

# **OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

Case finanssialan kohdeorganisaation päivittäispalvelu

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Turtiainen, Reija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 77	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Osaamisen johtamisen kehittäminen</b> Case finanssialan kohdeorganisaation päivittäispalvelu		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on tullut olennainen osa kilpailukykyä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona finanssialan kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten päivittäispalvelutiimien esimiehet voisivat tukea paremmin johdettaviaan osaamisen kehittämisessä. Finanssialalla jo lainsäädäntö määrittelee osaamistasoa, ja tästä johtuen myös osaamisen johtamiselta vaaditaan yhä enemmän.</p> <p>Teoriaosuudessa on käsitelty osaamisen johtamista, valmentavaa johtamista, sekä motivaatiota, jotka muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Osaamisen johtamisen osalta on käsitelty osaamisen kehittämisen merkitystä, erilaista työelämälähtöistä oppimista, sekä kehityskeskustelujen merkitystä. Valmentavaa johtamista on käsitelty määrittelemällä valmentavaa johtamista, ja tuomalla esiin sen tunnetuimpia menetelmiä. Motivoinnin teoriaosuus keskittyy yksilön motivoinnin perusteisiin, sekä palautteen antoon ja tavoiteasetantaan.</p> <p>Tutkimus on kehittämistyö, joka on toteutettu tapaustutkimuksena. Empiirinen osuus on toteutettu esimieshaastatteluilla, sekä henkilöstölle pidetyllä työpajalla. Kehitysehdotusten tavoitteena oli tarjota toimintamalleja jotka motivoisivat työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja vahvistaisivat sitoutuneisuutta organisaatioon.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella sekä työntekijät, että esimiehet ymmärtävät ammatillisen osaamisen kehittämisen tärkeyden ja pitävät sitä jopa välttämättömänä organisaation kilpailukyvyn säilyttämisen välineenä. Suurimpana haasteena käytännön toteutuksessa on ajan käyttö, sekä osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuuden puute. Erityisesti näiden kahden organisoimiseen toivottiin esimiehen tukea.</p>		
Asiasanat osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, motivaatio, digitalisaatio		

## Abstract

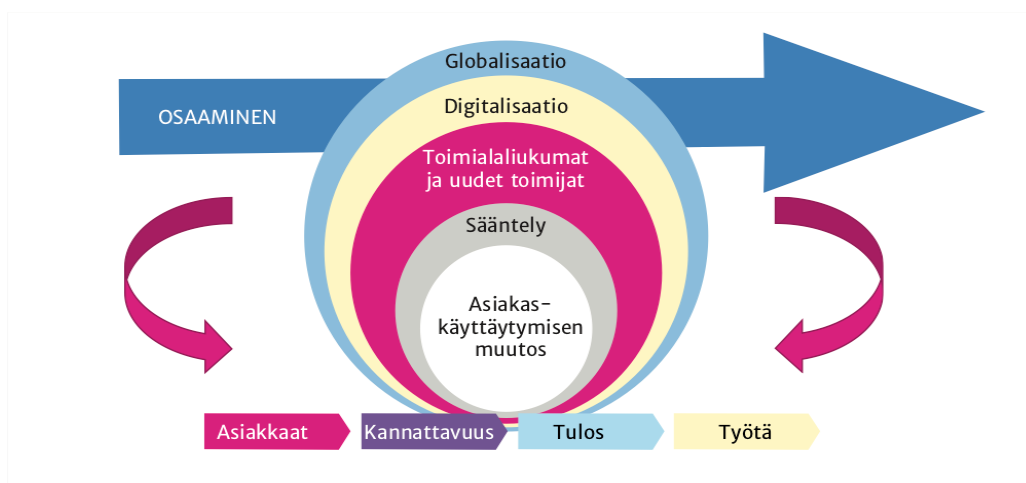
Author(s) Turtiainen, Reija	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 77	
Title of publication <b>Developing knowledge management</b> Case financial industry target company's daily services		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Keeping one's professional knowledge up to date and developing it, has become a relevant part of organizations' competitiveness in a quickly changing business environment. The research was submitted to a company in the financial industry. The thesis focused on how the team managers can support employees better in developing their professional knowledge. Finance sector has several knowledge standards required by law and therefore there is also high demands on knowledge management.</p> <p>The theory of the research consists of knowledge management, coaching and motivation. The aforementioned form a theoretical section of the research. The theory of knowledge management includes the meaning of the self-development, different ways of learning in workplaces and the purpose of development discussions. Coaching has been dealt by defining the coaching as a way of management and bringing out the most relevant methods. The motivation part focuses on basics of motivating, feedback and goal setting.</p> <p>The research is a development study which was carried out as a case study. The empirical part of the research was carried out by interviewing team managers and by arranging a workshop for employees. The goal was to create working models which would motivate employees to develop their professional knowledge and to strengthen their commitment to the company.</p> <p>According to the research both employees and team managers understand the importance of developing occupational knowledge and see it as a necessary part of maintaining the organizations competitiveness. The biggest challenges in practice are limited time resources and lack of organizing. These two matters were hoped to get better support from team managers.</p>		
Keywords knowledge management, coaching, motivation, digitalization		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	6
2.1	Uudistumisen merkitys organisaatioille .....	6
2.2	Työssä oppiminen .....	7
2.3	Digitaalinen oppiminen .....	8
2.4	Tiimioppiminen .....	11
2.5	Osaamisen erittelytyökalut.....	13
2.6	Kehityskeskustelut.....	15
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	18
3.1	Valmentavan johtamisen tausta ja merkitys .....	18
3.2	Valmentavan johtamisen menetelmiä .....	23
4	MOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI.....	28
4.1	Mikä yksilöä motivoi?.....	28
4.2	Palautteen merkitys motivoinnissa.....	33
4.3	Motivaatio ja tavoiteasetanta .....	35
5	KEHITTÄMISHANKE .....	38
5.1	Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve .....	38
5.2	Kehittämishankkeen malli ja lähestymistapa .....	39
5.3	Esimieshaastattelut .....	39
5.3.1	Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa .....	40
5.3.2	Esimiesten käsitys valmentavasta johtamisesta ja motivoinnista.....	45
5.4	Työpaja .....	48
5.4.1	Työpajan sisältö ja toteutus.....	48
5.4.2	Työpajan tuotokset.....	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
7	POHDINTA .....	59
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	59
7.2	Kohdeorganisaation osaamisen johtamisen kehittäminen.....	60
7.3	Kehittymisen seuranta .....	63
7.4	Finanssialan osaamisen johtamisen tulevaisuus.....	65
	LÄHTEET .....	68
	LIITTEET .....	73

## 1 JOHDANTO

Finanssialaa on viimeisen kymmenen vuoden aikana leimannut jatkuva muutos, joka on vaatinut henkilöstöltä omaa kykyä uudistua ja omaksua nopeastikin uusia asioita ja toimintatapoja. Osaamisen kehittämistä vaaditaan luonnollisestikin tehtävänkuvan muuttuessa, mutta yhä enemmän myös samassa tehtävässä pysyessä, on omaa osaamista jatkuvasti syvennettävä ja laajennettava. Muutokset voivat olla sisäsyntyisiä organisaation toimintaan liittyviä muutoksia toimintatavoissa tai työtehtävissä, mutta tämän lisäksi ympäröivä yhteiskunta, digitalisaatio, talous- ja markkinatilanne, sekä lait ja säädökset ohjaavat alaa voimakkaasti, ja aiheuttavat omalta osaltaan osaamisen vaateita ja muutoksia työkuivissa. Finanssialalla toimialarakenteen ja asiakastarpeiden muutos on aiheuttanut myös työn muuttumisen (Kuvio 1). Sääntely on lisääntynyt ja tekniikka on kehittynyt nopeassa tahdissa. (Finanssiala 2020.)



KUVIO 1. Työn muutos finanssialalla (Finanssiala 2020).

Finanssialan henkilöstö on muutoksen keskellä, kun alalla tarvitaan yhä monipuolisempaa ja erilaista osaamista. Finanssialan syksyllä 2018 teettämässä kyselyssä pyydettiin 650 alalla työskentelevää listaamaan viisi tärkeintä finanssialalla tarvittavaa taitoa. Selkeästi tärkeimpänä pidetyksi taidoksi kyselyssä nousi itsensä johtaminen, eli kyky tunnistaa ja kehittää omaa osaamista ja sopeutua muutokseen. Toiseksi tärkeimpänä tulivat sosiaaliset taidot, kuten palveluosaaminen ja neuvottelutaidot. Kolmannelle sijalle nousi digitalisaatio, eli digitaaliset taidot ja kyky soveltaa teknologiaa, sekä datan käsittely ja sen hyödyntäminen. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin niin kutsuttua lisäarvon tuottamista, jolla tarkoitettiin kykyä tavoitteelliseen työskentelyyn, liiketoimintaosaamista, sekä myyntiosaamista. Huomattavasti vähemmän tärkeänä pidettiin kansainvälisyyttä ja siihen liittyviä taitoja, kuten kielitaitoa. (Finanssiala 2020.)

Ihmisten ura- ja koulutusvalintoja ohjaa kokemus oman työn merkityksellisyydestä. Erilaiset työmuodot ovat jo arkipäivää monissa organisaatioissa, mutta tällaisia muotoja tulisi kehittää lisää tulevaisuudessakin. Vastuu omasta kehittämisestä on alkanut siirtyä työnantajalta työntekijälle. Tämä edellyttää kykyä arvioida omaa osaamista ja kykyjä, sekä toimia niiden mukaisesti. Oman paikkansa löytämiseksi on kyettävä määrätietoisesti kehittämään omaa potentiaalia kohti valittuja päämääriä. Jokaisella ei ole kykyä toimia itseohjautuvasti, ja keskeiseksi nouseekin esimiesten kyky auttaa ihmisiä tunnistamaan omat tavoitteensa ja kehittämään osaamistaan niitä kohti. Aiemmin on totuttu ajattelutapaan jossa työurat ovat edenneet lineaarisesti, mutta tulevaisuudessa urapolut voisivat olla yksilöllisempiä ja perinteisen hierarkkisen nousun sijaan urapoluilla voisi olla useampia suuntia, kuten sivutaistiset siirtymät, ja jopa ylhäältä alaspäin, jos työntekijän elämäntilanne sellaista vaatisi. (Leiviskä 2011, 125-127.)

Vanhanaikainen hierarkkinen johtaminen on jo historiaa. Vastuun ottamisesta ja strategian luomisesta on tullut osa koko organisaatiota. Johtaja ei voi saada enää organisaatiota kehittämään ja muuttumaan innostamatta ja motivoimatta muita mukaan muutokseen. Tämä tarkoittaa, että johtaminen jakaantuu koko organisaatioon. Jokainen johtaa jotain, vähintäänkin itseään. Käytännön tasolla tämä ei kuitenkaan monissa organisaatioissa vielä näy. (Demos Helsinki 2009.)

Työn merkitys ja työmotivaatio tulevat saamaan erilaisia merkityksiä tulevaisuudessa. Työhön voidaan edelleen suhtautua intohimoisesti, mutta sen merkitys on muuttunut. Työntekijät haluavat saada työltään enemmän, ja koska työ ei ole vain työtä, täytyy viivan alle jäädä muutakin kuin euroja. Arvomittarit ovat kertoneet tämän jo 90-luvulta lähtien. Palkan sijaan työntekijät arvostavat muun muassa valtaa osallistua työhön liittyvään päätöksentekoon, sekä mahdollisuutta päästä tekemään työtä joka on tarpeeksi haastavaa, ja josta oikeasti nauttii. (Demos Helsinki 2009.) Selkeä enemmistö työntekijöistä arvostaa joustavaa työntekoa, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Jo vuoden 2009 tutkimuksessa kaksi kolmasosaa vastaajista toivoi mahdollisuutta etätyöhön. Mahdollisuus vaikuttaa itse miten ja missä työskentelee motivoi vahvasti työntekijöitä panostamaan enemmän työntekoon. Jotkut olisivat valmiita luopumaan työtilasta kokonaan, samalla kun toisille riittäisi mahdollisuus yhteenkin etätyöpäivään viikossa. (Hewlett, Sherbin & Sumberg 2009.)

Finanssialaa pidetään nykyaikaisena työnantajana ja sillä on korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa hyvä maine. Toimiala on muun muassa kauppatieteiden yliopistopiskelijoiden keskuudessa vuodesta 2015 ollut suosituin työllistävä toimiala. Työnantajakuvatutkimuksissa hyvän maineen taustalla on käsitys hyvistä etenemismahdollisuuksista, hyvästä palkkatasosta, sekä mielenkiintoisista työtehtävistä. (Finanssiala 2020.)

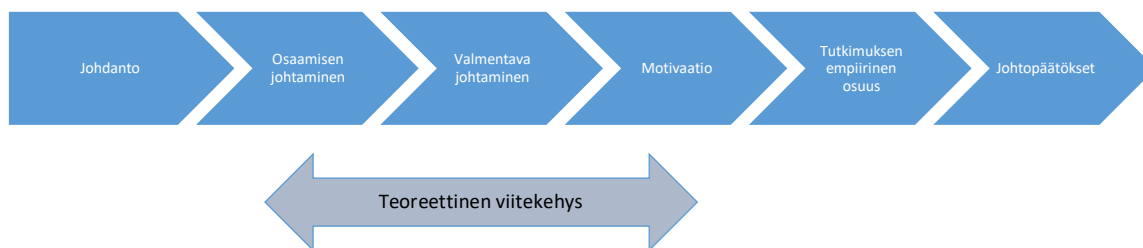
Opinnäytetyössä on sivuttu myös digitalisaation merkitystä johtamiselle ja oppimiselle, koska aihe on hyvin ajankohtainen. Digitalisaatio on yhtenä merkittävänä tekijänä muokannut finanssialan osaamistarpeita. Rakenteellisten muutosten ohella toimialan asiakaskäyttäytyminen on muuttunut. Digitalisaatiota hyödynnetään laajalti tiedon- sekä asiakassuhteiden hallinnassa, minkä lisäksi sen avulla tehostetaan työprosesseja. Muutos vaatii työntekijöiltä jatkuvaa kykyä uudistua, sekä itseohjautuvuutta. (Parkatti & Tammelin 2020.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa voidaan tutkia syvällisesti yksittäistä havaintoyksikköä, mutta tuloksia ei voida yleistää, vaan ne pätevät ainoastaan kohdetapaukseen. (Kananen 2017, 33-35.) Tarkemmin määriteltynä opinnäytetyö on kehittämistyö. Kehittämistyö, tai kehittämistoiminta tässä yhteydessä käsitteenä merkitsee sitä, että sen tavoitteena on luoda aiempaa parempia toimintatapoja. Kehittyminen voi tapahtua käytännössä myös ilman tutkimusta, mutta tutkimuksen mukaan ottamisen avulla kehittämiselle saadaan perusteita, joiden avulla onnistumisen mahdollisuudet paranevat. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21.)

Esimiehellä on merkittävä rooli johdettaviensa itsensä kehittämisen motivoinnissa, kannustamisessa, oikeaan suuntaan ohjaamisessa ja kehittymisen merkityksen esille tuomisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa ja kehittää sitä, jotta mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamista toimisi myös työmotivaatiota kasvattavana, ja työntekijää sitouttavana tekijänä organisaatiossa. Jatkuvat muutokset vaativat osaamisen kehittämistä, ja kehittyminen puolestaan tarvitsee aikaa, tukea ja motivaatiota toteutuakseen suunnitellusti. Ongelmana on usein juuri näiden kolmen puute tai epätasapaino. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tukea esimiehiä osaamisen johtamisen osalta, sekä antaa konkreettisia työkaluja esimiestyöskentelyyn. Tavoitteena on vastata kysymykseen: ”Miten esimies voi paremmin tukea osaamisen kehittämistä päivittäispalvelutiimissä?” Tähän kysymykseen haluttiin saada konkreettisia vastauksia.

Opinnäytetyön rakennetta on kuvattu Kuviossa 2. Opinnäytetyö on toteutettu syventymällä aluksi teoreettiseen puoleen tutustumalla osaamisen johtamisen, valmentavan johtamisen ja motivoinnin teoriaan. Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on tukea tutkittua ilmiötä ja antaa vahvistusta tutkimusongelma ratkaisemiseen. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen on toteutettu kehittämistyön empiirinen osio. Empiirisessä osiossa on aluksi haastateltu kahta esimiestä, jonka jälkeen on toteutettu työpaja työntekijöille. Haastatteluiden avulla on kartoitettu osaamisen johtamisen nykytilaa ja työpajan avulla on tuotu

esiin työntekijöiden näkemyksiä ja konkreettisia kehitysehdotuksia. Lopuksi johtopäätöksiin on koottu kehittämistyön anti.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan kykyyn arvioida ja perustella tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuuden objektiivinen saavuttaminen onkin käytännössä mahdotonta. Yleisiä luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti merkitsee tutkimuksen tulosten pysyvyyttä, eli sitä, saadaanko sama tutkimustulos uudelleen, jos tutkimus toistetaan ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja aineisto analysoidaan oikein. (Kananen 2017, 173-176.) Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä työpajaa, mutta sen lisäksi on tehty haastatteluja, joilla on haluttu tukea ja taustoitaa työpajan tuotoksia. Käytettyjen menetelmien on tarkoitus tukea toisiaan ja antaa laajempi kokonaiskuva osaamisen johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista.

Opinnäytetyön käytännön toteutukseen vaikutti monelta osin koronavirus, SARS-CoV-2. Joulukuussa 2019 Kiinassa löydettyä ja nopeasti ympäri maailmaa levinnyttä aiemmin tuntematonta virusa alettiin kutsua nimellä COVID-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease. Tuttavallisemmin tauti tunnetaan pelkällä korona-nimellä. (Thl 2020.) Korona aiheutti maaliskuussa 2020 myös Suomeen poikkeustilan, jonka myötä noin miljoona suomalaista työntekijää siirtyi yhdessä yössä etätöihin. Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätiöiden mukaan maaliskuussa 2020 Suomessa etätöiden aloitti lähes 60 % työntekijöistä. Luku oli EU-maiden korkein. Vertailuna vuonna 2019 etätöitä teki suomalaisista palkansaajista arviolta 23 % säännöllisesti, ja 14 % satunnaisesti. Pandemia muutti jopa globaalien jättiyhtiöiden suhtautumista etätöihin. (Alarotu, Malmivaara, Stenbäck, Savaspuuro & Axelsson 2020.)

Monet yritykset joutuivat koronaepidemian käynnistyttyä ottamaan valtavia digiloikkia lyhyessä ajassa. Tällä hetkellä ei ole vielä tiedossa millaiseen maailmaan koronaepidemian hellitettyä työelämässä palataan, mutta tutkijat pitävät todennäköisenä, että nyt nähty muutos tulee vaikuttamaan myös tulevaisuuden työelämässä. Etätöiden lisääntyminen vaikuttaa koko yhteiskuntaa muuttavana tekijänä. (Hallamaa 2020.) Koronakriisi pakotti myös valtaosan finanssialan työntekijöistä siirtymään etätöihin (Finanssiala 2020).

Etätöön nopea lisääntyminen nosti esiin sekä positiivisia että negatiivisia huomioita. Työntekijän kannalta etätö parantaa työtyytyväisyyttä ja työtehoa, kun työaika on joustavampaa ja se voidaan rytmittää omien tarpeiden mukaisesti. Työ- ja perhe-elämä on helpompaa sovittaa yhteen ja aikaa, eikä rahaa, kulu työmatkoihin. Etätö mahdollistaa myös asuinpaikan muutoksen, kun työpaikan sijainti ei enää määritä asuinpaikkaa. Työnantaja puolestaan hyötyy työtehon parantuessa ja paremman jaksamisen myötä myös työurat voivat pidentyä. Toimitilojen vähentävä käyttö tuo kustannussäästöjä, ja työnantajan ympäristövastuullisuus kohenee muun muassa työmatkaliikenteen vähentyessä. Samalla työpaikan houkuttelevuus rekrytointitilanteissa kasvaa. Kääntöpuolena on, että etätöön myötä työajat helposti venyvät ja työ- ja vapaa-ajan rajasta tulee häilyvä. Työstä voi olla vaikea irrottautua, koko perheen tulee sopeutua kotona työskentelemiseen ja työtilat eivät myöskään aina ole työskentelyyn sopivia. Lisäksi etätöskentely voi lisätä yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunteita, ja huolta omasta asemasta ja sen kehittymisestä organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2020.) Todennäköistä onkin, että etätö on osa ”uutta normaalia”, mutta tulevaisuus ei tule olemaan vain etätötä, vaan lähi- ja etätöön jonkinasteinen yhdistelmä. (Alarotu, Malmivaara, Stenbäck, Savaspuro & Axelsson 2020.)

Opinnäytetyön työstämisen osalta koronalla oli merkittäviä vaikutuksia. Yhtenä ongelmana oli jatkuva epävarmuus, koska koronaan liittyvien ohjeistusten sisältö ja laajuus ovat jatkuvasti muuttuneet. Ensimmäinen konkreettinen ongelma syntyi, kun epidemia sulki kirjastot keväällä 2020, jolloin suunnitellun aikataulun mukaan oli aloitettava teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Kirjastojen sulkeutuminen hankaloitti ja pitkitti jonkin verran teoria-aineiston kokoamista. Suurin vaikutus oli kuitenkin empiirisen tutkimusosion tiedonhankinnalle. Alunperin sekä esimieshaastattelut että workshop oli suunniteltu toteutettavan kasvotusten. Korona aiheutti mittavia muutoksia työskentelyssä, ja riskien minimoimiseksi sekä haastattelut että työpaja toteutettiin Teamsin kautta etänä. Erityisesti työpajan osalta tämä tarkoitti lähes kokonaisvaltaista toteutuksen uudelleensuunnittelua. Alkuperäinen suunnitelma sisälsi kirjoituspohjia, post-it-lappuja ja pienryhmätyöskentelyä fyysisesti saman pöydän ääressä, jolloin fasilitaattori pystyisi kiertämään eri ryhmissä avoimassa, kuuntelemassa ja syventämässä keskustelua. Työpajan muututtua etätö-pajaksi haasteena oli myös se, että jokaisen työpajan osallistujan tuli osallistua vain omalta koneeltaan työpajaan, joten myös osallistujien keskinäinen ryhmätyöskentely oli suunniteltava uudelleen. Uudelleensuunnittelun lisäksi tämä vaati jonkin verran käytetyn työkalun käytön opettelua. Tutkimuksen tulokset tullaan käymään läpi kohdeorganisaation kanssa. Koronarajoitusten mukaisesti myös tämä toteutetaan etänä.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 2.1 Uudistumisen merkitys organisaatioille

Organisaatio tarvitsee tietynlaista osaamista, ja sen osaamisen kehittämisen määrätietoinen johtaminen saa aikaan organisaation oppimista. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu vahingossa, vaan se edellyttää suunnitelmallista ja aktiivista johtamista. Organisaatio määrittelee strategiassaan tulevaisuudenkuvan, johon osaltaan kuuluu myös kehitettävän osaamisen määrittelemineen. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä pakottavat organisaatiot toimimaan ennakoiden ja aktiivisesti myös osaamisen johtamisessa, jotta määritellyt visiot toteutuvat. Strategiaan perustuvaa osaamisen johtamista voidaan pitää jopa organisaation menestyksen ytimenä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.)

Oppiminen ei tapahdu enää vain koulussa, vaan sitäkin enemmän työn ohessa. Organisaation omaksuessa jatkuvan kehittymisen kulttuurin, päästään tilaan, jossa kaikki työ itsessään on oppimista. Yksilötason kehittyminen heijastuu organisaation kykyyn kehittyä ja saavuttaa tavoitteensa. Jatkuvan yksilöllisen kehittymisen ja kehittämisen myötä syntyy luonnostaan halu tukea yhteisön oppimista. Tähän kuuluu olennaisesti palautteen anto kollegoiden kesken, sekä esimieheltä alaiselle, ja toisinpäin. Tämäntyyppinen sparrauskulttuuri on omaksuttu hyvin startup-maailmassa, jossa yhtiöt ovat kehittäneet erilaisia järjestelmiä oppimisen ja kehittymisen sekä ideoiden jalostamisen tueksi. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta sparrauskulttuurista on Vincitin sisäisten mentorien malli. Joukko sisäisiä ja ulkopuolisia asiantuntijoita tarjoaa mentorointia muun muassa omien vahvuuksien löytämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Martela & Jarenko 2015, 108-110.) Työelämässä menestyminen vaatii jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä, mutta sen lisäksi on kehitettävä myös muita niin sanottuja työelämätaitoja. Tällaisia ovat muun muassa verkostoitumis-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. (Lindholm & Salminen 2014, 100.)

Oppiva organisaatio on merkittävä kilpailutekijä yritykselle. Työntekijöiden oppiminen työssään antaa yritykselle lisäarvoa, ja koska oppiminen tekee työntekijöistä vaikeammin korvattavia, on myös työhyvinvoinnista huolehtiminen ensiarvoisen tärkeää. Oppiva organisaatio myös edesauttaa oppimista jakamalla kokemuksellista tietoa eri yksiköiden kesken, ja jakamalla näin toimivien ratkaisumallien käyttöä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 49-50.) Digitalisaatio on vaikuttanut osaltaan siihen, että osaamisen kehittämisestä on tullut kaikille työntekijöille välttämätöntä. Robotiikan ja tekoälyn lisääntyessä tarvitaan käyttöön uudenlaista osaamista. Lyhyen aikavälin osaamistarpeita on helpompi hahmottaa kuin pitkän aikavälin, koska työmarkkinat ja työnteko muuttuvat niin nopeasti. Kehitty-

misen mahdollisuutta pidetään myös yhtenä työsuhde-etuna, ja sillä voi olla jopa terveydellisiä vaikutuksia, kun työtyytyväisyys kasvaa. (Valkonen 2020.)

Organisaatiot nostavat usein osaamisen johtamisen ja kehittämisen avaintekijäksi menestykseen. Niiden merkitystä painotetaan, kun halutaan vastata muuttuvan työn ja työympäristön haasteisiin. Käytännössä painopisteet eivät usein kuitenkaan tule tarpeeksi näkyviksi työntekijöille. Osaamisen näkökulma tulisi ottaa selkeästi mukaan osaksi organisaation strategiatyöskentelyä ja siinä tulisi osallistaa myös henkilöstöä mahdollisimman paljon. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi pyytää kuvaamaan tulevaisuuden tärkeimpiä osaamisasia, ja kertomaan miksi ne ovat tärkeitä, mitä hyötyä niiden kehittämisestä on, ja miten ne näkyvät arjessa. Osallistaminen kasvattaa ymmärrystä ja sitoutumista. (Huttunen 2018, 214-215.)

## 2.2 Työssä oppiminen

Työssä oppimisessa puhutaan usein 70-20-10-mallista, jolla viitataan siihen, missä ympäristössä oppiminen tapahtuu. Mallin mukaan 70 prosenttia oppimisesta työssä tapahtuu työtä tekemällä, eli käytännössä. 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, kuten projekteissa, mentoroinnin kautta tai perehdytyksessä. Vain 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu lukemalla tai järjestetyissä koulutuksissa. Kyseinen malli ei perustu tieteelliseen tutkimukseen, vaan se pohjautuu johtajille tehtyyn kyselytutkimukseen. Tästä huolimatta sitä voidaan käyttää hyvänä tarkastelupohjana oppimista pohdittaessa. Malli tukee päivittäisen työn, ja erityisesti haastavien työtehtävien merkitystä työntekijän kehittämisen kannalta oleellisena tekijänä. (Kupias & Peltola 2019, 23-24.)

Oppija itse toimii avainhenkilönä oppimisessaan, mutta koko ympärillä oleva työyhteisö voi omalta osaltaan vaikuttaa toimimalla joko oppimisen jarruna tai kaasuna. Ylimmän johdon tehtävänä on osoittaa oppimiselle suunta, mahdollistaa oppiminen ja seurata sen etenemistä. Lähiesimiehen tehtävänä on edistää oppimista tukemalla harjoittelua, ajatus-työtä, kokeiluja ja arjen tekemistä. Vastuu omasta ja toisten oppimisesta on myös jokaisella yksilöllä. Työyhteisössä on vallittava luottamus, jotta oma osaamattomuus uskalletaan tunnustaa. Vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys, jotta kollegat voivat oppia toisiltaan. Työn kehittäminen vaatii tiedon jakamista, joka taas vaatii yhdessä työskentelyä ja keskustelua. (Kupias & Peltola 2019, 91-98.)

Esimiehellä on monia kehittämiskeinoja (Kuva 1), joita voi hyödyntää omassa ohjauksessa tai ulkopuolista tukea käyttämällä. Esimiehen kannattaa nähdä vaivaa johdettaviensa osaamisen kehittämisen eteen sekä yksilöinä että tiiminä. Tiiminä kehittyminen voi tapah-

tua esimerkiksi yhteisten palaverien kautta, kunhan niissä mahdollistetaan aktiivinen osallistuminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79-81.)



