



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Valmentava johtaminen pankkiorganisaatiossa

---

Uusitalo, Jarna

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Valmentava johtaminen pankkiorganisaatiossa

Jarna Uusitalo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2012

Jarna Uusitalo

### Valmentava johtaminen pankkiorganisaatiossa

Vuosi 2012 Sivumäärä 45

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin rahoitusalan pankkiorganisaatiolle, ja sen aiheena on valmentava johtaminen. Työn tarkoituksena oli vertailla olemassa olevaa teoriaa sekä haastatteluilla saatuja tietoja toimeksiantajayrityksen johtamistavoista ja näin ollen löytää mahdolliset epäkohdat ja yhtenevyydet. Toimeksiantajayrityksessä on nyt noin puolitoista vuotta harjoitettu valmentavaa johtamista.

Työn empiirinen osa tehtiin haastattelemalla viittä toimihenkilöä ja viittä päällikköä toimeksiantajayrityksestä, jossa työskentelee yhteensä noin 220 henkilöä. Haastattelutulosten perusteella saatiin selville, eroavatko toimihenkilöiden ja päälliköiden näkökulmat toisistaan, sekä kuinka johtaminen yrityksessä eroaa valmentavan johtamisen teoria-aineistosta.

Työn loppuanalysoinnista saatujen tulosten tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritystä poimimaan esille tulleet ristiriidat ja näiden avulla parantaa yrityksessä toimivaa johtamistapaa ja samalla parantaa yrityksen toimintaa ja tuloksia. Myös alaisten ja päälliköiden näkemysten eroavaisuuksiin olisi hyvä tarttua, jotta jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö olisi tyytyväinen vallitseviin johtamistapoihin ja näin ollen pystyisi antamaan parhaan mahdollisen panoksen omaan työhönsä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, valmentaminen, johtajuus, johtamisen kehittäminen.

Jarna Uusitalo

**Business coaching in a bank organization**

Year	2012	Pages	45
------	------	-------	----

---

This thesis was made for a bank organization and its theme is business coaching. The purpose of this work was to compare the existing theory and the information about the habits of management in the client company gotten from the interviews and in consequence find potential shortcomings and cohesions. The client company has practiced business coaching for about a year and a half by now.

The empirical part of the thesis was carried out by interviewing five employees and five executives from the client company, which employs about 220 persons. Based on the results from the interviews we found out if the employees' point of view differs from the one of the executives and also if the human resources management differs from the theoretic context of business coaching.

The purpose of the final analysis, based on this thesis, is to help the client company pick out the emerged contradictions and with them to improve the existing practice of HRM and at the same time upgrade the operation and results of the company. It would also be beneficial to pay close attention to the difference between the sentiments of the employees and the executives, so that every person working for the company would be satisfied with the predominant management style and therefore could provide the best possible contribution to their own work.

Keywords: human resource management, coaching, leadership, improving management.

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	8
2	Toimeksiantajayritys .....	8
2.1	Pankkialan yleisesittely .....	8
2.1.1	Pankkitoiminnan kehitys .....	8
2.1.2	Yleisimmät pankkipalvelut.....	9
2.1.3	Pankkien lakisäätteiset velvollisuudet.....	11
2.2	Pankki X.....	12
2.2.1	Yleisesittely .....	12
2.2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	12
3	Johtajuus .....	14
3.1	Johtamisen muutokset .....	14
3.2	Hyvän johtajan tärkeys.....	16
4	Valmentava johtaminen.....	16
4.1	Valmentava johtaja välittää .....	17
4.2	Johtajan ominaisuudet .....	17
4.3	Aikaisemmat tutkimukset valmentavasti johtamisesta.....	18
4.4	Valmentavan johtamisen hyödyt .....	19
4.5	Johtamisen keinot.....	19
4.5.1	Palaute .....	20
4.5.2	Kehityskeskustelu .....	22
4.5.3	Koulutukset.....	25
4.5.4	Havainnointi.....	26
5	Sitoutuneen henkilöstön tärkeys .....	26
5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	26
5.2	Henkilöstön motivointi .....	28
6	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät .....	28
6.1	Haastattelu.....	29
6.2	Haastattelun toteutus .....	29
6.3	Aineiston keräys .....	30
6.4	Aineiston purkaminen .....	30
6.4.1	Toimihenkilöiden näkökulma.....	31
6.4.2	Päälliköiden näkökulma .....	33
7	Lopputulosten yhteenveto.....	37
7.1	Toimihenkilöiden ja päälliköiden tulosten vertailu .....	37
7.2	Teorian ja haastattelutulosten yhteensovittaminen .....	38

8	Oma työskentely .....	39
8.1	Tavoitteiden onnistuminen .....	40
8.2	Oman työskentelyn analysointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	43
	Liitteet.....	44

## 1 Johdanto

Urheiluvalmentajia on ollut aina, ja hyvä valmentaja on jopa menestymisen edellytys, mutta epäselvää on se, milloin valmentaminen ja johtajuus ovat sulautuneet toisiinsa. Luultavasti jo kauan sitten, mutta vasta viime vuosina ilmiö on havaittu ja sille on annettu nimi valmentava johtaminen. Valmentava johtajuus on hiipinyt liike-elämään eräänlaisena hiljaisena tietona, kun nuoret ovat ryhtyneet seuraamaan arvostamiensa konkareiden jalanjälkiä työpaikalla. Nämä vanhemmat esimiehet ovat siis tiedostamattaan toimineet nuorempien esimiesten valmentajina. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Valmentava johtaminen on todella ajankohtainen asia, sillä maailman muuttuessa, tekniikan kehittyessä ja nuoren nettisukupolven tullessa vanhempien ikäluokkien tilalle työelämässä uusien johtamistyylien käyttöönotto on erittäin tärkeää. Valmentavat johtajat näkevät alaisensa pitkäaikaisena kumppanina ja kehittyvänä ja arvokkaana persoonana sen sijaan, että työntekijät olisivat vain yrityksen mekaanisia suorittajia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Tämä vaikuttaa todella paljon yrityksen menestykseen, sillä siinä missä vanhemmat sukupolvet saattoivat pysyä vuosikymmeniä samassa työpaikassa, nykyään on todella yleistä vaihtaa työpaikkaa, jos työssä ei koeta saavan arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä. Tästä syystä yritykset pitävät osaavista työntekijöistä kiinni kynsin ja hampain.

Avainsana valmentavassa johtamisessa on luottamus. Työpaikalla, jossa alaiset luottavat täysin esimieheensä ja esimies alaisiinsa, edellytykset mahtavalle ja työhön innostavalle työympäristölle täyttyvät. Hyvä ilmapiiri työpaikalla ja tunne siitä, että esimies oikeasti välittää, sitouttaa henkilöstöä organisaatioon paremmin kuin mikään rahasumma. Ja kun henkilökunta on sitoutunut ja pitää työstään, ei mikään estä yritystä menestymästä tämän päivän alati muuttuvilla ja paljon vaativilla markkinoilla.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on pankki, josta käytän nimitystä Pankki X tarkkojen salassapitosääntöjen takia. Kyseisessä pankissa käytetään valmentavan johtamisen keinoja. Olen itse siellä töissä, joten voin kirjoittaa työtä myös omakohtaisen kokemuksen perusteella. Yrityksessä on noin 220 työntekijää, joista suurin osa on toimipisteissä asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia toimihenkilöitä ja noin kymmenesosa on päälliköinä toimivia henkilöitä.

Tässä tutkimuksessa aikomuksenani on haastatella viittä myynti- tai palvelupäällikköä ja viittä toimihenkilöä. Aiheen teoriaan perehtyminen on melko helppoa, sillä valmentavasta

johtamisesta on kirjoitettu viimeisen vuosikymmenen aikana paljon teoriaa sen suosion ja kannattavuuden takia. Aiheesta on tehty myös aikaisempia tutkimuksia.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa toimeksiantajayritystä löytämään koko henkilökuntaa hyödyttävät keinot valmentavan johtamisen toteuttamiselle työpaikalla. Tutkimalla ensin perusteellisesti jo olemassa olevaa, aiheesta kirjoitettua teoria-aineistoa ja yhdistämällä siitä saatu tieto haastatteluista saatuun tietoon pyrin yhteenvetona luomaan ratkaisun, jossa korostuvat parhaat mahdolliset keinot harjoittaa valmentavaa johtamista yhdistettynä yrityksen omaan potentiaaliin ja mahdollisuuksiin.

Pyrin erityisesti nostamaan esille muutosta kaipaavat asiat sekä poimimaan mahdolliset ristiriidat, joita saattaa esiintyä päälliköiden ja toimihenkilöiden näkemyksissä yrityksen harjoittamassa johtamistavasta. Tämä on erityisen tärkeää, sillä parhaat tulokset saavutetaan, kun jokainen yrityksen työntekijä näkee asiat samalla tavalla ja työpaikan johtaminen on yhtenäistä.

## 2 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajani on siis rahoitusalan yritys, josta käytän tässä työssä nimeä Pankki X. Tässä kappaleessa teen ensiksi yleisesittelyn finanssialasta sekä esittelen hieman Pankki X:ää niin, ettei tekstin perusteella voi päätellä, mikä pankki on kyseessä.

### 2.1 Pankkialan yleisesittely

#### 2.1.1 Pankkitoiminnan kehitys

Talletuspankkitoimintaa on ollut Suomessa jo 1820-luvun alusta lähtien, kun ensimmäiset säästöpankit perustettiin. 1980-luvulle asti Suomessa toimi vain suomalaisia pankkeja, kuten ensimmäinen liikepankki Suomen Yhdyspankki, Kansallis-Osake-Pankki, Postisäästöpankki sekä ensimmäiset osuuskassat. Kun rahoitusmarkkinat vapautuivat 1980-luvulla, tuli Suomeen myös ulkomaalaisia pankkeja.

1990-luvun laman aiheuttaman pankkikriisin jälkeen pankkirakenne muuttui paljon, ja pankkikonttoreiden sekä henkilöstön määrä väheni huomattavasti. Kriisin jälkeen muun muassa Suomen Säästöpankki myytiin neljälle kilpailijalle, ja KOP sekä SYP yhdistyivät, mikä johti lopulta Pohjoismaiden sekä Baltian maiden rajojen ylittävän pankkikonsernin Nordean



syntyyn. Myös pankkien ja vakuutusyhtiöiden välinen yhteistyö alkoi kehittyä kriisin jälkeen. (Kontkanen 2009, 14.)

Perinteinen pankkitoiminta on viime vuosien aikana kokenut paljon muitakin muutoksia. Pankit ovat fuusioituneet ja kansainvälistyneet, tietotekniikka on kehittynyt huomattavasti, kilpailun määrä on kasvanut, vakavaraisuusvaatimukset muuttuneet, riskien hallinta kehittynyt sekä asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Varsinkin fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet perinteistä pankkisektoria, kun useista pankeista on tullut finanssikonserneja, joihin kuuluu useimmiten pankki, vahinkovakuutusyhtiö, rahoitus- sekä rahastoyhtiö sekä henkivakuutusyhtiö. Varsinkin suurimmat pankkiryhmät tarjoavat nykyisin asiakkailleen entistä laajemman valikoiman erilaisia palveluja. (Kontkanen 2009, 16.)

Vuoden 2007 lopussa Suomessa oli yhteensä 338 pankkia, joista suurin osa, 229, oli OP-Pohjolan jäsenosuuspankkeja, liikepankkeja oli 13, säästöpankkeja 29 ja paikallisosuuspankkeja 42. Loput 15 oli ulkomaisten pankkien sivukonttoreita. Ylivoimaisesti markkinoiden suurimpia toimijoita ovat OP-Pohjola-ryhmä, Nordea Pankki Suomi sekä Sampo Pankki, joiden yhteenlaskettu markkinaosuus oli vuonna 2007 yli 80 prosenttia. (Kontkanen 2009, 18.)

### 2.1.2 Yleisimmät pankkipalvelut

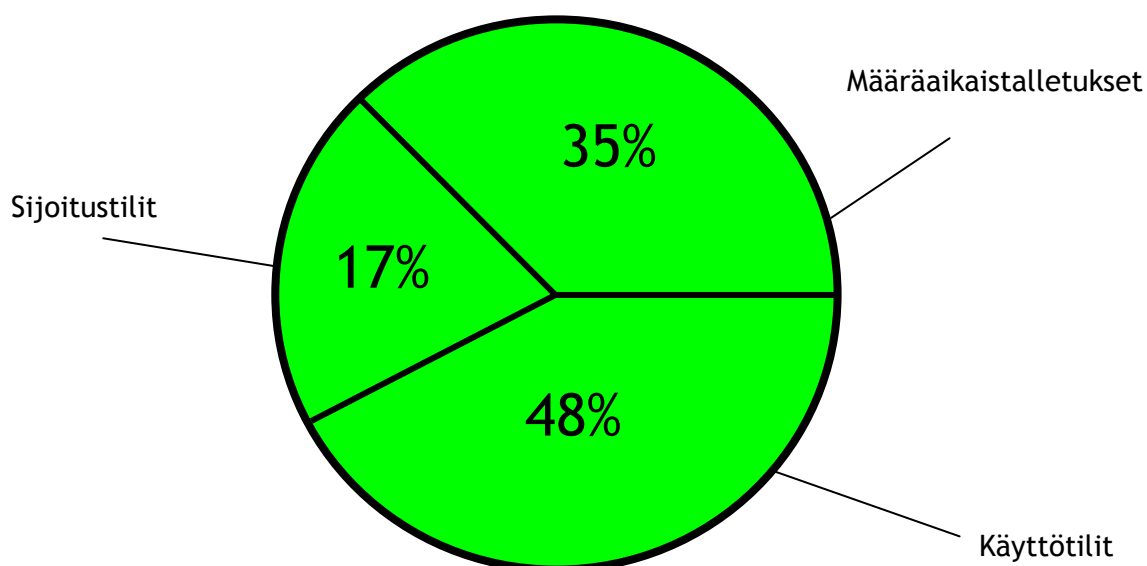
Yleisin pankkien tarjoamista palveluista on peruspäivittäispalvelut. Pankkien peruspäivittäispalveluihin kuuluvat tavalliset maksuliiketililit, joille tunnusomaista on nostorajoitukseton tilivarojen käyttö sekä erilaisten palvelukanavien käyttö (Kontkanen 2009, 202). Muita peruspalvelutuotteita ovat esimerkiksi verkkopalvelu, tilillepanot ja tililtä nostot, suoraveloitussopimukset, erilaiset maksukortit, ulkomaanmaksut, sekkit sekä valuutanvaihdot. Osa päivittäispalveluista hoidetaan pankin kassalla ja osa ajanvarauksessa. Tekniikan kehittyminen näkyy paljon erityisesti tulevien vuosien aikana, kun vanhimmat ikäluokat poistuvat ja yhä useampi asiakas hoitaa pankkiasiansa tietokoneella ja maksukorteilla. Jo nyt osa pankeista on vähentänyt kassapalveluita joko pienentämällä kassojen aukioloaika tai vähentämällä kassatoimihenkilöiden määrää.

