



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

TOIMINTATUTKIMUS VALMENTAMISEN KEHITTÄMISESTÄ MUUTOSJOHTAMISEN TUEKSI

TEKIJÄ: Mari Isotalo

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Mari Isotalo	
Työn nimi Toimintatutkimus valmentamisen kehittämisestä muutosjohtamisen tueksi	
Päiväys	20.10.2019
Sivumäärä/Liitteet	78/3
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen ja Markku Haapakoski	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LähiTapiola Palvelut Oy/ Roos Hanna	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää valmentavaa esimiestyötä LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Kehittämisen kohteena oli valmentava muutosjohtaminen, jota hyväksi käyttäen LähiTapiolan uudistuva strategia saataisiin eläväksi asiakas- ja vakuutuspalvelun organisaatiossa. Yrityksissä toimintaympäristöt ovat murroksessa, tulevaisuustrendien, tulevaisuuden tarpeiden ja asiakasodotusten myötä. Toimintaympäristön ja työelämän murros haastavat myös yritysten strategiat. Strategian on pystyttävä muuttamaan maailman mukana. LähiTapiolassa strategian implementoinnin keinona ja muutosjohtamisessa käytetään valmentavaa esimiestyötä. Työssäni käsittelen organisaation valmentamisen nykytilan kuvaamisen kautta sen kehittämistä LähiTapiolan ryhmän strategisten uudistamisen ja muutosten onnistuneen läpiviennin tarpeita ajatellen. Tämän lisäksi tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää organisaation sisäisiä valmentamisen rooleja ja vastuita. Tutkimuksen yksi osa on selvittää myös millainen rooli ja strategiakuva on asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa osana LähiTapiolan elämänturvastrategiaa.</p> <p>Valmennuskulttuurin nykytilan pohjalta on tarkoitus aloittaa tarvittavia muutoksia esimiestyöhön niin, että LähiTapiolan strategia saataisiin kohdeorganisaatiossa toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>Tutkimusstrategiaa pohtiessani valinnaksi muodostui toimintatutkimus kehittämistyön keinoksi. Toimintatutkimus kohdistuu lähinnä ihmisiin, mutta kehittämistyön kohteena voivat olla myös toiminnot ja prosessit. Tiedonkeruumenetelmät pohjautuvat työssäni laadulliseen tutkimusotteeseen. Kuvaan toimintatutkimuksessani työni etene- mistä vaihe vaiheelta, lähinnä tutkimuspäiväkirjatyyppisesti. Tutkimuksella ei ollut tarkoituskaan hakea satapro- senttista välitöntä muutosta. Tavoite oli saada aikaan kehittymistä ja käyttäytymisen muutosta haluttuun suun- taan. Asettamiini tutkimuskysymyksiin sain suurelta osin vastaukset tai ainakin sain asioita eteenpäin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia aiheita: strategia, tulevaisuustrendit, kulttuurimuutos, muutosjohtaminen, esimiestyö ja valmentava esimiestyö.</p>	
Avainsanat strategia, valmentava esimiestyö, muutosjohtaminen, kulttuurimuutos, toimintatutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Mari Isotalo			
Title of Thesis Action research development of coaching leadership to support change management			
Date	20.10.2019	Pages/Appendices	78/3
Supervisor(s) Ilkka Virolainen and Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners LocalTapiola/ Roos Hanna			
<p>Abstract</p> <p>The goal of my thesis was to develop coaching management in the Customer and Insurance Services Center in LocalTapiola. The focus was on coaching change management, which is needed to deliver LocalTapiola's renewing strategy in the customer and insurance organization. Business environments are constantly changing, with future trends, future needs and customer expectations. Changes in the working environment and in the work life in general challenge the strategies of companies. Strategy must be able to change within a changing world. In LocalTapiola coaching management is used as a way to make renewal changes and the company's strategy realistic.</p> <p>In my thesis work I am handling the current state of coaching in the organization and how to develop it from LocalTapiola Group's view. The purpose of this study was to clarify the organization's internal coaching roles and responsibilities. One part of the study also explores the role and strategic image of the Customer and Insurance Services Center as part of LocalTapiola's Life Security strategy.</p> <p>The goal is to start beneficial changes to coaching management from the foundation of the current state of coaching culture so that the LocalTapiola's strategy can be accomplished in the best possible way in the target organization.</p> <p>I chose action research as a research strategy. Action research is mainly about people but operations and processes can also be target for development. The data collection methods are based on a qualitative research approach. In my action research, I describe the progress of my work step by step mainly in the form of a research diary. The study is not intended to seek a hundred percent immediate changes. The goal was to achieve development and changes in behavior to the wanted direction. I mainly got answers to the research questions or at least I got the changes moving forward.</p> <p>The theory part of my thesis work handles the relevant topics for research: strategy, future trends, cultural change, change management, supervisor and coaching.</p>			
Keywords strategy, coaching management, change management, cultural change, action research			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys	9
1.3	Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio	10
2	TULEVAISUUSTRENDIT VAIKUTTAVAT UUDISTUVAAN STRATEGIAAN JA SEN IMPLEMENTOINTIIN	12
2.1	LähiTapiolan strategiset painopisteet.....	14
2.2	Strategiaviestintä	19
3	MUUTOSJOHTAMISELLA KULTTUURIMUUTOKSEEN.....	24
3.1	Muutosjohtaminen	27
3.2	Kulttuurimuutos	32
4	ESIMIESTYÖN TULEE PYSYÄ MUKANA MUUTOKSESSA	39
4.1	Esimiestyö.....	39
4.2	Valmentava esimiestyö.....	40
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	47
5.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	48
5.3	Tutkimuksen tausta.....	48
5.4	Toimintatutkimuksen vaiheet	49
5.5	Vaihe I: Anonyymi valmennuskysely.....	51
5.6	Vaihe II: AVPK strateginen tavoitetila	52
5.7	Vaihe III: Valmennuskyselyn tulokset ja läpikäynti	53
5.8	Vaihe IV: Ennakkokysely ja -tehtävät uudistamisen workshop päivää varten.....	58
5.9	Vaihe VI: Uudistamisen workshoppäivä	58
5.9.1	Aktiviteetti 1: Mitä valmentaminen on?	59
5.9.2	Aktiviteetti 2: Roolien ja vastuiden kirkastaminen	60
5.9.3	Aktiviteetti 3: Case harjoitukset.....	61
5.9.4	Aktiviteetti 4: AVPK:n toimintasuunnitelma ja toimintamalli.....	62
5.10	Vaihe VII: Jatkotyöstö ja seuranta	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1	Opinnäytetyön luotettavuus.....	69

6.2	Pohdinta.....	69
7	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	71
8	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Yrityksissä toimintaympäristöt ovat murroksessa, tulevaisuustrendien, tulevaisuuden tarpeiden ja asiakasodotusten myötä. Vakuutusalan murros näkyy siinä, että perinteiset vakuutuksia myyvät vakuutusyhtiöt eivät enää pärjää pelkästään sillä. Asiakaskäyttäytymistä muuttaa lisääntyvä ympäristötietoisuus, väestön vanheneminen, elintason nousu ja globalisaatio. Nämä trendit kiihdyttävät muutosta ja lisäävät liiketoimintojen monimutkaisuutta. Ne haastavat myös yritykset uudistamaan toimintojaan nopeammin kuin aiemmin. (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 1-2.)

Tulevaisuustutkija Pölösen mukaan (2018, 2019) työelämän murros, digitalisaatio, tekoäly ja tiedolla johtaminen tuovat omat tarpeensa ja haasteensa tulevaisuuteen. Tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaista ajattelua kaikilta työntekijätasoilta ja uteliaisuutta oppimiseen uudistuvan tulevaisuuden osalta. Työelämässä tarvitaan tulevaisuudessa rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta, mutta myös oikeanlaista osaamista. Ennen työntekijöiden osaamisessa arvostettiin loogista päättelykykyä, kompleksista ratkaisukykyä ja analyyttisiä taitoja, mutta tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia kompetensseja työssä. Digitaalisen murroksen kautta, koneet hoitavat enemmän töitä, joissa tuollaisia ominaisuuksia tarvitaan. Ihmisten tulee erottua koneiden tekemästä työstä ja heiltä odotetaan jatkossa osaamista tarinan kerronnassa, ihmiseltä ihmiselle kommunikaatiota auttamalla asiakkaita ymmärtämään tarpeensa turvallisemman elämän osalta. Ihmisten työpanos siirtyy enemmän inhimillisempään suuntaan. Asiakkaat arvostavat intohimoisesti ja empaattisesti ajattelevaa asiakaspalvelua tulevaisuudessa. Tarvitaan ketteriä toimintamalleja, taitoja toisen oppimaan auttamisessa ja uudistuvia johtamiskäytäntöjä, jotta näissä asioissa voidaan kehittyä. Laadukas johtajuus ja uudistuva esimiestyö ovat keinoja, joilla voidaan hyödyntää paremmin henkilöstön kykyä oppia uutta ja sitä kautta voidaan saada merkittävää kilpailuetua.

”Loppujen lopuksi on tärkeä muistaa, ettei meistä tule sellaisia, joiksi meidät on tarkoitettu, mikäli pysymme sellaisina kuin olemme.”

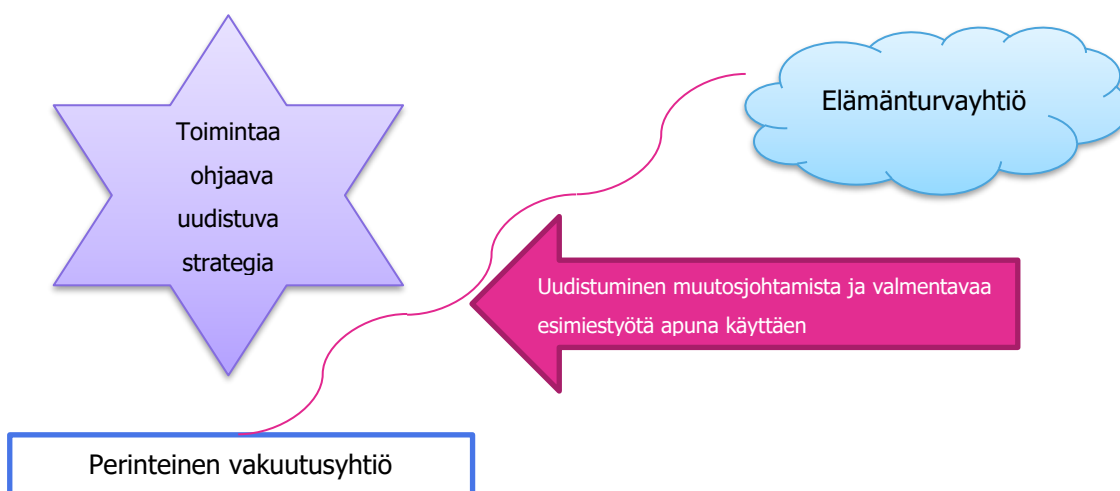
-Max De Pree

Toimintaympäristön ja työelämän murros haastavat myös yritysten strategiat. Strategian on pystyttävä muuttumaan maailman mukana. Strategiaa tulee myös tuoda lähemmäs inhimillisempää ajattelua, eikä olla yhtä vaikeaselkoista kabinettipuhetta kuin aiemmin – sen tulisi puhutella ihmisiä. Onnistuessaan hyvä strategia luo innostavalla tavalla yhteistä päämäärää ja yrityksen identiteettiä. Kun strategia nähdään ihmisten tekemänä käytäntönä, on sillä erilaisia uudistumisen mahdollisuuksia kuin aiemmin vitriineissä pölyttyvillä strategiakäsikirjoilla. Tämä tuo strategiselle johtamiselle myös uudelleen määrittämisen tarpeita ja sen tulee olla osa organisaatioiden johtamista sekä kulttuuria. Strategisen ajattelun tarve ei kuitenkaan katoa, vaikka näkemyksen strategia sisällöistä ja johtamisesta muuttuvatkin (Vataja 2015). Perinteiset arvoketjut tulevat muuttumaan myös tulevaisuudessa. Yritykset saavat arvoa sieltä mistä sitä ei ole ennen saatu. Tämänkin vuoksi tarvitaan terävää strategista ajattelua ja hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuudet. Perinteiset strategiaopit ja työkalut saat-

tavat tuntua hitailta, ja liiketoimintaa tulisi uudistaa menestykseen uudistuvilla keinoilla. Tällä on vaikutuksensa myös strategiaan valintoihin. Vakuutustoimialalta löytyy yhä enemmän monialapalveluyrityksiä ja sitä kautta kokevat suuria muodonmuutoksia. Strategian toimeenpano onkin tämän vuoksi enenevässä määrin kulttuurin muutoksen johtamista. Tulevaisuuden muutokset ovat arvaamattomia ja osin myös mahdottomia ennustaa. Sen vuoksi on parasta ennakoita ja varautua mahdollisuuksien mukaan kehittämällä organisaatiota etukenossa joustavaksi ja nopeaksi oppimaan. Organisaatiokulttuurin vahvuus ja muuntautumiskyky ovat digiajan menestyksen elementtejä, joihin yrityksellä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa. (Hämäläinen ym. 2016, 2-3.)

Opinnäytetyöni aihe sai alkunsa loppuvuodesta 2017. Työskentelen LähiTapiolassa, asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa Kuopiossa. Olen työskennellyt samassa organisaatiossa maaliskuusta 2015 alkaen kehityspäällikkönä erilaisten tehtävien ja vastualueiden parissa. Lokakuussa 2017 vastuutehtäväni muuttui liiketoiminnan kehittäjäksi. Päävastualueeni kehitystehtävässä on strategisten muutosten läpiviennin tukeminen. Perehtyessäni uuteen tehtävääni ja vastualueeseeni, sain tietooni yhtiöryhmän uudistamisen tarpeet ja sitä kautta tiedostin tarpeet myös omassa organisaatiossani. Tästä ja ylläkuvatuista tulevaisuuden työelämän murroksesta sekä LähiTapiolan uudistuvan strategian muutostarpeista, syntyi tarve tutkia ja tutustua mielenkiinnolla lisää oman organisaation tilaan ja kykyyn ottaa vastaan sekä olla mukana uudistumisessa. Keskusteltuani esimieheni kanssa aiheesta, syntyi ajatus, että tästä voisin tehdä myös opinnäytetyöni. Tämä kehittämistehtävä vastaa hyvin myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön odotuksiin siitä, että työn tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä työ, jossa tuotetaan uutta tietoa ongelmien ratkaisemiseksi ja kehittämishaasteisiin vastaten. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2012, 4.)

Tarkastelen työni viitekehyksen kautta uudistuvan strategian läpivientiä ja kulttuurin uudistamista muutosjohtamisen sekä valmentavan esimiestyön avulla alla olevan kuvan mukaisesti (kuva 1).



KUVA 1. Muutosmatka perinteisestä vakuutusyhtiöstä Elämänturvayhtiöksi muutosjohtamista ja valmentavaa esimiestyötä apuna käyttäen.

Tutkimusstrategiaa pohtiessani valinnaksi muodostui toimintatutkimus kehittämistyön keinoksi. Toimintatutkimus kohdistuu lähinnä ihmisiin, mutta kehittämistyön kohteena voivat olla myös toiminnot ja prosessit. Tiedonkeruumenetelmät pohjautuvat työssäni laadulliseen tutkimusotteeseen. (Kananen 2014, 20-24.) Oma roolini tutkijana on ymmärtää haastattelujen ja kyselyjen avulla paremmin organisaation nykytilaa, ja kehittää sitä erillisillä toimenpiteillä yhdessä johtoryhmän ja kohdehenkilöiden kanssa. Toimintatutkimuksella halusin selvittää myös millainen rooli ja strategiakuva on asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa osana LähiTapiolan elämänturvastrategiaa. Valittu elämänturvastrategia suunta ja asiakaskeskeinen uudistumistarve edellyttää, että myös AVPK organisaatiolla tulee olla tiedossa selkeä tulevaisuuden päämäärä, toiminnan merkitys ja strategiset valinnat. Muutosjohtamisen keinona on tarkoitus hyödyntää valmentavaa esimiestyötä. Tarve oli myös selkiyttää valmentamiseen osallistuvien henkilöiden rooleja ja vastuita AVPK:ssa.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on toimintatutkimuksen avulla kehittää valmentamista LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa (=AVPK) muutosjohtamisen tueksi. Työssäni käsittelen organisaation valmentamisen nykytilan kuvaamisen kautta sen kehittämistä LähiTapiolan ryhmän strategisten uudistamisen ja muutosten onnistuneen läpiviennin tarpeita ajatellen. Haluan työni avulla kehittää valmentamista hyödyntäen alla olevia tutkimuskysymyksiä:

1. Millaista valmentamista tarvitaan, jotta uudistaminen ja muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti?
2. Millaista valmentavaa kulttuuria AVPK:ssa halutaan toteuttaa?
3. Millaisia uudistuksia tarvitaan nykytekemisessä esim. osaamisessa, rooleissa, vastuissa, jotta uudistaminen on mahdollista?
4. Miten muutosta hallitaan ja johdetaan?

Muutosjohtamista tullaan tarvitsemaan hyvin vahvasti strategisten uudistusten onnistuneessa läpiviennissä. Vanhastaan minulla oli tieto siitä, että johto ja esimiehet ovat avainroolissa muutoksen tuloksellisesta läpiviennistä. Lisäksi kokemuksesta tiesin, että valmentava esimiestyö on yksi merkittävä johtamisen muoto edistämään muutosjohtamista. Oma mielikuvani oli, ettei nykyinen valmentava johtamisen määrä tai laatu ollut tavoitteeseen nähden riittävää. Toisaalta minulla oli myös tunne, että maaperä ei ollut riittävän hedelmällinen viemään muutoksia läpi. Tuli tunne, että haluisin varmistaa, että haluammeko organisaatiossamme johtaa muutosta vai ajautua muutokseen nykyisellä mallilla.

Tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamista, jotta strateginen muutos saadaan onnistumaan LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Kuten kuva 2 kuvaa, kehittämisen lähtökohdaksi on selvittää valmentavan esimiestyön nykytila (kuva 2) LähiTapiolan AVPK:ssa (asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa). Valmennuskulttuurin nykytilan pohjalta on tarkoitus aloittaa tarvittavia

muutoksia esimiestyöhön niin, että LähiTapiolan strategiaa saataisiin kohdeorganisaatiossa toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintatutkimuksen yksi osa on selvittää myös millainen rooli ja strategiakuva on asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa osana LähiTapiolan elämänturvastrategiaa.

Nykytilasta tavoitetilaa

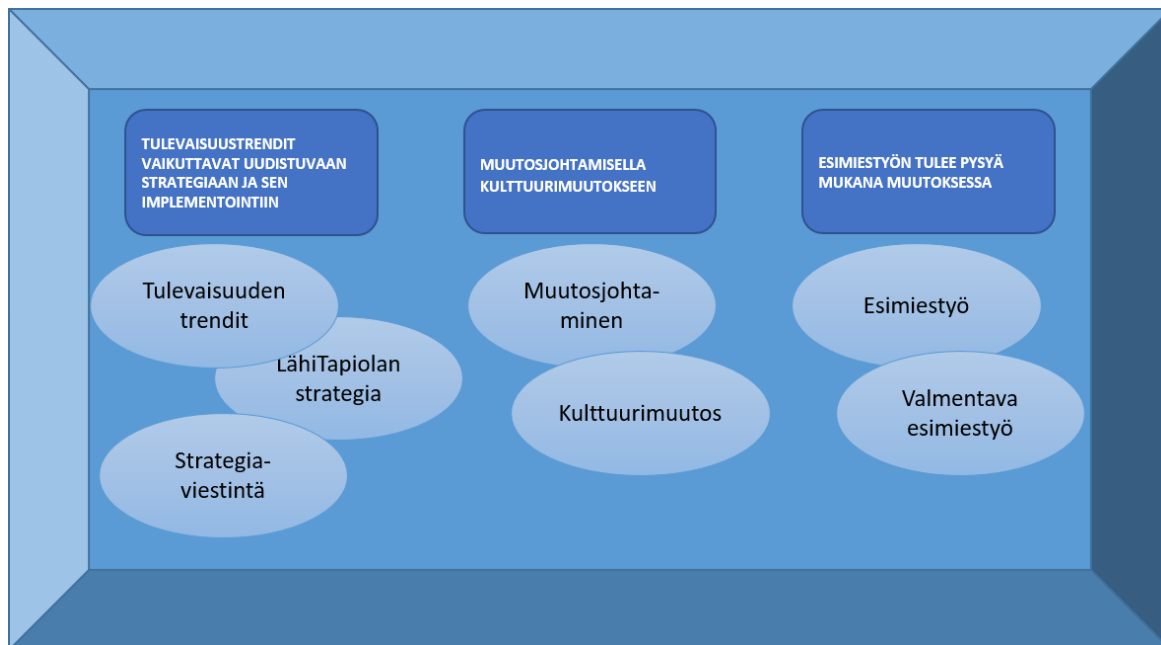


KUVA 2. Kuva, josta kaikki lähti liikkeelle

LähiTapiolan strategiakausi 2016-2018 oli meneillään ja strategia sekä visiot yhtiöryhmä tasolla olivat selvät. Aloittaessani uuden tehtäväni ymmärsin, ettei asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen osalta ollut selkeästi määriteltyä organisaatiotasolle vietyä strategista "isoa kuvaa" eli tavoitetilaa. Tavoitetilan määrittely yhdessä asiakas- ja vakuutuspalvelun johtoryhmässä oli yksi osa toimintatutkimustani. Työkenneltyäni jo aiemminkin samassa organisaatiossa, olin tehnyt havaintoja, että nykyinen esimiestyö ja valmentamisen taso eivät vastaa niitä tarpeita, joita tarvitaan muutosten läpiviennissä. Toimintatutkimuksen avulla minun tuli selvittää myös esimiestyön ja valmentamisen nykytila, jotta sitä voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Nykytila selvityksen ja tavoitetilan rakentamisen jälkeen seuraava tavoite oli suunnitella keinoja ja toimenpiteitä tavoitetilaan pääsemiseksi yhdessä tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden kanssa.

Osana tuota tavoitetta oli myös selkiyttää valmentamiseen osallistuvien henkilöiden rooleja ja vastuita. Organisaatioilla ja esimiehillä on tunne siitä, että jotain tarvitsisi tehdä, jotta päämäärät tavoitetaan. Aika ajoin on hyvä tarkastella ja kirkastaa kaikkien roolit, jotta strategiatyö voi edetä suunnitellusti. Selvennetyistä rooleista on hyvä viestiä myös henkilöstölle, koska se viestii omalta osaltaan sitoutumista ja halusta onnistua strategiatyössä. (Suominen, Karkulehto, Sipponen ja Hämäläinen 2009, 168.)

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys



KUVA 3. Teoreettisessa viitekehysessä käsitellyt asiat

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää esimiestyötä. Taustoitan ymmärrystä uudistamiselle ja minkä vuoksi sitä tulisi kehittää yllä olevista näkökulmista (kuva 3).

Johdantoluvussa taustoitan tulevaisuustrendien ja työelämämurroksen tuomia tarpeita peilaten strategian rakentamiselle ja toimintakulttuuriin uudistamiselle. Tämän lisäksi johdannossa olen määritellyt työni tavoitteen, tutkimusongelman ja -kysymykset. Johdantoluku uudistamisen tarpeesta on taustoitusta toisen luvun strategian avaamiselle yleisesti ja LähiTapiolan osalta. Kyseinen luku käsittelee LähiTapiolan uudistuvaa strategia ja käsittelee strategiaviestinnän tärkeyttä yhtenä osana esimiestyötä. Kolmannessa luvussa käsittelen strategian mukanaan tuomaa tarvetta muuttaa myös yritys- ja työyhteisökulttuuria. Muutosjohtamista tarvitaan kulttuurimuutoksen onnistumiseen. Nelosluvussa avaen itse esimiestyötä ja sitä, miten valmentava esimiestyö on yksi esimiehen rooli muiden joukossa sekä minkä vuoksi sen roolin käyttäminen on tärkeää strategian implementoinnissa ja kulttuurin uudistamisessa. Tutkimuksen tausta, tutkimuskysymykset ja valittu tutkimusmenetelmä selviävät luvusta viisi. Kuudennessa luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamisen vaihe vaiheelta. Johtopäätös- ja pohdintaluvuissa arvioin tutkimusta kokonaisuutena ja siinä onnistumista sekä tarkastelen ajatuksiani seuraavista kehittämisen näkökulmista.

1.3 Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio

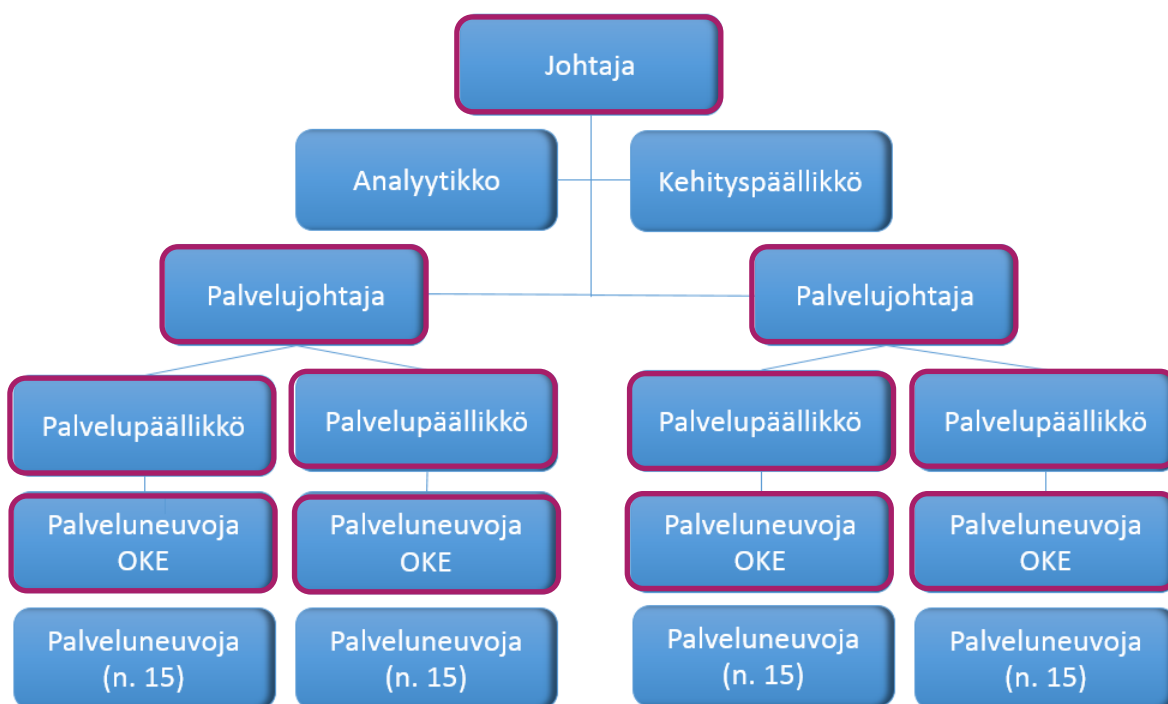
LähiTapiola

LähiTapiola-ryhmä on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva asiakkaiden omistama yhtiöryhmä. Yhtiössä palvellaan henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Omistaja-asiakkaita yhtiössä on noin 1,6 miljoonaa.

Yhtiöryhmä koostuu 20:sta alueellista keskinäisestä vakuutusyhtiöstä, valtakunnallisesta LähiTapiola Vahinkoyhtiöstä, LähiTapiola Palveluyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta. LähiTapiolan asiakkaiden pankkina toimii S-Pankki, josta LähiTapiola omistaa 23,5 prosenttia. Terveysten ja hyvinvoinnin strategisena kumppanina toimii Pihlajalinna, josta LähiTapiola omistaa 23,4 prosenttia. LähiTapiolan henkilöstömäärä on noin 3 400, josta puolet työskentelee alueyhtiöissä. (LähiTapiola, Tietoa LähiTapiolasta.)

Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus

Organisaatio, jossa toimintatutkimuksen toteutin, on LähiTapiola Palveluyhtiön Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus (= AVPK) (kuva 4). AVPK:n tehtävänä on tarjota ja myydä palveluita ryhmän sisällä alueyhtiöille sekä muille asiakasyhtiöille. AVPK:n tehtävänä on auttaa näitä onnistumaan omissa tavoitteissaan. AVPK:ssa myytäviä palveluita ovat muuan muassa in- ja outbound asiakaspalvelu kaikissa eri kanavissa, esimerkiksi chatissa ja muissa sähköisissä kanavissa. AVPK tarjoaa lisäksi sisäistä tukea asiakasyhtiöille.



KUVA 4. Esimerkkikuva kohdeorganisaation organisaatiorakenteesta

AVPK toimii neljällä paikkakunnalla – Kokkolassa, Kuopiossa, Espoossa ja Tampereella. Yhteensä näillä paikoilla toimii n. 150 hlöä. AVPK:n johtoryhmä muodostuu johtajasta, palvelujohtajista, analyytikosta ja kehityspäälliköstä. Operatiiviseen johtoryhmään kuuluvat palvelujohtajat ja palvelupäälliköt. Tutkimuksen kohteena olivat organisaatiossa kaikki valmennus- ja esimiestyötä tekevät henkilöt, kuvassa neljä merkityt positiot. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 palvelupäällikköä, 3 palvelujohtajaa, 1 johtaja ja 13 osaamisen kehittäjää.

