöräisiä vaunuja. (Zeus & Skiffington 2010, 6 – 7.) Myöhemmin coach -sana otettiin käyttöön urheilumaailmassa ja tämän seurauksena coaching alettiin ymmärtää valmennuksena. Varsinainen valmentava johtajuus syntyi 1960- ja 1970 -luvuilla kun alettiin käyttää joustavampaa johtamistapaa. Tämän seurauksena 1980-luvulla syntyi Yhdysvalloissa valmentavan johtajuuden ammattikunta. 1990-luvulla osaamisen kehittäminen ja valmentava johtaminen tulivat yritysmaailmaan. Yleisemmin valmentava esimiestyö on alkanut esiintyä businesskirjallisuudessa ja tutkimuksissa 1980-luvulta alkaen, jolloin sitä alettiin hyödyntää lähinnä yrityksen johdon kehittämismenetelmänä. (Hudson 1999, 3 - 4; Harmaja & Hellbom 2007, 215; Zeus & Skiffington 2010, 7.)

Tämä jälkeen valmentava johtaminen on viety myös lähiesimiestasolle. Suomessa valmentava johtaminen uutena johtamisajatteluna on tullut 1990-luvulla, jolloin valmentajuuden käsitettä alettiin käyttää puhuttaessa esimiestyöstä. Suurin osa johtajista ja esimiehistä on saanut koulutuksensa siihen aikaan, kun johtaminen oli pitkälti asioiden tietämistä ja tiedon jakamista, käskemistä ja valvontaa. (Viitala 2007, 83 – 84.) Vallinneet johtamismallit voidaan jakaa kolmeen johtajasukupolveen. Alla oleva kuva 5 kuvastaa yksinker-
taistetusti eri aikakausien johtamismallit.



Kuva 4 Eri aikakausien johtamismallit (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16)

Ensimmäisellä tasolla keskitytään asioiden ja prosessien johtamiseen sekä käytetään autoritääristä otetta. Hierarkiatasot ja viralliset rakenteet korostuvat tällaisessa organisaatiossa. Esimies toimii tällaisessa organisaatiossa asiantuntijana, joka käskää, kertoo ja delegoi. Toimihenkilöitä ei kannusteta käyttämään omia ajatuksia, vaan toimihenkilöt kuuliaisesti tekevät mitä esimies käskää. Toisella tasolla esimies keskittyy ihmisten johtamiseen ja selkeiden työtehtävien valtuuttamiseen. Esimies toimii demokraattisena ja delegoivana tiiminvetäjänä. Tässä johtamismallissa korostuu tasapuolisuus ja pyrkimys jokaisen tiimin jäsenen aktiiviseen osallistumiseen. Töiden jakaminen perustuu yksilöiden väliseen delegointiin. Kolmannessa vaiheessa ollaan valmentavassa esimiestyössä, jossa huomio on ryhmän osaamisen ja energian ohjaamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Asioita tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Työskentelyssä ei korostu hierarkia, vaan yhteistyö. Jokainen tiimin jäsen ottaa ja kantaa vastuuta, mutta myös samalla sitoutuvat vastuun myötä. Olennaista ei ole valtasuhteet, vaan toimivat prosessit ja innostava yhteistyö. Tunteet ja niiden hyödyntäminen korostuvat valmentavassa johtajamallissa. Esimies ei enää tiedä ja kerro, kuten aiemmin. Esimiehen rooli on osallistaa ja valtuuttaa, kysyä, haastaa ja kannustaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–16.)

Valmentava johtaminen toimii johtamisvälineenä uudentalaiselle muutoskeskeiselle organisaatioympäristölle, jossa yritykset toimivat tällä hetkellä. Organisaatioihin tarvitaan johtamiskeinoja, jotka ottavat huomioon ihmisten mo-

tivoitumisen tavat ja työn tuottavuuden. Nykypäivän vaateita työelämässä on myös työn merkityksellisyyden kokemus sekä jatkuva työssä innostuminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Myös itseohjautuvuuden kehittäminen ja oma-aloitteinen oppiminen ovat nousseet esille tietointensiivisen asiantuntijatyön merkityksen kasvun myötä (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214). Valmentaminen onkin ollut jo vuosikymmenen ajan yksi työelämän ja johtamisen keskeisimpiä kehittämisen näkökulmia ja sitä on tarjottu ratkaisuksi erilaisiin työelämän tarpeisiin ja tilanteisiin (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 71).

2.2 Valmentavan johtamisen määritelmä

Edellisessä luvussa käsiteltiin valmentavan johtamisen taustaa ja johtamismallien muutostarpeita. Mutta mitä valmentava johtaminen on? Valmentava johtaminen on toisiinsa vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on tukea ja kasvattaa johdettaviaan ammatillisesti sekä luoda olosuhteet oppimiselle ja kehittymiselle. Valmentavaan johtamiseen kuuluu isona osana vuorovaikutus ja palautteen käsittely. Valmentavan johtajan eli esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja tukea, jonka avulla alainen itse löytää parhaan tavan toimia. Suoritusta arvioidaan eikä arvostella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13–14.)

Valmentava johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista tietyllä asenteella. Valmentavan johtamisen elementtejä ovat koko organisaation kehittäminen ja yksilön oppiminen, positiivisuus, avoimuus ja tukeminen. Tavoitetilana on se, että asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja toimihenkilöt motivoituneita. Valmentava johtaminen edellyttää siis innostamista, tukemista, rohkaisua ja venytystä. Myös tavoitteiden saavuttaminen ja oivalluttaminen ovat tärkeitä elementtejä puhuttaessa valmentavasta esimiestyöstä. (Hellbom ym. 2006, 65.)

Työelämässä valmentamisessa yhdistyvät yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Valmentaminen on tavoitteellinen valmennusprosessi sekä työntekijän että organisaation parhaaksi. Valmentamisessa tavoitteena on pysyvä toimintatavan muutos, eikä niinkään lyhytkestoinen pika-apu. (Räsänen 2007, 15–16.)

Henkilöstön kehittämisen kokonaisuus koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on ammatillinen kehittäminen, jossa operatiivisen toiminnan kannalta välttämättömät tiedot, taidot ja osaaminen ovat kohteena. Toisena osa-alueena on työyhteisön kollektiivinen kehittäminen, jolloin huomio ei ole yksittäisen henkilön osaamisessa, vaan siinä miten prosessit toimivat ja millainen on työyhteisön vuorovaikutus, uudistumiskyky, aloitteellisuus, työhyvinvointi ja niin edelleen. Kolmannen osa-alueen muodostaa henkilöiden kehittäminen. (Luoma & Salojärvi, 2007, 22–23.)

Esimiestyö ja valmentaminen tapahtuvat kokonaisuudessaan kohtaamisissa alaisten kanssa. Kohtaamiset ovat spontaaneita tilanteita sekä määrämuotoisia tilanteita kuten esimerkiksi valmennuskeskustelut. Aito kaksisuuntainen vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat aina osaltaan riskinottamista esimiehen näkökulmasta, sillä keskustelun kulkua ja lopputulosta ei voi tietää varmuudella etukäteen. (Viitala 2007, 88.)