KUVA 1. Eri kehittämismahdollisuudet (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79).

Esimiestyössä tapahtuvassa osaamisen johtamisessa voidaan määritellä neljä pääelementtiä. Ensimmäinen elementti on oppimisen suuntaaminen. Tällä tarkoitetaan osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettamista, jotta oppimista ohjataan oikeaan suuntaan. Tämä johtamisen elementti voi jäädä näkymättömäksi ulkopuolisilta, se sisältää tavoitteiden määrittelyn lisäksi toiminnan arviointia ja näitä tukevien toimintojen luomista. Toisena elementtinä on oppimista edesauttavan ilmapiirin luominen. Tämä elementti painottuu työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen sekä esimiehen ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Kolmantena johtamisen elementtinä on oppimisprosessien tukeminen. Tällä tarkoitetaan sekä koko tiimin osaamisen kehittymisen tukemista että yksilön tukemista. Viimeisenä elementtinä on esimerkiksi johtaminen. Esimiehen oma motivaatio ja halu kehittyä sekä johtamistehtävään sitoutuminen toimii perustana kaikille muille edellä mainituille osaamisen johtamisen elementeille. (Viitala 2008, 313-323.)

### 2.3 Digitaalinen oppiminen

Yksi suurimpia uudistuksia koulutusmetodeissa on verkko- eli digitaalinen oppiminen. Muutoshakuiset johtajat ymmärtävät jo, että opetus on siirtymässä luokkahuoneista digitaaliseen maailmaan, jossa oppiminen tapahtuu ajasta ja paikasta riippumatta. Koulutus pystytään personoimaan, digitalisoimaan ja pilkkomaan palasiksi, jotta kukin yksilö saa mitä tarvit-

see oman osaamisensa huomioiden. Oppimisprosessista pyritään tekemään yksittäisten kurssien sijaan kokonaisuus. Uusimpina keinoina ovat ohjelmat, jotka varaavat aikaa oppimiseen sekä mobiilisovellukset, jotka esittävät esimiehille johtamiseen liittyviä kysymyksiä päivän aikana. Lisäksi tekoälyä voidaan opettaa tunnistamaan vertaistiedon perusteella räätälöityjä oppimispolkuja. Tavoitteena on luoda koukuttavia ja tehokkaita oppimismahdollisuuksia. (Lundberg & Westman 2020, 89.)

Uuden sukupolven työntyessä työelämään on helppo huomata heillä olevan aivan toisenlaiset valmiudet digitaaliseen oppimiseen, kuin varttuneemmalla väellä. Lapset oppivat tätä nykyä käyttämään hiirtä tai pelaamaan kirjainpelejä jo ennen kuin osaavat puhua. Koululaisilla on omat puhelimet ja päiväkotikäiset käyttävät sujuvasti tietokoneita. Tämä tarkoittaa myös muutosta oppimistavoissa. Hektisessä mediamaailmassa kasvaneet nuoret eivät halua, eivätkä jaksa, istua useita tunteja luennoilla, tai koko päivää seminaareissa. Sen sijaan halutaan mahdollisuus oma-aloitteiseen tekemiseen ja vuorovaikutukseen. (Kalliala 2002, 32.)

Digitaalisesta oppimisesta on monenlaisia hyötyjä myös organisaatiolle. Verkkokoulutukset laskevat matkustuskustannuksia ja antavat joustavuutta aikatauluihin, kun koulutus voidaan suorittaa missä ja milloin tahansa, jopa omalta älypuhelimelta. Verkkokoulutuksista organisaation on helppoa saada reaaliaikaista tietoa koulutusten suorittamisesta ja osaamistasoista. Kurssien suoritustulosten perusteella pystytään täsmentämään osallistujien haasteita ja järjestämään tämän tiedon pohjalta lisäkoulutusta. Verkkokurssit takaavat myös tasalaatuisen koulutuksen, kun koulutuksen ohjaajan osaaminen ei vaikuta koulutuksen sisältöön. (Pellinen 2019.)

Digitaalisessa oppimisessä, kuten perinteisessäkin oppimisessä, käytetään erilaisia metodeja. Koulutustarpeet ja -tavoitteet määrittelevät millaisia digitaalisia oppimismetodeja tulisi käyttää (Taulukko 1). Digitaalisen opetuksen suunnittelu lähtee osaamisen tavoitteiden määrittelystä. Oppimismetodin valinnan kannalta on oleellista, halutaanko jakaa olemassa olevaa, muiden tuottamaa valmista tietoa, vai uutta, itse tuotettua tietoa, vai onko tarkoitus arvioida ja kehittää omaa toimintaa. Olemassa oleva tieto on yleensä hyvin yksiselitteistä ja teoreettista, joten se on helppo jakaa eteenpäin itseopiskelukurssien muodossa. Itse tuotettu tieto on luovempaa ja sisältää uuden kehittelyä, joten sen työstämiseen sopivat paremmin virtuaaliset työskentely- tai keskusteluryhmät. Toiminta- ja työskentelytapojen kehittämistä sen sijaan tukee parhaiten monimuotokoulutus. (Alamäki & Luukkonen 2002, 34.)

TAULUKKO 1. Erilaiset koulutustarpeet ja tavoitteet tarvitsevat erilaiset digitaaliset keinot (Alamäki & Luukkonen 2002, 34).

Tiedon taso ja osaamisen tavoite	Tiedon luonne ja olemus	Tiedon ja oppisisällön tyyppi	Esimerkki oppimista tukevasta keinosta
Tietää Ymmärtää Soveltaa	Valmis ja olemassa oleva tieto, muiden tuottama perustieto	Pääasiassa teoreettinen ja yksiselitteinen	Itseopiskelukurssit
Analysoida Syntetisoida Arvioida	Uusi ja itse tuotettu tieto, asiantuntijan osaaminen	Pääasiassa luovaa tietotuotantoa ja uuden kehittelyä	Virtuaaliset työ- ja keskusteluryhmät
Metakognitiiviset ja oppimaan oppimisen valmiudet	Oman toiminnan arviointi, ohjaus ja kehittäminen	Toiminta- ja työskentelytapojen jatkuva kehittäminen	Monimuotokoulutus

Yhtenä suurimmista hyödyistä pidetään digitaalisen osaamisen kehittämisen nopeutta ja tehokkuutta. Verkkokurssien avulla jopa koko henkilöstöä koskeva tieto saadaan nopeasti jaettua. Esimerkiksi Yhdysvalloissa monet yritykset ovat käyttäneet verkkokursseja informoidakseen henkilöstöä seksuaalisesta ahdistelusta. Näin koko henkilökunta saadaan tehokkaasti informoitua ja kaikkien tulisi olla tietoisia ohjeistuksen rikkomisen seuraamuksista. Lisäksi muun muassa tietoturvaan ja suuriin liiketoimintamuutoksiin liittyvät verkkokurssit soveltuvat hyvin koko henkilöstön informoimiseen. (Alamäki & Luukkonen 2002, 44-45.)

Digitaalista oppimista tapahtuu työn ohella kaiken aikaa, koska kaikki tieto haetaan nykyään verkosta. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota sisäisten kanaviensa käytettävyyteen, jotta työhön liittyvä tieto olisi mahdollisimman helposti löydettävissä. Teknologia mahdollistaa myös tiedon jakamisen helposti, jos sitä osataan hyödyntää. Sisäiseen verkkoon voidaan tuoda chat-ominaisuuksia, jotka osaltaan nopeuttavat tiedonhakua, kun chatbot, eli robotti, oppii vastaamaan kysymyksiin. Sähköposti oppimisen välineenä on vähemmän trendikäs, mutta se on edelleen pääviestintäväline monissa organisaatioissa, eikä tiedon jakamista sen välityksellä pidä väheksyä, sillä sen avulla tavoitetaan helposti kohdeyleisö. Digitaalinen oppiminen on usein vuorovaikutteista, ja oppimisympäristön tulisi mahdollistaa keskustelu henkilöstön keskuudessa. Aktiiviset osallistujat voivat näin tuoda myös esiin koulutuksia, jotka muut voisivat kokea hyödylliseksi. (Bersin & Zao-Sanders 2019.)

Organisaation tulisi itse kokeilemalla löytää oikea tasapaino lähiopetuksen ja digiopetuksen välillä. Esimerkiksi yksityinen ruoka- ja maatalousyritys Cargill on aiemmin budjetoinut

80 prosenttia henkilökohtaiseen opetukseen ja 20 prosenttia digitaaliseen, mutta nyt suhdetta ollaan kääntämässä päinvastaiseksi. Saksalainen Telecom on puolestaan kehittänyt matriisin kuvaamaan milloin opetuksen tulisi olla digitaalista, ja milloin kasvokkain tapahtuvaa. Ydinajatuksena on, että digitaalinen koulutus sopii pakollisiin koulutuksiin, joissa aiheet ovat yksinkertaisia ja aineisto uudelleenkäytettävää. Kohdeyleisö voi olla suuri ja maantieteellisesti hajautunut. Koulutus kasvokkain sen sijaan sopii parhaiten, kun aiheet ovat monimutkaisia ja aineisto muuttuu usein. Kasvokkain toteutetuissa koulutuksissa ryhmäkokojen tulee olla pienempiä, ja työntekijöiden maantieteellinen sijainti tulee ottaa huomioon. Digitaalisilla oppimiskokemuksilla saadaan hyviä tuloksia, mutta lähiopetusta ei tule kokonaan unohtaa, vaikka se saakin koko ajan uusia muotoja. (Lundberg & Westman 2020, 90.)

## 2.4 Tiimioppiminen

Keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu jatkuvaa oppimista. Tukemalla työyhteisöä oikein, voidaan aikaan saada loistavia oppimisympäristöjä. (Kupias & Peltola 2019, 134-135.) Tiimin oppimisen, kehittymisen ja tehokkuudenkin näkökulmasta oleellista on turvallinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Turvallisella ilmapiirillä tarkoitetaan, että tiimissä jokainen voi olla oma itsensä, sanoa mitä ajattelee ja tehdä uusia ehdotuksia rohkeasti pelkäämättä rangaistuksia, tai kasvojen menettämistä. Luottamus ja innostus näkyvät tiimin toiminnassa. Jos tiimissä on pelokas tunnelma virheitä peitellään ja osaamattomuutta ei uskalleta näyttää, koska niiden seurauksia pelätään. (Kupias & Peltola 2019, 139-141.)

Nykypäivän informaationtäyteisessä yritysmaailmassa tiimien oppimiskyvystä on tullut osa organisaatioiden kilpailukykyä. Haastavaa on, että tiimioppimisen oppimistuloksia on käytännössä mahdotonta mitata, koska uuden tiedon tai osaamisen siirtyminen osaksi tiimiä ei ole konkreettisesti mitattavissa. On kuitenkin selvää, että opittavan asian sisältö vaikuttaa siihen, miten nopeasti tiimi kykenee muodostamaan jaetun yhteisymmärryksen opittavasta asiasta ja sisäistämään sen. (Wiese & Burke 2019.)

Tiimit voidaan jaotella erilaisiin kokoonpanoihin niiden sen hetkisen tilanteen mukaan. Nämä kokoonpanot ovat joukkio, joukko, joukkue ja huipputiimi. Joukkiolla tarkoitetaan sattumanvaraisesti koottua ryhmää jolla ei ole yhteistä tavoitetta, eikä yhteistä osaamista ole tunnistettu. Joukkion kehittäminen painottuu yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Esimies toimii ryhmän keskellä tai sen ulkopuolella. Joukkona toimiva tiimi kokee yhteisöllisyyttä ja sillä on yhteinen perustehtävä. Osaamista jaetaan jonkin verran, mutta palkitseminen on yksilöpainotteista ja kunnia saavutuksista tulee yleensä itselle. Yhteisiä palaverieita pidetään, mutta kehittyminen on yksilöissä. Esimies toimii joukon

keskellä ja sen edessä. Joukkue eroaa joukosta keskustelemalla tulevasta suunnasta ja harjoittelemalla säännöllisesti. Joukkue oppii epäonnistumisista ja miettii yhdessä miten tavoitteisiin päästään. Joukkueen kehittämispistekin on yhteispelissä ja esimies toimii ryhmän edessä. Hyvin harjoitelleesta joukkueesta syntyy huipputiimi, kun menestyksestä osataan iloita yhdessä ja sekä onnistumista että virheistä osataan ottaa oppia. Huipputiimissä yhteinen osaaminen on työntekijöiden välillä olevaa osaamista, ja yhdessä osamista osataan tuottaa lisää. Kehittämisen painopisteet ovat yhteistoiminnassa. Huipputiimin esimies on ryhmän edessä, keskellä tai takana tilanteen vaatimalla tavalla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 155-156.)

Vastuu tiimin kehittymisestä kohti huipputiimiä on myös jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimin kehittyminen, ja tiimityö ylipäätään, vaatii onnistuakseen jokaiselta yksilöltä vastuun ottamista koko tiimin toiminnasta, sisäisestä yhteistyöstä ja kehittymisestä. Edellytyksenä onnistumiselle ovat myös kehittyneet yhteistyötaidot ja myönteinen suhtautuminen tiimityöhön. Huipputiimissä pyritään hyödyntämään jokaisen jäsenen henkilökohtainen osaaminen täysipainoisesti. Tällöin tiimin jäsenen vastuulle voidaan antaa erilaisia tehtäviä, kuten osallistuminen tavoitteiden määrittelyyn tai tiimin pelisääntöjen laadintaan, työtehtävien laadukas suorittaminen, tiimin päätöksentekoon osallistuminen, sekä sitoutuminen tiimin kehittämiseen. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 159.)

Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen on kertonut, että yrityksessä juhlitaan onnistumisia oluella ja epäonnistumisia samppanjalla. Tämä kuvaa organisaation tapaa suhtautua epäonnistumisiin. Jos epäonnistumisia pelätään liikaa, kärsii organisaation uudistumiskyky, koska halutaan aina pelata varman päälle. Epäonnistumisia aletaan varoa, eikä kukaan uskalla toimia muuttaakseen huonoksi huomattua suuntaa, koska omaa selustaa halutaan suojata. On tärkeää uskaltaa myös epäonnistua ja sitä kautta miettiä mistä epäonnistuminen johtui, ja miten sen avulla voidaan kehittyä. Oppiminen epäonnistumisten kautta on myös valtava mahdollisuus. (Martela & Jarenko 2015, 112.) Oppivalle tiimille ominaista ovat yhteinen suunta, osaamisen jakaminen ja halu auttaa tiimin muita jäseniä, sekä selkeä käsitys omasta ja muiden osaamisesta ja arvostus jatkuvaa kehittymistä ja oppimista kohtaan. (Kupias & Peltola 2019, 172.)

Jokaisessa tiimissä on myös hiljaista tietoa, jonka jakaminen eteenpäin edesauttaa organisaation oppimista, ja pienentää riskejä, kun osaaminen ei ole yksittäisen henkilön käsissä. Tällaisen osaamisen jakamiseen on erilaisia keinoja. Tunnetuin tapa on mentorointi, jossa osaaja siirtää tietoa, tai opettaa suoraan muita. Toinen tapa on luoda oppimisesta haaste. Tällöin osaaja luo jonkin keksityn tapauksen tai ongelmatilanteen tekstinä, videona tai kuvina, omaan kokemukseensa nojaten, ja suoran vastauksen sijaan muu ryh-

mä pyrkii ratkaisemaan annetun ongelman. Tässä tapauksessa hyötynä on mahdollisuus uudelleen käyttää materiaalia. Kolmas vaihtoehto on koota yhteen osaajia ja opetettavia. Aluksi annetaan osaajan opettaa ryhmää, jonka jälkeen jakaannutaan pienempiin ryhmiin keskustelemaan ja ideoimaan. Neljäs tapa on kerätä osaajan tietotaitoa dokumentoitavaan muotoon, ja luoda sen pohjalta ohjenuoria, listoja ja sääntöjä. Tällainen muoto voi olla esimerkiksi videohaastattelu. (Leonard & Martin 2019.)

Yksittäisen työntekijän uteliaisuutta ja oppimishalua voidaan myös aktiivisesti pyrkiä laajentamaan koko tiimin oppimiseksi. Singaporelainen DBS Bank on käynnistänyt Gandalf Scholars –ohjelman, jossa työntekijän on mahdollista anoa tuhannen dollarin stipendiä mihin tahansa työhön liittyvään koulutukseen. Ehtona on, että opitut asiat tulee opettaa vähintään kymmenelle työtoverille. Toiselle opettamisesta opitaan myös itse. Näin yksilön kiinnostus oppia saatetaan oppimismahdollisuudeksi muillekin. Ohjelma on toiminut, sillä vuoden 2019 alkupuolella 120 ihmistä oli opettanut yli 13 500 ihmistä, joista vain 4000 henkilökohtaisesti, ja loput digitaalisia kanavia hyödyntäen. Opittujen asioiden opettaminen eteenpäin oli myös osallistujien mielestä antoisin osa ohjelmaa. Digitalisaatio on omalta osaltaan muuttanut oppimista tuomalla sen helpommin kaikkien saataville. Aiemmin kouluttautuminen vaati fyysistä läsnäoloa, matkustamista ja sen myötä työajan menetystä. Myös kouluttajien rajallinen määrä rajoitti koulutusmahdollisuuksien tarjoamista tasapuolisesti kaikille. Vertaisoppimisen myötä kouluttajia on enemmän ja digitaaliset oppimisolustat ovat mahdollistaneet tiedon jakamisen suuremmalle joukolle. (Lundberg & Westman 2020, 89.)

## 2.5 Osaamisen erittelytyökalut

Yksi tapa kartoittaa organisaation osaamistarpeita on osaamiskartoitusten avulla. Tällöin aluksi tutkitaan organisaation osaamisen tarve tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, eli millaista osaamista tarvitaan. Tältä pohjalta laaditaan osaamiskartta, jossa tarvittavaa osaamista kuvataan eri osaamistasoilla. Osaamiskartan avulla on mahdollista luoda henkilökohtainen osaamisen tavoiteprofiili ja arvio nykyosaamisesta jokaiselle työntekijälle. Esimies hyötyy kartoituksesta, sillä se helpottaa kehittämissuunnitelmien tekemistä. Yleensä osaamiskartoitus toteutetaan koko organisaatiolle samanaikaisesti. Se auttaa selvittämään millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70-71.)

Osaamiskartoituksia tehtiin paljon erityisesti 90-luvulla ja 2000-luvun alussa. Osaamiskartoituksilla saatiin paljon yksityiskohtaista tietoa, graafeja ja listauksia, sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Aineiston määrä käytännössä kuitenkin vaikeutti sen hyödyntämistä, eli liian tarkan tiedon keräämisestä olikin haittaa. (Huttunen 2018, 229.) Osaamiskartoi-

tuksia on kritisoitu niiden vähäisistä hyödyistä. Osaamisen laajempi kokonaisuus tulisi osata huomioida myös silloin kun osaamista eritellään nimiketasolla, jotta ei juututa liikaa yksityiskohtaisiin osaamisluelloihin. Pitkät ja monimutkaiset osaamisluelloet ovat hankalia, koska kaikkia pätevyysalueita ei pystytä kehittämään yhtä aikaa. Tärkeämpää olisi ylimmän johdon tasolla pohtia henkilöstön tärkeimpiä kehitettäviä osaamisalueita, ja niiden tukemista. Kehittymisen mahdollistamiseksi henkilöllä täytyy kuitenkin aina olla oma tahto kehittyä ja kokea kehittyminen tarpeelliseksi. (Viitala 2005, 123.)

Organisaation tulisi tukea sekä suunniteltua että spontaania oppimista. Kehittämissuunnitelmat painottuvat usein koulutuksiin, mutta kaikkia osaamisen kehittämisen muotoja tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisesti. Monipuolisesta kehitysmahdollisuuksien huomiomisesta on esimerkkinä Nordea, joka on rakentanut kehittämissuunnitelman liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta. Henkilön potentiaalia tarkastellaan ensimmäisessä vaiheessa 0-3 vuoden aikajaksolla, ja toisessa osioissa tehdään toimintasuunnitelma tulevan vuoden osalta. Tulevan vuoden osalta mietitään osaamisen kehittämistä nykyisessä tehtävässä, ja miten kehittämistä käytännössä toteutetaan. Suunnitelmaan kirjataan konkreettisesti esimiehen vastuu sekä omat konkreettiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. Työssä oppimista pidetään tärkeimpänä kehittämiskeinona. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 93-94.)

Yleisin tapa eritellä yksilön osaamista on osaamisluello, eli yksinkertainen luello työtehtävän vaatimista osaamisalueista. Yksinkertaisuudessaan osaamisluello voidaan toteuttaa siten, että samassa työtehtävässä työskentelevät kirjoittavat liimalapuille tehtävässään tarvittavia osaamisia. Tämän jälkeen laput järjestellään ja päällekkäisyydet karsitaan, jonka jälkeen päämääränä on karsia osaamisten määrää esimerkiksi 5-8 kappaleeseen, jotka muodostavat tehtävässä toimimisen ydinosaamisen. Toinen tapa eritellä osaamista on osaamispuu. Tällöin osaamisluello laajempia osaamisalueita puretaan konkreettisempiin osaamisiin, jotka edelleen puretaan konkreettisempiin osaamisiin. Jokin yksittäinen osaaminen muodostaa puun pääoksan, joka puretaan edelleen pienempiin oksiin. Osaamispuu voidaan toteuttaa visuaalisesti puuna, miellekarttana, vuokaaviona tai taulukkona. Kolmantena osaamisen erittelytapana on osaamisympyrä. Osaamisympyrä laaditaan tyhjälle paperille. Ympyrä kuvaa kokonaisosaamista, joka tehtävästä selviytymiseen tarvitaan. Se voi kuvata joko nykyisen työtehtävän osaamistarpeita, tai tulevaisuudenkuvaa toivotussa työtehtävässä. Paras hyöty saadaan laatimalla ympyrät sekä nykytilanteesta että tulevasta. Ympyrän keskelle piirretään piste, josta ympyrää aletaan jakamaan siivuihin. Siivu kuvaa yhtä yksittäistä osaamista, ja siivun koko osaamisen painoarvoa. Osaamissiivujen valmistuttua ympyrä jaetaan viiteen kehään tikkataulun tavoin. Kehät kuvaavat osaamisen tasoa siten, että sisimmällä kehällä osaaminen on matalimmalla tasolla, ja uloimmalla tasolla on korkeatasoisin osaaminen. Tarkoitus on värittää jokainen

osaamista kuvaava siivu keskeltä sille tasolle saakka, jossa oman osaamisen ajatellaan tällä hetkellä olevan. Näin tehtävään vaadittu osaaminen on eritelty ja osaamisen taso arvioitu, ja näiden perusteella voidaan valita kehittämiskohteet ja laatia kehittämissuunnitelma. (Viitala 2008, 124-126.)

Tekoälyn kehittymisen ja digitalisaation myötä internet tarjoaa myös lukemattoman määrän eri palveluntarjoajien osaamisen johtamisen työkaluja. Monet näistä työkaluista hyödyntävät ääntä ja kuvaa perinteisen tekstidokumentin ohella. Työkaluja on alettu yhä enemmän kehittää ja spesialisoida myös eri toimialoille sopiviksi. (Dilmegani 2020.) Kehitys voi muuttaa tulevaisuudessa osaamisen erittelyä yhä digipainotteisemmaksi, mikä taas osaltaan tukisi mahdollisuuksia parempaan osaamisen etäjohtamiseen etätyöskentelyn lisääntyttä.

## 2.6 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat vakiinnuttaneet paikkansa kaikenkokoisissa yrityksissä eräänlaisena vuosihuoltona, jossa pysähdytään miettimään johdettavan suoritusta, tavoitteita ja osaamisen kehittämistä. Se on myös paikka molemminpuoliselle palautteenannolle. Kehityskeskusteluiden merkitystä nykyaikaisessa työkuultuurissa on alettu vasta viime vuosina kyseenalaistaa. (Huttunen 2018, 230.) Hyvä keskustelu edellyttääkin molempien osapuolten huolellista suunnittelua. Etenkin suuremmissa organisaatioissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan yhtenäistä johtamisjärjestelmää, joka mahdollistaa yhtenäisten toimintatapojen toteutumisen. Kehityskeskustelukäytäntöä on kritisoitu huonoksi, mutta todellisena ongelmana on usein, että keskustelija ei osata käydä oikein ja ne ovat epätasalaatuisia. (Aarnikoivu 2016, 95-96.)

Kehityskeskustelu eroaa muista työkeskusteluista sen suunnitellun ja etukäteen valmistellun sisällön osalta. Kehityskeskustelun merkitykseen vaikuttaa se, mitä organisaatio haluaa painottaa. Merkitysten painotukset ovat yrityskohtaisia, mutta yleisesti ottaen kehityskeskustelun painopisteinä voidaan johdon puolelta pitää yrityksen vision ymmärryksen lisäämistä ja yhteisten merkitysten selventämistä. Kehityskeskustelut ovat yksi esimiestyön työväline. Lisäksi niiden tarkoitus on arvioida työssä onnistumista ja osaamista, työntekijän taitoja ja kompetenssia, sekä tukea sisäistä motivaatiota ja edesauttaa työntekijän roolin selventämistä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta kehityskeskusteluissa on oleellista kartoittaa kokonaiselämäntilannetta. Kehityskeskustelu on myös hyvä tapa kehittää tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Onnistuneen kehityskeskustelun taustalla on, että aikaa on varattu riittävästi, ja kumpikin osapuoli on tietoinen käytettävissä olevasta ajasta. Yleisellä tasolla puolitoista tuntia on pidetty sopivan pituisena aikana yhteen keskusteluun. Heti keskustelun aluksi on hyvä käydä läpi keskustelun tarkoitus ja tavoitteet, jotta ne ovat selkeitä mo-

lemmille osapuolille. Onnistunut keskustelu vaatii vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteen vapautta. Myös vastuu onnistuneesta keskustelusta on molemminpuolinen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006 247-255.)

Kehityskeskustelun tulisi painottua tulevaisuudesta keskustelemiseen. Hyvä jaottelu painopisteille on keskustella 15 % menneestä ajasta, siitä mitä on tapahtunut, miksi, ja mitä tästä opitaan. 10 % keskustelusta tulisi painottua nykyhetkeen, siihen missä mennään ja mitä tulisi kehittää. Loput 75 % ajasta tulisi keskittyä tulevaisuuteen, siihen mitä ollaan tekemässä, miten, miksi ja millaisella aikataululla. (Aarnikoivu 2016, 90.)

### **Ryhmäkehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmätasolla, jolloin kyse on eräänlaisesta tiimipalaverista. Ryhmäkeskustelussa pystytään nostamaan esiin tiimin yhteisiä tavoitteita, tuloksia ja tekemistä, ja suuntana on tulevaisuus, sekä uusien taitojen kehittäminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 90.) Ryhmäkeskustelun etuna on yhteisen käsityksen muodostuminen ryhmän tavoitteiden vaatimista osaamisen kehitystarpeista. Ryhmäkeskusteluilla ei voida kuitenkaan korvata henkilökohtaisia keskusteluja. Yksittäisellä esimiehellä ei tulisi olla niin montaa alaista, etteikö henkilökohtaisen kehityskeskustelun käyminen jokaisen kanssa onnistuisi. (Viitala 2008, 269.) Ryhmäkeskustelun alussa käydään läpi tavoitteet, jonka jälkeen siirrytään keskustelemaan toiminnoista ja vastuunjaoista, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Yhdessä hahmottuu käsitys osaamisen riittävydestä ja vastuisista. Lisäksi on hyvä huomioida millaista sisäistä yhteistyötä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Näin saadaan luotua selkeä kokonaiskuva siitä mitä ollaan tekemässä, miten ja kuka tekee. (Tuomi & Sumkin 2012, 93-94.)

Ryhmän kehityskeskustelulla voidaan edistää ryhmän positiivista riippuvuussuhdetta, eli kykyä ajatella itsensä lisäksi myös ryhmän muita jäseniä, ja kokea sen kautta yhteistyön merkityksellisyyttä. Ryhmäkeskustelu luo myös sosiaalista painetta, mikä vähentää vapaamatkustamista ja lisää vastuun ottoa, kun ryhmän jäsenet ymmärtävät oman työpanoksen heijastuvan koko ryhmään. Lisäksi ryhmä voi kannustaa ja tukea toisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Aarnikoivu 2016, 144-145.) Ryhmäkeskustelun onnistuminen vaatii esimieheltä valmistautumista ja aktiivista keskustelun ohjaamista, jotta keskustelua ei käydä vain yleisellä tasolla. Ryhmäkeskustelun ryhmän ei tulisi olla yli kymmentä henkilöä, jotta keskustelu pysyy tehokkaana. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että jokainen ryhmän jäsen saa äänensä kuuluviin. (Lindholm & Salminen 2014, 134-135.)