Lisäksi pankissa myönnetään lainoja. Suurin osa pankin myöntämistä lainoista on kotitalouksien asuntolainoja. Tämän lisäksi kotitaloudet nostavat pankeista kulutusluottoja, joiden määrä on ollut viime vuosikymmeninä kasvussa, sekä opintolainoja, joiden määrä on ollut vähenemässä. Vaikka suurin osa pankin lainoista on myönnetty kotitalouksille, yritysten osuus koko luotonannosta on silti noin kolmannes. (Kontkanen 2009, 18.) Ennen luoton myöntämistä pankit määrittelevät luotonhakijan luottokelpoisuuden, johon vaikuttavat muun muassa tulot, velkaantuneisuus ja maksukäyttäytyminen. (Kontkanen 2009, 149.) Näiden

perusteella pankki määrittää, pystyykö asiakas maksamaan lainaa takaisin, sillä esimerkiksi iso asuntolaina vaatii vuosikymmenten sitoutumisen sen maksamiseen.

Myöntäessään isoja lainoja pankki vaatii aina lainanhakijalta lainaan vakuuden siltä varalta, että jotain yllättävää tapahtuu eikä lainanlyhennys onnistu alkuperäisen suunnitelman mukaan. Useissa asuntolainatapauksissa vakuus on ostettava asunto. Pankkitakauksen voi joissain tapauksissa saada myös joko valtiolta tai pankilta itseltään. Myös toinen henkilö voi vastasta lainanottajan velasta, jolloin kyseessä on henkilötakaus. Vakuuksien lisäksi lainaneuvottelussa sovitaan maksusuunnitelmasta sekä mahdollisista lisäkuluista. (Kontkanen 2009, 151–152.)

Pankkitalletuksina kotitalouksien rahoitusvaroja oli vuonna 2008 noin 67,3 mrd. euroa. Kaikilla ihmisillä on vähintään yksi käyttötili, johon heille tulee esim. palkka ja jolta he maksavat laskut. Suuri osa suomalaisista myös säästää käyttötillilleen vuoden 2008 tilaston mukaan. Monet haluavat kuitenkin tavallisen tilin lisäksi myös säästää erilliselle tilille. Yleisin säästämiseen tarkoitettuista tileistä on jo vuosikymmenten ajan ollut määräaikaistili. Tästä tilistä saatava korko määräytyy talletuksen summan, talletusajan sekä markkinatilanteen mukaan. Korkoperusteena on yleensä kiinteä korko, euribor-korko tai pankkien omat primekorot. Tilin nimi on määräaikaistili, sillä varat ovat sidottuina tiliin määrätyn ajan ilman, että niitä pystyisi sieltä vapaasti nostamaan. Seuraavaksi eniten säästetään sijoitustileille. Tilisäästämisen prosentuaalinen jakautuminen vuonna 2008 on kuvattu alla olevassa kuviossa. (Kontkanen 2009, 112.)



Kuvio 1. Tilisäästämisen jakautuminen 2008. (Kontkanen 2009, 112.)

Tilien jälkeen seuraavaksi eniten säästetään erilaisiin arvopapereihin, kuten joukkovelkakirjalainoihin, pörssiosakkeisiin ja sijoitusrahastoihin. Joukkovelkakirjalainan liikkeellelaskija voi olla valtio, kunnat, pankit tai suuret yritykset, jotka voivat ottaa lainaa yleisöltä. Näihin sijoittamisessa on pääasiassa se riski, ettei lainanottaja pystykään maksamaan lainaa takaisin. Osakkeet ovat osakeyhtiöiden pääomaehtoisia arvopapereita, joiden arvo riippuu yhtiön arvosta. Riskejä ovat muun muassa osakkeiden hinnanvaihtelun riskit tai mahdollisuus menettää koko sijoitus, jos osakkeiden liikkeeseenlaskija joutuu konkurssiin. (Kontkanen 2009, 117–120.)

Riskitasoltaan tilejä huonompia mutta osakkeita parempia vaihtoehtoja ovat asemansa vakiinnuttaneet ja suuren suosion kasvattaneet rahastot. Ne sopivat rakenteeltaan paremmin pitkäaikaiseen säästämiseen eivätkä vaadi jatkuvaa arvopaperimarkkinoiden seurantaa. Sijoitusrahasto-osuuksien helppo rahaksi muutettavuus on myös muihin sijoituskohteisiin verrattuna niiden hyvä puoli. (Kontkanen 2009, 120–125.)

Kolmas suosittu sijoituskohde on vakuutussäästäminen. Kotitalouksien vakuutussäästöjä oli vuoden 2008 lopussa noin 21 mrd. euroa. Eniten käytettyjä vakuutuksia ovat säästövakuutukset ja eläkevakuutukset, joista molemmat ovat pääasiassa pitkäaikaista säästämistä varten tarkoitettuja. Eläkevakuutussäästäminen on lisäksi sidottua, eli varoja ei pysty nostamaan ennen eläkeikää muuten kuin parissa erikoistapauksessa. Säästövakuutukseen asiakas voi maksaa joko yhden kertamaksun tai useita maksuja, ja vakuutusaika on keskimäärin noin kymmenen vuotta. (Kontkanen 2009, 134–136.)

Suurin osa pankeista harjoittaa nykyään myös notariaattoimintaa, eli ne tarjoavat myös lainopillisia palveluita. Näitä palveluita ovat pääasiassa erilaiset luovutuskirjat ja hakemusasiat, aviopuolisoiden ja avopuolisoiden välisiin varallisuussuhteisiin liittyvät toimeksiannot, perintö- ja testamenttioikeudelliset toimeksiannot, holhoustoimilain mukaiset toimeksiannot sekä yhtiöoikeudelliset toimeksiannot. (Kontkanen 2009, 248–257.)

### 2.1.3 Pankkien lakisääteiset velvollisuudet

Pankkien toimintaa säädelään paljon erilaisilla laeilla ja viranomais määräyksillä, pääasiassa asiakkaiden varojen turvaamiseksi. Toiminnan perustana on laki luottolaitosten toiminnasta. Lisäksi toimintaa säädelään laissa osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, laissa osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista ja säästöpankkilaisissa. Tärkeimmät asiat, joista luottolaitoslaisissa säädetään, ovat esimerkiksi luottolaitoksen perustaminen, vakavaraisuussäännös, maksuvalmius, riskienhallinta, asiakkaan suoja ja pankkisalaisuus. (Kontkanen 2009, 26–32.) Muita mainitsemisen arvoisia lainsäädöksiä ovat

rahanpesun ja terrorismin rahoituksen torjuminen, tilinsiirtolaki ja maksupalveludirektiivi, joka liittyy yhtenäisen euromaksualueen muodostamiseen. (Kontkanen 2009, 35–37.)

## 2.2 Pankki X

### 2.2.1 Yleisesittely

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen eri segmenttiin: pankkitoimintaan, henkivakuutukseen sekä vahinkovakuutukseen. Näistä suurin on pankkitoiminta, joka sisältää muun muassa sijoitus-, rahoitus- ja päivittäispalveluita henkilöasiakkaille sekä rahoitukseen, kassanhallintaan ja maksuliikkeen hoitoon tarvittavia palveluita yritysasiakkaille. (Liiketoiminta-alueet 2012.)

Yrityksen arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. Se lupaa tarjota asiakkailleen parhaat keskittämisedut ja perustehtävänään edistää asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Yrityksen keskeisiä tavoitteita ovat toimialaa nopeampi kasvu, maltillinen riskinotto, vahva vakavaraisuus, tehokkuus pääkilpailijoiden tasolla sekä riittävä kannattavuus. (Strategian tiivistelmä 2012.) Yrityksen ainutlaatuisia asiakkailleen tarjoamia kilpailuetuja ovat muun muassa kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut ja lähellä asiakasta -periaate (Kilpailuedut 2012).

Toimipisteitä Pankki X:llä on yhdeksän ja ne sijaitsevat Uudellamaalla. Näiden lisäksi pankilla on Private-pankki, joka toimii vaativien sijoituspalveluiden tarjoajana, Yrityspankki toimialueen keskisuuria yrityksiä varten, pankin tarjoamat vahinkovakuutuspalvelut sekä pankin omistama kiinteistöväilytys, joka toimii viiden toimipisteen yhteydessä. Asiakkaita Pankki X:llä on jo yli 92 000. Näistä asiakkaista n. 80 % koostuu henkilöasiakkaista ja loput yritysasiakkaista. Kaiken kaikkiaan pankin markkinaosuus toimialueellaan on kolmannes. Pankki X:n vakavaraisuus on jopa kolminkertainen lain edellyttämään neljään prosenttiin (vakavaraisuus ensisijaisilla omilla varoilla) nähden.

### 2.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen tavoitteena on olla yksi arvostetuimmista työnantajista toimialueellaan ja se pyrkii luomaan työhyvinvoinnista ja johtamisesta toimivan kilpailuedun. Pankki X esimerkiksi maksaa palkan lisäksi työntekijöilleen myös tulospalkkiota, mikä on hyvä keino kasvattaa muun muassa henkilöstön sitoutumista työhön. (Henkilöstö ja johtaminen 2012.) Pankki X panostaa lisäksi ammattitaitoiseen johtamiseen, yhteisten toimintamallien käyttöön ja osaavaan henkilökuntaan. Yrityksen johtamiskulttuuri on eettistä, vastuuntuntoista sekä ihmistä

arvostavaa. Vastuullisella johtamisella varmistetaan pitkäjänteinen ja kestävä tuloksellisuus, jolloin henkilöstöstä kannetaan vastuuta työsuhteen jokaisena päivänä. Henkilöstö saa tästä johtamisesta vastavuoroisesti varmuuden luotettavuudesta, avoimuudesta sekä ennakoitavuudesta. (Intranet 2012.)

Pankissa henkilöstöä johdetaan valmentavalla tavalla. Esimiehet ohjaavat johdettaviaan, antavat palautetta sekä käyvät valmennus- ja kehityskeskusteluita, joiden aikana pyritään yhdessä johdettavan kanssa etsimään uusia ratkaisuja sekä keinoja oppia hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Samalla esimiehet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja syventävät alaisten ja esimiesten välistä luottamusta. Valmentavassa johtamisessa heijastetaan myös niitä arvoja, jotka ovat Pankki X:ssä tärkeitä: yhdessä tekeminen, toisten arvostaminen ja kunnioittaminen sekä vastuunkanto. (Intranet 2012.)

Pankissa on luotu yhteinen valmentamisen runko, jossa esille on nostettu valmentavat taidot, joihin kuuluu aktiivinen kuunteleminen, oivalluttava kysyminen, prosessin eteenpäinvieminen sekä ryhmän osallistuminen, ja valmentava asenne. Valmentajan rooli pankissa on kolmiosainen: hän on leader, eli johtaja, manager, eli esimies, ja coach, eli valmentaja. Nämä kolme roolia yhdessä muodostavat valmentavan johtajan. Yhtälö on kuvattu myös kuviossa 2. (Valmentamisen runko 2012.)

Valmentavan asenteen ensimmäinen osa on tavoitteellisuus. Valmentava johtaja muun muassa suuntaa toimintaa tulevaisuuteen, rakentaa kehitysmuonteista ilmapiiriä työryhmään, haastaa alaisiaan asettamaan itselleen korkeampia tavoitteita sekä antaa jatkuvaa ja välitöntä palautetta. Toinen osa on voimavarat ja vahvuudet, jossa valmentaja arvostaa toisia, korostaa onnistumisia, tunnistaa ihmisen vahvuudet sekä hyödyntää ryhmän erilaisuutta. Kolmantena osana ovat ratkaisut, eli johtaja etsii uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja, etsii ratkaisuja syllisten sijaan, luottaa johdettaviinsa ja kannustaa heitä yhteistyöhön. Viimeinen osa, vastuunoton vahvistaminen, tarkoittaa sitä, että valmentava johtaja luottaa ihmisiinsä, arvostaa henkilöstönsä ammattitaitoa, tukee alaisiaan löytämään ratkaisut itse sekä tukee kehitystä antamalla palautetta. (Valmentamisen runko 2012.)



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Valmentamisen runko 2012.)

### 3 Johtajuus

Johtajuutta määriteltäessä usein tulevat esille seuraavat sanat: tavoite, ryhmän vuorovaikutus, vaikuttaminen, yhteinen päämäärä, motivaatio ja sitoutuminen. Johtajuutta on se, että yksi henkilö toiminnallaan ohjaa ryhmän jäseniä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisesta on tehty lukuisia eri tutkimuksia, joiden perusteella johtamiseen on vakiintunut kolme pääulottuvuutta: ihmiset, asiat ja muutos. Parhaimpana johtajana pidetään yleensä henkilöä, joka on aktiivinen kaikilla kolmella ulottuvuudella. (Suomen ekonomiliitto 2005, 8–10.)

Kun johtamisella tässä tapauksessa viitataan nimenomaan liike-elämässä tapahtuvaan johtamiseen, sanan ”johtaminen” merkitys on ollut jo vuosikymmeniä ja tulee aina olemaan lähes sama. Se ei kuitenkaan tarkoita, että johtaminen käytännön tilanteissa on aina samanlaista, sillä johtamistyyli vaihtelevat paljon. Lisäksi johtamisympäristöt vaihtelevat ja tapahtuu johtajana kehittymistä. (Pirnes 2003, 11.)

#### 3.1 Johtamisen muutokset

Kun ajatellaan johtamistyyliä tästä hetkestä muutama vuosikymmen taaksepäin, suuria muutoksia on tapahtunut ja johtaminen on kehittynyt koko ajan (Pirnes 2003, 40). Suomessa johtajia on koulutettu toisen maailmansodan päättymisestä lähtien, kun vuonna 1946 perustettiin Johtamistaidon Opisto JTO, tuolloin nimeltään Teollisuuden Työnjohto-Opisto. JTO:lla oli suuri vaikutus siihen, kuinka suomalaiset organisaatiot saatiin takaisin jaloilleen sodan jälkeen. 1900-luvun alussa tutkittiin paljon erilaisia johtajien ominaisuuksia ja mietittiin, mikä tekee hyvän johtajan. Tuolloin useat johtajiin liitetyt ominaisuudet olivat lähes yli-inhimillisiä. (Juuti 2006, 11–13.)