Valmentavan esimiestyön yksi perusajatuksista on positiivinen lähestymistapa. Onnistumisia käsitellään lähemmin ja otetaan niistä oppia. Sama periaate toimii myös ongelmien kanssa. Vähemmän ongelmallisia jaksoja tutkitaan tarkemmin ja johdetaan niistä ratkaisut tilanteen parantamiseksi. Valmentavassa esimiestyössä korostuu siis ratkaisukeskeisyys. (Hirvihuhta 2006, 13–14.)

2.3 Valmentavan johtamisen hyödyt organisaatiolle

Nykypäivän johtamistarpeet ovat hyvin erilaiset kuin vuosikymmeniä sitten. Tiedon määrä on lisääntynyt valtavasti ja se on johtanut tilanteeseen, jossa tärkeämpää on opettaa tiedonhankintamenetelmien käyttöä ja itseohjautuvuutta kuin jakaa tietoa perinteisen mallin mukaan. Yrityksen ja sen henkilökunnan välinen sitoutuminen on löyhentynyt, josta esimerkkinä voidaan pitää sitä, että työntekijä vaihtaa helposti yritystä ja esimiestä. Samaan aikaan kyvykkäistä työntekijöistä on pulaa. Jotta yritys saa pidettyä huippukyvykkäät tekijät, on heitä sitouttaakseen panostettava yksilön kehittymiseen. Nykypäivänä tarvitaan siis johtamista, jossa samanaikaisesti nähdään entistä pidemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä. Tärkeää ja oleellista on myös antaa tilaa luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214.) Yrityksen menestymisen sekä henkilöstön pysyvyyden ja sitoutuvuuden kannalta on siis tärkeää, että henkilöt oppivat jatkuvasti ja kehittävät osaamistaan. Osaaminen ei kaikkina aikoina ole korostunut niin ratkaisevan tärkeänä kuin nyt. (Viitala 2005, 300–301.)

Valmentava johtaminen liittyy myös organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen yksilöiden kehittämisen lisäksi. Valmentava johtaminen tuo organisaation kulttuuriin uudenlaista ajattelamista oppimisesta ja kehittymisestä. Valmentava johtaminen sisältää vastuunkantoa niin esimiesten kuin alaistenkin kohdalla, mikä näkyy sitoutuneempana henkilöstönä. Erityinen tarve valmentamiselle herää usein silloin, kun organisaatio kohtaa nopeita muutoksia, esimerkiksi fuusioita, tai kun strategia määritellään uudelleen. (Hirvihuhta 2006, 11–12.) Valmentavaan johtamiseen liittyy pyrkimys tavoitteellisuuteen ja avoimuuteen, mikä on organisaation kannalta tärkeä ja eteenpäin vievä voimavara. Voidaankin todeta, että valmentavassa esimiestyössä on tietty asenne koko työhön, ei vain yhteen sen osa-alueeseen. Tämä näkyy myös organisaation toimintakulttuurissa. (Hellbom ym. 2006, 71.)

2.4 Esimies valmentavana johtajana

Suurin osa johtajista ja esimiehistä on saanut koulutuksensa siihen aikaan, kun johtaminen oli pitkälti asioiden tietämistä ja tiedon jakamista, käskemistä ja valvontaa (Viitala 2007, 83–84). Valmentava esimiestyö toimii johtamistapana uudentilaiselle muutoskeskeiselle organisaatiolle. Valmentava johtaminen onkin ollut jo vuosikymmenen ajan johtamisen keskeisimpiä kehittämisen näkökulmia. (Hellbom ym. 2006, 71.)

Esimies valmentajana voidaan nähdä kahdella tavalla. Toisessa esimies nähdään ohjaavana, kontrolloivana ja toimintaa säätelevänä toimijana. Tässä lähestymistavassa korostuu tavoiteasetanta ja tavoitteiden saavuttamisen ohjaaminen sekä suoriutumisen arviointi. Toisessa lähestymistavassa esimies nähdään henkilöitä voimaannuttavana toimijana. Tässä lähestymistavassa korostuu henkilön rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia olettamuksiaan itsestään, organisaatiosta ja työntekemisestä. Molempia lähestymistapoja voidaan käyttää ja sekoittaa, mutta esimiehen työssä pitää kuitenkin toimia johdonmukaisesti kaikkien osapuolien kannalta. Nämä kaksi lähestymistapaa korostuvat myös eri tavalla nuoren, vasta työtehtäviin tulleen henkilön kohdalla kuin esimerkiksi pitkään työtä tehneiden asiantuntijoiden kohdalla. (Viitala, 2007, 84–86.)

Valmentavan esimiestyön tärkein ydin on vuorovaikutus. Siihen liittyy kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen ja neuvominen. (Viitala 2007, 86.) Valmentavan esimiehen taitoihin kuuluu siis vuorovaikutustaidot, motivointikyky ja palautteen antaminen. Koska valmentava johtajuus perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin, on tämä taito esimiehellä oltava. Esimiehen tulisi olla sosiaalinen ja yhteistyötaitoinen. Valmentava esimies kannustaa, kuuntelee ja tukee. Valmentava esimies toimii mieluummin taustalla eikä tuo itseään esille. Tällöin esimiehen toiminnan pääpaino on kuuntelemisessa ja eteenpäin vievissä kysymyksissä, jotka oivalluttavat valmennettavaa. Valmentavan esimiehen taitoihin kuuluu myös motivointikyky. Motivaatiolla on suuri merkitys työn tekemiseen ja tuloksellisuuteen. Motivoinut työntekijä pyrkii parhaaseen työsuoritukseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista ja joillekin motivointikeino voi olla kiitos onnistuneesta työstä ja jollekin toiselle esimerkiksi rahapalkitseminen. Palautteen antaminen on myös hyvin tärkeä taito valmentavalle esimiehelle. Esimiehen tulee miettiä palaute ensin oman itsensä kautta, kuinka itse reagoisi kyseiseen tilanteeseen. Lisäksi oikea-aikaisuus ja tilanneherkkyys tulee huomioida. Palaute annetaan yleensä kahden kesken ja positiivinen palaute annetaan mielellään perjantaina. (Oulun ammattikorkeakoulu 2015.)

Valmentavan johtamiskulttuurin ja valmentava esimiestyö on vuorovaikutuksellisen toiminnan toteuttamista. Esimiehen tulee toimia tavalla, että se saa työntekijän innostumaan ja oivaltamaan asioita itse. Valmennus on arvostavaa ajattelua toisia ihmisiä kohtaan. Valmentavassa esimiestyössä uskotaan ihmisen jatkuvaan kehittymiseen ja itsensä ylittämiseen. Valmentavan esimiehen tulee myös toimia esimerkkinä valmennettavilleen. Esimies näyttää omalla

esimerkillään, suhtautumisellaan ja käyttäytymisellään mallia työntekijöilleen ja sitä kautta valmennettavat kehittyvät myös. (Oulun ammattikorkeakoulu 2015.)