Ryhmäkehityskeskustelu voi toimia hyvänä orientaationa yksilökeskusteluihin. Yhdessä voidaan käydä läpi tilannekatsaus ja strategisen tason viestit sekä tulevat konkreettiset tavoitteet. Lisäksi voidaan pohjustaa yksilökeskusteluja sopimalla aikatauluista ja käytän-

nön toteutuksesta. Ryhmäkehityskeskusteluissa ei päästä koskaan yksilötasolla niin syvälle kuin yksilökeskusteluissa. Mikäli molempia keskustelutapoja halutaan hyödyntää, kannattaa ryhmäkehityskeskustelu toteuttaa aina ennen yksilökeskusteluja. (Huttunen 2018, 239-240.)

### **Kehityskeskustelu etänä**

Yhä useammin esimies ja johdettava eivät enää istu fyysisesti samassa tilassa, tai edes samassa rakennuksessa, vaan jopa eri aikavyöhykkeillä. Hyvin suunniteltuna etäjohtaminen ja etäkehittäminen voivat toimia silti läsnä olevana tapana johtaa ja kehittää työntekijöitä ja toimintoja. Tärkeää on toimia tasapuolisesti kaikkia johdettavia kohtaan, riippumatta siitä, tapahtuuko yhteydenpito kasvokkain vai muilla keinoin. Esimiehen tulee ensinnäkin itse tuntea käytettävät viestintävälineet, ja toiseksi, on tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä yhteydenpidon suhteen. Nykytekniikka mahdollistaa tehokkaan etäkehittämisen, kun samalla alustalla käytävissä palaverissa pystytään keskustelemaan ja kommentoimaan asioita paikasta riippumatta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 68-69.)

Koronaepidemian myötä monet siirtyivät etätöihin usean kuukauden ajaksi. Tämä vaikuttaa myös kehitys- ja arviointikeskusteluiden käymiseen. Korona on vaikuttanut työn tulokseen ja monilla aloilla on epävarmuutta töiden jatkumisesta. Tällaisessa hetkessä keskustelu vaatii tilannetajua, joustavuutta, myötätuntoa ja empatiaa. On tärkeää muistaa kiittää työntekijöitä sitoutumisestaan, vaikka tavoitteita ei olisi saavutettu. Monissa organisaatioissa vuotta aiemmin asetetut tavoitteet eivät ole enää olleet millään tavoin realistisia. Työntekijän arvioiminen yhtiön pandemiaa edeltävien tavoitteiden mukaisesti olisikin epärealia, joten keskustelussa tulisi keskittyä yksilön muuhun kasvuun ja oppimiseen. Tulevaisuuden osalta on mietittävä, tulisiko arviointia ja keskusteluja käydä useammin, koska etätöiden vähentää päivittäistä kanssakäymistä. Lyhyemmän aikavälin tavoitteilla ja useammin käytävillä keskusteluilla voitaisiin vastata paremmin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Mikäli keskustelu käydään etänä, tulisi käyttää videopuhelua, koska se on persoonallisempaa ja ihmisläheisempää kuin pelkkä äänipuhelu. (Knight 2020.)

Kehityskeskustelussa, kuten muussakin viestinnässämme 60 prosenttia viestinnästä on kehonkieltä, 30 prosenttia ääntä ja vain 10 prosenttia sanoja jotka sanotaan. Esimiehen tulisikin kiinnittää keskustelussa huomiota katsekontaktiin, puheen tempoon ja siihen miten istutaan suhteessa keskustelukumppaniin. Katsekontaktilla on selkeä merkitys luottamuksen herättämisessä ja puheen tempon säätäminen samaan tempoon keskustelukumppanin kanssa edistää keskinäisen yhteyden muodostumista. (Aarnikoivu 2016, 186-188.)

### 3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

#### 3.1 Valmentavan johtamisen tausta ja merkitys

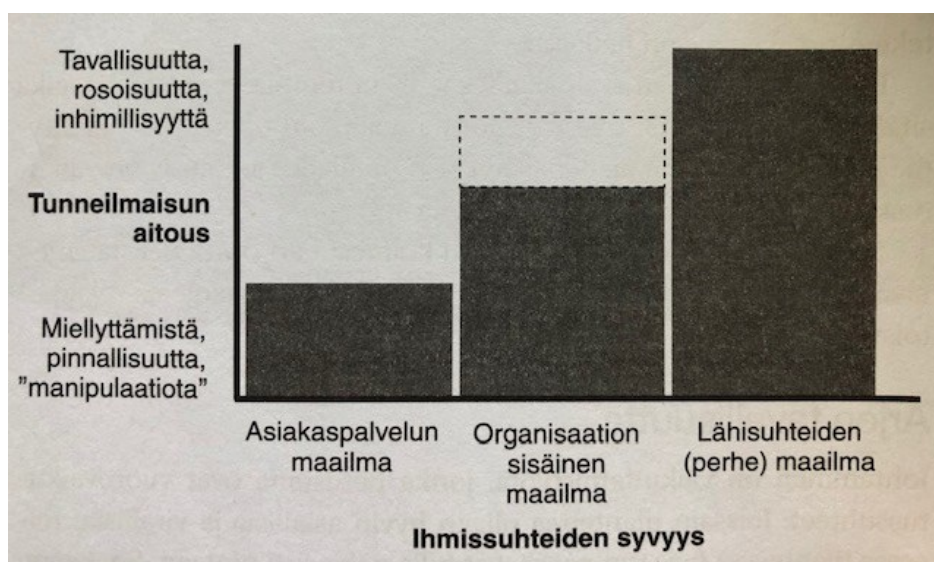
Valmentavan johtamisen termit ovat suomenkielessä vielä jäsentymättömiä, ja tästä johdettujen samasta asiasta käytetään usein eri nimityksiä. Puhekielessä sekoittuvat muun muassa valmentava johtaminen, coaching ja coaching-prosessi, joilla usein tarkoitetaan samaa asiaa. Valmentavan johtamisen yhtenä ydinajatuksena voidaan pitää yksilön kehittämisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen yhdistämistä. Päämääränä on toteuttaa pysyviä toimintatapojen muutoksia, joiden tavoitteena ei ole vain lisätä työnteon vauhtia, vaan ennemminkin järkeistää työnteon prosesseja. (Räsänen 2007, 15-16.) Valmentavaa johtajuutta voidaan kuvata ihmisten potentiaalin avaamisena heidän suorituksensa maksimoimiseksi. Valmentavassa johtajuudessa päämääränä ei ole niinkään opettaa johdettavia, vaan auttaa oppimaan. (Whitmore 2009, 10.)

Uusien sukupolvien siirtyminen työelämään on tuonut painetta uudistaa myös johtamistapoja. Suurten ikäluokkien hiljalleen väistyessä eläkkeelle Y-sukupolvi, eli 1980-2000 syntyneet, on tullut työmarkkinoille. Näillä nuorilla on täysin erilainen näkökulma työhön, mikä vaatii myös johtamiskäyttäytymisen muutosta. Y-sukupolvi kyseenalaistaa vanhan hierarkian ja arvostaa kehittymismahdollisuuksia, koska jatkuvaa oppimista pidetään itseisarvona. Vapaa-ajan merkitys on kasvanut, ja työ on muuttunut elämän keskipisteestä yhdeksi elämänaalueeksi, hyvinvoinnin välineeksi. Aiemman yksilökeskeisyyden sijaan koetaan tärkeämmäksi kuulua osaksi ryhmää hyväksyttynä ryhmän jäsenenä. Muutoksen myötä esimiehen, ja koko yhteisön osalta, vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot nousevat tärkeään rooliin. Valmentavan johtamisen juuret voidaan nähdä jo antiikin filosofeissa, joilla oli merkittävä kysymysten esittämisen taito. Todellisen läpimurron valmentava johtaminen, eli coaching, on tehnyt viimeksi kuluneen kymmenen vuoden aikana. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18-21.) Tämä näkyy jo myös johtamistehtäviin pyrkivien ajattelussa. Yleisesti ottaen Y-sukupolvi on kiinnostuneempi johtotehtäviin kuuluvasta mentoroinnista ja valmentamisesta, kuin suuremmasta vastuusta. (Bresman & Rao 2017.)

Y-sukupolven perässä työmarkkinoita valtaa jo pikkuhiljaa koulun penkiltä ponnistava Z-sukupolvi. Rohkeasti ajattelevien nuorten uskotaan haastavan organisaatioita ja johtoa aiempaa enemmän. Tulevaisuuden työn uskotaankin räätälöityvän yhä enemmän tekijän kykyjen ja toiveiden mukaan, eikä toisinpäin. Muuttuvan maailman keskellä ihmiskeskeisyyden ja kohtaamisten merkitys kasvaa. Organisaatioissa vaaditaan yhä enemmän yksilöllistä johtamista, kun johdettavat ovat sekoitus erilaisiin työkuulttuureihin kasvaneita osajia. (Välikangas 2014.)

Työelämässä on meneillään valtava toimintakulttuurin muutos. Vanhasta johtajakeskeisestä mallista ollaan siirtymässä kohti toimintakulttuuria joka on oppimis- ja ihmiskeskeisempi. Muutos on koko ajan käynnissä, mutta osa vanhoista toimintatavoista elää sitkeästi arjessamme. Vanhassa johtamisen toimintakulttuurissa keskiössä on ollut valmentaminen huippusuoritukseen esimiehen monologin avulla. Ihmiskäsitys on ollut mekanistinen ja behavioristinen, ja substanssiosaaminen on noussut pääosaan. Tavoitteena on ollut huippusuoritus ja voittaminen. Uudessa toimintakulttuurissa keskiöön nousevat ihmisen kehittäminen ja valmentaminen. Vastaanottava osapuoli on aktiivinen, ja oppimis- ja ihmiskäsitys on humanistinen. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot nousevat aiempaa tärkeämmiksi ja tavoitteena on yksittäisen voiton sijaan jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Tulevaisuuden johtajuudessa tärkeää on miettiä, miten työntekijästä saadaan esiin paras osaaminen. Keskiöön nousevat johtajan ihmissuhdetaidot, kyky kohdata ihmisiä, käynnistää dialogeja ja luoda luottamusta, sekä esimiehen oma itsetuntemus. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 120-121.)

Valmentavan johtajan suhdemaasto voidaan jakaa kolmeen osaan (Kuva 2): asiakaspalvelun maailmaan, organisaation sisäiseen maailmaan ja lähisuhteiden maailmaan. Asiakaspalvelun maailmassa ihmissuhteet ovat usein lyhytkestoisia ja melko pinnallisia, koska tavoitteena on osoittaa asiantuntemusta. Vuorovaikutuksessa ei tällöin ole henkilökohtaista heittäytymistä. Poikkeuksena tähän ovat pitkäaikaiset kumppanuussuhteet joissa luottamuksen rakennuttua suhteet myös henkilöityvät. Toisessa ääripäässä suhdemaastossa on lähisuhteiden maailma. Lähisuhteilla tarkoitetaan muun muassa perhettä, joten näissä ihmissuhteissa tunteet tulevat pintaan herkästi sekä hyvässä että pahassa. Lähisuhteissa tunteiden kirjo on laajaa ja aitoa. Organisaatiomaailma asettuu suhdemaastossa asiakaspalvelun maailman ja lähisuhteiden väliin. Tutustuttaessa paremmin virallisuus väistyy ja inhimillisuus nousee esiin. Valmentava johtaminen perustuu keskinäiseen luottamukseen ja onkin tärkeää, että esimies koetaan tavallisena ihmisenä, joka ei ole kenenkään yläpuolella. Esimies saa olla inhimillinen ja tavallinen. Valmentava johtaja ei nosta itseään jalukselle, vaan päinvastoin, pyrkii itse nousemaan johdettaviensa tasolle. Esimies uskaltaa myös myöntää omat virheensä ja suhtautuu kunnioittavasti ja arvostaen johdettaviinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 50-52.)



KUVA 2. Valmentavan johtajan suhdemaasto (Ristikangas & Ristikangas 2017, 50).

Valmentavan johtajan oma itsetuntemus- ja luottamus on oltava hyvällä tasolla, jotta pystyy tukemaan, kiinnostumaan ja nostamaan toisia olemalla aktiivinen kuuntelija ja kysyjä. Tämä edellyttää kykyä olla aidosti kiinnostunut jokaisesta johdettavasta yksilöstä ja heidän mielipiteistään. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 89.)

Valmentavan johtamisen tärkeänä osana on johtajan oma itsetuntemus. Esimiehen arvo-maailmalla ja johtamisen motiiveilla on huomattava merkitys, aivan kuten työntekijän työ-motiiveilla. Oleellista on esimerkiksi haluaako valmentaja kehittää itseään, saavuttaa ta-voitteet, vai saada itselleen menestystä tai taloudellista hyötyä. Valmentava johtaminen, eli ihmisläheinen johtaminen, perustuu luottamukseen ja työntekijän omaan haluun oppia ja kehittyä. Kytäkseen kohtaamaan erilaisia ihmisiä ja ohjaamaan heidän oppimistaan on esimiehen ensin tunnettava itsensä. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 131-133.) Menes-tyvä valmentava johtaja haluaa nähdä valmennettavan kehittyvän, ja ymmärtää, ettei toi-sen kehittyminen ja onnistuminen ole itseltä pois, vaan päinvastoin. Esimiehen ja alaisen suhde perustuu tällöin arvostavaan asenteeseen, eikä vain johtamisen tekniikkaan. (Risti-kangas & Ristikangas 2018, 15.)

Menestyksenkäs valmentava johtaminen vaatii esimieheltä kykyä ajatella johdettavien ky-kyjä aiempaa optimistisemmin. Jos johdettavalle annetaan aina vain tehtäviä jotka hänen tiedetään hallitsevan, ei kehitystä pääse tapahtumaan. Tällöin nähdään vain johdettavan suorituskyky, eikä olemassa olevaa potentiaalia. (Whitmore 2009, 15.) Johtamisen vaikut-tamistyö ja ryhmän kokonaispotentiaaloin hyödyntäminen vaatii onnistuakseen luottamusta. Pelkkä sanallinen "luota minuun" ei vielä luo luottamusta, vaan luottamus rakentuu pitkä-järteisesti. Luottamuksen taustalla on autonomisesti syntyvä ajatus siitä, että luottamuk-sen kohde haluaa häneen luottavalle hyvää, ja toimii hänen etujensa mukaisesti. Taustalla

on myös oletus luottamuksen kohteen osaamistasosta, eli tehtävään vaadittavasta osaamisesta. Kyky rakentaa luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita on valmentavalle johtajalle ensisijaisen tärkeää menestyäkseen johtajana. Luottamus ei synny pakottamalla ja sen rakentamiseen tarvitaan sekä esimiehiä että alaisia. Keskinäinen luottamus vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen ja viestinnän avoimuuteen. Työyhteisössä, jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, pystytään keskittymään olennaiseen, eli perustehtävän hoitamiseen. Heikko luottamus vie huomion pois päätehtävästä ihmissuhteisiin. Johdettavien tulee voida vaikuttaa omaan työhönsä, jotta he voivat tuntea olevansa luottamuksen arvoisia. Luottamuksellisessa ilmapiirissä ei tarvita kontrollointia, vaan valvontaan käytettävät resurssit suunnataan tuottavampaan käyttöön. Epäluottamus sen sijaan aiheuttaa johdettavissa pelkoa, vihaa, turhautumista, sitoutumattomuutta, epävarmuutta ja tehottomuutta. Epäluottamuksen jatkuessa se voi aiheuttaa uupumista ja sairaslomia, ja jopa irtisanoutumista, kun hakeudutaan mieluummin muualle töihin. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 163-168.)

Esimiehen toiminnalla on merkittävä rooli luottamuksen rakentumisessa. Herättääkseen luottamusta esimiehen toiminnassa tulisi olla läsnä ammattitaito, ratkaisukeskeisyys, reiluus, rehellisyys ja johdonmukaisuus. Esimiehellä tulee olla riittävät taidot ja pätevyys tehtävänsä, hän toimii tavoitteellisesti, pystyy perustelemaan päätöksensä ja pitämään lupauksensa. Luottamusta herättävä esimies pyrkii huomioimaan alaistensa tarpeita ja odotuksia, pystyy perustelemaan ratkaisunsa ja toimimaan rehellisesti. (Aarnikoivu 2016, 28.)

Virtuaali- eli etätyöskentely tuo omat lisähaasteensa luottamuksen rakentamiselle, ja erityisesti esimiesten kyvyille luottaa johdettaviinsa. Monissa asiantuntijatehtävissä fyysinen läsnäolo ei lainkaan kerro siitä, tekeekö henkilö töitä. Tästä huolimatta edelleen monet organisaatiot ja esimiehet kokevat luottamisen vaikeana silloin kun ei toimita valvovan silmän alla. Etätyössä luottamuksen merkitys korostuu, ja sen rakentaminen vaatii avointa ja runsasta kommunikointia. Kokonaan etätyössä toimivalla tiimillä kestää neljä kertaa kauemmin rakentaa luottamusta kuin perinteisesti samoissa tiloissa työskentelevillä. Luottamuksen rakentamisessa esimiehen on hyvä kyseenalaistaa omia vanhoja tapoja ja uskomuksia. Vanha tapa voi olla ajatella, että luottamus tulisi ansaita, mutta voisiko uusi tapa olla ajatella, että luottamus menetetään, jos sitä käytetään väärin? Jos oma ajattelutapa ohjautuu siten, että ajattelee kaikkien olevan lähtökohtaisesti epäluotettavia luotettavan sijaan, on hyvä miettiä miten omaa ajattelutapaa voisi muokata. Käytännössä suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia. Luottamuksen myötä syntyy tunne siitä, että oman työn tulos on tärkeämpää kuin fyysisesti työpaikalla käytetty aika, ja työtä tehdään jopa tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Kokeneemmat

esimiehet ovatkin havainneet, että luottamusta harvoin käytetään väärin. (Vilkman 2016, 26-29.)

Etätiimin hyötyinä on nähty muun muassa kyky säilyttää paikallistuntemusta, kun asiantuntijat voivat sijaita fyysisesti eri alueilla, ja toisaalta asiantuntijoita voidaan kerätä maantieteellisesti laajemmalta alueelta. Haasteina vastaavasti ovat muun muassa vuorovaikutuksen järjestäminen, sitoutuminen tiimiin sekä yksilön jaksamisen ja motivaation ylläpitäminen. Etätiimin toiminnan onnistumiseen tiimin kaikilta jäseniltä vaaditaan teknisten taitojen hallintaa, itsenäistä työskentelytapaa, tiimityötaitoja sekä hyviä informaatiotaitoja ja informaatioteknologian hallintaa. Suunnittelu- ja päätöksentekotaitoja voidaan pitää edellytyksinä itsenäiselle työskentelylle. Lisäksi tärkeitä ovat itsensä johtamisen taidot, eli kyky huolehtia omasta työkyvystä, sosiaalisesta verkostosta ja työn merkityksen kokemisesta. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 177-194.)

Valmentavan johtajan suuntaviivana on luoda tiimille yhteinen halu menestyä ja toimia yhteisiä tavoitteita kohti. Yksilökeskeisyydestä pyritään kohti yhteisöllisyyttä. Päämääränä on tehdä yhdessä asioita, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. Yksilöiden kohtaamisissa syntyvien haasteiden takia myös yhteistyön rakentaminen voi olla haastavaa. Edettäessä kohti onnistunutta yhteistyötä yhteistyön muodot voidaan jakaa neljään tasoon: kilpailuun, omaan suuntaan, yhteiseen suuntaan ja yhdessä menestymiseen. Ensimmäisessä tasossa, kilpailutilanteessa, ei juuri toimita yhteistyössä, vaan joku on aina tilanteen voittaja, ja joku häviöjä. Yhteistyötä voidaan yrittää tehdä, mutta käytännössä sitä ei ole, vaan jokainen näkee omat päämääränsä. Oman suunnan tasolla yhteistyö vaikuttaa seesteiseltä, ja ulkoisesti toiminnalla voi olla yhteisiä tekijöitä. Käytännössä yhteistyötä ei kuitenkaan ole, vaan kukin yksilö toimii omiin suuntiinsa. Kolmannessa, yhteisen suunnan tasossa alkaa näkyä asioiden koordinoitua. Osapuolet ovat tyytyväisiä omaan toimintaansa, ja tekevät hoituvat sovitusti, mutta toimintaa ei kehitetä. Vasta yhdessä menestymisen tasossa yhteistyö on aitoa. Tällöin tekemiselle luodaan suuntaa yhteisten näkemysten pohjalta. Tähän vaaditaan vahvaa tahtoa yhteistyön kehittämiseksi, ja se vaatii paljon osallistamista ja keskustelua. Yhdessä menestymisen tasossa kaikki osapuolet haluavat työskennellä kohti valittua suuntaa ja yhteisiin tavoitteisiin myös sitoudutaan. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 214-216.)

Monet organisaatiot pohtivat valmentavan johtamisen merkitystä, ja miten sitä tulisi toteuttaa omassa organisaatiossa. Valmentavaa johtamista on verrattu urheiluvalmennukseen, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa asettamaan tavoitteita, huolehtii mahdollisuudesta toimia osaamisensa ylärajoilla, antaa palautetta ja edesauttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Urheilumaailmaan verrattaessa keskeisin ero on valmentajien osaamistasoissa.

Urheilumaailmassa valmentajalla on yleensä lajissa valmennettavaa parempi osaaminen ja tietämys, mutta yritysmaailmassa työntekijän substanssiosaaminen päihittää yleensä valmentavan johtajan osaamistason. Yritysmaailmassa johtajan tehtävä on osata johtaa, kun taas työntekijä on oman alansa asiantuntija. Tämä asetelma vahvistaa itseohjautuvuutta ja tekee esimiehestä yhä enemmän tukijan, ja onnistumisen mahdollistajan. (Martela & Jarenko 2015, 115-116.) Valmentavaa johtamista voidaan käytännössä käyttää muun muassa henkilöstön motivointiin, delegointiin, ongelmanratkaisuun, suunnitteluun ja arviointiin, sekä tiimin vahvistamiseen ja tiimityöhön. Käyttötapojen lista on loputon, jos opitaan käyttämään valmentavan johtamisen tapoja epämuodollisesti, osana tavallisia keskusteluja. (Whitmore 2009, 15-16.)

Työntekijöiden itseohjautuvuus on muuttanut esimiestyötä ylhäältä käsin ohjatusta kontrolloijohdamisesta kohti kumppanuusjohtamista, eli valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa vanhakantaisen esimies-alainen-suhteen sijaan esimies pyrkii parhaansa mukaan auttamaan työntekijöitä onnistumaan ja kehittymään työssään. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006 46-47.) Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän omaa vastuunottoa oppimisesta ja yrittäjähenkistä asennetta. Työntekijän ja organisaation oppiminen edellyttää kuitenkin myös johtajalta kykyä mahdollistaa oppiminen ja yhteistoiminta. Hyvä valmentava johtaja ei kulje edellä näyttämässä suuntaa, vaan fasilitoi toimintaa ja mahdollistaa työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen, ja kollektiivisen oppimisen. (Meltovaara 2020.)

### 3.2 Valmentavan johtamisen menetelmiä

Valmentavaa johtamista voidaan käyttää organisaatioissa monin eri tavoin. Yhtenä käyttökohteena ovat organisaatioiden laajat valmennus-projektit, joissa valmentaja voi olla talon ulko- tai sisäpuolelta. Tällöin kyseessä on laaja, ennalta määritelty projekti, johon on suunniteltu ajoitus, osallistujat, budjetti ja tavoitteet etukäteen. Toinen käyttökohde valmentavalle johtamiselle ovat kahdenkeskiset valmennuskeskustelut. Tällöin kyse on etukäteen kalenteroidusta tapaamisesta, jonka teema on molemmilla osapuolilla tiedossa. Tällaisessa keskustelussa sovitaan esimerkiksi henkilökohtaisista tavoitteista. Keskustelu voidaan käydä oman esimiehen kanssa (sisäinen valmentaja), mutta myös esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajan kanssa (ulkoinen valmentaja). Kolmantena valmentavan johtamisen käyttökohteena ovat viralliset esimiehen ja alaisen väliset keskustelut, kuten kehityskeskustelut. Nämä keskustelut toistuvat sovituin aikaväleihin. Niiden ajankohta, käytössä oleva aika sekä keskustelun aihepiirit, ovat etukäteen tiedossa. Kehityskeskustelussa määritellään tavoitteita alaisen osalta, mutta myös esimiehen ja organisaation osalta. Neljäntenä valmentavan johtamisen käyttötapanä ovat jokapäiväiset keskustelut. Tällaisia

voivat olla epäviralliset palaverit tai kahvihuonekeskustelut. Tällaisia keskusteluja syntyy spontaanisti, joten aihepiirit vaihtelevat ja keskustelujen tavoitteet nousevat esiin vasta keskustelun myötä. (Carlsson & Forssell 2017, 44-45.)

Valmentavaa johtajuutta voidaan käyttää eri muodoissa. Yksi tapa on käyttää valmentavaa tapaa työntekijöiden kanssa keskustellessa, jolloin päämääränä on ratkaista päivittäisiä ongelmia. Toiseksi valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää luottamuksen ja itseohjautuvuuden voimistamisessa. Valmentavan johtamisen kolmas muoto keskittyy rakentamaan hyviä suhteita ja yhteistyötä, joka tukee organisaation yrityskulttuuria. Neljäntenä valmentavan johtamisen muotona on johtajien keskinäinen tuki ja haastaminen, jolla he voivat auttaa toisiaan. Valmentavan johtamisen on todettu toimivan parhaiten silloin kun se on luonnollinen osa työskentelyä. Liian tarkka kaavan mukainen toimiminen voi tehdä johtamistilanteesta luonnottoman ja pakotetun tuntuksen. (Berg & Karlsen 2016.)

Valmentavan johtamisen menetelmiä voidaan pitää yhdistelmänä psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen ja businesskonsultoinnin tapoja. Tunnettuja valmentavan johtamisen menetelmiä ovat muuan muassa voimallisten kysymysten tekniikka ja ääneen sanominen. Voimallisten kysymysten tekniikkaa pidetään yhtenä valmentavan johtamisen tärkeimmistä tekniikoista. Aivomme pitävät luonnostaan niin kutsutuista suljetuista kysymyksistä, koska niitä on helppo käsitellä. Voimalliset kysymykset ovat päinvastoin avoimia kysymyksiä, jolloin vastaaja joutuu pohtimaan asiaa laajemmin, kun ”kyllä” tai ”ei”, ei ole riittävä vastausvaihtoehto. Voimallisten kysymysten tunnusmerkkeihin kuuluu myös, että ne sijoittuvat joko tulevaisuuteen tai nykyhetkeen, koska menneiden tapahtumien ajattelu on aivoillemme helppoa ja miellyttävää, kun asia on jo tuttu ja turvallinen. Kysymysten ei tule olla johdattelevia, kyseenalaistavia tai tuomitsevia. Johdettava halutaan saada itse pohtimaan asiaa ja hakemaan vastauksia syvemmältä. On vain positiivinen asia, jos johdettava ei pysty heti vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Parhaan tehon saamiseksi valmentavan johtajan tulisi kysyä vain yksi kysymys kerrallaan, ja kysymykset tulisi pitää lyhyinä ja selkeinä. Toisena tunnettuna valmentavan johtamisen työvälineenä toimii niin kutsuttu ääneen sanomisen menetelmä. Ääneen sanomisen tarkoituksena on jäsentää valmennettavan ajatuksia paremmin toistamalla kuultu ääneen, jotta kerrotut asiat ja ajatukset heijastuvat takaisin valmennettavalle ja edesauttavat näin oivallustyötä. Oman ajatuksen kuuleminen toisen ihmisen toistamana edesauttaa näkemään uudella tavalla ja kirkastaa ajatuksia. Tekniikkaa voidaan tehostaa tiivistämällä valmennettavan ajatuksia esimerkiksi yhdellä lauseella. Valmentajan tehtävä ääneen sanomisen tekniikassa on toimia ajatusten peilinä. (Carlsson & Forssell 2017, 95-105.)