Organisaatiossamme toimii esimiesten - palvelupäälliköiden tiimeissä valmentajaroolisia henkilöitä. Heidän perustehtävänsä on palveluneuvojan tehtävä asiakaspalvelussa ja tämän lisäksi he toimivat kouluttajina substanssiasioiden osalta esimerkiksi perehdytyksessä ja ajantasatiedon ylläpidossa. Heitä kutsutaan organisaatiossa tehtävänimellä osaamisen kehittäjät (= Oket). Tulen käyttämään tätä lyhennystä myös opinnäytetyössäni.

2 TULEVAISUUSTRENDIT VAIKUTTAVAT UUDISTUVAAN STRATEGIAAN JA SEN IMPLEMENTOINTIIN

Tässä luvussa on tarkoitus tutkia strategiaa käsitteenä ja sen viestimistä teorian valossa, miten Lähi-Tapiolassa on toimittu strategiaa uudistettaessa ja mitä viestinnällisiä toimenpiteitä tarvitaan, jotta uudistuva strategia saadaan onnistuneesti implementoitua.

Kuten jo johdantoluvussa kävi ilmi, toimintaympäristöt työelämässä muuttuvat yhä nopeammin. Digiaikana strategiatyön aikajänne nopeutuu ja reagointiaika lyhenee. Strategiassa on aina kyseessä valinnoista, mitä tehdään tulevaisuudessa ja mitä jätetään tekemättä. Tarkkoja tavoitteita tekemiselle on vaikea asettaa pitkiksi ajoiksi, joten strategiaa tulisi päivittää tiheämmällä syklillä ja sen pitäisi olla agendalla sekä puheissa säännöllisen useasti. Yrityksille tämä tarkoittaa syvällistä pohdintaa strategian luontvaiheessa, mihin keskittyä muuttuvassa tilanteessa, halutaanko hakea uutta osaamista ja jalansijaa uusilla urilla ja tarvitaanko nykyisiä liiketoimintoja tulevaisuudessa vai pitäisikö kehittää joitain uusia rinnalle. Uudistettaessa strategiaa kannattaa pohtia myös onko järkevää tarjota asiakkaille kaiken aikaa proaktiivisesti uusia tuotteita ja palveluita vai odottaa, että asiakkaat alkavat niitä kysellä itse. Proaktiivisella toiminnalla on alkuun liiketoiminnassa heikentävä vaikutus, mutta maksaa itsensä todennäköisesti takaisin tulevaisuudessa kasvaneiden asiakasmäärien vuoksi. (Hämäläinen ym. 2016, 34-37.)

Strategia on maailman vanhimpia organisaatioiden johtamisen käsitteitä. Strategia ei ole määränpää eikä ratkaisu. Se ei ole ongelma, joka on ratkaistava. Se on matka, joka tarvitsee jatkuvaa, ei ajoittaista johtamista. On ymmärrettävä toimialan kilpailuvoimat (Montgomery 2012, 25.) Strategia vastaa yksinkertaisuudessaan kysymykseen, mitä meidän pitäisi tehdä, jotta menestymme tulevaisuudessa. Se luo yhteisen suunnan, jota seuraamalla organisaatio kasvaa ja kehittyy. (Hämäläinen ja Maula 2004, 16.)

Strategiaa käsitteenä on hankala avata vain yhdellä määritelmällä. Kamensky on kirjassaan määritellyt sen kolmen eri näkökulman kautta.

1. Strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta
 - lähtökohtana on muuttuva maailma
 - strategia sisältää tavoitteet ja toimintalinjat
 - yrityksessä toteutetaan tehdyn strategiset valinnat yhdessä
2. Yritys hallitsee strategian avulla ympäristöä
 - yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin
 - yritys muokkaa ja vaikuttaa ympäristöönsä
 - yritys valitsee strategiallaan oman toimintaympäristönsä
3. Yritys hallitsee strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämisen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky 2014, 13-20.)

Yrityksiltä puuttuu yleisesti strategiastaan sen ydinviesti. Kurkilahden ja Äijön artikkelissa (2014) strategiasta tulisi selvittää se, miten se erottuu kilpailijoistaan. Yritysten strategioissa menevät usein tavoitteet ja itse strategia sekaisin. He viittaavaa kirjoituksessaan professori Richard Rummeltin kritiikkiin strategioiden puutteista: ”Yritysjohdajat suoltavat iskulauseita ja korkealentoisia tavoitteita, ja kutsuvat sitä strategiaksi”. Strategiaan tarvitaan konkretiaa toiveajattelun sijaan. Tidström (2018) kirjoittaa samasta aiheesta, ja on sitä mieltä, että strategiat ovat usein myös liian monimutkaisia. Sen tulisi vastata kysymykseen mitä yritys tekee ja miten, ja antaa toiminnalle suunta ja käytänteet sen arkiseen toteuttamiseen. (Kurkilahti ja Äijö 2014, Tidström 2018.) Strategiaa ei voida käytännössä toteuttaa, jos sitä ei ymmärretä eikä sitä saa muovailtua käytännön toimenpiteiksi. Vaikka strategia on suunniteltu yrityksen johdossa, organisaation yläreunassa, sen toteutuminen tapahtuu organisaation alareunassa. (Speculand 2009.)

Strategia voidaan nähdä myös organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä. Se on johdon ja hallituksen välinen sopimus ja valinta siitä, mihin suuntaan yhtiötä halutaan viedä. Strategian kautta määritellään organisaatiolle toimintatavat, tärkeät asiat ja tavoitteet. Näiden pohjalta laaditaan toimintasuunnitelmat ja henkilökohtaiset tavoitteet henkilöstölle. (Suominen ym. 2009, 25.)

Yritys, jolla on useita eri liiketoiminta-alueita, tarvitsee konsernistrategiaa. Konsernistrategian eli yrityksen strategia tulee olla enemmän kuin kaikkien sen liiketoiminta-alueiden summa. Toinen nimitys konsernistrategialle on ryhmätason strategia. Tätä nimitystä käytetään myös LähiTapiolan strategiasta. Konsernistrategiasta tulee selvittää vastaus alla oleviin kysymyksiin:

- Miksi olemme olemassa, mikä on tahtotilamme ja mikä on toimintaperiaattemme
Yrityksellä tulee olla määriteltynä elämäntehtävä eli toiminta-ajatus, keskeisimmät strategiset tavoitteet visio sekä arvot
- Mitä liiketoimintoja meillä on ja millaiset painoarvot niillä on
Yrityksellä on tiedossa määritellyt bisnesalueet sekä niiden nykyinen asema ja tulevaisuuden näkymät
- Miten liiketoimintoja johdetaan, jotta konserni olisi enemmän kuin näiden liiketoimintojen summa
Yrityksellä on selkeä organisaatorakenne, tieto resursseista ja johtamistavoista, osaaamisesta sekä kulttuurista. (Kamensky 2014, 23.)

Tidstömin mukaan (2018) strategian rakentaminen pohjautuu kolmen faktan varaan:

1. Miten yritys erottuu muista kilpailijoista
2. Visio + missio + tavoitteet. Tulevaisuuden näkymät ja tahtotila kuvataan visiona. Missio kuvaa yrityksen yhteiskunnallisen merkityksen ja tavoitteiden kautta kuvataan mitä yritys haluaa saavuttaa.

3. Strategia vastaa kysymykseen, kuinka? Miten täytyy toimia, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa, visionsa ja missionsa. Strategian pitää näkyä yrityksen jokapäiväisessä työssä.

2.1 LähiTapiolan strategiset painopisteet

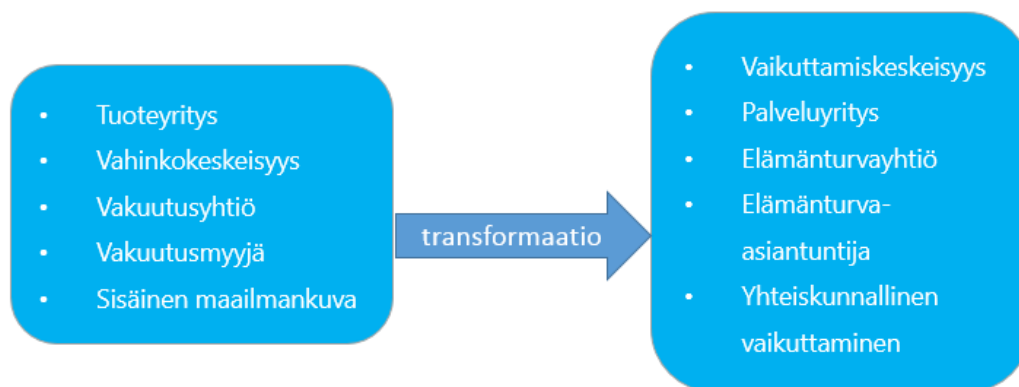
LähiTapiola-ryhmä aloitti virallisesti toimintansa 1.1.2013. Yhtiöryhmä syntyi 31.12.2012 tapahtuneen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan ja Lähivakuutus Keskinäisen Yhtiön fuusion seurauksena. Fuusion jälkeisinä aikoina oli LähiTapiola ryhmän strateginen slogan ”LähiTapiola keskinäinen vakuutusyhtiö – Lähellä läpi elämän”. Varsinaista strategiaa ei tietääkseni ole tuolloin auki kirjoitettu, vaan tuolloin haluttiin turvata perheiden arjen, kissan ja koiran omistajien, lemmikkien, autoilijoiden matkustajien, urheilijoiden, veneilijöiden, talonrakentajien, sijoittajien, yrittäjien arkea löytämällä sopivat vakuutusratkaisut. Ratkaisut pohjautuivat paljolti tuotteisiin ja asiantuntemukseen niiden käyttämisessä.

Yhtiön painopisteinä fuusion jälkeisinä aikoina olivat kasvu ja sähköinen asiointi. Sähköistä liiketoimintaa alettiin lisätä kehittämällä uusia tuotteita. Liiketoimintaa piti uudistaa ja tulosta oli parannettava yhtenäistämällä hinnoittelua ja erilaisin kulukuurein. Maksutulon kehitys oli merkittävässä osassa, jota pyrittiin parantamaan tukemalla vahvaa myyntiä ja vähentämällä asiakaspoistumaa. Toimintakulujen pienentäminen oli myös vahvana painopisteenä, sillä se oli toiminnan edellytys muiden vakuutusyhtiöiden kilpailukentässä.

Vakuutus- ja finanssialan kilpailu kansainvälistyy ja hintakilpailu lisääntyy kaiken aikaa. Markkinoille tulee kansainvälisiä toimijoita, erilaisia vakuutusten välitysportaaleja ja verkkovakuutusyhtiöitä. Alan sääntely jatkaa kiristymistä entisestään. Jos vakuutusyhtiöt haluavat menestyä kilpailussa ja kovassa markkinassa, on strategialla erottuminen tärkeää.

Kun halutaan tehdä muutoksia organisaation toimintaan, on tarpeen tarkastella ja tarkentaa myös strategisia linjauksia. Myös LähiTapiolassa oli strategiaa muokattava tuoteyhtiöstä enemmän palveluyhtiöksi. Erottuakseen kilpailijoista ja tarjotakseen uudenlaista palvelua perinteisen vakuutusyhtiön toiminnan sijaan, oli strategiaa tarpeen päivittää ajan tasalle vuonna 2016. LähiTapiolaa haluttiin uudistaa perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Elämänturva on enemmän tekoja ja palvelun tarjoamista kuin vakuutusten myymistä vahinkojen varalle. Elämänturvalla tarkoitetaan suurelta osin myös vahinkojen ennaltaehkäisyä. Se merkitsee kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua terveyden, turvallisuuden ja talouden alueilla.

Muutos elämänturvayhtiöksi edellyttää meiltä kaikilta uudenlaista osaamista, tuoreita toimintatapoja sekä johtamiskulttuurin uudistumista. LähiTapiola-ryhmän elämänturvastrategia eteni vuonna 2016 käytännön tekoihin, joilla pyrittiin tekemään asiakkaiden elämästä turvallisempaa, terveempää ja taloudellisesti menestyksekkäämpää. Kuvan 5 mukaisesti yhtiössä tuli tarkastella nykyisiä rakenteita ja muuntautua tarpeen mukaisesti.



KUVA 5. LähiTapiolan strategia transformaatio strategiakaudella 2016-2018 (LähiTapiola Intranet)

Lähtökohtana uudelle strategiakaudelle 2016-2018 oli LähiTapiolassa muuttuva maailma mm.: väestörakenteen ikääntyminen, kansainvälistyvä liiketoiminta ja asiakkaat, digitalisaation tuoma murros, terveys- ja hyvinvointipalvelujen markkinan muutos, ilmaston muutos ja ekologisuus sekä liikkumisen muutos kohti palvelua. (LähiTapiola strategia 2016.)

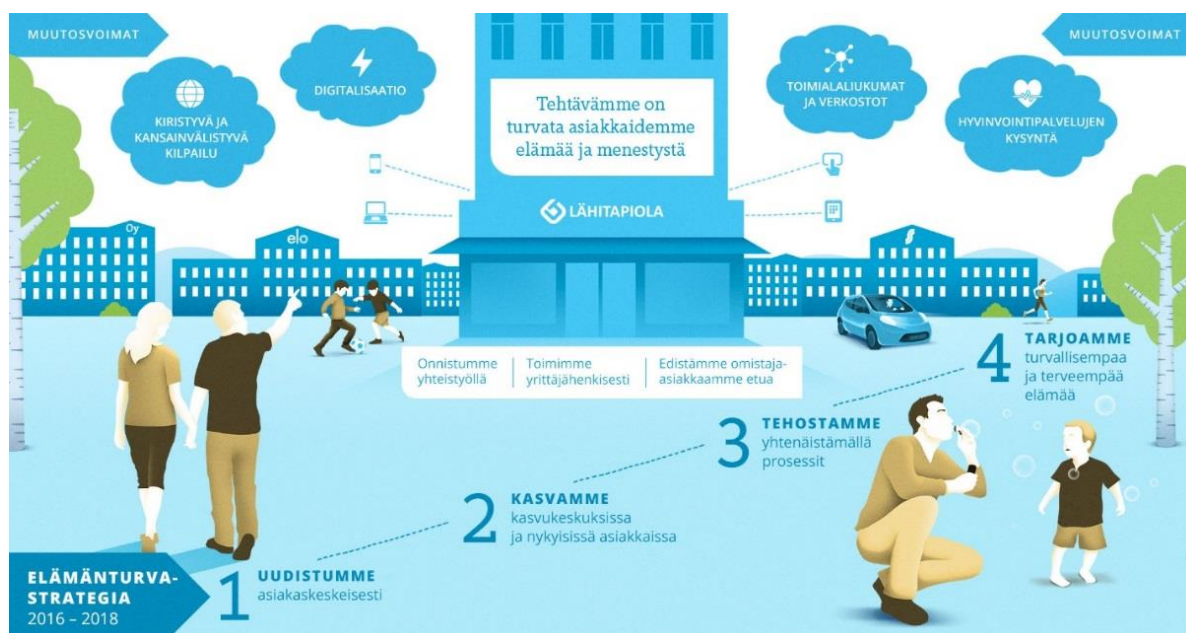
Hiltunen kuvailee, että mikäli yritys haluaa kilpailla erityisesti olemassa olevilla markkinoilla, voivat he käyttää strategisessa ajattelussaan arvoinnovaatiota, joilla voidaan vaikuttaa kilpailuun tekemällä siitä merkityksetöntä. Tämä oikeuttaa pääsemään kilpailussa puhtaammille vesille, siniselle merelle. (Hiltunen 2012, 230-231.)



KUVA 6. LähiTapiolan strategiatyöhön vaikuttaneet tulevaisuuden muuttuvat tarpeet

LähiTapiolan strategiaa on rakennettu tulevaisuustutkimuksen pohjalta kuvan 6 mukaisesti. Asiakkaat arvostavat tulevaisuudessa aidosti asiakkaan elämäntilanteen ja liiketoiminnan huomioonottavaa monikanavaista ja henkilökohtaista palvelua. Suunta on kohti personoitua monikanavaisutta 24/7, jossa asiointi on helppoa kanavasta riippumatta. Väestö keskittyy yhä vahvemmin tiettyihin kasvukeskuksiin ja niiden lähiympäristöön. Ikääntyvä väestö ja paine julkiseen rahoitukseen muuttavat terveyspalvelujen pelikenttää pitkälle 2020-luvulle. Globalisaatio ja vakuuttamisen muutos jatkuvat edelleen. Nykyisten tuotteiden rinnalle syntyy uusia palvelukokonaisuuksia ja samalla vakuutusyhtiöiden ennaltaehkäisevä rooli vahvistuu edelleen. Teknologian murros uudistaa finanssialan liiketoimintamalleja. Digitalisaatio tehostaa toimintaa ja dataa voidaan hyödyntää asiakkaiden hyväksi. Liikenteen riskit vähenevät pitkällä aikavälillä. Yritysten toimintaa arvioidaan entistä enemmän suhteessa siihen, miten ne toimivat aidosti osana yhteiskuntaa ja asiakkaiden lähielinpiiriä. Pitkällä aikavälillä kestävän kehityksen vaatimukset muokkaavat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksia finanssiyhtiöiden toimintaa kohtaan. Ilmastomuutoksen vaikutukset toimintaympäristöön ja liiketoimintaan ovat merkittäviä.

Digitalisaatio tehostaa ja uudistaa finanssialan liiketoimintamalleja. Digistä muotoutuu vähitellen asiakkaille tärkein asiointikanava, ja automatisoinnilla haetaan jatkuvaa tehokkuuden parantumista. Yksityisten hyvinvointipalveluiden markkina kasvaa merkittävästi, ja vakuutusyhtiöt ovat siinä vahvasti mukana. Asiakkaat arvostavat myös tulevaisuudessa edelleen sujuvuutta, nopeaa asiointia, helppoutta, yksilöllisyyttä ja hyvää hinta-laatu -suhdetta. (LähiTapiola strategia 2016.)



KUVA 7. LähiTapiola-ryhmän vuosiraportti 2016 (LähiTapiola, Tietoa LähiTapiolasta)

Yllä oleva strategiakuva on vahva viesti henkilöstölle strategian jalkauttamisessa. Kuva kertoo tässäkin enemmän kuin tuhat sanaa. Kuvaan on helppo palata, ja linkittää tekemistä ja toimintaa arkipäivässä. Tämä kuva on nykyään lähes jokaisen esityksen tai koulutuksen aloitussivuilla. Siitä ilmenevät selvästi yhtiöryhmän strategiset valinnat sekä visio:

1. Uudistumme asiakaskeskeisesti
2. Kasvamme kasvukeskuksissa ja nykyisissä asiakkaissa
3. Tehostamme yhtenäistämällä prosessit
4. Tarjoamme turvallisempaa ja terveellisempää elämää

Lisäksi kuvaan on mainiosti upotettu markkinassa jylläävät muutosvoimat, yhtiön arvot sekä toiminta-ajatus. Asiakasta halutaan auttaa enemmän elämänturvassaan, jotta hän voi keskittyä elämään enemmän. Asiakaskokemus tulee olla enemmän aidosti välittävää, henkilökohtaista ja palkitsevaa. Kaikki tämä edellyttää sitä, että toiminta on intohimoista elämänturvaamisen kulttuurin tulosta. Se vaatii aktiivisuutta ja tarvetta tuoda asiakkaille näkyville kaikki parhaat elämänturvan tuotteet sekä palvelut sekä helppoja ja käytettäviä digitaalisia ratkaisuja.

LähiTapiolan strategia on kuvattu kuvalla ja avattu samoin myös verkkosivuilla. Montgomeryn mukaan strategiaa rakennettaessa eräs yleisimmin useimmin pohdittu asia on, voiko strategiaa esittää verkossa ja näyttää sen myös kilpailijoille. Tarkat yksityiskohdat ovat sisäisiä työdokumentteja, mutta millainen yritys on toimijana, se ei ole salaisuus. Se vain avattuna tuo merkitystä tekemiselle. (Montgomery 2012, 25.) LähiTapiolan visiona on tarjota suomalaisille turvallisempaa ja terveempää elämää. Elämänturva merkitsee asiakkaille kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua. Strategiaa toteutetaan kolmen arvon pohjalta: onnistuneella yhteistyöllä, yrittäjämäisellä tekemisen otteella sekä edistämällä omistaja-asiakkaiden etuja.

Elämänturva on strateginen valinta. LähiTapiola Loimi-Häme alueyhtiön toimitusjohtaja kommentoi artikkelissa (Hattula 2017), että LähiTapiolan ajatuksena on tarkoitus kontaktoida asiakkaita ja tarjota heille enemmän erilaisia ennakointi-, turvallisuus- ja hyvinvointiratkaisuja, kun aiemmin yhteydenotot ovat liittyneet enemmän vakuutusten myyntiin, laskutukseen ja vahinkotapahtumiin.



KUVA 8. LähiTapiola-ryhmän strategian tehtävä ja toteutus 2016

LähiTapiolan visiona on tarjota turvallisempaa ja terveempää elämää ja tehtävänä on turvata asiakkaiden elämää kuten kuva 8 kertoo. Strategiaa on päivitetty vuosille 2019-2021, ja arvot ovat päivittyneet sen myötä. Tapa toimia pohjautuu hyväntahtoisuuden, intohimon ja rohkeuden varaan. (LähiTapiola 2019.) Arvot kuvaavat yhtiön ja organisaatioiden toimintaperiaatteita ja toimivat myös henkilöstöjohtamisen perustana. Arvot ovat suhteellisen pysyviä, mutta niitä muotoillaan uudelleen muutosten yhteyksissä. Arvojen tulee olla sellaiset, että niitä pystyy hyödyntämään joka päiväisessä työssä. (Hyppänen 2015, 49.) LähiTapiolan arvoilla on monta eri merkitystä. Asiakkaille ja työkaverille halutaan hyvää, tunnistamalla niitä asioita, joita tekemällä asiakkaat ja työkaverit saavuttavat mielenrauhaa. Työtä tehdään intohimoisesti ja periksi antamattomasti sekä rohkean ennakkoluulottomasti (LähiTapiola 2019.)

Asiakkaalle elämänturva käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakasta autetaan turvaamaan elämäänsä ja liiketoimintaansa yksilöllisesti. Asiakkaalle räätälöidään sopivat palveluratkaisut turvallisuuden, talouden ja terveyden osalta. Tavoitteena on, että asiakkaan elämän on vakuutettu oikein. Tarkoitus on myös varautua tulevaisuuteen ennakoivilla palveluilla siten, että vahinkoa ei pääsisi edes tapahtumaan.

Asiakkaille on tulevaisuudessa tarjolla mahdollisimman laajat sähköiset palvelut. Markkinoille on tuotu uusia kokeiluja ja erilaisia ratkaisuja turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi. Asiointi verkossa ja vakuutusten ostaminen on nopeaa, vaivatonta, helppoa ja sujuvaa. Asiakkaat ovat tiedostaneet jo silloin, mitä elämänturva on, ja mitä se tarkoittaa heidän kohdallaan. LähiTapiola tunnetaan sekä valtakunnallisesti että paikallisesti elämänturvastaan. LähiTapiolassa on parhaat elämänturvan ja vakuuttamisen asiantuntijat. Lisäksi yhtiöryhmä haluaa olla tehokas ja vastuullinen

toimija, jonka palvelut tuottavat oikeaa hyötyä ja merkitystä asiakkaille. (LähiTapiola-ryhmän vuosiraportti 2016)

Kun strategiatyön onnistumista mitataan vuoden 2018 lopussa, näyttäytyy se erilaisin tavoin. Asiointi LähiTapiolan kanssa on helpottunut ja asiakkaille on tarjolla laajoja sähköisiä palveluita. Palveluita voi ostaa helposti verkosta ja asiointi on nopeutunut. Yhtenäisten prosessien avulla asioiden aikaa vievä siirtely ja odotusvaiheet ovat pääosin historiaa. Perinteisiä kivijalkatoimistoja on vähentynyt ja tilalle on kehitetty asiointipisteitä. Asiakkailla tulisi olla selvä käsitys omasta elämänturvastaan, sillä käytössä on asiakkaista huolta pitäviä suunnitelmallisia hoitomalleja. Tunnettuus on kasvanut valtakunnallisesti elämänturvan osalta. Asiakkailla on käytössään enemmän paikallisia elämänturvan ja vakuuttamisen asiantuntijoita kuin muilla yhtiöillä. Markkinoille on tuotu useita uusia kokeiluja ja ratkaisuja turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi. Toiminta on tehokkaampaa, mikä tuo uudenlaisia mahdollisuuksia tarjota asiakkaille edullisempia hintoja ja parempia palveluita. Tehokkuus on parantunut erityisesti, kun tuotemäärää on saatu vähennettyä, prosessit toimivat yhtenäisesti kaikissa yhtiöissä ja automaatiota yksinkertaisissa asioissa on merkittävästi lisätty. (LähiTapiola Intranet 2017.)

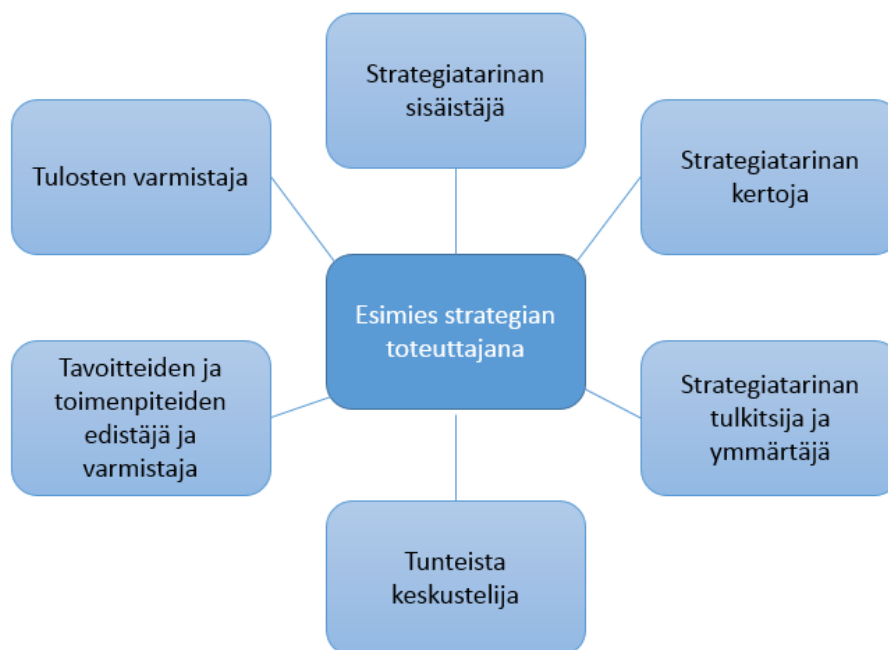
Vaikka strategia olisi kuinka hyvä ja uudistamisen arvoinen tahansa, se ei toteudu ilman hyvää ja riittävää viestintää sekä johtamista. Strategia voidaan sisäistää kaikissa organisaatioissa ja yksilötasolla vain, jos strategiatyö on onnistunut kunnolla. Strategian toteuttaminen on helpompaa, kun kaikki ymmärtävät oman osuutensa strategian toteuttajina joka päiväisessä työssään ja tehtävissään. Tämän ymmärryksen syntymiseen tarvitaan strategiaviestintää. (Hämäläinen ja Maula 2004, 13.)

Sitä miksi joku toinen strategian läpivienti onnistuu ja joku toinen ei, on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on osoitettu, että noin kymmenen prosenttia läpiviedyistä strategiauudistuksista ei jää elämään. Menestyminen strategian eläväksi tekemisessä alkaa siitä, että ajattelu ja toiminta ovat yhdensuuntaisia. Ajattelemalla uudesti, mutta toimimalla kuten ennenkin ei uudista strategiaa. Yritysten johdossa ollaan valitettavan usein sitä mieltä, strategian luomisen jälkeen vaikein osa työstä on takana, ja se voidaan jättää vietäväksi käytäntöön. Näin ei kuitenkaan ole, toteutus vaatii siihen nähden vielä kaksinkertaisen työn. (Speculand 2009.)

2.2 Strategiaviestintä

Strategiatyössä esimiehet ovat olleet perinteisesti ne henkilöt, jotka viestivät strategiasta eteenpäin henkilöstölle. Esimiehen odotetaan olevan vahva strategiavaikuttaja organisaatiossaan. Esimiestä voi verrata sillan rakentajaan strategian ja henkilöstön välille. He uudistavat organisaationsa strategiaa ja toteuttavat sitä omassa työssään kuvan 9 mukaisesti. Se miten strategia toteutuu organisaatiossa, on esimiesten vastuulla. Käytännössä strategiavaikuttaminen tarkoittaa keskustelemista, kysymistä, kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista. Parhaimmillaan vaikuttaminen edistää organisaation menestymistä. Tunteitakin tarvitaan ja kuuluvat välttämättömänä osana strategian läpivientiin. Ne vaikuttavat strategian synnyttämiin tulkintoihin ja sitä kautta toimintaan. Esimiehiä

tarvitaan toteuttamaan ja viemään ideoita käytäntöön yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöä tulee innostaa ja rohkaista strategian toteutusta. Tähän tarvitaan tarinointia, jossa esimiehet ovat keskeisessä roolissa. Strategiaviestintä vaatii esimiehiltä vahvasti omaa sitoutumista ja syventymistä aiheeseen. Henkilöstö haluaa kuulla muutoksista, uudentlaisista työtavoista ja strategiasta omalta esimieheltään. Esimieheltä odotetaan, että hän on perillä asioista ja osaa soveltaa niitä omaan tiimiinsä. Se miten esimies itse asioihin reagoi ja asennoituu, niistä tehdä tulkintoja hyvässä ja pahassa. (Suominen ym. 2009, 12-15, Hyppänen 2015, 58.)