2.5 Valmentavan esimiestyön työkalut

Jokaisen esimiehen tehtävänä organisaatiossa on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Esimiehen vastuulla on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. (Viitala 2005, 165.) Kuten aikaisemmissa kappaleissa todettiin, valmentava esimiestyö on vuorovaikutuksellista toimintaa valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentaminen tapahtuu spontaaneissa tilanteissa sekä hieman määrämuotoisemmissa tilanteissa.

Esimies tarvitsee tietynlaista osaamista, jotta valmentavaa johtajuutta voi toteuttaa. Viitala (2002) on listannut esimiehen saamisalueiksi oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja esimerkiksi johtaminen. Valmentavaa esimiestyötä puolestaan toteutetaan erilaisten välineiden avulla, kuten kerran vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluita, useammin pidettäviä valmennuskeskusteluita, havainnointia, palaverit sekä päivittäiset arjen kanssakäymiset. (Viitala 2005, 343.)

Aika on usein rajallisin voimavara työpaikoilla, joten näitä määrämuotoisia tilanteita on organisoitava järkevästi. Tämä tapahtuu erilaisten välineiden ja toimintatapojen avulla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain yhteen työkaluun eli valmennuskeskusteluun. Seuraavassa luvussa syvennytään tarkemmin valmennuskeskusteluun teorian pohjalta.

3 VALMENNUSKESKUSTELU

Valmennuskeskustelu on valmentavan johtamisen yksi työkaluista. Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden avulla valmennuskeskustelua, eli sen tarkoitusta ja tavoitteita sekä esimiehen roolia valmennuskeskustelussa. Myös edellytyksiä hyvällä valmennuskeskustelulle käydään läpi.

3.1 Valmennuskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Valmennuskeskustelu on valmentavan johtamisen yksi työkaluista. Valmennuskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista ja onnistumista organisaation työtehtävissä. Valmennuskeskustelu on määrämuotoinen dialogi, joka käydään säännöllisesti tietyn ajan välein.

Oppiminen ja kehittyminen työelämässä ovat hyvin tärkeitä asioita niin organisaation kuin yksilön kannalta. Oppimista ja kehittymistä voidaan viedä eteenpäin valmennuskeskusteluissa, joissa käsitellään osaamisen ja oppimisen kannalta tärkeitä aiheita, tarkastellaan saavutuksia ja tavoitteita ja näiden avulla tuetaan valmennettavan ammatillista kehittymistä. Valmennuskeskusteluissa käsitellään usein myös urakehitykseen liittyviä kysymyksiä. (Hirvihuh-ta 2006, 11.)

Valmennuskeskusteluiden tavoitteena on säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa, selvittää valmennettavan työtilanne. Työtilanteen selvittämisen kautta varmistetaan että työntekeminen on suunnitelmallista ja tehokasta. Valmennuskeskustelun tavoitteena on myös varmistaa, että jokainen valmennettava on ymmärtänyt strategisten tavoitteiden yhteyden arkipäivän tekemiseensä. Valmennuskeskustelussa esimies auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia työtapojaan, samalla kannustaen ja tukien valmennettavaa. (Hirvihuh-ta 2006, 11.)

Kehittymisessä ja kehittämisessä on kaksi näkökulmaa: heikkouksien parantaminen tai vahvuuksien vahvistaminen. Nykypäivän valmentamisessa ei kuitenkaan keskitytä heikkouksiin, vaan niitä parannetaan siinä määrin kuin on tarpeen, jotta ne eivät ole onnistumisen esteenä. Valmentamisessa ja kehittymisessä on tärkeämpää tunnistaa vahvuudet ja vahvistaa niitä. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005, 166–167.) Vahvuuksien tunnistaminen auttaa myös jokaista tietämään, millaisissa tilanteissa kannattaa olla mukana.

3.2 Esimiehen rooli

Valmennuskeskustelu etenee dialogina, kyselyn ja kuuntelun vuoropuheluna. Valmentajan tehtävä on ensisijaisesti herättää kysymyksiä, sillä valmentajan tehtävä on auttaa toista löytämään oivalluksia. (Hellbom yms 2006, 89) Valmentavan esimiehen rooli on siis toimia kuuntelun lisäksi kyselijänä ja herättää valmennettavassa oivalluksia.

Valmennuskeskusteluun liittyvät kysymykset tulisi olla yksinkertaisia, jottei valmennettavan tarvitse keskittyä kysymyksen todelliseen tarkoitukseen, vaan itse vastaamiseen. Kysymykset tulisi olla myös avoimia, reflektiivisiä ja strategisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112–113.) Avoimien kysymysten tavoitteena on auttaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Avoimien kysymysten tarkoituksena on rohkaista ja tukea osallistumaan keskusteluun. (Hellbom ym. 2006, 89.) Reflektiiviset eli pohdiskelevat kysymykset edistävät valmennettavan syvempää itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Kysymykset herättävät myös mahdollisen muutostarpeen. Strategiset kysymykset ohjaavat tulevaan toimintaan ja tavoitteisiin, eli ne ohjaavat työntekoa. (Kansanen 2004, 112.)

3.3 Edellytykset hyvälle valmennuskeskustelulle

Valmennuskeskustelu on vuorovaikutteinen tapahtuma valmennettavan ja esimiehen välillä. Keskustelun onnistumisen edellytyksenä on hyvä ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri syntyy, kun molemmat henkilöt ovat hyväksyneet valmennuskeskustelun tavoitteen ja tarkoituksen sekä motiivit keskustelulle. Keskusteluprosessi on hyvä vaiheistaa. Valmentajan eli esimiehen rooli on toimia kuuntelijana ja kyselijänä. Kansanen (2004) jakaa valmennuskeskustelun vaiheet tavoitteen määrittelyyn, nykyisten tosiasioiden tunnistamiseen, vaihtoehtojen etsintään, valintaan ja yhteenvetoon. Tavoitteen määrittelyllä tarkoitetaan sitä, että selvitetään mitä valmennettava haluaa ja mihin hän pyrkii. Tämän jälkeen tulee tunnistaa mitä nyt tällä hetkellä tapahtuu ja mitä ei tapahdu. Tämän jälkeen selvitetään mitä toimihenkilö voisi tehdä toisin tosiasiat huomioiden. Lopuksi päätetään mitä valmennettava tekee asialle ja sovitaan jatkosta. (Kansanen 2004, 128–130.)

Motivaation merkitys valmennuskeskustelussa on suuri. Motivaatio vaikuttaa keskustelun laatuun ja määrään. Jos toimihenkilöllä ei ole motivaatiota, ei keskustelu etene eikä kiinnostusta omaan kehittymiseen synny. Mikäli esimiehellä ei ole motivaatiota, ei keskustelun johdattelu merkityksellisiin asioihin toteudu. Motivaatio on yleinen sana arkisessakin kielenkäytössä. Motivaatio tulee latinan kielen sanasta *movere*, mikä tarkoittaa liikuttamista tai liikkeelle panemista. Motivaatiolla on suuri merkitys työn tekemisessä. Motivaatio on asia, joka saa ihmiset toimimaan kohti tiettyä päämäärää. Valmentavassa johtamisessa on kyse motivaatiosta, eli motivointi on osa valmennuskeskustelua. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 39–40.)