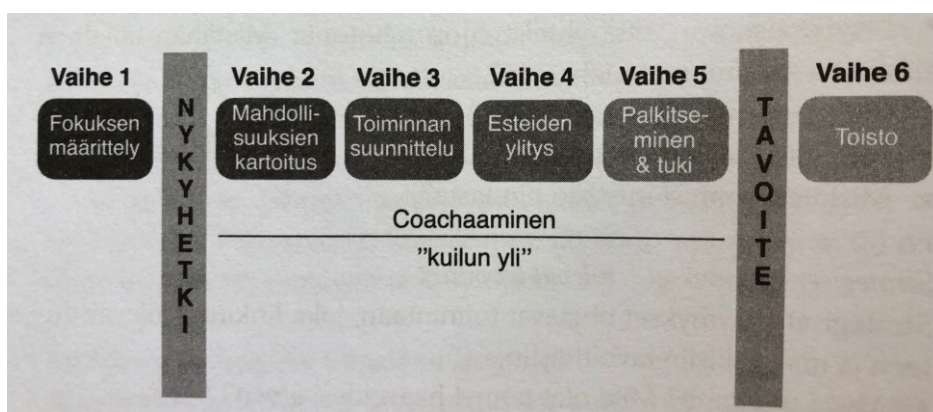
Valmentava johtaja oppii harjoittelemalla kysymään oikeanlaisia kysymyksiä. Oivalluttavien kysymysten tavoitteena on herättää vastapuoli ajattelemaan, eikä vastausta kuulu-kaan olla valmiina, sillä näin syntyy tuoreita näkökulmia ja uusia ajatuksia. Avoimien kysymysten muutamia perustyyppit on hyvä erottaa toisistaan. Perustyyppihin kuuluvat kuvailevat, kontekstuaaliset, reflektiiviset ja strategiset kysymykset. Kuvailevien kysymysten päämääränä on auttaa selvittämään tiettyä ongelmaa ja rohkaista johdettavaa kertomaan tarinaansa. Kontekstuaalisten kysymysten tarkoitus on löytää toiminnan syy-seuraus-suhteita. Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatuksia syvemmälle, ja niiden tavoitteena on edistää itsetutkiskelua. Niillä pyritään avaamaan taustalla olevia arvoja ja tekemisen perusteita. Strategiset kysymykset puolestaan linkittyvät tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin. Oivalluttavien kysymysten käytössä oleellista on, että kysyjän omat odotukset eivät leimaa keskustelua, vaan keskitytään vastaajan ajatteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 112-113.)

Valmennuskeskustelun aikana valmentavan johtajan tehtävänä on pitää valmennuskeskustelu oikealla uralla. Toisinaan tilanne voi vaatia, että valmennettava saa ensin käydä läpi jonkin mieltä askarruttavan asian, jotta päästään eteenpäin. Ongelmaksi voi myös muodostua valmennettavan lukkiutuminen tiettyyn toimintatapaan. Tämä vaikeuttaa päätöksentekoa ja kokonais kuvan hahmottamista. Tällöin valmentavan johtajan tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota kokonaiskuvaan ja pyrkiä ohjaamaan valmennettavan näkemystä kohti laajempaa fokusta. Päämääränä on viedä ajattelua kohti oivaltavampaa suuntaa antamatta valmiita vastauksia. Valmentavan johtamisen tekniikoihin kuuluvat myös ajatussolmujen avaaminen, tehokas tehtävänanto sekä tunnustuksen antaminen. Ajatussolmujen avaamisessa pyritään avaamaan mustavalkoista ajattelua, sillä ihmisillä on taipumus linkittää toisiinsa kuulumattomia tapahtumia yhteen, ja muodostaa niistä rajoittavia uskomuksia tai johtopäätöksiä. Keskustelussa saatuja oivalluksia voidaan syventää ajatustyön lisäksi tehokkailla tehtävänannoilla, jotka tukevat oivallusten viemistä käytäntöön. Pääsääntönä on muotoilla tehtävä tarpeeksi tarkasti, pyrkiä sitouttamaan valmennettava sovitettuun aikatauluun ja pyytää raportointia sovittuna ajankohtana tehtävän etenemisestä. Tehtävänannon tulisi pyrkiä venyttämään valmennettavan mukavuusaluetta, jota päästään lopputulokseen jossa valmennettava ylittää itsensä tavoitteisiin nähden. Taustalla täytyy olla myös mahdollisuus muuttaa tehtävää tai kieltäytyä siitä, jotta tehtävää ei tehdä vain esimiehen miellyttämiseksi tai pakotettuna, jolloin se muuttuu tehottomaksi. Viimeisimpänä, mutta sitäkin tärkeämpänä valmentavan johtajan työvälineenä on tunnustuksen antaminen. Tunnustuksen antamisesta on hyötyä yksilön kehittymiselle ja onnistumiselle. Etenkin oman esimiehen on tärkeää antaa tunnustusta, sillä se kehittää valmennettavien

itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja oman toiminnan hyväksyntää. (Carlsson & Forssell 2017, 107-119.) Palautteen merkitystä on käyty tarkemmin kappaleessa 4.2.

### Pilari-malli valmentavan johtamisen työvälineenä

Pilari-mallin tarkoitus on auttaa valmentavaa johtajaa fokusoimaan johdettaviaan. Malli toimii parhaiten kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, ja sen päämääränä on säilyttää fokus toisessa ja vahvistaa sitoutumista itse määriteltyyn tavoitteeseen. Mennyttä ei voida enää muuttaa, joten keskitytään tulevaan. Muutoksen onnistumiseksi tavoitteen on oltava riittävän houkutteleva. Olennaista on, että nykytilan ja tavoitteen välissä on kuilu, joka halutaan ylittää (Kuva 3). (Ristikangas & Ristikangas 2018, 113-114.)



KUVA 3. Valmentavan johtajan Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2018, 114).

Keskustelussa pyritään löytämään keinoja edetä kohti tavoitetta. Keskustelu ei aina etene lineaarisesti Kuvan 3 mukaisesti, vaan välillä voidaan palata takaisin, ja vaiheesta toiseen liikkumisen tulisi olla joustavaa. Prosessin myötä usein myös tavoite muuttuu tai tarkentuu. Pilari-mallin avulla johdettavan ja valmentavan johtajan yhteistyösuhdetta pyritään vahvistamaan. Aluksi on syytä varmistaa, että molemmilla osapuolilla on sama käsitys käytössä olevasta ajasta, ja käytössä on rauhallinen tila. Paperit, kynät, puhelimet ja tietokoneet eivät lähtökohtaisesti kuulu tapaamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 114-115.)

Pilari-mallin ensimmäisessä vaiheessa (*Fokuksen määrittely*) luodaan keskustelulle raamit käymällä läpi nykyhetki ja tavoitetila, eli rajataan aihe ja määritetään fokus keskustelulle. Tämän jälkeen siirrytään toiseen vaiheeseen, *mahdollisuuksien kartoitukseen*. Valmentavan johtajan tehtävä on antaa tilaa mielikuvitukselle ja kuunnella, jotta johdettava pääsee ideoimaan mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Oleellista on selvittää myös keinot joita on jo kokeiltu. Valmentajan puheen määrä keskustelussa tulisi olla vain noin viidennes. Valmennettavaa autetaan löytämään hänelle sopivin toimintatapa ja ohjataan oikeaan suuntaan. Kolmannessa vaiheessa (*Toiminnan suunnittelu*) siirrytään toiminnan suunnitteluun.

Valmennettavan tulisi itse määrittää tekoja, jotka ohjaavat kohti tavoitetta. Lisäksi tulee pohtia, miten tekemistä voidaan arvioida. Valmennettavan toiminta ei luonnollisestikaan voi olla ristiriidassa organisaation muiden tavoitteiden kanssa. Neljäntenä vaiheena on *esteiden ylitys*. Tässä vaiheessa mahdolliset esteet tunnistetaan ja löydetään keinot niiden voittamiseksi, jotta suunnitelma pystytään toteuttamaan. Valmentavan johtajan tehtävänä on varmistaa, että selittelyt tai tekosyyt eivät nouse esteiksi tavoitteen saavuttamiselle. Esteitä voidaan pitää myös motivaation mittareina. Viidentenä vaiheena pilarimallissa on *palkitseminen ja tuki*. Hyvin tehdystä työstä tulee voida nauttia. Positiivinen palaute sitouttaa ja antaa lisää energiaa jatkaa eteenpäin sekä mahdollistaa kehittymisen. Valmentavan johtajan on hyvä kysyä johdettavalta miten onnistumisista palkitaan, tai kenelle niistä kerrotaan, ja miten tiiminä juhlistetaan onnistumisia? Lisäksi on tärkeä kysyä millaista tukea valmennettava toivoo ja keneltä, jotta onnistuminen mahdollistettaisiin. Viimeisenä vaiheena pilari-mallissa on *kertaus ja toisto*. Valmennettavan esiin tuomien asioiden toistaminen ja kertaaminen sitouttaa valmennettavaa hänen itse keskustelussa esiin tuomiinsa asioihin. Valmennettavan on hyvä tehdä lopuksi itse yhteenveto merkityksellisistä asioista, sillä tämä myös sitouttaa vahvemmin toimimaan sovitusti. Ääneen sanottuihin asioihin sitoudutaan vahvemmin, kuin vain ajatuksen tasolla mietittyihin. Valmentava johtaja voi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja täten varmistaa, että pystyy omalta osaltaan tukemaan arjessa sovittujen toimenpiteiden toteuttamista, esimerkiksi järjestämällä tarvittavat resurssit tai muut käytännön tason edellytykset. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 115-121.)

## 4 MOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI

### 4.1 Mikä yksilöä motivoi?

Motivaatio käsitteenä on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikumista. Kyseessä on psyykkinen tila joka ohjaa toimintaamme kohti tavoitteitamme. Mitä voimakkaampi tai korkeampi motivaatio on, sitä sitkeämmin tavoitteeseen kohdistuvaa toimintaa ylläpidetään. Motivaatio vaikuttaa suorituksen laatuun, sitoutumiseen ja tehtävien valintaan muun muassa työssä, harrastuksissa ja elintavoissamme. Motivaatiota voidaan kuvata vireyden ja voiman lähteenä, jonka avulla tavoitteita saavutetaan. (Sinokki 2016, 60-61.) Motivaatio on suuri energianlähde, joka ylläpitää pitkäaikaista innostusta ja antaa voimaa toistaa samoja asioita. Voimakkaasta motivaatiosta yksilö saa energiaa vaikeistakin tehtävistä suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 162.)

Motivaatiota voidaan pitää näkymättömänä tekijänä, joka liikuttaa ihmistä kohti päämäärää. Motivoitunutta työntekijää pidetään tehokkaana, ja motivoitunut työntekijä suhtautuu innolla työhönsä. Ihminen on mahdollista pakottaa tekemään työtä, mutta innokkuutta emme voi pakottaa. Toisen ihmisen motivointi on käytännössä mahdotonta, mutta motivoitumisen tukeminen on mahdollista. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Tavoitteellisuus liittyy motivaatioon, koska käyttäydymme, eli motivoidumme tavoitteellisesti tiedostamattammekin. Jos nykyinen työ tai tehtävä ei motivoi, saattaa oma alitajuinen tavoite olla jossain muualla. Tavoitteet määrittelevät mihin suuntaan liikumme, vaikka emme tiedostaisi niiden olemassaoloa. Yksimielisyyteen motivaation synnystä, ylläpitämisestä, tai sen estämisestä eivät tutkijat ole päässeet, mutta sen sijaan on olemassa erilaisia teorioita, jotka tarkastelevat motivaatiota eri näkökulmista. (Carlsson & Forssell 2017, 170.)

Motivaatiotekijöitä tutkittaessa tekijät jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa onnistuminen, vastuu, työn haasteellisuus ja kehittymismahdollisuudet työssä. Sisäistä motivaatiota ruokkii työstä saatu mielihyvän ja onnistumisen tunne. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa rahaa, titteliä ja muiden ihmisten arvostusta. Sisäinen motivaatio lisää työtyytyväisyyttä, mutta vastaavasti ulkoisen motivaation puuttuminen lisää työtytymättömyyttä. Yksilö voi itse vaikuttaa helpommin sisäisiin, kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-28.)

Ulkoisessa motivaatiossa annettu tehtävä suoritetaan ulkoisen palkkion toivossa, tai rangaistuksen välttämiseksi. Ulkoista motivaatiota voidaan pitää stressaavana. Tehtävän suorittaminen ei välttämättä ole lainkaan mielekästä, mutta yksilö työntää itsensä tekemään tehtävää, jopa pakosta. Pakotettu työskentely on kuluttavaa ja kaventaa näkökul-

maa. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä tekemään mielekkäitä tehtäviä jotka itsessään tuntuvat arvokkailta. Tällaiseen tekemiseen halutaan käyttää energiaa, eikä se kuormita, vaan innostaa ja energisoi. Käytännössä sisäinen ja ulkoinen motivaatio toimivat limittäin ja toisiinsa sekoittuneina. (Martela & Jarenko 2015, 26-27.) Sisäisesti motivoituissa yrityksissä työajat ovat joustavia, ja etätöiden mahdollisuus itsestäänselvyyttä. Työntekijöihin luotetaan, ja vastuu työn etenemisestä sovitusti on työntekijällä itsellään. Organisaatioissa ymmärretään, että oleellista ei ole missä ja milloin työ fyysisesti suoritetaan, vaan että työ tulee hoidetuksi sovitusti. Toimintatapa vaatii organisaation sisällä uskoa siihen, että työntekijät haluavat hoitaa työnsä hyvin, joten heille halutaan antaa vapaus hoitaa se itselleen parhaaksi sopivassa paikassa ja sopivaan aikaan. (Martela & Jarenko 2015, 89.)

Sisäisesti motivoituneissa toiminnassa ihminen kokee tekemisen itsessään palkitsevana. Tehtävän mielekkyys ja yksilön mielenkiinto tehtävää kohtaan on sisäisesti motivoituneelle palkkio, eikä tehtävää toteuteta ulkoisen palkkion tai uhan takia. Yksi tunnetuimmista sisäisen motivaation käsitteistä on flow. Tämä yhdistää sisäisen motivaation sekä osaamisen ja haasteiden kokonaisuuden. Flow-kokemuksesta voidaan puhua, kun tehtävä on tarpeeksi kiinnostava tempaamaan ihmisen kokonaan mukaansa. Flow aiheuttamasta olotilasta seuraa vahva tunne siitä, että saa tehdä juuri sitä mistä on kiinnostunut, ja omat taidot vastaavat annettua tehtävää. Flow-kokemuksen syntyyn vaikuttavat mahdollisuus täydelliseen keskittymiseen, tavoitteet, palaute, tilanteen helppous ja hallinta sekä mahdollisuus työn suorittamiseen alusta loppuun asti. (Leiviskä 2011, 49-50.) Joidenkin tutkimusten mukaan esimiehellä olisi motivaatioon 10-20 % suora vaikutus. Käytännössä tällä tarkoitetaan esimiehen kykyä luoda työntekijöille edellytykset työssä onnistumiselle, jolloin sisäisesti motivoitunut työntekijä ei kaipaa erillistä motivointia, ja esimiehen vaikutus jää pieneksi. Mikäli esimies onnistuu tappamaan työntekijän motivaation, on vaikutus motivaatioon kuitenkin suurempi. (Vilkman 2016, 73.)

Ulkoisista motivaatiotekijöistä nousee helposti esiin rahan merkitys motivoivana tekijänä. Erilaiset rahalliset palkkiot eivät kuitenkaan pitkäaikaisesti lisää työmotivaatiota. Ulkoinen rahallinen palkkio voi kääntyä motivaatiota heikentäväksi tekijäksi, jos esimerkiksi aiempina vuosina saatua bonusta ei jonain vuonna maksetakaan. Palkka motivoi välillisesti ja mikäli omaa palkkaa ei pidetä oikeudenmukaisena tai vertailukelpoisena esimerkiksi työyhteisössä, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. (Rasila & Pitkonen 2010, 28-29.) Raha ulkoisena motiivina kuuluu työntekoon ja ohjaa toimintaa osaltaan. Palkan saaminen itsessään ei laske työmotivaatiota, mutta rahasta voi tulla motivaatiota laskeva tekijä, jos se on työntöön ainoa motiivi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 117.)

Rahallisten palkkioiden taustalla on ajatus motivoida työntekijä työskentelemään tehokkaammin annetun tavoitteen eteen, sen sijaan, että itse tekemisestä pyrittäisiin tekemään kiinnostavaa. Rahallinen bonus vie huomion pois siitä, miksi työtehtävää ylipäätään suoritetaan, ja mikä siinä itsessään on innostavaa. Lisäksi rahalliset palkkiot ovat usein epäoikeudenmukaisia, sillä yhden henkilön tai tiimin työpanos yksin ei välttämättä vaikuta tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseen, ja erilaisten työtehtävien vaikuttavuutta tuloksen saavuttamiseen voi olla vaikea mitata. Tunne epäoikeudenmukaisuudesta aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskee työtyytyväisyyttä. Erilaiset mittarit myös ohjaavat työntekijöitä keskittymään työssään ainoastaan mitattavaa tulosta parantaviin asioihin, jolloin yrityksen kannalta järkevämmät tehtävät saattavat jäädä hoitamatta. Bonusjärjestelmät eivät tue sisäisen motivaation vahvistamista. Monet yritykset ovatkin luopuneet henkilökohtaisista bonusjärjestelmistä, ja mikäli bonusta maksetaan, maksetaan ne yrityksen kokonaistuloksesta siten, että jokainen työntekijä saa saman verran. Näin toimivat muuan muassa Reaktor ja Vincit. (Martela & Jarenko 2015, 89-91.)

Palkan merkitys on pienempi sisäisesti motivoivissa työtehtävissä. On myös todettu, että ylemmillä hierarkiatasoilla palkan merkitys pienenee, eli mitä suurempi palkka, sitä vähäisempi sen merkitys on. Rahapalkkiolla ja työsuorituksella tulisi olla suora yhteys, ja työntekijän tulisi pystyä vaikuttamaan työsuoritukseen, jonka parantuessa palkkion tulisi kasvaa. (Sinokki 2016, 89.)

Tärkeimpänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä voidaan nykyisessä muuttuvassa työelämässä nostaa merkityksellisyiden kokemus työssä. Oman työn kokeminen arvokkaana antaa tunteen tarkoituksenmukaisuudesta. Työsuorituksen täytyy johtaa johonkin lopputulokseen ja edistykseen, jotta työ tuntuu hyödylliseltä ja siitä voi saada tyydytystä. Merkittäviä motivaation lähteitä ovat myös oma osaaminen, ja mahdollisuus käyttää sitä, ihmissuhteet omaan esimieheen ja kollegoihin, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työskentelytapoihin sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä. Ulkoisen motivoinnin sijaan nykyään korostetaan sisäistä motivaatiota ja yksilön omaa osuutta motivaation tuottajana. Organisaatiolta vaaditaan ymmärrystä ja kykyä huomioida työntekijöiden henkisiä tarpeita. Käytännössä haasteena on, että yksilön tulisi itse tuntea omat kiinnostuksen kohteensa ja tunnistaa itselleen merkitykselliset asiat. (Leiviskä 2011, 49-51.)

Oman haasteensa työntekijöiden motivointiin tuo etätyön lisääntyminen. Virtuaalisesti ohjatun tiimin motivaatioon vaikuttavat työntekijöiden omien ehdotusten huomioiminen, vapaus, tiimin yhtenäisyys, viestintä, työntekijöiden itseohjautuvuus, positiivinen asennoituminen, kyky ilmaista empatiaa sekä tekemisen ilo ja yhteisöllisyys. Etäjohtamisessa tärkeäksi nousee jaettu, eli osallistuva johtajuus, eli vallan ja vastuun jakautuminen tiimin

sisällä. Vaikuttamisen mahdollisuus koetaan motivoivana tekijänä, joten tiimin jäsenten osallistaminen suunnittelussa ja päätöksenteossa vaikuttaa suoraan motivaatioon. Yhteistyö ohjautuu samaan suuntaan, kun tiimillä on yhteinen tavoite. Tavoitteella on siis merkittävä rooli tiimin yhteistyön ohjautumisessa oikeaan suuntaan. Tärkeää on myös säilyttää positiivinen asenne ja muistaa antaa positiivista palautetta onnistumisista, ja asioiden edistymisestä. Lisäksi etäjohtamisessakin on tärkeää muistaa, että yksilöt motivoituvat eri asioista. (Vilkman 2016, 73-74.)

Motivaatio on tutkimuskohteena kiinnostava, ja erityisesti organisaatiopsykologian osalta johtajat, ja muut työelämän ammattilaiset, ovat kiinnostuneita työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja niihin vaikuttamisen mahdollisuuksista. Motivaatio on kuitenkin jo pelkästään käsitteenä hyvin vaikea määritellä, kuten myös sen mittaaminen tai siihen vaikuttaminen. Erilaisia motivaatioteorioita on esitelty kirjallisuudessa yli kolmekymmentä. Perinteisesti on ajateltu, että motivaatio muodostuu erilaisten vaikuttimien kautta, joista jakaantuu motiiveja. Motivaatio muodostuu persoonallisuuden, tunteiden, järjen ja sosiaalisen ympäristön kautta. Uudempina tutkimuskohteina on mukaan otettu myös yksilön arvot. Motivaatiota voidaan pitää ärsykkeenä, joka saa meidät toimimaan kohti määriteltyä tavoitetta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-12.)

### **Steven Reissin motivaatioteoria**

Steven Reiss on kehittänyt motivaatioteorian, joka perustuu 16 perustarpeeseen. Nämä perustarpeet ovat juurtuneet syvälle meihin jokaiseen ja ne ovat kaikille yhteisiä. Teorian taustalla on ajatus siitä, että motiivit liittyvät arvoihimme, luonteenpiireisiimme ja ihmissuhteisiimme. Teorian tieteellinen validiteetti on todistettu ja se ennustaa hyvin yksilöiden käyttäytymistä luonnollisessa ympäristössään ja ihmissuhteissaan. (Reiss 2013, 21-23.)

Motivaation merkitys heijastuu työssä jaksamiseen ja organisaatioiden taloudelliseen menestykseen. Päivi Mayor ja Marjo Risku ovat kirjassaan *Opas yksilölliseen motivointiin* käyttäneet pohjana Steven Reissin teoriaa elämän 16 perustarpeesta (Taulukko 2). Teoria on kehitetty jo 1990-luvulla, mutta Suomeen se on alkanut rantautua vasta viime vuosina. Yksittäisen esimiehen näkökulmasta haasteellista on asettaa organisaation kasvua tukevia tavoitteita, mutta samalla huomioida yksilölliset erot ja ehkäistä työuupumusta, ja toimia esimerkkinä oman toimintansa kautta. Esimiehen tulee tuntea omat motiivinsa, mutta myös muiden yksilölliset motiivit, jotta esimies pystyy antamaan edellytykset mahdollisimman monen vahvan motiivin toteuttamiseen. Reissin motivaatioteoria pohjaa ajatukseen siitä, että jokaisella on 16 perustarvetta joihin sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Jokainen on oma yksilönsä, eikä ihmisiä kategorioida heidän ominaisuuksiensa mukaan, vaan jokainen yhdistelmä on ainutlaatuinen ja hyväksyttävä. Elämän perus-

motiivit vaikuttavat siihen, mitä haluamme oppia ja millaista osaamista kartuttaa, mikä taas vaikuttaa käyttäytymiseemme ja toimintaamme. Yksilön motiivien tunnistaminen auttaa ymmärtämään ja jopa ennustamaan yksilön käytöstä. (Mayor & Risku 2015, 21-44.)

TAULUKKO 2. Reissin tutkimusryhmän löytämät elämän 16 perustarvetta tavoitteineen (Mayor & Risku 2015, 33).

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalius oma vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto/Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka, Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo, kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus/ Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Reissin löytämät 16 perustarvetta on löydetty empiirisesti tutkimalla eri maissa ja mantereilla erilaisten ihmisryhmien motiiveja. Perustarpeet on määritelty päämääriin, tavoitteisiin ja aikomuksiin perustuen. Teorian mukaan perustarpeita määrittelevät emootioita enemmän yksilön tavoitteet. Tavoitteet edeltävät tulevaa käyttäytymistä, kun emootiot ovat puolestaan aiemman tai nykyisen käyttäytymisen seurausta. Tavoitteet ohjaavat yksilöitä,

koska ne kertovat mitä yksilö haluaa, ja vaikuttavat siten todennäköisesti tulevaisuuden käyttäytymiseen. (Reiss 2013, 35.)

Reissin kehittämä, motivaatioteoriaan pohjautuva, persoonallisuustesti, RMP (Reiss Motivation Profile), on tieteellisesti kehitetty työkalu, jonka avulla selvitetään yksilön tärkeimmät ja vahvimmat perusmotiivit. Testissä on 128 yksinkertaista väittämää, joihin testaaaja vastaa, ja vastauksista muodostuu profiili. Mitkään motiivit eivät sinällään ole hyviä tai huonoja, ja erilaisia motiivien yhdistelmiä on lukemattomia. Motiivien avaamisen tarkoitus on auttaa selvittämään mitkä asiat ajavat meitä eteenpäin ja miten pysyä motivoituneena ja innostuneena. Motiivien selvittämisen myötä johtajuutta voidaan parantaa ja siitä tulee yksilöllisempää ja vaikuttavampaa. (Trötschkes 2015.) RMP:tä käytetään johtajien koulutuksessa esimiesten itsetuntemuksen ja tunneällyn edistämiseksi. Lisäksi sitä on käytetty liike-elämässä konfliktien sovitteluun ja rekrytointiin. Konfliktitilanteessa RMP voidaan teettää konfliktin osapuolille, ja sen myötä päästään keskustelemaan eroista ja pystytään ymmärtämään toista osapuolta syvemmin. Tavoitteena on tällöin edistää tiimin toimintaa. (Reiss 2013, 101-109.) Testin luvattoman käytön ehkäisemiseksi RMP:n pisteytysjärjestelmää ja normeja ei ole julkaistu. Testin pisteyttäminen on mahdollista ainoastaan tekeillä testi verkossa. (Reiss 2013, 150.)

#### 4.2 Palautteen merkitys motivoinnissa

Ihmiset haluavat saada palautetta työstään, koska palautteen saaminen on huomiointia, sitä että olemassaolomme ja tekemisemme tulevat huomioiduiksi. Myönteinen palaute energisoi, sitouttaa ja motivoi, se vaikuttaa viihtyvyyteen ja kannustaa tekemään tehtävämme paremmin. (Huttunen 2018, 113.) Ihmisellä on sisäinen tarve tulla huomioiduksi, ja tästä syystä tarvitsemme palautetta työstämme. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jopa pelkkä negatiivinen palaute on parempi, kuin että palautetta ei anneta lainkaan. Palautteen saaminen tulee olla jatkuva prosessi, ja palautetta täytyy saada myös kollegoilta, eikä vain esimieheltä. Työntekijä itse voi arvostaa kollegalta saatua palautetta jopa esimiespalautetta enemmän, koska kyseessä on toisen saman alan osaajan osoittama arvostus omaa työtä kohtaan. Palaute linkittyy työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Palautteella on myös yhteishenkeä kasvattava vaikutus, kun työntekijät osoittavat kiinnostusta toisiaan kohtaan, ja sen myötä yksilön oma rooli osana kokonaisuutta korostuu. Oleellista on osata pyytää palautetta ja antaa palautetta myös itselleen. Itsensä kehumisella ja virheistä oppimisella on tärkeä merkitys. (Rasila & Pitkonen 2010, 32-35.)

Jos palautetta annetaan vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa, se ei ole riittävää. Käytäessä kerralla läpi koko vuoden muutostarpeet, herää helposti käsitys siitä, että palaute on aina negatiivista. Jos johdettavat eivät ole tottuneet myönteiseen palautteeseen,

voidaan helposti olettaa, että palaute on aina negatiivista ja kehittämistä vaativaa, ja herää nopeasti myös tarve puolustautua. Hyvänä perussääntönä voidaan pitää, että kaksi kolmasosaa palautteesta tulee olla myönteistä ja tukevaa, ja yksi kolmannes tulee olla kehittävää tai rakentavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 240-241.)

Esimiehen tärkein keino tukea työntekijän pätevyyden kokemuksia on palautteen antaminen. Positiivisen palautteen osalta palautteeseen voidaan liittää henkilöön itseensä kohdistuvia toteamuksia, mutta negatiivisen palautteen tulee aina olla suoritukseen kohdistuvaa. Negatiivisen palautteen taustalla tulisi olla ajatus siitä, että henkilö jolle palaute kohdistetaan on hyvä, mutta tarvittu taito on ollut kadoksissa, tai taitoa ei ole tilanteessa käytetty. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 78-79.) Positiivinen palaute tulisi antaa julkisesti ja negatiivinen aina kahden kesken. Onnistunut negatiivinen palaute on kuvailevaa ja pohdiskelevaa, eikä tuomitsevaa. Suurin osa ihmisistä lamaantuu negatiivisesta palautteesta, ja vain 10 % ihmisistä pystyy hyödyntämään negatiivista palautetta kehittyäkseen. (Sinokki 2016, 90.)