KUVA 9. Esimiehen keinot toimia vaikuttajana strategian läpiviennissä (mukaillen Suominen ym. 2009, 90.)

Esimestyöhön kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia strategian läpiviemiseksi. Hyvin viestitty strategia antaa vastaukset siihen, miksi tavoitteet ovat tietynlaiset ja miksi tekemisessä hyödynnetään tiettyjä valintoja. Henkilöstö ymmärtää viestinnän kautta yrityksen strategian ja oman kytköksensä siinä. (Erämetsä 2009, 81.) Se miten esimies saa viestittyä strategiasta onnistuneesti ja toteutettua sitä arjen työssä, riippuu paljolti siitä, missä määrin esimies on osallistunut strategiasuunnitelman laadintaan. Itse strategian tuottaminen on pitkä prosessi ja se vaatii aikaa. Esimiehet tarvitsevat apua johdolta, jotta voivat selvittää näistä vaatimuksista. Esimiehillä tulee olla tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan ja niistä tavoista, miten strategiaa halutaan viedä organisaatiossa eteenpäin. Heillä tulee olla myös riittävä tieto ja ymmärrys organisaation tavoitteista ja päämääristä. Menestyksenkään strategiatyön lähtökohta on, että organisaatiossa ymmärretään esimiesten mahdollisuudet ja potentiaali toteuttaa strategiatyötä. (Suominen ym. 2009, 149-151.)

Strategiatyön edellytyksiä tulee arvioida mm. seuraavia asioita:

- Keitä ovat organisaation esimiehet?
- Millaisissa olosuhteissa he toimivat? Onko tälle työlle riittävästi aikaa?

- Mikä on esimiesten rooli strategiatyössä? Ovatko he tietoisia omasta roolistaan?
- Tietääkö esimiehet, mitä heiltä odotetaan?
- Ovatko esimiehet riittävän tietoisia strategian sisällöstä ja kuinka heidän strategista ajattelua on tuettu? (Suominen ym. 2009, 149-151.)

Esimiehet tarvitsevat organisaation tukea muun muassa strategiavaikuttajan roolinsa ja tehtävänsä kirkastamisessa. Tämä auttaa heitä onnistumaan ja heillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa organisaationsa strategian toteuttamiseen ja uudistumiseen. Mikäli rooleista ei ole sovittu yhteisesti, ne voivat osoittautua käytännössä haasteelliseksi ja vaikeuttaa tehtävien hoitamista. Strategiaroolit voivat olla hukassa koko organisaatiotasolla, joten roolien kirkastaminen on tarpeen usein myös koko johdon osalta. Roolien kirkastamisella varmistetaan se, että organisaation esimiehet ovat yhtenäinen joukko, joka ymmärtää oman roolinsa suhteessa osana laajempaa kokonaisuutta. Keskustelua rooleista tarvitaan yhdessä esimiesten kanssa siitä huolimatta, vaikka yhteiset linjaukset, esimiestyön tehtävät ja vastuut olisivat jo valmiina. Roolikeskustelussa voidaan keskustella siitä, mistä esimiehen perustyö ja rooli koostuvat strategiatyössä. Lisäksi kaikkien tulee olla keskustelun kautta selvillä siitä, miten esimiehet itse kokevat perustehtävänsä ja roolinsa toteuttamismahdollisuudet ja rajoitteet käytännön tasolla. Roolikeskustelu lisää ymmärrystä myös siitä, mitä organisaatio odottaa esimiehiltään. Selvittämisen jälkeen tarvitaan erilaisia toimintamalleja siitä, miten näitä asioita voidaan organisaatiotasolla kehittää ja miten strategiatyön toteuttamista ja toteutumista voidaan seurata. Johdon innostus strategian uudistamisesta välittyy kaikille ja sitä kautta motivoi esimiehiä toimimaan vastaavasti roolimallina henkilöstölleen. (Suominen ym. 2009, 163-168.)

Hiltunen mukaan strategia voi olla vaikka kuinka älykäs ja voitokas kilpailija markkinoilla, mutta sillä ei ole arvoa, mikäli sitä ei osata jalkauttaa organisaatioon. Strategiasta tulee jalkautuksessa tehdä osaksi viestintää ja osaksi käytännön tekemistä työntekijän näkökulmasta. (Hiltunen 2013, 235)

Strategian toteutumisen tärkein osa on henkilöstö ja sen käytäntöön viennin avainasemassa ovat esimiehet. Strategia on käytännön johtamista ja tekemistä, johon jokaisen työntekijän tulee päästä mukaan joka ikinen päivä, esimiehensä tukemana. Tuekseen myös esimiehet tarvitsevat omia esimiehiään, siksi on hyvä varmistaa ketjun toimivuus hallitus ja johtoryhmätasolta keskijohdolle, jotta myös heillä on tarpeeksi eväitä käsitellä asiaa omien tiimiensä kanssa. Oleellista on, että kukin työntekijä ymmärtää mitä strategia tarkoittaa yhtiöryhmälle, yhtiölle, tiimille ja viime kädessä kullekin henkilökohtaisesti.

Hiltunen toi esille kirjassaan, että nykyään toimimme keskustelemissa organisaatiokulttuureissa. Työntekijät haluavat osallistua ja vaikuttaa omiin töihinsä mahdollisimman paljon sekä osaltaan olla myös mukana päätöksissä. Mikäli tietoa vain juoksetetaan ylhäältä alas, ja oletetaan, että annettuja käskyjä totellaan, on se väärä oletus. Työntekijä näkökulmasta se koetaan pompotteluksi. Työntekijöille on annettava vastuuta ja päätäntävaltaa. Heidän tulisi saada vaikuttaa omaan työkuvaansa. Vain tällä saadaan motivoituneempia työntekijöitä, jotka toteuttavat strategiaa toivotulla tavalla. (Hiltunen 2013, 236.)

LähiTapiolassakin aloitettiin mielestäni onnistunut strategian jalkautus loppuvuodesta 2015. Jokaisen tietokoneen taustakuva muuttui strategiakuva (kts. 2.2. LähiTapiolan strategiakuva), joka toimi hyvänä "teaserinä" ennen henkilöstölle tarkoitettuja strategia workshoppeja. Näyttökuvan lisäksi erilaisia vihjeitä uudesta strategiasta ilmestyi työpaikan käytäville, taukotiloihin, neuvotteluhuoneeseen ja jopa vessoihin.

Kaikki palaverit alkoivat strategiakuvalle ja agenda linkitettiin aina strategiakuvaan. Tavoite- ja tuloskeskustelut henkilöstölle alkoi myös strategiakuvalle, ja valmentavissa tuokiossa mietittiin työn merkitystä – mitä vaikutusta tekemisellä on strategian toteutumiseen ja miksi se on tärkeä palanen strategiaa.

Esimiehille oli rakennettu strategian käsittelyä varten strategiaworkshopkonsepti, jonka avulla esimiehet saattoivat käsitellä strategiaa henkilöstönsä kanssa. Workshopin tavoitteena oli tutustuttaa uusi strategia henkilöstölle, tuoda tietoa miksi kyseinen strategia on valittu, mitä tavoitteita ja vaatimuksia se toiminnalle tuo sekä sitouttaa henkilöstö pohtimaan, miten tavoitteisiin päästään. Konseptissa esimiehellä oli valittavanaan joko keskustelu- tai pelimalli. Tiimipalaverissa pelattiin "Elämän turvan ykköseksi" -peliä. Lisäksi esimiehillä oli käytössään tehtäväpankki. Tehtäväpankin tehtävien avulla esimiesten oli mahdollista jatkaa strategian käsittelyä arjessa.

Workshopin vetämisestä pidettiin useita koulutuksia tammikuussa 2016 ja erillisellä toimintamallilla varmistettiin, että koko henkilöstö pääsi osallistumaan workshoppiin. Lisäksi koulutettiin erillisiä muutosmanagereita esimiesten avuksi, jotka saivat hyviä fasilitointityökaluja käyttöönsä. Toimin myös itse muutosmanagerirollissa. Koko prosessi oli mielestäni hyvin mietitty, ja ensimmäisen kerän työurallani koin, että henkilöstö otettiin mukaan ja myös heidän mielipiteillään sekä aloitteillaan oli merkitystä.

Vuorinen toteaa, että onnistumalla hyvin strategisessa johtamisessa on yrityksen mahdollisuus menestyä pitkällä tähtäimellä. Nykyhetki ja tähän päivään keskittyminen, sekä huomiseen ja lähitulevaisuuteen keskittyminen varmistavat sen, että strategia toteutuu myös pitkällä tähtäimellä. Hyvällä strategialla ja strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa tietoiseen ja tavoitteelliseen suunnan näyttämiseen sekä luoda merkitystä henkilöstölle. (Vuorinen 2013, 15.)

LähiTapiolassa on haluttu kuluvalle strategiakaudella 2016-2018 selvittää henkilöstöltä, miten he näkevät uudistumisen onnistuneen yhtiössä. Palautekyselyllä saadaan palautetta ja mitataan, miten uudistamisen tavoitteet ovat edenneet ja miten itse kukin näkee uudistamisen edenneen. Kyselyssä kysytään näiden lisäksi myös strategiaan liittyviä kysymyksiä. Pulssikyselyllä selvitetään, miten laajentuminen elämänturvayhtiöksi näkyy asiakkaille. Pulssi on tarkoitus selvittää uudistamisen näkymistä niin omassa kuin esimiehenkin työskentelyssä. Uudistumisen pulssi- kysely toteutetaan kaksi kertaa vuodessa. Tämän pulssikyselyn lisäksi toimintakulttuurin kehittämistä mitataan Great Place to Work mittauksella. Keskeisimmät tulokset loppuvuodesta 2018 tehdyn mittauksen osalta perusteella tulokset ovat ennakoitua korkeampia. LähiTapiolan henkilöstö näkee itsensä elämänturvayhtiönä,

mutta asiakkaat vielä perinteisempänä vakuutusyhtiönä. 89% vastaajista on sitä mieltä, että strategian tuntemus on hyvällä tasolla. Neljä viidestä lähitapiolaisesta näkee oman ja esimiehensä toiminnan uudistumista edistävänä. Samalla kuitenkin vain hieman yli puolet näkee yhtiön strategisten valmiuksien olevan riittävällä tasolla. Se missä koetaan olevan vielä parantamisen varaa, koetaan, että vielä enemmän pitäisi asiasta puhua ja saada konkretiaa oman itsensä kehittämiseen. Henkilöstö kokee kyselyn perusteella oman uudistumiskykynsä paremmassa valossa kuin esimiesten roolin muutosten edistäjinä. Vastaajat näkevät siis oman roolinsa uudistumisen vauhdittajana hyvin positii-visessa valossa. Vastaajat ovat sitä mieltä, että strategia on kokonaisuutena heillä kuitenkin hyvin hallussa, mutta viestimiseen kaivattiin kuitenkin edelleen parannusta. Vastauksista kävi ilmi, ettei henkilöstö näe heillä olevan sopivia vaikutuskanavia strategian suhteen. Oman osaamisen koetaan kuitenkin kehittyneen hyvin.

3 MUUTOSJOHTAMISELLA KULTTUURIMUUTOKSEEN

Muutosjohtaminen on keino saada uudistuva strategia läpivietyä niin, että se jää elämään. Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella muutosta ja sen johtamista teorianäkökulmasta sekä sitä, miten muutosjohtamisen keinoin tavoitetaan kulttuurimuutos.

Strateginen uudistuminen ja siihen liittyvät muutokset tapahtuvat ihmisten kautta, kulttuuria muuttamalla. Strategisen tavoitteet ovat muutostilanteessa selkeät, mutta niiden toteuttaminen, johtaminen ja läpivienti eivät olekaan välttämättä aina ihan niin selkeää. Työntekijöiltä odotetaan uudistumis- ja muutoskykyä, mutta työntekijät kaipaavat ja arvostavat tuttua sekä turvallista työympäristöä. Tämä asetelma voi tuoda mukanaan vastakkainasettelua johdon ja työntekijöiden välillä muutostilanteissa. Uudistaminen on joka tapauksessa aika ajoin välttämätöntä, jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykyä ja pysyvät liikkeessä. Muutos voi olla pieni tai suuri, mutta muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja epäselvyyksiä nykyiseen työskentelyyn. Näillä on vaikutuksensa tehokkuuteen ja henkilöiden työmotivaatioon. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan johtamista. (Ilmarinen 2019.)

Pirisen mukaan muutos vaikuttaa kaikkeen ja muutosta voisi kuvata kivenä, joka veteen heitettäessä synnyttää laineita. Laineet leviävät laajasti ja vaikutuksen tuntuvat niin putoamiskohtan lähellä kuin kauempanakin (2014, 27). ”Muutos on mahdollisuus. Muutos antaa tilaisuuden kasvaa, oppia ja kehittyä. Muutostilanteessa ihminen oppii halutessaan enemmän itsestään kuin ennen ja saa mahdollisuuden kehittää omaa maailmankuvaansa ja suhtautumistaan ja voi nähdä sellaisia asioita, joita ei ole ennen huomannut ja oppia sellaisia asioita, joita ei olisi voinut muuten sisäistää”. (Kasslin-Pottier 2009, 136.) Muutos on prosessi, jonka avulla pyritään tekemään olemassa olevia asioita toisenlaiseksi. Tällä tavoitellaan sitä, että toisenlaiseksi tehdyt asiat jatkaisivat kehitystä eteenpäin. (Myllymäki 2017, 20-21.) Muutos koetaan joko hyvänä tai pahana, ehkä mahdollisuutenakin uhan sijaan. Se miten muutos koetaan, riippuu se muutoksen laajuudesta, tilanteesta ja tulkitsijasta. Muutos kuitenkin muuttaa aina nykyistä tilaa, jolloin joudutaan luopumaan jostain vanhasta ja tutusta. (Erämetsä 2003, 18-19, 211.) Muutokseen suhtaudutaan usein tunnetasolla, vaikka niitä yritetäänkin perustalla järjellä. Useasti muutos herättää negatiivia tunteita, vaikka niistä olisi myös positiivisiakin seurauksia. (Pirinen 2014, 13-14.)

Muutoksen johtamisessa on nähtävissä neljä eri vaihetta:

1. valmistelu
2. suunnittelu
3. toteutus
4. vakiinnuttaminen

Tutkimuksissa on osoitettu, että jokainen näistä vaiheista edellyttää ennalta riittävää tietoa itse muutoksesta ja sen toteuttamisen keinoista. Ennen muutoksen läpiviennin aloittamista tarvitsee varmistaa johdon ja esimiesten muutosvalmius, ettei se vaikuta negatiivisesti muutoksen läpivientiin tai sen jälkeisiin ongelmiin. Muutosvalmius onkin olennainen osa suunnitteluvaihetta, ja siihen liittyy

vahvasti myös se, että varmistetaan organisatoriset valmiudet resurssineen muutoksen käynnistämiseksi. Mikäli muutosvalmiutta ei ole riittävästi, tai sitä ei ole käsitelty ja selvitetty kunnolla, johtaa se koko muutosprosessin epäonnistumiseen. (Imran, Rehman ja Aslam 2016.)

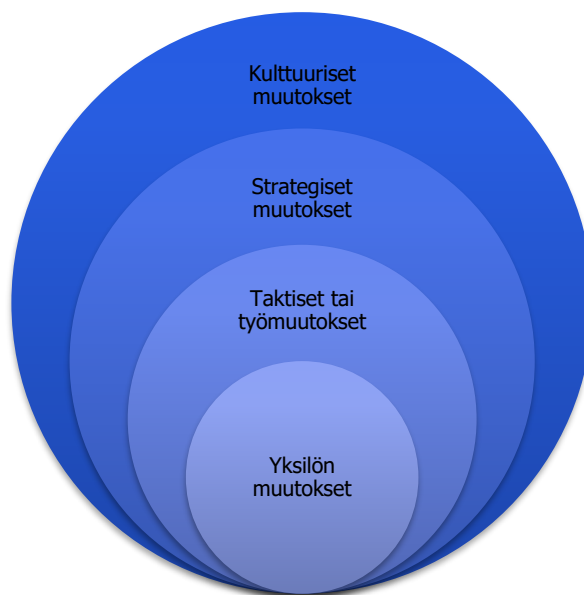
Suunnitteluvaiheen jälkeen alkaa muutoksen läpiviennin valmistelu- Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tämä on se vaihe, jolloin organisaation lähtötilannetta ja kyvykkyyttä muutokseen tulee pohtia, onko olemassa joitain riskejä, ettei muutos onnistuisi, tiivistetään visio ja konkretisoidaan tavoitteet. Valmisteluvaiheessa on tarkoitus luoda perusta koko muutokselle. Valmisteluvaiheen tulisi vastata kysymyksiin: miksi, mitä ja miten.



KUVA 10. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165.)

Kuva 10 osoittaa miten, kysymysten perusteella määrittyy nykytila muutostarpeineen, siirtymävaihe toimenpiteineen ja tavoitetila lopputuloksineen. Muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen, toteutus sekä muutoksen keinot mietitään suunnitteluvaiheessa. Vakiinnuttamisvaiheessa ollaan silloin kun muutokset hyödyt alkavat realisoitua. (Aarnikoivu 2008, 164-165.)

Erämetsä on jakanut kirjassaan muutoksen neljään eri tasoon kuten kuvasta 11 käy ilmi (2003, 23-25):



KUVA 11. Muutoksen neljä eri tasoa (Erämetsä 2003, 23-25)

Muutos muokkaa yksilöä organisaatiossa, aikaisempia työn tekemisen tapoja, olemassa olevia tietoja ja taitoja tulee muuttaa. Taktinen ja työhön liittyvä muutos muokkaa esimerkiksi asiakaspalvelukäytäytymistä. Strategiset muutokset koskettavat yritystä laajemmin ja saattavat vaikuttaa henkilöstömääriin tai organisaatorakenteisiin, mikäli strategiaa ei voi voida toteuttaa nykyisillä malleilla. Muutokset kulttuuritasolla ovat hitaimpia ja vaikeita. Tekemällä kulttuurisia muutoksia niiden tulee tähdätä jatkuvaan kehittymiseen ja muutoskykyyn ilman radikaaleja sekä nopeita muutoksia. (Erämetsä 2003, 24-25.)

Uuden strategian myötä muutetaan usein myös johtamiskulttuuria. Kun johtamisen kulttuuri muuttuu, on oleellista kertoa siitä henkilöstölle, minkä vuoksi toiset asiat korostuvat johtamisessa eri tavalla kuin ennen tai miksi toimintatavat muuttuvat kokonaan. Samassa yhteydessä voi viestiä henkilöstölle myös odotuksista, miten toimintatapojen tulisi muuttua ja mihin johtamiskulttuurilla tähdätään. (Hyppänen 2015, 252.) Organisaatiot on nähty viime vuosikymmenten aikaan koneistoina, joissa johtamiskäsitys on pohjautunut tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointiin. Organisaatioiden on nähty toteuttavan johdon sille asettamaa suuntaa ja tarkoitusta. Ihmiskäsitys on ollut hyvin rationalistinen. Nykyään johtamisessa korostuu entistä enemmän kokonaisvaltainen kokemus. Organisaatiot nähdään tuntevina ja luovina yhteisöinä, joita pitää koossa matalahierarkkinen, yksilöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus. Niinpä vuorovaikutuksen johtaminen ja sen ylläpitäminen ovat johdon sekä esimiesten tärkeimpiä tehtäviä. (Hämäläinen ym. 2016, 84.)

3.1 Muutosjohtaminen

Muutos on jokapäiväistä liike-elämässä. Muutos syntyy joko yrityksen sisäisistä tarpeista tai muutostarve tulee ulkopuolelta toimialamuutosten tai lainsäädännön säätelemänä. Muutoksen tavoitteena on pysyä mukana kilpailussa. Jotta kilpailukyky säilyisi on muutoksen oltavakin yrityksen normaalia arkista tekemistä, jolle vain strategia ja visio määrittävät oikean suunnan. Onko kyseessä muutoksen johtaminen vai muutoksessa johtaminen? Tarvitseeko enää muutoksen johtamisesta puhua erillisenä johtamisen osa-alueena? Kyse on ehkä enemmänkin siitä, että kehittyminen ja uudistaminen ovat jatkuvasti läsnä organisaation arjessa. Muutokset eivät ole aina myöskään selkeitä tai rajattuja ja loogisesti eteneviä. Näin ollen päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen erottaminen toisistaan ei tunnu loogiselta. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Ihmisten johtaminen muutoksessa on perusasioita jokaisen yrityksen arjessa. Tämä tuo esimiestyölle merkittävän haasteen, sillä arjessa pitää löytyä aikaa avoimelle keskustelulle, muutostarpeen ymmärtämiselle ja merkityksen luonnille. Onnistunut muutos tarvitsee johtamista ja suunnan näyttämistä, suunnitelmallisuutta, jämäkkä sekä määrätietoista etenemistä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Huuhtasen mukaan asioiden tekninen johtaminen on hyvin johdon hallussa, mutta ihmisten johtamisessa on vielä paljon opeteltavaa. Asiat suunnitellaan hyvin paperilla ja siten, että ne toimivat teknisessä ympäristössä oikein ja tehokkaasti, mutta muutosten tekijä tahtoo unohtua prosessin osana. (Arikoski ja Sallinen 2007, 41.)

Muutos on mahdollista johtaa tavoitetilaansa onnistuneesti. Kotter (1996, 17-21) on kuvannut onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta kuten kuva 12 osoittaa. Tämä jo vakiintunut onnistuneen muutoksen johtamisen malli toimii edelleen ja lähes kaikissa organisaatioita koskettavissa muutostilanteissa. Askeleet toimivat käytännössä etenkin silloin, kun johdetaan muutosta, jolla tarkoitus vaikuttaa toimintatapoihin ja työn sisältöjen muutokseen.



KUVA 12. Onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 1996, 17-21)

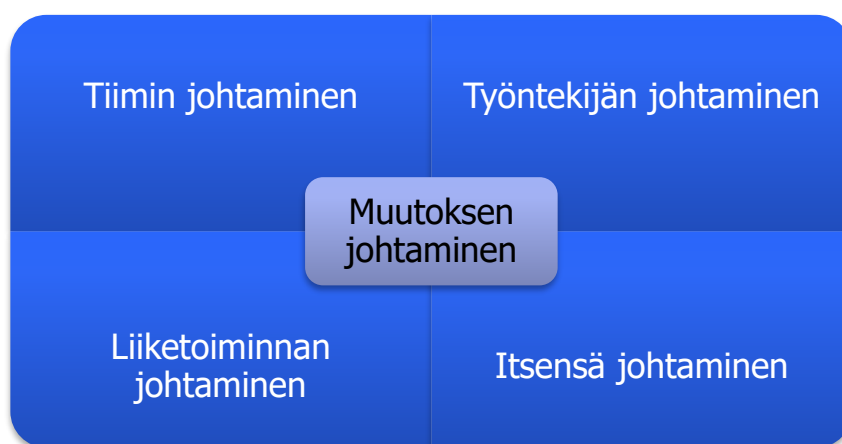
Askeleet on askellettava porras kerrallaan, mikäli haluaa onnistua. Jos askelmia jää välistä, ei muutoksesta ole mahdollista saada pysyvää. Muutokseen tulee paneutua ja muutoksen johtamiselle on oltava riittävä määrä resursseja. Hätiköimällä ainoastaan askelmille neljästä seitsemään, toteutusvaiheeseen, ei saada muutosta sitoutettua organisaatiossa. Askeleet yksi ja kaksi ovat valmistautumisvaihetta muutokseen. Muutoksen valmistelulle on annettava aikaa, sillä nämä askeleet ovat kriittisiä onnistumisen ja lopputuloksen kannalta. Askelma kahdeksan varmistaa vasta pysyvän muutoksen organisaatiossa. Jos askelmat käydään liian nopealla tahdolla läpi eikä asioihin paneuduta matkan varrella, aiheuttaa se myös ongelmia lopputuloksen kannalta. Useat askeleet voivat olla käynnissä ja tekeillä yhtä aikaa, mutta ne tulisi askeltaa oikeassa järjestyksessä. Tämä takaa muutoksen luonnollisen kehittymisen ja sen tuntuu luonteelta kaikin puolin. (Kotter 1996, 17-21, Kotter ja Rathgeber 2008, 125-127.)

Operatiivinen johtaminen ja strategiajohtaminen kulkevat käsi kädessä, samaan suuntaan. Operatiivinen johtaminen on esimiehen päivittäistä johtamista. Strategia alkaa elää käytännössä, kun strategiset tavoitteet puretaan toimintasuunnitelmiksi. Yksikkötason tavoitteet jaetaan tiimitasolle ja sitä kautta yksilötasoisiksi tavoitteiksi. Operatiivisen työn kannalta on olennaista ohjata arkipäivän työtä tavoitteiden mukaisesti ja seurata tavoitteissa pysymistä sekä niissä kehittymistä. (Hyppänen 2015, 52.)

Pirisen mukaan esimiehen perustehtävä on suurelta osin muutosten johtamista. Asioita ja ihmisiä on johdettava tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Muutokset tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme, joilla

on tapana herättää monenlaisia tunteita. Muutoksen koetaan lähes aina olevan jotain negatiivista, vaikka todellisuudessa muutos voi olla hyvinkin positiivinen asia. (Pirinen 2014, 13.) Pirinen kuvaa kirjassaan hyvin se millaista johtamista muutoksen läpivientiin tarvitaan. Muutos onnistuu vain ihmisten kautta ja sen todeksi tekemiseen tarvitaan kaikkia. Muutoksen johtamiseen tarvitaan turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä, ihmisten johtamiseen sitoutuneita muutosjohtajia ei pomottamista. Muutoksen johtajana esimies on tulevaisuuteen katsova, ymmärtää itse ja viestii, mihin ollaan menossa pitkällä aikavälillä. Hän konkretisoi riittävästi asiaa johdettavilleen ja ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun. (Pirinen 2014, 21-22.)

Muutosjohtamista voidaan kuvata neljästä eri näkökulmasta alla olevan kuvan mukaisesti ja kaikki nämä osa-alueet esimiehen tulee hallita muutosta johdettaessa:



KUVA 13. Muutoksen johtamisen neljä eri näkökulmaa (Pirinen 2014, 22)

Onnistuneen muutoksen onnistumisen edellytyksenä on hyvä esimiestyö. Esimiehen tulee hankkia muutosjohtamisen taitoja muutoksen johtamiseen. Esimiehen taidoilla onkin ratkaiseva merkitys, miten tehokkaasti yrityksen toivomat jatkuvat muutokset viedään läpi ja niistä saadaan todellista hyötyä. Työntekijöiden on hankala ymmärtää miksi heidän tai toimintaympäristön tarvitsee muuttua. Jos muutosta ei tapahdu riittävällä nopeudella tai yritys ei muutu riittävän usein jäädyään kilpailijoista jälkeen. (Pirinen 2014, 14.)

Muutoksen päämäärän tulisi olla mahdollisimman selkeä, jotta esimies voi priorisoida työnsä sen mukaisesti ja keskittyä oikeisiin asioihin. Muutoksessa on tärkeää yksinkertaistaa ja selkeyttää tekemistä. (Pirinen 2014, 23.) Muutos ei onnistu myöskään ilman muutosviestintää. Viestinnän kautta on tärkeää kertoa henkilölle mikä muuttuu ja miksi. Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on iso merkitys henkilöstön motivaation ja työtyytyväisyyden osalta muutosten keskellä. Esimiehen on syytä olla läsnä niin henkisesti kuin fyysisestikin, sillä henkilöstö kaipaa keskustelemista ja vastauksia kysymyksiinsä. Jos henkilölle osataan kuvata laajempi kokonaisuus muutoksen tarpeellisuudesta, niin se auttaa yksittäisiä yksilöitä sopeuttamaan ja hyväksymään muutokseen paremmin. Henkilöstö kaipaa muutostilanteessa esimieheltään motivointia, tukea ja ohjausta sekä kärsivällisyyttä, sillä muutokset eivät tapahdu hetkessä. (Hyppänen 2015, 263.) Muutokset ja uudistamiset vaikuttavat esimiesten

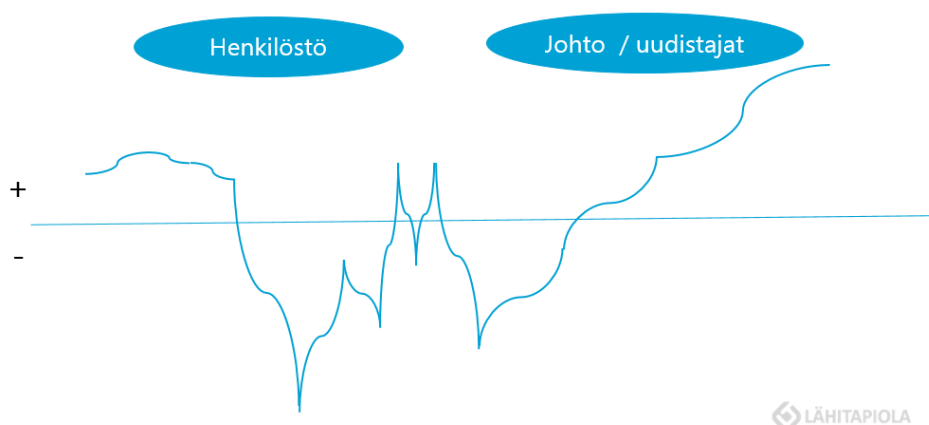
ajankäyttöön radikaalisti, ja sitä kautta myös läsnäolon mahdollistamiseen tiimeissä. Kalenterin täyttyvät erilaisista suunnittelutehtävistä ja muista johtamiseen liittyvistä palavereista. Kuitenkin juuri lähiesimiesten tulee pitää huolta siitä, että henkilöstö saa riittävästi esimiehen aikaa. Läsnäoloa on usein vaikea loputtomiin lisätä, mutta töiden priorisoinnilla voi vaikuttaa siihen, että aikaa vapautuu henkilöstön joukossa kiertelemiseen, kuuntelemiseen ja kyselemiseen. (Mattila 2007, 184.)