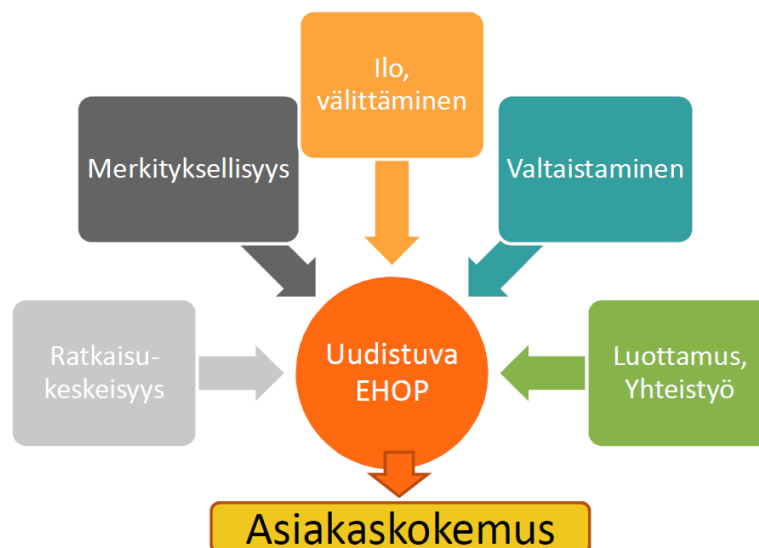
4 CASE: VALMENNUSKESKUSTELUMALLIN KEHITTÄMINEN

Edelliset kappaleet ovat käsitelleet kirjallisuuden avulla mitä valmentava johtaminen on ja millainen työkalu valmennuskeskustelumalli on osana valmentavaa johtamista. Koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusi malli valmennuskeskustelun tueksi toimeksiantajayritykseen, käydään tässä luvussa läpi toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tarpeet ja tavoitteet mallin kehittämiseksi. Tässä luvussa on myös tutkimuksen toteutus. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselyinä toimihenkilöille ja esimiehille. Tämä luku käsittelee kyselyistä saatuja vastauksia ja tietoa mallin luomisen avuksi.

4.1 Tarpeet ja tavoitteet kehittämiselle

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana paljon ja tästä eteenpäin erityisesti finanssialalla eletään isojen muutosten kanssa. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä moniosaaminen asettavat johtamiselle ja esimiestyölle uudenlaisia haasteita. (Harmaja & Hellbom 2007) Pankkitoiminnassa korostuu asiantuntijuuden ja osaamisen merkitys. Pankkitoiminnassa tunnuspiirteitä valmentavaan johtamiseen liittyen ovat asiakaslähtöisyys, osaamisen laaja-alaisuus, nopea muutostahti ja digitalisaatio.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä ei ollut selkää yhtenäistä valmennuskeskustelumallia käytössä, mikä olisi sopinut tämän hetken johtamismalleihin. OP Etelä-Häme on määritellyt johtamiseen viisi johtamisen suuntaviivaa, joiden avulla johtamista yhtenäistetään ja uudistetaan. Nämä viisi johtamisen suuntaviivaa ovat ratkaisukeskeisyys, merkityksellisyys, ilo ja välittäminen, valtaistaminen sekä luottamus ja yhteistyö (kuva 6).



Kuva 5 Johtamisen suuntaviivat (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)

Nämä johtamisen suuntaviivat toimivat lähtökohtana valmennuskeskustelun kehittämiseksi OP Etelä-Hämeessä. Valmennuskeskusteluissa tulee siis näkyä ratkaisukeskeisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että valmennuskeskustelun tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja keskittyä ratkaisujen löytämiseen sen sijaan, että keskityttäisiin pohtimaan ongelmia. Merkityksellisyys johtamisen suuntaviivana tulee näkyä siinä, että työntekijät kokevat työtehtävänsä ja roolinsa merkitykselliseksi. Työyhteisössä ja johtamisessa tulee näkyä ilo ja välittäminen sekä luottamus ja yhteistyö. Valtaistamista halutaan myös korostaa johtamisessa. Valtaistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan erilaisiin asioihin enemmän. Asiakaskokemus on nostettu tähän kuvioon myös esille, sillä asiakaskokemus on hyvin merkittävässä roolissa toimeksiantajayrityksen strategisissa tavoitteissa ja johtamisessa. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan saamaa kokemusta ja tunnetta asioidessaan missä tahansa kanavassa toimeksiantajayrityksen kanssa. (OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali, 2016)

Edellä kuvatut johtamisen suuntaviivat tulevat olla lähtökohtana valmennuskeskusteluissa, joten nämä asiat ovat näytävä uudessa valmennuskeskustelumallissa. Valmennuskeskustelumallia lähdetään kehittämään nämä ajatukset pohjalla, mutta myös esimiehille ja toimihenkilöille tehtävän kyselyn avulla. Tässä opinnäytetyössä on kysely lähetetty kymmenelle esimiehelle ja kymmenelle toimihenkilölle. Näin saadaan sekä valmennettavan että valmentajan näkemystä asiaan. Seuraavassa kappaleessa on kyselyiden tuloksia purettu auki. Viimeisessä luvussa esitetään toimeksiantajayritykseen rakennettu uusi valmennuskeskustelumalli ja työn yhteenveto.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin kahdelle eri kohderyhmälle; esimiehille ja toimihenkilöille. Molemmille kohderyhmille oli osa kysymyksistä samanlaisia ja osa kysymyksistä oli erilaisia riippuen kohderyhmästä. Työn lopussa liitteessä 1 on kyselylomakkeet tarkemmin nähtävänä. Tässä kappaleessa käsitellään ensin kysymykset, jotka esitettiin sekä toimihenkilöille että esimiehille. Sen jälkeen käydään läpi vain esimiehille tarkoitetut kysymykset ja sen jälkeen vielä vain toimihenkilöille suunnatut kysymykset.

4.2.1 Yhteiset kysymykset

Sekä toimihenkilöille että esimiehille esitettiin kysymys siitä, mitä muuta valmennuskeskustelussa tulisi käydä läpi, kuin myyntisuorituksia, asiakaskokemusta ja soittamista. Esimiehistä suurin osa vastasi, että olisi hyvä käydä läpi yleistä fiilistä ja motivaatiota. Se miksi fiiliksen nostaminen yhdeksi läpikäytäväksi asiaksi nousi esille useammassa vastauksessa. Alla yhden esimiehen vastaus asiaan liittyen:

Mielestäni keskusteluissa tulisi myös käydä läpi yleistä fiilistä: tämä saattaa johdattaa keskustelun työsuorituksen kannalta hyvinkin olennaisiin asioihin ja kertoo työntekijälle että hänestä välitetään.