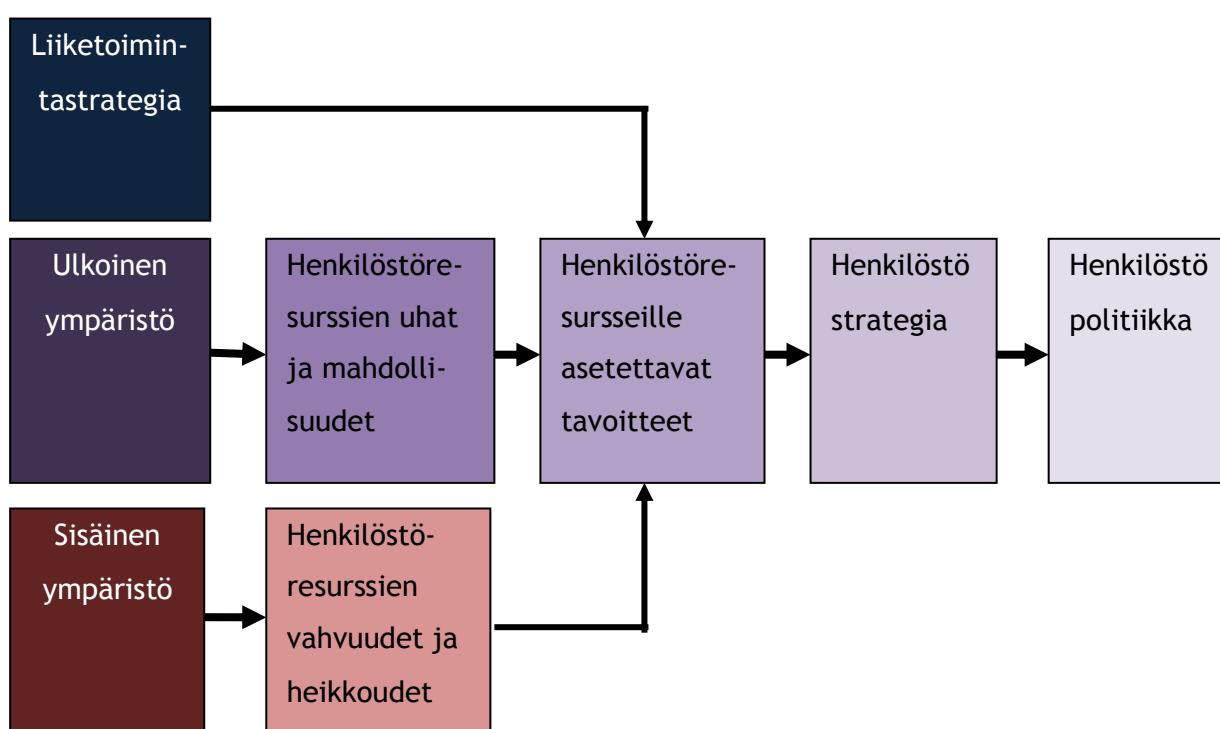
1960-luvulla johtaminen oli kovemman linjan johtamista ja tuolloin painotettiin tuloksellisuutta, mutta sitä vastaan taisteli pehmeämpi ja ihmiskeskeisempi johtamisen linja. Tässä kaksinkamppailussa oli vastakkain autoritaarinen ja demokraattinen johtaminen. Autoritaarisessa johtamisessa kaikki päätökset teki johtaja, kun taas demokraattinen johtaminen painotti päätösten tekemistä yhdessä. 1970-luvulla alettiin puhua tehtävä- ja ihmiskeskeisyydestä, mutta varsinainen asioiden ja ihmisten johtaminen tuli suosituksi 1980-luvulla. (Juuti 2006, 231.)

Muihin liikkeenjohdon alueisiin verrattuna henkilöstöjohtaminen on melko nuori tutkimusalue, ja kansainvälisestäkin henkilöstöjohtamiseen liittyvä keskustelu alkoi vasta 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa (Juuti 2006, 72). 1990-luvulla Neuvostoliitto hajosi, USA nousi

maailmantalouden johtoon ja Suomi liittyi Euroopan Unioniin. Nämä kaikki muutokset vaikuttivat paljon Suomen yritystalouden kansainvälistymiseen, mikä taas vaikutti johtamisen kehittymiseen, kun johtajilta alettiin vaatia taitoa johtaa kansainvälisesti. (Juuti 2006, 103.)

Valmentavan johtamisen käsite on varsinkin viimeisen parin vuosikymmenen aikana kasvattanut suosiotaan, ja johtamisessa ylipäänsä on keskitytty enemmän ihmisten kuunteluun ja ymmärtämiseen, kehittymisen edistämiseen sekä joustavuuteen. (Pirnes 2003, 41.) Suuri muutos on ollut myös naisjohtajien lisääntyminen liike-elämässä. Vuosina 1990-2000 naisten osuus johtavassa asemassa työskentelevistä ylemmistä toimihenkilöistä oli noin 20-30%, ja luku kasvaa koko ajan tasaista tahtia. (Vanhala 2012.)

Jokainen johtaja ymmärtää, että yrityksen tulos koostuu usein jopa suurelta osin yksittäisten työntekijöiden tekemistä tuloksista, ja tästä syystä on hyvä varmistaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä. Henkilöstö on usein jopa yrityksen kriittisin menestystekijä, ja sen hyvinvointiin täytyy panostaa aivan yhtä paljon kuin yrityksen muihin strategisiin osa-alueisiin, ellei jopa enemmän. Mitä parempi henkilöstöstrategia, sitä suuremmat mahdollisuudet yrityksellä on menestyä. (Jylhä & Viitala 2003, 220.)



Kuvio 3. Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa. (Jylhä & Viitala 2003, 221.)

Kuviossa 3. on kuvattu, kuinka henkilöstöstrategia on yksi osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian muodostavat henkilöstöresursseille asetettavat tavoitteet, joihin vaikuttavat henkilöstöresurssien uhat ja mahdollisuudet, eli ulkoinen ympäristö, henkilöstöresurssien vahvuudet ja heikkoudet, eli sisäinen ympäristö, sekä liiketoimintastrategia. (Jylhä & Viitala 2003, 221.)

### 3.2 Hyvän johtajan tärkeys

Pääasiassa johtaminen mielletään toisten ihmisten ohjaamiseksi, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Johtajia on useita erilaisia. Kotona johtajia ovat vanhemmat, jotka neuvovat lapsiaan, miten toimia ja käyttäytyä. Koulussa johtaja on opettaja, armeijassa esimerkiksi majuri tai eversti ja työpaikalla esimies. Kun kyseessä on useamman ihmisen porukka, yhdessä toimiminen ja päämäärään pääseminen on lähes mahdotonta ilman johtajaa. Ei siis ole ihme, että johtajan kykeneväisyys johtaa on lähes suoraan verrannollinen tiimin tai jopa koko organisaation menestykseen. Tästä syystä oikeanlaisen johtajan palkkaaminen on yksi organisaation suurimmista ja ratkaisevista tehtävistä.

Johtaja siis vaikuttaa omalla käytöksellään alaisiinsa ja heidän toimintaansa joko välillisesti luomalla työpaikalle hyvän ilmapiirin, jolloin alaisten työmotivaatio kasvaa, tai suoraan kehittämällä heidän ammatillisia valmiuksiaan. Ihmisten tyytyväisyys työpaikalla on paljolti sidoksissa esimiehen johtamistapaan. (Pirnes 2003, 15.) Johtajaa tarvitaan luomaan työlle pohja, jonka päälle työntekijät sitten rakentavat oman työnsä. Ilman hyviä perustuksia työnteko on kuin talon rakentamista juoksuhiikkaan; asiat hoituvat, mutta työ ja sen merkitys valuvat pois näkyvistä. Johtajan tarjoama turva ja luottamus on kuin kova maaperä, jolle jokainen työntekijä voi rakentaa työnsä ja jonka päällä se säilyy kestäväenä.

## 4 Valmentava johtaminen

Maailma muuttuu jatkuvasti, ja jokaisen yrityksen, joka haluaa pysyä muutoksen mukana, tulee myös itse muuttua ja kehittyä. Yrityksiä on pystyttävä johtamaan entistä tehokkaammin ja tuottoisammin. Siinä missä ennen yrityksiin etsittiin alansa kovia ammattilaisia, nykyään kullannarvoisina ominaisuuksina työnhakijalla ovat into oppia uutta ja kehittyä sekä halu tehdä yhteistyötä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18.)

Myös johtajilta vaadittavat ominaisuudet muuttuvat. Kun ennen arvostettiin korkeakoulutettuja, puvut päällä työpaikan käytävillä kulkevia esimiehiä, jotka keskittyivät tärkeisiin lukuihin ja jättivät työntekijät tekemään muut työt, tämän päivän työssään loistava esimies on enemmän alaistensa joukossa ja valmiina auttamaan, sillä hän ymmärtää sen, että



hyviä lukuja ei tule ilman innostunutta henkilöstöä. Hän ei tee työtään vain hyvän palkan takia, vaan hänellä on sisäinen motivaatio johtaa ihmisiä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34).

Työntekijät arvostavat nykyään ennen kaikkea viihtyvyyttä ja arvostuksen tunnetta työpaikalla, eivätkä pelkkä palkka ja kiitos silloin tällöin enää tyydytä näitä tunteita ja tarpeita. He haluavat, että työpaikalla osoitetaan, että he ovat tärkeitä. Tällöin esimiehiltä vaaditaan valmentavaa johtamista.

#### 4.1 Valmentava johtaja välittää

Johtamiskäyttäytyminen on vuosien saatossa muuttunut paljon. Vielä muutama vuosikymmen sitten johtaminen perustui enemmän tehtävien suorittamiseen, kun taas nykyään esiintyy enemmän eettistä johtamista, jossa havaitaan ihmisten kyky kehittyä, ymmärretään yhteistyön merkitys, arvostetaan ja tuetaan alaisia enemmän sekä otetaan vastaan myös muiden mielipiteitä. (Pirnes 2003, 40–42.) Alaisten työmotivaatio ja innokkuus voivat riippua hyvinkin paljon siitä, millainen esimies heillä on. Tästä syystä on tärkeää koko yrityksen kannalta, että esimiehen roolissa on siihen sopiva henkilö.

”Tavallinen” johtaja voi usein olla kaukainen henkilö, joka istuu omissa huoneissaan ja tekee tärkeitä päätöksiä. Alaiset voivat jopa vierastaa johtajaa niin paljon, etteivät uskalla mennä kertomaan tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Ei työntekijöiltä voi silloin odottaa hyvää suoritusta, kun esimies on etäinen, eikä ole ketään, joka heitä innostaisi ja kannustaisi. Valmentava johtaja on kaikkea muuta kuin etäinen. Hän tulee työntekijöiden luo, kyselee heiltä kysymyksiä, kuuntelee ja on kiinnostunut auttamaan. Kaiken pääpaino on yhteistyössä. Työntekijä ei ole työssään yksin, vaan hänellä on apuna esimies, johon hän voi luottaa.

Luottavassa suhteessa voidaan yhdessä iloita onnistumisista, mutta uskalletaan myös ottaa puheeksi vaikeampiakin asioita. Tällainen luottamus kasvaa vähitellen, kun kumpikin osapuoli pitää sovitusta asioista kiinni, kommunikoi avoimesti sekä uskoo toiseen osapuoleen. Valmentava johtaja kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti ja jokaista omana yksilönään, jolloin tuetaan sekä persoonallista että ammatillista kasvua. Vaikka hänen oma itsetuntonsa sekä vuorovaikutusosaamisensa ovat tarpeeksi vankkoja, haluaa hän silti kehittää itseään koko ajan paremmaksi johtajaksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44–45.)

#### 4.2 Johtajan ominaisuudet

Valmentava johtaja osoittaa ammattitaitonsa, mutta ei esiinny kaikkietävänään. Sen sijaan, että hän olisi se, joka vastaa, valmentavassa johtamistyylissä esimies päivittäin esittääkin kysymyksiä. Näin hän saa houkuteltua johdettavat miettimään asioita itse ja esittämään omia

ehdotuksia. Samalla hän pystyy kysymyksiensä avulla johtamaan keskustelua tulokselliseen suuntaan ja rohkaisemaan alaistaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja oma-aloitteellisuuteen. (Havunen 2007, 24–27.) Sen sijaan että johtaja esittäisi kysymyksiä, joihin on helppo vastata lyhyesti ei, voisi hän muotoilla kysymyksen niin, että alainen saadaan avautumaan ja miettimään vastausta kunnolla. Hän voisi vaikka kysyä: ”Jos sinun pitäisi nimetä kolme asiaa, jotka tekisivät työstäsi mielisempää tällä hetkellä, mitkä ne olisivat?”

Hyvän itsetuntemuksen sekä vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvältä valmentajalta vaaditaan myös taitoa innostaa muita. Innostava johtaja kannustaa ja auttaa työntekijöitään ja toimii samalla roolimallina muille. Hän kannustaa muita sitoutumaan osoittamalla oman sitoutumisensa sekä luo työyhteisöön yhteishenkeä sekä positiivista ilmapiiriä. (Meretniemi 2012, 159–161.) Hyvän johtajan tulisi esimerkiksi myös olla:

- Joku, jolla on paljon kokemusta ja joka osaa käskää
- Hyvä kommunikoiija, joka delegoi ja tuo parhaat puolet esille tiimissään
- Ihminen, jolla on hyviä suhteita ja joka osaa käyttää niitä saadakseen asiat tehtyä. (Bartlett & Davidsson 2003, 102.)

Valmentavalta johtajalta vaaditaan myös joustavuutta, sillä jokainen työntekijä on erilainen. Johtajan täytyy osata välittää viestit eri tavoin eri henkilöille, sillä jokaisella on omat tapansa vastaanottaa tietoa. Hän myös osaa lukea ihmisen persoonaa, jotta tietää, milloin tulee olla empaattinen ja antaa tukea ja milloin taas vaativa ja tarjota haasteita. Kaikki valmentavan johtajan osaamiset kiteytyvät yhteen asiaan: ihmissuhdeosaamiseen. Valmentava johtaja haluaa oppia tuntemaan jokaisen alaisensa ja luoda heidän kanssaan luottavan ja avoimen suhteen. Antamalla työntekijöiden myös itse oivaltaa ratkaisut ongelmiin ja sanomalla joka päivä jotain positiivista ja kannustavaa, hän näyttää alaisilleen ehdottoman tukensa ja arvostuksensa jokaisen henkilökohtaiseen arvoon. (Meretniemi 2012, 162–163.)

#### 4.3 Aikaisemmat tutkimukset valmentavasti johtamisesta

Vaikkakin valmentava johtajuus on melko tuore johtamistapa, on siitä tehty myös aikaisempia tutkimuksia. Eräs opiskelija Aalto-yliopistosta teki vuonna 2011 gradun aiheenaan ”Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet.” Työssään opiskelija tutki, mitä haasteita ilmenee valmentavan johtamisen käyttöönoton eri vaiheissa. Hänen työnsä aihe ja toteutustapa olivat lähes samanlaiset kuin tässä opinnäytetyössä. Myös hän suoritti tutkimuksen teemahaastatteluilla. Hän tosin haastatteli vain johdon henkilöitä, ja alaisten mielipiteet valmentavasta johtamisesta hän poimi jo tehdyistä henkilöstötutkimuksista. Lisäksi hänen tutkimustulos oli se, että henkilöstön ja johdon näkemykset erovat erittäin paljon toisistaan, toisin kuin minun työssäni.

Myös Mikkelin ammattikorkeakoulussa on eräs opiskelija tehnyt opinnäytetyönsä samasta aiheesta. Hänen työnsä nimi on "Henkilöstön kehittäminen palautejärjestelmän avulla: Valmentava johtaminen esimiestyössä." Myös se on tehty vuonna 2011. Siinä opiskelija tutki, miten voisi parantaa kohdeorganisaation palautteenantokulttuuria valmentavan johtamisen kautta. Tärkeänä asiana hän nosti esille esimiehen ja alaisen välisen kommunikoinnin, mikä on oleellinen osa valmentavaa johtamista.

#### 4.4 Valmentavan johtamisen hyödyt

Ensisijaista valmentavassa johtamisessa on aktiivinen läsnäolo. Esimies antaa työntekijälle omaa aikaansa, jolloin tämä tuntee itsensä arvostetuksi. Kohtaaminen ei ole monologi, jossa vain toinen puhuu, vaan dialogi, jolloin toinen myös vastaa. Näin syntyy aito ja välittävä keskustelu, jolloin kummallakin osapuolella on henkistä tilaa ilmaista itseään. Valmentava johtaja voi tässä tilanteessa tukea johdettavansa kasvua ihmisenä ja ammattilaisena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85–87.)