KUVA 14. Onnistuneen muutoksen edellytys (Ruuskanen, 2018)

Kun muutostilanteesta kerrotaan henkilöstölle, odotusarvo on, että henkilöstö suhtautuu asiaa kypsästi ja vastaanottavaisesti. Henkilöstöltä tarvitaan kykyä mukautua muutokseen (kuva 15.) Muutoksesta tulisi iloita. Johto on muutoksessa jo aivan eri tasolla, koska muutoksesta on puhuttu jo valmisteluvaiheessa ja asia on sisäistetty johdon "päässä". Puhutaan johtamisen hinausilmistä, jossa johtajan olisi tärkeää tunnistaa henkilöstön tila muutoksessa, ja ns. hinata häntä muutosmatkalla mukana samalle ymmärrystasolle. Mikäli henkilöstö ei olekaan heti mukana muutoksen tuomissa uudistuksissa, tämä aiheuttaa närkästystä ja ristiriitoja. (Arikoski ja Sallinen 2007, 41-42.)

'Johtamisen hinausilmiö'



KUVA 15. Johtamisen hinausilmiö (LähiTapiolan intranet)

Muutokset koetaan usein johdon keksiminä turhina asioina, jotka vaan vaikeuttavat nykyistä työntekimistä. Muutokset eivät ole teoreettisesti tarkasteltuna kuitenkaan sen suurempia tai ihmeellisempiä

kuin meidän jokaisen arjessa ja yksityiselämässä tapahtuvatkaan muutokset. Yksityiselämässä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin luonteeltaan erilaisia esimerkkinä sairaudet, niille ei voi mitään. Työssä tapahtuvat muutokset johtuvat kuitenkin ihmisten päätöksistä. Nämä muutokset olisivat voineet jäädä tekemättäkin. Osa työntekijöistä voi myös yrittää paeta muutosta. Tämä saattaa näkyä esimiehen ja kollegoiden karttamisena, jopa poissaolona töistä. Muutoksen torjuminen aluksi ei ole aina pelkästään huono asia tai negatiivinen ilmiö. Alkureaktio ja defenssit antavat toisaalta myös aikaisän muutoksen valmistautumista varten. (Arikoski ja Sallinen, 45, Pirinen 2014, 43.) Aarnikoivuun mukaan muutosvastarintaa on kuitenkin hyvä pitää syntipukkina, jos muutos ei jostain syystä onnistukaan. Muutosvastarinta ei ole sabotointia, vaan ne saattavat viestiä siitä, että työntekijä on sitoutunut. Tämä on parhaimmillaan reaktio siitä, että työntekijä tavoittelee näkökannallansa ja ilmaisemalla tunteensa organisaation parasta muutoksessa. Sitoutumaton työntekijä ei välttämättä edes vaivaudu reagoimaan. (Aarnikoivu 2008, 165-166.)

Muutosvastarinta on luonteeltaan hetkellistä, jonka jälkeen täytyy oppia luopumaan vanhoista toimintatavoista. Esimiehiltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja jämäkkyyttä, sillä tämä vaihe on yleensä muutoksen haasteellisimmin. Samalla esimiehen on pyrittävä kouluttamaan ja valmentamaan henkilöstöään hyvin. Yksilölliset erot muutoksen vastaanottamisessa korostuvat, jotkut omaksuvat muutoksen nopeammin kuin toiset. Muutoksessa tarvitaan paljon esimiehen läsnäoloa, vuorovaikutustaitoja, kärsivällisyyttä, voimavaroja ja systemaattista toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 176.) Esimiehen on tarpeellista jalkautua henkilöstönsä pariin. Kuuntelemalla ja kyselemällä esimies pääsee selville mahdollisista syistä muutoksen vastustamiseen. Henkilöstöä on kuunneltava herkällä korvalla, onko syynä pääasiassa tiedon vai taidon puute. Jos on kyse tiedon puutteesta, tarvitaan enemmän viestintää, perustelua ja toistoa. Jos taas on kyseessä taidon puute, esimiehen pitäisi panostaa kouluttamiseen, valmentamiseen ja ohjaamiseen. (Aarnikoivu 2008, 172.)

Muutosvastarinta saadaan käännettyä palvelemaan muutosta jatkuvalla muutosviestinnällä. Strategisia päämääriä ja tavoitteita on toistettava useita kertoja ymmärrettävällä ja konkreettisella kielellä. Henkilöstön käyttäytyminen muuttuu ja vastarinta talttuu, kun he alkavat uskoa aidosti aitoon muutokseen. Jatkuvalla muutosviestinnällä tarkoitetaan sitä, että muutosprosessi on kuvattava ja sitä on seurattava ajantasaisesti. Tämä vaatii esimiehiltä uskottavuutta ja perustelut muutokselle ovat riittäviä. (Arikoski ja Sallinen 2007, 50.) Hyppäsen mukaan (2015, 58.) esimiehen tehtävänä osallistua strategiaviestintään seuraavasti:

- kerrata organisaation toiminta-ajatusta, arvoa ja visiota tiimilleen
- kertoo millä strategialla organisaatio saavuttaa tavoitteensa
- kertoo, mitä strategia tarkoittaa tiimin ja yksilön kannalta
- antaa aikaa keskustelulle ja rohkaisee keskustelemaan
- kysyy henkilöstön mielipiteitä siitä, miten tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa
- valmistaa ja toteuttaa mm. kehityskeskusteluita, joissa yksikön tavoitteet konkretisoidaan henkilötasolle

Latinan kielinen sana *communicare* suomennetaan usein kommunikaatioksi tai viestinnäksi, mutta sen alkuperäinen merkitys on ollut asioiden yhteiseksi tekemistä (Jalava ja Matilainen 2010, 98). Tiedottaminen muutoksessa ja muutoksesta on kaiken A ja O. Tiedottamista tulee tehdä silloinkin, kun ei ole mitään tiedotettavaa. Muutosviestintään liittyy myös toisto, samoja asioita tulee nostaa esiin monen eri kanavan kautta. Tiedottamisessa tulee olla myös mahdollisimman avointa. Avoimuutta on sekin, että kerrotaan, ettei kaikista asioista voi vielä kertoa, ja perustellaan, miksei niistä voi kertoa. (Aarnikoivu 2008, 170.)

Esimiehen oma jaksaminen ja itsensä johtaminen ovat merkittävässä osassa muutoksen läpiviennin onnistumisessa. Itsestään huolta pitävä ja energinen esimies saa työyhteisössä aikaa positiivisen kierteen ja ilmapiirin, joka välittyy henkilöstölle. Tämä positiivinen energia antaa virtaa myös henkilöstölle, sillä sitä tarvitaan muutoksen keskellä. (Pirinen 2014, 34.)

3.2 Kulttuurimuutos

Organisaatiolle on kirjallisuudessa ja eri tutkimuksissa monta erilaista määritelmää. Kaikki niistä pohjautuvat kuitenkin jollakin tavoin kulttuurin määritelmään. Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa, jonka pohjalle kyseisen organisaation toiminta ja ajattelu pohjautuvat. Organisaatiokulttuurista näkyy myös erilaisia nimityksiä: yrityskulttuuri, toiminta- ja työskulttuuri. (Huhtala ja Laakso 2007, 3-5.) Organisaatiokulttuuri on paljon enemmän kuin organisaation säännöt, ilmapiiri tai tapa johtaa. Se yhdistää organisaation ihmiset yhdeksi kokonaisuudeksi, ohjaa toimintaa, tekemällä siitä koko organisaatioelämän ytimen. Organisaatiokulttuuri syntyy oppimalla, sitä voi uudistaa yhteistyöllä ja vahvistaa johtamalla. (Kuusela 2015, 50-55.) Schein on todennut organisaatiokulttuurin olevan syvälinen ja monimutkainen ilmiö. Silloin kun organisaatiossa tapahtuu jotain, mitä ei millään muulla voi oikein selittää, jotain tiedostamatonta, on hyvä ymmärtää organisaatiokulttuuria ja selittää tapahtuneita ilmiöitä sen kautta. (Schein 1987, 23.)

Ehkä kaikkein tunnetuin on Scheinin organisaation ”Jäävuorimalli”. Organisaatiokulttuuri muodostuu sen eri tasoista ja osatekijöistä. Kulttuurin näkyvin osa on artefaktit, jota voi parhaiten selittää ihmistyön aikaansaannoksina, tämä näkyy ja kuuluu kun organisaatiossa työskentelee tai siellä kävelee. Esimerkkeinä tästä osa-alueesta voisivat olla esimerkiksi se, miten organisaatiossa pukeudutaan ja käyttäytyään, millaista kieltä tai ammattislangia siellä puhutaan. Toinen taso ovat organisaation arvot ja arvomaailma. Tähän kategoriaan asettuvat esimerkiksi organisaation sisäiset uskomukset, ideologiat ja asenteet. Tasolla kolme ovat perusolettamukset. Näitä ovat tietynlaiset alitajuntaiset itsestään selvydet, oletukseltaan niin syvään uurrettuja uskomuksia, ettei niitä ymmärretä kyseenalaistaa. (Schein 1987, 31-36 ja 2010, 23-31.) Kuten Kúrten kirjoittaa blogissaan (2019), organisaatiokulttuuri vaikuttavan voimakkaasti ilmapiiriin, yhteistyöhön, työn tuottavuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, strategian toteutumiseen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Organisaatiossa valitseva kulttuuri on yksinkertaisuudessaan se tapa, jolla yrityksessä tehdään asioita. Kulttuuri on joka pitää kaiken kasassa, se joko edistää strategian toteuttamista tai hidastaa sitä. Osa kulttuurista on pinnan alla näkymättömissä, eli se, mitä yrityksessä työskentelevät henkilöt ajattelevat asioista, uskomukset, arvot, ihmiskäsitykset ja käyttäytymistä ohjaavat normit. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat

siihen, miten yrityksen strategian toteutuminen onnistuu. Kun kulttuuriin halutaan vaikuttaa, on se muutosprosessi, jota tulee johtaa.

Itse strategian laatiminen ei ole vaikein tehtävä, vaan vaikeinta on elää strategia todeksi. Strategia ja arvot alkavat elää yksilöiden kautta. Organisaatiokulttuuri muodostuu niistä arvoista, uskomuksista ja tavoista, joita organisaatiossa työskentelevät yksilöt työssään tekevät. Organisaatiokulttuuri pitää yllä, joko tiedostaen tai tiedostamatta ihmiset, tavat, prosessit, rakenteet ja johtaminen. Sitä voisi verrata liimaan, joka sitoo erilaiset organisaatioiden ihmiset ja tehtävät yhdeksi kokonaisuudeksi. Toimiva ja ainutlaatuinen organisaatiokulttuuri on kilpailuetu, jota on vaikea jäljitellä, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Hyvä ja yhteistyöllä sisäistetty kulttuuri tukee yrityksen strategisia päämääriä ja vaikuttaa sitä kautta sen todeksi elämiseen. (Markkinointi-instituutti 2014)

Suuret uudistumisen tarpeet on haastavia viedä käytäntöön. Ratkaiseva tekijä muutosjohtajuuden onnistumiseen on kyky ymmärtää kulttuuria ja sen uudistamista. Silloin kun muutoksen kohteena on kulttuurimuutos, on kyseessä pitkäkestoinen ja haastava prosessi. Johdon ja esimiesten on itse edustettava kulttuurimuutosta käytännössä, kaikella toiminnallaan ja esimerkillään muutoksen tarpeellisuudesta. Tällä tavoin johto ja esimiehet saavat osakseen luottamusta, joka edesauttaa kulttuurimuutoksen syntymistä. (Martela ja Jarenko 2015, 195.) Kuusela kiteyttää kulttuurimuutoksen, -kehityksen ja hyvään kulttuurin pääsemistä muun muassa seuraavin tavoin: on tunnistettava ulkoiset ja sisäiset haasteet kulttuurimuutoksen osalta, on ymmärrettävä nykyisen kulttuurin piirteet ja rakennettava yhteinen tahtotila uuden kulttuurin osalta. Muutos tulee suunnitella yhdessä, organisaation pitää olla houkutteleva ja johtamiskäytännöt tulee selkiyttää. Oppimiselle on annettava aikaa, kulttuuria on vahvistettava huomioimalla kaikki organisaatioon kuuluvat ihmiset ympärillä. Yhteisen kulttuurin luonti on yhdessä tekemistä, se on kaiken perusta. (Kuusela 2015, 191-196.)

Elämänturvastrategian toteutumiseksi tarvitaan yhtiön kokonaisvaltaista elämänturvakulttuuria – strategian todeksi elämistä. LähiTapiolan Elämänturvastrategia ohjaa vahvasti uudenlaiseen toimintakulttuuriin ja arvojen juurruttamista arkeen. Toimintakulttuurin uudistamisessa on ytimessä valmentavan esimiestyön vahvistaminen. Esimiesten roolin on olla tulevaisuudessa entistä enemmän tulevaisuuden suunnannäyttäjiä ja arjessa läsnä olevia coacheja, jotka näyttävät uuden toimintakulttuurin suuntaa omalla esimerkillään. Esimiehet ovat saaneet jo valmentava johtamisen koulutusta, mutta valmentavan kulttuurin kouluttamista syvennetään kaiken aikaa. Valmennuskoulutusten yhteydessä on tavoitteena löytää uusia keinoja itsensä ja uudistusten johtamiseen arjessa.

Kun johdetaan kulttuuria, on sen johtamisessa johtajien ajattelu sekä ajatusmaailma ratkaisevassa asemassa. Vasta oikeaa suuntaisen ajattelun ja tekojen kautta kulttuurista kautta voi tulla totta. Kulttuurin voi havaita kuuntelemalla, miten ja mistä työyhteisössä puhutaan (Mattila 2007, 34). Kulttuurin tulee näyttäytyä samanlaisena yrityksen kaikkien organisaatioiden rakenteissa ja prosesseissa. Kaiken tekemisen tulee olla tarkkaan harkittua ja perustelua valitusta strategisesta näkökulmasta.

Kulttuuria voidaan rakentaa systemaattisesti, kun toteutetaan alla olevia kulttuurinjohtamisen osa-alueita ja vaikutetaan niihin:

1. rekrytointi ja perehdytys
2. innostaminen
3. viestiminen
4. kuunteleminen
5. kiittäminen
6. kehittäminen
7. välittäminen
8. juhlistaminen
9. jakaminen (Luukka 2019, 252.)

Kun yritystä halutaan muuttaa tuotantosuuntaisuudesta enemmän asiakassuuntautuneeksi tai palvelu-ryhtykseksi, työtä tarvitaan paljon ja työhön on ryhdyttävä tosissaan. Kyseessä on kulttuurimuutos, jossa ylimmän johdon esimerkki ja viestintä ovat onnistumisen edellytyksiä. Mikäli sama johto on ollut vastuussa yrityksen kehityksestä jo pitkään, voi olla vaikeaa saada ensin johtoryhmä ja sitten muu henkilökunta uskomaan, että nyt todella haetaan muutosta. LähiTapiolan esimerkissäkkin on kyse sisäisen toimintakulttuurin uudistamisesta elämänturvayhtiöksi ja se vaatii paljon osaamista. Pelkkä yksi tiimipalaveri tai muutaman kuukauden projekti ei riitä uudistamiseen eikä osaamisen kehittämiseen, vaan toistoa tarvitaan pitkään. Kehittämisen kohteena ovat erityisesti vuorovaikutus- ja myyntitaidot sekä tiedolla johtaminen. Toimeenpanokykyä täytyy kehittää. Jotta tämä kaikki onnistuisi on valmentava johtaminen valikoitunut johtamisen ideologiaksi LähiTapiolassa.

Organisaation perustehtävä ja strategia määrittelevät sen, mikä on tulevaisuuden tahtotila, mitä tavoitellaan ja millainen on kunkin työtehtävä tässä kokonaisuudessa. Kun päämäärä on riittävän kirjas, sen paremmin se ohjaa toimintaa. Organisaatiokulttuuri on paljon enemmän kuin johtamistapa, säännöt tai työyhteisön ilmapiiri. Kulttuurilla ohjataan toimintaa, tekee ihmisten yhteisöstä organisaation, joka syntyy oppimalla, jota vahvistetaan johtamalla ja uudistetaan yhteistyöllä. Voidaan puhua kulttuurin kukoistamisesta, kun organisaation jäsenet huomaavat työnsä merkityksen, toiminta kehittyy jatkuvasti ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Kuusela 2015, 52-54.)

Kulttuuriin voidaan vaikuttaa kolmen pääelementin kautta kuvan 16 mukaisesti:



KUVA 16. Strategisen kulttuurin uudistamisen keinot (Järvinen 2018)

Strateginen suunta ja asiakaskeskeinen uudistumistarve edellyttää, että organisaatiolla tulee olla tiedossa selkeä tulevaisuuden päämäärä, toiminnan merkitys ja strategiset valinnat. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja osaaminen vaikuttavat kulttuuriin. Millainen on ihmisten tapa ajatella, asennoitua ja toimia? Arjen toiminnassa kulttuuri säätelee ihmisten tapaa ajatella ja toimia. Sen taustalla ovat tunnepohjaiset uskomukset, jotka joko rajoittavat tai rohkaisevat ihmisiä vapauttamaan potentiaalinsa asiakkaiden ja organisaation käyttöön. Kulttuurin kehittäminen luo uusia osaamisen tarpeita ja olemassa olevia on tarve kehittää. Toimintaa ja kehittymistä ohjaa yhteistyö, päätöksenteko, tapa kommunikoida ja ongelmanratkaisukyky. (Järvinen 2018.)

Työssä on kyse ajattelusta. Tämä koskee kaikkea työntekemistä, myös johtamista. Jokaisella on omat ajattelutavat, jotka ovat muovautuneet henkilökohtaisella tasolla ja työelämän muovaamina. Nuo ajattelutavat muovaavat toimintaamme ja tapojamme. Ajattelutapojen kehittäminen ja niiden kyseenalaistaminen ovat tärkeä osa organisaation uudistumista. (Kuusela 2015, 55.)

Asiat voivat muuttua vasta kun käyttäytyminen muuttuu.

Käyttäytyminen voi muuttua vasta kun ajattelu muuttuu.

*Ajattelu voi muuttua vasta kun opit
kyseenalaistamaan omat ajatukset
ja hyväksymään toisten ajatukset.*



KUVA 17. Kulttuurimuutoksen filosofia (Ruuskanen, 2018)

Kulttuurin muuttamisen tarve kumpuaa siitä, että organisaatiossa koetaan tarvetta muuttaa esimerkiksi toimintatapoja. Tämä vaatii myös käyttäytymisen, ajattelun ja organisaatiokulttuurin uudistamista (kuva 17). Organisaatiokulttuurin merkitystä muutoksen läpimenossa ymmärretä ja tästä syystä voi muutos epäonnistua. Esimerkiksi myyntituloksia ei saada välttämättä kasvamaan pelkästään henkilöstön myyntitaitojen valmentamisella, vaan organisaatioon pitää synnyttää kulttuuri, jossa asiakas ja myynti ovat kaiken keskiössä. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä olennaista on yhteisen ymmärryksen syntyminen nykytilanteesta sekä kehittämisen ja muutoksen tarpeesta. (Aarnikoivu 2008, 52-55.)

LähiTapiolan henkilöstöjohtajan Tomi Sinisaaren mukaan (2018) taidot tulevat haastamaan tiedot tulevaisuudessa. Keskeisiä osaamisia elämänturvakulttuurissa ovat jatkossa:

- Jokaiselta tulee löytyä aloitteellisuutta, kykyä ottaa riskiä
- Kaikki ovat taitavia vuorovaikuttajia
- Työntekijöiden pitää osata käsitellä isoja tietomääriä ja tehdä niiden pohjalta nopeita päätöksiä
- Omien ominaisuuksia halutaan kehittää jatkuvasti, erityisesti oman oppimisen osalta
- Työntekijät haluavat vapautta ja osaavat käsitellä myös vastuuta
- Jokaisen tulee olla itsensä johtamisen taitaja

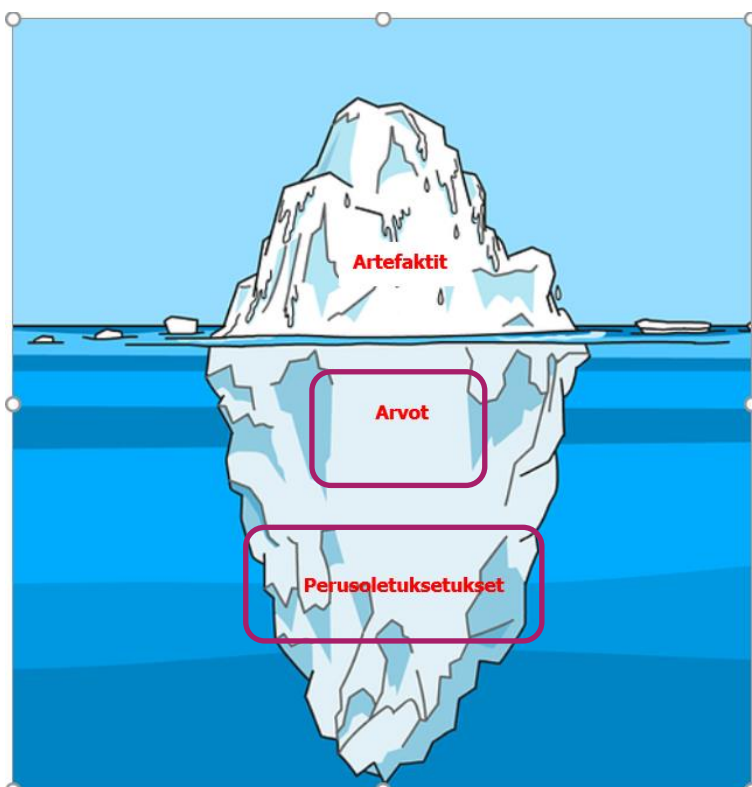
Organisaatiokulttuuria kehitettäessä, huomio kannattaa ensimmäisessä vaiheessa kiinnittää esimiestyön kehittämiseen. Pelkästään esimiestaitojen kehittäminen ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan myös alaitaitoja on kehitettävä, sillä johto ja esimiehet eivät yksinään kuitenkaan vaikuta kulttuuriin tai sen kehittymiseen. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen millainen kulttuuri työpaikalla on. (Kuusela 2015, 49.) Alaistaidoilla varmistetaan työyhteisön aktiivinen ja rakentava toiminta. Alaistaitojen kehittyminen ja laadukas esimiestyö luovat perustan luottamuksen

kulttuurin syntymiselle. Alaiset ovat usein työnsä parhaita asiantuntijoita, joten esimiehen toimijuus esimerkiksi työn jakajana ja kontrolloijana on vähentynyt. Kuten edellä on todettu, esimiehen roolin ja esimiestyön merkitys ei kuitenkaan ole vähentynyt. Esimiestyön rooli on muuttunut työn jakamisesta ja kontrolloinnista enemmän puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, jotka tukevat työyhteisön toimimista tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. (Aarnikoivu 2008, 52-55.)

Johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat Sinisaaren (2018) mukaan LähiTapiolassa jatkossa:

- Strategian, visio ja mission ymmärtäminen jokapäiväisessä työssä sekä niiden eläminen todeksi
 - Minimaalinen hierarkia ja hallinto
 - Vastuu ja valta tekemisessä on tiimeillä, ja johto valvoo, että valtaa käytetään oikein
 - Johto vastaa siitä, että organisaatiossa on huippuyksilöitä
 - Inhimillistä pääomaa vaalitaan ja kehitetään
- Johtamista kohdistetaan oikeisiin paikkoihin

LähiTapiolan esimies on tulevaisuudessa rohkea elämänturvakulttuurin edistäjä. Asiakaskokemus syntyy henkilöstökokemuksen kautta. Esimies johtaa itseään alati paremmaksi työssään, osoittaa suuntaa, rakentaa elämänturvakulttuuria yksilöä arvostavalla ja kehittävällä otteella elää arvoja todeksi, sekä varmistaa tuloksellisuuden taitavalla vuorovaikutuksella ja valmentavalla otteella. LähiTapiolassa tulee uskaltautua ja vaikuttaa vieläkin enemmän syvempiin vesiin, arvoihin ja perusolettamuksiin näkyvien artefaktien sijaan (Sinisaari 2018). alla olevan Scheinin jäävuorimallikuvan mukaisesti.



KUVA 18. Scheinin jäävuorimallikuvaus organisaation eri tasoista (Schein 1987, 31-36 ja 2010, 23-31)

Onnistunutta kulttuurimuutosta voi mitata sillä, millainen yhteistyö ja kokemus työstä on ylipäättään. Hyvä kulttuuri on energinen ja innostunut. Parhaimmillaan kulttuuri saa työyhteisön jäsenet tekemään parhaansa ja ponnistelemaan yhteisen hyvän ja tavoitteiden eteen. Huonolla kulttuurilla voi olla päinvastainen vaikutus, se voi lannistaa, turhauttaa, estää kehittymistä ja oppista, tai se voi viedä työmotivaation työpäivistä välttämättömän pahan. (Kuusela 2015, 15.)

4 ESIMIESTYÖN TULEE PYSYÄ MUKANA MUUTOKSESSA

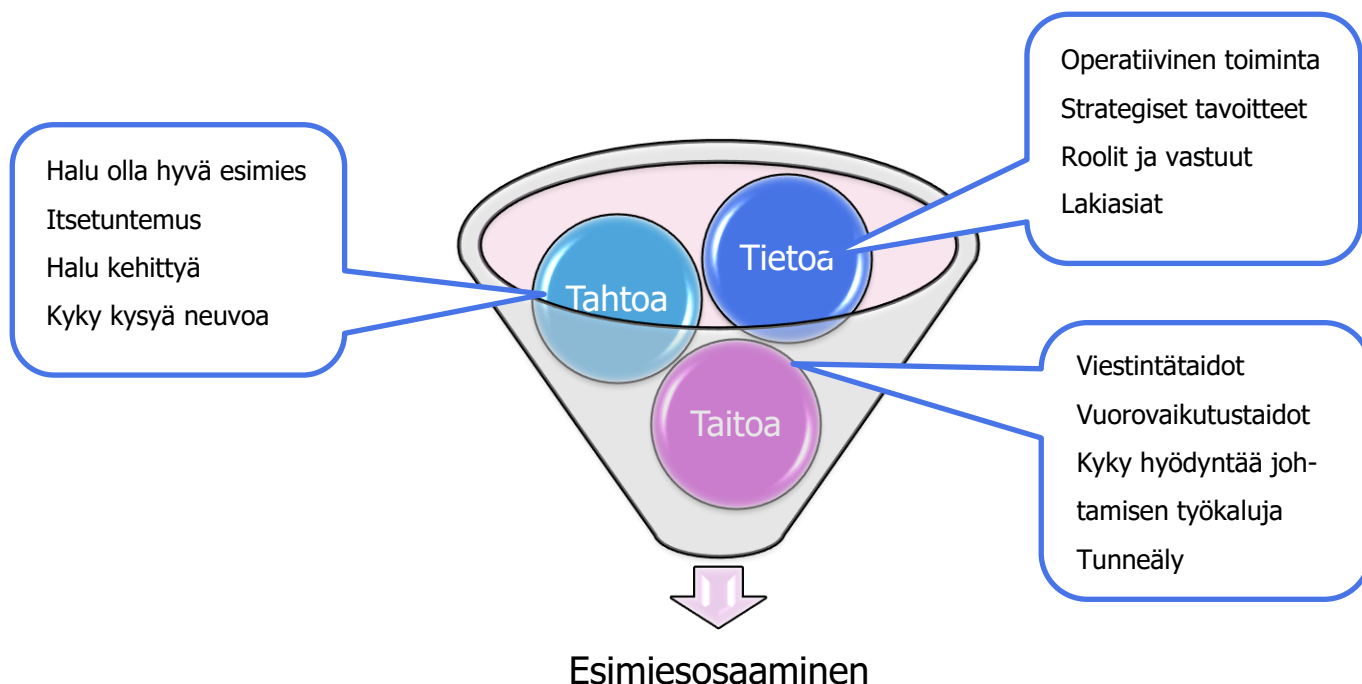
Tutkimuksilla on osoitettu (Speculand 2009), että arjessa tapahtuvasta esimiestyöstä menee 85% erilaisiin operatiivisiin kysymyksiin vain noin 15% strategisiin kysymyksiin. Näiden suhde tulisi olla toisinpäin, mikäli toiveissa on saada strategiset toimenpiteet käytäntöön esimiestyön avulla. Esimiesten ja työntekijöiden välille tarvitaan paljon nykyistä enemmän vuoropuhelua. Valmentava esimiestyö on yksi osa esimiestyötä, ja se on LähiTapiolan valinta esimiestyön uudistamiseksi ja strategian läpiviemiseksi. Tältä pohjalta käsittelen esimiestyöluvun alla ensin esimiestyötä yleisesti ja sen osaaamisen vaateita sekä sen jälkeen valmentavaa esimiestyötä.