Esimies, 4

Myös useampi toimihenkilöistä vastasi fiiliksen ja kuulumisten kysymisen tärkeäksi asiaksi. Niin toimihenkilöiden kuin esimiestenkin vastauksista nousi tämän lisäksi myös esille tulevan tekemisen suunnittelu ja aikataulutus sekä siitä suoriutuminen.

Koska toimeksiantajayrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi valmennuskeskustelussa tulee käydä läpi asiakaskokemusta, myyntisuorituksia ja soittamista, oli kyselyn yksinä kysymyksinä niin toimihenkilöille kuin esimiehillekin, että miten näitä asioita tulisi käydä läpi valmennuskeskustelussa.

Esimiesten mielestä asiakaskokemusta tulisi valmennuskeskustelussa käydä läpi enemmänkin keskustellen ja valmennettavaa oivalluttaen. Toimeksiantajayrityksessä on asiakaskokemukseen mittaamiseen käytettävä mittari, jota tulee myös käydä läpi. Mutta vastauksista korostui se, että valmennettavan pitää itse sisäistää mitä hyvä asiakaskokemus on ja se onnistuu keskustelun ja oivalluttamisen kautta. Myös toimihenkilöt vastasivat, että asiakaskokemusta tulisi käydä läpi mittarin lisäksi niin, että asiasta keskustellaan ja vaihdetaan ajatuksia. Tätä kautta opitaan ja tehdään itsearviointia. Asiakaskokemuksen läpikäymiseen liittyen olivat sekä toimihenkilöt että esimiehet hyvin paljon samaa mieltä.

Myyntisuorituksen läpikäymisestä valmennuskeskustelussa oltiin myös yhtä mieltä niin esimiesten kuin toimihenkilöiden välillä. Alla on ensin yksi esimiehen vastaus tähän liittyen ja sen jälkeen yksi toimihenkilön vastaus. Nämä alla olevat vastaukset kiteyttävät hyvin sen, mitä lähes kaikki olivat tähän kysymykseen liittyen vastanneet.

Onnistumiset esiin ja keskustelu niistä tavoitteista, jotka vaativat lisäpanostusta.

Esimies, 7

Missä mennään tavoitteisiin nähden ja miten saavutan tämän tavoitteen.

Toimihenkilö, 1

Ulossoittaminen on toimeksiantajayrityksessä yksi tärkeistä tavoitteista, joiden kautta strategisia tavoitteita saavutetaan. Kyselyssä kysyttiin sekä toimihenkilöiltä että esimiehiltä, että miten soittamista tulisi käydä valmennuskeskustelussa läpi. Lähes kaikki vastasivat, että soittoaktiivisuutta pitää seurata ja käydä läpi. Lisäksi monessa vastauksessa nostettiin esille soitotekniikoiden kehittäminen. Vastausten perusteella soitotekniikan kehittämistä tulisi käydä

läpi niin, että mietitään haasteita ja opitaan paremmaksi. Puheluiden kuuntelu on hyvä väline tähän sekä tietysti itsearviointi.

Esimiehen ja toimihenkilön keskustelut saattavat helposti keskittyä menneen tulkitsemiseen sen sijaan, että keskityttäisiin tulevaan tekemiseen. Valmennuskeskustelumallin luomisen kannalta on tärkeää selvittää näkemystä siihen, miten valmennuskeskustelun osapuolet kokevat itse asian. Tähän löytyi täysin yksimielisesti vastaukset. Kaikki olivat sitä mieltä, että keskustelu tulee painottua tulevaan tekemiseen ja vain pieni osa keskustelusta tulisi keskittyä menneeseen.

Valmennusprosessi on jatkuva prosessi, joten valmennuskeskustelut tulee käydä myös säännöllisesti. Kyselyiden avulla haluttiin selvittää molempien kohderyhmien näkemystä siitä, kuinka usein valmennuskeskustelu tulisi heidän mielestään pitää. Tästäkin asiasta molemmat kohderyhmät olivat samaa mieltä ja lähes kaikki vastasivat, että kerran kuukaudessa on hyvä frekvenssi. Vastauksista nousi myös esille se, että tehtävän kuva sekä esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus vaikuttavat myös asiaan. Jos tehtävän kuva vaatii useampaa tai harvempaa frekvenssiä, niin se tulee toteuttaa sen mukaan mikä hyödyttää kumpaakin osapuolta varmasti. Jos esimies on tavoitettavissa helposti tarpeen mukaan, silloin kerran kuukaudessa muodollinen valmennuskeskustelu on riittävän usein.

4.2.2 Esimiehille suunnatut kysymykset

Valmennuskeskustelumallin luomisen kannalta osa kysymyksistä oli sellaisia, että ne voitiin kohdistaa vain valmentajan roolissa oleville. Koska toimeksiantajayrityksessä on otettu käyttöön johtamisen suuntaviivat tulee ne näkyä myös valmennuskeskustelumallissa. Kyselyn avulla selvitettiin esimiesten näkemystä siitä, miten nämä johtamisen suuntaviivat tulisi näkyä valmennuskeskusteluissa.

Kun valmennuskeskustelussa ei keskitytä ongelmien vattvomiseen ja läpikäymiseen, vaan nimenomaan ratkaisujen löytämiseen, on ratkaisukeskeisyys valmennuskeskusteluissa mukana. Esimiehet olivat tästä kaikki samaa mieltä ja sen lisäksi alla olevat vastaukset nousivat hyvinä huomioina esille:

Ei korosteta ongelmia ja esteitä, vaan nähdään mahdollisuuksia.
Esimies, 2

Valmennettava esittää konkreettisia ratkaisuehdotuksia tuloksien parantamiseksi ja esimies tietenkin auttaa tässä.
Esimies, 4

Kysyn aina, miten valmennettava itse on ajatellut ratkaista ongelman
Esimies, 5

Valmennuskeskustelussa ratkaisukeskeisyys tulisi siis näkyä siten, että valmennettava osaisi itse ratkaista ongelman ja nähdä erilaiset asiat mahdollisuuksina.

Toinen johtamisen suuntaviivoista on merkityksellisyys. Vastausten perusteella merkityksellisyys näkyy valmennuskeskustelussa, kun valmennettava ensinnäkin kokee kyseisen keskustelun hyödylliseksi itselleen. Valmennuskeskustelussa tulee myös tuoda esille miksi juuri kyseinen työtehtävä ja rooli on yritykselle ja asiakkaille tärkeä. Valmennettava kokee ja työnsä itsensä merkitykselliseksi, kun hänen ajatukset ja tunteet otetaan vakavasti. Tämä asia koettiin motivaation kannalta myös tärkeäksi osa-alueeksi.

Toimeksiantajayritys on nostanut valtaistamisen yhdeksi johtamisen suuntaviivaksi. Valtaistaminen valmennuskeskustelussa tulee esille, kun valmennettavalta kysytään mielipidettä ja jaetaan vastuita tiimin sisällä esimerkiksi niin, että valitaan vastuu henkilöt asiakastilaisuuksien osalta tai yhteyshenkilöt muihin tiimeihin nähden. Valmentaja voi delegoida ja valtuuttaa erilaisia projekteja tai esimerkiksi viestintään liittyviä asioita valmennettavalleen. Kaksi esimiestä vastasi tähän kysymykseen kuitenkin niin, että ei osaa vastata ja kokivat koko valtaistamisen asiana epäselvänä.