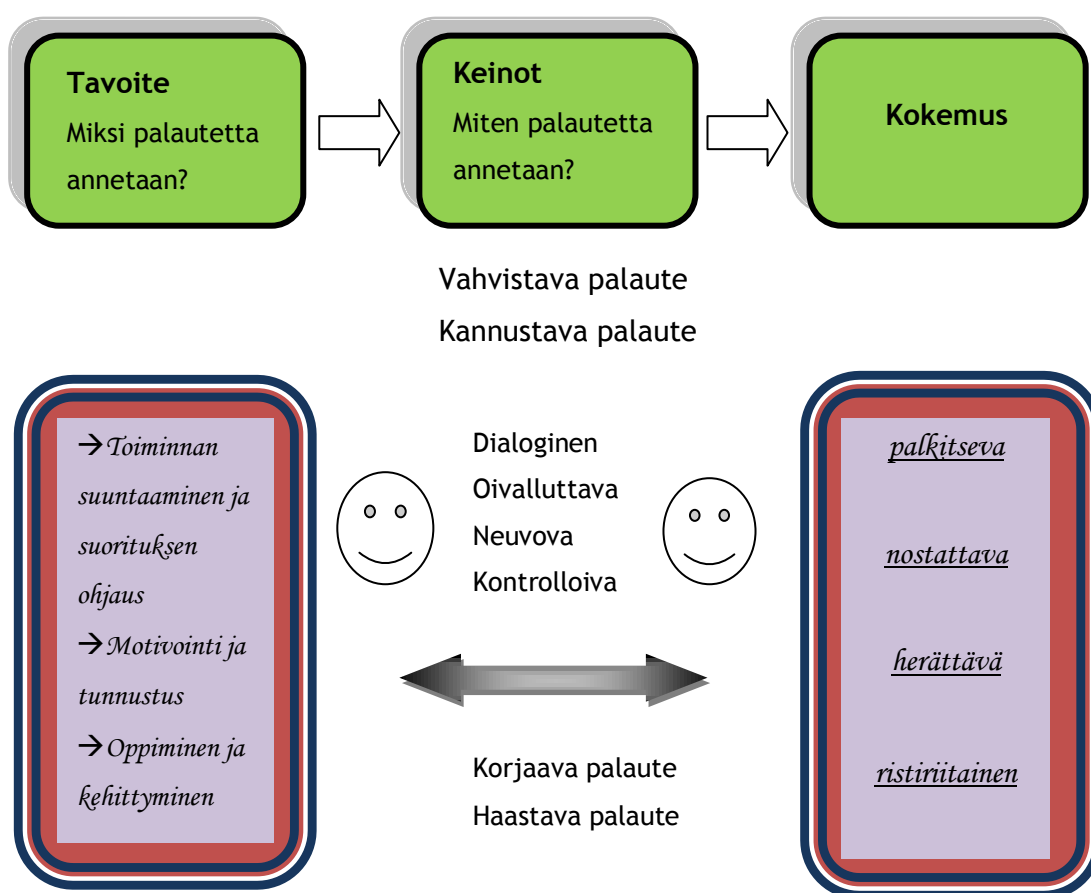
Kun valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa mielipiteistä ja ajatuksista, hän oppii tuntemaan jokaisen omana yksilönään ja oppii johtamaan jokaista heidän omalla vaatimallaan tavalla, sillä ei ole olemassa kahta täysin samanlaista ihmistä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89). Tämä ei valitettavasti onnistu jokaiselta johtajalta, sillä taito olla oikeasti kiinnostunut ja kuunnella on jotain, mitä vain hyvillä johtajilla on. On eri asia kuulla kuin kuunnella. Kun johtaja osaa oikeasti kuunnella johdettaviaan, tulevat valmentavan johtamisen hyödyt parhaiten esiin, kun alaiset oikeasti ymmärtävät, että esimies tahtoo heidän parastaan.

#### 4.5 Johtamisen keinot

Valmentavalla johtajalla on käytössään useita keinoja olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja auttaa heitä työssään. Yksinkertaisin mutta usein yllättävän vähäiseksi jäävä keino on palautteen antaminen. Antamalla palautetta johtaja osoittaa johdettavalleen seuraavansa tämän työtä ja olevansa kiinnostunut parantamaan sitä. Monissa työpaikoissa järjestetään lisäksi keskusteluita, joiden aikana paneudutaan syvemmin johdettavan työhön ja sen kehittämiseen. Näiden lisäksi useimmin pidettävät palaverit sekä satunnaiset koulutuspäivät ovat keinoja, joilla valmentava johtaja voi ottaa osaa alaistensa työhön ja sen laadun parantamiseen.

#### 4.5.1 Palaute

Mikään työ ei voi tuntua mieluisalta, ellei siitä saa palautetta jossain muodossa. Ihmiset, jotka tekevät työtä käsillään, kuten taidemaalarit, saavat tyydytystä nähdessään edessään valmiin työn ja palaute tulee asiakkailta, joiden kiinnostus työhön kertoo työssä onnistumisesta. Monessa työssä sen sijaan palaute täytyy erikseen sanallisesti antaa, mutta valitettavan usein se jää tekemättä. Tästä voi olla seurauksena useita asioita. Asiat hoidetaan edelleen väärin, koska huonoja toimintatapoja ei korjata, tai asiat tehdään tehottomasti, koska kukaan ei kumminkaan välitä, ja lopulta mennään vain siitä, missä aita on matalin.



Kuvio 4. Palaute tavoitteen, keinojen ja kokemuksen kautta tarkasteltuna. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 24.)

Hyvällä johtajalla täytyy siis olla hyvät esimiestaidot. Ei kuitenkaan riitä, että esimies vain keskustelee alaisensa kanssa töistä ja niiden tuloksista, vaan hänen pitää myös erikseen puhua itse työsuoruksesta ja onnistumisista. Esimiehen täytyy myös itse osata ottaa vastaan palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin. Työyhteisössä täytyy jokaisen tietää, että palautteella pyritään motivoimaan, kehittämään sekä kannustamaan työntekijöitä. Palautetta

annettaessa ei voi vain kylmästi osoittaa epäonnistumisia työntekijän tunteista välittämättä, mutta ikäviä asioita ei voi myöskään vältellä liiallisen tunteellisuuden takia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14–16.)

Kun työyhteisössä totutaan siihen, että palaute annetaan suoraan ja sanallisesti, ei kenenkään tarvitse etsiä palautetta lukemalla ”rivien välistä”, sillä silloin tulkinta voi olla todella kaukana totuudesta. Suora palaute on kuin dominopelin ensimmäinen nappula. Sen kun tönäisee, alkaa ketjureaktio, jossa työntekijä on tyytyväinen itseensä ja työhönsä, innostuu parantamaan suoritustaan, hänen työmotivaatio kasvaa, tiimityöskentely tehostuu ja yhtä nopeasti kuin dominon kaikki nappulat kaatuvat, koko organisaation tuottavuus paranee. Mutta ilman sitä ensimmäistä tönäisyä, kaikki pysyy paikallaan eikä parannusta tai kehitystä tapahdu. (Kupias ym. 2011, 17–18.)

Palautetta antaessa esimiehen täytyy osata olla sekä tasapuolinen että yksilöllinen. Jokaista on kohdeltava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta täytyy kuitenkin myös muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö, mikä tulee ottaa huomioon kun miettii, missä muodossa palautteen antaa. Toiselle voi ehkä puhua suuremmin, kun taas toisen kanssa täytyy tarkemmin miettiä, miten asian ilmaisee. Aina on kuitenkin otettava huomioon lait ja hyvät tavat, keskusteli sitten organisaatiossa jo kymmeniä vuosia olleen, jo ystävältä tuntuvan työntekijän kanssa, tai juuri aloittaneen, nuoren ja kokemattoman työntekijän kanssa. (Kupias ym. 2011, 26.)

Palautetta voi antaa monella tavalla. Jollekin pelkkä hymy tai hyväksyvä katse esimieheltä tuntuu kullanarvoiselta ja pelastaa koko päivän, siinä missä joku vaatii kunnan sanoja ja tekoja. Niin mukavaakin kuin kehuminen ja erityisesti kehujen saanti on, palautetta ei anneta pelkästään hyvän mielen takia, vaan sillä on aina jokin tarkoitus. Yleensä tämä tarkoitus on muutoksen aiheuttaminen. Palautteella pyritään vaikuttamaan työntekijän ajatuksiin, toimintaan ja tuloksiin. (Kupias ym. 2011, 203.)

Kun antaa myönteistä palautetta, on tärkeää olla selkeä puheissaan, jotta työntekijä tietää varmasti saavansa positiivista palautetta. Kun esimies tarkasti kertoo olevansa tyytyväinen juuri siihen kyseiseen projektiin, jonka työntekijä hoiti, tai kuinka hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ovat viime aikoina ylittyneet hienosti, pääsee työntekijäkin nopeasti perille siitä, mistä häntä kehuaan, ja mitä hän on tehnyt oikein. Näin hän osaa jatkossa toimia samoin ja ottaa kehuja ja palautteen mukaansa seuraavaa projektia aloittaessaan.

Positiivisen palautteen antaminen on helppoa, sillä kehuja on melko vaikea ymmärtää väärin. Eri asia on rakentavan palautteen antaminen. Siinä on erittäin tärkeää osata asetella sanat oikein, jottei työntekijä ota palautetta haukkuina. Jokainen ihminen on erilainen, joten

koskaan ei voi tietää, miten henkilö palautteen vastaanottaa. Väärinkäsityksiä voi myös helposti syntyä, jos esimies ei ole tarkka sanomassaan. Työntekijä voi ottaa palautteen jopa työpaikkakiusaamisena, vaikka se ei ollut esimiehen tarkoitus (Kupias ym. 2011, 25).

Kalliomaa on Helsingin Sanomien artikkelissa ”Näin annat palautetta”, 12.10.2009, tehnyt 11 K:n listan rakentavaan palautteeseen. Ensimmäisenä Kalliomaan mukaan esimiehen tulisi kysyä itseltään, onko palautteeseen varmasti tarvetta, sillä ei riitä, että hän on kuullut huhuja, vaan hänellä täytyy olla myös omia havaintoja asiasta. Jos palaute on aiheellinen, tulisi se antaa jossain rauhallisessa paikassa ja mahdollisimman pian sen jälkeen, kun palautteen aiheuttanut tilanne on tapahtunut. Palautetta antaessa tulisi keskittyä vain yhteen aiheeseen kerrallaan ja käsitellä vain tosiasioita. (Kalliomaa 2009.)

Lisäksi Kalliomaa pitää tärkeänä palautteen kohdistamista rakentavasti, antamalla ensiksi myönteistä palautetta, sitten kielteinen palaute ja päättämällä kehuihin. Pitäisi myös kiinnittää huomiota sinä-viestien välttämiseen, sillä ne kuulostavat uhkaavilta ja sen sijaan aloittamalla lauseet minä-sanalla, esimerkiksi: ”Minusta tuntuu, että...”. Palautteen aikana esimiehen ja alaisen tulisi yhdessä keksiä ratkaisu ongelmaan, ja ratkaisun jälkeen esimies vielä kysyy, onko alainen varmasti ymmärtänyt asian. Lopuksi kiitetään mahdollisesti alaiselta saadusta palautteesta ja kysellään tuntemuksia ja kokemuksia sovitun ajan jälkeen. Tämä 11 K:n lista sopii jokaiseen tapaamiseen, jossa tarkoituksena on antaa rakentavaa palautetta, ja sitä voisikin hyvin soveltaa jokaisessa organisaatiossa. (Kalliomaa 2009.)

Oli palaute sitten vahvistavaa tai korjaavaa, se on yhtä kaikki erittäin tärkeää. Kun esimiehen ja alaisen välillä vallitsee jo ennestään luottamus, palautteen antaminen vain vahvistaa sitä, kun alainen saa kokea, että hänestä huolehditaan ja häntä kannustetaan. Myönteistä palautetta saanut työntekijä huomaa paremmin oman kehityksensä ja vahvuutensa, ja hyvin annettu korjaava palaute pysäyttää työntekijän pohtimaan omaa toimintaansa ja ohjaa kohti parempaa onnistumista. Alaistensa työn lisäksi esimies pystyy vaikuttamaan myös koko yksikkönsä palautekulttuuriin. Näyttämällä muille johtohenkilöille esimerkkiä avoimesta keskustelusta ja oikeanlaisen palautteen antamisesta, voi esimies nähdä palautteen vaikutukset positiivisina muutoksina myös koko organisaatiossa. (Kupias ym. 2011, 201.)

#### 4.5.2 Kehityskeskustelu

Joskus palaute voidaan antaa välittömästi onnistumisen jälkeen, mutta pääasiassa sen antamista varten esimies ja alainen sopivat erikseen tapaamisen. Tätä tapaamista voi kutsua monella nimellä, kuten kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu, palautekeskustelu... (Kupias ym. 2011, 74). Keskustelun, josta voidaan käyttää tässä yhteydessä sanaa kehityskeskustelu, tarkoitus on antaa esimiehelle ja alaiselle molemmille tilaisuus jutella rauhassa nykyisistä ja

tulevista työtehtävistä, työyhteisön ilmapiiristä ja alaisen tuntemuksista sekä ylipäänsä tutustua toisiinsa paremmin. Kehityskeskusteluun varataan yleensä kunnolla aikaa, joten esimiehellä on oiva tilaisuus antaa palautetta onnistuneesta työstä tai tarpeen vaatiessa esittää alaiselle rakentavaa palautetta. Myös työntekijä voi antaa palautetta esimiehelle tämän johtamistyöstä. Työntekijöillä on usein myös omia ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi, joten kehityskeskustelu antaa niiden esittämiseksi myös hyvän tilaisuuden. Esimiehen kannattaa myös kysellä alaisen ajatuksia, jolloin alaisesta tuntuu, että hänen ideoistaan on oikeasti kiinnostuttu ja hän uskaltaa paremmin kertoa niistä. (Meretniemi 2012, 25.)

Kehityskeskustelu on yksi valmentavan johtamisen työkalu, jolla voidaan helposti vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen sekä kehittymiseen, ja jonka avulla saadaan syntymään paras mahdollinen tulos. Se on tavallaan eräänlainen tilinpäätös, jossa summataan yhteen menneen ajan tulokset, tehdään yhteenveto nykyhetkestä ja kiinnitetään yhdessä johdettavan kanssa huomio tulevaan. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Jotta keskusteluista saataisiin paras mahdollinen molemminpuolinen hyöty, kannattaa ne suunnitella etukäteen. Keskustelulla tulee olla selkeät päämäärät sekä tavoitteet, ja kun keskustelun ajankohta sovitaan jo hyvissä ajoin, on kummallakin osapuolella aikaa valmistautua siihen miettimällä aiheita, joista he haluavat keskustella. Tulevaan keskusteluun tulee asennoitua realistisesti, ja sekä esimiehen että alaisen täytyy muista se, että vaikka ideoita olisikin, ne eivät välttämättä aina toteudu. (Meretniemi 2012, 65.) Idean torjuminen voi joskus lannistaa alaista eikä hän välttämättä enää seuraavalla kerralla halua esittää ehdotuksiaan. Tällöin esimiehen on hyvä painottaa alaiselle, että hänen ideansa ovat kyllä aina tervetulleita.