4.1 Esimiestyö

Erämetsän (2009, 27) mukaan esimiehen tarkoitus on saada onnistumisia aikaan ja mahdollistaa tavoitteisiin pääseminen. Esimiehen on hyvä ymmärtää, että hänen omaa menestymistään tehtäväänsään mitataan johdettavien onnistumisten kautta ja näin ollen onnistumistakin mitataan johdettavien saavutusten mukaan. Esimiehen rooliin liittyy vahvasti päätöksen tekeminen, vaikeissakin tilanteissa. Esimiestyö on johtamista, jolla vaikutetaan yksilöihin tai ryhmiin tavoitteellisesti vuorovaikuttamalla. Kun toimintaa ollaan uudistamassa, johtamis- ja esimiestyön merkitys korostuu. Esimiestyöllä on useita erilaisia rooleja, joita sovelletaan tilanteen mukaan. Esimies toimii välillä sparraajana, tiiminvetäjänä, työnjohtajana, ongelmanratkaisijana, rekrytoijana, perehdyttäjän tai valmentajana. Esimies on kuitenkin jokaisessa näissä roolissa työnantajan edustaja. Esimiehen vastuulle kuuluu vastata tiiminsä toiminnasta tavoitteiden ja sen perustehtävien mukaisesti. (Hyppänen 2015, 12-13.) Yksilöiden johtamisessa on nähtävissä esimiehen osalta seitsemää erilaista toimintaa: tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja oman esimerkin näyttäminen. Jokainen yksilö on kuitenkin vastuussa itsestään ja omasta toiminnastaan. Hyvin ja huolellisesti asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa ja motivoivat. Esimiehen tulee tehdä henkilölle selväksi mistä tavoitteissa on kysymys. Palautetta tulee antaa säännöllisesti ja samassa yhteydessä on hyvä ottaa esille esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita ja projekteihin osallistumista. Esimiehen kommunikoinnin tulee olla selkeää ja vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät, jotta keskusteleminen on mahdollista kaikenlaisissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2012, 27-31.)

Esimiestyöltä odotetaan paljon ja sille asetetaan suuria vaatimuksia. Esimiehen konkretisoida yksikön perustehtävää henkilöstölleen, unohtamatta asiakasnäkökulmaa sekä taloudellisten ja toiminnallisten tulosten seurantaa ja niihin liittyviä toimenpiteitä (Hyppänen 2015, 16). Henkilöstö odottaa esimieheltään keskustelevaa ja ammattitaitoista johtamista, joka on riittävän lähellä alaisiaan, mutta silti riittävän kaukana. Esimiehen tulee olla työyhteisön lähellä myös tunnetasolla ja ottaa riittävästi kontaktia henkilöstöönsä. Mikäli esimiehen koetaan olevan liian etäinen tunnetasolla, henkilöstö kokee, ettei esimies ole heistä kiinnostunut. Esimerkiksi omassa työhuoneessa työskentelevä esimies ei pysty toiminaan avoimesti ja aidosti vuorovaikutus- ja tunnetasolla. (Järvinen 2014.)

Hyppäsen mukaan (2015, 36) esimiehellä odotetaan olevan riittävästi tietoja, taitoja ja tahtoa esimiestyönsä perustana. Asennetta, tunneälyä ja halua esimiestyössä myös tarvitaan. Alla olevassa kuvassa on eritelty esimiesosaamisessa tarvittavien osaamisten kokonaisuus:



KUVA 19. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppäsen kuviota (2015, 37))

Esimies toimii valmentajana, joka huolehtii oman tiiminsä toiminnan edellytyksistä. Esimies motivoi toimimalla itse esimerkillisesti henkilöstöänsä kannustaen. Esimies varmistaa, että kaikki työskentelee yhdessä sovittuja tavoitteita kohti. Esimies huolehtii siitä, että työt ja tehtävät on järjestelty siten, että yrityksen strategia sekä perustehtävä toteutuvat. Jokainen esimiehen johtama henkilö tietää mikä on hänen tehtävänsä ja mitä häneltä odotetaan. Työyhteisö edellyttää, että jokaisen työntekijän rooli, vastuut ja tehtävät on selkeästi jaettu ja jokaisen tiedossa. (Järvinen 2014.)

4.2 Valmentava esimiestyö

Valmentava esimiestyö on ollut nouseva trendi 2000 luvun ajan. Johtamisen tulee uudistua, sillä johtamisen tarpeet ovat erilaiset nyt ja tulevaisuudessa monesta syystä. Coachaus terminä on tuttu urheilumaailmasta jo 1950 luvulta saakka, mutta johtamiskäsitteeksi se on noussut viimeisten vuosikymmenten aikana. Coachaus eli valmentava esimiestyö on määritelty kirjallisuudessa monella eri tavalla viimeisinä vuosikymmeninä.

Valmentavalla johtamisella ja esimiestyöllä on olemassa paljon määritelmiä. Se on yksi esimiehen perusrooleista. Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Se on aitoa, persoonallista ja joustavaa. (Carlson ja Forssell 2017, 24-38.) Coachaus on yhteistyösuhde valmennettavan ja valmentajan välillä, ja se keskittyy valmennettavan potentiaalihin hyödyntämiseen. Kaikista coachauksen määritelmistä löytyy kuitenkin yhteinen

nimittäjä: coaching on yksilökeskeinen suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä menetelmä. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 20-22.)

Työntekemisen ympäristö muuttuu koko ajan tiedon lisääntymisen, sosiaalisen median roolin kasvamisen, teknologian kehittymisen, työn merkityksellisyyden tärkeyden lisääntymisen sekä uuden sukupolven töihin siirtymisen vuoksi. Johtamisen aiemmat normit eivät enää näiden väistämättömien muutosten vuoksi toimi samalla tavalla kuin aiemmin ja ne eivät enää yksin johdata yksilöä, tiimiä tai organisaatiota menestykseen. Esimiesten on kehityttävä valmentavan johtajuuden suuntaan, jossa toiminta on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Esimies ei enää tiedä kaikkea ja kerro, vaan osallistaa yksilöitä ja valtuuttaa. Tämän toiminnan kautta valmentavan esimiestyön tärkein tavoite, yksilöiden potentiaalinen vapauttaminen ryhmän ja organisaation käyttöön toteutuu. Valmentava esimiestyö eroaa muista johtamisen malleista siinä, että esimies kehittää itseään ja joukkuettaan tavoiteorientoituneesti, rakentaa joukkuetta ja haluaa kehittyä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta ja löytämällä esimiestyöstä tekemisen ilo. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 14-16.)

Valmentavan johtamisen katsotaan olevan hyvä vastuun jakamisen keino. Esimies ei keskity vain korostamaan enää omaa osaamistaan, vaan tukee tiimin jäseniä onnistumaan yhdessä. Näin ollen vastuuttakin on voi helpommin jakaa. Jokainen puhaltaa samaan hiileen ja vaalii yhteistä hyvää. Tiimien yhteistoiminta tehostuu, kun kaikkien vahvuudet ovat hyötykäytössä. Työt jaetaan vahvuuksien mukaan ja henkilöiden eroavaisuuksista voidaan keskustella avoimen arvostavasti. Tavoitteet neuvotellaan keskenään valmentajan ja toiminnan vastaanottajien välillä yhteistyöllä, joka perustuu tasa-arvoon eikä valtaan. Valmentavan johtamisen ihmiskäsityksessä lähdetään siitä olettamasta, että ihmisillä on vaadittavat tiedot hiljaisessa muodossa. Valmentajan tehtävänä on tuoda tämä tieto tietoisemmalle tasolle, jossa sitä voidaan hyödyntää. Valmentava johtaminen on myös hyvä väline sitouttaa henkilöstöä tavoitteisiin. Valmentava johtaminen auttaa ymmärtämään merkityksiä niiden takana ja sitouttaminen syntyy yksilöllisen tavoiteasetannan kautta. Palautteen antaminen korostuu valmentavassa johtamisessa ja vahvistaa valmennettavan itsetuntoa ja -luottamusta. Sen oikeanlainen antaminen on edellytys henkilön kehittymiselle ja onnistumiselle (Ristikangas 2018). Valmentavan esimiehen tulisi antaa palaute siitä, mitä hän potentiaalia hän näkee henkilössä itsessään, eikä niinkään hänen toiminnassaan. Henkilöön kohdistuva palaute on huomattavasti tehokkaampi kuin pelkkä suorituksen huomioiminen. Palautteen on oltava rehellistä ja aitoa, eikä sitä voi antaa tai saada koskaan liikaa. (Carlsson ja Forssell 2017, 119-121, Bond ja Seneque 2013.)

Muutosten keskellä eläminen haastaa esimiestyön. Valmentavan esimiehen perustehtävä on ohjata tiimiään kohti yhteistä tavoitetta. Valmentavalla johtamisella vaikutetaan työntekijöiden fiilikseen ja se on samalla hyvä pohja hyvälle asiakaskokemukselle. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan paremmin kuin tyytymätön. Onnistuessaan valmentava esimiestyö vaikuttaa vahvasti työntekijäkokemukseen. Hyvää asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sillä tyytyväiset asiakkaat saavat yrityksen menestyksen aikaan. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 17-18.) Valmennuksen käyttämistä johtamiskeinona on organisaatiolta sovittu päätös. Valmentaminen auttaa kääntämään organisaation

kielen yksilölle ymmärrettävästi. Luottamuksellisissa valmennuskeskusteluissa yksilöllä on oikeus tarkastella mitä organisaatiolle asetetut päämäärät hänen kohdallaan merkitsevät. Mikäli yhteensopi- vuus löytyy tai valmennuskeskusteluissa yhteisesti löydetään, sitoutuu henkilö huomattavasti enem- män toimimaan tavoitteellisesti, kuin jos hänet jätettäisiin yksin uudistamisten keskelle. (Hirvihuhta 2006, 10-11.)

Johtamista on tutkittu todella paljon. Viitalan mukaan (2018), johtajuutta tutkitaan edelleen liikaa yksilökeskeisesti, vaikka kyseessä on joukkuelaji. Yksittäisten johtajan sijaan tulisi tutkimusta edistää niin, että tutkittaisiin johtajuutta enemmän organisaation toimintona. Muuttuva maailman ja yhteis- kunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat työpaikoille ja sitä kautta myös johtamiseen ja esimies- työhön. Nykyinen ja tulevaisuuden trendi on, että ihmisten työurat pirstaloituvat ja työnantajien si- toutuminen henkilöstöön heikkenee. Samaan aikaan kuitenkin kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy. Muuttuvassa ympäristössä hyvän johtajan on kyettävä rakentamaan voittajajoukkueita alati vaihtu- vista osaajista valmentavalla, auttavalla ja voimaannuttavalla johtamisotteella. Sen vuoksi valmen- tava johtaminen on noussut tärkeäksi johtamisen teemaksi. Esimies kohtaa työssään eri-ikäisiä alai- sia, joilla on erilaiset odotukset työnteosta ja johtamisesta. Työssä viihtyminen on tärkeämpää kuin aiemmin. 2020- luvulla lähes puolet työväestöstä on 2000-luvulla aikuistuneita Y-sukupolven edusta- jia. He eivät sitoudu enää organisaatioon vanhempiensa tavoin, vaan vaihtavat työpaikkaa, jos esi- mies tai työ eivät vastaa heidän odotuksiaan. Y-sukupolvi haluaa johtajan, joka valmentaa, kuunte- lee ja arvostaa. Hyvä esimies nähdään eräänlaisena personal trainerina, jonka tehtävä on valmentaa heitä koko työuraa silmällä pitäen. Tämä vaatii esimieheltä enemmän aikaa ja työtä. Pelkkä hierark- kinen asema ei riitä siihen, että alaiset kunnioittaisivat johtajaansa. Johtamistyyliä on kyettävä so- peuttamaan alaistensa mukaan. Palautteen saaminen, oman persoonan esille tuominen ja yhteisön epävirallisuus ovat Y-sukupolvelle tärkeitä asioita työpaikoilla. Valmentavaa johtamista pidetään myös tärkeänä johtamisen keinona nykyisille työntekijöille, koska se ohjaa vahvasti omaan vastuun- kantamiseen oppimisesta ja tiedon hakemisen oppimiseen, eikä siihen, että saataisiin valmiita vas- tauksia. Tällä on vaikutusta positiivisen autonomian tunteeseen. (Bond ja Seneque 2013.)

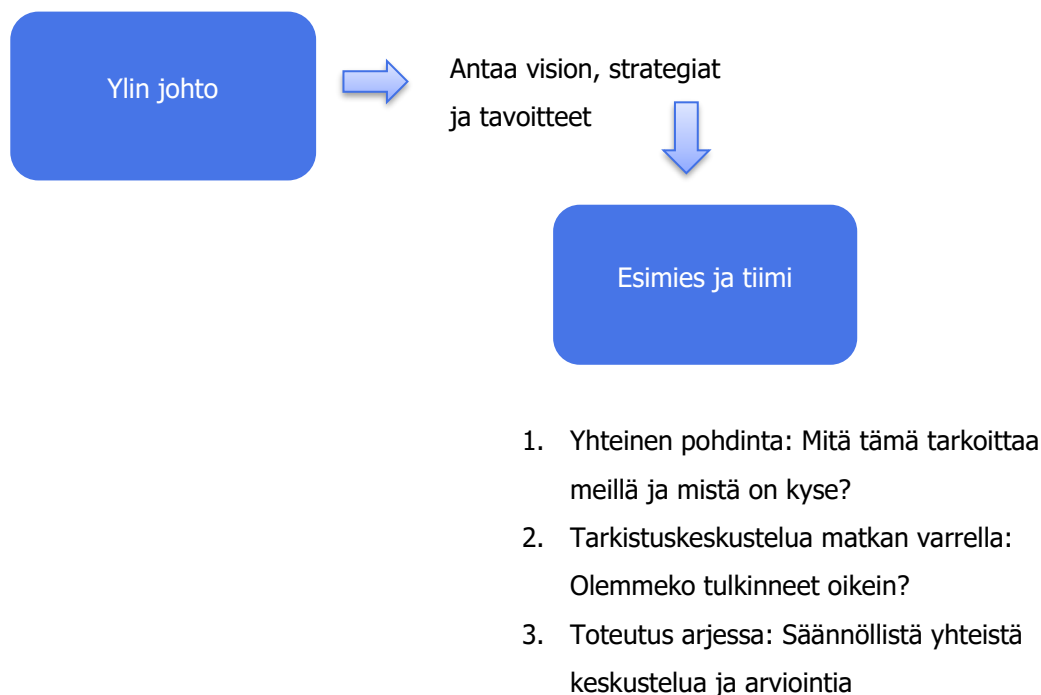
Valmentava esimiestyö LähiTapiolassa tarkoittaa käytännön tasolla strategisen suunnan osoittamista johtamalla lempeästi ja puuttumalla jämäkästi. Uudistuksia ennakoidaan kehittämällä toimintatapoja ja vahvistetaan toimeenpanokykyä. Valmentava esimiestyön tavoitteena on saada yksilöt kukoista- maan, sillä se rakentaa myös erinomaista asiakaskokemusta. Valmentava esimiestyö mahdollistaa merkityksellisemmän ja entistä paremman sitoutumisen.

*”Parasta mitä voi tehdä toiselle
ei ole jakaa hänelle rikkauksiaan
vaan saada hänet löytämään omansa”*

-Benjamin Disraeli

Esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen ei ole aina helppoa. Uudenlainen ja uusiutuva työelämä haastaa johtamisen ja vanhat johtamisopit tai -säännöt eivät enää toimi työyhteisöissä. Työpaikkoja vaihdetaan useasti ja työntekijät etsivät haasteita sekä kokemuksia. Työmotivaatio on merkittävässä osassa ja enää ei työntekijöille riitä pelkästään palkka, bonukset sekä lupaukset hyvästä urapolusta. Työelämästä etsitään uusia työmotivaattoreita, kuten työn merkityksellisyyttä sekä tasa-painoa työn ja vapaa-ajan välillä. Näiden löytäminen työstä vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Tarvitaan pitkäjänteistä johtamismallia. Mikäli merkityksellisyyttä työstä ei löydetä, parhaat ja motivoituneimmat työntekijät lähtevät organisaatiosta tai sitten uupuvat ja pahimmassa tapauksessa kynnistyvät jarruttaen organisaation kehitystä. Valmentaminen ja coachaus on yksi tapa auttaa työntekijää oivaltamaan työn merkityksellisyyttä. (Carlsson ja Forssell 2008, 9-11.)

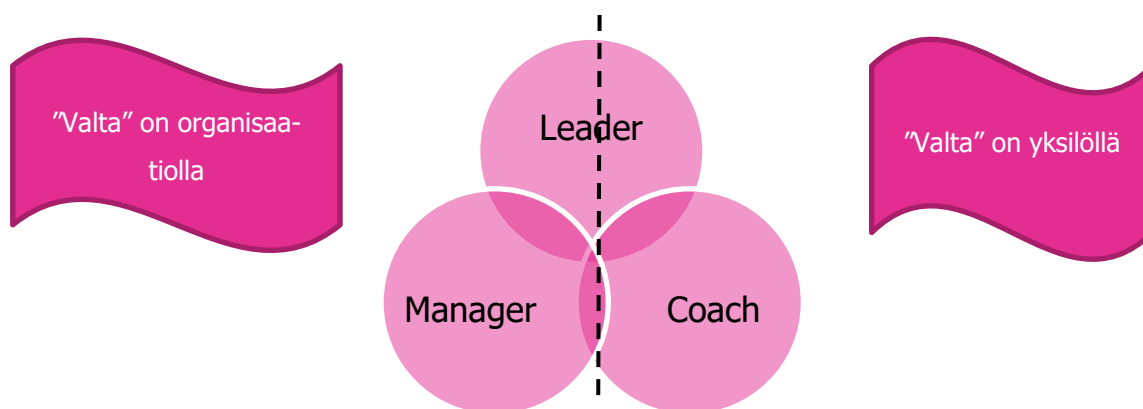
Valmentava esimies kertoo suunnan työntekijöilleen, minne ollaan menossa ja miksi. Organisaation visiopuhe antaa yleiset ja karkeat suuntaviivat. Näistä johdetaan vuositavoitteet ja keskeiset painopisteet toiminnalle. Esimiehen tehtävä on kertoa ne ja käydä niistä keskustelua tiimin kanssa. Keskustelu tuottaa yhteisen ja mahdollisimman konkreettisen kuvan kokonaisuudesta ja tavoitteista jokaiselle tiimin jäsenelle (kuva 20). Kun tavoitteista on yhteinen ymmärrys, sitouttaa se vasta tuolloin työskentelemään tavoitteiden eteen. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 74.) Organisaation tulevaisuuden tavoitteet voivat toteutua vasta silloin, kun jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää ne. Hänen tulee ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Jokaisen työntekijän oma työnsarka muodostaa laajemman kokonaisuuden ja se on tärkeää ymmärtää yksilötasolla. Tämä kokonaisuus muodostaa henkilölle yhteisen tavoitteen. (Hyppänen 2015, 48.)



KUVA 20. Strategian ja vision eläväksi eläminen (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 75).

Valmentavan esimiehen pääasiallinen rooli on ihmisten osaamisen kehittäminen ja auttaa heitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Kuten kuva alla osoittaa, kolme esimiehen ydinroolia muodostavat kokonaisuuden, ja jokaisella roolilla oman tarkoituksensa ja sopiva tilanteensa. Silloin kun esimiehellä on ihmiset toimintansa keskiössä, ja kun henkilöt huomaavat, että esimies toimii työssään heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, sitoutuvat he hyvin työhönsä ja toimivat työssään tavoitteiden eteen. Valmentavassa ajattelussa lähdetään perusajatuksista, että ihmiset toimivat vahvuuksiansa pohjalta ja että työn merkitys sekä osaaminen ohjaavat toimintaa. Valmennettavan täytyy itse olla valmis toimimaan valmennettavana, ja hänellä täytyy olla halua kehittyä. (Jalava 2001, 68-70.) Valmennus pohjautuu monelta osin positiiviseen ihmiskäsitykseen. Tuo ihmiskäsitys näyttäytyy siten, että työntekijä nähdään tekevänä, ajattelevana, tuntevana ja merkitystä etsivänä yksilönä. Älykäs johtaja hyödyntää taas valmentamiseen käsiään, päätänsä, sieluaan ja sydäntään. Hän valtuuttaa ja toimii siten, että valmentamisen tavoitteena on tarkoituksellinen ja syvälinen toiminta, joka tuottaa iloa. (Piili 2006, 54.) Mikäli valmentajan ja valmennettavan valmennussuhde tähtää kehittymiseen ja kehittämiseen, on se helpompaa hyväksyä toimintana puolin ja toisin, eikä sitä koeta päälle liimattuna ja kiusallisena tekemisenä. Tämän vuoksi on kaikkien hyvä ymmärtää mitä valmentaminen tekemisenä oikeasti tarkoittaa, ja mikä on valmentamista.

Valmentavalla esimiehellä on nähtävissä erilaisia toimintatapoja, joita voi tietoisesti käyttää erilaisissa tilanteissa. Kuvassa 21 olevan rooli- jaon mukaisesti voidaan ajatella esimiehen olevan ihmisten johtaja eli leader, asioiden johtaja eli manager sekä kysyvä johtaja eli coach. Leader johtaa omalla esimerkillään ja johtaa organisaatiotaan kohti strategisia tavoitteita. Manager-roolissa esimies keskittyy perustehtävän muuntamiseen arkisiksi tavoitteiksi ja tehtäviksi. Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitään sovitussa tavoitteissa ja tehtävissä yksilöllisesti. Coachin rooli poikkeaa selvästi muista rooleista, mutta on tärkeää huomata, että valmentava johtajuus koostuu näistä kaikista osista, se ei ole pelkkää coachaamista. Oli esimies missä roolissa tahansa, parhaimmillaan valmentavana esimiehenä hänen tekemisessään on aina mukana coachin asenne kysymällä, arvostamalla ja hakemalla tietoisesti yhteistyön malleja. Sopivan tasapainon löytämiseksi tarvitaan tietoista harjoittelua. Onnistumiseen nivoutuu valmentavan esimiehen, tiimin valmentamisen sekä itsensä johtamisen ydintaitoja. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 26-27, Carlsson ja Forssell 2008, 32-33.)



KUVA 21. Esimiestyö muodostuu kolmesta eri ydinroolista (mukaillen Carlsson ja Forssell 2008, 33.)

Yllä olevassa kuvassa katkoviiva rajaa nämä esimiehen ydinroolit vallan mukaan. Roolit aktivoituvat sen mukaan, millaisesta asiasta on kulloinkin puhe ja mitä tarvitsee johtaa. Mitä vahvemmin on kyseessä organisaation päätös- ja vaikutusvaltaa liittyvä asia, sitä enemmän korostuu asijahtajuus eli manageeraus. Ja mitä enemmän asia vaatii yksilötasoisia johtamista, ohjausta tai oivalluttamista esimiehen valmentajarooli eli coachaus vahvistuu. Huomion arvoista on kuitenkin se, että oli sitten mikä asia tai yksilöllinen toimintatavan muutoksenjohtaminen tahansa, tarvitaan esimiestyössä joikaista roolia. (Carlsson ja Forssell 2008, 34.)

Esimiestyö on paljon muutakin kuin valmentamista tai olemista pelkkänä coachina. Valmentajan on kehityttävä itsekin koko ajan ja löydettävä kullekin tiimille sopivat ja toimivat keinot. Valmentava esimies toimii kolmessa eri positiossa tiimissä; sen edellä kirkastaen tekemisen tavoitteet ja tarkoitus, yhdessä tasa-arvoisesti rinnalla osallistuen arkisiin töihin korostamatta omaa esimiesasemaansa sekä kolmantena taustalla mahdollistajan roolissa nähden tiimensä potentiaali kasvattaen ja hyödyntäen sitä. Jokaisella positioilla on merkitystä ja ne vaihtelevat tilanteen mukaan, tärkeää on käyttää niitä kaikkia tietoisesti. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 72.)

LähiTapiola panostaa valmentavaan esimiestyöhön. Valmentavan esimiestyön malli ja ideologia rakentuvat kolmen position päälle alla olevan kuvan 22 mukaisesti:



KUVA 22. Valmentava esimiehen kolme positiota (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 71-130) ja LähiTapiolan näkemys positioiden roolituksesta (LähiTapiola intranet)

Autoritäärisen, kaikkietävän pomon, demokraattisen ja delegoivan tiimivettäjän jatkumoksi on määritelty valmentava ja vaikuttava esimies. Tässä valmentavassa otteessa liikutaan eri esimiehen positioissa tilanteen mukaan yhdistellen arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista työskentelyotetta. Tässä positiossa asioita suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, johdetaan tekemistä yhdessä tiettyjen perusraamien sisällä. Tällä esimiehisyyden tasolla jokainen tiimiläinen tietää ja ottaa oman vastuunsa vakavasti ja täten on sitoutunut tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Valmentavalla otteella rakennetaan vähitellen yhdessä suuntaviivoja kohti määriteltyjä visioita. Esimiehen ei kuulu tietää ja

kertoa vaan osallistaa ja valtuuttaa, kysyä, haastaa ja kannustaa. Valmentavalla esimiestyöllä on vaikutuksia henkilöiden työhyvinvointiin sekä asiakaskokemukseen ja tätä kautta myös yrityksen asiakaspysyvyyteen. Valmentavan esimiehen tehtävä on kasvattaa toisista tähtiä, osaavampia ja kykeneviä ammattilaisia. Yksilön potentiaalin vapauttamiseen tarvitaan luottamusta ja tätä valmentava esimies tekee parhaimmillaan. Hyvään johtamiseen panostamalla saadaan siis paljon hyvää aikaiseksi monesta eri näkökulmasta katsottuna. (Ristikangas ja Grünbaum 2018, 15-16.)

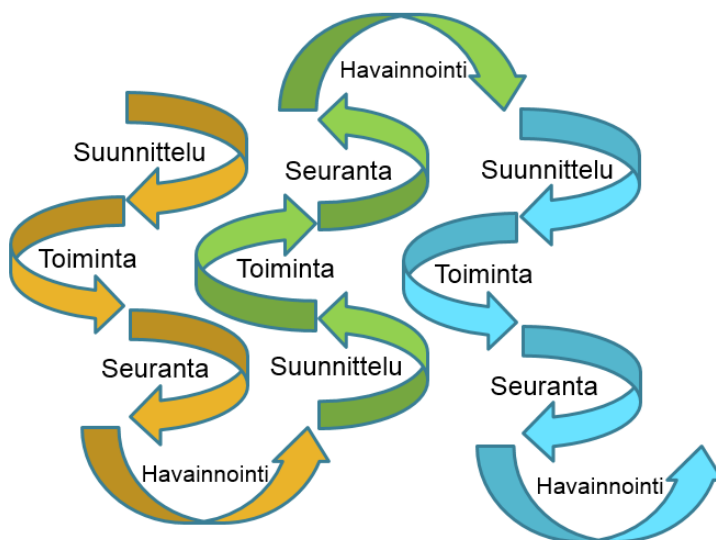
5 TUTIKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, jonka tavoitteena oli organisaation kehittämiseen liittyvä työ. Toiminnallisen työn kautta saatiin prosessi alkuun, joka jatkuu edelleen ja kehittyy eläessään. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja sillä tavoitellaan käytännön hyötyä sekä käyttökelpoista tietoa. Perinteiset tutkimusmenetelmät, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, ovat luonteeltaan toteavia. Toimintatutkimus ei pysähdy toteamiseen vaan sen avulla pyritään muutokseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu käytännönläheinen sekä osallistava kehittämisprojekti. (Kananen 2012, 37-41, Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2008, 16-19.)

Kehittämis- ja toimintatutkimus eroavat toisistaan ainoastaan siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on mukana prosessissa. Toimintatutkimukseen liittyy oleellisesti se, että tutkimusprosessissa on mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Se liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Tarve toimintatutkimukselle syntyy monesti yrityksen sisältä, ei ulkoapäin annettuna kehittämistoimintana. Tämän vuoksi toimintatutkimus on muutosta sitouttava, koska ratkaisu löytyy työyhteisön sisältä yhteistyöllä. Tutkimukseen osallistuvat ne, ketä odotettu muutos pääsääntöisesti koskettaa. (Kananen 2014, 12-13.)

Tutkimuksessa on tunnistettavissa eräänlainen syklinen rakenne alla olevan kuvan mukaisesti ja se on luonteeltaan prosessimaista. Muutos on jatkuvaa, syklit seuraavat toistaan, ja edellinen sykli aina kehittää seuraavaa. Kehittämisen sykleillä ei ole päätepistettä. Kun on kehitetty edellistä parempaa toimintaa, on se vain väliaikainen, koska seuraavassa syklissä kehitetään entistäkin parempi malli. Toimintatutkimus ei siis pääty koskaan. Toiminta jatkaa omaa elämäänsä kehittyäkseen edelleen. (Kananen 2014, 13 ja Suominen ym. 2008, 29.)