Kuten teoreettisessa osuudessakin kävi ilmi, on ilmapiirillä tärkeä merkitys valmennusprosessissa ja erityisesti valmennuskeskustelussa. Toimeksiantajayritys onkin nostanut ilon ja välittämisen yhdeksi tärkeäksi asiaksi johtamiseen liittyen. Ilo ja välittäminen näkyvät valmennuskeskustelussa, kun valmennettava kohdataan ihmisenä eikä työnsuorittajana. Kun ollaan kiinnostuneita valmennettavan kuulumista ja ajatuksista, välittyy hänelle välittämisen tunne. Työtä pitää tehdä iloiten, eikä mailaa puristaen. Esimiehellä on tähän liittyen iso rooli. Esimiehen oma fiilis välittyy myös toimihenkilöille, joten tärkeänä asiana nousi esille myös se, että valmentaja pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisesta. Tähän liittyen alla muutama suora vastaus kyselyistä:

Positiivinen ja innostava fiilis pitää välittyä esimiehestä toimihenkilölle.

Esimies, 1

Esimiehen tulee pitää huolta omasta jaksamisestaan, omasta työmotivaatiosta ja fiiliksestä koska ne välittyvät suoraan työyhteisöön.

Esimies, 7

4.2.3 Toimihenkilöille suunnatut kysymykset

Toimihenkilöiltä kysyttiin yhteisten kysymysten lisäksi, että millainen valmennuskeskustelu motivoi parhaiten hyviin suorituksiin ja kehittymään sekä millaisia asioita he pitävät tärkeinä valmennuskeskustelussa. Valmennuskeskustelun tulisi kyselyiden perusteella olla ilmapiiriltään positiivinen ja kannustava, jotta se motivoisi parhaiten hyviin suorituksiin ja kehittymiseen. Toimihenkilöt odottavat myös, että valmennuskeskustelussa käydään kehittymistä läpi sekä onnistumisten että epäonnistumisten kautta. Konkreettisia vinkkejä parempaan tulokseen pääsemiseksi halutaan.

Tärkeimmät asiat valmennuskeskustelussa ovat esimiehen kanssa keskustelu ja esimieheltä saama palaute. Toimihenkilöt odottavat esimieheltä kannustusta ja tukea tekemiseen. Alla kaksi suoraa vastausta, jotka kuvastavat hyvin myös muiden vastaajien vastauksia.

Kannustus omaan tekemiseen ja tsemppaaminen parempiin tuloksiin.

Toimihenkilö, 4

Keskustelu esimiehen kanssa. Tavoitteista ja tuloksista jokainen on melko hyvin perillä, lisäarvo tulee keissien läpikäymisestä ja niiden poiminnoista. Esimiehellä on tietämystä ja osaamista, jakoon vaan.

Toimihenkilö, 5

4.3 Uusi valmennuskeskustelumalli

Toimeksiantajayrityksen johdolta on annettu tietyt tavoitteet ja aktiviteetit, joita tulee käydä säännöllisesti läpi esimiehen ja toimihenkilön välillä. Nämä asiat ovat myyntisuoritukset, asiakaskokemus sekä soittaminen. Eli nämä asiat tulee näkyä valmennuskeskustelussa. Lisäksi toimihenkilöille ja esimiehille tehtyjen kyselyiden perusteella neljänneksi asiaksi nousi fiilis ja kuulumisten kysyminen. Jotta nämä asiat tulee käytyä läpi toimeksiantajayrityksen johtamisen muutoksen suuntaviivat huomioiden, tulee niistä välittyä ratkaisukeisyyttä, merkityksellisyys, ilo ja välittäminen, valtaistaminen sekä luottamus ja yhteistyö.

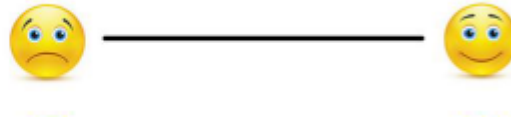
Valmennuskeskustelumallissa tulee siis käydä läpi:

- myyntisuoritukset
- asiakaskokemus
- soittaminen
- fiilis.

Fiilistä kannattaa kysyä heti aluksi, sillä se johtaa keskustelun ajankohtaisiin asioihin samalla. Lisäksi tämän asian läpikäyminen osoittaa välittämistä ja

iloa, mikä oli yksi caseyrityksen johtamisen muutosdraivereista. Valmiissa valmennuskeskustelumallissa fiilistä voisi kysyä ja havainnollistaa asteikon perusteella (kuva 7).

Oma fiilis:



Kuva 6 Fiilis valmennuskeskustelumallissa

Oman fiiliksen jälkeen voisi tiedustella toimihenkilön omaa näkemystä asiakaskokemuksesta. Tätä asiaa voisi kysyä samalla tavalla kuin omaakin fiilistä. Eli toimihenkilön havainto asiakaskokemuksesta. Lisäksi esimies käy läpi asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvät luvut. OP ryhmässä asiakaskokemuksesta mitataan nettosuositeluindeksillä, eli Net Promoter Scorella (NPS). Asiakkailta kysytään, kuinka todennäköisesti hän suosittelee OP:n palveluita tuttaville ja sukulaisille. Asiakkaat voivat vastata tähän kysymykseen asteikolla yhdestä kymmeneen, jonka mukaan NPS-luku muodostuu. Kun asiakaskokemuksesta käy alla olevan mallin mukaisesti läpi, synnyttää se varmasti keskustelua ja oivalluksia. Alla malli asiakaskokemuksen käymiseen valmennuskeskustelussa (kuva 8).

Arvio asiakkaan fiiliksestä:



Toteutunut NPS-luku: _____ Edellinen kuukausi _____ Vuoden alusta

Kuva 7 Asiakaskokemus valmennuskeskustelumallissa

Myyntisuoritusten läpikäyminen on yksi tärkeä osa valmennuskeskustelua, sillä myyntisuoritukset liittyvät aktiivisuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kyselyiden perusteella myyntisuorituksia tulisi käydä läpi onnistumisten kautta. Valmennuskeskustelussa voisi kysyä toimihenkilöltä, että missä olet onnistunut ja tuloksia on saanut aikaiseksi. Lisäksi myyntisuorituksia tulisi käydä läpi kehittymisen ja aktiivisuuden kannalta. Tässä asiassa olisi hyvä käyttää ratkaisukeskeisyyttä ja oivalluttaa toimihenkilöä. Ratkaisukeskeisyys ja oivalluttaminen näkyvät myyntisuoritusten läpikäymisessä, kun esimies kysyy miten toimihenkilö itse varmistaa, että on riittävästi tekemistä ja mitä tekemällä onnistuisi vielä paremmin. Toimeksiantajayritykseen tehdyissä kyselyissä nousi esille se, että valmennuskeskustelussa tulisi käydä läpi tekemistä suhteutettuna tavoitteeseen. Tätä voisi käydä valmennuskeskustelussa läpi

kysymällä, kuinka olet onnistunut suhteessa tavoitteisiin. Alla on kuvattu (kuva 9) näitä kysymyksiä osana valmennuskeskustelumallia.