Valmistautumalla huolellisesti sekä olemalla reilu ja positiivinen esimies varmistaa, että keskustelu varmasti lähtee kulkemaan oikeaan suuntaan. Kun keskustelusta tehdään mahdollisimman rento tilanne, myös alainen rentoutuu ja juttelusta saadaan molemminpuolista. Kun keskustellaan vaikka tulevaisuuden tavoitteista, on hyvä, että molemmat osallistuvat keskusteluun. Kun sanoo tavoitteet ääneen, niihin myös sitoutuu paremmin. Esimiehen täytyisi myös olla mahdollisimman selkeäsanainen, jotta keskustelun jälkeen kummallakin on sama käsitys siitä, mitä keskustelun aikana sovittiin. (Meretniemi 2012, 67–68.) Kuviossa 6. on listattu asioita, joita kannattaa huomioida keskusteluun valmistautuessa.

Aika ajoin järjestettävät kehityskeskustelut tuovat organisaatiolle korvaamatonta hyötyä. Jokaisella työntekijällä on pääsääntöisesti jonkinlaiset tavoitteet työssään, ja esimiehen tehtävä on seurata näiden tavoitteiden täyttymistä. Samalla esimies varmistaa, että jokainen

työntekijä on varmasti kykyjään vastaavassa työssä. Selvittämällä, onko joillain kenties kiinnostusta siirtyä haastavampiin tehtäviin tai sopisivatko toisen alaiset ominaisuudet ja taidot johonkin toisenlaiseen tehtävään, saadaan kaikki resurssit ja potentiaalit oikeaan käyttöön ja työyhteisöstä mahdollisimman tehokas ja tyytyväinen. (Meretniemi 2012, 75.)

#### KESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN

- ✓ Keskustelun aika ja paikka
- ✓ Tarvittava materiaali ja lomakkeet työntekijälle ajoissa
- ✓ Positiivista ilmapiiriä edistävät yksityiskohdat keskustelutilassa, esim. kukkia
- ✓ Keskustelun pituus
- ✓ Mitä asioita otettava ehdottomasti esiin
- ✓ Mitä asioita otetaan esille, jos aika riittää
- ✓ Miten varattu aika jaetaan eri asioiden kesken

- ✓ Miten keskustelusta saadaan positiivinen ja yhteisymmärrystä edistävä tapahtuma
- ✓ Miten motivoida?
- ✓ Millaiset kysymykset edistäisivät asioiden käsittelyä?
- ✓ Miten käsitellä mahdolliset erimielisyydet?
- ✓ Kuinka muistaa itse puhua vähän ja antaa työntekijöille enemmän puhe-aikaa?
- ✓ Laadittava keskustelussa käytettävät lomakkeet, tai jos ne on jo valmiina, varattava mukaan.

Kuvio 5. Perusasioiden tarkistuslista. (Meretniemi 2012, 69–70.)

Kehityskeskustelun aikana voidaan jalkauttaa organisaation missio, visio sekä strategia ja arvot työntekijän tasolle, jotta ne heijastuisivat jokaisesta asiasta, mitä työntekijän toimenkuvaan kuuluu. Se, että esimies oppii tuntemaan jokaisen alaisensa, on ehdottoman tärkeää organisaation kannalta. Esimiehen täytyy osata tuntea alaistensa taidot ja toiveet ja varmistaa, että jokainen on oikeassa paikassa. Kehityskeskustelun aikana esimies saa myös oivallisen tilaisuuden tarkastella omaa johtamistapaansa. Myös palautteen antaminen puolin ja toisin sekä uusien ideoiden saaminen tuovat kehityskeskustelussa organisaatiolle hyötyä. (Aarnikoivu 2011, 74–76.)



Myös alaiset hyötyvät valtavasti kehityskeskusteluista. Kun keskustelun aikana jutellaan organisaation tavoitteista ja siitä, miten työntekijä voisi antaa oman panoksensa niiden saavuttamiseksi, kokee hän olonsa arvostetuksi ja tärkeäksi, mikä omalta osaltaan toimii hyvänä sitouttajana työhön. Esimieheltä hän saa tietoa organisaation tilasta, palautetta tehdystä työstä sekä mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelle. Tärkeää on myös alaisen kannalta se, että hän oppii tuntemaan esimiehensä hyvin. Esimiehen antama rohkaisukin on arvokkaampaa, kun alainen kokee voivansa täysin luottaa esimieheensä. (Aarnikoivu 2011, 75.)

Kun alaiselle ja esimiehelle varataan kahdenkeskistä aikaa, voi alainen rohkaistua esittämään kysymyksiä, joita ei halua esittää muiden kuullen. Hänellä voi olla epäselvyyttä jostain asiasta tai työtehtävästä, ja luottamusta henkivässä ilmapiirissä ongelmia on helpompi tuoda esille. Kun epäselviksi jääneisiin asioihin saadaan tarkennusta, välttyään ikäviltä väärinkäsityksiltä tai jopa virhetoiminnoilta. Kehityskeskustelu on alaisen kannalta myös hyvä tilaisuus kertoa omista työtehtävistään hänen omasta näkökulmastaan, sillä se voi joskus poiketa esimiehen näkökulmasta. Alaisella voi esimerkiksi olla ylimääräisiä tehtäviä, jotka kuluttavat hänen aikaansa ja energiaansa ja joista esimies ei ole välttämättä tietoinen. Keskustelun aikana alainen voi myös kertoa kiinnostuksestaan saada monipuolisempia ja haastavampia tehtäviä. (Meretniemi 2012, 26–28.)

#### 4.5.3 Koulutukset

Palautteen antamisen sekä kehityskeskusteluiden lisäksi henkilöstölle järjestetyt koulutukset toimivat loistavana valmentavan johtamisen työkaluna. Niiden avulla huolehditaan siitä, että henkilöstö kehittyy jatkuvasti ja työntekijöiden mielenkiinto työtä kohtaan säilyy. Eihän kukaan jaksa tehdä työtä, joka pysyy täysin samana vuodesta toiseen ilman pienintäkään muutosta ja harva organisaatio pysyy samanlaisena vuodesta toiseen. Markkinat muuttuvat, tavoitteet muuttuvat ja työt muuttuvat. Muutoksia tulee vastaan esimerkiksi, kun palkataan uutta työvoimaa, parannellaan toimintamalleja tai vaikka laajennetaan yritystä. (Moilanen 2001, 27.)

Varsinkin johtajille oppimishaasteet ovat vaativampia kuin toimihenkilöille, sillä heidän täytyy huolehtia alaisten oppimisen lisäksi omasta oppimisesta. Monet asiat kasaavat oppimiseen paineita; entistä vaativammat asiakkaat, työn kansainvälistyminen, monimutkaisemmat tuotteet ja palvelut, kehittyvä tekniikka, ja myös ihmisten johtaminen on entistä monimutkaisempaa. Alati muuttuvassa maailmassa ei riitä, että asiat opitaan kerran, vaan nyt vaaditaan jatkuvaa valmiutta oppia ja kehittyä. (Moilanen 2001, 27.) Tästä syystä kaikissa organisaatioissa henkilöstön kouluttaminen on yksi selviytymisen perusedellytyksiä.

Vain harva yritys on niin hyvässä asemassa, ettei sen tarvitse murehtia kilpailijoista. Lähes kaikkien muiden täytyy oman työnsä lisäksi seurata myös sitä, mitä kilpailijat tekevät. Varsinkin tekniikan kehittyminen saa yritykset ottamaan käyttöönsä uusia ohjelmia, joilla työn laatua ja nopeutta saadaan parannettua ja näiden ohjelmien käyttö täytyy opettaa henkilökunnalle, jotta kaikki hyöty saadaan niistä irti. Yrityksen täytyy aina muuttua ajan kanssa niin, että se tarjoaa asiakkailleen parasta, ja sitä varten jokaista työntekijää täytyy kouluttaa tekemään samaa.

#### 4.5.4 Havainnointi

Toimeksiantajayrityksessä yksi valmentavan johtamisen työkalu on havainnointi. Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että esimies käy noin kerran vuodessa seuraamassa jokaisen alaisen asiakastapaamista. Hän ei osallistu tapaamiseen, vaan istuu hiljaa ja vain seuraa sivusta. Tapaamisen jälkeen esimies ja alainen keskustelevat yhdessä mahdollisesti esille nousseista kysymyksistä tai ongelmista. Näin saadaan paitsi korjattua mahdolliset virheet yksittäisen henkilön toimintatavoissa, myös yhtenäistettyä työpaikan toimintatapoja niin, että kaikki tekevät asiat samalla tavalla.

Osalle työntekijöistä havainnointi voi tuntua joskus hieman ahdistavalta tai jopa ärsyttävältä, jos alaisesta tuntuu siltä, että esimies haluaa tarkistaa, että hän varmastikaan tee mitään väärin. Varsinkin, jos alainen on tehnyt samaa työtä kauan, voi havainnointi tuntua jopa hieman loukkaavalta. Useimmiten kaikki alaiset kuitenkin ymmärtävät, että havainnoinnin tarkoitus on auttaa luomalla työpaikalle selkeät säännöt ja tavat, miten mikäkin asia hoidetaan.

## 5 Sitoutuneen henkilöstön tärkeys

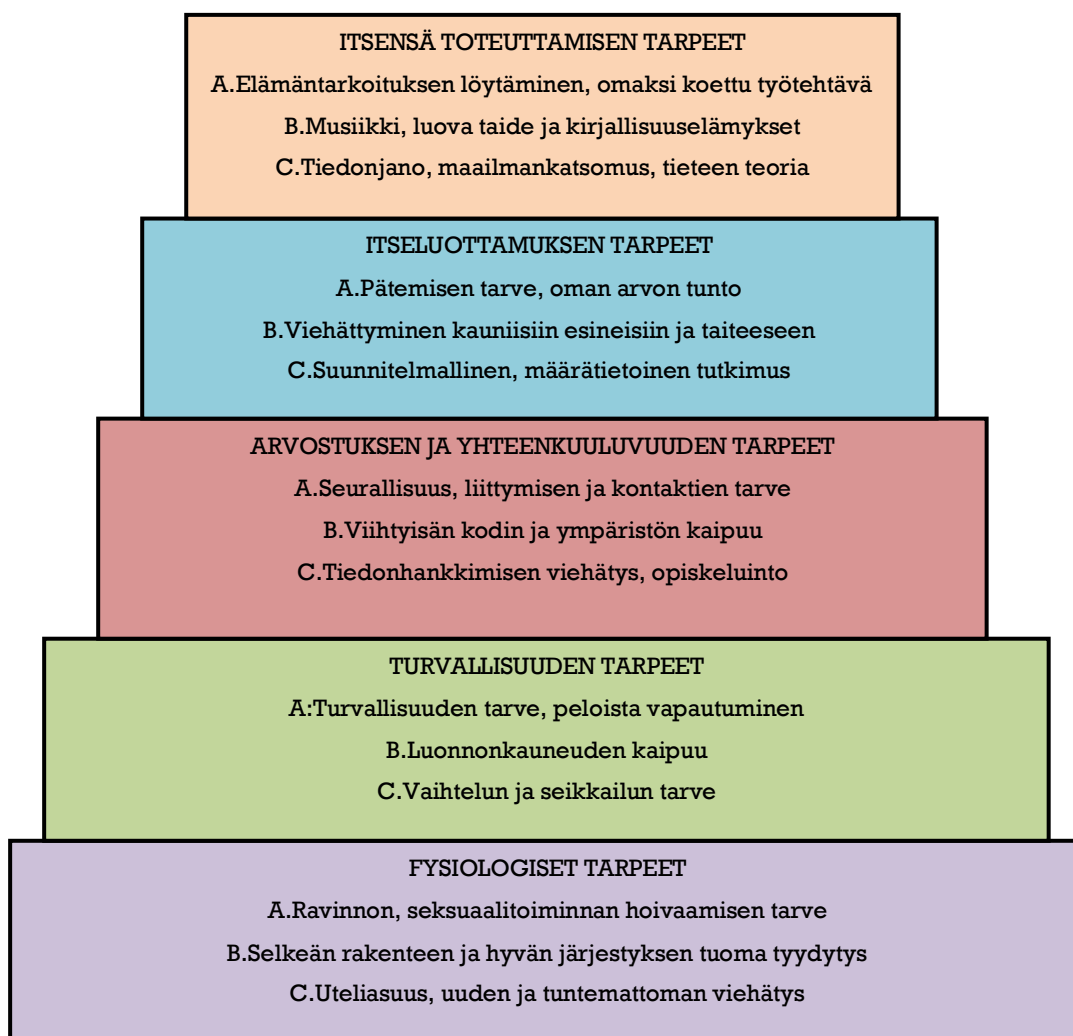
Koko valmentavan johtamisen periaate työkaluineen ja niiden tärkeys kiteytyy yhteen, vanhaan ja hyväksi havaittuun lauseeseen: henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Suurimmassa osassa yrityksiä ei olisi toimintaa ilman henkilöstöä. Tästä syystä heistä on pidettävä hyvää huolta ja varmistettava heidän sitoutumisensa organisaatioon sekä kiinnostuksensa sitä kohtaan. Kun organisaatio voi luottaa siihen, että henkilöstö on motivoitunut ja tekee työnsä innokkaasti ja hyvin, on sillä yksi murhe vähemmän sen yrittäessä menestyä markkinoilla.

### 5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivoitunut henkilökunta on paras henkilökunta. Motivaatiota on kahta laatua, sisäistä ja ulkoista. Ulkoisia motivaation lähteitä ovat esimerkiksi palkka, työsuhde-edut tai palaute, ja

ne tulevat aina ihmisen ulkopuolelta. Sisäisiä motivaation lähteitä voi sen sijaan olla pätevyyden kokeminen, työn merkityksellisyyden tiedostaminen sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden kokeminen, ja nämä tulevat ihmisestä itsestään. (Heikkilä 2009, 98.)

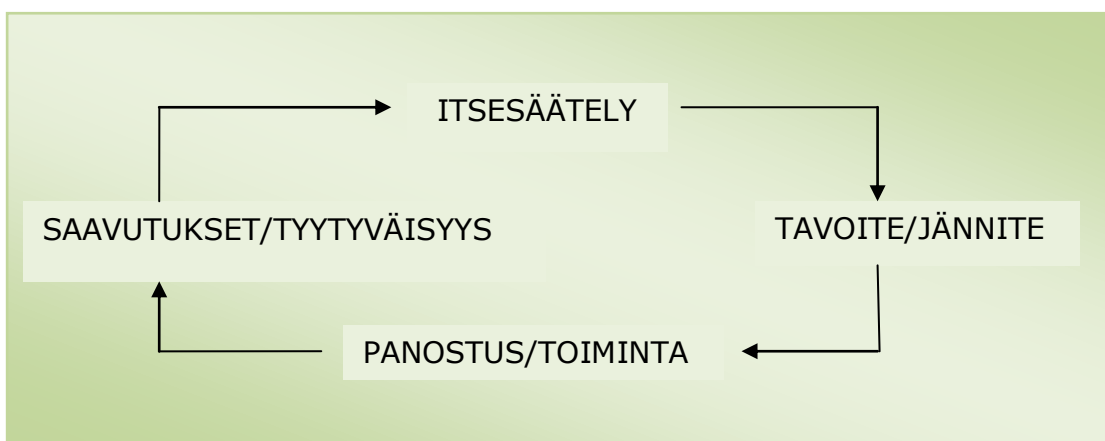
Maslow julkaisi vuonna 1943 psykologisen teorian, joka kuvaa kuviossa 6. olevan pyramidin muodossa ihmisten perustarpeiden tyydyttymistä ja erilaisia motivaatiotekijöitä. Sisäisen motivaation tekijät tyydyttävät useimmiten Maslow'n tarvehierarkian yläpäässä olevia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tai sosiaalisen arvostuksen tarpeita, kun taas ulkoisen motivaation tekijät tyydyttävät alempia tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeita. Ylemmät tarpeet eivät voi tyydyttyä, elleivät alemmat tarpeet ole kunnossa. Esimerkiksi sosiaalinen sopeutumattomuus ja huono työssä viihtyminen voivat johtua siitä, että alempien kerrosten tarpeet, kuten turvallisuuden tai arvostuksen kokemisen tarpeet, eivät ole tyydyttyneet. Yksilöltä voi puuttua itseluottamusta, uskoa omiin kykyihinsä tai hänellä voi olla lähettävillään työtovereita tai jopa esimies, jota hän ei hyväksy tai johon hän ei luota. (Lehtovaara 1986, 338.)