Negatiivista, eli korjaavaa tai kehittävää, palautetta antaessa täytyy varmistaa, että palautteen saaja ymmärtää oikein palautteen sisällön ja tarkoituksen. Kehittävän palautteen anto vaatii empatiaa, ja myös palautteen saajan on saatava kommentoida asiaa. On tärkeää, että palautteen saaja ymmärtää palautteen kohdistuvan toimintaan tai käyttäytymiseen, eikä hänen persoonaansa. Korjaavan palautteen ohella on hyvä muistuttaa myös niistä asioista joissa on toimittu hyvin. Jatkon osalta korjaavat toimenpiteet tulee yksilöidä mahdollisimman hyvin, ja palautteen saajan olisi hyvä myös itse pyrkiä löytämään korjauksia toimenpiteitä. Hyvään palautteen antoon kuuluu lopuksi kiittää toista osapuolta keskustelusta. (Huttunen 2018, 119.)

Työelämä vaatii jatkuvaa uusiutumiskykyä, ja jotta tiimissä uskalletaan rohkeasti innovoida ja myös epäonnistua, on tiimin jäsenten tärkeää saada positiivista palautetta. Esimiehillä saattaa olla väärä luulo siitä, että he antavat riittävästi kannustavaa palautetta, vaikka tosiasiasa näin ei olisikaan. Syy väärään luuloon voi löytyä hyväksynnän tarpeiden eroista. Usein esimiehet itse haluavat antaa itsestään itsevarman vaikutelman, eivätkä tarvitse muiden hyväksyntää, mikä johtaa siihen, että myös annetun kannustavan ja rohkaisevan palautteen määrä jää liian vähäiseksi. Tunnistamalla yksilöiden motiiveja esimies voi osaltaan ohjata ja kannustaa yksilön työskentelyä mielekkäämmin. Mikäli tavoitteena on esimerkiksi edetä työuralla, voi esimies tunnistaa motiivit ja pyrkiä ohjaamaan ja tukemaan kehittymistä. Tätäkin olennaisempaa on kyetä tunnistamaan tekijöitä, jotka aiheuttavat turhautumista ja vaikuttavat yksilön motivaatioon laskevasti. (Mayor & Risku 2015, 157-161.) Esimiehen antamalla palautteella on selkeä merkitys työilmapiirin kehittämisessä.

Esimiehen tulee olla tietoinen antamansa palautteen määrästä ja laadusta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja, 2006, 80-81.)

Palautteen antaminen on oleellista myös etätyössä. Onnistumisista annettava palaute tulisi antaa saajalle mahdollisimman pian onnistumisen tapahduttua, sillä ajan kuluessa palautteen merkitys vähenee. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 94.) Palautteen ei tulisi kohdistua ainoastaan työn lopputulokseen, vaan myös siihen, miten työ on suoritettu, jotta palaute olisi informatiivista. Esimiehen tulee tiedostaa palautteen tarkoitus, halutaanko motivoida, vai ainoastaan palkita onnistuneesta työstä. Työntekijä aistii helposti onko tarkoitus kontrolloida käyttäytymistä vai palkita aidosti hyvin tehdystä työstä, tähän vaikuttaa myös yksilön oma kokemustausta. Jopa sanamuodoilla on huomattu olevan merkitystä, sillä mikäli palautteeseen liitetään esimerkiksi ”pitäisi” tai ”tulisi”, tulee palautteesta kontrolloivaa, joka heikentää yksilön sisäistä motivaatiota, kun taas aidosti kannustava palaute lisää sitä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 120-121.)

Palautteenannossa voidaan soveltaa palautteen rautalankamallia, joka soveltuu sekä kriittisen että kannustavan palautteen antamiseen. Rautalankamalli etenee siten, että palautteen antamiseen valmistaudutaan selvittämällä palautteenannon motiivit, eli miksi palautetta annetaan ja millaiseen vaikutukseen sillä pyritään. Palautteen saajaa pyydetään ensin tekemään itsearviointi, jonka kautta osoitetaan kiinnostusta ja päästään sisälle ajatukseen, miten toinen osapuoli on tilanteen kokenut. Varsinainen palautteenanto aloitetaan aistihavainnolla, eli kertomalla mitä on nähty tai kuultu. Aistihavainto liittyy aina konkreettiseen tilanteeseen tai tapahtumaan. Aistihavainnosta siirretään huomio vaikutuksiin. Palautteen saajalle kerrotaan miten aistihavainto on vaikuttanut ja millaisia tunteita se on synnyttänyt. Tässä kohtaa on oleellista käyttää minämuotoa, joka vahvistaa viestin aitoutta. Havaintojen avaamisen jälkeen katse siirretään tulevaisuuteen ja vahvistetaan hyvää, tai esitetään muutostoive. Muutostoive on tarpeellinen sekä myönteisessä että kriittisessä palautteenannossa, sillä se mahdollistaa kehittymisen. Palautteenannon rautalankamalli päättyy yhteiseen keskusteluun, jossa palataan keskustelussa läpi käytyihin teemoihin ja mietitään miten on tarkoitus jatkaa eteenpäin. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 243-245.)

### 4.3 Motivaatio ja tavoiteasetanta

Ilman konkreettisia tavoitteita suunnitelmat jäävät usein haaveeksi (Carlsson & Forssell 2017, 146). Modernissa johtamisessa visiointi ja työn merkityksen esille tuominen korostuvat. Työntekijällä täytyy olla tarvittavat tiedot ja käytänteet työhön liittyvien päätösten tekemiseksi, ja työn merkitys tulee olla ymmärretty. Oleellista on saada työntekijät sisäistämään yrityksen visio, eli suunta ja tavoitteet johon toiminnalla pyritään. Vision, ja yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta on oleellista, miten suuri osa työntekijöistä sisäis-

tää vision. Jotta työntekijät motivoituvat työskentelemään yhteistä tavoitetta kohti, visio tulee esittää mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi, vertauksia ja esimerkkejä hyödyntäen. Viestinnässä tulee käyttää useita eri kanavia ja viestiä täytyy toistaa. Johtajapor- taan tulee itse toimia vision mukaisesti ja mahdollisiin ongelmiin varautumisestakin on hyvä viestiä etukäteen, jotta tiedetään, että niihin on varauduttu. Lisäksi on tärkeää tuoda vision etuja tarpeeksi esiin, sillä työntekijät innostuvat, kun tiedostetaan mitä hyvää tavoit- teiden saavuttamisesta seuraa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 42-43.)

Motivaatio ja motivointi ovat usein tiivisti yhteydessä tavoiteasetantaan. Motivaatio on keskeinen tekijä oppimisessa ja kehittämisessä. Se vaihtelee eri elämäntilanteissa, ennen kaikkea iän mukaan, mutta myös lyhyemmällä aikavälillä. Motivoinnilla pyritään antamaan arvoa ja merkitystä asioille. Esimerkiksi erilaisissa tehtävissä työskentelevien työpanos voi näkyä ulospäin eri tavoin. Vähemmän näkyväksi tuleva työpanos voi silti kokonaisuutta katsottaessa olla organisaation menestyksen kannalta oleellinen. Joskus urheilujoukku- eissa käytetään symbolista palkintoa, joka pelin jälkeen luovutetaan tällaiselle pelaajalle, jonka työpanos on ollut merkittävä joukkueen onnistumisen kannalta, mutta jota yleisö, tai media, ei välttämättä huomaa tai huomioi. Näin pyritään luomaan merkitys ja nostamaan esiin tärkeitä asioita, joita ulkopuolisen silmin ei huomata. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 162-166.)

Tavoitteen saavuttaminen tuo suurimmalle osalle tyydytystä myös työelämässä. Tavoit- teen saavuttamisen tunteen ennakointi motivoi työskentelemään kohti tavoitetta. Tavoite ei motivoi jos sitä ei ole, tai tavoitteen saavuttaminen tuntuu mahdottomalta. Vastaavasti liian matalalle asetetun tavoitteen saavuttaminen ei palkitse. Tavoitesuunnittelun onnistu- misessa oleellista on tavoitteen tarkka määrittely kirjallisesti, lisäksi tavoitteen onnistumi- sesta tulee pystyä luomaan selkeä mielikuva. Tavoitteen toteutumiseksi tehdään määrä- tietoisesti töitä esteistä huolimatta, ja samalla toimintatapoja kehittäen. Hyvän tavoitteen tulee olla konkreettinen, realistinen ja sen saavuttamisen mahdollistaminen tulee olla it- sestä, eikä ulkoisista tekijöistä, kiinni. Tavoitteen saavuttamista täytyy voida konkreettises- ti seurata ja sen saavuttamisen seurausten tulee olla hyödyllisiä. Tavoitteen saavuttami- selle on hyvä olla olemassa myös ulkopuolinen tuki. (Rasila & Pitkonen 2010, 23-25.)

Tavoiteasetannassa on hyvä huomioida, että myönteisesti muotoillut tavoitteet ovat hel- pommin saavutettavia, koska myönteisen tavoitteen toteutumisesta seuraa onnistumisen ja mielihyvän tunteita. (Carlsson & Forssell 2017, 148.) Tavoiteasetannan toimivuuden arvioimiseen voidaan käyttää niin kutsuttua smart-testiä. Smart-sanan kirjaimilla tarkoite- taan spesifiä, mitattavaa, määritelty miten saavutetaan, realistista ja riittävän haasteellista sekä aikataulutettua. Liiketoiminnan tukemiseksi tavoiteasetannan lähtökohtana tulevat

olla organisaation arvot, missio, strategia ja operatiiviset prosessit. (Aarnikoivu 2016, 127.)

Oman työn merkityksellisyydellä on usein selkeä yhteys onnistumisen tunteisiin. Mahdollisuus valita ja vaikuttaa omiin työskentelytapoihin on myös oleellinen osa hyväksi koettua työsuoritusta. Merkityksen tunne syntyy mahdollisuudesta valita itselle merkityksellisiä työtehtäviä ja suorittaa niitä mielekkäältä tuntuvalta tavalla, omaa osaamista hyödyntäen. Pätevyyden tunne taas syntyy siitä, että valituista tehtävistä koetaan suoriutuvan hyvin, ja edistymisen tunne siitä, että työ etenee vaiheittain kohti päämäärää, työn todellista tarkoitusta. Eri aloilla on voitu todeta tällaisten, niin kutsuttujen sisäisten palkintojen, vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työn laatuun. Esimies voi lisätä työn sisäistä palkitsemista antamalla työntekijöille aitoa vapautta keksiä ja kehittää työskentelytapoja. Esimiehen valmentava ote tukee työntekijöiden onnistumisen ja kyvykkyyden tunteita. Työtehtävien edistymistä tulee tukea seurannalla, jotta kannustusta voidaan antaa aina kun työ on edennyt tavoitetta kohti. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 51-53.)

## 5 KEHITTÄMISHANKE

### 5.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve

Kehittämishankkeen tavoitteena on avata organisaation osaamisen johtamisen nykytilaa ja tuoda kohdeorganisaatiolle ehdotuksia siitä, miten osaamisen johtamista voitaisiin kehittää, jotta työntekijät olisivat entistä tyytyväisempiä, motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Tavoitteena on tarjota konkreettisia ehdotuksia siitä, miten yksilöitä voitaisiin motivoida ja auttaa kehittämään osaamistaan nykyisessä tehtävässään sekä kohti asian- tuntijaosaamista. Hankkeen lähtökohtana on tutkia osaamisen johtamisen ja valmentavan johtamisen nykytilaa organisaatiossa ja tuoda esille toimintamalleja joita esimiehet voisivat jatkossa hyödyntää, jotta jokaisen yksilön potentiaali tulisi hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

Finanssialalla työskentelee Suomessa noin 36 000 henkilöä. Miesten osuus on kasvanut, mutta ala on edelleen naisvaltainen. Yleisimpänä koulutustaustana työntekijöillä on kaupallinen koulutus, mutta muun muassa tietotekniikan ja datakäsittelyn osaajia on viime vuosina palkattu enenevässä määrin. Tulevaisuudessa juuri data- ja IT-osaajien määrän on arvioitu kasvavan ja asiakaspalveluosaamisen korostuvan. (Finanssiala 2020.) Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on yksi finanssialan suurimmista toimijoista Suomessa. Organisaatio kuuluu Suomen suurimpiin kotitalouksien asuntolainoittajiin sekä yrityslainoittajiin. Lisäksi organisaatio on kärkijoukoissa tarkasteltaessa Suomen talletuskantaa. (Suomen Pankki 2018.) Kehittämishanke kohdistuu organisaation päivittäispalvelun työntekijöihin.

Organisaatio pyrkii tarjoamaan urapolkuja ja kehittämään aktiivisesti henkilöstöä. Käytännössä henkilöstön kehittymisen tukeminen jää kuitenkin monesti muun esimiesten pakollisen työn jalkoihin, mikä kävi ilmi opinnäytetyön esimieshaastatteluista. Kehittämistarve lähtee siitä, että esimiehille halutaan tarjota parempaa tukea auttaa ja kannustaa henkilöstöä kehittymään. Jatkuvasti muuttuvalla toimialalla työntekijät ovat tottuneet nopeisiin toimintatapojen muutoksiin. Muutosten keskellä henkilöstö tarvitsee kuitenkin tukea voidakseen omaksua muutokset ja kehittyä. Finanssialalla on paljon lakisääteistä osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä, ja myös tällaisten pakollisten oppimiskokonaisuuksien suorittaminen vaatii panostusta sekä esimieheltä että henkilöstöltä. Kehittymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä osaamisen ylläpitämistä, laajentamista tai syventämistä nykyisissä tehtävissä, mutta myös osaamisen kasvattamista, mikäli tavoitteena on siirtyä vaativampiin tehtäviin, jotta myös tulevaisuuden osaamistarve olisi taattu.

## 5.2 Kehittämishankkeen malli ja lähestymistapa

Kehittämistyön kehittämisprosessissa käytetään lineaarista mallia. Lineaarinen malli perustuu siihen, että kehittämistyölle määritellään tavoite, jonka jälkeen seuraa suunnittelu- vaihe, toteutus, päättäminen ja arviointi. Tavoite voi kohdistua yksittäiseen tarpeeseen tai ideaan. Tarvittaessa päätavoitteelle voidaan määritellä alatavoitteita. Kehittämisprosessi rakentuu tavoitteeseen. Suunnitteluvaiheessa hankkeen edellytykset kartoitetaan ja varmistetaan, että hanke tukee organisaation asettamia tavoitteita. (Tolkkio & Rantanen 2009, 64-65.)

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus (Case Study) soveltuu käyttöön, kun halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia tutkimuksen keinoin. Muutosta ei tapaustutkimuksessa viedä eteenpäin, vaan luodaan kehitysajatuksia ja ratkaisuehdotuksia. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa tiedonhankintamenetelmiä käytetään laajasti mahdollisimman syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 37.)

Opinnäytetyö ja sen johtopäätökset tullaan käymään läpi kohdeorganisaation esimiesten kanssa etäpalaverina, mutta opinnäytetyön tekijällä ei ole resursseja tai päätösvaltaa viedä esiin tulevia kehitysajatuksia käytäntöön, vaan käytäntöön vieminen jää esimiesten ja heidän esimiestensä päätösten varaan. Tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja toimintamalleja, jotka ovat mahdollisia toteuttaa nykyisillä resursseilla.

## 5.3 Esimieshaastattelut

Tiedonkeruumenetelmänä nykytilanteen kartoituksessa haastateltiin kahta kohdeorganisaatiossa toimivaa esimiestä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä osaamisen johtamisesta sekä valmentavasta johtamisesta. Haastatteluissa selvitettiin miten osaamisen kehittämistä ja johtamista sekä valmentavaa johtamista tällä hetkellä tuetaan, sekä millaista osaamista esimiestasolla arvostetaan ja asiantuntijatehtäviin siirtäviltä odotetaan. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin miten he itse motivoivat yksilöä tai tiimiä kehittymään ja miten he antavat palautetta johdettavilleen.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa haastattelijalla on teoreettiseen viitekehykseen nojaten laatinut etukäteen käsiteltävät teemat, ja mahdolliset alateemat, joiden puitteissa haastattelu etenee. Haastatteluteemat ovat samoja kaikille haastateltaville, mutta niiden esittämisjärjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020.) Teemahaastattelulle on ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, ja haastattelu suunnataan

haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, joita tutkija on ennalta analysoinut tutustuessaan käsiteltäviin ilmiöihin. Teemahaastattelun kysymyksien muotoja ja järjestystä voidaan muuttaa haastattelutilanteessa tilanteeseen sopiviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48.) Haastattelutilanne vaatii kielellistä vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelu eroaa kyselystä siten, että sitä ei voida tehdä esimerkiksi lähettämällä kysymysluettelo sähköpostitse. Nykytekniikka tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden toteuttaa haastattelu kasvotusten myös osapuolten ollessa fyysisesti eri paikoissa. (Kananen 2017, 91.)

Haastattelujen ajankohdat sovittiin asianosaisten kanssa etukäteen sähköpostitse. Haastateltaville kerrottiin haastattelukutsussa opinnäytetyön aiheesta ja taustasta sekä haastattelun teemoista. Haastateltavat saivat myös haastattelupohjan (Liite 1) etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut oli alun perin tarkoitus toteuttaa konttorilla kasvotusten, mutta koronan aiheuttamista rajoituksista johtuen ne toteutettiin Teamsin kautta etänä. Haastattelut käytiin videopuheluna, tallennettiin Teamsillä ja litteroitiin jälkikäteen. Kumpikin haastateltu kesti noin puoli tuntia, mikä vastasi hyvin etukäteen haastatteluihin varattua aikaa. Haastattelut käsiteltiin anonyymisti ja luottamuksella. Haastateltavien identiteetin suojaamiseksi haastateltavista käytetään opinnäytetyössä nimityksiä Haastateltava 1 ja Haastateltava 2.

### 5.3.1 Osaamisen johtamisen nykytila organisaatiossa

Haastatteluista saatiin taustatietoa osaamisen johtamisen nykytilasta organisaatiossa, ja esimiesten ajatuksista valmentavasta johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Haastatellut esimiehet ovat toimineet esimiestehtävissä noin seitsemän ja viisitoista vuotta, joten heillä on pitkäaikaista kokemusta myös esimiestaitojen kehittämisestä. Haastattelut oli jaettu kolmeen eri teemaan; osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen ja motivointi, joista eniten haastattelu painottui ensimmäiseen, osaamisen johtamiseen.

Rahoitusalan työntekijän osaamisen kehittämisen merkityksestä keskusteltaessa nousi vahvasti esiin osaamisen kehittämisen tärkeys, ja jopa välttämättömyys nykypäivänä. Haastateltava 2 piti osaamisen kehittämistä jopa avainasiana, ja korosti myös yrityksen panostuksen merkitystä osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Haastateltava 1 nosti erityisesti esiin asiakaspalvelun merkityksen rahoitusalan ammattitaidossa;

*Me ollaan palvelualalla, eliikkä kyl se on sen kaiken a ja o ja lähtökohta, että toi meidän osaaminen ja ammattitaito on kunnossa, ja siin on nyt oikeestaan kaks asiaa. Se ei tarkota sitä, että mejän pitäs osata vanhakantasesti joku meidän tuote ulkoo, eliikkä sääntely muuttuu, moni asia muuttuu, enemmänkin se että me osataan hakee*

*se tieto ja se, että me osataan palvella asiakkaita. Se korostuu oikeestaan. Eli näissä kahdessa osa-alueessa, ihan välttämätön, olemme palveluyritys.*

Haastateltava 2 oli sitä mieltä, että kyseinen organisaatio panostaa paljon työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Kysyttäessä konkreettisia esimerkkejä siitä, miten johdettavat voivat osaamistaan kehittää, Haastateltava 2 nosti esiin lainsäädännön vaatimat valmennukset, joissa ollaan aina ajan tasalla. Esimerkiksi lainsäädännössä tapahtuu myös nopeita muutoksia, ja tällöin henkilöstöä pystytään valmentamaan nopeastikin, jotta osaaminen on varmasti vaaditulla tasolla. Lisäksi Haastateltava 2 totesi myyntitaitojen olevan olennainen osa pankissa työskentelyä, ja tätä osaamista oli tuettu muun muassa koko organisaation laajuisella valmennuskokonaisuudella. Haastateltava 2 pitikin hyvänä sitä, että tähän tärkeään osa-alueeseen panostetaan organisaatiossa paljon. Haastateltava 1 nosti konkreettisen osaamisen kehittämisen esimerkkinä esiin lukutunnin, joka on kalenteroitu jokaiselle tiimin jäsenelle viikoittain. Tämä aika on tarkoitettu käyttämään omaa osaamista kehittämiseen. Lisäksi Haastateltava 1 mainitsi organisaation sisäisessä intrassa olevan paljon valmennusmateriaalia, mutta sitä heikommin käytetään. Tässä kohtaa Haastateltava 1 myös totesi, että intran valmennusmateriaalin käyttö vaatisi enemmän esimieheltä vinkkaamista ja ohjaamista.

Kysyttäessä millaista tukea esimies uskoo johdettaviensa häneltä odottavan oman osaamisensa kehittämiseen, haastateltavat uskoivat palautteen olevan tärkeässä roolissa. Haastateltava 1 uskoi, että johdettavat odottavat häneltä erityisesti palautetta, ja positiivisen palautteen lisäksi myös rakentavaa palautetta;

*Jokaisen on kiva kuulla sitä positiivista palautetta, mutta haluaa sitä kuitenkin myös kehittyä, uskoisin, vaikka joskus rakentavan palautteen saaminen voi ensin vähän kirpaista, mutta sitten kun pääsee pykälän eteenpäin, niin kyl mä uskon et siitä tulee sitä kuitenkin monelle se hyvä fiilis, et vitsi mä hanksaan tonkin nyt sitten.*

Haastateltava 2 uskoi johdettaviensa odottavan häneltä tukea omien kehittämiskohtiensa löytämiseen, ja sitä kautta esimerkiksi sopivien valmennuskokonaisuuksien valitsemiseen. Myös Haastateltava 2 nosti palautteen esiin osana tukea;

*Esimerkiksi niis päivittäisis töissä se et annan palautetta ja tarkkailen miten asiat hoituu, niin semmonen on varmaan yks, että saa palautetta siit omasta työstä, niin sekin on yks osaamisen kehittämisen muoto, mitä ehkä odotetaan, tai odotetaankin.*

Esimiehet kertoivat saavansa jonkin verran tukea organisaatiolta osaamisen johtamiseen. Haastateltava 1 kertoi, että organisaatiossa oli käynnistynyt juuri suuri valmennus, joka ulottuu koko henkilöasiakaspankkiin. Tämä on konkreettinen esimerkki osaamisen johta-

misen tuesta, koska siihen on annettu suuntaviivoja keskitetysti, vaikka lopullinen jalkautus jää paikallisille esimiehille. Haastateltava 2 piti tärkeänä sitä, että esimies myös itse suorittaa lainsäädännön alaisiltaan vaatimat valmennukset, jotta tietää missä mennään ja miten toimia. Haastateltava 2 peräänkuulutti myös esimiehen omaa aktiivisuutta ja halua kehittyä;

*Sit se tuki mitä mie ehkä tarvin, niin on sieltä johtamiskompetenssien kautta. Että ne valmentavan johtajuuden työkalut on käytössä ja niit osaa hyödyntää, samoin palautteenannossa ja ylipäänsä johtamisessa ne työkalut mitä on nii kyllä niitä saa, mut niissäki pitää olla itse hyvin aktiivinen, et koen ettei niit kukaan tarjoo mulle, muuta ku sitte mitä tulee semmoset pakolliset, mitkä tulee meille jokaiselle, mut sit se muu, se johtamisen kehittäminen, niin siin pitää olla itse aktiivinen ja pitää itse taitojaan yllä. Ja ehkä vaatiikin sit sitä jonkinlaista valmennusta, mitä meille johtajillekin kyl on olemassa.*

Haastateltavien mukaan osaamista eritteleviä työkaluja ei juurikaan ole käytössä, eikä niitä ole koettu tarpeellisiksi, koska organisaatio antaa tältä osin riittävän tuen. Haastateltava 1 painotti, että monet finanssialan työtehtävien vaatimuksista ovat laista tulevia sertifiointiedellytyksiä. Organisaation tehtävä on huolehtia, että määrätyt valmennukset ja niihin liittyvät oppimisen asiat ja testit ovat suoritettuina. Esimies vastaa siitä, että henkilöstö on sertifioitunut, eli suorittanut muun muassa työtehtävän vaatimat lakisääteiset vaatimukset. Järjestelmä tukee valvontaa siten, että esimies pystyy helposti näkemään kenellä on suoritukset missäkin vaiheessa.

Pohdittaessa rahoitusosalalla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, haastateltavat nostivat esiin digitalisaation merkityksen. Digitaidot, ja ylipäänsä tekniset taidot, on oltava ajan tasalla. Haastateltava 1 nosti tulevaisuuden asiantuntijaosaamisessa tärkeäksi taloustilanteen ja markkinatilanteen hallitsemisen, mutta kokonaisuuden kannalta nousi esiin asiakaspalveluosaaminen;

*Meidän ympäristö digitalisoituu ja se millä me erottaudutaan ja kyetään pärjäämään on se mitä aiemmin totesin, että se miten me kyetään palvelemaan. Sen hyödyntäminen, asiakaspalvelun parantaminen entisestään, se on se millä me pystytään erottautumaan. Raha on hyvin samantyyppistä jokaisella alan toimijalla. Se on se miten me osataan ne asiakkaat kohdata ja palvella, niin sillä me pystytään erottautumaan.*

Haastateltava 2 nosti tässäkin kohtaa esiin, että lainsäädännön määrittelemät osaamisertifioinnit ja substanssiosaaminen on pidettävä ajan tasalla, jotta voi ylipäänsä työsken-

nellä. Näiden lisäksi Haastateltava 2 piti erityisen tärkeänä asenteen ja omaloitteisuuden merkitystä sekä myyntitaitoja;

*Myyntitaidot korostuu tosi paljon. Täytyy osata hanskata sekin puoli, melkeinpä missä hommassa tahansa nykyään pankissa. Mut asenne on tosi tärkeä taito sekin.*

Organisaatiossa käydään haastateltujen esimiesten mukaan säännöllisesti yksilökehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin muuttuneet vanhakantaisista kehityskeskusteluista nykyaikaisempaan malliin, jossa keskustellaan suoriutumista ja oppimisesta. Kehityskeskustelujen määrää oli viime vuosina muuteltu, kun sopivaa keskusteluväliä on haettu. Tällä hetkellä organisaatiossa on käytössä kolmen keskustelun malli, jossa käydään alkuvuoden alkukeskustelu, puolivälissä vuotta tilanteen tarkastelu, ja loppuvuodesta yhteenveto siitä, miten vuosi on onnistunut. Haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja hyödyllisinä, jotta jokainen yksilö voi käydä läpi omaa tilannettaan ja suuntaa johon haluaa edetä, ja esimies voi sparrailla ja käydä mahdollisuuksia läpi.

Ryhmäkehityskeskusteluja ei virallisesti organisaatiossa tunneta, mutta Haastateltava 2 kertoi, että sellaisia on jossain vaiheessa käyty, mutta tällä hetkellä keskustelut keskittyvät yksilöihin. Haastateltava 1 kertoi, että vaikka virallisia ryhmäkehityskeskusteluja ei ole, hän rohkaisee johdettaviaan avoimesti pohtimaan tiimin kesken arjen muuttuvia tilanteita, ja miten niistä yhdessä selvittää. Monesti tekijöillä itsellään on paras tietämys, ja esimies haluaa auttaa tekijöitä ratkaisemaan esimerkiksi asioita joita paikallisesti joudutaan ottamaan huomioon. Vaikka ryhmäkehityskeskusteluja ei siis virallisesti ole, niin avointa keskustelukulttuuria tiimissä halutaan tuoda esille.

Korona on vaikeuttanut myös esimiestyötä ja johdettavia ei ole pystytty tapaamaan normaalisti, etenkin jos johdettavat työskentelevät fyysisesti eri paikkakunnilla. Haastateltava 2 kertoi käyneensä tästä johtuen joitakin kehityskeskusteluja etänä. Kokemuksena etäkehityskeskustelut olivat olleet erilaisia totuttuihin kasvokkain käytyihin keskusteluihin verrattuna. Haastateltava 2 nosti esiin erityisesti sanattoman viestinnän, kuten ilmeiden ja eleiden merkityksen osana viestintää, joten kasvokkain käyty keskustelu koettiin parempana;

*Kyl siit puuttuu se semmonen läsnäolo jollain tapaa, et kylhän se näin käydään Teamsillä ja siin näkee toisen, mut jotenkin se henkilökohtaisuus ei niin välity koneen välityksellä, kun että oltaisiin vierekkäin ja juteltais.*

Kehityskeskusteluiden käymiseen etänä ei oltu saatu tukea organisaation puolelta, mutta tukea ei myöskään oltu erityisemmin odotettu, tai koettu tarpeelliseksi, koska käytetyt etävälineet olivat ennestään tuttuja. Haastateltava 1 kertoi, että koronan myötä kehityskes-

kusteluihin oli kuitenkin löytynyt uusi toimintatapa, kun kehityskeskusteluja oli käyty ulkona. Haastateltava 1 kertoi sen olleen toimiva tapa myös päästä irti kiireisestä arjesta, kun työt jäivät sisälle ja johdettava pystyi keskittymään paremmin itseensä. Tätä tultaisiin hyödyntämään myös jatkossa, vaikka koronatilanteen hellitettyä keskustelu sisätiloissakin onnistuisi.