KUVA 23. Toimintatutkimus on prosessi, joka on syklinen ja jatkuva (mukaillen Kananen 2014, 13)

5.2 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Toimintatutkimus käynnistyy havaitusta ongelmasta ja siitä lähtökohdasta mitä halutaan muuttaa tai kehittää. Tutkimusongelmaa voidaan täsmentää tutkimuskysymysten kautta tai niiden avulla. Tutkimuskysymykset vastaavat siihen, miten ongelmaa kehitetään. Erot toimintatutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä syntyvät juuri siitä, että kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset tuottavat vastauksia mitä-kysymyksiin ja toimintatutkimuskysymykset sisältävät lisäksi muutoksen sekä mittaamisen. Onnistumisen kannalta on merkittävää, miten tutkimusongelma ja -kysymykset on asetettu, oleellista on siis ongelman ytimen määrittäminen. Toimintasuunnitelmaa ja kysymyslomaketta tehdessäni halusin tarkentaa tutkimuskysymyksiä muutamilla alakohdilla:

1. Millaista valmentamista tarvitaan, jotta uudistaminen ja muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti?
 - a. Mikä on AVPK:n yhteinen näkemys siitä, mitä valmentaminen on?
 - b. Mikä on AVPK:n organisaation tavoitetila osana strategian uudistamista (iso kuva)?
 - c. Mikä on AVPK:n rooli ja tehtävä elämänturvayhtiössä?
2. Millaista valmentavaa kulttuuria AVPK:ssa halutaan toteuttaa?
 - a. Onko nykyinen valmentamisen taso riittävä, jonka avulla AVPK voi saavuttaa tavoitetilansa?
 - b. Ketkä valmentavat ja ketä?
3. Millaisia uudistuksia tarvitaan nykytekemisessä esim. osaamisessa, rooleissa, vastuissa, jotta uudistaminen on mahdollista?
4. Miten muutosta hallitaan ja johdetaan?

5.3 Tutkimuksen tausta

Lokakuussa 2017 tehtäväni ja päävastuualueeni muututtua, tehtäväni oli tukea AVPK organisaatiossa strategisten muutosten läpivientiä. Tällöin aloitin AVPK organisaation ”sisäisen tutkimusmatkan”. Tavoitteenani oli selvittää, mikä on AVPK organisaation tila ja kyky vastaanottaa sekä elää todeksi tulevaa elämänturvastrategiaa. Tavoitteena on kehittää valmentavaa johtamista siten, että strateginen muutos LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa saadaan onnistumaan. Toimintatutkimuksen yksi osa on selvittää myös millainen rooli ja strategiakuva on asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa osana LähiTapiolan elämänturvastrategiaa. Valittu elämänturvastrategia suunta ja asiakaskeinen uudistumistarve edellyttää, että myös AVPK organisaatiolla tulee olla tiedossa selkeä tulevaisuuden päämäärä, toiminnan merkitys ja strategiset valinnat. Osana tuota tavoitetta oli myös selkiyttää valmentamiseen osallistuvien henkilöiden rooleja ja vastuita.

Selvitin ensin itselleni yhtiöryhmätason tavoitetilan kuluvan strategiakauden (v. 2015-2018) aikana ja sen jälkeen. LähiTapiolassa oli strategiaa muokattava tuote-yhtiöstä enemmän palveluyhtiöksi. Elämänturvastrategian toteutumiseksi tarvitaan yhtiön kokonaisvaltaista elämänturvakulttuuria – strategian todeksi elämistä. Uudistuva elämänturvastrategia ohjaa vahvasti uudenlaiseen toimintakulttuuriin ja arvojen juurruttamista arkeen. Ymmärsin, että kyvykästä muutosjohtamista tarvitaan vahvasti

strategisten uudistusten onnistuneessa läpiviennissä. Johdolla ja esimiehillä on avainrooli sekä vastuu strategian läpiviennissä. Toimintakulttuurin uudistamisessa on ytimessä valmentavan esimiestyön vahvistaminen. LähiTapiolan esimies on tulevaisuudessa rohkea elämänturvakulttuurin edistäjä. Esimiesten roolin on olla tulevaisuudessa entistä enemmän tulevaisuuden suunnannäyttäjiä ja arjessa läsnä olevia coacheja, jotka valmentavat henkilöstöään ja näyttävät uuden toimintakulttuurin suuntaa omalla esimerkillään. Asiakaskokemus syntyy henkilöstökokemuksen kautta. Toisin sanoen esimiesten on kehityttävä entistä enemmän valmentavan johtajuuden suuntaan. LähiTapiola on valinnut strategiansa johtamismetodiksi valmentavan johtamisen.

Tiesin myös, että esimiestyö on paljon muutakin kuin valmentamista tai olemista pelkkänä coachina. Halusin tutkimuksellani selvittää, ovatko esimiehet itse tietoisia omasta roolistaan valmentajina ja odotuksista heitä kohtaan, onko esimiehillä riittävästi aikaa valmentamiselle. Organisaatiossa toimivat osaamisen kehittäjät, okeet, ovat toimineet myös valmentajaroolisina henkilöinä. Onko roolit esimiesten ja okejen välillä riittävän selkeät, jotta kukin tietää mitä heiltä työssään odotetaan.

5.4 Toimintatutkimuksen vaiheet

Kuvaan tässä kappaleessa tutkimuksen etenemistä vaiheittain aikatauluineen ja sisältöineen. Kuvaan on vaiheet kuvattu aikajanalla:



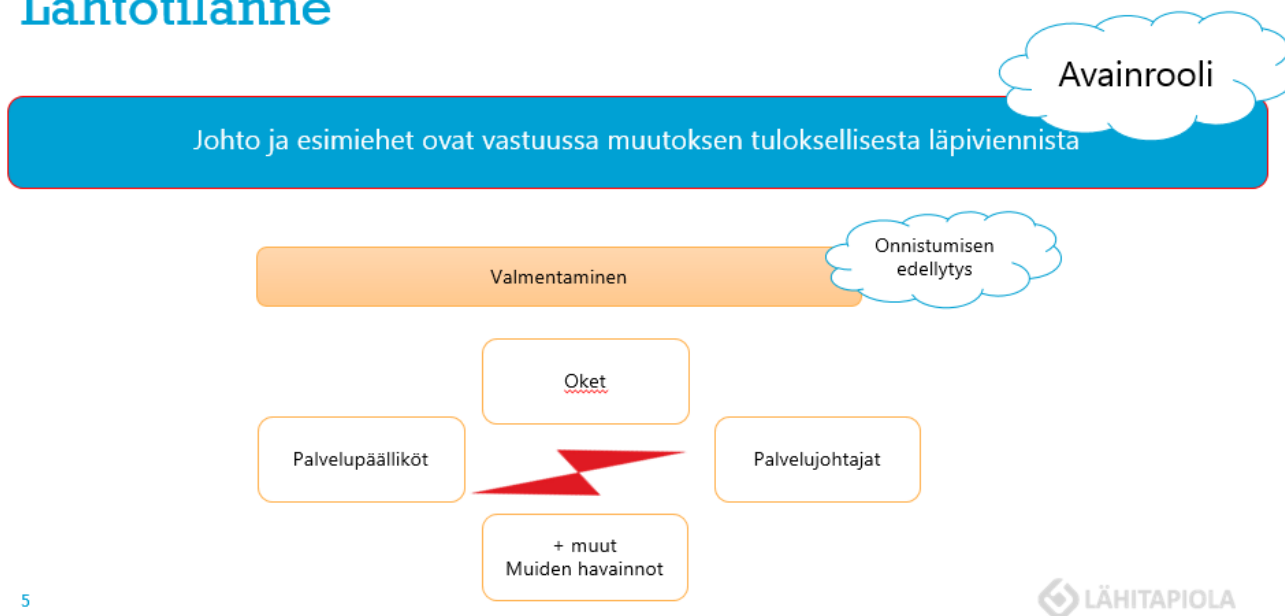
KUVA 24. Aikataulut janalla tutkimuspäiväkirjasta

Varsinainen tutkimustyö alkoi joulukuussa 2017 ja päättyi marraskuussa 2018 seurantakyselyyn. Seuraavissa alakohdissa tarkastelen vaiheita tarkemmin sisältöineen.

AVPK:n sisäinen tutkimusmatkani alkoi siten, että haastattelin johtoa, esimiehiä ja okeja marraskuussa 2017. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että haastattelu on erittäin tarpeellinen ja hyvä kun asialle aletaan tehdä jotain. Koettiin, että sen avulla voidaan vaikuttaa mahdollisiin ristiriitoihin, jolla on monin tavoin positiivinen vaikutus yhteistyöhön. Toisaalta haastattelu koettiin joidenkin osalta

myös epämuksavana, koska osa haastateltavista koki asioiden olevan kunnossa eikä varsinaista ongelmaa koettu olevan olemassa. Haastatteluilla ei ollut varsinaista tutkimuksellista näkökulmaa, mutta antoi minulle taustoitusta ja vahvistusta omiin jo aiemmin syntyneisiin havaintoihini. Tämän systemaattisen, suhteellisen vapaamuotoisen haastattelun perusteella, totesin, että rooleissa oli epäselvyyksiä eikä tietoisuutta oman tehtävän odotuksista ollut riittävästi.

Lähtötilanne



5

KUVA 25. Lähtötilanteen kuvaaminen ja haastatteluista syntynyt mielikuva

Yllä olevaa kuvaa käyttäen kerroin havainnoistani johtoryhmälle ja kohdehenkilöille, että haastatteluista syntyneen mielikuvan pohjalta organisaatiossa ei ollut selkeää kuvaa valmentamisen odotuksista tai rooleista. Jotain oli tehtävä, että asia selkiytyisi. Muutos ja uudistaminen on tehtävä kuitenkin yhdessä, eri roolien yhteistyöllä. Tämän lähtöselvityksen pohjalta käynnistyi varsinainen toimintatutkimus ja sitä kautta myös opinnäytetyöni.

Lähtötilanteen kartoittamisen ja valmistavan haastattelun jälkeen kerroin organisaatiossa kohdehenkilöille kuvaa 26 käyttäen, että seuraava vaihe toiminnan kehittämiseksi on tehdä kysely kaikille, jotka liittyvät oman roolinsa kautta valmentamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kysely tulisi koskemaan johtoryhmää, esimiehiä ja okeja. Kävin läpi AVPK johtoryhmässä tarkemmin perusteita tälle tutkimukselle ja lisäksi kerroin myös tekeväni aiheesta opinnäytetyöni. Sovimme myös johtoryhmässä, että AVPK:n ”iso kuva” täytyy piirtää, jotta organisaation tavoitetila tulee selville. Miksi meidän täytyy uudistua ja mitä tarvitsemme, jotta uudistuminen on mahdollista.

Valmentava johtaminen – Muutoksen läpiviennin edellytykset

Johto ja esimiehet ovat vastuussa muutoksen tuloksellisesta läpiviennistä

Työyhteisöä täytyy valmentaa muutoksessa
On tärkeää, että muutos ymmärretään sekä ilmiönä, että ihmisten toiminnan näkökulmasta.
 Tällöin **vaikutetaan** ihmisten **ymmärrykseen** siitä, miksi muutos tehdään ja **muutetaan arjen toimintaa konkreettisilla toimenpiteillä**



"VALMISTELUVAIHE"

Kysely johtoryhmälle, palvelupäälliköille ja oikeille. Tavoitteena selvittää valmennusten nykytila ja valmennukselliset tarpeet sekä toiveet tulevaisuudessa

KUVA 26. Kuvan valmisteluvaiheen syistä ja etenemisestä

5.5 Vaihe I: Anonyymi valmennuskysely

Toteutin kyselyn joulukuussa 2017. Sen tarkoituksena oli kartoittaa asiakaspalvelukeskuksen valmentamisen nykytila, toiveet ja tarpeet jatkossa, suhteessa uudistamisen tavoitteisiin sekä asiakas-kohtaisiin tulevaisuudessa. Vastausten perusteella muodostui valmennuksen yhteinen kuva, jonka pohjalta käynnistyi valmentamisen kehityssuunnitelman tekemisen ja toimenpiteiden suunnitelma. Prosessia kuvaa kuva 27.

Nykytilasta tavoitetilaan



KUVA 27. Tutkimuksen esittelykuva

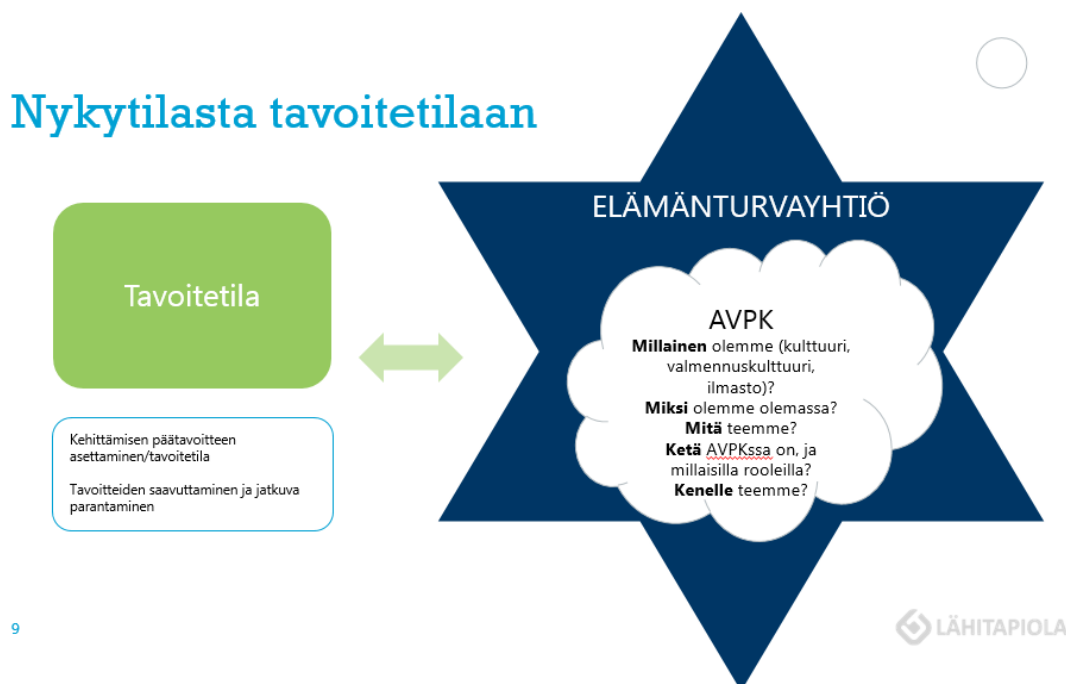
Tein kyselylomakkeen Webropol ohjelmalla. Kysymyksiin vastaaminen tapahtui nimettömänä. Kysymykset olivat avoimia. (Liite 1.) Lähetin kyselylinkin sähköpostin liitteenä AVPK johtoryhmälle, esi-

miehille ja okeille, yhteensä 27 henkilölle. Vastausaikaa kysymyksiin vastaamiselle oli 3 viikkoa. Lähetin lisäksi yhden muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta, kun deadline alkoi lähestyä ja vastausprosentti oli vasta 40.

Viestin kohdehenkilöille kyselyyn vastaamisen aikana siitä, miten on tarkoitus edetä valmennuskyselyn osalta. Valmennuskysely vastausten perusteella kuvataan valmentamisen nykytilan AVPK:ssa. Nykytilan ollessa tiedossa, johtoryhmässä työstetään AVPK organisaation tavoitetila. Tämän jälkeen kaikki kyselyyn vastaajat, kohdehenkilöt, pääsevät yhdessä vaikuttamaan siihen, millaisin toimenpitein saavutamme tavoitetilan.

5.6 Vaihe II: AVPK strateginen tavoitetila

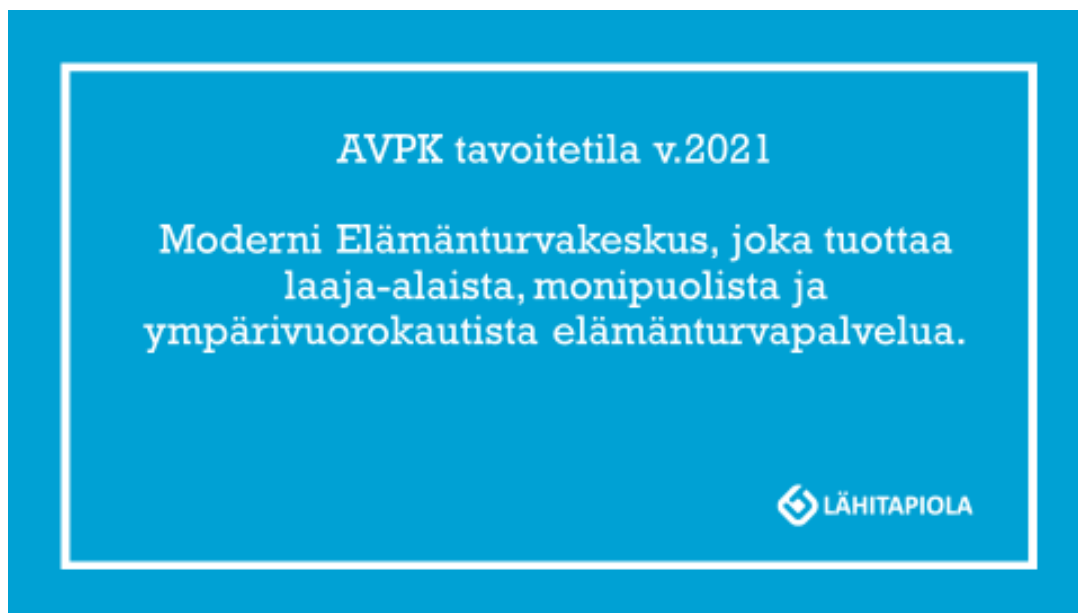
Toteutimme johtoryhmän kanssa AVPK:n yhteisen tavoitetilan kuvaamisen tammikuussa 2018. Fasilitoin päivän kulkua, ja alla olevan kuvan johdattamana jakauduimme pienryhmiin. Tavoitteena ryhmässä oli tuottaa ensin tavoitetila vastaamalla alla oleviin kysymyksiin: millainen olemme vuoden 2021 lopussa, miksi olemme olemassa, mitä tehtäviimme kuuluu, millaista henkilöstöä ja millaisilla rooleilla AVPK:ssa on ja ketä varten olemme olemassa? (kuva 28)



KUVA 28. Johtoryhmän workshop kuva tavoitetilasta

Johtoryhmä työskentely oli aktiivista, ja päivä oli täynnä hyvää keskustelua tulevaisuuden näkymistä. Ison kuvan piirtäminen koettiin erittäin tarpeelliseksi, sillä kaikki olivat siitä samaa mieltä, että konkreettinen iso kuva on hyvä yhteinen organisaation tahtotila.

Tuloksena pienryhmistä syntyi alla oleva huoneentaulu, joka meneillään olevan ja tulevan strategiakauden loppuun (v. 2019-2021) asiakas- ja vakuutuspalvelun tavoitetilan.



KUVA 29. Johtoryhmätyöskentelyn tuloksena syntynyt AVPK:n tavoitetila

Kun yhteinen tavoitetila oli kuvattu ylätasolla, jakauduimme taas pienryhmiin, ja purimme sanata-solla tavoitetilaa sisällöiksi sekä tekemiseksi. Tämä vaihe oli johtoryhmää vahvasti yhdistävää teke-mistä. Tavoitetilan kuvaamiselle tuntui olevan selkeä tilaus, emme olleet aiemmin pysähtyneet kat-somaan strategiaa oman organisaatiomme näkökulmasta. Keskustelu oli hyvin hedelmällistä ja he-rätti paljon ajatuksia juuri tulevaisuuden kuvaamiseen, siihen, mitä ja miten organisaatiomme tulisi uudistua strategian ja kulttuurin vinkkelistä. Esimerkiksi "moderni Elämänturvakeskus" tarkoittaa käytännön tasolla innovatiivista, dynaamista, rohkeasti kokeilevaa ja keskeneräisyyttä sietävää työ-ympäristöä, jossa toimitaan yli perinteisten tiimirajojen ja hyödynnetään vahvaa valmentaa otetta päivittäin.

5.7 Vaihe III: Valmennuskyselyn tulokset ja läpikäynti

Vastausprosentti valmentamisen uudistamiskyselyyn oli loppujen lopuksi 74%, vastaajia oli yhteensä 20. Kun kyselyn vastaamisaika päättyi, alkoi vastausten analysointi. Koska vastaukset olivat sanalli-sia, ja niitä oli määrällisesti paljon. Vastausten luokittelu ja teemoittelu oli keino saada ne yhteismi-tallisesti ymmärrettävään muotoon. Vastauksissa oli havaittavissa samat yläteemat, jotka olivat help-poja "niputtaa".

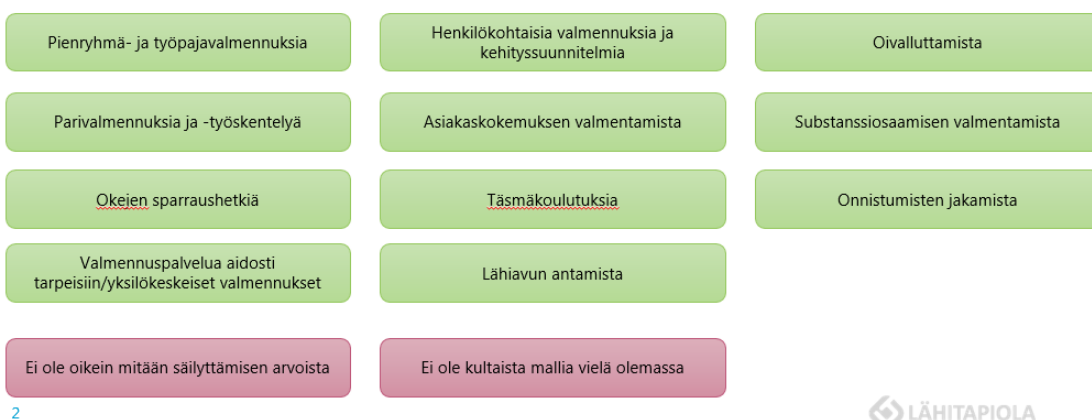
Aineiston tulkinta ja analysointi tapahtuivat ensimmäiseksi hyödyntämällä Webropol ohjelma-analy-tiikan Text Mining toimintoa. Sen avulla sai sanapilven ja ryhmittelyn avulla sanalliset vastaukset ni-putettua siten, että yleisimmin esiintyvät sanat ja teemat sai kirjoitettua sisältöineen tiivistetymin. Aineistoa voi tulkita kolmella eri tavalla: aineisto-, teorialähtöisesti tai niiden yhdistelmänä. Aineisto-lähtöisessä tulkinnassa tekstit jaetaan sisältöjensä perusteella segmentteihin, jotka nousevat yleisim-min vastauksista. Laadullista aineistoa voidaan tulkita monella eri tavalla, jonka vuoksi tulkintoja voi

olla useita. Tulkintaa ohjaa toisaalta tutkimusongelmaan liittyvät tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia. (Kananen 2015, 93-94.)

Seuraavat kuvat on teemoittelun tuloksena syntyneet vastaukset tutkimuskysymyksiin, joiden pohjalta esittelin tulokset myös vastaajille ja hyödynsin niitä pohja-aineistona workshop päivän agendan rakentamiseen.

1. Kysymys:

Mitä asioita voimme hyvillä mielin jatkaa nykyisessä valmentamisessa?



2

LÄHITAPIOLA

KUVA 30. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 1

Vastausten perusteella koettiin, että oli jo olemassa paljon asioita, joita voi edelleen jatkaa valmentamisessa. Asiakaskokemuksen ja substanssiosaamisen valmentamisesta erilaisin keinoin, pienryhmä-, pari-, työpaja- ja henkilökohtaisin valmennuksiin, pidettiin toimivina ja hyvinä malleina. Osa vastaajista koki, että onnistumisiakin jaetaan ja oivalluttavaa valmennuspalvelua on saatavissa. Päinvastaisiakin vastauksia oli, jotkut vastaajat kokivat, että valmentamisen osalta voi aloittaa ”tyhjältä pöydältä”, koska vakiintunutta mallia valmentamisen osalta ei ole vielä olemassa.

2. Kysymys:

Mitä asioita tulisi nykyisistä käytännöistä poistaa, uudistaa tai tarvitaan lisää, jotta pääsemme yllä mainittuihin odotuksiin/tavoitteisiin?

Poistaa...



KUVA 31. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 2

Vastausten perusteella valmennukseen kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta. Valmentaminen koettiin enemmänkin suorituksena ja siihen toivottiin enemmän sisältöä. Ehkä jo rutiiniksi muodostuneet valmennuskäytännöt tarvitsivat laadukkaampaa sisältöä, yksilöllisempää ohjausta ja valmentamista. Massakoulutukset, perinteiset luokkahuone koulutukset ja valmennukset eivät tavoittaneet riittävästi niitä henkilöitä, joilla oli juuri suurin uudistumisen tarve. Osa oli sitä mieltä, että nykyiset, käytössä olevat valmennuksen raportointimenetelmät ja työkalut, eivät vastanneet tarpeita.

3. Kysymys:

Mitä asioita tulisi nykyisistä käytännöistä poistaa, uudistaa tai tarvitaan lisää, jotta pääsemme yllä mainittuihin odotuksiin/tavoitteisiin?

Uudistaa...



KUVA 32. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 3

Uudistamiselle koettiin olevan paljon erilaisia kohteita. Valmentamisen rooleja ja vastuita toivottiin selkeämmiksi. Toiveena oli, että ajattelutapoja, suhtautumista ja asenteita tulisi valmentaa ja niitä

tulisi johtaa esimerkillä. Olemassa olevat valmentamisen rutiinit tulisi uudistaa ja valmentamisen tulisi olla tavoitteellista. Valmennettavien tulisi myös paremmin tietää, mihin valmentamisella pyritään ja mitä heiltä odotetaan. Asenteiden ja ajattelutapojen uudistamiseen tarvittaisiin juuri nykyisen valmennuskulttuurin raikastamista. Vastauksista kävi ilmi myös odotukset johtoryhmää kohtaan, kaikkien tulisi johtoa myöten uudistaa omia asenteitaan, ei vain lähiesimiesten ja osaamisen kehittäjien. Valmennusmalleja toivottiin näkyviksi henkilöstölle, myös jokaiselta toivottiin vastuunottamista omasta kehittymisestä.

4. Kysymys:

Mitä asioita tulisi nykyisistä käytännöistä poistaa, uudistaa tai tarvitaan lisää, jotta pääsemme yllä mainittuihin odotuksiin/tavoitteisiin?

Lisää...

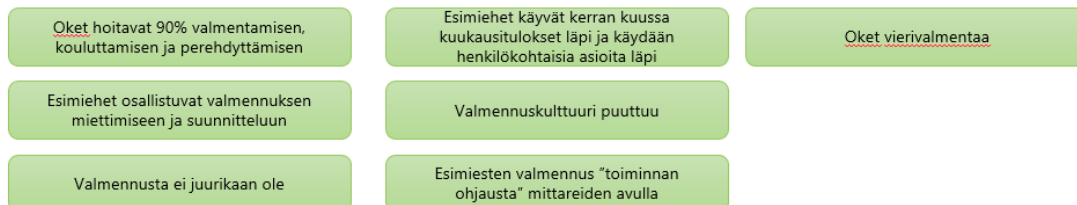
Suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä valmennukseen ja osaamisen kehittämiseen	Valmentamista ylhäältä alas – pp -> oket ja pn:t pj -> pp:t	Valmennuksiin osallistamista ja sitouttamista
Läsnäoloa ja välittämistä	Työsuhdetaitojen valmennusta	Tavoitteellisuutta kehityssuunnitelmien toteutumiseen
Uusia tuulia, asennetta, suhtautumista	Nykyaikaisuutta ja uusia lähestymistapoja valmentamiseen	Itsensä valmentamista
Säännöllisyyttä ja systemaattisuutta	Uusia valmennustekniikoita	Lisää seurantaa – tavoite vs tulo
Asiakaskokemuksen valmentamista	Iholla olemista	Vuoropuhelua oket – pp välille
Enemmän aikaa valmentamiselle	Kaikkea ja kaikenlaista valmennusta	Valmentamisen ja käytäntöjen seurantaa

KUVA 33. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 4

Valmentamiselle toivottiin lisää aikaa, säännöllisyyttä ja systemaattisuutta. Se vaati vastaajien mukaan myös itsensä johtamisen ja priorisoinnin opettelua. Valmentamista ylipäätään toivottiin enemmän nykyisten johtamiskäytäntöjen oheen. Toiveena oli myös, että kaikki organisaatiossa valmentavat tehden sen hyvässä yhteistyössä ja hyvällä asenteella. Riittävälle läsnäololle ja valmentamiselle toivottiin lisää aikaa ja koettiin, että sitä oli toivottu myös henkilöstön osalta. Systemaattisuutta, suunnitelmallisuutta ja seurantaa toivottiin. Vastauksissa tuli esille myös toive siitä, että henkilöstön työsuhdetaitoja ja valmentamisen vastaanottokykyä sekä sitouttamista on tarpeen lisätä. Koettiin, että myös itseä täytyy opetella valmentamaan, jotta ajankäyttö arjessa antaa mahdollisuuden kalentroida valmennusaikaa riittävästi.

5. Kysymys:

Miten, mitä ja kenen toimesta valmennetaan tällä hetkellä?