Kuinka olet onnistunut suhteessa tavoitteisiin?

Missä olet onnistunut ja mitä tuloksia olet saanut aikaiseksi?

Miten varmistat, että sinulla on riittävästi tekemistä?

Kuva 8 Myyntisuoritukset valmennuskeskustelumallissa

Soittaminen oli toimeksiantajayrityksessä nostettu yhdeksi läpikäytäväksi asiaksi valmennuskeskustelumallissa. Toimeksiantajayritykseen tehtyjen kyselyjen perusteella soittamista tulisi käydä läpi aktiivisuuden ja soittotekniikan avulla. Soittoaktiivisuus selviää kysymällä toimihenkilöltä että kuinka paljon on soittanut viime aikoina ja mikä on ollut soittamisen taso. Lisäksi on hyvä käydä läpi soittomateriaalia ja siihen liittyviä myyntinuoitteja. Tässä kohdassa toimihenkilö pääsee kertomaan millaisia haasteita on ja esimies pystyy antamaan vinkkejä ja neuvoja soittotekniikkaan liittyen.

Kuinka paljon olet soittanut viime aikoina ja mikä on ollut soittamisen taso?

Liittykö soittamiseen haasteita?

Kuva 9 Soittaminen valmennuskeskustelumallissa

Jotta valmennuskeskustelusta vielä välittyy ilo, välittäminen, luottamus ja esimiehen tuki, voisi esimies kysyä toimihenkilöltä että millaista tukea ja apua toimihenkilö tarvitsee esimieheltä. Luottamus ja yhteistyö näkyvät myös kaikessa keskustelussa ja vuorovaikutuksessa, jonka esimies käy toimihenkilön kanssa.

Mitä tekemällä onnistuisit vielä paremmin?

Mitä apua kaipaisit esimieheltä, jotta voisit onnistua vieläkin paremmin?

Kuva 10 Onnistuminen ja apu valmennuskeskustelumallissa

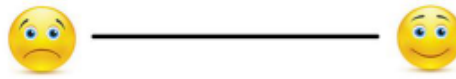
Kirjallisuuden ja toimeksiantajayritykseen tehtyjen kyselyiden perusteella alla on esitetty opinnäytetyön tuloksena luotu valmennuskeskustelumalli OP Etelä-Hämeeseen. Toimeksiantajayrityksen tarpeet ja johtamisen suuntaviivat on otettu huomioon valmennuskeskustelumallissa.

Valmennuskeskustelu

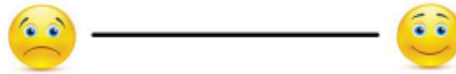
Nimi:

Päivämäärä:

Oma fiilis:



Arvio asiakkaan fiiliksestä:



Toteutunut NPS-luku: _____ Edellinen kuukausi _____ Vuoden alusta

Kuinka olet onnistunut suhteessa tavoitteisiin?

Missä olet onnistunut ja mitä tuloksia olet saanut aikaiseksi?

Miten varmistat, että sinulla on riittävästi tekemistä?

Kuinka paljon olet soittanut viime aikoina ja mikä on ollut soittamisen taso?

Liittykö soittamiseen haasteita?

Mitä tekemällä onnistuisit vielä paremmin?

Mitä apua kaipaisit esimieheltä, jotta voisit onnistua vieläkin paremmin?

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä valmentava johtaminen on, millainen työkalu valmennuskeskustelu on sekä luoda toimeksiantajayritykseen uusi valmennuskeskustelumalli. Valmentava johtaminen on kasvattanut suosiotaan viime aikoina, sillä valmentavan johtamisen piirteet ja ominaisuudet vastaavat nykypäivän työelämän vaatimuksia ja tarpeita. Tänä päivänä työelämässä henkilöstön osaaminen on laajempaa ja tiedonsaanti sekä oppiminen ovat erilaista kuin aikaisemmin. Tänä päivänä työelämässä odotetaan myös enemmän omien ajatuksien ja ideoiden esille tuomista ja kehittämistä. Myös henkilöstö haluaa kehittyä yhä enemmän ja laajentaa osaamistaan. Henkilöstö haluaa kokea työnsä ja oman roolinsa merkitykselliseksi, jolloin sen korostaminen ja hyvän tekijän sitouttaminen nousevat tärkeiksi seikoiksi henkilöstön johtamisessa. Aikaisemmat johtamismallit ovat olleet enemmän diktatoritäärisiä ja autoritäärisiä, jolloin esimies oli osaavin henkilö ja häneltä tuli ohjeet tai jopa käskyt mitä tehdään ja miten. Tällaisesta johtamismallista on pikkuhiljaa kehitytty kohti valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa korostuu juuri ne asiat, joita tämän hetken työelämä vaatii.

Valmentava johtaminen toimii johtamisvälineenä uudenaikaiselle muutoskeskeiselle organisaatioympäristölle, jossa yritykset toimivat tällä hetkellä. Valmentava johtaminen on toisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on tukea ja kasvattaa johdettaviaan ammatillisesti sekä luoda olosuhteet oppimiselle ja kehittymiselle. Valmentavaan johtamiseen kuuluu isona osana vuorovaikutus ja palautteen käsittely. Valmentavan johtajan eli esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja tukea, jonka avulla alainen itse löytää parhaan tavan toimia. Suoritusta arvioidaan eikä arvostella. Valmentavan johtamisen elementtejä ovat koko organisaation kehittäminen ja yksilön oppiminen, positiivisuus, avoimuus ja tukeminen.

Valmentavaa esimiestyötä toteutetaan erilaisten välineiden avulla, esimerkiksi kerran vuodessa pidettävien kehityskeskustelujen, useammin pidettävien valmennuskeskustelujen, havainnointien, palaverien sekä päivittäisten arjen kanssakäymisten avulla. Valmennuskeskustelu on siis valmentavan esimiestyön yksi työkaluista. Valmennuskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista ja onnistumista organisaation työtehtävissä. Valmennuskeskustelu on määrämuotoinen dialogi, joka käydään säännöllisesti tietyn ajan välein. Valmennuskeskusteluissa käsitellään usein myös urakehitykseen liittyviä kysymyksiä. Valmennuskeskustelun avulla varmistetaan että työn tekeminen on suunnitelmallista ja tehokasta. Valmennuskeskustelun tavoitteena on myös varmistaa, että jokainen valmennettava on ymmärtänyt strategisten tavoitteiden yhteyden arkipäivän tekemiseensä. Keskustelun onnistumiselle edellytyksenä on hyvä ilmapiiri, jossa esimiehen rooli on myös tärkeä.