Keskusteltaessa uusien asiantuntijoiden rekrytoimisesta, ja siitä, millaista osaamista esimiehet näissä tilanteissa arvostavat eniten, Haastateltava 1 nosti jälleen esiin asiakaspalvelutaitojen merkityksen;

*Asiakaspalvelu. Kaiken muun kykenee kyllä varmasti oppimaan. Pystytään tukemaan siinä tietotaidollisissa asioissa, mutta se että jos luonteesi tai halusi ei tue sitä että haluat auttaa asiakasta, asiakaspalvelu ei ole luontaista tai toiveenmukaista tai haluttavaa, niin se on ehkä se haasteellisin lähtötilanne lähteä liikenteeseen, elikkä se että sulla on kykyä ja halua asiakaspalveluun, mitä paremmin jo valmiiksi, niin sen parempi. Sit sen tietotaidollisen puolen osalta meidän konserni kyl pystyy tukemaan, että me autetaan sit varmasti, et jos siel on jotakin aukkoja siinä osaamisessa, niin siinä me pystytään tukemaan.*

Haastateltava 2 korosti paljon myös asenteen merkitystä;

*No tietysti se semmonen can do -asenne on aika tärkeä. Se oma asenne ja ylipäänsä suhtautuminen kaikkeen uuteen ja uuden oppimiseen halu. Mut sit tietysti on sitä substanssipuoltakin, et on sitä pohjakoulutusta et on jollain tapaa suuntautunukki tälle alalle ja halua kehittyä siinäki, ja tietyst semmonen digivalmius pitäs nykyaikana olla olemassa melkeinpä, et semmosii asioita, ja semmonen halu myydä ja myyntitaidot, ne on kyl kans tosi isot, mut ehkä isos kuvassa semmonen halu et sen näyttää sen halun et mie haluun tehdä tota työtä.*

Haastateltavilta kysyttiin myös miten rahoitusosalalla työskentelevä voisi heidän mielestään oma-aloitteisesti kehittää ammatillista osaamistaan. Haastateltava 2 totesi, että kaikki opiskeleminen on hyödyllistä ja kannattavaa. Omista opiskeluhaluista kannattaa myös esimiehelle kertoa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotta esimies voi tukea asiassa. Haastateltava 1 piti yleisesti talouden seuraamista tässäkin kohtaa tärkeänä osana erityisesti asiantuntijatyössä menestymisen kannalta;

*Esimerkiksi päivittäispalveluryhmässä, ne on päivittäispalvelun asioita joihin me pääosin törmäämme, niin silloin me pärjätään siinä asiakaspalvelulla ja ohjeistuksen nopeella tarkistuksella, että miten tää homma hoituu. Mut monessa muussa, jotta sä pääset sen asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle, et sulla on se tietämys, et mi-*

*kä on mejän näkemys siitä vallitsevasta tilanteesta, ja sä pystyt sitä kommunikoiimaan asiakkaalle, ja hänen kanssaan pystytään muodostamaan yhteinen näkemys, että mitä tässä tilanteessa meidän pitää tehdä, oli se sitten rahoittamista tai säästämistä.*

Osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista ylipäätään pidettiin tärkeänä ja motivoivana osa-alueena. Oma aktiivisuus nousi haastatteluissa usein esiin ja Haastateltava 2 kiteyttikin ajatusta osaamisen kehittämisestä ja oman aktiivisuuden merkityksestä nykyisessä työympäristössä;

*Nykyään ollaa semmosessa maailmassa et jokaisen pitää itte pitää huolta siitä osaamisest tosi paljon. Että siitä pitää itte huolehtia ja pitää ittesä ajan tasalla ja olla aika aktiivinen. Ei pidä odottaa, että joku tulee sanomaan et tee tää ja tää, vaan että pitää aika aktiivisesti ite ettiä tietoa ja kehittää niit omia taitoja. Et esimiestyö ei mun mielestä oo tänä päivänä sellasta, että esimies tulee antamaan valmiit vastaukset, vaan jokainen tavallansa vastaa itse siitä et pysyy ajan tasalla, mut esimies voi tukee niissäki asioissa. Sillee on ehkä maailma muuttunu, et joskushan tultii sanomaan että tässä on ohjekirja ja lue siitä.*

### 5.3.2 Esimiesten käsitys valmentavasta johtamisesta ja motivoinnista

Haastatteluissa haluttiin kartoittaa millainen kuva esimiehillä on valmentavasta johtamisesta ja miten se näkyy heidän työssään. Valmentava johtaminen oli haastatelluille tuttua, ja he kokivat hyödyntävänsä sitä päivittäisessä työssään. Haastateltavat myös pitivät valmentavaa johtamista nykyaikaisena johtamisen tapana. Haastateltava 1 piti valmentavaa johtamista vahvasti sparraamisena;

*Mulle se tarkoittaa sitä, että mä pääsen oivalluttaa ihmisiä. Eliikkä vahvistetaan tekijän omaa luottamusta itseensä, osaamiseensa, toimitaan sen mukaan, et mä oon saavutettavissa ja se, että mä säännöllisesti myöskin menen sinne lähelle havainnoimaan sitä et mitä siel tapahtuu, sparraamaan siitä, ei lytätä, kannustetaan, sparrataan. Se on tärkeätä, ja niin, mulle haastavin asia, et en toimi vastausautomaattina ja tuo sitä omaa osaamistani ja näkemystäni, vaan se että mielellään tekijä ite pääsee oivaltaan, että aivan, jos mä teen sen mieluummin tällä tavalla, mä itse asiassa pääsen paremmin lopputulokseen, sitä mun mielestä on valmentaminen.*

Haastateltava 2 oli samoilla linjoilla valmentavan johtajuuden merkityksestä ja tärkeydestä, ja avasi omalta osaltaan käsitystään valmentavasta johtamisesta;

*Se valmentava johtaminen on mun mielestä sellasta, että siinäki se esimies tai se johtaja auttaa ihmisiä onnistumaan. Ja mun mielestä valmentavas johtamises pitää perustaa hyvien asioiden päälle ja kehittää sitä kautta ihmisen niitä vahvuuksia ja toki sitten ne kehittämisalueet reilusti nostaa esiin, jotta niitäkin voi kehittää. Mut jotenkin se pitää kuitenkin semmosten vahvuuksien päälle rakentaa se valmentajuus. Et sen tarkoitus ei oo ketään niitata, vaan nostaa viel ylemmäs. Ja se on sitä läsnäoloa, mukanaoloa työssä, jotta tietää sit, et mitä ne johdettavat tekee, ja pystyy niit sit tukemaan niis oleellis asiois mitä niitten tehtäviin kuuluu. Vähän niinku urheilumaailmassaki, et oot siinä coutsina ja havainnoit ja annat palautetta, ja sitte yhes treenataan.*

Haastateltavat kertoivat, että esimiehille on olemassa sisäisiä koulutusohjelmia. Monesti koulutusohjelmien sisältö on laaja-alainen, mutta myös valmentava johtaminen on niissä osa-alueena. Tällaista tukea Haastateltava 1 piti tärkeänä;

*koska siitä mulle ensisijaisesti täällä korvaus annetaan, että olisin näitä ihmisiä varten ja auttamassa onnistumaan.*

Myös Haastateltava 2 koki saavansa hyvin tukea kehittymiseensä valmentavana johtajana. Hän kertoi myös itse valmentaneensa pankissa esimiehiä valmentavaan johtamiseen. Tässäkin kohtaa nousi esiin, että esimiehen omalla aktiivisuudella ja halulla kehittyä on suuri merkitys. Esimiesten koulutus valmentavan johtamisen osalta oli viime aikoina ollut vähäisempää, mutta noussut nyt uudelleen esiin. Haastateltava 2 piti organisaation valmentavan johtamisen tilaa kuitenkin hyvänä ja hyvin organisaatioon jalkautuneena;

*Sehän on tosi hieno johtamisen elementti tai se on hyvää johtamista, että ymmärtääkseni ihan liian vähän organisaatioissa sitä hyödynnetään, eikä sen hyötyjä oo ehkä ymmärretty. Et semmonen, ku kuuntelee sit muualta. Et tää on hienoa meilläki, et se on aina olemassa täs mukana ja se on olennainen osa sitä johtamista.*

Korona on omalta osaltaan vaikuttanut myös esimiestyöhön, ja valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Haastateltava 1 piti valmentavaa johtajuutta ylipäätään tärkeänä, mutta totesi koronapandemian haitanneen kuluneen vuoden aikana sen toteuttamista. Korona on aiheuttanut myös monia nopeita muutoksia työympäristössä, ja muutokset olivat vie-neet esimiesten työaika ja huomiota.

Viimeisenä teemana haastattelussa keskusteltiin motivoinnista ja motivaatiosta. Haastatelluilta kysyttiin, miten he motivoivat johdettaviaan kehittämään omaa osaamistaan.

Haastateltava 2 nosti esiin motivaation sisäsyntyisen merkityksen. Johtajana hän koki kuitenkin edesauttaneen monen johdettavansa innostusta esimerkiksi lähteä opiskele-

maan työn ohella omaehtoisesti. Tämä on tapahtunut rohkaisemalla johdettavia esimerkiksi kehityskeskusteluissa, ja oman esimerkin kautta. Työhön liittyvien pakollisten valmennusten osalta Haastateltava 2 haluaa toimia rohkaisijana ja tukijana;

*Sit taas nää pankin sisäiset jutut, niin yritän motivoida ihmistä sillä lailla, tai rohkasta oikeestaa, monii pelottaa esimerkiks sellaset tilanteet, et joku tarkkailee, et yritän luoda siit semmosen tilanteen, et hei täs ei oo mitää hätää, vaan päinvastoin yritän auttaa sinua. Et jotenkin semmosel inhimillisel otteel kaiken kaikkiaan yritän. Vaikuttaa varmaan motivaatioon, mut en voi ketään motivoida, koska se on sisäsyntyinen juttu, et jos joku ei oo motivoitunu, niin ei sit toinen voi kaataa. Ehkä se on enemmän sit semmost rohkasuu tai jotaa sellasta.*

Haastateltava 1 piti motivoinnissa tärkeänä palautteen merkitystä;

*Palaute. Ensin pitää käydä tutustumassa siihen ihmiseen, eli mitä nyt tän uuden tiiminkin kanssa, ketä he on, mistä he on kiinnostuneita tässä työssä ja mikä heitä motivoi, ja sit lähetään kattoo, et miten he pystyis hyödyntämään sitä. Huomaa sen oman mielenkiintonsa osana meidän tiimiä ja auttamaan sillä tavalla kavereita. Joku voi olla kiinnostunut vaikka rahoittamisesta, niin hei ok, se on loistavaa, panosta siihen, mä autan sua ja sparrataan muidenkin kanssa, et kaikkien ei tarvitse kääntää ihan jokaista samaa kivee. Elikkä se, että tutustutaan, ja sen jälkeen kun mä tiän, että mikä ketäkin motivoi, niin sitten niitä asioita pidetään seurannassa.*

Myös tiimin motivoiminen kehittymään huipputiimiksi tapahtui Haastateltavan 1 mielestä positiivisuuden, positiivisen palautteen ja tsemppauksen kautta;

*Jos joku osa-alue ei nyt ois ihan täysin saavutettu, et tavoitellaan sitä kehitystä, ja kun saadaan jotakin aikaseks, niin juhliitaan sitä onnistumista, ja sit mietitään et miten tää tapahtu ja pystytääks me sitä tekee jollakin tavalla lisää helpommin, et me saadaan lisää näitä hyviä fiiliksiä. Tsemppauksen, motivoinnin kautta. Uskon ite siihen vahvasti, et hyvä fiilis ja kannustus ja tuki, niin ihmiselle tulee parempi fiilis tehdä, kuin se että pakotettuna, käskettynä. Et siihen tulee semmonen oma halu onnistua uudestaan ja lisää.*

Tiimin yksilöiden tunteminen ja vahvuuksien kautta kannustaminen, sekä palautteen anto ja onnistumisten juhliminen, olivat myös Haastateltava 2:n mielestä olennaisia tiimin kehittämisessä ja motivoinnissa;

*Motivointi on ehkä semmonen juttu, että varmaan se et töissä on kivaa ja siel onnistutaan ja juhliitaan tai iloitaan muittenkin onnistumisista, uskon et sil on iso vaikutus*

*siihen motivaatioon, ja se et kaikki siinä tiimis haluis olla niit huipputekijöitä ja haluis et oltais se huipputiimi, nii uskon et sil on semmonen nostava vaikutus kaikkiin.*

Palautteen antamista ylipäätään haastateltavat pitivät tärkeänä, mutta kokivat itse, että palautetta ei tule ehkä annettua tarpeeksi, ja se sijoittuu helposti esimerkiksi kuukausikeskustelujen yhteyteen, jolloin se kyllä muistetaan, ja tällöin muistetaan myös esimiehenä itse pyytää palautetta. Haastateltava 1 koki, että osittain koronasta johtuneiden rajoitteiden takia palautteen anto oli viime aikoina jäänyt liian vähäiseksi, koska johdettavia ei ole saanut tavata normaaliin tapaan kasvokkain. Palautetta hän kuitenkin pyrkii antamaan esimerkiksi käytössä olevilla sähköisillä viestintävälineillä, eli viestittämällä suoraan tekijälle, kun huomaa jonkun onnistuneen hyvin. Palautteenannon merkitystä Haastateltava 1 piti oleellisena palkitsemistapana;

*Koska mie uskon et se on just sitä, tai se ainakin toimisi minuun ja uskon siihen vahvasti. Se että tulee onnistumisia ja siit saa sitten positiivista palautetta, se auttaa jaksamaan ja innostumaan lisääkin.*

Haastateltavat pitivät haastattelussa käsiteltyjä teemoja; osaamisen johtamista, valmentavaa johtamista ja motivoinnin merkitystä, tärkeinä osana esimiestyötä. Korona oli asettanut joitakin haasteita esimiestyön toteuttamiselle, mutta samalla avannut käyttöön myös uusia toimintatapoja, joita tulitaisiin hyödyntämään jatkossakin. Haastatellut pitivät organisaatiolta saamaansa tukea kokonaisuudessaan hyvänä.

## 5.4 Työpaja

### 5.4.1 Työpajan sisältö ja toteutus

Työpajan tavoitteena oli aktivoida henkilöstöä miettimään, millaista tukea he tarvitsevat esimieheltään, kehittääkseen osaamistaan. Lisäksi työpajassa mietittiin millaisia esteitä kehitymiselle on, mutta pääpaino haluttiin säilyttää positiivisessa halussa kehittyä, ja sen mahdollistamisessa. Tarkoitus oli löytää konkreettisia toimintatapoja, joilla esimiehen olisi mahdollista tukea osaamisen kehittymistä yksilötasolla sekä tiimitasolla, nykyisten resursien puitteissa. Työpajan toimintatavaksi valittiin backcasting-menetelmä, koska työpajan tavoitteena oli tuottaa keinoja saavuttaa jo tiedossa oleva tulevaisuuden kuva, eli oman osaamisen kehittäminen nykyisessä toimessa tai tarvittava asiantuntijatason osaaminen.

Backcasting menetelmänä toimii siten, että tavoite, tai päämäärä on jo ennalta tiedossa, ja pyrkimys on rakentaa vaihtoehtoisia skenaarioita, jotka johtavat haluttuun tavoitetilaan. Tavanomaisesta skenaariotyöstä backcasting eroaa juuri tiedossa olevan päämäärän takia, sillä tavanomaisessa skenaariotyössä työn alussa ei tiedetä lopputulosta, vaan lop-

putulos voi olla erilainen skenaarioiden toteutumisesta riippuen. (Laakso & Lehtinen 2014, 22.)

Työpajan alussa määriteltiin tulevaisuudenkuva, joka oli tässä tapauksessa oman ammattitaidon kehittäminen nykyisessä tehtävässä, tai asiantuntijatason tehtäviin vaadittavan osaamisen hankkiminen. Alkuperäinen ajatus oli, että osallistujat jaetaan pienryhmiin, joissa lähdettäisiin ideoimaan toimenpiteitä, joilla haluttu tulevaisuuskuva voidaan saavuttaa. Pienryhmille oli tarkoitus jakaa paperille tulostettuna työkalu, johon ryhmä olisi kirjannut, mitä toimenpiteitä ehdotusten toteuttaminen vaatii. Käytännössä työpajan toteutusta ei voitu toteuttaa suunnitellusti koronarajoituksista johtuen. Rajoituksista johtuen työpaja tuli toteuttaa etänä, ja sen osallistujat olivat turvaetäisyyksien takia kukin omalla koneellaan. Rajoitukset vaikuttivat myös työpajan aikatauluun, sillä alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa työpaja olisi toteutettu työpäivän jälkeen, mutta etänä toteutettuna työpaja vaati työkoneiden käyttöä, joten ainoa mahdollinen ajankohta oli järjestää työpaja aamulla, jolloin asiakastarpeesta johtuen aikataulu oli alkuperäistä suunnitelmaa tiukempi.

Online-työpajan toteutuksiin on käytössä monia eri työkaluja, mutta organisaation tietoturva rajoitti tässä tapauksessa niiden käyttöä, joten opinnäytetyön online-työpajassa käytettiin Teamsia, joka oli organisaatiossa käytössä muutoinkin, ja ennestään ainakin jollakin tasolla tuttu työkalu osallistujille. Osa käytetyistä Teamsin toiminnoista ei kuitenkaan ollut tuttuja osallistujille, joten ohjeistus tuli miettiä selkeäksi ja kattavaksi.

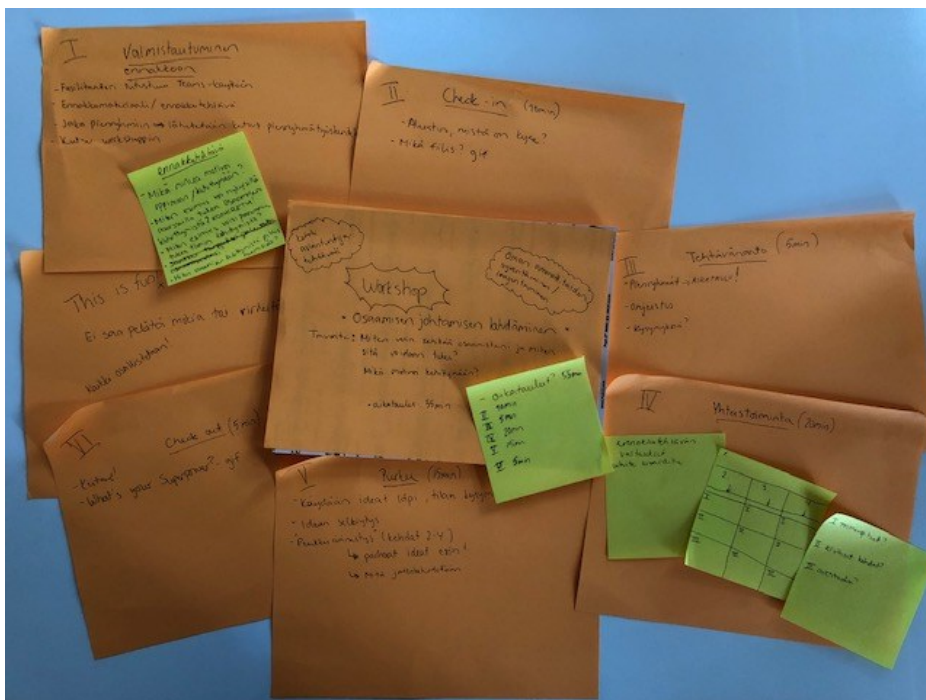
Etänä pidettävässä työpajassa tulee huomioida, että näyttö ihmisten välissä vaikuttaa hyvin paljon ryhmädynamiikkaan. Tämä vaikeuttaa keskustelun kohdentamista, kun tietyn ihmisen katsominen silmiin ei ole mahdollista. Etätyöpajan onnistumisen kannalta on huomioitava etukäteen muutamia käytännön asioita. Jokaisella osallistujalla tulee olla toimiva internetyhteys sekä rauhallinen tila osallistumiselle. Jokaisella osallistujalla tulee olla oma tietokone, kuulokkeet ja kamera. Kameran ja mikrofonin toimivuus tulee tarkistaa etukäteen. Kommunikoinnin helpottamiseksi on hyvä käydä aluksi läpi käytännön ohjeistus osallistujien kanssa. Oma mikrofoni pidetään suljettuna, kun ei olla äänessä. Puheenvuoroa voidaan pyytää kameran kautta viittaamalla. Yksinkertaisiin kyllä tai ei – kysymyksiin voidaan vastata käyttämällä peukalohymiöitä, eli näyttämällä peukaloa ylös- tai alaspäin. Lisäksi on hyvä muistuttaa chatin käytöstä, jotta sitä käytettäisiin vain kysymyksiin ja aiheen kommentointiin, ja muu keskustelu jäisi myöhemmälle, jotta se ei häiritse osallistujien keskittymistä. Lisäksi etätyöpajan aikataulutus on tärkeää, ja aikataulussa pysyminen. (Elferink 2020.)

Online-työpajan alkuun kannattaa varata check-in aikaa 10-20 minuuttia. Tämä on yksinkertainen tapa saattaa kaikki osallistujat ikään kuin samaan virtuaaliseen tilaan, ja samalla

nähdä osallistujien tunnetilaa ja energiaa. Yksinkertaisimmillaan tämä toteutuu kysymällä osallistujien päivän olotilaa. Mikäli työpajassa esitetään teoriaosuutta, sen kesto tulisi olla maksimissaan 30 minuuttia. Yhteistoiminnalle voidaan varata 10-30 minuuttia aikaa. Yhteistoiminnassa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten valkotaulua, johon jokainen osallistuja voi kirjoittaa. Mikäli osallistujat jakautuvat pienryhmiin, jotka toimivat työpajan ulkopuolella, on tärkeää sopia aikataulusta, milloin palataan yhteiseen tilaan. Aikataulussa tulee jättää aikaa myös osallistujien kysymyksille. Yhteistoiminnan jälkeen on hyvä varata 10-30 minuuttia aikaa koonnille ja palautteelle, jossa työstettyjä asioita käydään läpi. Lopuksi check-out, eli työpaja on hyvä lopettaa kysymällä mitä osallistujille jäi mieleen, tai millä mielellä he jatkavat päiväänsä. Tärkeintä on, että työpajaan osallistumisesta saadaan hauskaa. (Elferink 2020.)

Työpajan ajankohta sovittiin tiimin esimiehen kanssa puhelimitse. Samalla sovittiin toteutustavasta, joka koronarajoituksista johtuen oli etänä. Ennen työpajaa osallistujille lähetettiin sähköpostilla kutsuviesti, jossa oli käyty läpi myös työpajan tekninen ohjeistus. Ohjeistuksessa selvitettiin mahdollisimman tarkkaan työpajan kulkua ja Teamsin käyttöä työpajan aikana. Lisäksi osallistujat saivat työpajassa käytetyn taulukkotyökalun (Liite 3) sähköpostin liitteenä. Tällä tavoin pyrittiin pienentämään teknisten ongelmien riskejä työpajan toteutuksessa.

Työpaja suunniteltiin mind map-tekniikalla (Kuva 4). Mind map, eli miellekartta, on luonnos aihekokonaisuudesta. Sen avulla voidaan luonnostella omia käsityksiä ja laatia suunnitelmia. Mind mapilla ei ole tiukkoja hierarkkisia vaatimuksia, toisin kuin sen tiukemmin määritellyllä sukulaisella, käsitekartalla. (eNorssi 2020.) Mind mapin avulla kokonaisuus hahmottui ja eri osioihin pystyttiin lisäämään asioita suunnittelun edetessä. Työpajan muututtua verkkomuotoiseksi myös aikataulu muuttui rajallisemmaksi, koska työpaja täytyi toteuttaa kokonaan työaikana, jotta osallistujat saivat käyttää työkoneita. Tästä johtuen osallistujille lähetettiin ennakkoon tietoa työpajasta ja ennakkotehtävä. Käytännössä ajalliset haasteet rajoittivat osallistujien etukäteisvalmistautumista työpajaan, ja tutustuminen annettuihin kysymyksiin ennakkoon jäi vähäiseksi.



KUVA 4. Työpajan etenemisen mindmap-suunnitelma.

Mindmapin pohjalta laadittiin työpajan käsikirjoitus (Liite 2), jonka mukaan fasilitaattori eteni työpajan aikana. Työpaja aloitettiin niin kutsutulla check-inillä, jossa käytiin läpi mistä on kysymys. Osallistujat haluttiin osallistua heti alusta alkaen, joten jokaista pyydettiin ilmaisemaan gif-animaatiolla oma, sen hetkinen, tunnetila. Näin saatiin kaikki mukaan ja tunnelma rennommaksi. Tämän jälkeen siirryttiin tehtävänantoon ja ohjeistukseen, jonka jälkeen osallistujat jakoutuivat pienryhmiin. Aikataulun merkitys oli tässäkin kohtaa tärkeä, ja osallistujia painotettiin palaamaan sovittuna aikana alkuperäiseen kokoukseen. Parit ja pienryhmä oli jaettu etukäteen, ja jokaiselle osallistujalle oli lähetetty kutsu pienryhmän kokoontumiseen. Käytännössä tekniset haasteet aiheuttivat sen, että parityöskentely koettiin helpommaksi käydä kasvokkain, eikä varatussa online-kokouksessa, joten osa pareista toteutti ryhmätyöosuuden perinteisesti kasvotusten. Työpajan toteutuksen kannalta ainoa merkitys tällä oli, että fasilitaattori ei pystynyt tarkkailemaan ja kuuntelemaan pienryhmien keskusteluja. Pienryhmissä osallistujat käyttivät annettua Excel-pohjaa, johon ajatuksia sai koottua. Yhteistoimintavaiheen jälkeen pidettiin yhteisessä Teams-kokouksessa purku, jossa ideat käytiin läpi ja selkiytettiin. Työpaja päättyi check-outiin, jossa osallistujia kiitettiin aktiivisuudesta.

Teknisesti työpaja toteutettiin siten, että Teamsiin perustettiin oman tiimi etätyöpajaa varten. Tiimin sisälle perustettiin omat kanavat pienryhmille, ja kanaviin tehtiin omat kokoukset pienryhmätyöskentelyä varten. Pienryhmien kanavien tiedostoihin oli tallennettuna työskentelypohja (Liite 3), johon ryhmä kirjasi tuotoksensa. Työpajan fasilitaattorin oli tar-

koitus päästä liikkumaan eri kanavien välillä, ja siten seuraamaan jokaisen ryhmän työskentelyä. Ryhmätyövaiheen jälkeen palattiin yhteiseen online-kokoukseen, jossa käytiin purkukeskustelu. Purkuvaihe tallennettiin, jotta keskustelun sisältöä pystyttiin hyödyntämään työpajan tuotoksia purettaessa.

Työpajan tavoitteena oli selvittää millaista tukea osallistujat kokevat tällä hetkellä saavansa esimieheltään osaamisen kehittämisessä, ja millaista konkreettista tukea he haluaisivat saada. Työpajan tehtävänä oli pohtia miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea ja motivoida paremmin, ja antaa konkreettisia muutosehdotuksia. Työpajassa haluttiin selvittää mitä kriittisiä kohtia suunnitelmassa on, ja millaisella aikataululla sen voisi toteuttaa. Lisäksi tuli pohtia miten kehittäminen voitaisiin toteuttaa ja millaisia muutoksia nykyisiin toimintatapoihin pitäisi tehdä, jotta ideat voidaan toteuttaa, sekä millaisia resursseja idean toteuttaminen vaatii. Tässä kohtaa haluttiin tuoda esiin mahdollisimman realistisia ja konkreettisia ehdotuksia, ja keskittyä erityisesti sellaisiin asioihin, joihin paikallisesti voidaan vaikuttaa.

#### 5.4.2 Työpajan tuotokset

Työpajaan osallistui seitsemän päivittäispalvelutiimin työntekijää. Työpajassa parit ja pienryhmä käyttivät fasilitaattorin etukäteen työstämää pohjaa (Liite 3). Osallistujille lähetettiin etukäteen kutsu, jossa oli annettu teknisiä ohjeita työpajatyöskentelyyn sekä työpajassa käsiteltävät kysymykset. Ennakkotehtävässä osallistujia pyydettiin etukäteen pohtimaan vastauksia seuraavaan neljään kysymykseen:

1. Mikä motivoi sinua oppimaan ja kehittymään?
2. Miten esimiehesi voisi tukea osaamisesi kehittymistä?
3. Miten esimies voisi paremmin tukea tiimisi kehittymistä?
4. Miten osaamisen kehittymistä pitäisi mielestäsi huomioida/palkita?