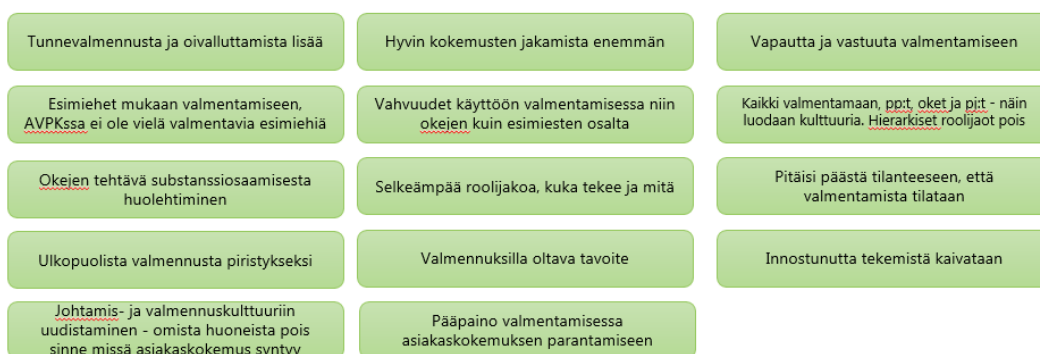


KUVA 34. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 5

Roolikysymys tuli esille näissä vastauksissa. Vastauksista saattoi päätellä, että valmennuskulttuuria ei vielä ollut juuri olemassa. Vastaajat kokivat, että esimiehet johtivat enemmän suoritusta ja toimintaa, kun vastaavasti varsinainen valmennustyö oli okejen vastuulla. Tämä oli aihe, joka aiheutti ristiriitoja roolien kesken ja energia kohdistui sen asian ympärille, eikä asiasta oikein tahdottu päästä eteenpäin. Tämä oli juuri se kysymys, mikä on nostanut ristiriidat esille organisaatiossa, mitkä ovat esimiesten ja osaamisen kehittäjien vastuut. Mielestäni tämä oli juuri se kohta, mihin täytyi workshopissa paneutua enemmän, jotta jokaiselle olisi paremmin selvää se mitä heiltä odotetaan.

6. Kysymys:

Miten, mitä ja kenen toimesta tulee valmentaa jatkossa?



KUVA 35. Teemoitellut vastaukset kysymykseen 6

Tulevaisuuden toiveena oli, että rooleja selkiytettäisiin valmentamisen osalta. Esimiehiltä toivottiin lisää valmennusta asiakaskokemuksen ja kulttuurin uudistamisen osalta, ja oket keskittyisivät enem-

män substanssiosaamisen valmentamiseen. Innostuneisuutta, vapautta ja vastuuta kaivattiin valmennukseen. Hyviä kokemuksia haluttiin jaettavaksi ja vahvuuksien käyttöönottoa kaivattiin. Hierarkkisen tunteen toivottiin madaltuvan, esimerkkinä nousi esiin esimiesten työhuoneet. Osaamisen kehittäjät kokivat, että vain he valmentavat ja esimiehet keskittyvät enemmän suorituksen johtamiseen.

5.8 Vaihe IV: Ennakkokysely ja -tehtävät uudistamisen workshop päivää varten

Toteutin osallistujille ennakkokyselyn workshoppäivän suunnitteluvaiheessa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää matkustamiseen ja fasiliteettien järjestämisen detaljien lisäksi päivän sisältöön liittyviä odotuksia. Kysymykset ennakkokyselyssä sisällön osalta olivat:

1. Mitä odotuksia sinulla on uudistamisen workshoppäivään?
2. Mitä valmentaminen on mielestäsi?

Päivältä odotettiin hyvää ja avoimen rehellistä keskustelua, sitoutumista, uusia tuulia ja ajatuksia, innostuneisuutta, selkeyttä roolituksiin, halua ja pitkää pinnaa uudistamiselle, käytännön työkaluja arkeen, yhteen hiileen puhaltamista ja yhdessä tekemistä. Toisen kysymyksen vastaukset oli tarkoitus käsitellä workshop päivän yhtenä aktiviteettina, jotta kaikilla on sama käsitys siitä mitä valmentaminen ylipäätään on. Tämän kysymyksen vastaukset käsitellen tarkemmin kohdassa 5.9.1.

5.9 Vaihe VI: Uudistamisen workshoppäivä

Yhteinen työpaja päivä toteutettiin 25.4. Tampereella. Päivän tavoitteena oli tehdä toimenpidesuunnitelmia tavoiteltiin pääsemiseksi. Rakensin päivän case harjoitukset sen mukaisesti, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset ja ennakkokyselyistä syntyneisiin ajatuksiin, siitä mihin pitää saada selvyys. Päivän agenda oli alla olevan mukainen:

Klo 9.30-10.45	Lämmittely:	Päivän odotukset ja tavoitteet AVPK visio Uudistaminen ja "maailman muutos"
		<i>tauko</i>
Klo 10.45-11.30	Aktiviteetti 1:	Valmentaminen – yhteinen näkemys
Klo 11.30-12.30	Aktiviteetti 2:	Valmentaminen – roolien ja vastuiden kirkastaminen
Klo 12.30-13.30		<i>Lounas</i>
Klo 13.30-14.00	Aktiviteetti 2	jatko
Klo 14.00-15.00	Aktiviteetti 3:	Case harjoitukset
		<i>Kahvit ja "virkisteet"</i>
Klo 15.00-16.00	Aktiviteetti 4:	AVPK toimintasuunnitelma ja toimintamalli
Klo 16.00-16.30		Päivän päättäminen + viimeinen aktiviteetti

KUVA 36. Agenda Tampereen workshopissa

Osallistujat olivat jokaiselta AVPK:n paikkakunnalta, ja niistä kaikki esimiehet ja oket sekä AVPK:n johtoryhmä. Osallistujia oli 25, ja lisäksi apufasilitaattoreita. Jokaisessa pienryhmässä oli fasilitoijia, jonka tehtävänä oli pitää aktiviteettien keskustelu tehtävänannossa. Lisäksi oltiin sovittu, että ryhmässä fasilitoija rohkaisee keskustelemaan avoimesti asioista, ettei ryhmä loisi ideaalimalleja, joita ei käytännössä voitaisi toteuttaa. Lisäksi sovittiin yhdelle fasilitaattorille kellotusvastuu ja äänimerkin antaminen ajan päätyttyä.

Päivä oli kovasti odotettu, ja tunnelma oli sen mukainen. Odotuksen päivään olivat ennakkokyselyn perusteella isot, ja yksi odotus oli myös nähdä koko kaikki valmentamiseen osallistuvat kollegat yhdessä. Päivä alkoi lämpimien halausten ja riemukkaan näkemisen merkeissä.

Aloitin päivän kertaamalla miksi olemme pitämässä workshop päivää, miten tähän on tultu ja mitä on tehty tähän saakka. Introilun fasilitoinnissa käytin apuna aikataulujanaa (kuva 24) ja tutkimuksen esittelykuvaa (kuva 27) Lämmittelimme päivän alkuun käymällä läpi ennako tehtävien odotukset ja lisäksi jokainen sai esittäytyä vieruskaverilleen supervoimansa kautta. Sankarihahmot supervoimien toimivat hyvänä "ice breakerina" ja piirroksot jäivät päivän aikana yhdessä katseltaviksi seinälle. Sovimme, että pyrimme päivän aikana yhdessä täyttämään ennakkotehtävästä esille nousseet odotukset. Lisäksi sovimme, että jokainen tekee päivän mittaan muistionsa merkintöjä niistä asioista, joita aikoo itse toteuttaa tulevaisuudessa ja missä haluaa itseään vielä kehittää.

Päivän isompana kokonaisuutena ja introna, toimi AVPK:n johtoryhmän yhdessä tekemä iso kuva (kuva 29) sekä tausta ajatukset muuttuvasta työstä sekä sen aiheuttamista muutostarpeista. Se kirjoitti alulle hyvän keskustelun osallistujien kesken, mihin olemme organisaationa menossa ja mitkä ovat odotukset uudenlaisen valmennuskulttuuriin ja uudistamisen osalta. Tässä vaiheessa käytiin myös keskustelu siitä, että päivän tavoitteena oli miettiä valmentamisen uudistamista ison kuvan tahtotilaa ajatellen.

Ennen ensimmäistä varsinaista aktiviteettia, tehtiin vielä mielikuvaharjoitus. Jokainen sai tehtäväkseen miettiä silmät kiinni omistavansa yrityksen ja olevansa siellä rekrytointitilaisuudessa ottamassa haastateltavia vastaan. Huoneeseen astuu työnhakijana "sinä itse", palkkaisitko tuon henkilön yritykseen? Tämän jälkeen pohdimme vielä, millainen tunne jäi, kun näit itsesi astuvan huoneeseen, millaisen tunnelman toit huoneeseen ja oletko riittävän uudistamis- ja muutokkykyinen tulevaisuuden tarpeisiin. Tämä herätteli hyvin päivään, ja sai kaikki pohtimaan asiaa omasta näkökulmastaan ja tästä virisi vilkasta keskustelua.

5.9.1 Aktiviteetti 1: Mitä valmentaminen on?

Ensimmäinen aktiviteetti, josta päivä lähti liikkeelle, oli tutustua ennakkotehtävän vastauksiin, mitä valmentaminen on. Tehtävän tavoitteena oli luoda AVPK:n yhteinen näkemys siitä, mitä valmentaminen organisaatiossa on. Fasilitointikeinona käytin World Café tyylistä keinoa. Jokainen ryhmä kertoi ensin 5 tärkeintä valmentamisen muotoa. Nämä 25 näkemystä siitä, mitä kunkin ryhmän mielestä valmentaminen on, kerättiin fläppitauluille. Tämän jälkeen kaikilla osallistujilla oli käytössään 5

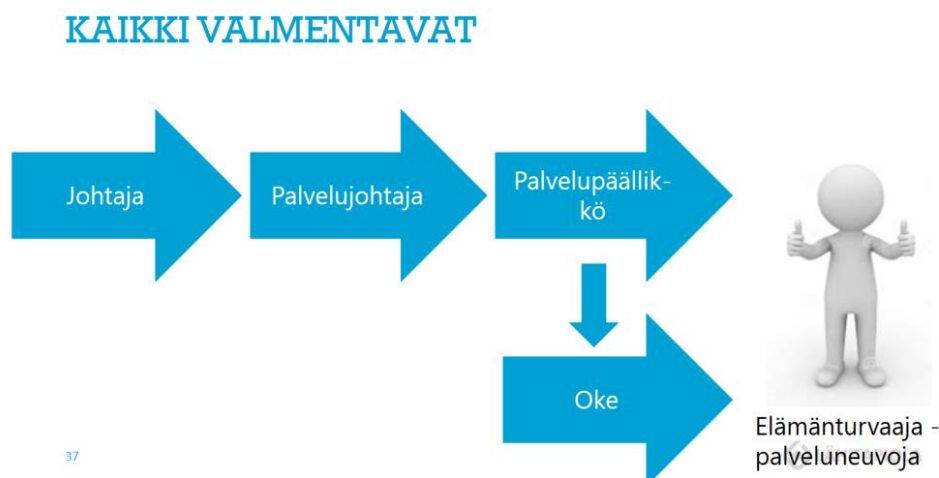
ääntä, joilla sai äänestää itsestään merkittävimmät valmentamiseen liittyvät asiat. Valmentamisen valituiksi teemoiksi ja yhteiseksi näkemykseksi valikoituvat:

1. oivalluttaminen
2. kulttuurin luominen ja ohjaaminen
3. palautteen antaminen ja ottaminen
4. tunnevalmentaminen ja aito läsnäolo
5. valmentamisen säännöllisyys ja jatkumo

World Café fasilitointikeinon hyviä puolia on, että se mahdollistaa runsaan määrän ideoita lyhyessä ajassa, jokainen pääsee vaikuttamaan antamalla äänensä ”mielitytylleen” ja sitä voi soveltaa yhdessä monen muun työkalun kanssa. Keinon heikkoutena on, ettei työ anna vielä tässä vaiheessa konkreettisia toimenpiteitä, vaan sitä täytyy jatkaa erillisellä tehtävällä (Elevator materiaali)

5.9.2 Aktiviteetti 2: Roolien ja vastuiden kirkastaminen

Tämän tehtävän tarkoituksena oli pohtia, mitä valitut valmentamisen teemat tarkoittavat konkreettisesti rooleittain. Pohja-ajatuksena oli, että tulevaisuuden tavoitetilassa kaikki valmentavat toisiaan, roolista riippumatta kuvan 37 mukaisesti.



KUVA 37. Valmentamisen malli ”kaikki valmentavat toisiaan”

Osallistujat jaettiin viiteen ryhmään siten, että jokaisessa ryhmässä oli 5 henkilöä, ja jokaisesta eri positiosta. Valmentamiseen valituista teemoista yksi annettiin jokaiselle ryhmälle. Heidän tehtävänä oli miettiä, mikä on johtajan, palvelujohtajan, palvelupäällikön ja oken vastuu konkreettisesti, jotta sitä valmentamisen teemaa voidaan toteuttaa. Pohdinnassa tuli huomioida, mitä valmentamisella siinä kohti tavoitellaan ja miksi, mitä valmentaminen on konkreettisesti, miten kyseistä asiaa valmennetaan, kuka valmentaa ja kuinka usein.

Tehtävän tavoitteena oli selventää valmentamiseen kuuluvat tehtävät konkreettiselle tasolle sekä roolien kirkastaminen. Tämän tehtävän pohjalta, jokainen osallistuja tietää osansa ja selkeät tehtävänsä yhteisessä valmentamistyössä sekä pystyisi tehtyään tämän tehtävän, kertomaan hissipuheen omasta roolistaan ja vastuustaan valmentamisessa. Tämän aktiviteetin tekemiseen oli varattu n. 60min aikaa. Aika oli liian lyhyt, sillä tässä syntyi paljon keskustelua ja konkretiaa ei syntynyt odotetulla tavalla. Tätä tehtävää jatkettiin vielä lisää arjen tullen.

5.9.3 Aktiviteetti 3: Case harjoitukset

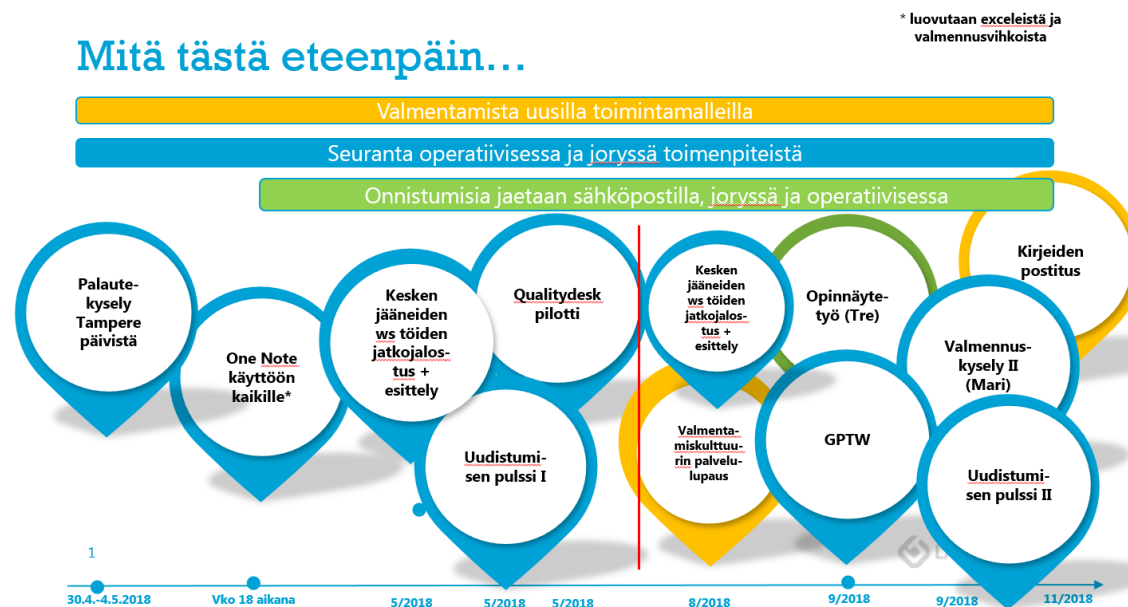
Tämä aktiviteetti suppilo valmentamista hyvin konkreettiselle tasolle. Valmisteluvaiheen haastatte- luissa oli noussut esille valmentamiseen liittyviä arkisia aiheita, joissa roolitus tai työskentelytapa oli ollut aikaisemmin epäselvä. Samat ryhmät kuin edellisessäkin aktiviteetissa puretuivat pohtimaan arjen tilanteita ja ratkaisumalleja niille. Miten tilanne ratkaistaan ja mikä on kunkin roolin tehtävä onnistuneen kokonaisuuden syntymisessä. Tarkoitus oli päästä todella konkreettiselle tasolle.

Case tehtävät olivat:

1. Valmennettavalla on haastetta päästä tavoitteisiinsa, tulokset eivät riitä
2. Uuden asian läpivienti (esim. strategia, tuote, palvelu, koulutus)
3. Organisaatioon rekrytoidaan uusia työntekijöitä tai sinne palaa työntekijä pitkän poissaolon jälkeen
4. Työyhteisössä syntyneeseen ongelmaan tai epäkohtaan puuttuminen ja niiden esille tuominen
5. Valmennettavalla on haasteita palveluosaamisessa tai asiakaskohtaamisessa

5.9.4 Aktiviteetti 4: AVPK:n toimintasuunnitelma ja toimintamalli

Päivän päätteeksi jatkoimme aikajanaa workshop päivästä eteenpäin tulevaisuuden tekemisten osalta, kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi (kuva 38). Tämän tehtävän tavoitteena oli paketoita workshop päivän tuotokset ja sopia jatkotoimista päivän jälkeen. Itselleni olin asettanut tärkeimäksi tavoitteeksi sopia seurannassa, siitä miten edetään, milloin ja kenen vastuulla mikin tehtävä on.



KUVA 38. Aikajanan jatko ja seurantamalli workshop päivän jälkeen

Yhteisellä päätöksellä sovimme toimintamallin AVPK:n valmentamisen määristä hyvän asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi. Valmennusrutiinit sovittiin tehtäväksi seuraavasti:

1. Valmennussuunnitelmat tiimeittäin tehdään jatkossa kuukausittain, mitä valmennetaan, miten ja kenen toimesta
2. Valmennukset kalenteroidaan jatkossa, valmentaja lähettää kutsun valmennuksesta valmennettavalle. Valmennusta tulee olla vähintään kerran kuukaudessa jokaisen valmennettavan osalta.
3. Valmennuksia seurataan johtoryhmätasolla. Seuranta sisältää valmennusten määriä sekä sisältöjä, ja mittarina onnistuneista valmennuksista toimii asiakastytyväisyyskysely. Oletuksena on, että mitä enemmän on valmennuksia, sen enemmän se kuuluu asiakkaille, ja näkyy loistavana asiakaskokemuksena.

Toimintamallin lisäksi sovimme muutamasta käytännön työkalun käyttöön ottamisesta, jotka helpottavat valmentamista ja toisaalta niiden kautta on helpompaa toteuttaa myös valmentamisen seuranta.

Päivän lopetus tapahtui viimeisellä kirjeen kirjoitusaktiviteetilla. Annoin jokaiselle kirjoitettavaksi postimerkillä varustetun kirjekuoren kirjeineen, ja kirjeeseen oli tarkoitus kirjoittaa kirje itselle. Siihen

tuli miettiä niitä päivän aikana tulleita ajatuksia valmentamisesta, joita lupaa uudistaa ja tehdä uudella tavalla. Kirje tulisi postissa kotiin puolen vuoden päästä, jolloin voi varmistaa, onko lupaukset itselle toteutuneet.

Aikajanalla oli muut seurannan sovitut toimenpiteet näiden lisäksi. Yhtiöryhmäkohtainen uudistumisen pulssi kysely käynnistyi keväällä 2018, joka toimii hyvänä mittarina organisaatioissa tapahtuvista uudistamisen keinoista ja tuloksista. Nämä kyselyt toteutetaan puolivuositain. Sovimme myös, että AVPK:n henkilöstölle tehdään näkyvämmäksi valmentamisen ja kulttuurin uudistamisen palvelulu-paus. Lisäksi oli jo tiedossa, että seuraava tutkimuksen kohde on saman tyyppinen uudistamisen kysely opinnäytetyönä AVPK:n henkilöstölle, jolla selvitetään heidän odotuksiaan valmentamisesta ja tuen tarpeesta uudistuvassa elämänturvayhtiössä.

5.10 Vaihe VII: Jatkotyöstö ja seuranta

Seuraavana oli vuorossa palautekysely päivistä, sovittujen työkalujen käyttöönotot sekä ryhmätöinä jatkettavat workshopista kesken jääneet aktiviteetit. Pidin itse huolen siitä, että kaikki ryhmät saivat riittävästi aikaa näiden keskenjääneiden ryhmätöiden valmistumiseen. Tämä vaihe tuntui työläältä, sillä, kesken arkisen aherruksen kesken jääneisiin töstöihin palaaminen vaati osallistujilta paljon. Jälkikäteen ajattelin, että aika asioiden tekemiselle workshop päivässä jäi aivan liian lyhyeksi.

Valmentaminen ja sen seuranta sovittiin aloitettavaksi uudella toimintamallilla heti töihin palatessa. Lisäksi oli tarkoitus aloittaa yhdessä jakaa onnistumisia valmentamisen uudella toimintamallilla toimisesta.

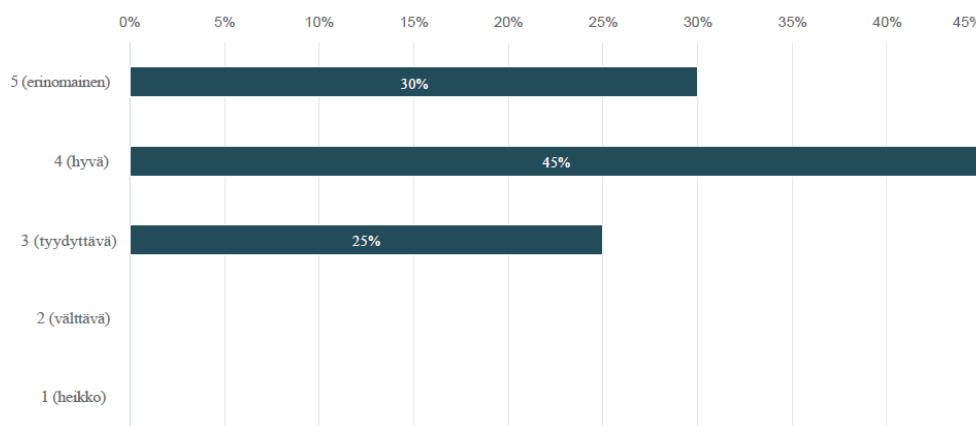
Palautekyselyn workshoppäivän annista ja sisällöstä lähetin osallistujille Webropolin kautta vastavaksi huhtikuun lopussa 2018. Osallistujista kyselyyn vastasi 20 henkilöä, joten vastausprosentti oli 74%. Kyselyssä pyysin palautetta seuraavista asioista:

1. Palautetta ja vinkkejä fasilitaattoreille
 1. arviointi välillä heikko 1 – erinomainen 5
 2. avointa palautetta fasilitaattoreille
2. Käsiteltyjen asioiden ja aktiviteettien arviointi omaa roolia ajatellen
 1. arviointi välillä heikko 1 – erinomainen 5
 2. avointa palautetta liittyen asioihin ja aktiviteetteihin
3. Kokouksen ja päivän kokonaisarviointi
4. Vapaat kommentit

Keskiarvoksi fasilitaattorit saivat esityksistään ja esiintymisestään 4,6. Päivää keuhuttiin hyvin organisoituksi ja läpi vedetyksi. Introa pidettiin hyvin ohjaavana päivän sisältöä ajatellen ja johdanto toimi päivän loppuun saakka hyvänä kokonaisuutena. Selkeästä esityksestä ja hyvistä materiaaleista pidettiin. Pienryhmissä olleita fasilitaattoreita pidettiin hyvänä ajatuksena, muuten keskustelu ei olisi pysynyt niin hyvin aikataulussa tai asiassa.

Käsiteltyjen asioiden ja aktiviteettien hyödyllisyys omassa roolissani?

Vastaajien määrä: 20



KUVA 39. Vastaus kysymykseen päivän annin hyödyllisyydestä

Kuva 39 osoittaa, että 75% vastaajista antoi kiitettävän arvosanan päivän sisällön hyödyllisyydestä omassa työssään. Asioita pidettiin erittäin tärkeinä ja hyödyllisinä. Aktiviteetteja pidettiin oivalluttavina, joskin ne saivat osin palautetta myös monimutkaisuudestaan. Konkretian puutteesta, avoimesta keskustelusta ja lyhyestä ajasta annettiin myös rakentavaa palautetta. Kokoustiloista ja käytännön järjestelyistä pidettiin.

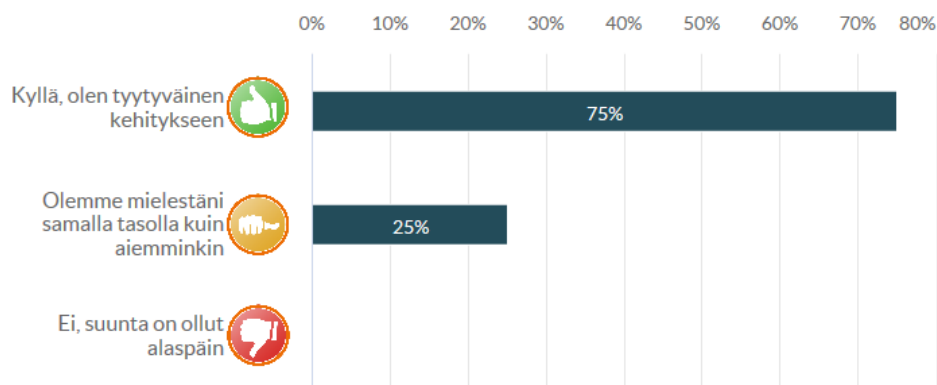
Palaute päivästä kokonaisuutena oli, että päivä oli todella hyödyllinen ja oli mahtava nähdä kollegoita, ja vaihtaa ajatuksia valmentamisesta. Hyvää ilmapiiriä, tunnelmaa, yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä keuhuttiin. Arvioinneissa toivottiin kovasti, että asioiden seuranta lähtee liikkeelle ja konkretia käytännön tekemisessä alkaa näkyä.

Seurantaan liittyvän jatkokyselyn toteutin marraskuussa 2018 (liite 2) Lähetin kyselyn 27 osallistujalla, ja vastauksia sain 16. Vastausprosentti oli toisin sanoen 59%. Kyselyssä halusin selvittää:

- Onko uudistumista tapahtunut valmentamisen osalta workshop päivän jälkeen ja millaisia konkreettisia esimerkkejä siitä on
- Ovatko valmentamisen roolit ja vastuut selkiytyneet ja mitä konkreettista siitä voi kertoa
- Mitkä asiat jäivät elämään tai kehittyivät paremmiksi workshop päivän jälkeen
- Kuinka kunkin vastaajan oma uudistaminen on edistynyt, mitä valmennuskirjeessä oli itselleen luvannut
- Millaista jatkokehitystä asialle kaivattaisiin

1. Onko uudistamista tapahtunut valmentamisen osalta viime kevään jälkeen?

Vastaajien määrä: 16

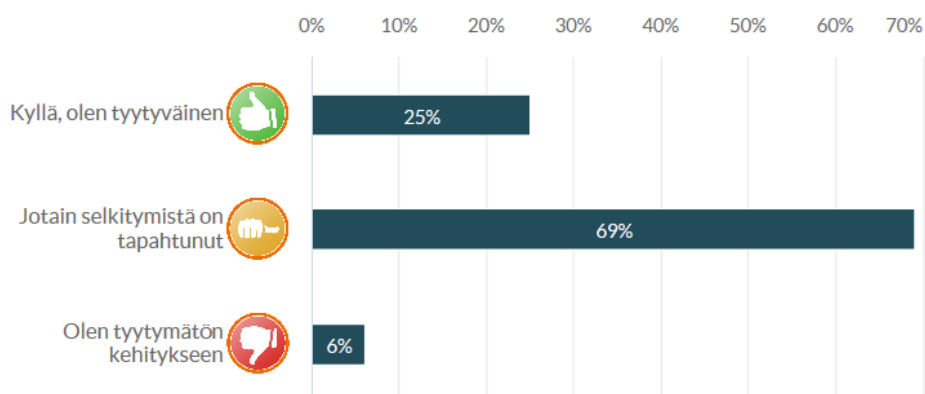


KUVA 40. Vastaukset seurantakyselyn kysymykseen 1

Kuva 40 kertoo, että uudistamisen osalta oli valtaosan (75%) mielestä tapahtunut positiivista kehitystä. Tekemiseen on tullut enemmän systematiikkaa ja seurantaa. Valmentamisesta keskusteleminen on ollut enemmän puheissa kuin aikaisemmin. Osalla oli vielä haasteita järjestää aikaa valmentamiselle, joten uudistuminen oli sen vuoksi jäänyt vähemmälle.