Kuvio 6. Maslow´n tarvehierarkia. (Lehtovaara 1986, 338.)

## 5.2 Henkilöstön motivointi

Useimmilla ihmisillä työnteon suurimpana motivaationa on luonnollisesti palkka, mutta nykyään palkka on enemmän se, mikä saa ihmiset menemään töihin joka päivä viitenä päivänä viikossa. Eri asia on se, mikä saa ihmiset tekemään työtä ja vieläpä innostuneesti. Tästä syystä työntekijöiden motivoiminen sisäisen motivaation keinoin olisi organisaatiolle kunnan arvoinen asia. Yksi usein käytetty keino tähän on yksilöiden tavoitteellisuuden hyödyntäminen. Se on jatkuva toimintaketju, jossa yksilöllä on tarve säädellä toimintaansa, joka tapahtuu asettamalla eri tavoitteita toiminnalle. Kun tavoite saavutetaan, yksilö kokee tyytyväisyyttä itseensä ja työhön, mikä vahvistaa itsesäätelyn tunnetta ja yksilö luo entistä korkeampia tavoitteita. Näin syntyy kuvion 7. mukainen positiivinen jatkumo, jossa yksilö jatkuvasti kehittää itseään. (Moilanen 2001, 127–128.)



Kuvio 7. Positiivisen tavoitteellisuuden kehä toiminnan ja kehittymisen lähteenä. (Moilanen 2001, 128.)

## 6 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tämän työn tarkoitus on vertailla toimeksiantajayrityksen valmentavan johtamisen käytäntöjä yleiseen teoriaan ja tällä tavalla pyrkiä etsimään keinoja, joilla yritys voi parantaa johtamistapojaan. Tutkimuksen suoritin teemahaastatteluna, jossa haastattelin viittä päällikköä sekä viittä toimihenkilöä työpaikallani. Haastattelutulokset kokosin yhteen, litteroin ja purin auki. Tarkoitukseni oli myös vertailla, eroavatko päälliköiden sekä alaisten näkemykset valmentavan johtamisen toteutumisesta toisistaan. Tutkimukseni on kvalitatiivinen, eli se perustuu laatuun enemmän kuin määrään. Päädyin haastattelemaan

yhteensä kymmentä henkilöä, koska ajattelin, että se on määrä, jolloin haastatteluvastaukset alkavat toistaa itseään.

## 6.1 Haastattelu

Haastattelulla tarkoitetaan tiedonkeruutapaa, jossa haastateltavalta henkilöltä kysytään hänen omaa mielipidettään tietystä aiheesta ja jossa vastaus annetaan suullisesti. Haastattelu on sosiaalinen tilanne, jossa kaksi tai useampi ihminen on vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi haastattelussa saadaan epäselvä kuva jostain, usein niin, että haastattelija saa epäselvän kuvan haastateltavan ajatusmaailmasta. Yksinkertaisimmin haastattelua voi kutsua keskusteluksi, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Haastattelussa on sekä sanallista että ei-sanallista viestintää, jolloin välittyvät ajatukset, aatteet, mielipiteet ja tunteet. Kun haastattelussa saatuja tietoja käytetään jonkin ongelman ratkaisemiseen, kutsutaan sitä tutkimushaastatteluksi. Tutkimushaastattelun pääominaisuuksia ovat seuraavat asiat:

- haastattelu on ennalta suunniteltu
- haastateltava on tutustunut ennalta aiheeseen
- haastattelija aloittaa haastattelun sekä ohjaa sitä
- tavallisesti haastattelija motivoi haastateltavaa ja ylläpitää motivaatiota
- haastattelija tuntee roolinsa, jonka haastateltava oppii haastattelun kuluessa
- haastateltavan on luotettava siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–43.)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita. Haastattelu voi olla strukturoimaton, puolistrukturoitu, teema- tai syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43). Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48) kutsuvat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi menetelmäksi, sillä molemmat ovat osittain ennalta määrättyjä. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta päätettyjen teemojen varassa, mutta kysymykset itsessään ovat melko avoimia. Lisäksi aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, tässä tapauksessa esitin siis samat kysymykset kaikille päälliköille ja samat kysymykset kaikille toimihenkilöille, mikä tekee siitä myös puolistrukturoidun menetelmän. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

## 6.2 Haastattelun toteutus

Päätin suorittaa tutkimuksen haastatteluna mieluummin kuin kyselynä sen takia, että haastattelussa on helpompi käsitellä laajempia kokonaisuuksia sekä antaa haastateltavalle parempi mahdollisuus vastata mahdollisimman vapaasti ja monipuolisesti. Haastattelulla on lisäksi helpompi tavoittaa ihmisiä, sillä lomakekyselyissä vastaamisprosentti voi usein olla

noin 50 %, kun taas lähes kaikki suostuvat haastatteluun, muutamia mahdollisia esimerkiksi aikatauluongelmista johtuvia poikkeuksia lukuun ottamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36.)

Käytän omasta haastattelumenetelmästäni nimitystä teemahaastattelu, vaikka se käytännössä hieman poikkeaa siitä siinä mielessä, että minulla on haastattelukysymykset valmiina. Vaikka teemahaastattelulle ominaista on se, että haastattelu kulkee vain tiettyjen teemojen pohjalta, mielestäni strukturoitu haastattelu on liian kaukana käyttämästäni menetelmästä. Normaalisti täysin strukturoitu haastattelu, jossa on siis kysymykset valmiina, on pintapuolisempi ja nopeammin suoritettu kuin se, mitä minä aion tehdä. Lisäksi strukturoitu haastattelu suoritetaan usein puhelinhaastatteluna, joten siinä ei syvennyt käsiteltyihin aiheisiin niin tarkkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45.)

### 6.3 Aineiston keräys

Aineiston keräys alkoi sillä, että varasin haastatteluajat jokaisen haastateltavan kanssa. Niiden henkilöiden kanssa, jotka työskentelevät tai varaushetkellä olivat omassa työpisteessäni, varasin ajan kasvatusten sopimalla, mikä aika sopisi kummallekin, ja muille lähetin sähköpostia. Aluksi varasin jokaiseen haastatteluun aikaa tunnin, ja lopuksi puoli tuntia, kun ensimmäiset haastattelut kestivät keskimäärin 20 minuuttia. Haastattelukysymykset ovat liitteissä.

Haastattelut hoidin kolmen päivän aikana. Ensimmäisenä haastattelupäivänä 24.4. haastattelin viittä henkilöä, toisena päivänä 30.4. kolmea henkilöä ja kolmantena päivänä 3.5. kahta henkilöä. Jokainen haastattelu tapahtui haastateltavan omassa työhuoneessa yhtä lukuun ottamatta. Haastattelut tallensin omalle kannettavalle tietokoneelleni äänitiedostona.

Haastatteluiden hoitaminen kesti kaikkiaan noin puolitoista viikkoa, sillä välissä oli paljon päiviä, jolloin minä olin töissä tai haastateltavalla ei löytynyt vapaata aikaa. Lopulta kaikki haastattelut saatiin kuitenkin tehtyä ja pääsin siirtymään seuraavaan vaiheeseen eli aineiston purkuun.

### 6.4 Aineiston purkaminen

Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin kaksi ja puolia, ja yksi haastattelu kesti keskimäärin 15 minuuttia. Purin aineistoin litteroimalla eli kirjoitin ne auki Word-tiedostoon. Pyrin olemaan melko tarkka ja kirjoittamaan kaikki haastattelut auki sanasta sanaan.

Itse haastatteluiden purkaminen kesti melko kauan, sillä jouduin katkaisemaan haastattelunauhan joka lauseen välissä tai jopa useammin sekä kuuntelemaan monia kohtia

useampaan kertaan. Keskimäärin jokaisen haastattelun purkamiseen kului aikaa noin tunti, ja tekstiä tuli noin kolme sivua. Kaiken kaikkiaan aikaa siis kului noin tunti jokaista haastattelua kohden, ja tekstiä tuli enemmän kuin 30 sivua.

Koska työ tehtiin nimettömänä, eli kenenkään haastateltavan nimeä ei missään vaiheessa työtä tulla mainitsemaan, jouduin aineistoa purkaessani myös miettimään tarkkaan sitä, miten asetan sanani, jotta mistään lauseesta ei käy ilmi, kuka sen on sanonut. Tämä mutkisti työn tekemistä hiukan.

#### 6.4.1 Toimihenkilöiden näkökulma

Toimihenkilöiden näkökulmaa analysoidessani aloitin siitä, että kysymys kysymykseltä luin jokaisen haastatellun vastaukset ja vertasin niitä toisiinsa. Ensimmäiset kaksi kysymystä, jotka heille esitin, olivat heidän oma käsityksensä valmentavasta johtajuudesta sekä toimiiko se heidän mielestään työpaikalla hyvin. Näissä kysymyksissä vastaukset olivat melko samankaltaisia. Jokaisella oli sama käsitys valmentavasta johtamisesta, se, että sen tarkoitus pähkinänkuoressa on auttaa ja kehittää heitä, ja neljä viidestä olivat tyytyväisiä työpaikalla tällä hetkellä toimivaan johtamiseen.

Tärkeimpänä johtamisessa pidettiin esimiehen läsnäoloa: ”Ensinnäkin siinä (valmentavassa johtamisessa) ollaan hyvin aktiivisia, sitä on paljon, havainnoidaan paljon, käydään keskusteluja niistä eri tilanteista ja esimies on vahvasti käytettävissä et sitä voi hyödyntää jos kokee ja haluaa.”

Seuraavaksi kysyin, mitä toimihenkilöt pitävät valmentavan johtamisen hyvinä ja huonoina puolina. Suurin osa ajatteli siinä olevan pääasiassa hyviä puolia: ”..plussat on että oikeesti siitä saa enemmän irti kun se esimies just seuraa niin tarkkaan ja käy niit valmennus-keskusteluita ja muita..” Pari huonoakin puolta tosin löytyi: ”..miinuksena ehkä se et joskus saattaa tuntua ehkä vähän hiillostavalta se valmentaminen..”

Tärkeimpänä plussana toimihenkilöt pitivät selvästi sitä, että valmentava johtaja tietää selvästi, mitä heidän alaisensa tekevät ja ongelmien edessä pystyvät auttamaan ja antamaan konkreettisia parannusvinkkejä. Miinuksena osa toimihenkilöistä kokee sen, että johtaminen voi joskus tuntua liian tarkalta ja painostavalta. Avun löytäminen voi joskus myös olla vaikeaa, jos oma esimies ei olekaan paikalla, eikä tiimien välinen yhteistyö ei ole täysin sujuvaa.

Kysyttäessä palautteen määrästä sekä esimiehen kiinnostuksesta alaiseen ja tämän työhön, vastaukset olivat samankaltaisia. Jokainen koki saavansa tarpeeksi palautetta. Osan mielestä

lisääkin voisi kyllä saada, ja jokainen myös koki oman esimiehensä olevan riittävän kiinnostunut alaisestaan: ”Joo, saan kyllä, tosi hyvin kumpaakin. Oikeestaan siit mä tykkäänki sillai et ainaki oma esimies antaa tota positiivista palautetta tosi hyvin, et sitä saan kyllä tosi paljon. Ja antaa myös rakentavaa palautetta.”

Myös valmennuskeskusteluiden määrään oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Pankki X:ssä niitä pidetään kerran kuukaudessa, ja tyytyväisyys tuntui olevan suoraan riippuvainen siitä, kuinka paljon esimies on läsnä ja tavoitettavissa. Ne henkilöt, jotka näkevät esimiestään useina päivinä viikossa, olisivat tyytyväisiä jopa vähempään, esimerkiksi joka toinen kuukausi pidettävään tapaamiseen: ”Nojoo, kyl se vois olla sekin ihan ok et kerran kahden kuukauden välein, et ei niitä usein välttämättä tarvis.” Sitä vastoin ne alaiset, joiden esimies käy samassa toimipisteessä harvemmin, toivoisivat keskusteluja jopa useammin, jotta työstä pääsisi enemmän juttelemaan esimiehen kanssa: ”..voiski ehk olla vaik toinenki kerta kuukaudessa et toi kävis tääl vähän useammin..”

Seuraavaksi kysyin, miten johtaminen on kehittynyt pankissa viime vuosiin verrattuna, ja mitä lisäämällä sitä voisi kehittää tästä eteenpäin. Myös näissä kysymyksissä vastaukset noudattivat samaa linjaa. Suurin osa oli sitä mieltä, että johtaminen on nyt parempaa edellisvuosiin verrattuna, kun jokaisella on se oma lähiesimies, jolta saa apua ja neuvoa: ”Hyvää on nimenomaan se, et se lähin esimies tietää siitä mun omasta työstä ja pystyy siinä auttamaan ja ehkä jopa niin että tilanteisiin reagoidaan nopeemmin..”

Tulevaisuuden kehitysehdotuksena moni mainitsi tiimien välisen yhteistyön parantamisen: ”..asioita vähän pompotellaan ylös ja alas tai siitä sivulle et ei kuulu meiän tiimille, eli tän johtamistavan heikkoudet on tavallaan se et on vaan se yks vastuualue, se yhteistyö on tavallaan hävinnyt sieltä.” ”Kyl mä yhä edelleen menisin tähän tiimien väliseen yhteistyöhön ja konttorin yhteistyöhön et kovin erillään tehdään töitä, ja ollaan ehkä jopa turhankin varovaisia siinä että kuuluuko tämä minun tiimini toimialueelle..”

Viimeisinä kysymyksiä toimihenkilöille kysyin vielä muita kehitysehdotuksia, mitä he haluaisivat muuttaa sekä mitä mieltä he ovat tämän hetkisestä tilanteesta pankissa. Kaksi viidestä mainitsi muutostoiveina sen, että asioita käytäisiin enemmän yhdessä läpi: ”..näitten tiedotteiden joku tän hetken asia mikä on tullut joku uus niin sitä ei käydä niinku yleisesti läpi et sun täytyy itse se kahlata läpi, sen mä koen puutteena.” Se, että uusia asioita pitää itse lukea esim. koneelta, vie paljon aikaa työpäivästä: ”..se työpäivä ei välttämättä riitä siihen, et niihin perehtyy, lukee silleen ihan kunnolla niitä, et jos nyt jotain haluis oikeesti nostaa sieltä niinku niin haluisin et yhdessä muutoksia ja asioita käytäis enemmän palaveris läpi.”