Toimeksiantajayrityksen vaatimukset ja odotukset valmennuskeskustelumallille liittyivät ennalta määriteltyihin johtamisen suuntaviivoihin ja strategian toteuttamiseen. Tässä opinnäytetyössä luotiin uusi malli valmennuskeskuste-

lulle. Luotu malli vastaa hyvin kirjallisuuden perusteella esiin nousseita piirteitä sekä toimeksiantajayrityksen tarpeita ja odotuksia. Toimeksiantajayrityksessä eletään muutosten ja murrosten keskellä, jolloin johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tämän vuoksi toimeksiantajayritys on määritellyt johtamiselle suuntaviivat. Suuntaviivoina ovat ratkaisukeskeisyys, valtaistaminen, ilo ja välittäminen, luottamus ja yhteistyö sekä merkityksellisyys. Kaiken pohjalla on asiakaskokemus. Nämä asiat ovat siis toimeksiantajayrityksessä tärkeitä piirteitä ja näiden suuntaviivojen pohjalta oli tarve kehittää esimiesten tarpeisiin sopiva valmennuskeskustelumalli. Toimeksiantajayrityksessä ei ollut yhtenäistä mallia, joten myös sen puolesta tarve mallin kehittämiseksi oli olemassa.

Valmennuskeskustelumalli luotiin sähköpostikyselyiden sekä kirjallisuuden tuoman teorian perusteella. Uusi valmennuskeskustelumalli on kuvattu edellisessä luvussa. Valmennuskeskustelumallissa on otettu huomioon johtamiselle määritellyt suuntaviivat sekä valmentavan johtamisen ote. Valmennuskeskustelumalli sisältää nyt ratkaisukeskeisyyttä, sillä malli on rakennettu niin, että se johtaa keskusteluun ja valmennettavan omaan oivaltamiseen ja ratkaisujen löytämiseen. Merkityksellisyyttä valmennettava kokee, kun hän keskustelun perusteella huomaa, että hänen työnsä on merkityksellistä ja tärkeää. Ilo ja välittäminen näkyvät siinä, että mallissa tiedustellaan valmennettavan fiilistä. Luottamus ja yhteistyö syntyvät myös vuorovaikutuksesta ja keskustelusta valmentajan ja valmennettavan välillä. Valtaistaminen näkyy valmennuskeskustelumallissa esimerkiksi silloin, kun valmennettavalta kysytään mielipidettä ja jaetaan vastuita tiimin sisällä. Valmentaja voi delegoida ja valtuuttaa erilaisia projekteja tai esimerkiksi viestintään liittyviä asioita valmennettavalleen. Tämäkin tulee esiin siis keskustelusta ja vuorovaikutuksesta valmennuskeskustelun aikana. Koska asiakaskokemus on toimeksiantajayrityksessä hyvin tärkeässä ja isossa roolissa, on sen mukana pitäminen valmennuskeskustelumallissakin välttämätöntä. Asiakaskokemus on tuotu valmennuskeskustelumalliin valmennettavan omana arviona sekä asiakaskokemusta mittaavien lukujen avulla. Näistä saadaan hyvin keskustelua aikaiseksi aiheen ympäriltä. Lisäksi valmennuskeskustelumallissa tuli olla myyntisuoritusten ja soittamisen teemat. Nämä piirteet löytyvät mallista myös. Valmennuskeskustelumalli antaa hyvän rungon keskustelulle esimiehen ja toimihenkilön välillä. Valmennuskeskustelumalli ohjaa keskustelua asioihin, jotka on määritelty toimeksiantajayrityksessä tärkeiksi. Samalla malli ohjaa keskustelua valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Ellinger, A., Watkins K. & Bostrom R. (1999). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10:2, 105–125.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. (2006). *Johtaminen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching- valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö* Helsinki: Tammi.
- Kansanen, O. (2004). *Esimies valmentajana –yhteistyöllä tuloksiin*. Juva: WSOY
- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- OP Etelä-Hämeen sisäinen materiaali. *Esimiesvalmennus materiaali 21.4.2016*. (2016)
- OP ryhmän sisäinen materiaali. (2016)
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat posititot*. Helsinki: Talentum
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Pro
- Räsänen, M. (2007). Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Skiffington, S. & Zeus, P. (2003). *Behavioral coaching. How to build sustainable personal and organizational strength*. Sydney: The McGraw-Hill.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Johtamisen laitos, Vaasan yliopisto.

Viitala R. (2005). *Johda osaamista-Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Infoviestintä Oy.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet:

Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut (2015). Kuusipalo J, Poussu T. & Zaburchik V. 1.9.2015: *Valmentava esimies on tuloksentekijä*. Haettu 23.11.2016 osoitteesta <http://www.oamk.fi/epooki/2015/valmentava-esimies-tuloksentekija/>

SÄHKÖPOSTIKYSELY

Valmennuskeskustelussa käydään läpi asiakaskokemus, myyntisuoritukset ja soittaminen. Mitä muuta valmennuskeskustelussa tulisi mielestäsi käydä läpi?

Miten asiakaskokemusta tulisi käydä läpi valmennuskeskustelussa?

Miten myyntisuorituksia tulisi käydä läpi valmennuskeskustelussa?

Miten soittamista tulisi käydä läpi valmennuskeskustelussa?

Kuinka usein valmennuskeskustelu tulisi käydä?

Kuinka suuri osa keskustelusta tulisi keskittyä jo tapahtuneeseen ja kuinka suuri osa tulevaan?

VAIN ESIMIEHILLE:

OP Etelä-Hämeessä on otettu käyttöön johtamisen viisi muutosdraiveria, Nämä viisi johtamisen muutosdraiveria ovat ratkaisukeskeisyys, merkityksellisyys, ilo ja välittäminen, valtaistaminen sekä luottamus ja yhteistyö.

Miten ratkaisukeskeisyys tulisi näkyä valmennuskeskustelumallissa?

Miten merkityksellisyys saadaan valmennuskeskustelussa huomioitua?

Miten valtaistaminen tulisi huomioida valmennuskeskustelussa?

Ilo ja välittäminen on yksi muutosdraiveri, miten se saadaan välitettyä valmennuskeskusteluun?

Yhteistyö ja luottaminen – miten se tulisi näkyä valmennuskeskustelussa?

VAIN TOIMIHENKILÖILLE:

Minkälainen valmennuskeskustelu motivoi sinua parhaiten hyviin suoritukseen ja kehittymään?

Mikä tai mitkä asiat valmennuskeskusteluissa ovat itsellesi tärkeimpiä?

VALMENNUSKESKUSTELUMALLI

Valmennuskeskustelu

Nimi:

Päivämäärä:

Oma fiilis:



Arvio asiakkaan fiiliksestä:



Toteutunut NPS-luku: _____ Edellinen kuukausi _____ Vuoden alusta

Kuinka olet onnistunut suhteessa tavoitteisiin?

Missä olet onnistunut ja mitä tuloksia olet saanut aikaiseksi?

Miten varmistat, että sinulla on riittävästi tekemistä?

Kuinka paljon olet soittanut viime aikoina ja mikä on ollut soittamisen taso?

Liittykö soittamiseen haasteita?

Mitä tekemällä onnistuisit vielä paremmin?

Mitä apua kaipaisit esimieheltä, jotta voisit onnistua vieläkin paremmin?