3. Onko valmentamisen roolit ja vastuut selkiytyneet viime kevään jälkeen?

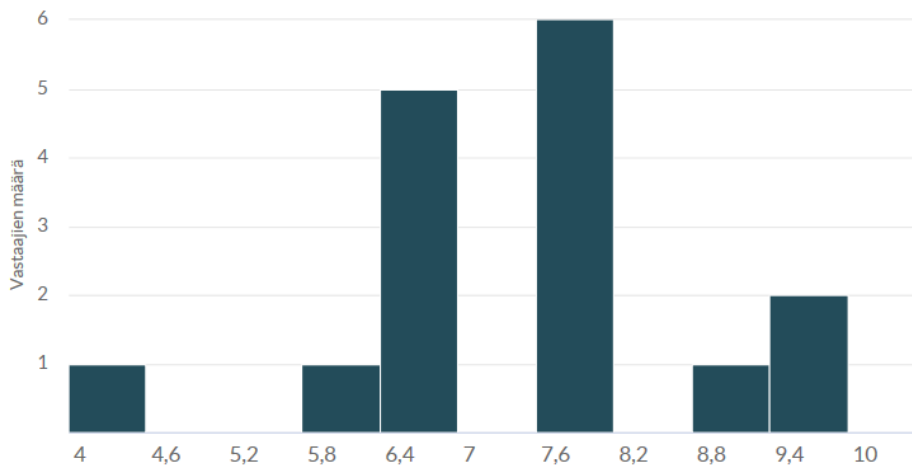
Vastaajien määrä: 16



KUVA 41. Vastaukset seurantakyselyn kysymykseen 3

Roolien ja vastuiden osalta on vielä tehtävää vastaajien mielestä kuten kuvasta 41 on nähtävissä. Selkiytymistä on kuitenkin tapahtunut lähes kaikkien mielestä, 94% vastaajista oli sitä mieltä. Yhteistyö esimiesten ja okejen välillä oli parantunut aiemmasta, suunnittelutyötä tehtiin yhdessä enemmän. Avoimempi keskustelukulttuuri on jatkunut luottamuksen synnyttyä ja valmentamisesta on ollut helpompi keskustella. Osittainen selkiytymättömyys koettiin olevan suurimmaksi osaksi ajanpuutteesta johtuvaa ja tämän lisäksi roolien sekä vastuiden selkeys oli myös tiimi- tai paikkakuntakohtaista.

6. Arvioi kuinka hyvin olet onnistunut uudistamaan itseäsi suhteessa asettamaasi tavoitteeseen nähden (kirje itselle)
Vastaajien määrä: 16



Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
4	10	7,63	8	122	1,45

KUVA 42. Vastaukset seurantakyselyn kysymykseen 6

Oman uudistumisen arvioinnissa käytin lomakkeella liukukytkintä, jossa saattoi arvioida omaan onnistumistaan kouluarvosanoin kuvan 42 mukaisesti. Keskiarvo oman onnistumisen arviointien osalta oli 7,6. Yksi vastaaja ei ollut päässyt vielä edistämään uudistumistaan, mutta kolme vastaaja antoi itselleen kiitettävän arvion uudistamisen onnistumisestaan.

Jatkokehityksen osalta toivottiin valmentamisasioiden säännöllistä ylläpitämistä. Uudistamisen toivottiin jatkuvan mieluummin vähemmän ja laadukkaasti kuin ei ollenkaan. Toiveena oli myös, että innostus valmentamisen uudistamisessa jatkuisi, ja asiaan saataisiin vieläkin enemmän konkretiaa ja johdonmukaisuutta. Aikaa valmentamiselle tulisi löytyä enemmän, joten resurssien riittävyys ja töiden mitoittaminen sekä priorisointi ovat asioita, joita tulisi vielä jatko kehittää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää valmentavaa esimiestyötä LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Toimintatutkimuksen avulla kehittämisen kohteena oli muutosjohtaminen, jota hyväksi käyttäen LähiTapiolan uudistuva strategia tulisi saada eläväksi organisaatiokulttuurissa. Keinona strategian jalkauttamiseksi ja muutosjohtamisessa käytetään valmentavaa esimiestyötä. Työläni halusin selvittää miten valmentamista tulisi kehittää, jotta onnistunut muutosjohtaminen olisi mahdollista. Valmentamisen roolitus organisaation sisällä oli myös yksi selvityksen kohde. Johtopäätöksissäni tarkastelen tutkimuskysymysten kautta, miten tutkimus onnistui ja miten kehittäminen jatkuu.

Ensimmäiseksi voisin todeta, että olen erittäin iloinen, että tämä työ valikoitui opinnäytetyökseksi. Valmentavan esimiestyön kehittäminen alkoi tämän kehitystyön saattamana oikea-aikaisesti strategiakautteen nähden, ja nyt valmentavaa kulttuuria voidaan jatkokehittää edelleen. Yhteinen keskustelu aiheesta on avattu, ja näin ollen sen kehittäminen esimiesten ja okejen kesken voi edetä hyvässä yhteistyössä. Tämän lisäksi toimintatutkimus tutkimuksen muotona tuntui sopivan itselleni erittäin hyvin juuri sen käytännön läheisyyden vuoksi, ja samalla tiesi tekeväni merkityksellistä päänavausta asian osalta.

Asettamiini tutkimuskysymyksiin sain suurelta osin vastaukset tai ainakin sain asioita eteenpäin. Workshop päivän tuloksena syntyi yhteinen käsitys siitä, mitä valmentaminen terminä ylipäätään on ja mitä se tarkoittaa AVPK:ssa. Valmentamisen käsite on avattu sen jälkeen paremmin myös henkilöstölle, joka on osaltaan auttanut myös heitä ymmärtämään sen tärkeyden ja tarkoituksen.

Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen tulevaisuuden kuva saatiin tehtyä. Vielä tälläkin hetkellä työsämme toteutamme niitä askelmerkkejä kaikessa suunnittelussa. Roolimme ja tehtävämme on selkeämpi, joka antaa myös suuntaviivat johtamiselle ja valmentamiselle.

Kaikista ylpein olen siitä, että kulttuurikeskustelu avautui työni tuloksena. Yhden pienryhmän tekemä työ tuotti kulttuurin uudistamiseen liittyvän seinätaulun kaikkien keskustusten seinälle "AVPK:n Elämänturva – kohti parempaa huomista". Taulussa peräänkuulutetaan seuraavia kulttuurin uudistamisen teesejä:

1. Halua uudistua
Halua olla mukana uudistamassa kulttuuria ja edistää uudistumista aktiivisuudellasi
2. Ole avoin
Avoimuus luo luottamusta. Luottamus luo avoimuutta.
3. Näytä esimerkillistä asennetta
Muista, että sinä olet esimerkki. Oma asenne on avain kaikkeen. Kun haluat, että jokin muuttuu, näytä itse, miten.
4. Kokeile ja oivalluta

Ole valmis heittäytymään. Kokeile rohkeasti uusia tapoja ja asioita. Oivalluta tekeminen ja tavat käytäntöön.

5. Ota huomioon muiden tunteet ja mielipiteet

Tunnista omat tunteesi, jotta voit huomioida muiden tunteet. Huomio kaikkien tunteet ja edistä avointa keskustelua.

6. Anna ja ota palautetta

Harjoittele antamaan ja anna palautetta enemmän. Opettele ottamaan vastaan palautetta ja kannusta tällä ihmisiä antamaan sinulle palautetta.

7. Puutu

Jotta kulttuuri voi muuttua, puutu epäkohtiin. Korjaa väärät toimintatavat sekä kehu ja kannusta oikeisiin toimintatapoihin.

8. Ota vastuuta

Ota vastuuta omasta ja yhteisestä kehittymisestä. Vain kehittymällä voit uudistua ja auttaa muita uudistumaan.

Taulun teesejä on käyty läpi henkilöstön kanssa tiimipalaverissa ja pohdittu pienryhmissä, millaisia käytännön tekemisiä nämä tarkoittavat arjessa.

Johtamiskulttuurin muuttuminen alkaa tapahtua, kun organisaatioissa päästään pois autoritaarisesta siiloajattelusta. Silloissa johto määrittää organisaation suunnan, valitsee strategian ja rakentaa vision. Toimintamallikin annetaan valmiina. Valmentava johtamiskulttuuri näyttäytyy eri tavalla. Organisaation jäseniä eri hierarkiatasoilta otetaan alusta asti mukaan kehittämään, suunnittelemaan ja valmistelemaan läpivietäviä asioita. Tieto on avointa ja se kulkee vapaasti, kuin putkessa. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 270-271.) Teoriaa tutkiessani ja oman valmentavan esimiestyöni kokemuksen pohjalta voisin todeta, että LähiTapiolan valinta kouluttaa esimiehistä valmentajia on ollut aivan oikea päätös. Valmentava esimiestyö tarvitsee vahvaa esimiestaitojen ja osaamisen kehittämistä. Esimiestyön kehittämisessä on tärkeää, että esimiehet tiedostavat oman roolinsa valmentajina. Lähtökohdat AVPK:n valmentavan esimieskulttuurin kehittymiselle ovat otolliset, sillä asenne sitä kohtaan on myönteinen. Suurimpana haasteena koetaan vain ajan löytyminen, mutta sitäkin harjoitellaan töiden priorisoinnin kautta kaiken aikaa. Vanhoja johtamisen käytänteitä tulee kyseenalaistaa, ja käyttää kaikki liikenevä aika valmentamisen harjoitteluun. Valmentava esimiestyö on tavallista johtamista, jossa huolehditaan siitä, että jokainen tiimiläinen, esimies ja johtaja oppivat nykyihmiskäsityksen pohjalta arvostamaan kollegoitaan ja tekemään yhteisiä tavoitteita yhteisen ajattelun kautta. (Ristikangas 2017.) Olosuhteiden ja ajan löytyminen on edellytys valmentavan esimiestyön toteuttamiselle.

Roolien selkiyttäminen esimiesten ja okejen välillä etsii vielä uomiansa. Epäselvyydet roolittamisessa voivat johtaa roolikonflikteihin, mutta hyvällä yhteistyöllä ja avoimella keskustelulla tätä ei varmasti pääse syntymään. Jokainen esimies tietää varmasti periaatteessa oman roolinsa ja valmentamisen tärkeyden, mutta selkeä vastuiden jakaminen esimiesten ja okejen välillä helpottaa tilannetta. Tutki-

mukseni jälkeen asiaa on jatkokehitetty jo siihen suuntaa LähiTapiolan ryhmän osalta. Kaikissa organisaatioissa on tekeillä valmentavan kulttuurin työnjako. Asiakaskokemuksen valmentaminen, suori- tuksen johtaminen ovat esimiehen vastuualueita. Oket osallistuvat substanssiosaamisen kehittämi- sen kautta myös asiakaskokemuksen kehittämiseen, koska tietojen tarpeellisuus ja oikein oleminen asiakastyössä on merkityksellistä. Esimiestyö keskittyy edelleen monelta osin manageeraukseen, kun näkökulma tulisi nostaa enemmän valmentamisen suuntaan yksilöiden kehittämisen kautta.

Organisaatioon tulisi luoda valmentamisen kulttuuri ja siitä pitäisi tehdä näkyvä myös henkilöstölle. Valmentavat esimiehet tarvitsevat myös itse valmentamista. Kohdassa 5.9.2. käsitelty ”Kaikki val- mentavat” –ajatus on edelleen kannatettava toimintamalli. Esimies tarvitsee oman valmennuksensa kehittämiseen oman kehittymisensä tukea ja valmennusta. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 272.) ottavat kirjassaan kantaa siihen, että organisaatioon tulisi luoda valmentamisen kulttuuri, jonka tulisi olla läpinäkyvä myös henkilöstölle. Osaamisen kehittämisen tulee näkyä kaikilla organisaation ta- soilla. Valmentavaksi kulttuuriksi muuttumisessa, on ylin johto ja koko esimieskunta tärkeässä ase- massa. Valmentavan otteen harjoittelun arkipäiväistäminen tulisi olla yhteistä todellisuutta kaikille. Mitä useammalla organisaation tasolla asia ymmärretään ja harjoittelua valmentamisen osalta ale- taan toteuttaa, sitä nopeammin se alkaa näkyä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyydessä. Mitä enemmän valmentamisen onnistumisia tehdään näkyviksi ja onnistumistarinoita julkaistaan sisäisissä kanavissa ja viestivälineissä sitä vahvemmin valmentava kulttuuri leviää. Valmentavan kulttuurin tunnistaa siitä, että työntekijöistä kasvatetaan tulevaisuuden menestyksen rakentajia.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, jolta vaaditaan oikeellisuutta ja saatujen tulosten tulisi olla oikeita sekä luotettavia. Tutkimustulosten käyttökelpoisuus määräytyy sen mukaan, saadaanko vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin, mikä on tulosten merkitsevyys ja miten luotettavia tulokset ovat. Tu- losten luotettavuuteen vaikuttavat aineiston keruu, käytetyt mittarit ja aineiston käsittelyssä käytetyt menetelmät. Kaikkien osa-alueiden eri vaiheet on suoritettava onnistuneesti. Tutkimusta voidaan tarkastella kahden erilaisen käsitteen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että toimintatutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus myös tutkia. Opinnäytetyön teoria ja tutkimuskysymykset pohjautuvat asioihin, mitä toimintatutkimuksella oli tar- koitus tutkia ja kehittää. Tutkimus on validi, kun kohderyhmä tutkimukselle on oikea (Karjalainen 2010, 16.) Tässä tapauksessa tutkimuksen kohderyhmänä oli LähiTapiolan asiakas- ja vakuutuspal- velun koko valmentamiseen osallistuva henkilöstö. Toimintatutkimuksen kysely on dokumentoitu opinnäytetyön liitteeksi.

6.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoite oli kehittää pääosin valmentavaa esimiestyötä, mutta koen tällä tutki- muksella olleen muitakin sivumerkityksiä. Tämän tutkimuksen aikana, nousi monta merkityksellistä

ja tärkeää aihealuetta keskusteluun. Strategian toteutuminen ja toteuttaminen AVPK organisaatiossa, kulttuurin uudistaminen ja näistä syntyneiden ymmärryksen kehittyminen. Roolien kirkastaminen sai pohtimaan roolien perustehtäviä, ja niihin liittyviä työjärjestelyjä. Organisoitumistakin.

Tutkimuksella ei ollut tarkoituskaan hakea sataprosenttista välitöntä muutosta. Tavoite oli saada aikaan kehittymistä ja käyttäytymisen muutosta haluttuun suuntaan. Kun näin tapahtuu voi luottaa siihen, että asia pysyy esillä jatkossakin, kehittyy ja etenee oikeaan suuntaan. Uudistusten ja muutosten ei tarvitse miellyttää, tärkeintä on käynnistää ajattelu. Tuttu työyhteisö on turvallinen ympäristö ihmetellä asioita yhdessä. Harjoittellessa voi miettiä kaiken aikaa, mitä otan tämän päivän opeista käyttöni. Käyttäytymisen muutos alkaa näkyä, kun ihmiset alkavat puhua eri tavalla teemasta, harjoittelevat piinasta huolimatta. Hyppäsen (2015, 263) mukaan esimiehen läsnäolo muutoksessa on merkittävä ja tärkeä tekijä työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Palautteen antaminen ja huomiointi arjessa ovat erittäin arvokkaita. Arikoski & Sallisen (2007, 111) mukaan henkilöstön oman osaamisen, voimavarojen ja kokemusten ottaminen käyttöön muutoksien hyväksi on osa hyvää valmentamista. Esimiesten onkin tärkeää tiedustella työntekijöiltä, millaisiin asioihin he erityisesti kaipaavat valmennusta ja ohjausta.

Aiheen esille ottaminen ja sen ruotiminen toivat minulle jossain vaiheessa tutkimusta tunteen, ettei tämä ollut aiheena ihan mieluisin kaikille osapuolille. Vaadittiin itseluottamusta siitä, että olen tekevässä oikeita asioita. Myöhemmin muutosta tutkiessani teorian kautta totesin tuon tunteen olleen vain osa muutokseen kuuluvasta palasesta. Muutoksen on tarkoitus olla vaikeaa, muutokseen ei ole olemassa oikopolkua. Sen sijaan, että ”ammutaan” viestintuoja, olisi parempi antaa hänelle kuppi kahvia ja kiittää kulttuurin uudistamisen aloitteesta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käyttämäni kirjallisuus ja tutkimukset olivat erittäin mielenkiintoisia ja antoivat minulle paljon ammatillisella tasolla. Tulen varmasti hyödyntämään näitä myös työssäni.

Tässä tutkimuksessa näkökulma oli valmentamisen kehittämisessä muutosjohtamisen tueksi. Erittäin hyvä jatkotutkimuksen kohde olisi toteuttaa organisaatiossamme kysely työntekijöille, millaista valmennusta ja tukea muutoksessa he työntekijöinä kaipaavat, miten he kokevat muutosjohtamisen ja sen viestinnän. Tutkimukseni jälkeen tästä onkin tehty AMK opinnäytetyö AVPK:ssa. Tulokset ovat kuitenkin vielä käsittelemättä. Näiden tutkimusten yhteistulokset olisi erittäin hyödyllistä niputtaa, ja tarkastella tuloksia kokonaisuutena.

7 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY

ARIKOSKI, Juha ja SALLINEN, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

BOND, Christopher ja SENEQUE, Megan 2013. Management styles and success: Why coaching is important. *Development and Learning in Organizations*, 28 (2), 23-25. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/DLO-02-2014-0006>

CARLSSON, Maria ja FORSSELL, Christina 2008. Esimies ja coaching. Porvoo: WS Bookwell Oy.

CARLSSON, Marja ja FORSSELL, Christina 2017. Esimies ja coaching. Helsinki: Tietosanoma Oy.

ELEVATOR 2015. Fasilitoinnin työkalupakki. [Viitattu 2019-04-14] Saatavissa: <http://elevator.fi/>

ERÄMETSÄ, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy.

ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

HATTULAAN.fi Oman kunnan lähilehti [Verkkolehti] [Viitattu 2019-03-15] Saatavissa: <http://hattulaan.fi/uutiset/yritys/lahitapiola-elamanturva-strategian-toteutus-hyvassa-vauhdissa/>

HEIKKINEN, Hannu, ROVIO, Esa, SYRJÄLÄ, Leena 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

HILTUNEN, Arto 2015. Johtamisesta. [e-kirja] Talentum Pro. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:1.\(\(20\)AJATTELE\(\(20\)AINA\(\(20\)ASIA-KASTA\(\(20\):1.\(\(20\)AJATTELE\(\(20\)AINA\(\(20\)ASIAKASTA\(\(20\):Keinoja\(\(20\)kulttuurimuutoksen\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAGBCXHUG#kohta:1.((20)AJATTELE((20)AINA((20)ASIA-KASTA((20):1.((20)AJATTELE((20)AINA((20)ASIAKASTA((20):Keinoja((20)kulttuurimuutoksen((20)

HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

HIRVIHUHTA, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HUHTALA, Hannele ja LAAKSO, Aino 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jurnaaleissa? [verkkoaineisto] [Viitattu 2019-4-4] Saatavissa: https://hanneleseec.fi-les.wordpress.com/2013/04/huhtala_laakso_kulttuuriteoriat

HYPPÄNEN, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

HÄMÄLÄINEN, Virpi ja MAULA, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

HÄMÄLÄINEN, Virpi, MAULA, Hanna ja SUOMINEN, Kimmo 2016. Digiajan strategia. [e-kirja] [Viitattu 2019-04-10] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAJBEXC-TEB#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAJBEXC-TEB#kohta:SIS((c4)LLYS((20)

ILMARINEN. ONNISTUNUT MUUTOS – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Verkkoaineisto] [Viitattu 3-20-2019] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

IMRAN, Muhammed, REHMAN, Chaudhry, ASLAM Usman 2016. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? [Viitattu 2019-4-1] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1844858623/abstract/D52AD54B29D94C34PQ/1?accountid=27296>

JALAVA, Urpo ja MATILAINEN, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen –kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

- JUUTI, Pauli ja VIRTANEN, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- JÄRVINEN, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum media [e-kirja] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXAT-GBEEC#kohta:4.\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(e4\)ytyminen\(\(20\)ja\(\(20\)rooli\(\(20\)konfliktitilanteissa\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXAT-GBEEC#kohta:4.((20)Esimiehen((20)k((e4)ytt((e4)ytyminen((20)ja((20)rooli((20)konfliktitilanteissa((20)
- JÄRVINEN, Pekka 2018. Strateginen kulttuurin uudistaminen. Mentoring Blog [Verkkoaineisto][Viitattu 3-20-2019] Saatavissa: <https://www.balentor.fi/strateginen-kulttuurin-uudistaminen>
- KAMENSKY, Mika 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Vantaa: Talentum Media Oy.
- KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- KARJALAINEN, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Ristiina: Pii-kirjat.
- KASSLIN-POTTIER, H., 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- KOTTER, John ja RATHGEBER, Holger 2009. Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- KOTTER, John P. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- KURKILAHTI, Lasse, ÄIJÖ, Toivo 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. [viitattu 2019-4-1] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>
- KÚRTEN, Staffan 2019. Yrityskulttuuri joko edistää strategian toteuttamista tai hidastaa sitä. [blogi] [viitattu 2019-04-11] Saatavissa: <https://www.hrmpartners.fi/2019/03/yrityskulttuuri-joko-edistaa-strategian-toteutumista-tai-jarruttaa-sita/>
- KUUSELA, Sari 2015. Organisaatioelämä: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent [e-kirja]
- LUUKKA, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent 2019 [e-kirja]
- LÄHITAPIOLA. Tietoa LähiTapiolasta. [LähiTapiola intranet] Saatavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>
- MARKKINOINTI-INSTITUUTTI 2014. Asenteissa ja tavoissa lymyävä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen. [Verkkoaineisto] [Viitattu 3-22-2019] Saatavissa: <http://markkinointi-instituutti.sivuviiidakko.fi/arkisto/asenteissa-ja-tavoissa-lymyava-organisaatiokulttuuri-ratkaisee-kilpailutilanteen.html>
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. [e-kirja]
- MATTILA, Pekka 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- MONTGOMERY, Cynthia A. 2012. Strategisti – Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna: Kauppakamari.

- MYLLYMÄKI, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Karkkila: Karkkilan painopalvelu Oy.
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy. <https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos>
- PÖLONEN, Perttu 2018. Kolme vinkkiä, miten koneet eivät vie töitäsi. [viitattu 2019-04-10] Saatavissa: <https://www.aamulehti.fi/a/200745234>
- PÖLÖNEN, Perttu 2019. Tulevaisuus ei ole historian vanha versio vaan ihan uusia juttuja. [viitattu 2019-04-10] Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-50067282>
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUM, Leni 2018. Valmentava esimies- Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Alma Talent.
- RISTIKANGAS, Vesa 2017. Unelma elää: "Muutosjohtamien aika on ohi" [blogi] [viitattu 2019-04-11] Saatavissa: <https://www.bomentis.fi/johtaminen/unelma-elaa-muutosjohtamisen-aika-ohi/>
- RISTIKANGAS, Vesa 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? [viitattu 2019-04-16] Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- RISTIKANGAS, Vesa ja RISTIKANGAS, Marjo-Riitta 2013. Valmentava johtajuus. Alma Talent <https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAGBCXJTFF#kohta:60>
- RITAKALLIO, Timo ja VUORI, Timo 2018. Elävä strategia. Alma Talent <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos>
- RUUSKANEN, Kalle 2018. OPPIA.FI #KOHTAAMISIA18: Asiakaskokemuksen Anatomia- onko poikkeuksellisen hyvä poikkeus? [luento]
- SAVONIA 2019. Ohje raportointipohjan käyttämiseen ja viitteiden merkitsemiseen. [Viitattu 2019-3-5.] [Verkkoaineisto] Saatavissa: https://reppu.savonia.fi/opinnaytetyo/amktutkinnot/Ohjeet%20ja%20lomakkeet/ONT_lahdeviitteet_pikaohje_8_2014.pdf
- SCHEIN, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino
- SCHEIN, Edgar H. 2010. Organizational Culture and Leadership. [e-kirja] <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-lymtfxzMzNTI2OV9fQU41?sid=422ab3ee-88b7-4820-95dd-e034ae0eb10d@sessionmgr4009&vid=0&format=EB&rid=1>
- SINSAARI, Tomi 2018-9-18. Esimiehenä elämänturvakulttuuria rakentamassa [luento] Korvausjohdon ajankohtaispäivät LähiTapiola. [LähiTapiola Intranet]
- SPECULAND, Robin 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. Business Strategy Series, 10 (3), 167-172. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/17515630910956589>
- SUOMINEN, Kimmo, KARKULEHTO, Katriina, SIPPONEN, Jouni ja HÄMÄLÄINEN, Virpi 2009. Esimiesstrategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2015. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum 2012.
- TIDSTÖM, Annika 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. [Verkkoaineisto] [viitattu 2019-4-1] Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>
- VATAJA, Katri 2015. Strategia pinteessä. [Verkkoaineisto] [viitattu 2019-04-10] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/strategia-pinteessa/>
- VIITALA, Riitta. Käskyttämisestä valmentavaan johtamiseen. [Verkkoaineisto] [viitattu 2019-04-14] Saatavissa: https://www.univaasa.fi/fi/sites/vox/1_2018/valmentava_johtajuus/

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

8 LIITTEET

Liite 1. Webropol kysymyslomake



Uudistumme Yhteistyöllä

Tavoittemme on uudistua Elämänturvayhtiöksi yhteistyöllä, olemalla Suomen paras työpaikka, jossa on intohimoinen asiakaspalvelukulttuuri ja innostunut, kannustava työilmapiiri.

Elämänturvan edelläkävijyys, uudenlaiset digitaaliset palvelut sekä muut tulevaisuuden muutostarpeet edellyttävät uudenlaisen osaamisen kehittämistä, uudenlaista esimiestyötä ja kulttuurin tietoista uudistamista.

Kohtaamisten laatu, asiakkaan tunnekokemus ja asiakasymmärrys tulee jatkossa olla aivan uudella tasolla alan verrattuna.

Jatkuva valmentaminen ja erilaiset motivoivat valmennusmenetelmät innostavat motivoituneita työntekijöitä entisestään ja antavat uusia oivalluksia ja ideoita asiakaskohtaamisiin.

Asiakkaalle merkittävä ja vuorovaikutteinen kohtaaminen edellyttää tehokkaita rooleja ja oikeita tehtäviä sekä valmentavaa esimiestyötä.

1. Mitä asioita voimme hyvillä mielin jatkaa nykyisessä valmentamisessa? *

2. Mitä asioita tulisi nykyisistä käytännöistä poistaa, uudistaa tai tarvitaan lisää, jotta pääsemme yllä mainittuihin odotuksiin/tavoitteisiin? *

3. Miten, mitä ja kenen toimesta valmennetaan tällä hetkellä? *

4. Miten, mitä ja kenen toimesta tulee valmentaa jatkossa? *

Lähetä

LIITE 2. Webropol seurantakyselylomake



Uudistumme Yhteistyöllä

Tavoittemme on uudistaa Elämänturvayhtiöksi yhteistyöllä, olemalla Suomen paras työpaikka, jossa on intohimoinen asiakaspalvelukulttuuri ja innostunut, kannustava työilmapiiri.

Elämänturvan edelläkävijyys, uudenlaiset digitaaliset palvelut sekä muut tulevaisuuden muutostarpeet edellyttävät uudenlaisen osaamisen kehittämistä, uudenlaista esimiestyötä ja kulttuurin tietoista uudistamista.

Kohtaamisten laatu, asiakkaan tunnekokemus ja asiakasymmärrys tulee jatkossa olla aivan uudella tasolla alean verrattuna.

Jatkuva valmentaminen ja erilaiset motivoivat valmennusmenetelmät innostavat motivoituneita työntekijöitä entisestään ja antavat uusia oivalluksia ja ideoita asiakas kohtaamiin.

Asiakkaalle merkittävä ja vuorovaikutteinen kohtaaminen edellyttää tehokkaita rooleja ja oikeita tehtäviä sekä valmentavaa esimiestyötä.

1. Onko uudistamista tapahtunut valmentamisen osalta viime kevään jälkeen? *



Kyllä, olen tyytyväinen kehitykseen



Olemme mielestäni samalla tasolla kuin aiemminkin



Ei, suunta on ollut alaspäin

2. Kerro konkreettisia esimerkkejä, minkä vuoksi peukutit valintasi mukaisella tavalla *

3. Onko valmentamisen roolit ja vastuut selkiytyneet viime kevään jälkeen? *



Kyllä, olen tyytyväinen



Jotain selkiytymistä on tapahtunut

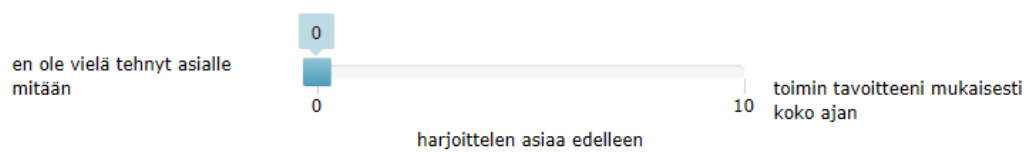


Olen tyytymätön kehitykseen

4. Kerro konkreettisia esimerkkejä, minkä vuoksi peukutit valintasi mukaisella tavalla *

5. Mitkä asiat jäivät elämään tai mitkä asiat kehittyivät parempaan päin Tampere päivien jälkeen? *

6. Arvioi kuinka hyvin olet onnistunut uudistamaan itseäsi suhteessa asettamaasi tavoitteeseen nähden (kirje itselle) *



7. Millaista jatkokehittämistä kaipaavat valmentamisen tai uudistamisen osalta? *

Lähetä