Muutostoive liittyy suuresti myös aiemmin mainittuun puutteeseen tiimien välisen toiminnan parannuksesta, sillä suurin osa toimihenkilöistä kokee, etteivät he saa kunnolla tietoa siitä, mitä muissa tiimeissä tapahtuu: ”..kun ei enää käydä niitä, ei tiimin sisäisiä palavereita sillä tavalla et käytäis niitä asioita läpi ja saatika sitte et eri tiimien välillä vielä. Niin se on sellanen mis ois hyvä jotakin kehitellä.”

Tärkeänä asiana pidettiin erityisesti sitä, että ollaan tietoisia oman konttorin sisällä tapahtuvista muutoksista, ja esimerkiksi työkaverin siirrosta toiseen konttoriin tai työpaikkaan tiedotettaisiin aikasin ja kaikille: ”Eli kaikkien tiimien, nimenomaan ne, jotka on esimerkiksi tässä konttorissa, niin me ei tiedetä niitten asioista mitään, et käytännössähän se pitäisi jotenki siellä päällikkötasolla päättää ja sopia et kuka tiedottaa mitäkin niin et kaikki ois kärryillä.”

Loppujen lopuksi kaikki olivat erittäin tyytyväisiä pankissa olevaan tämän hetken tilanteeseen: ”Mut pääsääntöisesti kai niin kyl ne vissiin ihan hyvin tääl kaikki tiimit pötkii, melkein kaikki tiimit.” Vaikka asioita pystyy aina kehittämään ja tilanteet muuttuvat päivittäin, pääasia on, että asiat toimivat ja työpaikalle on kiva tulla: ”..jonain päivinä menee vähän paremmin, jonain huonommin mutta kokonaisuutena on ok.”

#### 6.4.2 Päälliköiden näkökulma

Päälliköiltä kysyin ensimmäisenä, onko pankissa määritelty jotain tiettyä määritelmää valmentavasta johtamisesta, ja vastaus oli yksimielinen kyllä. Itse määritelmää kysyttäessä monikaan ei sitä osannut sanoa tarkkaan, mutta seuraavassa kysymyksessä omasta määritelmästä päälliköt olivat melko samoilla linjoilla: ”..se on avain parempaan myyntisuoritukseen, innostavaa ja kannustavaa. Auttaa valmennettavaa työssään saavuttamaan tavoitteensa ja edellyttämän ammattitaidon.”

”..hyvä valmentaja on sellainen, joka tuntee sen työn mitä tehdään, mitä se valmennettava tekee, et ihan siel tekemisen tasolla.. ja hallitsee niinku se aihepiirin laaja-alaisesti että pystyy niinku auttamaan sillä lailla oivaltavasti sitä valmennettavaa..” Valmentajan pääasiallisena tehtävänä pidettiin juuri alaisten auttamista: ”Määrätietoinen vaikuttaja, joka auttaa yksilön ja yhteisön suoritusta, osaamista, hyvinvointia, ja tietysti tavoitteissa.”

Vastaukset olivat melko samankaltaisia, kun kysyin, miten valmentava johtaminen näkyy omassa työssä ja mitä se käytännössä edellyttää: ”..yks mun mielest tärkeimpiä on et olet saatavilla, en ole läsnä koska en voi olla kaikkien luona joka päivä mutta olen saatavilla.”. Kaikilla haastatelluilla päälliköillä on alaisia useammassa kuin yhdessä toimipisteessä, mikä

huomattavasti vaikeuttaa ajankäyttöä ja töiden organisointia: ”..pyrin tietenkin mahdollisimman tasaisesti jakamaan sitä omaa ajankäyttöä niiden toimipisteiden välillä..”

Myös päivittäinen käytännön johtaminen vie päälliköiltä paljon aikaa ja aiheuttaa ylimääräistä vaivaa: ”..kyl mun sit täytyy miettiä sitä tekemistäni sillä lailla et se mun pääpaino on niissä tiimiläisissä ja niitten onnistumisen varmistamisessa..” Varsinkin tarkkojen aikataulujen teko on tärkeä asia, mikä auttaa päälliköitä tekemään työtään: ”..koitan tehdä aikataulut aika tarkkaan meiän valmennuskeskusteluihin..”

Alaisten auttamisen ja aikataulujen suunnittelemisen lisäksi päälliköillä on myös paljon muutakin työtä, kuten kaikki erilaiset taustatyöt: ”..pidetään palavereita, valmennuskeskusteluja, havainnointia, tiedottamista ja sithän on kaikkee sisäistä valvontaa mitä kaikkee teen myös joka päivä..”

Koska johtaminen ei ole yksisuuntainen tie, odottavat päälliköt myös alaisilta paljon: ”..se edellyttää tietysti sellasta avointa asennetta ja et ottaa vastaan sitä valmennusta, eihän siit oo mitään hyötyä jos sen kokee negatiivisena, tai suhtautuu väheksyvästi siihen..” Parhaiten valmentava johtaminen onnistuu, kun sitä sekä annetaan että vastaanotetaan oikein ja esimiehen ja alaisen välillä vallitsee oikeanlainen luottamus: ”Ja alaisilta ihan samalla lailla mä toivon et jos me ollaan sovittu et mä voin luottaa sit siihen että ne kans pitää ne sopimukset mitä ollaan sovittu..”

Myös alaisten täytyy tehdä osansa valmentavan johtamisen onnistumisen eteen: ”..sitä ennakkovalmistautumista eli käy kuun lopussa tulostaa sieltä omat aktiivisuuskyselyt ja miettiä mitä on kuun aikana tehty..” ”..kun on oma-aloitteinen ja aktiivinen niin selviää 95:% näistä tilanteista vaik ei ois koskaan kuullu yhtään mistään mitään..”.

Myös valmentajilta kysyttiin valmentavan johtamistavan hyviä ja huonoja puolia. Kaikki pitivät selkeästi plussana sitä, että valmentavassa johtamistavassa ollaan lähellä alaista ja pystytään konkreettisesti auttamaan heitä tavoitteiden saavuttamisessa: ”..et ku antaa sitä omaa apuu niin sitte sä huomaat et sä saat kyl sit toiseltaki..” Samalla se tuo itselle hyvän olon, kun näkee, että toinen onnistuu työssään ja oppii uutta: ”..siit vaan saa itelle paljo et ku sä huomaat et toinen oppii ja pääsee niinku paremmin niihin omiin tavoitteisiin..”

Myös päälliköt saavat apua alaisiltaan, eikä vain toistepäin: ”..tunnetaan toisemme hyvin ja se vuorovaikutus on hyvää ja saadaan ideoita molemmin puolin ja niinku tavallaan täydennetään toinen toisiamme..”

Myös miinuksia valmentavasta johtamisesta löytyy. Monet päälliköt mainitsivat ongelmaksi ajan puutteen ja töiden paljouden, sillä johtamistapana valmentaminen on todella sitoutumista ja panostamista vaativaa: ”..ajan jakaminen niille kaikille ja siihen päälle sit nää kokoukset ja suunnitella palaverit ja koulutukset ja monet muut asiat, et siin on monta työtä et se tahtoo olla aika haastavaa se että ehtii kaiken tehdä.”

Valmentava johtaminen voi uutena tapana tuntua alaisista joskus hieman negatiiviselta: ”..ehkä joku työntekijä voi kokea sen niinku ahdistavaksi..” ”..on myös paljo asioita joita vois tehdä kaikkien kanssa yhdessä ja sitten se rajoittuu ajankäytön ja matkojen takia.”

Johdon suunnalta jokainen päällikkö kokee saavansa tarpeeksi tukea oikeanlaisen johtamisen toteuttamiseksi ja he ovat myös hyvin tietoisia siitä, mitä johto heiltä tässä asiassa odottaa: ”..tietysti sitte osaamisen kehittäminen ja tämmönen työssä viihtyminen ja sitoutuminen niin tottakai nekin on tärkeitä mut eiköhän ensisijaisesti pyrkimyksenä ole se et asetetut tavoitteet saavutetaan.”

Jokainen päällikkö on selvästi hyvin tietoinen siitä, että pankissa johdon päätoive on ymmärrettävästi toimihenkilöiden tavoitteisiin pääsy ja sitä kautta pankin tavoitteiden täytyminen: ”Kyllähän se odotusarvo liittyy tuloksiin siinä, että ihmiset saavuttaa ne tulokset ja ne tavoitteet mitkä sille on annettu, valmentavan johtamisen kautta.”

Myös pientä huomautettavaa johdon toiminnasta nousi esille: ”..kylhän meilläkin on tavoitteet mitä meidän pitää tiimin kans käsitellä ja tehdä vuoden mittaan..” Myös pankin omaan valmennusohjelmaan olisi ollut enemmän tarvetta: ”..mä oisin vähän kaivannu et oltais vähän useampi päästy siihen riemuvalmennukseen et oltais tiedetty vähän tarkemmin et mitä se on et se tuli ehk vähän sellasena, niinku et siihen ei mun mielest panostettu ehkä tarpeeks..”

Uusia valmentavan johtamisen työkaluja ei suoranaisesti kukaan päälliköistä kaipaa, vaan tällä hetkellä käytössä olevat työkalut, kuten valmennuskeskustelut, palaverit ja havainnointi riittävät kaikkien mielestä hyvin: ”..kyl mä koen et mul on vapaus käyttää kaikennäköisiä yksittäisiä systeemejä mitä vaan mieleen tulee.” Pieniä asioita voisi tietysti aina parantaa, kuten helpottaa kiirettä tai tarjota mahdollisuuksia yhteisiin tapaamisiin esimerkiksi verkossa: ”..ne (palaverit) on vähän haastavia sit välil pitää ku on neljäs eri toimipisteessä niin se ei tavallaan et pitäis kaikille kuitenkin pitää aina se et samat asiat tulis käyty läpi..”

Jonkinlaisia kehitysehdotuksia organisaation johtamistapaan sain jokaiselta päälliköltä. Koska valmentava johtajuus on Pankki X:ssä ollut käytössä vain reilun vuoden, kokee jokainen, että asioiden oppiminen ja uusiin tapoihin mukautuminen on vielä kesken: ”Et sehän tarkoittaa

niinku kaikkien toiminnassa niinku muutostarpeita, ja sitä ei ehkä oo vielä niinku täysin sisäistetty..”

Suurin osa päälliköistä uskoo, että kestää vielä kauan, ennen kuin valmentavan johtamisen käyttö on täydellisesti hallinnassa ja siitä saadut hyödyt ovat parhaat mahdolliset: ”Enemmän läsnäoloa, et tota, varsinki me valmentajat, joilla on tiimi kauheen hajallaan niin on asioita joita kokee et vois käydä useammin läpi ja yhdessä läpi ja yhdessä keskustelua jos porukka ois vähän kasassa.” ”..kun on vielä tällä hetkellä vielä yksiköitä joissa on tiimistä vaan yks ihminen niin se on kyl aika yksin.”

Moni päälliköistä on myös ensimmäistä kertaa työelämässään esimiehen roolissa, joten valmentavan johtamistyylin omaksumisen lisäksi on monella vielä kesken se oma henkilökohtainen oppitunti siitä, mitä esimiehen rooliin kuuluu ja mitä se pohjimmiltaan on: ”Et niissä mitä tähän asti on tehty niin on vielä ollu oppimista ja noissa keskusteluissa ja havainnoinnin purkamisessa et samalla lailla mä havainnoin sitä omaa tekemistä kanssa..”

Tähän kun lisää uuden johtamistyylin vaatimukset, on täysin ymmärrettävää, että kaiken tämän oppiminen vaatii päälliköiltä paljon aikaa ja työtä: ”..koulutus tietysti ihan se, ihan niinku esimiestaitojen ja se valmentamiskouluttaminen niin sitä vaan lisää. Erilaisia ideoita ja erilaisia kokemuksia muualta ja muilta niinku aloilta niin sellaset varmaan vois parantaa sitä suoritusta..”

Lopuksi jokainen päällikkö sai vielä sanoa, mitä mieleen tulee valmentavasta johtamisesta työpaikalla. Kuten toimihenkilöt, myös suurin osa päälliköistä koki, että nykytilanne Pankki X:ssä on hyvä tai ainakin parempaan päin: ”Mun mielestä joo kaikki on silleen hyvällä mallilla, mut et jotenki tuntuu et alussa tää varmaan vielä on tää projekti tääl meiän pankissa..” Osan mielestä aina löytyy parannettavaa, eikä koko ajan voi ollakaan täysin tyytyväinen, sillä silloin ei mennä eteenpäin, vaan pysytään vain paikallaan: ”Mut tottakai omaa toimintaahan aina voi kehittää ja kehitettävää varmasti aina on paljon..”

Loppujen lopuksi kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että mitään suurta muutosta ei tarvitsisi tehdä, ja että tämän hetkinen taso on kyllä riittävä: ”..kyl mä uskon et se (valmentava johtaminen) on kyllä ihan pitemmän päälle kyllä toimiva juttu. Et kyl siit varmasti suuri hyöty tulee.”

Pankki X:n päälliköt ovat selvästi myös tyytyväisiä toisiinsa: ”Päälliköiden kesken on varmasti ihan hyvä fiilis ja kaikki tekee sitä valmentavaa johtamista ja niist kokemuksista niinku jutellaan keskenämme ja vaihetaan niinku tavallaan niitä ideoita et joku on löytäny jostain jotain, et kyl mä ainaki koen et se on niinku ihan avointa ja hyvää se vuorovaikutus..”

Valmentava johtaminen toimii päälliköiden mielestä oikein hyvin, kun vaan kaikki palaset lokahtavat kohdilleen: ”Ehkä se on tiivistettynä se, et meillä on tyytyväiset asiakkaat, meillä on yhtenäinen toimintatapa ja tiimi pääsee asetettuihin tavoitteisiin, jos se kaikki toteutuu niin voiko paremmin olla.”

## 7 Lopputulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa teen kaksi yhteenvetoa opinnäytetyön lopputuloksista. Ensiksi vertaan toimihenkilöiden näkökulmaa päälliköiden näkökulmaan ja analysoin vastausten yhteneväisyyksiä ja eroja. Sen jälkeen vertaan kaikista haastatteluista saatuja vastauksia yleiseen teoriaan ja päättelen vertailun perusteella, miten onnistuneesti toimeksiantajayrityksessä harjoitetaan valmentavaa johtamista.

### 7.1 Toimihenkilöiden ja päälliköiden tulosten vertailu

Kaikilla haastatelluilla oli melko samat käsitykset valmentavan johtamisen määritelmästä. Suurimmassa osassa vastauksia nousi esille seuraavat sanat: läsnäolo, aktiivisuus, auttaminen, tavoitteellisuus, kannustaminen ja yhdessä tekeminen. Valmentavan johtamisen hyvänä puolena sekä toimihenkilöt että päälliköt pitivät sitä, kun päälliköt ovat aktiivisesti osana alaisten päivittäistä työtä ja tietävät tarkkaan, mitä kukakin tekee, niin myös avun ja tuen saanti on helpompaa ja päälliköiden on helpompaa auttaa jokainen omiin tavoitteisiinsa. Siinä missä päälliköt näkivät havainnoinnin hyvänä keinona seurata alaisten työtä, osa toimihenkilöistä koki sen hieman ahdistavalta. Osa kuitenkin myönsi, että se ei tunnu enää niin häiritsevältä kuin reilu vuosi sitten, kun sitä tehtiin ensimmäistä kertaa.