Työpajan aikataulullisten haasteiden takia osallistujat eivät olleet ehtineet työstää ennakkotehtävää.

Aluksi osallistujat kirjasivat asioita jotka motivoivat heitä oppimaan ja kehittymään ammatillisesti. Vastajia motivoi selkeästi oman ammattitaidon ajan tasalla pitäminen. Osallistujilla oli halu oppia ja kehittää osaamistaan, ja he arvostivat ammattitaitoaan. Vastauksissa nousi esiin, että hyvä ammattitaito vaikuttaa työhyvinvointiin, ja hyvän ammattitaidon uskottiin myös mahdollistavan monipuolisia työtehtäviä. Lisäksi osallistujat kokivat, että ammattitaidon ja lakisääteisen osaamistason ylläpitäminen, sekä tuntemukset siitä, että py-

syy mukana muutoksissa, antavat mielenrauhaa työskentelyyn. Osallistujat uskoivat myös etenemismahdollisuuksien motivoivan, mutta niiden tämän hetkistä olemassa oloa kyseenalaistettiin. Yhtenä kehittymisen motivaattorina nousi esiin myös pakko, joskin vastaajat itsekin pitivät ”pakko”-sanaa melko voimakkaana. Taustalla oli ajatus siitä, että finanssialalla osaamistaan on pakko ylläpitää, jotta pysyy mukana muutosten keskellä, ja lakisääteisten vaatimusten täyttäminen on velvollisuus, jotta työtään saa ylipäättään tehdä. Osaamisen kehittäminen itsessään koettiin motivoivana, kunhan sen toteuttamiselle annettaisiin aikaa.

Osaamisen kehittämisen suurimmaksi yksittäiseksi esteeksi nousi ajan puute. Osallistujat kertoivat useaan otteeseen, että oppimiselle ei yksinkertaisesti jää työn ohessa aikaa, koska työpäivät ovat erilaisilla työtehtävillä täyteen aikataulutettuja. Työpäivien nykyistä aikataulua pidettiin liian tiukkana. Vastauksissa todettiin, että työskentelyaikatauluun tulisi jäädä aikaa myös muuttuvien työohjeiden lukemiseen ja sisäistämiseen. Esimerkiksi aikavarausten osalta työajan aikataulu koettiin liian tiukaksi. Esimieheltä toivottiin parempaa organisointia ja enemmän aikaa oppimiselle. Lisäksi esimiehen toivottiin huomioivan paremmin pakollisten opiskelujen aikarajat. Oppimiseen käytettävän ajan haluttiin yksimielisesti olevan etukäteen määritelty. Tämän koettiin olevan myös osa tasapuolisuutta, jotta kaikilla olisi samat mahdollisuudet oppia ja kehittää osaamistaan. Osa osallistujista myös toivoi, että kaikille suunnatut koulutukset tehtäisiin yhtä aikaa, jotta avoin työtila olisi rauhallisempi, kun kollega ei puhu samaan aikaan esimerkiksi puhelimesta. Tällä hetkellä oppimisen ajan kuvailtiin pitkälti olevan esimerkiksi ”sitten kun on hiljaista asiakastyössä”, mutta käytännössä tällaista suunnittelematonta oppimista ei koettu voivan toteuttaa. Säännöllisiä lukutunteja osallistujat arvostivat, ja halusivat käyttää niihin kohdennetun ajan oikein. Keskustelussa todettiin tältä osin asioiden menneen parempaan suuntaan viime aikoina, kun lukutunneista oli saatu pidettyä kiinni aiempaa paremmin.

Tiimin kehittämisen osalta toivottiin esimieheltä enemmän aikaa yhteisille keskusteluille, joissa tiimin toimintaa yhdessä kehitettäisiin. Tässäkin kohtaa nousi esiin työpäivien tiukka aikataulu, joka estää tiimin keskinäisen keskustelun, mikä olisi tärkeää myös tiedonkulun osalta muutosten keskellä. Osallistujat toivoivat, että uusia asioita ja muutoksia voitaisiin paremmin kerrata ja käsitellä yhteisillä keskustelupalavereilla. Konkreettisenä esimerkkinä nousivat esiin asiakaskirjeet, joiden sisällöistä olisi hyvä tietää, ennen kuin asiakkaat tulevat niistä kyselemään. Tämän tapaisia, niin kutsuttuja pulinapalavereita, toivottiin enemmän, jotta asioita nousisi paremmin esille, ja niistä päästäisiin yhdessä keskustelemaan. Sekä yksilön että tiimin kehittymiselle nähtiin suurimpana haasteena ajan rajallisuus. Ajan käytön merkitys nousi jokaisen ryhmän vastauksissa tämän hetken suurimmaksi ongel-

maksi oman osaamisen kehittämisen toteutuksessa. Aikataulut ovat tiukkoja, työrytmi hektinen ja siirtymistä työtehtävien parista opiskeluun ja takaisin, pidettiin haastavana. Työtehtävien ja opiskelun priorisointijärjestys koettiin myös haastavaksi, koska osa suoritettavista opinnoista on pakollisia, mutta niiden suorittamisen päälle painavat työtehtävät.

Osallistujat kokivat huonoksi sen, että mahdollista hiljaista asiakasaikaa voisi käyttää oppimiseen, koska tällaista aikaa harvoin käytännössä tulee. Niin kutsuttuna hiljaisena aikana opiskeluun perehtyminen ei onnistu myöskään jatkuvien keskeytysten takia, koska ajatus katkeaa keskeytysten myötä. Osallistujat toivat myös esiin, että ne suoritukset, joita asiakkaiden välissä nopeasti toteutetaan, ovat tehtyjä tekemisen vuoksi, eikä todellista oppimista tai osaamisen kehittymistä näissä pääse tapahtumaan.

Osallistujat olivat kokeneet, että pakollisiin opintoihin varattu aika ei ollut aina riittänyt vaadittujen opintojen suorittamiseen. Mikäli aika ei riittänyt, tai varattuna aikana oli lomalla tai muutoin poissa, oli uutta aikaa vaikea löytää. Pakollisilla opiskeluilla on usein myös tiukat määräajat, ja niiden umpeutumisen lähestyminen koettiin mieltä painavana ja stressaavana, kun sopivaa aikaa suorituksille ei tuntunut löytyvän. Osallistujat toivoivat myös selkeämpää ohjeistusta pakollisten opintojen sisältöjen osalta, esimerkiksi kuuluiko opintoihin vain materiaalin läpikäynti vai tuliko suorittaa myös esimerkiksi testi hyväksytysti. Toiveena oli, että nämä asiat menisivät kärkeen, jotta työvälit (sertifiointi) ja työkyky sen myötä olisi kunnossa, ja töihin olisi kiva tulla. Osallistujat kokivat, että muutoksia ja tietoa tulee paljon eri kanavista, mutta aikaa tiedon etsimiselle ei ole. Kriittisenä nähtiin myös tiimin pieni koko, mikä tekee tiimistä haavoittuvaisen. Yksittäinen poissaolo vaikuttaa helposti koko tiimin työskentelyyn. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että uusia asioita haluttaisiin oppia ja ammattitaitoa syventää, mutta tällä hetkellä pakollisetkin suoritukset meinaavat jäädä muiden töiden jalkoihin. Oppiminen kohdentuu siis tällä hetkellä ainoastaan nykyisen osaamisen päivittämiseen, jotta mahdollistetaan työnteko ylipäätään. Varsinaisesti uusia asioita ei ole aikataulullisesti mahdollista oppia, tai laajentaa osaamista.

Aikataulullisesti osaamisen johtamisen kehittämisen koettiin olevan riippuvainen esimiehen ja organisaation tahtotilasta. Ajankäytön uskottiin olevan järjestelykysymys, joka on mahdollista organisoimalla paremmin saada sujuvaksi. Esimiehen toivottiin aikatauluttavan oppimista ja antavan siihen siten tasapuolisen mahdollisuuden kaikille. Osallistujat nostivat esiin myös oman vastuunsa siitä, että annettu aika myös käytetään siihen osoitella tavalla. Tiimin arjen toimintatavoissa oli hiljattain tapahtunut muutoksia joiden koettiin aiheuttaneen ylimääräistä ”hässäkkää”, ja keskustelussa mietittiin myös, tuleeko tämä mahdollisesti tasaantumaan jossain vaiheessa, ja mahdollistamaan siten paremmin ajankäytön oman osaamisen kehittämiseen.

Konkreettisenä ehdotuksena nousi esiin, että esimies voisi työsuunnittelun kautta luoda 1-3 kuukauden ajalle opintosuunnitelman, jossa olisi väljyyttä myös muutoksille. Tällä hetkellä haasteeksi koettiin, että mikäli pakollisille opinnoille on varattu suoritus aika, ja työntekijä on tuona aikana poissa, kuten lomalla tai sairaana, ei uutta suoritus aikaa kalenterista tahdo löytyä. Pakollisten opintojen suorittamatta jättäminen vaikuttaa suoraan työtehtävien suorittamiseen. Mikäli aikarajaan mennessä sertifiointia ei ole suoritettu, ei voi välttämättä hoitaa kaikkia työtehtäviä, ja tämä aiheuttaa lisää stressiä ja paineita. Kysyttäessä työpajan osallistujilta, onko esimiehen tehtävä tehdä aikaa oppimiselle, osallistujat ymmärsivät myös lähiesimiehensä rajalliset mahdollisuudet tehdä muutoksia toimintamalleihin, jolloin viesti pitäisikin viedä ylemmälle taholle. Tässä kohtaa viitattiin esimerkiksi aikavarauksen muuttuneeseen toimintamalliin, jossa taustatyöajan koettiin vähentyneen aiemmasta. Aamu- ja iltapäivälle ei nykyisessä mallissa jää osallistujien mukaan aikaa ajankohtaisiin asioihin tutustumiselle, töiden valmistelulle tai sähköposteille, eikä varsinkaan opiskelulle tai itsensä ajan tasalla pitämiseksi.

Työpajan osallistujilta kysyttiin myös, miten he toivoisivat omaa tai tiimin osaamisen kehittymistä, tai osaamistavoitteiden saavuttamista, huomioitavan. Selkeästi onnistumisia toivottiin edes jollakin tasolla huomioitavan. Osallistujat toivoivat, että osaamisen kehittymistä palkittaisiin ja huomioitaisiin silloin tällöin jollain tapaa yhteisesti juhlistaen. Tässäkin kohtaa nousi esiin toive yhteisöllisyydestä. Konkreettisenä esimerkkinä oli tiimin yhteinen aamupala tai lounas. Esiin nousi myös toive osaamisen kehittymisen heijastumisesta palkkaukseen. Ajan käyttö nähtiin ongelmaksi myös tiimin palkitsemisessa, koska yhteistä aikaa on vaikea löytää.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaation opinnäytetyöhön haastatelluilla esimiehillä tuntui olevan hyvä käsitys osaamisen johtamisen tärkeydestä ja valmentavan johtamisen käytännöistä. Valmentavan johtamisen ydinajatuksia siitä, että esimiehen tehtävänä on auttaa johdettavia onnistumaan työssään ja kannustaa oma-aloitteiseen ongelmanratkaisuun, olivat hyvin sisäistettyjä toimintamalleja. Esimiehet ovat myös tottuneet käyttämään ainakin joitakin valmentavan johtamisen tekniikoita, käydessään säännöllisiä aikataulutettuja keskusteluja johdettaviensa kanssa. Kuten aiemmin kerrottu, valmentavan johtamisen tekniikat, ja etenkin oikeanlaiset kysymystekniikat, vaativat pitkää harjoittelua. Haastatellut esimiehet olivat myös halukkaita kehittämään itseään edelleen valmentavana johtajana.

Haastatellut esimiehet arvostivat johdettavien halua kehittää osaamistaan ja halusivat vilpittömästi tukea sitä. Osaamisen kehittämistä pidettiin alalla välttämättömyytenä, joka tulee tulevaisuudessa vain lisääntymään. Organisaation tukea haastatellut esimiehet pitivät riittävänä, mutta toisaalta, tuen lisäämisestäkään ei olisi haittaa. Myös nykyisen olemassa olevan materiaalin ja tuen käyttöönotto tuntui jääneen vähäiseksi, ja jo sen syvällisempi tunteminen ja johdettaville eteenpäin vieminen voisivat avata uusia näkökulmia osaamisen kehittämiseen. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia myös motivaation merkityksestä, ja halusivat tukea johdettaviensa oppimista, mutta ymmärsivät motivaation pääosin sisäsyntyisenä. Nykyisellään ulkoisen motivaation resurssit myös koettiin hyvin rajallisiksi. Suurimpana haasteena tuntui kuitenkin olevan aika, ja sen rajallisuus. Esimiehillä on valmentava ote työhön ja organisaatio tukee valmentavan johtamisen toteuttamista, mutta osaamisen johtaminen, ja sen kehittäminen, ovat jääneet toisinaan muiden työtehtävien varjoon. Tämä voi jatkossa aiheuttaa lisähaasteita, kun etätyön määrä kasvaa ja johdettavia pitäisi pystyä motivoimaan ja johtamaan virtuaalisesti. Organisaatio ei tällä hetkellä vielä juurikaan tue etäjohtamista.

Haastatellut esimiehet korostivat oma-aloitteisuuden merkitystä ja omaa aktiivisuutta osaamisen kehittämisessä. Oma-aloitteisuus ja halu kehittyä ovatkin merkittävässä roolissa, kun osaamista tarkastellaan kokonaisuutena. Yksilön motivaation voidaan nähdä vaikuttavan siihen, millaiseen osaamistasoon itse ollaan tyytyväisiä. Mikäli työ ei motivoi, riittää pakollinen osaamistaso, kun taas sisäisesti motivoitunut työntekijä, joka haluaa kehittää osaamistaan, haluaa myös hallita laajempia osaamisalueita ja syventää tietopohjaansa. Työpajan purkuvaiheessa käydyn keskustelun pohjalta voidaan olettaa, että myös johdettavilla oli hyvä ymmärrys omasta vastuusta oppimiselle annettavan ajan käytöstä ja omasta kehittymisestään. Johdettavat eivät olettaneet saavansa esimieheltä valmiina omaan kehittämiseensä liittyviä mahdollisuuksia, mutta lakisääteisten vaatimusten osalta

johdettavat kokivat, että esimiehen tulisi antaa tarkemmat aikataulut ja ohjeistukset suoritettavista opinnoista. Työpajan tuotoksissa näkyi selvästi, että myös työntekijöillä on aidosti halu kehittyä työssään ja pitää osaamista ja ammattitaitoa ajan tasalla. Oman aktiivisuuden merkitys ymmärrettiin, mutta myös esimiehen parempaa tukea oppimiselle arvostettaisiin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastatelluilla esimiehillä sekä osallistuneilla johdettavilla, oli hyvin samankaltainen näkemys itsensä kehittämisen motivaatiosta ja motivoinnista. Kumpikin osapuoli ymmärsi, että sisäinen motivaatio on merkitsevin. Työpajaan osallistuneet kokivat hyvän ammattitaidon kohentavan omaa oloa, antavan itsevarmuutta ja parantavan työhyvinvointia. Haastateltavat esimiehet puolestaan ymmärsivät hyvin oman roolinsa motivoinnissa, ja että heidän tehtävänsä on nimenomaan tukea osaamisen kehittymistä, sekä mahdollistaa kehittyminen ja kannustaa siinä. Haasteeksi esimiehille nousee lakisääteisesti pakollisena suoritettavien opintojen taustalla heijasteleva pakon osuus motivaattorina. Realiteetit sanelevat, että pakko ohjaa näitä suorituksia, mutta esimiehen oman asenteen, hyvän ohjeistuksen, sekä suoritukselle annettavan riittävän ajankäytön myötä näitäkin osaamisen kehittämisen ja päivittämisen muotoja voitaisiin tehdä motivoivammiksi.

Selkeästi suurimmaksi haasteeksi osaamisen kehittämisessä nousi ajan käyttö. Esimiesten puolelta osaamisen johtamiseen käytettävän ajan löytäminen tuntui haasteelliselta, sillä monet muut tehtävät pakollisten aikataulujenkin takia ajoivat osaamisen johtamisen ohi. Johdettavat puolestaan kokivat, että heille ei anneta lainkaan aikaa kehittymiseen ja oppimiseen, lukuun ottamatta pakollisia lakisääteisiä suorituksia. Pakollisten suoritusten tiukat aikarajat lisäävät työntekijöiden stressiä ja laskevat työmotivaatiota, kun taustalla on pelko siitä, ettei omaa työtään pysty suorittamaan. Samalla haastatteluissa nousi esimiesten puolelta esiin lakisääteisten osaamisvaateiden suorittamisen tärkeys.

Työpajan osallistujat kokivat, että esimiehen tehtävänä olisi organisoida henkilöstön ajan käyttöä paremmin, jotta osaamisen kehittämiseksi varattaisiin riittävästi aikaa. Sama koski myös tiimin kehittymistä. Työpajan osallistujat toivoivat enemmän yhteistä avointa keskustelua, jossa kaikki osallistettaisiin. Haastatellut esimiehet toivat myös esiin, että he toivoivat mahdollisimman avointa keskustelua, ja kannustavat siihen johdettaviaan, sillä sisäisen tiedon jakamisen myötä koko tiimi voi kehittyä. Tällaiselle keskustelulle ei kuitenkaan nykyisellään tuntunut riittävän aikaa. Kaikin puolin työpäivään mahtuvan ajan rajallisuus tuntui aiheuttavan haasteita osaamisen kehittymiselle sekä yksilöille että tiimille. Positiivisena voidaan nähdä, että osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä arvostivat sekä johdettavat, että esimiehet, joten päämääränä osaamisen kehittäminen on kaikille yhteinen.

Työpajan tiukasta aikataulusta johtuen annettujen ehdotusten kriittisten kohtien tunnistaminen ja ehdotettujen toimintojen toteutuksen aikataulu jäivät keskusteluissa vähälle huomiolle, sillä ryhmät keskittyivät ydinasiaan, eli osaamisen kehittämisen tuen pohtimiseen. Toisaalta kriittisenä pisteenä nähtiin nimenomaan esimiehen ja johdon tahtotilaa tukea osaamisen kehittymistä, ja antaa sille aikaa, joten vastuu myös toteutusaikataulusta siirtyisi näin esimiehelle, joka vastaa ajankäytön hallinnasta.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja vastaavat kuvattua ilmiötä. Luotettavuuden arvioiminen on vertaisarviointia, jossa ulkopuoliset tahot voivat tarkistaa tutkimuksen tulokinnan. Tämä vaatii tutkijalta riittävän tarkkaa dokumentaatiota. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen siirrettävyydellä, eli ovatko tulokset siirrettävissä oletettuun tilanteeseen. Muita luotettavuuskriteereitä ovat riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio. Riippuvuudella kuvataan sitä, että tutkimustulokset ovat johdettu oikein aineistosta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että aineiston lukee henkilö, jota tutkimusprosessi koskee, jotta luotettavuus tutkittavan kannalta voidaan todeta. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan kylläntymistä, eli käytännössä sitä, että tutkimuksen empiirinen osuus, kuten haastattelu, on toteutettu tarpeeksi monta kertaa. Vastausten alkaessa toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2015, 352-355.)

Tutkimusprosessin luotettavuuteen voivat vaikuttaa sekä tutkijan, että tutkittavan aineiston tietoiset tai tiedostamattomat virheet. Tutkija vaikuttaa itse tutkimuksen luotettavuuteen muun muassa valinnoillaan ja tulkinnoillaan. (Kananen 2015, 338.) Tutkimuksen toteuttamisen mahdollisimman tarkka selostus eri vaiheista parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös useiden eri menetelmien käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeaa, koska tutkittavana kohteena ovat ihmiset ja ilmiöt, ja niiden käyttäytyminen ja ympäristö ovat jatkuvasti muuttuvia. (Kananen 2017, 173.)

Opinnäytetyön haastattelujen luotettavuutta paransi se, että molemmat haastateltavat kuvasivat nykyisiä toimintatapoja, sekä esimiesten, että johdettavien kehittymismahdollisuuksia ja organisaation antamaa tukea hyvin samalla tavoin. Tällöin voidaan todeta, että useammalla haastattelulla ei oltaisi saatu lisäarvoa haastatteluille. Haastateltavien vastauksissa ei ollut ristiriitoja keskenään. Tutkimushaastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jotta niihin oli mahdollista palata jälkikäteen, eikä opinnäytetyön tekijä ole voinut muuttaa tai muokata vastauksia. Samoin työpajan yhteiset keskusteluosuudet tallennettiin, jotta niiden sisältö pystyttiin dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti alkuperäistä tilannetta mukailen.

Työpajan toteuttaminen etänä, alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, on osaltaan voinut vaikuttaa työpajan tuotoksiin. Työpaja oli lähes kaikille osallistujille ensimmäinen etätyöpaja, ja kokemuksia etätyöpajoista ylipäättään on vielä kohtalaisen vähän. Onnistuak-

seen jouhevammin tekniikka olisi täytynyt käydä etukäteen läpi osallistujien kanssa. Tulevaisuudessa organisaatiolle voidaan suositella etätyöpajojen käyttöä, sillä tekniikan tullessa tutuksi sekä fasilitaattoreille että osallistujille, on etätyöpaja hyvä ja tehokas työkalu erilaisiin pohdintaa vaativiin kehittämistehtäviin. Joiltain osin keskustelu etänä tuntui jopa kasvotusten keskustelua avoimemmalta. Lisäksi etätyöpajan purkuvaihe oli helppo tallentaa myöhempää käsittelyä varten. Työpajan tuotosten monimuotoisuuteen saattoi vaikuttaa heikko ennakkovalmistautuminen. Mikäli osallistujille olisi varattu aikaa annetun ennakkotehtävän työstämiselle, olisi työpajassa voitu saada laajempaa kirjoa vastauksissa. Lisäksi itse työpajan tiukka aikataulu vaikutti siihen, ettei kaikkia aiheita ehditty työstää syvemmin.

Tutkimuksen otanta oli melko pieni, ja voidaan ajatella, että laajemmalla otannalla ja erityisesti työpajan osalta useammalla työpajatoteutuksella eri yksiköissä olisi mahdollista saada tutkimustuloksia ainakin laajennettua, ja vastausten toistuvuus näkyisi luotettavammin. Organisaation onkin mahdollista hyödyntää jälkeempäin opinnäytetyössä esitettyä etätyöpaja-toimintamallia ja kerätä siten lisää konkreettisia tapoja tukea osaamisen johtamista. Alalla vallitsevasta nopean muutoksen tilasta johtuen myös työpajan toistaminen, esimerkiksi vuoden kuluttua, voisi tuoda uusia näkökulmia esiin. Tutkimuksen tuloksia ei voida laajemmin yleistää, vaan tutkimustulokset kohdistuvat kohdeorganisaatioon ja päivittäispankkipalveluissa toimiviin asiakaspalvelijoihin. Organisaatiossa erilaisissa tehtävänkuvissa toimivilla henkilöillä voi olla hyvin erilaisia haasteita osaamisen kehittämisessä.

## 7.2 Kohdeorganisaation osaamisen johtamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä on kiistatta oleellinen merkitys organisaation kilpailukyvyille. Jatkuvat muutokset vaativat kykyä omaksua nopeasti uutta ja priorisoida tietoa. Myös henkilöstö nykypäivänä ymmärtää oppimisen merkityksen työelämässä, joskin sukupolvien väliset erot suhtautumisessa työelämään voivat vaikuttaa jossain määrin asennoitumiseen. Oppijan oma vastuu oppimisessa on kiistaton, mutta ilman organisaation ja esimiehen tukea omakaan aktiivisuus ei riitä. Osaamisen kehittäminen vaatii molempien osapuolten tahtoa ja sitoutumista, ja ennen kaikkea luottamusta, jotta uskalletaan keskustella avoimesti.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ristiriita syntyy siitä, että tutkimukseen osallistuneella henkilöstöllä on halu oppia ja kehittyä, mutta he kokevat saavansa liian vähän tukea ajan käyttöönsä, jotta oppiminen käytännössä pääsisi toteutumaan. Myös selkeät tavoitteet oppimisen suhteen puuttuivat. Tutkimukseen haastateltujen esimiesten osalta oli nähtävissä halu tukea kehittymistä, mutta samalla tuotiin vahvasti esiin jokaisen yksilön omaa

vastuuta oppimisesta. Esimiestahon omatoimisuuden vaatimista voidaankin pitää ristiriitaisena siltä osin, kun omaa kalenteria ei ole mahdollista hallinnoida. Tahtotila kehittymiseen ja uuden oppimiseen on yhteinen, mutta käytännön toteutuksessa on haasteita ajan käytön ja oppimisen suunnittelun osalta. Voidaankin pohtia, pitäisikö esimiesten uskaltaa antaa johdettavilleen enemmän aikaa kehittymiselle, ja sitä kautta vastuuta omasta osaamisesta?

Opinnäytetyön tehtävänä oli vastata kysymykseen: ”Miten esimies voi paremmin tukea osaamisen kehittymistä päivittäispalvelutiimissä?”. Yksinkertaisuudessaan osaamisen kehittymisen tukeminen vaatisi parempaa ajan käytön organisointia. Selkeä ajan käytön suunnitelma oppimiselle ja oppimisen sisällölle antaisi henkilöstölle paremman mahdollisuuden kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan. Esimiehen tehtävänä on myös viedä eteenpäin ylemmälle taholle tietoa henkilöstön ajan käytön haasteista, mikäli annettu toimintamalli ei jätä tilaa kehittymiselle, ja pakollisten lakisääteisten osaamisvaateiden täyttämiseksi.

Henkilöstön konkreettisena toiveena oli opintosuunnitelma, jonka esimies laatisi esimerkiksi 1-3 kuukauden ajalle. Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa voidaan hyödyntää luvussa 2.2 esitettyjä osaamisen johtamisen pääelementtejä: tavoitteiden asettaminen, oppimista edesauttavan ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkiksi johtaminen. Esimiehen oman työn organisoinnin kannalta helpompaa on tehdä kerralla pidempiaikainen suunnitelma. Opintosuunnitelman tulisi sisältää selkeästi suoritettavat opinnot, esimerkiksi verkkokurssina suoritettavat pakolliset opinnot, sekä niiden tarkka sisältö. Lisäksi opintosuunnitelma sisältää selkeän aikataulun, joka sisällytetään työskentelykalenteriin. Aikataulussa tulee olla hieman joustoa, ja selkeä suunnitelma sille, miten mahdollinen yli jäänyt aika käytetään. Opintosuunnitelman aikataulu ja sisältö olisivat samat pakollisten opintojen osalta, mutta jokaiselle räätälöityjen kehittämiskohtien osalta aikataulun ei tarvitse olla yhtenäinen.

Ennen opintosuunnitelman laatimista tulee käydä läpi millaisia kehittymismahdollisuuksia on tarjolla, ja millaista osaamista kukin haluaa kartuttaa. Yksilöllisen osaamisen kehittämisen osalta voidaan hyödyntää olemassa olevaa kehityskeskustelukäytäntöä, mutta myös sen valmisteluun tulee antaa molemmille osapuolille aikaa. Yksilöllisessä osaamisen kehittämisen suunnittelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi kappaleessa 2.5 esiin tuotuja osaamisen erittelytyökaluja: osaamisluekkoa, osaamispuuta tai osaamispyramidia. Mikäli työtehtävät tiimin sisällä ovat samankaltaisia, voidaan osaamistarpeita miettiä myös yhdessä koko tiimin kanssa. Kehityskeskusteluissa esiin nousseita asioita ei tarvitse sisällyttää heti seuraavaan opintosuunnitelmaan, vaan niitä voitaisiin hyödyntää myös tulevissa

opintosuunnitelmissa. Oleellista on myös, että johdettavat sitoutuvat opintosuunnitelmiinsa, jotta kehittämiseen varattava aika tulee käytettyä oikein.

Organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista oppimista, mutta käytännössä henkilöstölle on epäselvää millaisia kehittymismahdollisuuksia on tarjolla. Haastateltava 1 mainitsi, että organisaation intrassa on jo nyt paljon valmennusmateriaalia, mikä kuitenkin jää hyödyntämättä ajan puutteen vuoksi. Mikäli esimiehen aika ei riitä materiaaliin syvennymiseen, voisi tiimin jäseniä osallistaa tältä osin tutustumaan materiaaliin. Työntekijöillä itsellään voi olla myös paras näkemys siihen millaista osaamista he tarvitsevat ja haluavat kehittää. Myös tässä kohtaa on oleellista jakaa tietoa tiimissä eteenpäin, jotta myös muut osaavat käyttää hyödyksi tarjolla olevat kehittymismahdollisuudet. Ylipäättään osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien läpikäynti, ja keskustelu siitä, millaista osaamista tiimissä nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan, olisi tärkeää.