Valmentavan johtamisen miinuspuolena nousi sekä toimihenkilöiden että päälliköiden vastauksista yksi yhtenevä asia, ajan puute. Monella päälliköistä on useita toimipisteitä, ja sekä päälliköt että heidän alaisensa kokevat harmillisena asiana sen, että yhteinen aika on joskus melko vähissä. Siinä missä päälliköt toivovat, että he voisivat olla kaikkien luona samaan aikaan, toimihenkilt kaipaavat enemmän yhteistä aikaa ja valmentajiensa läsnäoloa. Valmentavan johtamisen peruselementti onkin nimenomaan aktiivinen osallistuminen ja läsnäolo, jolla valmentajat auttavat alaisiaan, joten siihen nähden Pankki X:n alaisten ja esimiesten yhteinen aika jää usein valitettavan vähäiseksi.

Suurin esille nostamista vaativa puute toimihenkilöiden mielestä on tiimien välisen yhteistyön puute, ja tässä he toivoisivatkin esimiehiltään enemmän aktiivisuutta. Toimihenkilöt kokevat, että he saavat tietoja toisiin tiimeihin liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi toiseen konttoriin siirtymisestä, vasta siinä vaiheessa, kun muutos on jo tapahtunut tai asia nousee sattumalta

esille keskustelussa. Varsinkin oman toimipisteen sisällä tapahtuvista muutoksista he kaipaavat tietoa heti kun se on saatavilla, sillä se koskee silloin kaikkien päivittäistä työtä, jos yksi henkilö siirtyy muualle.

Tiimien välisen yhteistyön puute näkyy toimihenkilöiden mielestä valitettavasti myös jokapäiväisessä työssä, kun mietitään, mikä tehtävä kuuluu millekin tiimille. Jokaisella tiimillä kuitenkin on omat niille kuuluvat tehtävänsä ja niihin liittyvät tavoitteet, esimerkiksi rahoitustiimillä rahoitukseen liittyvät ja sijoitustiimillä sijoitusasiat, minkä takia on ihan ymmärrettävää, että pyritään hoitamaan vain ne ”omat asiat”. Tästä huolimatta, asiakas on pankissa aina se, jota ajatellaan ensimmäisenä ja eniten, ja tästä syystä osa toimihenkilöistä kokee sen asiakkaan kannalta huonona asiana, että tehtäviä siirretään tiimiltä toiselle, kun asia ei ”kuulu minulle”. Tällöin asiakasta tulee helposti siirrettyä henkilöltä toiselle, mikä on asiakkaan kannalta erittäin negatiivinen asia.

Toinen suuri puute, jonka toimihenkilöt kokevat harmillisena asiana, on pankin sisäinen tiedottaminen. Kun tulee jokin uusi asia tai uusi tiedote, olisi heidän mielestä parempi, jos siitä keskusteltaisiin yhdessä, tai että se käytäisiin ainakin läpi. Näin siitä on jo jotain tietoa, kun se ensimmäisen kerran tulee omassa työssä eteen. Uusien asioiden opetteleminen ja tiedotteiden lukeminen intranetistä vie paljon aikaa, mitä useimmilla toimihenkilöillä ei ole.

Nykyinen palaverikäytäntö keskittyy toimihenkilöiden mielestä liikaa tuloksiin, eikä palavereissa jää aikaa monien muiden asioiden läpikäymiselle. Osa myös kokee suurena puutteena, että uusia asioita ei käydä läpi tiimipalaverissa. Varsinkin tiimien välisten palavereiden tärkeys korostuu tässä asiassa, sillä eri tiimeissä ei välttämättä tiedetä toisten tiimien uusia käytäntöjä, mistä syystä ne olisi hyvä käydä läpi kaikkien tiimien ollessa paikalla.

Tämän vertailun perusteella saa melko hyvin käsityksen siitä, miten toimihenkilöiden ja päälliköiden mielipiteet työpaikan johtamisesta kohtaavat. Vaikkakin työpaikalla on asioita, joihin kaivattaisiin muutosta, on selvää, että perusajatus valmentavasta johtamisesta toimii kaikkien mielestä. Vaikka aina löytyy lähes kaikissa työpaikoissa asioita, joita voisi parantaa, tärkein asia on kuitenkin se, että Pankki X:ssä jokainen henkilö kokee valmentavan johtamisen toimivaksi johtamistavaksi ja kokee saavansa siitä hyötyä omaa työtään ajatellen.

## 7.2 Teorian ja haastattelutulosten yhteensovittaminen

Kun teoriaosuuden ja haastattelutulosten yhteneväisyyksiä analysoi, huomaa, että tulokset ovat erittäin positiivisia. Pankki X:ssä on todellakin omaksuttu valmentavan johtamisen ydinajatuksia sekä toimintatavat, ja ne seuraavat teorian perusidea. Valmentavan

johtamisen keskeisimmät piirteet luottamuksesta, keskustelusta ja ihmissuhdetaidoista toteutuvat myös Pankki X:ssä.

Pankki X:n päälliköt ovat oikeasti kiinnostuneita alaisistaan ja käytettävissä olevien resurssien, kuten ajan, puitteissa tekevät parhaansa luodakseen jokaisen omaan tiimiin kuuluvan alaisen kanssa avoimen, luotettavan ja innostavan suhteen. Myös toimihenkilöt suhtautuvat valmentavaan johtamistapaan asiaankuuluvan innokkaasti, aloitteellisesti sekä ymmärtäväisesti. Koska valmentava johtaminen on kaksisuuntainen tie, täytyy alaisten myös ymmärtää päälliköiden rajalliset resurssit.

Pankki X:ssä käytetään kaikkia perusteorian mukaisia valmentavan johtamisen työkaluja palautteen antamisesta kehityskeskusteluihin. Valmennuskeskusteluilla Pankki X:ssä oikeasti osoitetaan, kuinka kiinnostuneita päälliköt ovat alaistensa työstä, sillä niitä pidetään joka kuukausi. Tämän lisäksi pankissa pidetään joka vuosi kehityskeskustelu, jossa puhutaan työstä ja toimihenkilöiden tuntemuksista enemmän pidemmällä tähtäimellä. Myös koulutuksia pankissa järjestetään, ja niihin pääsee osallistumaan halutessaan jopa enemmän.

Valmentavan johtajan ominaisuuksista yksi tärkeimmistä on se, että valmentava johtaja ei esiinny kaikkietävänä ja hän osaa innostaa jokaista työntekijää erilailla, sillä jokainen on oma yksilönsä. Tämä kävi ilmi myös Pankki X:n päälliköiden haastatteluissa, jossa muutama painotti sitä, kuinka heillä ei ole vastauksia kaikkeen, vaan hekin oppivat koko ajan lisää ja pyrkivät auttamaan alaisiaan hankkimalla heille tarvittavaa tietoa. Päälliköt ovat myös hyvin tietoisia siitä, että jokainen toimihenkilö vaatii erilaista innostamista ja kannustusta, ja he osaavatkin hyvin joustavasti keskustella eri alaisten kanssa eri tyylillä.

Pankki X:ssä päälliköt oikeasti välittävät valmennettavistaan, ottavat työnsä vakavasti, kehuvat vuolaasti, kun siihen on aihetta ja myös auttavat vaikeissa asioissa. He myös tekevät parhaansa jakaakseen käytettävissä olevan aikansa tasaisesti omien tiimiläisten kesken ja pyrkivät olemaan aina tavoitettavissa ja täten olemaan alaisten tukena, kun nämä sitä tarvitsevat.

Toimihenkilöiden ja päälliköiden suhteet perustuvat luottamukselle ja avoimuudelle, ja näin ollen pankin valmentava johtaminen pohjautuu suoraan teoriaan siitä, miten parhaiten toimii valmentava johtaminen, ja miten siitä saa parhaat hyödyt niin pankin, päälliköiden kuin toimihenkilöidenkin kannalta.

## 8.1 Tavoitteiden onnistuminen

Miettiessäni aihetta opinnäytetyölleni sain työpaikalta neuvon laittaa sähköpostia työpaikkani henkilöstöosastolle ja kysyä aihetta sieltä. Onnekseni heillä oli antaa minulle aiheeksi valmentava johtaminen, joka on heillä ajankohtainen asia, sillä se otettiin työpaikkallani käyttöön vasta muutama vuosi sitten. Tarkoitukseni ei ole ollut missään vaiheessa kirjoittaa Pankki X:lle suoranaista valmentavan johtamisen toimintasuunnitelmaa, vaan lähinnä auttaa heitä parantamaan johtamismallejaan tutustumalla teoriaan aiheesta sekä tutkimalla, miten teorianmukaista Pankki X:n johtaminen on.

Vaikka olenkin itse töissä toimeksiantajayrityksessä, pyrkimyksenäni oli tutkia aihetta objektiivisesti, jotta löytäisin myös ristiriidat ja mahdollisesti ilmenevät negatiiviset asiat pankin johtamistavassa. Tällä tavoin Pankki X saa varmasti parhaat mahdolliset hyödyt tekemästani työstä.

Mielestäni sain työhön koottua hyvin olemassa olevasta teoriasta kaiken tärkeän ja tarpeellisen, jotta toimeksiantajayritys voi käyttää opinnäytetyötäni hyödyksi miettiessään tulevaisuudessa mahdollisia kehityskohteita omaan johtamistapaansa. Pyrin pitämään työn riittävän selkeänä ja pysymään aiheessa, jotta työhön ei tule mitään turhaa, mikä ei liity aiheeseen. Mielestäni onnistuin tässä hyvin.

## 8.2 Oman työskentelyn analysointi

Olen iloinen siitä, että sain itselleni opinnäytetyön aiheen omasta työpaikastani, mikä helpotti asiaa huomattavasti, koska toimeksiantajayritys oli jo ennestään tuttu. Olen myös tyytyväinen aiheeseen, sillä se on minusta kiinnostava ja erittäin ajankohtainen, niin Pankki X:ssä kuin yritysmailmassa ylipäänsä. Aiheesta löytyi myös paljon kirjallisuutta, mikä helpotti huomattavasti teoriaosuuden kirjoittamista.

Haastatteluiden tekeminen oli minusta mielenkiintoista, sillä en ole ikinä kunnolla haastatellut ketään. Kysymyksien miettiminen osoittautui melko haastavaksi, sillä halusin keksiä kysymyksiä, joiden avulla saisin mahdollisimman hyvät tulokset analyysivaihetta varten. Valitettavasti huomasin parin ensimmäisen haastattelun aikana, että kysymykset olisivat voineet olla parempia. Keksimäni kysymykset eivät ehkä olleet tarpeeksi monipuolisia ja syvällisiä. Kysymykset olivat voineet olla enemmän sellaisia, joilla olisin saanut haastatellut pureutumaan asiaan tarkemmin. Mielestäni sain kysymyksillä kuitenkin tarpeeksi hyviä vastauksia, joiden avulla työn tekeminen onnistui oikein hyvin.



Jossain vaiheessa työtä tuntui, että työn edistyminen keskeytyi, kun toimeksiantajayrityksen tarkkojen salassapitosäännösten takia jouduin muokkaamaan ison osan tekstiäni, ja välillä tuntui siltä, kuin teksti olisi mennyt huonompaan suuntaan. Loppujen lopuksi olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja kunnioitan Pankki X:n tekstiä koskevia pyyntöjä ja toiveita. Tämän suuruista työtä tehdessä on hyvä aina varautua muutoksiin, varsinkin kun työ koskee useampaa kuin yhtä osapuolta.

Näin työn loppuvaiheessa olen tyytyväinen aikaansaamaani työhön ja onnellinen siitä, että se on valmis. Välillä työtä kirjoittaessani tuntui, että motivaationi oli melko alhaisella tasolla, mutta loppujen lopuksi työ valmistui ja olen siitä oikein ylpeä. Koen myös saaneeni työtä tehdessäni paljon apua eri suunnista. Haluankin kiittää toimeksiantajayritystäni tästä aiheesta, sekä ihmisiä siellä, jotka minua auttoivat ja neuvoivat.

## Lähteet

### Kirjalliset

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Bartlett, C. & Davidsson, A. 2003. Improve your global competence. Helsinki: Multikustannus.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, valmenna ja välitä. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.
- Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. FINVA.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Lehtovaara, A. 1986. Ihmisen arvoitus. Helsinki: Otava.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. 7. painos. Helsinki: Otava.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Suomen ekonomiliitto. 2005. Johtajuus! Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

### Sähköiset

- Henkilöstö ja johtaminen. Pankki X: kotisivut. 2012. Viitattu 28.5.2012.
- Intranet. Pankki X. 2012. Viitattu 28.5.2012.
- Kalliomaa, S. 2009. Näin annat palautetta. Viitattu 21.2.2011.  
<http://www.hs.fi/omaelama/artikkeli/N%C3%A4in+annat+palautetta/1135249978265>
- Kilpailuedut. Pankki X: kotisivut. 2012. Viitattu 28.5.2012.
- Liiketoiminta-alueet. Pankki X: kotisivut. 2012. Viitattu 28.5.2012.
- Strategian tiivistelmä. Pankki X: kotisivut. 2012. Viitattu 28.5.2012.
- Vanhala, S. Naiset ja johtaminen. Viitattu 3.4.2011.  
[http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset\\_ja\\_johtaminen.htm](http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm)

### Julkaisemattomat

- Pankki X:n valmentamisen runko.

## Kuviot

Kuvio 1. Tilisäästämisen jakautuminen 2008.....	10
Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. ....	13
Kuvio 3. Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa. ....	15
Kuvio 4. Palaute tavoitteen, keinojen ja kokemuksen kautta tarkasteltuna.....	20
Kuvio 5. Perusasioiden tarkistuslista .....	24
Kuvio 6. Maslow ´n tarvehierarkia.....	28
Kuvio 7. Positiivisen tavoitteellisuuden kehä toiminnan ja kehittymisen lähteenä.....	28

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	45
-------------------------------------	----

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Päälliköille

- Onko pankissa käytössä jotakin tiettyä yleistä määritelmää valmentavasta johtamisesta?
- Miten itse määrittelisit termin valmentava johtaminen?
- Miten valmentava johtaminen näkyy omassa työssäsi?
- Mitä käytännön toteutus edellyttää sinulta? Entä alaisiltasi?
- Mitkä ovat mielestäsi valmentavan johtamisen plussat ja miinukset?
- Tukeeko johto mielestäsi tarpeeksi käytännön toteutusta? Jos ei, minkälaista tukea kaipaisit?
- Mitkä ovat johdon odotukset valmentavan johtamisen suhteen?
- Onko jotain muita valmentavan johtamisen työkaluja, joita voisit työssäsi käyttää?
- Millä keinoin valmentavaa johtamista voisi parhaiten kehittää organisaatiossa?
- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain mitä haluaisit sanoa?

### Toimihenkilöille

- Miten itse käsität termin valmentava johtaminen?
- Miten työpaikassasi mielestäsi harjoitetaan valmentavaa johtamista?
- Mitkä ovat mielestäsi valmentavan johtamisen plussat ja miinukset?
- Tuntuuko sinusta, että esimiehesi on riittävän kiinnostunut sinusta ja työstäsi?
- Onko johtamistapa muuttunut/parantunut viime vuosien aikana?
- Mitä asioita haluaisit lisätä tai parantaa työpaikkasi johtamistavassa?
- Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi? (sekä rakentavaa että vahvistavaa)
- Mitä mieltä olet valmennuskeskustelujen tai koulutusten määrästä, onko niitä riittävän usein?
- Mitä asioita haluaisit muuttaa työpaikkasi johtamistavassa?
- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain mitä haluaisit sanoa?