Tulevaisuudessa digioppiminen tulee varmasti lisääntymään. Korona on osaltaan vaikuttanut siihen, ettei kokoontumisia fyysisiin koulutuksiin ole voitu järjestää. Joissain tapauksissa voidaan pohtia myös onko jokaisen järkevää käydä valmennus henkilökohtaisesti, vai voiko joku valmennuksen käynyt jakaa osaamista muulle tiimille. Oppimisen kannalta olisi tärkeää, että henkilöstö osaa myös käyttää ja hyödyntää digitaalisia oppimisen välineitä. Etätyöpajan toteutuksessa näkyi selkeästi, että organisaation pääasiassa käyttämä työkalu ei ollut kaikille osallistujille tuttu, eikä sen käyttötapoja osattu hyödyntää. Työkalujen käytön opetteluun ja tehostamiseen voitaisiin käyttää esimerkiksi vertaisoppimisen tapoja.

Monissa organisaatioissa ajatellaan, että ulkopuolinen kouluttaja on tehokkaampi kuin työntekijöiden keskinäinen vertaisoppiminen. Työntekijät lähetetään mieluummin päiväksi ulkopuolisen koulutettaviksi, kuin rakennetaan mahdollisuutta vertaisoppimiselle. Käytännössä vertaisoppiminen on kuitenkin hedelmällisempi vaihtoehto. Se nojaa organisaatiossa jo olemassa olevaan asiantuntemukseen. Ihmiset oppivat uusia taitoja parhaiten hankkimalla tietoa, hyödyntämällä sitä käytännössä, saamalla palautetta ja refleктоimalla, mitä on opittu. Vertaisoppiminen voi tapahtua etänä, tai kasvotusten. Se voidaan toteuttaa ratkomalla työhön liittyviä ongelmakohtia muutaman kuukauden ajan, tai viikoittaisilla sessioilla, joissa uusinta tietoa jaetaan. Vertaisoppimisen onnistumiseksi tiimissä tulisi olla fasilitaattori, joku muu kuin esimies, joka organisoii sessiot, pitää tiimin jäsenet ajan tasalla, ohjaa keskusteluita eteenpäin ja luo positiivista ilmapiiriä oppimiselle. Lisäksi vertaisoppiminen vaatii onnistuakseen turvallisen, luottamuksellisen ilmapiirin. Keskustelujen tulee keskittyä todellisiin, olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseen, ja esimiehen tehtävänä

on kannustaa johdettaviaan verkostoitumaan, osallistumaan keskusteluun ja kertomaan ideoistaan. (Palmer & Blake 2018.)

Kohdeorganisaatio hyödyntää tällä hetkellä melko vähän tiimin sisäisiä mahdollisuuksia oppia esimerkiksi mentoroinnin kautta. Tahtotila avoimesta keskustelusta ja tiedon siirtymisestä tuntui olevan yhteinen, mutta käytännön tasolla se ei kuitenkaan toteudu. Henkilöstö toivoi tiimioppimisen tehokkaampaa hyödyntämistä. Esimieshaastatteluissa kävi ilmi, että esimiehetkin kokevat tiedon jakamisen hyvänä asiana, koska se tehostaa ajan käyttöä, kun jokaisen ei tarvitse etsiä samaa tietoa. Tässä kohtaa voidaan miettiä, voisiko tiimissä antaa aikaa ajankohtaisen tiedon keräämiselle ja jakamiselle organisoidusti. Tällainen tiedon etsiminen voitaisiin toteuttaa mahdollisesti myös työtehtävässä, joka välillä keskeytyy. Tiimiin voidaan luoda myös halukkaiden kesken kiertävä ”fasilitaattorivuoro”, jolloin tämän henkilön tehtävä olisi oman työn ohella lukea ja käydä läpi ajankohtaisia asioita esimerkiksi viikon, tai kahden viikon ajalta, jonka jälkeen tiimi kokoontuisi sovittuna aikana käymään esiin nousseet asiat läpi ja keskustelemaan niistä. Toisena vaihtoehtona tiedon jakamiseen olisi vastuuhenkilön työstämä sähköpostitiedote, mutta tällöin tulisi huomioida ajan käyttö tiedotteen laatimiseen, sekä sen läpi käymiseen, ja tiimin keskinäinen keskustelu jäisi puuttumaan. Vertaisoppimisen välineinä voidaan mentoroinnin ohella käyttää myös kappaleessa 2.4 avattuja organisaation sisäisen osaamisen jakamisen keinoja, kuten oppimishaasteen luominen, osaajien ja opetettavien yhteen kokoaminen ja tietotaidon dokumentointi.

Erilaisten digitaalisten työkalujen käytön osalta voitaisiin enemmän hyödyntää mentorointia. Koulutus esimerkiksi Teams-ohjelman käyttöön voidaan kohdentaa tiimissä yhdelle halukkaalle, joka jalkauttaa sen sitten eteenpäin. Mentorointia ei tarvitse tällaisissa, koko organisaatiota koskevissa asioissa, rajata tiimikohtaisesti, vaan tiimien välisellä yhteistyöllä osaamista voidaan jakaa digitaalisin välinein helposti myös laajemmin eri tiimien välillä.

Kappaleessa 2.6 on käsitelty tarkemmin tiimioppimista. Tiimioppimisen innovaatioita, kuten Singaporelaisen DBS Bankin Gandalf Scholars -ohjelma, voitaisiin hyödyntää myös pienemmässä mittakaavassa yksittäisessä konttorissa, tai tiimissä. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yksittäisen työntekijän hankkiessa kaikille hyödyllistä osaamista, tämän tiedon jakamisesta palkittaisiin jollakin tavalla konkreettisesti.

### 7.3 Kehittymisen seuranta

Oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan seurata monella eri tasolla ja monin eri työkaluin. Organisaatio voisi tulevaisuudessa hyödyntää esimerkiksi itsearviointia, tiedon jakamisen tapoja, sekä osaamisluekkeloita. Itsearviointia voidaan hyödyntää oman osaa-

mistason ja kehittymisen arvioinnissa. Finanssialalle tehdyssä tutkimuksessa työntekijät ovat itse vastanneet kokevansa itsearviointin hyödylliseksi, ja että itsearviointeja tulisi toteuttaa useammin kuin vain kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Kyselyssä yli puolet oli sitä mieltä, että itsearviointia tulisi tehdä 2-3 kertaa vuodessa. Itsearviointia myös pidettiin tärkeänä oman kehittymisen kannalta. Osaamisen kehittymisen kannalta itsearviointi opettaa myös itsensä johtamisen taitoja. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat hyödyksi myös työntekijän arjessa. (Tuomi 2018.)

Mikäli organisaatio ei tarjoa valmiita työkaluja itsearviointin toteuttamiseen, tämä on helposti toteutettavissa esimerkiksi tiimipalaverien tai esimiehen ja johdettavan välisien keskustelujen yhteydessä. Yhtenä toteutustapana jokainen voi kirjata ylös esimerkiksi 1-3 konkreettista asiaa, joissa haluaa kehittyä, ja miten näitä voisi lähteä viemään eteenpäin, sekä mikä on oppimisen tavoite. Näihin voidaan palata sovitussa aikataulussa. Keskustelussa voidaan hyödyntää esimerkiksi aiemmin luvussa 3.2 esitettyä valmentavan johtamisen pilari-mallia. Itsearviointin kautta omaa kehittymistä tulisi seurattua ja kehitys tulisi näkyväksi. Itsearviointi voidaan ottaa myös osaksi aiemmin ehdotettua oppimissuunnitelmaa.

Yhtenä seurannan muotona voitaisiin hyödyntää myös osaamisluelletoita. Osaamisluelletoista voidaan laatia arviointiasteikkoja sisältäviä Excel-taulukoita, joiden avulla osaamisen kehittymistä voidaan seurata. (Viitala 2008, 124.) Haastateltava 1 mainitsi, että organisaation järjestelmät tukevat lain vaatimien sertifiointien suoritusten seurantaa. Esimies saa järjestelmästä hänen mukaansa helposti tiedon siitä, kuka on missäkin vaiheessa suorituksissaan ja onko jotain testejä tai opinto-osioita suorittamatta. Vastaavanlaista seuranta tulisi kehittää myös muun osaamisen kehittämisen seuraamiseen. Esimiehen tulisi yhdellä silmäyksellä nähdä ketkä ovat suorittaneet mitään sisäisiä, tai ulkoisia opintoja ja valmennuskokonaisuuksia, ja pystyä seuraamaan mahdollisesti näihin tavoitteisiin asetettuja aikatavoitteita.

Haastateltaessa esimiehiä palautteen merkitys nousi useassa kohdassa esiin. Esimiehet pitivät palautteen antamista tärkeänä, mutta tästä huolimatta sen koettiin jäävän liian vähäiseksi. Tulevaisuudessa palautteen antamisen työkaluja voitaisiin kehittää ja sähköisen palautteenannon mahdollisuuksia hyödyntää entistä tehokkaammin. Sähköisen palautteen ei tarvitse olla vain palautteen kohteelle näkyvää. Sähköinen palautteenanto onnistuu näkyvästi omalle tiimille esimerkiksi käyttämällä Teams-sovelluksen Praise-toimintoa, jolla voidaan lähettää kunniamerkkejä, eli kehuja tiimiläiselle. Sovellus antaa valmiita vaihtoehtoja, kuten ”kiitos”, ”rohkeus” tai ”aikaansaaja”, ja kunniamerkin oheen voi liittää oman kuvauksen. Merkki tulee näkyville keskusteluun koko tiimille. Tällainen näkyvä palaute voi

myös olla eräänlainen versio kappaleessa 4.3 mainitusta symbolisesta palkinnosta, jolla halutaan huomioida tiimin kannalta tärkeästä onnistumisesta, joka ei välttämättä ulospäin näy.

Kehittymisen osalta henkilöstö toivoi myös konkreettista huomiointia. Henkilöstö ymmärsi organisaatiolliset rajoitteet ulkoisessa motivoinnissa, mutta pienimuotoisia huomionosoituksia hyvin saavutetuista kehittymisen tavoitteista olisi edelleen silti hyvä toteuttaa. Tärkeää on myös esimieheltä saatava jatkuva palaute, jonka merkitys motivoinnille on selkeää. Esimieshaastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että myös esimiehet ymmärtävät hyvin jatkuvan palautteen merkityksen, ja pyrkivät sitä toteuttamaan jo nykyisellään. Tämä voi olla yksi syy siihen, että työpajassa ei noussut esiin henkilöstön tarvetta saada nykyistä enemmän palautetta, sillä johdettavat ovat voineet kokea saavansa sitä riittävästi jo aiemminkin.

#### 7.4 Finanssialan osaamisen johtamisen tulevaisuus

Työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntyminen ohjaa esimiestyöskentelyä kohti valmentavaa johtamistapaa. Esimiehen tehtäväksi nousee yhä vahvemmin johdettavien potentiaalain esiin tuominen ja parhaan mahdollisen työsuorituksen mahdollistaminen. Oman osansa muutokselle tuo työmarkkinoille hiljalleen työntyvä Z-sukupolvi. Z-sukupolvi on syntynyt digimaailmaan, ja se tulee osaltaan muuttamaan myös työelämän johtamistarpeita ja -käsitteitä. Oma haasteensa tulee olemaan myös eri sukupolvien johtaminen yhdenaikaisesti, kun johdettavien odotukset, osaaminen ja ylipäätään käsitys työn osallisuudesta omassa elämässä, voivat olla hyvin erilaisia.

Kuten jo opinnäytetyön johdannossa todettu, on korona osaltaan muuttanut, ja tulee muuttamaan työelämää ja työskentelytapojamme. Tulevaisuudenkuva on edelleen hyvin avoin, ja koronaepidemian lopulliset vaikutukset työelämän muutoksiin tullaan näkemään vasta paljon myöhemmin. Etätyön lisääntyminen vaatii varmasti myös uudenlaista suhtautumista etäjohtamiseen, etäjohtamisen kehittämistä ja mukautumista uusiin työtapoihin. Etätyö nykyisessä laajuudessaan on vielä niin tuore asia, että vakiintuneita toimintatapoja esimerkiksi osaamisen johtamisen osalta on vaikea löytää.

Perinteisesti hyvän esimiehen ominaisuuksina on pidetty itsevarmuutta, älykkyyttä ja ulospäin suuntautuneisuutta. Vahvat lähiesimiestaidot eivät kuitenkaan välttämättä käänny suoraan hyviksi virtuaaliesimiestaidoiksi. Uudemmat tutkimukset osoittavat, että etäjohtamisessa paremmiksi johtajiksi koetaan esimiehet jotka etenevät suunnitellusti ja pitävät huomion tulevissa tehtävissä, eli ovat aikaansaavia. Lisäksi hyvän etäesimiehen odotetaan yhdistävän tiimin jäseniä auttamalla itse ja kohdentamalla resursseja oikein. Tällaiset

johtajat ovat päämääräsuuntautuneita, tuottavia, luotettavia ja auttavaisia. Virtuaalijohtamisessa esimiestyön painotus muuttuu ikään kuin sanoista teoiksi. (Cohen 2020.)

Etätyössä vuorovaikutuksen määrä vähentyy huomattavasti, mikä vaikuttaa suoraan työn tulokseen, yhteisöllisyyteen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Avoimen keskustelun merkitys nousee entistä tärkeämpään rooliin, ja keskustelulle tulisi varata aiempaa enemmän aikaa. Avoimessa keskustelukulttuurissa johdettavat tulisi ottaa mukaan pohtimaan työskentelytapojen muutosten merkitystä jokaiselle itselleen, tiimille, organisaatiolle ja työn tuloksille. Lisäksi tarvitaan avointa keskustelua etätyön pelisäännöistä ja toimintatavoista, jotta jokainen tuntee eri viestintäkanavat, ja millaisissa tilanteissa niitä käytetään. Säännöllisten keskusteluhetkien ja palaverien merkitys kasvaa. Esimiehen osalta tärkein vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvä muutos on ymmärtää, että asioiden sijaan keskitytään ihmisten johtamiseen. Esimiehen tehtävä on luoda yhteistyön kulttuuri ja yhdistää tiimin jäsenet. Teknologian tehtävä on mahdollistaa tämä. (Vilkman 2016, 60-63.)

Haastatellut esimiehet kokivat haasteita virtuaalisessa esimiestyöskentelyssä, eikä etänä luotua kontaktia pidetty yhtä voimakkaana kuin kasvokkain käytyä keskustelua. Etätyön lisääntyessä esimiesten kykyä toimia edelleen valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti tiimiä ja yksilöä tukien, tulisi miettiä myös tässä asiassa organisaation tarjoamaa tukea esimiehille. Haastatellut esimiehet kokivat, että käytössä olevat digitaaliset työkalut olivat hyvin hallussa, mutta tulisiko työkalujen tehokkaampaan ja oikeanlaiseen käyttöön antaa tukea, jotta oikeita työkaluja käytettäisiin oikeilla tavoilla ja mahdollisimman monipuolisesti. Esimiesten haastatteluvastauksissa tiimin etäjohtamisen osalta oli varmasti eroja myös siksi, että toinen esimiehistä kertoi toimineensa useamman vuoden nykyisen tiiminsä kanssa, kun taas toisella esimiehistä tiimi oli verrattain uusi, juuri koronaepidemiaa ennen muodostettu.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on antanut elokuussa 2020 uuden suosituksen etätyöskentelystä osana koronaviruksen torjuntatoimenpiteitä (Valtiovarainministeriö 2020). Koronaepidemian vaikutusten kestosta etätyöskentelyyn ei ole tietoa, ja arvioiden mukaan etätyön voimakas lisääntyminen tulee vaikuttamaan työskentelytapoihin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöstön edustajat eivät olleet työskennelleet etätyössä työnsä luonteen takia. Tulevaisuudessa finanssialan ja työnkuvien muutosten myötä tämäkin on kuitenkin mahdollista. Esimiesten tukeminen etäjohtamisessa tulee nousemaan esiin jatkossakin. On myös hyvä huomioida, että etäjohtamista voidaan tarvita, vaikka osapuolet työskentelisivät fyysisesti samassa rakennuksessa. Esimiesten haastateluissakin kävi ilmi, että fyysisiä kontakteja on koronasta johtuen jouduttu rajoittamaan.

Tällöin esimiehen ja johdettavan välisiä keskusteluja joudutaan käymään sähköisten välineiden avulla, aivan kuten etätyöskentelytilanteissa.

Tutkimuksessa esiin tulleisiin kehitysehdotuksiin etätyösuositukset eivät suoranaisesti vaikuta muutoin kuin sekä kahdenkeskisten että tiimikeskustelujen siirtymiseen sähköiseen muotoon. Tämä nostaa uudelleen esiin käytettävien työkalujen merkityksen. Mikäli henkilöllä ei ole riittävää osaamista vuorovaikutukseen käytettävien työkalujen käyttöön, kärsivät varmasti vuorovaikutus ja asetetut tavoitteet.

Tutkimukseen suhtauduttiin positiivisesti ja avoimin mielin. Kaikki osallistujat halusivat kertoa avoimesti ajatuksistaan ja osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Tutkimuksessa esiin tulleiden kehityskohtien käytäntöön vieminen jää esimiesten harkinnan varaiseksi. Ajan käytön organisoimisen ja osaamisen kehittämisen opintosuunnitelman suunnittelussa voisi miettiä myös yhteistyötä muiden vastaavassa tilanteessa olevien esimiesten kanssa. Esimerkiksi opintosuunnitelman osalta kerran tehtyä suunnittelutyötä voidaan käyttää pitkään pienillä muokkauksilla, jolloin se ei jatkossa vie esimiehen aikaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin organisaatiossa, sillä vastaavia työskentelytiimejä on paljon. Mikäli tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä onnistutaan ottamaan käyttöön toimivia malleja osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja aikatauluttamiseen, tulisi myös tällaista tietoa jakaa laajemmin eteenpäin organisaatiossa. Organisaatio voi hyödyntää myös jatkossa tutkimuksessa annettua työpajapohjaa ja siihen liittyvää työkalua, mikäli henkilöstön näkemyksiä tai kehitystä halutaan uudelleen tarkastella myöhemmin.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Kauppakamari.

Alamäki, A. & Luukkonen, J. 2002. ELearning – Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Helsinki: Edita.

Alarotu, A., Malmivaara, H., Stenbäck, A., Savaspuro, M. & Axelsson, S. 2020. 7 Oppia työn tulevaisuudesta. Microsoft, YIT & Miltton [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa:

<https://3er1viui9wo30pkxh1v2nh4w-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/prod/sites/442/2020/09/7-oppia-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Berg, M. & Karlsen, J. 2016. A study of coaching leadership style practice in projects", Management Research Review Vol. 39 Iss 9 pp. 1129.

Bersin, J. & Zao-Sanders, M. 2019. Making Learning a Part of Everyday Work. Harvard Business Review [viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>

Bresman, H. & Rao, V. 2017. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. Harvard Business Review [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma.

Cohen, A. 2020. Strong in-person leadership skills don't necessarily translate to being a good virtual leader. Instead, organisation and competency reign supreme. BBC [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200827-why-in-person-leaders-may-not-be-the-best-virtual-ones>

Dilmigani, C. 2020. Top 10 Knowledge Management Tools in 2020: in-Depth Guide. AI Multiple [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://research.aimultiple.com/knowledge-management-tools/>

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimi-flown virtaamaan? 7. Uudistettu painos. Helsinki: J-Impact.

Elferink, J. 2020. Online workshop framework. Medium [viitattu 31.8.2020]. Saatavissa: <https://medium.com/unfold-it/online-workshop-framework-5e86075c6208>

eNorssi. 2020. Käsitekartta (Mind map) [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.retired.jyu.fi/enorssi/opetus-ja-materiaalit/tyotapapankki-1/kasitekartta-mind-map>

Finanssiala. 2020. Töissä finanssialalla 2020 [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa:

<https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hallamaa, T. 2020. Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän – Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. Yle Uutiset [viitattu 25.8.2020].

Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hewlett S., Sherbin, L. & Sumberg, K. 2009. How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. Harvard Business Review [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa:

[https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Viro: Kauppakamari.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019. Kajaanin ammattikorkeakoulu [viitattu 25.8.2020].

Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kalliala, E. 2002. Verkko-opettamisen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Knight, R. 2020. How to Do Performance Reviews — Remotely. Harvard Business Review [viitattu 18.8.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/06/how-to-do-performance-reviews-remotely>

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Leonard, D. & Martin, J. 2019. How Your Organization's Experts Can Share Their Knowledge. Harvard Business Review [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge>

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-impact.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. The role of chief learning officer isn't just about training anymore. Harvard Business Review January-February 2020, 84-93.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.

Mayor, P. & Risku M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Meltovaara, K. 2020. Uudistuva arkijohtaminen. Etelä-Karjalan ammatillinen verkkolehti Suunta [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://www.saimia.fi/suunta/uudistuva-arkijohtaminen/>

Mokka, R., Neuvonen, A., Riala, M., Vassinen, S., Alanen, O., Kaskinen, T. & Åman, P. 2009. Työ ei ole vain työtä – Hyvän työn manifesti 2009. Demos Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu [viitattu 27.8.2020]. Saatavissa: <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/hyvan-tyon-manifesti/>

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

- Palmer, K. & Blake, D. How to Help Your Employees Learn from Each Other. Harvard Business Review [viitattu 29.10.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>
- Parkatti, A. & Tammelin, M. 2020. Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. Työelämän tutkimus [viitattu 25.8.2020]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94888/53480>
- Pellinen, J. 2019. Digitaalisen oppimisympäristön hyödyt yrityksille - näin oppimisympäristö auttaa tehostamaan ja systematisoimaan koulutuksia. Vuolearning [viitattu 10.11.2020]. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/oppimisympariston-hyodyt>
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010 Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Reiss, S. 2013. Reiss motivation profile: Mikä sinua motivoi? suom. Pulkkinen, R. Suomen motivaatiotalo Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen Pankki. 2018. Tilasto [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2018/markkinaosuudet/>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2020. Koronavirus COVID-19 [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Tolkko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Trötschkes, R. 2015. RMP-profiili paljastaa motiivit. YLE [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>
- Tuomi, J. 2018. Itsearviointi osana työntekijän osaamisen kehittämistä. Satakunnan ammattikorkeakoulu [viitattu 8.9.2020]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152079/Tuomi\\_Jarna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152079/Tuomi_Jarna.pdf?sequence=1)
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Työterveyslaitos. 2020. Joustava työaika [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Valkonen, M. 2020. Päivä kuussa omille projekteille auttaa uusien taitojen haltuunotossa ja pitää osaajista kiinni – "Meille on sopivampaa kilpailla osaajista tarjoamalla merkityksellistä työtä kuin antaa avoauto viikoksi". Kauppalehti [viitattu 18.8.2020]. Saatavissa:

<https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/paiva-kuussa-omille-projekteille-auttaa-uusien-taitojen-haltuunotossa-ja-pitaa-osaajista-kiinni-meille-on-sopivampaa-kilpailla-osaajista-tarjoamalla-merkityksellista-tyota-kuin-antaa-avoauto-viikoksi/8cf0d827-a937-4a88-a829-0a2c03864dc3>

Valtiovarainministeriö. 2020. SUOSITUS ETÄTYÖN KÄYTÖSTÄ OSANA COVID-19 VIRUKSEN ASTEITTAIN LAAJENEVIA TORJUNTATOIMENPITEITÄ [viitattu 27.10.2020].

Saatavissa:

<https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/0/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf/1c91d91a-f9b1-ee14-db5e-278dd8ae9448/esittelylistan+liite+luonnos+et%C3%A4ty%C3%B6suositus-13082020.pdf?t=1597317092433>

Viitala, R. 2008. johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen; Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Välikangas, L. 2014. Z-sukupolvi työelämässä. Businesslike [viitattu 26.10.2020]. Saatavissa: <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Westerlund, E. & Tuppurainen M. 2019. Erkkä Elämän peliä: Valmentava johtaminen. EU: Fitra.

Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance; GROWing human potential and purpose, The principles and practice of coaching and leadership. 4. painos. Suomi: WS Bookwell.

Wiese, C. & Burke, S. 2019. Understanding Team Learning Dynamics Over Time. Frontiers in Psychology [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01417/full>

## LIITTEET

### LIITE 1

1/2

Haastattelurunko

Esimieshaastattelut opinnäytetyöhön

Haastattelumateriaali on ainoastaan Reija Turtiaisen tradenomi YAMK opinnäytetyön käyttöön. Haastattelutallenteet poistetaan litteroinnin jälkeen.

Päivämäärä ja aika, sekä haastateltavan nimi:

Esimiestehtävissä (vuosia):

#### Osaamisen johtaminen

1. Miten tärkeänä pidät finanssialan työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämistä? Miksi?
2. Antaisitko jonkin konkreettisen esimerkin siitä, miten tiimisi jäsen voi kehittää omaa osaamistaan, eli millaisia kehittämismahdollisuuksia organisaatiossa hyödynnetään?
3. Millaista tukea uskot johdettaviesi odottavan saavan sinulta osaamisensa kehittämiseen?
4. Millaista tukea saat esimiehenä organisaatiolta osaamisen johtamiseen?
5. Oletko käyttänyt nykyisessä työssäsi osaamiskartoituksia tai muita osaamista eritteleviä työkaluja? Jos olet, niin millaisia työkaluja?
6. Millaista osaamista rahoituslalla tulevaisuudessa mielestäsi eniten tarvitaan?
7. Käydäänkö organisaatiossasi säännöllisesti
  - a. kehityskeskusteluja?
  - b. ryhmäkehityskeskusteluja? Jos, niin millaisena olet ne kokenut?
  - c. Onko sinulla kokemusta kehityskeskustelun käymisestä etänä? Jos, niin millaisena olet kokenut ne? Millaista tukea olet saanut niiden käymiseen?
8. Uusia asiantuntijoita rekrytoitaessa,
  - a. millaista osaamista arvostat eniten?
  - b. entä millaista osaamista toivoisit hakijoilta enemmän?

2/2

9. Miten rahoitusallalla työskentelevä voi mielestäsi oma-aloitteisesti kehittää ammatillista osaamistaan?

#### Valmentava johtaminen

10. Mitä on mielestäsi valmentava johtaminen ja miten se näkyy työssäsi?
11. Miten organisaatio tällä hetkellä tukee sinun kehittymistäsi valmentavana johtajana?

#### Motivointi

12. Miten motivoit johdettaviasi kehittämään omaa osaamistaan?
13. Miten motivoit tiimiäsi kehittämään tiiminä?
14. Miten usein annat palautetta johdettavillesi? Millaisiin tilanteisiin palautteen anto yleensä sijoittuu?

## Työpajan runko

### **Kokonaiskesto 55min**

#### **Ennen työpajaa:**

Luo Teams-tiimi osallistujille, lähetä sähköpostitse osallistujille kutsu työpajaan ja pienryhmiin, sekä ennakkotehtävä.

#### **Ennakkotehtävä:**

Mikä sinua motivoi oppimaan ja kehittymään?

Miten esimies voi nykyisillä resursseilla tukea osaamisesi kehittymistä konkreettisesti?

Miten esimies voisi paremmin tukea tiimin osaamisen kehittymistä?

Miten osaamisen kehittymistä pitäisi huomioida (palkita/juhlia)?

#### **Check-in (10min):**

\*Workshopissa on jokaisella osaamista, mutta erilaista osaamista ja kokemusta

\*Erilaiset tavoitteet – asiantuntijatyö, esimiestyö, Teamsin tms. Käyttö jne.

\*Mikä on aamun fiilis –gif.

#### **Tehtävänanto (5min):**

\*Jako pienryhmiin, joihin luotu kanavat ja kutsut lähetetty etukäteen

\*Tehtävänanto, vastausrunko (täytön opastus), tekniikan opastaminen

\*Aikataulun kertaus

#### **Yhteistoiminta (20min):**

\*Pienryhmissä e annetun Excel-pohjan täyttäminen ja ryhmän ideointi

#### **Purku (15min):**

\*Käydään läpi ideat, tarkennukset, kysymykset jne.

(\*Tarvittaessa äänestys, Teams Forms avulla, mitä ideoista halutaan viedä eteenpäin, tai kehittää edelleen)

**Check-out (5min):**

What's your superpower –gif - Mitä osaamista tuon tähän tiimiin?

Kiitos!

## LIITE 3

## Etätyöpajan taulukkotyökalu

OSAAMISEN JOHTAMISEN TYÖPAJA	Asioita, jotka motivoivat oppimaan/kehittymään:		
	Miten esimies voi tukea osaamisen kehittymistä?	Miten esimies voi tukea tiimin kehittymistä?	Miten osaamisen kehittymistä pitäisi huomioida?
Mitä konkreettisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä?			
Mitkä ovat kriittiset kohdat muutoksen onnistumisessa?			
Millä aikataululla ehdotuksia pystyttäisiin toteuttamaan?			